

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**RESMİ LİSELERDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ**  
( Yüksek Lisans Tezi )

Tezi Hazırlayan: **Sehel ESKİKÖY AYDOĞAN**

İSTANBUL, 2010

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**RESMİ LİSELERDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ**  
( Yüksek Lisans Tezi )

Tezi Hazırlayan:

**Sehel ESKİKÖY AYDOĞAN**

Öğrenci No:

060712102

Danışman:

Doç. Dr. Adnan Ceylan

İSTANBUL, 2010

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum ‘‘ Resmi Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ’’ başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 09 /08/2010

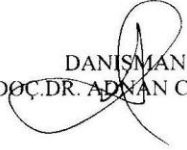
Aday: Sehel Eskiköy Aydoğan

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI


09/08/2019

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 060712102 numaralı *Sehel Eskiköy Aydoğan'ın* "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**RESMİ LİSELERDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 21.07.2010 tarih ve 2010/19 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (55) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

  
DANIŞMAN  
DOÇ.DR. ADNAN CEYLAN

  
ÜYE  
DOÇ.DR. RAMAZAN KAYNAK

  
ÜYE  
YRD.DOÇ.DR. ŞEKER GÜMÜŞ

## ÖNSÖZ

Araştırmada, her fırsatta motivasyonumu arttıran ve yine her aşamasında bana yardımcı olan, destek veren, yol gösteren, sabır ve anlayışını hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Sayın Adnan Ceylan'a, ufkumu genişleten Sayın Yrd. Doç. Dr Sefer Gümüş'e sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca, her zaman her konuda olduğu gibi tez çalışmalarım sırasında da bana yardımcı olan sevgili eşim Nuri Aydoğan'a, destek ve yardımlarını esirgemeyen sevgili aileme de teşekkürü bir borç bilirim.

# RESMİ LİSELERDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ

Tezi Hazırlayan: Sehel Eskiköy Aydoğın

## ÖZET

Eğitimde verimliliğın ve etkinliğın artırılması için öğretmenlerin örgütsel bağıllık düzeylerinin bilinmesi, eğitim kurumlarının amaçlarıyla çalışanlarının amaçlarının örtüşmesi ve bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesi önem taşımaktadır. Bu araştırma ile resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin, örgütsel bağıllık düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ölçekler daha önceden belirlenen örneklem grubuna 2009–2010 öğretim yılı ikinci döneminde 200 anket çoğaltılarak araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Bunların; 180 tanesi geri alınmış ve 150 tanesi de geçerli sayılabılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler iki bölümden oluşmaktadır. *Kişisel Bilgi Formu 8* ve *Örgütsel Bağıllık Ölçeği* 18 olan anketler; toplam 26 sorudan oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerini araştıran demografik içerikli soruların oluşturulduğu ölçek kullanılmıştır. Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel bağıllık düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğinin saptanması amaçlanmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliğı için uzman görüşü alınmış ve faktör analizi uygulanmıştır. İkinci bölümünde örgütsel bağıllığın boyutlarını ortaya koyan Allen-Meyer ölçeğı ile öğretmenlerin bağıllık düzeylerinin saptanması düşünülmüştür. Elde edilen veriler SPSS 15.0 istatistik programı uygulanarak çözümlenerek; ilişkisiz grup t testi, tek yönlü varyans analizi ve korelasyon teknikleri ile değerlendirilmiştir. Bu araştırma sonucunda resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağıllıklarının ve örgütsel bağıllık alt boyutlarının birbiriyle pozitif yönde bir ilişkisi olduğu saptanmıştır.

Bunun yanı sıra; demografik özelliklerin iki değişkeni ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki de belirlenmiştir.

Çalışma, elde edilen bulgular ışığında eğitimde verimliliği arttırıcı araştırma ve uygulama önerileri ile tamamlanmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel bağlılık, Örgütsel Bağlılık Düzeyi, Öğretmen, Resmi Lise.

# ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVELS OF TEACHERS WORKING IN PUBLIC SCHOOLS

Presented by Sehel Eskiköy Aydoğan

## ABSTRACT

So as to be able to improve the efficiency and the effectiveness of education system; it is crucial to grasp teachers' organizational commitment levels, and make sure that personal objectives correspond to those of the educational institutions. In addition to this, teachers should also think themselves as the main brain of the organization. In the thesis, the organizational commitment levels of teachers were tried to be analyzed. In the research, questionnaires were used as the way of collecting data. The scales were applied to the previously determined sampling group of 150 teachers in the second half of the 2009-2010 educational term. The questionnaires were copied as 200 and carried out by the researcher. Although they were 200 samples, only 180 of them could be handed in and 150 of them were said to be reliable.

The questionnaires used in the research consist of 2 parts and 26 questions: Personal Information Form with 8 questions, Organizational Commitment Scale with 18 questions. In the first part of it, personal data form called demographic traits was used in order to search teachers' determined features. In this part of the research, the aim was to find similar and different characteristics of teachers according to demographic traits such as age, marital status, experience of occupation, sex and the degree of education. The reliability and applicability of the questionnaires were tested. In the second part of the questionnaires, "Allen-Meyer's scale" that covers the dimensions of organizational commitment were carried out to find out teachers' organizational commitment levels. The data was analyzed by the utilization of the application of the statistics software, SPSS 15.0; and evaluated with "Correlation Techniques", "Independent Samples T Test Analysis", and "Unilateral Variance Analysis".



In the research, it was discovered that the teachers who work in public schools had the organizational commitment and there was positive correlation between the organizational commitment and the dimensions of organizational commitment. Besides this, two traits of demographic and affective - normative commitments to the organizations were found out to have had a meaningful correlation between each other.

By the help of the findings, the research was completed with the suggestions, in order to increase efficiency in educational system.

Key words: Organizational Commitment, Organizational Commitment Level of Teachers, Public High Schools.

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

## ÖZET

## ABSTRACT

|                        |     |
|------------------------|-----|
| TABLolar LİSTESİ ..... | ix  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....  | xi  |
| KISALTMALAR .....      | xii |

## 1.GİRİŞ.....1

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI ve TANIMLARI.....4

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....  | 4  |
| 2.2. Örgütsel Bağlılık Tanımları .....  | 5  |
| 2.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri .....   | 12 |
| 2.3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma .....  | 12 |
| 2.3.2. Örgüt İçi Fedakarlıklarda Bulunabilme .....  | 13 |
| 2.3.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirmeyle İlgili Güçlü Bir İstek .....                             | 13 |
| 2.3.4. Örgüt Kimliği İle Kimliklenme .....  | 13 |
| 2.3.5. İçselleştirme .....  | 14 |
| 2.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....  | 14 |
| 2.5. Örgütsel Bağlılığın Amaçları .....   | 16 |
| 2.6. Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Kavramlar.....  | 17 |
| 2.6.1. Örgütsel Katılım, Örgütsel Bütünleşme, Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi..... | 17 |
| 2.6.2. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık.....   | 18 |
| 2.6.3. Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık.....   | 20 |
| 2.6.4. Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık .....   | 21 |
| 2.6.5. Kişilik ve Örgütsel Bağlılık .....   | 21 |
| 2.6.6. Performans ve Örgütsel Bağlılık .....  | 23 |
| 2.6.7. İş Arkadaşlarına Bağlılık .....  | 24 |
| 2.6.8. İtaat ve Örgütsel Bağlılık .....   | 24 |
| 2.6.9. İşe Bağlılık .....   | 25 |

## 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR ve SINIFLANDIRILMALARI ..... 26 |

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları ..... | 26 |
| 3.1.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı .....          | 28 |
| 3.1.1.1. Duygusal Bağlılık .....               | 28 |
| 3.1.1.2. Devam Bağlılığı .....                 | 28 |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.1.1.3. Normatif Bağlılık .....                       | 29        |
| 3.1.2. Penley ve Gould Yaklaşımı .....                 | 29        |
| 3.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı .....             | 30        |
| 3.1.3.1. Uyum .....                                    | 31        |
| 3.1.3.2. Özdeşleşme .....                              | 31        |
| 3.1.3.3. İçselleşme .....                              | 32        |
| 3.1.4. Katz ve Kahn Yaklaşımı .....                    | 33        |
| 3.1.5. Etzion Yaklaşımı .....                          | 33        |
| 3.1.6. Wiener Yaklaşımı .....                          | 33        |
| 3.1.7. Becker Yaklaşımı .....                          | 34        |
| 3.1.8. Salancik Yaklaşımı .....                        | 34        |
| 3.1.9. Buchanan Yaklaşımı .....                        | 35        |
| 3.1.10. Mowday Yaklaşımı .....                         | 35        |
| 3.1.11. Richard Steers Yaklaşımı .....                 | 36        |
| 3.1.12. De Cotiis ve Summers .....                     | 37        |
| 3.1.13. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı .....              | 38        |
| <b>4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....</b> | <b>43</b> |
| 4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....      | 43        |
| 4.1.1. Kişisel Faktörler .....                         | 49        |
| 4.1.1.1. İş Beklentileri .....                         | 49        |
| 4.1.1.2. Psikolojik Sözleşme .....                     | 50        |
| 4.1.1.3. Kişisel Özellikler .....                      | 51        |
| 4.1.1.3.1. Cinsiyet .....                              | 51        |
| 4.1.1.3.2. Yaş .....                                   | 52        |
| 4.1.1.3.3. Kıdem .....                                 | 53        |
| 4.1.1.3.4. Eğitim .....                                | 54        |
| 4.1.1.3.5. İrk .....                                   | 54        |
| 4.1.1.3.6. Medeni Durum .....                          | 55        |
| 4.2. Örgütsel ve Görevsel Faktörler .....              | 55        |
| 4.2.1. İşin Niteliği .....                             | 55        |
| 4.2.2. Yönetim ve Liderlik .....                       | 56        |
| 4.2.3. Ücret Düzeyi .....                              | 57        |
| 4.2.4. Örgütsel Kültür .....                           | 57        |
| 4.2.5. Örgütsel Adalet .....                           | 57        |
| 4.2.6. Örgütsel Ödüller .....                          | 58        |
| 4.2.7. Takım Çalışması .....                           | 58        |
| 4.2.8. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması .....         | 58        |

|  |            |
|--|------------|
| 4.2.9. Görev Kimliği .....   | 59         |
| 4.2.10. Güçlendirme.....   | 59         |
| 4.2.11. Örgüt Yapısı.....  | 60         |
| 4.2.12. Motivasyon .....   | 61         |
| 4.2.13. İş Tatmini .....   | 62         |
| 4.2.14. Örgüt İklimi .....   | 63         |
| 4.3. Durumsal Faktörler .....  | 64         |
| 4.3.1. Araçsal Kestirim .....  | 64         |
| 4.3.2. Benzeyiş Kestirimi .....  | 64         |
| 4.3.3. Adaletin Grup-Değer Kestirimi .....                               | 64         |
| 4.4. Diğer Faktörler .....   | 65         |
| 4.5. Örgütsel Bağlılık Türlerine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ..... | 66         |
| 4.5.1. Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler .....                      | 66         |
| 4.5.2. Devamlılık Bağlılığına Etki Eden Faktörler .....                  | 68         |
| 4.5.3. Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler .....                      | 69         |
| 4.6. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları .....                      | 69         |
| 4.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Sonuçları .....                 | 71         |
| 4.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Sonuçları .....                 | 73         |
| 4.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Sonuçları .....                | 74         |
| 4.7. Örgütsel Bağlılık Boyutları .....                                   | 78         |
| 4.7.1. Uyum Boyutu.....  | 79         |
| 4.7.2. Özdeşleşme Boyutu.....  | 80         |
| 4.7.3. İçselleştirme Boyutu .....  | 81         |
| 4.8. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Geliştirme Araçları .....    | 82         |
| 4.8.1. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı.....                             | 82         |
| 4.8.2. Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları .....        | 85         |
| <b>5. İSTANBUL, TUZLA İLÇESİNDE, RESMİ LİSELERDE ÇALIŞAN</b>             |            |
| <b>ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BİR</b>           |            |
| <b>ARAŞTIRMA .....</b>   | <b>91</b>  |
| 5.1. Problem .....   | 91         |
| 5.2. Araştırmanın Amacı.....   | 93         |
| 5.3. Araştırmanın Önemi.....   | 94         |
| 5.4. Evren ve Örneklem .....   | 95         |
| 5.5. Varsayımlar .....   | 95         |
| 5.6. Sınırlılıklar .....   | 95         |
| 5.7. Verilerin Toplanması .....  | 96         |
| 5.8. Verilerin Analizi .....   | 98         |
| <b>6. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>                                     | <b>101</b> |

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| <b>7. SONUÇ ve ÖNERİLER</b> ..... | 118 |
| <b>KAYNAKÇA</b> .....             | 127 |

**EKLER**

|   |     |
|---|-----|
| <b>Ek-1:</b> Araştırmada Kullanılan Anket Formu ..... | 139 |
|---|-----|

## TABLolar LİSTESİ

|  | Sayfa No. |
|--|-----------|
| <b>Tablo.1.</b> Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları .....  | 11        |
| <b>Tablo.2.</b> Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi .....  | 39        |
| <b>Tablo.3.</b> Bağımsız Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık .....   | 43        |
| <b>Tablo.4.</b> Bağımlı Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık .....  | 45        |
| <b>Tablo.5.</b> Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları .....  | 77        |
| <b>Tablo.6.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik ve Faktör Yapısı .....   | 100       |
| <b>Tablo.7.</b> Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....   | 101       |
| <b>Tablo.8.</b> Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....   | 102       |
| <b>Tablo.9.</b> Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı .....  | 103       |
| <b>Tablo.10.</b> Örneklem Grubunun Mezun Oldukları Alanlara Göre Dağılımı .....  | 104       |
| <b>Tablo.11.</b> Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı .....   | 105       |
| <b>Tablo 12.</b> Örneklem Grubunun Eşlerinin Çalışma Durumlarına Göre Dağılımı ...   | 106       |
| <b>Tablo.13.</b> Örneklem Grubunun Aylık Gelirlerinin Yeterliliği Göre Dağılımı .....  | 107       |
| <b>Tablo.14.</b> Örneklem Grubunun İkinci Bir Fırsatı Olsa Öğretmenlik Mesleğini Seçme Durumlarına Göre Dağılımı .....                                 | 108       |
| <b>Tablo.15.</b> Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi .....          | 109       |
| <b>Tablo.16.</b> Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile Medeni Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi .....     | 110       |
| <b>Tablo.17.</b> Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi .....               | 111       |
| <b>Tablo.18.</b> Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile Mezun Olduğu Alan Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi ..... | 112       |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tablo.19.</b> Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile Mesleki Kıdem Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi .....  | 113 |
| <b>Tablo.20.</b> Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile Eşinin Çalışma Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi .....                                    | 114 |
| <b>Tablo.21.</b> Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile Aylık Gelirin Yeterliliği Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi .....                                | 115 |
| <b>Tablo.22.</b> Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile İkinci Bir Şansı Olsa Öğretmenlik Mesleğini Seçme Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi ..... | 116 |
| <b>Tablo.23.</b> Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Aralarındaki İlişkiler .....   | 117 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|   | <b>Sayfa No.</b> |
|---|------------------|
| <b>Şekil.1.</b> Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması .....   | 27               |
| <b>Şekil.2.</b> Steers' ın Örgüte Bağlılık Modeli .....   | 36               |
| <b>Şekil.3.</b> Örgütsel Adanmışlığın Öncel ve Çıktıları .....  | 38               |
| <b>Şekil.4.</b> Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Bağlılığın Sonuçları .....  | 49               |
| <b>Şekil.5.</b> Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılım Grafiği .....   | 101              |
| <b>Şekil.6.</b> Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılım Grafiği.....  | 102              |
| <b>Şekil.7.</b> Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılım Grafiği .....  | 103              |
| <b>Şekil.8.</b> Örneklem Grubunun Mezun Oldukları Alanlara Göre Dağılım Grafiği ...   | 104              |
| <b>Şekil 9.</b> Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılım Grafiği .....  | 105              |
| <b>Şekil.10.</b> Örneklem Grubunun Eşlerinin Çalışma Durumlarına Göre Dağılım Grafiği   | 106              |
| <b>Şekil.11.</b> Örneklem Grubunun Aylık Gelirlerinin Yeterliliği Göre Dağılım Grafiği  | 107              |
| <b>Şekil.12.</b> Örneklem Grubunun İkinci Bir Fırsatı Olsa Öğretmenlik Mesleğini Seçme Durumlarına Göre Dağılım Grafiği ..... | 108              |



## **KISALTMALAR**

**b.t.** : Bilinmeyen Tarih

## 1. GİRİŞ

Eğitim sistemi, ulusun tüm üyelerinin eğitim gereksinimlerini karşılamak, eğitim haklarını gerçekleştirmek ve devletin eğitimden beklediği yararları sağlamak için devletçe kurulan ve ũlke dũzeyinde yayılan eğitim ũrgũtleri ve okullar bũtũnũdũr.

Tarihte de toplumsal eğitim kurumunun oluşturduğu okulumsu oluşumlar giderek ũrgũtlenmiř ve sistem ũzelliđi gũsteren okullara dũnũřmũřtũr. Okulların ortaya çıkması ise eğitim sisteminin oluşmasına tek başına yeterli olmamiştır. Sistemin kurulması için okulların yurt dũzeyine yayılmasıyla beraber okulları eş gũdũmleyen, yũnlendiren; okullar için yũnetsel kararlar ũreten merkez bir ũrgũtũn kurulmasına gerek duyuldu. Buna bağlı olarak Tũrk Milli Eğitim Sistemi, bireylerin eğitim gereksinimlerini karşılayacak şekilde ve bir bũtũnlũk içerisinde oluşturuldu. Bu yapı tũm insanların eğitim kurumlarında ilgi, istek ve yeteneklerine, toplumun ve ekonominin gereksinimlerine gũre yetiştirilmesini sağlayacak şekilde biçimlendirilmiştir.

Okul, eğitim sisteminde eğitim hizmetinin ũretildiđi yerdir; eğitim ũrgũtũnũn halkla yũz yũze gelinen kapısıdır. Amaç ũđrencilere asgari ortak bir genel kũltũr vermek, birey ve toplum sorunlarını tanıtılmak ve ũzũm yolları aramak, ũlkenin sosyo-ekonomik ve kũltũrel kalkınmasına katkıda bulunacak bilinci kazandırmaktır. Buna bağlı olarak ũđrencileri ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda, mesleğe veya geleceğe ve iş alanlarına hazırlamaktır. Tũm bunların gerçekleştirilebilmesi eğitimde verimliliğin ve etkinliğin artırılmasıyla ilintilidir.

Eğitimde verimliliğin ve etkinliğin artırılması için ise; ũđretmenlerin ũrgũtsel bağlılık seviyelerinin bilinmesi ve hatta eğitim kurumlarının amaçlarıyla kişilerin amaçlarının ũrtũřmesi bũyũk bir ũnem taşımaktadır. Ancak gũnũmũzde eğitim sistemimizin ũnemli sorunlarından biri olarak, ũđretmenlerin okula ve işlerine olan olumlu tutum ve davranışlarının azaldığı gũzlenmektedir. Bunun sebebi bir çok etken olabilir. Bu çalışmada, sũz konusu olan bu etkenlerden; ũrgũtsel bağlılık ũzerinde durulmaktadır.

Bugüne kadar yapılan araştırmalarla örgütsel bağlılığın; örgütün amaç ve hedeflerini benimseme, bu amaç ve hedefleri içselleştirme, hizmet üretiminde farklılık (kalite) yaratma, takım ruhu oluşturma, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için ekstra çaba sarf etme, güçlendirme ve gönüllü olarak örgütte kalma gibi, iş görenlerin davranışlarıyla doğrudan ilişkili olduğu saptanmıştır.

Örgütsel bağlılık ile çalışanların davranışları da; iş tatmini, iş gücü devir oranında azalma, performans ve motivasyon üzerinde olumlu etkiler, devamsızlık ve işe geç kalma davranışlarında azalma sağlanır. Örgüt-iş gören ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Bağlılık, her Őeyden önce karşılıklı sezgiye dayanan insan güdülenmesini iyi anlamaktan geçer. Örgütü bir orkestraya benzetirsek bazı sazlarda iyi olmak iyi bir orkestra için yeterli değildir. Uyumlu ve ahenkli bir ses için her bir çalgı aleti ayrı ayrı önemli ve değerlidir. Yaylı sazları önemseyip, nefesli olanları ihmal etmekle orkestra olmaz. Öğretmen, veli ve öğrenci, oluşan orkestranın en önemli üyeleridir. Bu üyelerin, idarenin desteğiyle uyumlu ve ahenkli bir Şekilde alışması sonucunda, okul kültürü gelişmesi kaçınılmaz olduğu gibi, örgütsel bağlılığın önemi ve gücü artacaktır.

Eğitim örgütlerinin verimliliği, ancak öğretmenlerin yaptıkları işten doyum sağlaması ve böylece örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya istekli olması ile mümkün olacaktır. Bu da ancak okul yöneticileri ve deneticilerin öncelikle öğretmenlerdeki, örgütlerine karşı olumsuz tutum ve davranışları yaratan koşulları tespit ederek ortadan kaldırması ve sonra da öğretmenlerin etkin kılınması amacıyla eylemde bulunması ile gerçekleşebilecektir. Bundan dolayı okul yöneticilerinin ve deneticilerin, iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve öğretmenlerin kendilerinden ve örgütten kaynaklanan bağlılık etkenlerine verdiği önemin derecesini bilmesinin son derece önemli olduğu söylenebilir.

Evrensel düzlemde ve Türkiye'deki eğitimi geliştirme çabalarına karşın, eğitim sistemimizin nitelik sorunları azalmak bir yana daha da artmaktadır. Niteliğe ilişkin bu sorunların, sistemde görev yapan iş görenlerin bağlılık düzeyi ile ilişkili olduğu söylenebilir. Son yıllarda yapılan araştırmalara göre eğitim çalışanlarının işlerine ve okullarına dönük bağlılıklarında artan oranda bir düşmenin olduğu gözlenmektedir.

Bağlılıktaki bu azalmanın, sistemdeki insan kaynaklarının etkili biçimde kullanılmaması, sistem içerisindeki iş görenlerin iş tanımlarının iyi yapılmaması ve bağlılık geliştirme stratejilerinin yeterince uygulanmamasıyla yüksek düzeyde ilişkisi bulunduğu düşünülmektedir.

Eğitim sisteminde yer alan her birey sistemin beklentilere yeterince cevap vermediğinden söz etmektedir. Ancak eğitime ilişkin sorunların çözümünü olumsuz etkileyen bir unsur da, sistemin yapı taşı olan öğretmenlere ait sorunların göz ardı edilmesidir. Öğretmenlerin, sistemin işlerliği ve eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gereken bilgi, beceri ve donanıma sahip olmaları, tek başına yeterli değildir. Öğretmenlerin nitelikler kadar, bu nitelikleri eğitimsel ürüne dönüştürdükleri kurumlarına dair bağlılık düzeyleri de önemlidir.

Örgütsel bağlılık ve benzeri kavramlarla ifade edilebilen olumlu tutumlar, örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi ve başarılmasında gereklidir. Öğretmenler için eğitim kurumlarını ve eğitim sistemini iyileştirmek önemli bir güdüleyici unsurdur. Böylesi bir güdüleme, çalışanı üst düzeyde gönüllü işbirliğine, yaratıcılığa ve dolayısıyla yüksek verimliliğe yöneltir. Ancak böyle bir güdüleme için iş görenlerin; yönetim tarzından iş yüküne, çalışma ortamlarının ergonomik tasarımından, iş yerindeki sosyal ilişkilere değin birçok faktörün iyileştirilmesi gerekmektedir.

Eğitim bireyin davranışlarında istendik davranış değişikliği oluşturma sürecidir. Öğretmen, bu süreçteki en önemli unsurlardan biridir. Dolayısıyla öğretmen işine karşı ne kadar olumlu tutum ve davranışlara sahip olursa verimliliği o kadar artacaktır. Öğretmenlerin örgütlerine ve işlerine karşı olumlu tutum ve davranışlarının azalma sebebi; sosyal, psikolojik, fizyolojik, maddi ya da örgütle ve hatta örgüte olan bağlılıklarıyla ilgi olabilir. Öğretmenler kendi değerleriyle örgütün değerlerini ne kadar çok benzeştirirse o kadar çok verimliliği artacaktır.

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI ve TANIMLARI

### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık özellikle son yıllarda pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur. Dünyanın giderek ekonomide ve ticarete sınırları tanımadığı, dahası bu sınırları ortadan kaldırdığı ve ülkeler arası rekabetin giderek arttığı bir ortamda, örgütlerin güçlenerek sağlam adımlarla ilerleyebilmeleri ve güçlü birer örgüt olarak devamlılıklarını sürdürmeleri için örgütsel bağlılık kavramı oldukça önem kazanmıştır. Bu nedenle çalışanların tutum ve davranışları üzerinde doğrudan etkili olan örgütsel bağlılık faktörünün önemi günümüzde katlanarak artmaya başlanmıştır. Örgütsel bağlılıkta; örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanış ve bunları kabulleniş; örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve son olarak da örgütün bir üyesi olarak kalma noktasında son derece güçlü bir irade göstermeyi ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat, örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bu kabullenmeye bağlı olarak örgüte olan psikolojik bağlılığı ifade eder. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret artırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlemektedir (Çetin, 2004, s.90).

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerinin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş biçimiyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Balay, 2000, s.14).

Örgüte bağlılık özünde, bireyle örgüt arasında karşılıklı bir değişim süreci barındırmaktadır. İş gören belli bir ödül ya da çıktılar sağlaması durumunda örgüte adanmakta ve örgütün yararı için daha fazla çaba göstermekte, hatta bunun için istekli olmaktadır. Diğer bir anlatımla birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendini örgüte adanması ve örgütle özdeşleştirilmesi karşılığında belli bir ödül ya da çıktılar beklemektedir. Örgütsel bağlılığın örgütler ve çalışanlar açısından önemli yararları bulunmaktadır. Hem çalışanların performansının artması hem de örgütün verimliliğinin artması nedeniyle; günümüzde örgütsel bağlılığa ulaşmak örgütlerin önemli yönetsel amaçları arasında yer almaktadır.

## **2.2. Örgütsel Bağlılık Tanımları**

Genel olarak örgütsel bağlılık bireyin; örgüt hedeflerine ve değerlerine inancı, örgütün amacını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği, örgüt üyesi olmaya karşı duyduğu arzu olarak tanımlanmakla beraber, (Demircan, 2003, s.39) literatüre bakıldığında, örgütsel bağlılık kavramının farklı biçimde kullanıldığı ve bu konuda farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. Bazı araştırmacıların örgütsel bağlılık ile diğer disiplinleri ilişkilendirmeleri; konuya kendi bakış açılarını getirmeleri, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını zorlaştırmış ve böylece farklı tanımlar ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, Morrow literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde değişik tanımın bulunduğunu belirtmektedir.

Konu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. 1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, bağlılık konusunda çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır. Literatürde en çok kullanılanların bazıları şunlardır: Hıristiyan inancına dayalı olarak Protestan iş ahlakı; mesleğe değer ve önem verme; örgütsel bağlılık ve işe sarılma. Morrow ve McElroy' a (1986) göre ise bu kavramlar birbirine denk kavramlar olmayıp, önemli ölçüde farklılıklar içermektedir. Meyer ve Allen örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan psikolojik yardımını içermektedir ve çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan psikolojik bir durumu diye tanımlamıştır.

Örgütsel bağlılık, Davis ve Newstrom' a (1989) göre ise, çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır. Schermerhorn ve arkadaşları (1994) da örgütsel bağlılığı, kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir şeklinde tanımlamışlardır.

Başka bir tanım ise Becker (1960) tarafından; “işletmeye bağlılık, kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır” şeklinde yapılmıştır. Becker'e göre kişi, örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmez, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanır ve örgütte çalışmaya devam eder. Bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlarıyla birleştirmesiyle oluşur (İnce ve Gül, 2005, s.3-6).

Mowday, Steers ve Porter 'ın 1979' da yaptığı tanıma göre ise örgütsel bağlılık, organizasyonun üyesi olarak kalma isteği, organizasyonun hedefleri için çaba gösterme, organizasyonun değerlerini anlama ve paylaşma, organizasyona verdikleri ile organizasyondan aldıklarının dengeli olduğunu hissetme ve bir bireyin belirli bir organizasyonla kendini özdeşleştirme gücü olarak ifade edilmiştir (Şenyüz, 2003, s.14).

Özdevecioğlu (2003) belirttiği üzere; Mowday, Steers ve Porter ( 1979) aynı zaman da örgütsel bağlılığı karakterize eden özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

- a. Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul ve sıkı sıkıya bağlılık,
- b. Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunma,
- c. Örgüte üyeliğin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olmak.

Literatürde genel olarak örgütsel bağlılık ile ilintili olarak iki görüş göze çarpmaktadır. İlk görüş Morrow tarafından ortaya atılmıştır. Morrow (1983), örgütsel bağlılık kavramının işe katılım, iş ahlakı ve kariyer bağımlılığı gibi bağlılık kavramlarından ayrılması gerektiği, örgütsel bağlılık kavramının işgücü devri, performans gibi unsurların üzerindeki etiketlerinin önemli sonuçlarının anlaşılabilmesi için ilişkili olduğu kavramlardan ayrı olarak değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüştür.

İkinci görüş ise Reichers (1985) tarafından öne sürülmüştür. Reichers, bağlılığın tek boyutlu bir kavram olarak görülmesini, farklı pek çok unsurun bir araya geldiğini, buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığın örgütü oluşturan farklı gruplara olan bağlılığın bir bileşimi olarak anlaşılması gerektiğini savunmuştur (Aktaran: Ceylan, 2002, s.64). Reichers (1985), örgütsel bağlılık literatüründe örgütün tek taraflı bir unsur olarak görüldüğünü fakat aslında örgütün hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar, müşteriler gibi her biri farklı amaçlara sahip olan pek çok farklı çevre unsuruna sahip olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığın farklı kavramlara olan bağlılıkların bir bileşimi olarak anlaşılması gerektiğini öne sürmektedir.

Saal ve A. Knight (1987) göre bu tanımlamalardan örgütsel bağlılığa ait üç özellik çıkarmak mümkündür:

- Örgütün hedef ve değerlerine inanç ve kabul,
- Örgütün çıkarını düşünerek yüksek performans gösterme istekliliği ve
- Örgütün üyesi olarak kalmak için kuvvetli istek duymak

(Aktaran: İnce ve Gül, s.6).

Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir.

Örgütsel bağlılığın, çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki veya bağlantı olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişki veya bağlantının yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır.



Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu tanımlardan bazıları Balay (2000,s.15-16)' da belirttiğine göre aşağıda verilmektedir:

- Sheldon (1971): Kişinin kimliğini örgüte iliştiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliştir.
- Wahn (1998) : Bireyin örgüte olan bağlılığın gücü ve birey örgüt etkileşimi ve zaman içerisinde gelişen yatırımlardaki değişiklikler sonucunda oluşan yapısal bir olgudur.
- Herbiniak ve Alutto (1972) : Çalışanların, elde ediklerinin yaptıkları katkılara oranı ile ilgili algılamaları ve örgütteki yatırımlarının ve yan yatırımlarının birikimine bağlı olan bir değiş tokuş ve birikme olgusudur.
- O'Reilly ve Chatman (1986) : Çalışanın örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanmadır. Örgütün bakış açısı ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini göstermektedir.
- Salancik (1977 ) : Eylemlerinden ve bu eylemler vasıtasıyla, kişinin inançlarından sorumlu olma durumudur.
- Grusky (1966) :Üyenin ya da izleyicinin sistemin bütünüyle olan ilişkisinin doğasıdır.
- Hall vd. (1970) : Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir.
- Brown ( 1969 ) : Bağlılık, üyelik kavramına ilişkin bazı hususları içerir; kişinin o andaki pozisyonunu yansıtır, başarı derecesi, çalışmaya güdülenme, o andaki katkı ve diğer ilgili çıktıların hangi yönde olabileceğini öngörme ve güdüsel faktörlerin farklılaşan gereğini önerir.
- Weiner ve Gechman (1977) : Bağlılık davranışları, bağlılığın konusu ile ilgili resmi kurallar ve normlara dayalı beklentileri aşan, sosyal olarak genel kabul görmüş davranışlardan oluşmaktadır.
- Dubin vd.(1975) : Bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür.

- Farnham ve Pimlott (1990) : Bağlılık daima gönüllü ve bireyseldir, zorlanılmaz. Çalışanlara gönüllü olarak verildikten sonra ondan feragat edilemez.
- Morris vd. (1993) : En geniş ifadeyle bağlılık, kişisel bağlılık ve sadakat fikrini içermektedir.
- Heshizer vd. (1991) : Örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünüdür.
- Rusbult ve Farrel (1983) : Kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe bağlanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir.
- Thornhill vd.(1996) : Bağlılık, öncelikle kişisel özellikleri, kıdemi, başarı, ihtiyacı, yetki, sorumluluk ve profesyonellik duygusunu kapsamaktadır.
- Rietzer ve Trice (1969) : Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur.
- McDonald ve Makin ( 2000) : Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır.
- Weiner (1982) : Bağlılık örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır.
- Fukami & Larson ( 1984) ve Biggart & Hamilton (1984): Sosyal örgüte ve örgütsel role gösterilen bağlılıktır.
- Schwenk (1986) : Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapıları beğenme ve ona devam etme isteğidir.
- Kiesler (1971) : Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duymasıyla beraber, belli davranışlara yönelmede kişinin kendisini taahüt altına koymasıdır.
- Morrow (1983) ve Randall ve Cote (1991) : İş görenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir.
- Gaertner ve Nollen (1989): Örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerlerine, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmesidir.

- DeCotiis ve Summers (1987) : Bireyin örgütün amaç ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı, amaç ve değerler kapsamında, rolünü örgütün çıkarı için yerine getirmesidir.

Tüm bu tanımlardan anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık çalışanın bulunduğu örgüte karşı hissettikleridir. Nitelikli işgücünün örgütüne bağlı olarak çalışması, bütün yetenek ve bilgisini örgütü için kullanması örgütsel bağlılığı yakından ilgilendiren bir konudur. Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde, işyerinde başarılı olacak ve büyük ölçüde bireylerin bağlılık niteliği, kişilerin örgütsel amaç ve çıkarlarını koruma isteği, örgüte dönük belli davranışsal gereklilikleri yerine getirme ve örgütle paylaşılan birlikteliğin daha çok moral ve psikolojik gücü üzerinde odaklanmalarını sağlayacaktır.

Yukarıda verilen çeşitli örgütsel bağlılık tanımlarına ilişkin bir özet tablo aşağıda verilmiştir.

**Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları**

|   |   |
|---|---|
| <b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMLANMASINDA KULLANILAN KRİTERLER</b> | <b>ARAŞTIRMACILAR ve BULGULAR</b><br>.  |
| <b>YATIRIMLAR</b>   | Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arzeder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır.  |
| <b>DAVRANIŞLAR ve ÖZELLİKLER</b>                                | Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977) ve O'Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır. |

**Tablo 1' in devamı**

|   |   |
|---|---|
| <b>ÇALIŞAN-ÖRGÜT<br/>AMAÇ UYGUNLUĞU</b> | Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır. |
|---|---|

**KAYNAK:** A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment (Reichers, A.E.; 1985,p.468).Aktaran: İnce ve Gül,2005

### **2.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri**

Örgütsel bağlılık kriterleri kişiye, zamana, mekana ve örgütün büyüklüğüne göre farklılıklar gösteren objektif olmayan bir yapıya sahip olmakla beraber, bireylerin örgüte bağlılık gösterip göstermediğiyle ilgili genel bir fikir vermektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını değerlendirmede kullanabileceğimiz göstergeler aşağıdaki gibi gruplanabilir.

#### **2.3.1. Örgütün Amaç Ve Değerlerini Kabul ve İnanma**

İş görenin çalıştığı organizasyona bağlılığının en büyük göstergelerinden birisi, onun amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir. Çünkü amaçlarını kabul etmediği organizasyona iş görenin bağlılık göstermesi düşünülemez.

Bunun içinde organizasyonla bireyin amaçlarının örtüşmesi gerekir. Bir bireyin çalıştığı organizasyonun amaç ve değerlerini kabul etmesi ve inanması onun organizasyona bağlılık duymasının önkoşulunu oluşturur.

### **2.3.2. Örgüt İçi Fedakarlıkta Bulunabilme**

İşletmede çalışan bireylerin herhangi bir çıkar beklemezsizin organizasyonun başarılı olması için normal olarak kabul edilenin ötesinde bir çaba sarf etmesi organizasyona bağlılıklarını gösteren ayrı bir kriterdir. Çünkü bireyin örgüt için formel anlamda beklenenin ötesinde bir efor göstermesi ve fedakarlıkta bulunması sadece ilgili oldukları organizasyona bağlılıkla açıklanabilir.

### **2.3.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirmeyle İlgili Güçlü Bir İstek**

Konuyla ilgili iki varsayımdan söz etmek mümkündür. Birincisi, organizasyonun iş görene bağlanması, iş görenin organizasyona bağlanmasının bir sonucudur. İkincisi, iş görenin organizasyona bağlanmasının azalmasına paralel olarak organizasyonunda iş görene bağlanması azalacaktır. Bundan dolayı, iş görenlerin örgütsel bağlılığının sağlanması, organizasyonun birey sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlıdır. Organizasyonun iş görene bağlılığı ve itaati ‘ algılanmış örgütsel destek ’ olarak ifade edilir. Kısacası çalışanın örgütüne yönelik memnuniyetini ifade etmektedir.

### **2.3.4. Örgüt Kimliği İle Kimliklenme**

Örgüt kimliği, bütün personelin duygusal olarak kendisine bağlandığı değerler, felsefe ve kurumsal bilinçtir. Her kurum kendisini, çevresindeki örgütlerden ayıran bir kurum kimliğine sahiptir.

Örgüt kimliği bir örgütte şu noktaları aydınlatmaktadır:

1. Biz Kimiz?

2. Biz Ne Yapıyoruz?

Organizasyon kimliği personel arasında biz duygusunu geliştiren psikolojik bir öğedir. Bireyler organizasyonla kendilerini ne derece kimliklendirmektedirler?

İş gören, organizasyonun yaptığı veya yapmadığı işleri ne kadar onaylamaktadır?

Bu sorulara verilecek cevaplar iş görenin organizasyonla özdeşleşme ve organizasyonun bir parçası olma derecesini ortaya koyacaktır. Birey bir grup veya örgütle çeşitli sebepler yüzünden özdeşleşmektedir. Çalışanın örgütsel hedef ve değerlerini benimseyip kabullenmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir ki buda beraberinde bireyin örgüt ile kimliklenmesini sağlamaktadır.

### **2.3.5. İçselleştirme**

Organizasyon üyesi bireyler, organizasyonun faaliyetlerini ne derece kendi amaçları açısından uygun görürlerse, içselleştirmekte ve benimsemektedirler. İçselleştirme, davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. Çalışanlar, işletmenin amaç ve politikalarını içselleştirebildikleri ölçüde ona bağlılık duyarlar. Bir görüşe göre (İbicioğlu, 2003) bireyler, kendi amaç ve değer sistemleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler.

### **2.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Örgütsel bağlılık ile ilgili bugüne kadar oldukça kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. Yapılan bu araştırmaların sayısı günden güne de artmaktadır. Bunun nedeni örgütsel bağlılığın doğrudan örgütü etkilemesidir. Bu etkileşim sırasında işten ayrılma, performans, devamsızlık ve örgütün başarısı gibi bireysel ve örgütsel sonuçlar mevcuttur.

İşletme içinde çalışanların örgüte olan bağlılığını yükseltecek bir ortamın oluşturulması, kişinin örgüte daha yakın olmasını ve örgütün hedeflerini başarmak yönünde daha çok çalışmasını sağlayacaktır. İşletmelerin bağlılık yaklaşımı aynı zamanda verimliliğin etkisini arttıracaktır. Bağlılık duyan iş görenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Zira, değişen dünya koşulları buna bağlı olarak değişen iş ve çevre koşulları da, örgütsel bağlılığın oluşumunun önemini artırmaktadır. Aksi takdirde örgütsel bağlılığın varlığından söz etmek mümkün olmayacağından; örgüte bağlılık, örgütsel etki ve çıktılar üzerinde de önemli bir değişken olacaktır.

Yönetim politikalarındaki değişim ve çalışma ortamındaki değişimler örgütleri de değişime zorlamıştır. Değişime uğrayan organizasyonlar, esasen iş gücünde demografik faktörlere, yeni teknolojik metotlara ve dünya çapındaki rekabete ilişkin yön değiştirmelere cevap aramaktadırlar. Örneğin, global düzeyde başarı elde etmek için, pek çok işletme pazarlar, emek kaynakları, sermaye, hammaddeler ve dünya üzerindeki gelişen fikirler için rekabet avantajı araştırmaktadırlar. Sık sık bu örgütler diğer örgütlerle birleşerek arzuladıkları kaynakları elde etmekte ve bu işletmeler dış kaynak kullanımını, yeniden yapılanma ve küçültme ile rekabet etmeyi denemektedirler (Meyer ve Allen, 1998, s.82). Son zamanlarda yapılan araştırmalar, bu unsurlarla bağlılığın sürekliliğinin tehlikeye düştüğünü ortaya koymaktadır.

Artık değişen koşullara uyum sağlamak zorunda olan işletmeler, daha düşük maliyette daha kaliteli ürün üretmeli, performansı, verimliliği artırmalı ve üretim sürecini iyileştirmelidir. Tüm bu değişimler çalışanların iş ve beceri düzeylerinin gelişmesine olanak sağlamıştır. Özellikle Kanada ve Japonya'da giderek büyüyen, yüksek verimliliğe sahip işletmelerin bu başarıyı çalışanlarının örgütlerine duydukları bağlılık ile açıklamaları bu konu üzerine ilginin yoğunlaşmasına sebep olmuştur. Bu nedenle örgütsel bağlılığın motivasyon, iş başarımı, güçlendirme, devamsızlık, iş gücü devri ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri çoğunlukla incelenmiştir.

Çalışanın bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir. Çünkü örgüte bağlı olan bireyler problem üreten değil, problem çözen bireylerdir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede çok fazla çaba harcarlar ve örgüte güven veren kararlı iş gücünün oluşmasını sağlarlar. Bu nedenle örgütsel bağlılık bir örgüt için çok önemlidir.

Örgüte bağlı çalışan; zor zamanlarda da örgütün yanında olan, işe düzenli devam eden, tam gün çalışan, örgütün varlıklarını koruyup hedeflerini paylaşan olarak tanımlanır. Örgütsel açıdan bakıldığında örgüte bağlı işgücüne sahip olma oldukça avantajlı görünür. Ancak körü körüne bağımlılığın çalışanları statikoyu kabul etmeye götüreceği ve bu nedenle örgütün de değişime uyum sağlama ve yenilik yapma yeteneğini kaybedeceği de öne sürülmektedir (Şeker, 2003,s.26).



## 2.5. Örgütsel Bağlılığın Amaçları

Küreselleşme ile birlikte örgütlerin rekabet üstünlüğü sağladığı faktörlerdeki değişim, insan kaynaklarının örgütlerdeki önemini artırmıştır. Örgütlerin önceden rekabet üstünlüğü sağladığı ayrıcalıklar günümüzde taklit edilebilir konuma gelmiştir. Bugün rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek, ürün ve hizmet üretiminde fark yaratabilmek için insan kaynağının kalitesinin ve yaratıcılığının artırılması gerekmektedir. Çünkü satın alınamayan, kopyalanamayan tek şey insanın beceri, bilgi ve kültür birikimidir. Bu açıdan çalışanın örgütsel bağlılığının sağlanması stratejik bir noktaya gelmiştir. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, örgütsel amaç ve değerlerine ulaşabilmeleri, rekabet edebilmeleri, değişen çevre şartlarına uyumları örgütsel bağlılığın sağlanması ile mümkündür. Örgütsel bağlılığın amaçları;

- İş gücü devrini azaltmak,
- Devamsızlığı ve işe gecikmeleri azaltmak,
- Motivasyonu artırmak,
- Takım ruhunu oluşturmak,
- Performans artırmak,
- Örgütsel etkinlik kriterlerini artırmak (verimlilik ve karlılık vb.),
- Daha huzurlu bir çalışma ortamı hazırlamak,
- Çalışanların işten ayrılmalarını önlemek,
- Çalışanları ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplayabilmek şeklinde sıralanabilir.

## **2.6. Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Kavramlar**

Bu bölümde örgütsel bağlılık ve ilgili olduğu bazı kavramlar irdelenmektedir. Örgütsel bağlılık kavramının açık bir şekilde ortaya konulamaması; örgütsel bağlılık kavramının iş, örgüt ve çalışanlarla ilgili birçok kavramla karıştırılmasına ve diğer kavramlar arasında anlam karmaşasının ortaya çıkmasına sebep olmakta ve hatta bazı durumlarda iç içe olan bu kavramlar birbiri yerine kullanılmaktadır. Bu kavramlardan bazıları; örgütsel katılım, örgütsel bütünleşme, örgütsel sadakat, iş tatmini, mesleki bağlılık, örgütsel kültür, kişilik, performans, iş arkadaşlarına bağlılık, itaat ve işe bağlılıktır.

### **2.6.1. Örgütsel Katılım, Örgütsel Bütünleşme, Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Örgütsel katılım; birbirlerine dayalı eylemlerden meydana gelen örgütte, her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerleriyle bağlantılı olarak yapmasıdır (Bursalıoğlu, 1994, s.161).

Bireylerin, örgüt amaçlarının belirlenme sürecine daha fazla katılımı, çalışanın bu amaçlara daha çok bağlılık duymalarına yol açmaktadır. Eğer bireyler katılımın değerli ve meşru olduğunu düşünürlerse katılım bağlılığı artırır.

Örgütlerde iş görenin bağlılığını en fazla artıran ve etkin kılan ise, karar alma sürecindeki katılımdır. Buna bağlı olarak; örgütlerde, 'karar almaya katılımın' örgütsel bağlılık ile sonuçlanacağı beklentisi de vardır. Katılım, iş görenleri örgütle bütünleştirmekte ve örgütsel kararlara bağlı kılmaktadır. Aynı zamanda iş görenlerin kararlara katılımını sağlaması, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede girişim ve yaratıcılık kullanmalarına olanak sağladığı gibi, sorunlara çözüm bulmada en uygun seçeneği tercih etme yetileri giderek arttığı gözlemlenmiştir. İş görenlerin veriminin artması, örgüt içindeki çatışmaları azaltarak; daha iyi bir etkileşim ortamının olanak sağlanması, iyi düzenlenmiş bir katılma ortamıyla mümkündür.

Katılım çağrısının içten olması, başka bir deyişle, yönetici tarafından iş görenlerin katılımının samimi bir şekilde istenmesi, örgüt içi her bir sorunun iş gören tarafından önemli görülmesi, etkin katılımın sağlanarak bireylerin bilgi ve yeteneklerinin dikkate alınması durumunda katılımın örgütsel bağlılık uyandırdığı gözlenmiştir.

Örgütsel bütünleşme ve sadakat, örgütsel bağlılık kavramına benzer ve çoğunlukla örgütsel bağlılık kavramıyla karıştırılan diğer kavramlardır. Her iki kavramın karıştırılma nedeni ise iki kavramında örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlar olmasıdır. Fakat bu iki kavramın dayandığı unsurlar birbirinden farklılık göstermektedir. Örgütsel sadakat kültürel değerlere dayanırken, örgütsel bağlılık işe ve başarıya dayanmaktadır. Balay' ın (2000) belirttiği üzere, ayrıca örgütsel sadakat, uzun süreli örgüte bağlılığın bir sonucudur ve bağlılığın bir alt boyutudur. Örgütsel sadakat, bireysel çıkarlardan çok örgüt çıkarlarını ön planda tutan, bu çıkarları artırmayı ve söz konusu çıkarlara bağlılık göstermeyi içeren üye davranışlarını anlatmaktadır. Bu davranışlar, iş görenin üyesi olduğu örgüt için olumlu bir imaj oluşturmak amacıyla örgüt hakkında olumlu söylemlerde bulunmayı ve tüm örgütün çıkarlarını artırmak için çalışmayı ifade eder. Sonuç olarak örgütsel bağlılık sadakate kıyasla daha kapsamlı, genel bir kavram ve daha aktif bir yaklaşım olmasına rağmen sadakat bağlılığa nazaran daha güçlü ancak bir o kadar pasif bir yaklaşım olarak görülmektedir.

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

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış gibi disiplinlerin temel ilgi alanını oluşturduğu belirtilmektedir. İş tatmini, kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu ya da olumsuz duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlardır. Öte yandan iş tatmini, kişinin işine karşı olan tutumu olarak da tanımlanır. Başka bir deyişle iş tatmini çalışanın sahip olduğu iş rolüne yönelik duygusal yönelimi veya duygusal bir tepki olarak ifade edilir. İş tatmini, işin özellikleri ile iş görenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bu kavram dinamik bir yapı olup, işletme yöneticilerinin çalışanlar üzerinde bu olguyu gerçekleştirmeleri, örgütün uyumlu çalışması, etkinliği ve verimliliği açısından büyük önem arz etmektedir (Silah, 2001, s.101).

İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir çıktı, ürün veya eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki fark, 'işimi seviyorum' ve 'çalıştığım örgütü seviyorum' şeklinde özetlenebilir.

İş tatmini çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgüte bağlılık iş görenin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir. İş tatmini bir tutum olmasına rağmen, örgütsel bağlılık hem bir tutum hem de bir davranıştır. İş tatmininin aksine, örgüte bağlılığın yavaş geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir. İş tatmini, kişisel ve örgütsel faktörlere ani duygusal bir cevap olarak gelişirken, örgütsel bağlılık sadece iş değil, kişinin örgütsel hedef ve değerleri, performans beklentisi ve sonuçları, örgütün üyesi olarak kalma isteğini de içine alarak daha yavaş gelişmektedir (Şeker,2003, s.28-32). Örgütsel bağlılık; örgütün amaç ve değerlerini kapsayacak şekilde örgüte bağlılık üzerinde odaklanırken; iş tatmini ise, belli iş görevleri ve deneyimlerine bir yanıt olarak düşünülebilir.

Bu bağlamda, örgütsel bağlılık örgütün amaç ve değerlerini kapsayacak şekilde örgüte bağlılık üzerinde odaklanırken; iş tatmini, iş görenin görevlerini yaptığı bir iş veya çalışma ortamına yoğunlaşmaktadır.

Her iki kavram birbiriyle çok ilişkili olmasına rağmen; bir çalışan örgütüne bağlılık konusunda olumlu tutumlara sahipken, belli bir iş veya deneyimlerinde olumsuz tutumlara sahip olup, mutsuz olabilir. İş tatmini ve aynı zamanda örgütsel bağlılığında sonuçları olan devamsızlık ve işgücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Örgütsel bağlılık daima kalıcı duyguları kapsamaktadır. Ancak iş tatmini her zaman kalıcı bir tutum arz etmemektedir.

### 2.6.3. Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık

Mesleki bağlılık ya da mesleğe bağlılık bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin hayatındaki yerini ve önemini anlamasıyla ilgilidir. Başka bir deyişle mesleki bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal, 1999,s.8).

Mesleğe bağlılık kişinin mesleği ile özdeşleşmesi şeklinde de tanımlanmaktadır. Kişi mesleğine uzun yıllar becerisi, emeği ve uzmanlığıyla yatırım yaptıktan sonra, mesleği kendisi için daha önemli olup öncelik kazanmaktadır. Hal böyle olunca birey mesleğin değer ve ideolojilerini içselleştirmeye başlamaktadır. İnce ' nin ve Gül ' ün (2005) belirttiği üzere mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır. Bunlar;

- İşe yönelik genel tutum: İşe yönelik değer yargılarını içerir. Kişi bu durumda iş ile hayatını özdeşleştirir. Örneğin; işin kendisi için her şey olduğunu, dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağını söyler.
- Mesleki planlama düşüncesi: Bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir.
- İşin nisbi önemi: İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır. Kişinin arkadaşlarını memnun etme, eşine beğendiremese de tercihi olan işte çalışmayı sürdürmesi gibi.

Mesleğine bağlılık duyan bireylerin mesleklerini geliştirmeye yönelik etkinliklerde daha çok varlık gösterdikleri, işleri içten gelen ödüllerle değerlendirdikleri ve genellikle daha fazla iş-aile çatışması yaşadıkları yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur.

Mesleki ve örgütsel bağlılık ilişkisi profesyonelleri bünyesinde istihdam eden örgütler için çok önemlidir. Çünkü mesleğine ve amaçlarına bağlı olan profesyonellerin kurumsal bağlılık dereceleri oldukça düşüktür.

Bunun yanında hem mesleğine hem de kurumuna bağlı olan çalışanların örgüt etkinliğini artıran davranışlar gösterdikleri de bir gerçektir. Bu durumda örgütler bireylerin mesleki faaliyetlerini ödüllendirmek ve kendi alanlarındaki gelişmeleri takip etmelerine zemin hazırlamak suretiyle mesleki beklentiler ile örgütsel amaçları aynı çizgiye çekmenin yollarını aramalıdır. Bu yöntem ile mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın eş zamanlı olarak hissedilmesi sağlanmış olacaktır.

#### **2.6.4. Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel kültür, örgütün sahip olduğu kendine özgü kişiliğini ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran veya farklı kılan varsayımlar, değerler ve semboller bütünüdür. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, aynı zamanda güçlü bir örgüt kimliğine sahip bir örgüt demektir. Örgüt kültürü, çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü görevi görmekte ve aynı zamanda işlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen faktörlerin iş görenlerce paylaşılan algılarını içermektedir. Sözü edilen paylaşımları ideolojiler, beklentiler, inançlar ve normların bir bütün olarak oluşturması olarak düşünülür. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren, örgüte bağlanmalarına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenlerdir. Aynı zamanda çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesi için fayda sağlayan örgüt kültürü, örgütsel amaçlara katılım için çalışanları teşvik ederek; örgütsel bağlılığın oluşmasına ve güçlenmesine yardımcı olmaktadır.

#### **2.6.5. Kişilik ve Örgütsel Bağlılık**

Şimdiye kadar yapılan araştırmalar iş görenlerin örgütsel bağlılıkları ve kişilikleri arasında sıkı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Farklı kişisel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Cinsiyet, ırk, yaş, eğitim durumu ve kıdem gibi birçok kişisel özelliğin örgütsel bağlılıkla yakından ilişkili olduğu bilinmektedir.

Farklı cinsten ve ırktan iş görenler arasında çalışma, bireyin daha düşük düzeyde psikolojik bağlılığı, örgütte kalma isteği ve daha yüksek sıklıkta devamsızlık demektir. Buna karşın kıdem faktöründeki farklılık, bir başka ifadeyle, bireyin farklı kıdemleri olan iş görenler arasında çalışması, onun daha üst düzeyde psikolojik bağlılığı, daha düşük düzeyde bireysel devamsızlık ve örgütte kalma isteği ile sonuçlanmaktadır. Bir örgütte kalma süresinin uzun oluşu örgütsel bağlılığa işaret etmek için yeterli değildir. Ayrıca bireylerin farklı eğitim düzeylerinde olmaları, onların örgütte daha fazla kalma isteğini ortaya çıkarmıştır. Yapılan çalışmalar aralarında yaş farkı olan iş görenlerin olduğu örgütlerde bireylerin, örgütteki üyeliklerini devam ettirmede daha az istekli olduklarını ortaya koymaktadır.

Cinsiyet ve evlilik statüsü, mesleğe bağlılık ve mesleki davranışlarla ilişkisi bakımından sıklıkla tartışılmıştır. Kadınların örgütsel hiyerarşide yeterince üst makamlarda temsil edilmemesi ya da düşük temsillerinin, onların düşük tutumsal bağlılıklarından kaynaklandığı ifade edilmektedir. Tutumsal bağlılığın kaynağını kararlaştırmak ve cinslere göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak üzere bir araştırma yapılmıştır. Araştırma, 328 kaynak kişinin mesleki ve eğitsel özgeçmişleri kontrol edilerek yapılmıştır. Tutumsal bağlılık ve işyeri deneyimleri, kaynak kişilerin örgütsel katılma ve iş doyumunu değerlendirmeleri yolu ile ölçülmüştür. Bulgular kadınların erkeklere göre daha az örgütsel adanmışlık düzeylerinin olduğunu göstermiştir. Bir bulgu da kadın ve erkeklerin, genelde daha düşük örgütsel katılma, ancak daha üst düzeyde iş doyumunu beyan etmiş olmalarıdır (Mercan, 2006, s. 18-19).

Örgütsel bağlılığı açıklamada literatürde; cinsiyet ve iş modeli şeklinde iki model önerilmiştir.

Cinsiyet modeli, kadın ve erkeklerin farklı bağlılık düzeylerinin olduğunu varsayar. Çünkü sosyalleşme sonucu, kadınların erkeklere göre, aile rollerine daha çok önem verdikleri kabul edilmektedir. Sırasıyla bu durum onların farklı uyumlarına neden olur; onların rol ve işlerine ilişkin algılamalarını, verdikleri önemi etkiler. Bu model, kadınların kimliklerini başkaları ile karşılıklı bağımlı ve besleyici ilişkilerle oluşturduklarını öngörür; dolayısıyla da aile rollerine temel öncelik ve vurgu getirir.

Erkeklerin sosyalleşme süreci ise aksine onların bağımsız, atılgan ve amaç yönelimli olmalarına yol açar. Özetle bu model kadınların tutumsal olarak örgütlerine daha az adanmışlık gösterdiklerini, daha yavaş kariyer gelişimi bulunduğunu ortaya koyar.

İş modeli ise, tutumsal bağlılığın iş çevresinin bir işlevi olduğunu varsayar. Bu modele göre tutum oluşumu, farklı cinslerin sosyalleşmesinden doğmaz, aksine erkek ve kadınların farklı örgütsel tecrübeleri sonucu oluşur. Böylece iş modeli, tutumsal bağlılıktaki cinsiyet farkları ile ilgili önceki araştırma bulgularının özünde farklı örgütsel durumların bir göstergesi olduğunu kabul eder. İş modeli, kadınların, aynı örgütsel ortamlarda, erkek yandaşları gibi performans gösterdiklerinde, onların bağlılığının aynı faktörlerce şekillendirildiğini varsayar. Böylece erkek başka mesleklerde kadınların, bu mesleklerdeki erkekler gibi aynı değer ve tutumları geliştirebileceklerini varsayar.

#### **2.6.6. Performans ve Örgütsel Bağlılık**

Araştırmacıların örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkilere yönelik bulguları, söz konusu olan ilişkinin zayıf olduğunu veya yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır. Bu zayıf ilişkinin en önemli nedenleri olarak; ekonomik şartlar, beklentiler ve ailevi mecburiyetler gösterilebilir. Buna bağlı olarak, yüksek ücret, sosyal imkanlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması bu ilişkiyi olumlu yönde etkilediği varsayılmaktadır.

Araştırmacıların dikkat çektiği diğer bir nokta ise; örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin, bağlılık düzeyindeki değişmeye dayandığıdır. Buna göre davranış ve eylemin bağlılığın kesin kanıtı olduğu; bu yüzden bireyin ortaya koyduğu davranışsal eylemlere bakarak bağlılığın değerlendirilebileceğini ileri sürmüştür. Bu bağlamda, amaçlara ulaşmanın zorlaşması halinde bağlılığın azaldığı ve buna bağlı olarak performansta düşme olduğu gözlenmiştir. Performans ve örgütsel bağlılıkta azalma olduğunda, iş görende ise moral düşüklüğü, gerginlik ortaya çıkmaktadır. Ulaşılması kolay amaçların ise, işi yavaşlatmaya neden olduğu görülmüştür.



Kişinin kendisini yeterli görmesinin yine kişinin kendisi tarafından belirlenen amaçlara bağlılığına etki ettiği, bu etkinin de başarı beklentisi ve yüksek performansı beraberinde getirdiği gözlenmiştir. Rekabet ortamında kişilerin daha yüksek amaçlar belirlemeleri performansı önemli ölçüde artırdığı bildirilmiştir. Öte yandan güvenilen bir işveren tarafından belirlenmiş amaçların iş görende motivasyonu ve daha sıkı bir çalışma isteği uyandırdığı; arkadaş grubuna bağlılığın, yönetim desteği ile birlikte performansı artırdığı belirlenmiştir.

### **2.6.7. İş Arkadaşlarına Bağlılık**

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

Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler samimi ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına çok önem verirler. Geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmaktan ziyade insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu tür kişiliğe sahip bireyler için arkadaş bağlılığı bir amaçtır. Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için bireylerin örgütten kopması daha güç olmaktadır. İş görenlerin örgütteki diğer grup üyeleriyle değil, kendi grup üyeleriyle iletişim kurmayı tercih ettiklerini göstermektedir. İş arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip iş görenler birbirlerine daha fazla yaklaşarak, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu nedenle arkadaş bağlılığının, bireyleri daha güçlü mesleksi ve örgütsel bağlılığa götüreceği öne sürülmektedir (Mercan, 2006, s.17).

### **2.6.8. İtaat ve Örgütsel Bağlılık**

İtaat, kaynağını bireyin kendisi dışında birinden aldığı bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan kaçındıkları için itaat göstermektedirler.

Öte yandan örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur. İçsel olduğu için de, dışsal emirlerle oluşturulması mümkün değildir. Kişinin daha çok kendisini örgütle özdeşleştirilmesi ve aidiyet hissetmesiyle ilintilidir. Genellikle, insanlar itaatkârlığı bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görürler. Ancak bağlılığı itaatkârlığın kapsamı dâhilinde görmek mümkün değildir. Örneğin bir öğrenci itaatkâr olabilir, fakat buradan onun okuluna bağlılık duyduğu sonucu çıkarılamaz. İtaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi getirir, çünkü bireylerin bağlılık gösterdikleri örgütün yararına olan fiiller önemli ölçüde farklılık gösterir. Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalır. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabileceklerini düşünmeye ihtiyaç hissetmezler ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamazlar.

### **2.6.9. İşe Bağlılık**

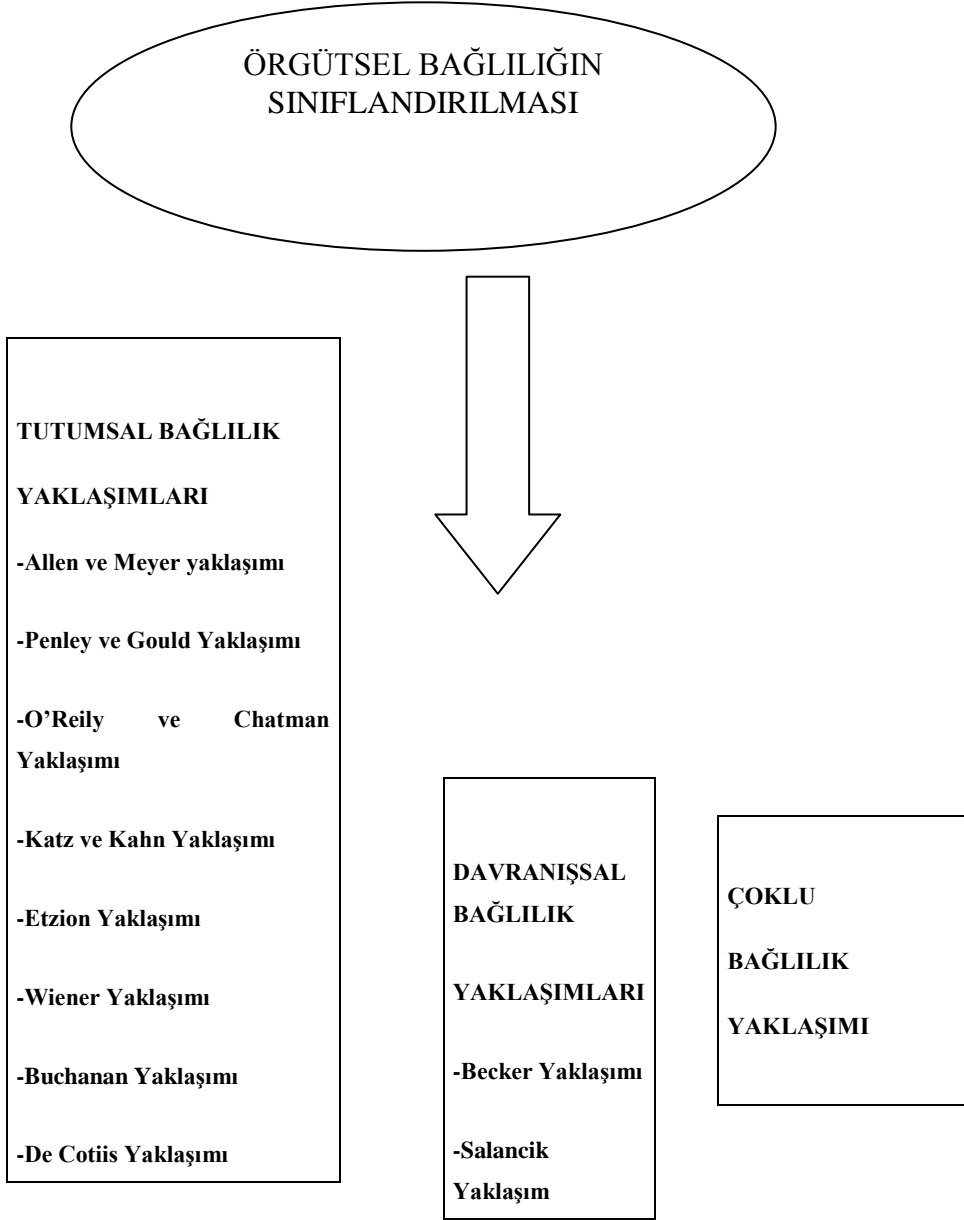
İşe bağlılık kavramı, “iş görenin işiyle yaşadığı psikolojik özdeşimin bilişsel düzeydeki yansıması” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, iş görenin işinden aldığı doyumdan bağımsız olarak, işi ile zihinsel ve duygusal boyutta bütünleşmesinin ölçüsü olarak tanımlanabilir. İşle ilgili konuların kişinin yaşamında önemli bir yer tutması, iş dışı zamanlarda da düşünce ve duygularının iş ağırlıklı olması, bir bakıma işi ile iç içe yaşaması, kişinin işi için harcadığı mesai dilimini bilinçli olarak daha uzun süre tutması yani gerektiğinden fazla çalışması, işe bağlılığın en önemli göstergeleri olarak kabul edilmektedir (Aydoğdu, 2008, s.11).

### **3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR ve SINIFLANDIRILMALARI**

#### **3.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları**

Araştırmacıların, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşadıkları karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı araştırmacılar, farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar ortaya atmışlardır. Sonuç olarak; örgütsel bağlılıkla ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma ve bu üç sınıflandırmaya bağlı olarak bazı araştırmacılar ön plana çıkmaktadır. Bu üç sınıflandırma; tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılıklar şeklinde tanımlanabilir.

Örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologların örgütsel bağlılığa farklı açılardan yaklaşımları konunun özellikle tutumsal ve davranışsal olarak incelenmesine neden olmuştur. Bu bağlamda, örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır. Tutumsal bağlılık, çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu; bireyin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleri ile ne derecede tutarlı kapsamında düşünülebilir. Çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur (Demircan, 2003, s.39). Davranışsal bağlılık ise sosyo-psikolojik perspektif üzerine dayanmaktadır. Bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Diğer bir deyişle davranışsal bağlılık, örgütten çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenlerden dolayı bu davranışın sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Böylece bu davranışı sürdürme olasılığı yükselmektedir.



**Şekil 1. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması**

### **3.1.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı**

Allen ve Meyer, 1984 yılında üç bileşenli bir model geliştirmişlerdir. Bu model duygusal ve devamlılık bağlılığını içermektedir. Ancak, Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık modellerine 1990 yılında, orijinali Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan normatif bağlılık isimli üçüncü bir unsuru ilave etmişlerdir (İnce ve Gül, 2005, s.38).

#### **3.1.1.1. Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılıkta, bireyin örgüte olan duygusal veya hissi bağlanması söz konusudur. Güçlü bir bağlılık içinde olan bireyler, örgütleriyle özdeşleşir, örgütün içine girer ve örgütün bir üyesi olmaktan dolayı mutlu olurlar. İş görenin örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla ve değerlerini kabullenmesi, örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içermektedir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmalarını sürdürürler ve hedeflerini kabullenmesi anlamına gelmektedir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur.

#### **3.1.1.2. Devam Bağlılığı**

Literatürde bu bağlılık türü rasyonel bağlılığı olarak da adlandırılmaktadır. Devam bağlılığı bireyin örgütü terk etmesiyle kaybedeceklerini düşünerek örgütteki üyeliğini sürdürme arzusudur. Bu bağlılık, iki ayrı olgunun sonucu olabilir. Birincisi uygun alternatiflerinin olmaması, ikincisi ise bireyin örgüte yaptığı yatırımların büyüklüğüdür. Bir başka deyişle, birey örgüte yönelik sarf ettiği zaman ve enerji olgusunu düşündüğünde, örgütsel temelli becerilerinin başka bir örgüte transfer olması zor olduğunu algıladığında ve kıdem esaslı kazançlarını kaybedeceğini fark ettiğinde örgüte yönelik yatırımları bireyin örgüte bağlılığını etkileyecektir. Aynı zamanda rasyonel bağlılıkta örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına da gelmektedir. Yani iş görenin örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünerek örgüt üyeliğini sürdürmesi durumudur.

### **3.1.1.3. Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık iş görenin örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklılık göstermektedir. Bu bağlılık türü, bir kimsenin örgüte karşı duyduğu sorumluluk konusundaki inancının bir sonucudur. Birey, örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünür. Bundan da anlaşılacağı üzere, duygusal bağlılıkta birey ‘bu örgütte kalmak istiyorum’ felsefesini benimserken; normatif bağlılıkta ‘bu örgütte kalmalıyım’ felsefesini benimsemiştir.

Allen ve Meyer’ in kapsamlı araştırmaları duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini ve duygusal bağlılık hisseden çalışanların iş yerindeki verimliliğe katkıda bulduklarını göstermektedir. Normatif bağlılıkta ise ailesel, kültürel ve örgütsel sosyalleşmenin bir sonucu olarak örgütsel normların yerleşmesi ile ilintilidir. Dolayısıyla hem örgütsel hem de bireysel çıktılarda duygusal bağlılıkta olduğu gibi olumlu etkilerden söz etmek mümkündür. Rasyonel diğer bir deyişle devamlılık bağlılığında ise; bireyler örgütten ayrılmanın maddi ve maddi olmayan yönlerini ve alternatif iş imkanlarının azlığı nedeniyle, istemeseler bile örgütte kalmaya mecbur olduklarından için olağan üstü bir çaba harcama eğiliminde değillerdir. Bundan dolayı bu bireyler verimliliği olumsuz etkilemekte ve kendilerinde performans düşüklüğü gözlenmekte, en azından duygusal bağlananlarda olduğu gibi yüksek olmamaktadır. Ancak söz konusu olan bu üç bağlılık şekli artığında iş görenler örgütte kalmaya devam etmekte, fakat birincide kalma güdüsü isteğe, ikincide gereksinime, üçüncüde ise yükümlülüğe dayanmaktadır.

### **3.1.2. Penley ve Gould Yaklaşımı**

Penley ve Gould’un yaklaşımı Etzioni’nin örgüt katılım modeline dayanmaktadır. Etzioni’nin modelinde olduğu gibi Penley ve Gould da örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışan kendini örgüte adanmakta, başarı ve başarısızlığından kendini sorumlu tutmaktadır.

Çıkarıcı bağıllık daha çok alış-veriş temeline dayanmaktadır. İş görenler örgüte sağladıkları fayda ve katkılar doğrultusunda ödül ve teşvikler beklemektedirler.

Bu bağıllıkta çalışanlar örgütü belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görürler. Yabancılaştırıcı bağıllık ise, kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.36-37). Bundan dolayı iş gören örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağıllık hissi ile bağlı olan bir birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil, geliş güzel verildiğini düşünmektedir. Bütün bu duygular kişide örgütte çıkmaza girdiği ve kapana kısıldığı duygusunun yerleşmesine sebep olur.

Penley ve Gould, örgütsel bağıllık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu belirtmektedirler. Örneğin ahlaki bağıllık üyeliğin devamının sağlanmasıyla ilişkilidir. İşine aşırı düşkün olmak, mesai saatlerinin dışında çalışmak ya da eve iş taşımak gibi davranışları içermektedir. Çıkarıcı bağıllık, bir alış-veriş ilişkisi içerdiğinden bu bağıllık türü, üstlerine daha fazla sorumluluk üstlenme taleplerini iletme, kendini mümkün olabildiğinden daha iyi bir şekilde gösterme gibi kendini sevdirmeye taktikleriyle ilgilidir. Bu taktikler ile kişinin verilen yükümlülükleri en iyi şekilde yerine getirmesi, üstlerinin katkı ve başarılarının farkına varmalarını sağlayacak davranışları sergilemesi gibi yolları içermektedir.

Yabancılaştırıcı bağıllıkta ise birey, kariyeri üzerinde kontrolü olmadığını düşündüğünden, bu bağıllık türü daha çok iş ve kariyerle ilgili sonuçlar üzerinde kontrol eksikliği duygusuyla ilgilidir.

### **3.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı**

Örgütsel bağıllığı, kişinin örgütüne psikolojik bağıllığı olarak değerlendiren O'Reilly ve Chatman, örgütsel adanmışlığın, örgüte psikolojik olarak kendini adanmışlığına ve uyum (compliance), özdeşleşme ve içselleşme (internalization) olmak üzere üç boyut ve aşamada ele alınabileceğini belirtir.

### **3.1.3.1. Uyum**

Uyum, bu yaklaşımda örgütsel bağlılığın ilk boyutudur. Bu boyutta temel amaç, belli ödüllere ulaşmaktır. Bireylerin tutum ve davranışlarının amacı, belli kazanımları elde etme ve belli cezalardan kurtulma temeline dayanmaktadır. Bu temellere dayandığından örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade eder. Uyum halinde çalışan birey yapmakta olduğu işi yapmak zorunda olduğu için yapar. O halde uyum boyutunda iş gören işe zorla uyması söz konusudur.

Birey, bir şeyi gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde, kendisini mecbur hissettiği için yapma durumundadır. Uyum, bireye seçme hakkı vermez; sadece birey yapması gerekenleri denetim altında, güvensiz bir ortamda yapmak zorunda kalır. Örgütte yetki, standart, kural, prosedür ve benzeri etkinlikler bireylerin uyumunu sağlar. Uyum, adanmışlığın ilk aşamasıdır. Bu aşamada birey, örgütte diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında (araçsal bağlılık) kabul eder. Uyumda, görüleceği üzere bir çıkar ilişkisi vardır. Birey beklediği ödeme, yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında uyum gösterir (Mercan, 2006, s. 12).

### **3.1.3.2. Özdeşleşme**

Bu yaklaşımda, ikinci boyutu özdeşleşme oluşturmaktadır. Özdeşleşme boyutunda, bireyin örgütün bir parçası olarak kalma isteği mevcuttur. Birey, örgüte ve çalışanlarına yakın olma ve yakın ilişkiler kurma isteğindedir. Bu yüzden, özdeşleşme bireyin tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirildiğinde meydana gelmektedir.

Özdeşleşmede birey başkalarının etkilerini, kendini tanımlamaya imkân veren ilişkilerin (kendinin farkına varılıp değerli bulunması gibi) kurulma ve sürdürülmesi durumunda kabul eder. Özdeşleşmede, başkalarının hareket ve davranışları, başkalarıyla ilişkiye girmek ve bunu sürdürmek amacıyla kabul görür.



Özdeşleşmede, bireye memnuniyet veren, ancak kaybolma olasılığı yüksek olan bir çekicilik vardır. Tabii olarak birey bu çekiciliğin korunmaya ihtiyacı olduğu kanısındadır. Ancak, özdeşleşme bireye hoş gelirken, onu sorumluluk altında bıraktığı da unutulmamalıdır.

Sonuç olarak özdeşleşmenin, bireyin, değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesi olarak tanımlayabiliriz. Özdeşleşen birey, örgütünden her zaman gurur duyar ve onun bir üyesi olmaktan onurlanır.

### **3.1.3.3. İçselleştirme**

Bağlılığın son aşaması olup birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. Doğal olarak, tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir. Bu aşamada bireyin, örgütün değerlerini gerçekten kişisel değerleriyle uyumlu ve ödüllendirici görmesi olasıdır. İçselleştirme kişide bir kere gerçekleştikten sonra, bireyin yeni etki kaynaklarıyla etkilenmesi gerekli değildir. Ancak içselleştirme, uzun zaman gerektirmektedir. İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesinden söz edilmektedir.

Uyum; ödül ve maliyet değerlendirmesini öne çıkararak, bireyi araçsal algılara yönlendirirken; özdeşleşme ve içselleştirme ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir.

#### **3.1.4. Katz ve Kahn Yaklaşımı**

Katz ve Kahn (1977) çalışanları, bir örgüt ortamında örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre; iş görenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucu olarak düşünülür. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade eder. Ayrıca bu ayırım, kişilerin bağlılığının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda anlatımsal devreden bahsedilir. Çünkü eylem, sistem içindeki kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlatır. Para gibi dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devre söz konusu olur.

#### **3.1.5. Etzion Yaklaşımı**

Etzion'i, örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Bu yaklaşıma göre, en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı (çıkara dayalı yaklaşma) ve en olumlu uçta ise pozitif-moral bağlılık (ahlaki açıdan yaklaşma) vardır.

Yabancılaştırıcı bağlılık, birey örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelirken; hesapçı bağlılıkta bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Moral bağlılıkta ise, standartlar ve değerler içselleştirildiğinde buna bağlı olarak örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediğinde gerçekleşir.

#### **3.1.6. Wiener Yaklaşımı**

Wiener (1982), araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur. Wiener'in göre, araçsal güdüleme, bireyin hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmasını ifade ederken; normatif- moral bağlılık ise değer ya da moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir.

Bu moral ve normatif inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlar. Böylece araçsal güdüleyici eylemler kişinin kendisine yönelimli iken, normatif güdüleyici eylemler örgütsel eğilimler taşır. İş gören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık, iş görenin bazı güdülerini doyururken; geri bildiriminde iş görenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi bir dereceye kadar dengede ya da iş görenin lehine olduğu sürece iş gören örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır. Örgüte psikolojik bağlılık ise, bundan farklı olarak araçsal olmayan ve iş görenin örgüte duygusal bağlılığıdır. İş gören bu bağlılık türünde örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve hatta onları içselleştirir.

Örgütsel özdeşleşme burada örgütsel bağlılık ile eşdeğer anlamda kullanılmıştır. Bağlılığın normatif moral bir süreç olarak düşünüldüğü yaklaşımda, örgütlerde bireysel davranışın, kişisel moral standartlar gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanabileceği ileri sürülmektedir (Balay,2000, s.20-21).

### **3.1.7. Becker Yaklaşımı**

Literatürde davranışsal bağlılık yaklaşımlarından birisi Becker'in Yan Bahis Teorisidir. Bu yaklaşımda Becker devamlılık bağlılığı kavramını esas alan bir bağlılık modeli geliştirmiştir.

Becker'e göre örgütsel bağlılık, örgüt üyesinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlarıyla ilişkilendirmesidir. Dolayısıyla bu yaklaşımda kişi çalıştığı örgüte duygusal olarak kendisini bağlı hissetmekte, bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir. Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları; toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal rollerdir.

### **3.1.8. Salancik Yaklaşımı**

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in Yan Bahis yaklaşımlarından dışında bir de Salancik yaklaşımı vardır. Salancik'e göre bağlılık, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur.

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak düşünülmektedir. Becker yaklaşımında olduğu gibi Salancik yaklaşımında da kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir.

Ortaya atılan bu görüşten de anlaşılacağı üzere bu yaklaşım tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Ancak İnce ve Gül'e göre, Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir.

### **3.1.9. Buchanan Yaklaşımı**

Buchanan bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendirmiştir. Buna bağlı olarak bireyin rolünü araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlamakta ve örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmaktadır.

- 1.Özdeşleşme: Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.
- 2.Sarıma: Kişinin, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasıdır.
- 3.Sadakat: Örgüt içi duygusal hisler benimseme ve örgüte içten bağlılık hissetmektir.

### **3.1.10. Monday Yaklaşımı**

Mowday yaklaşımında, tutum olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayırımını yapılmıştır. Buna göre;

- 1.Tutumsal Bağlılık: Kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bu amaçlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirir.
- 2.Davranışsal Bağlılık: Kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanır. Davranışsal bağlılıkta bireyin örgüte bağlılığını, geçmişteki yatırım eylemlerine bağlı olup olmaması belirlemektedir. Böylece birey örgüte bağlanmaktadır. Çünkü örgütten ayrılmasının bireye maliyetinin yüksek olması olasılığı yüksektir.

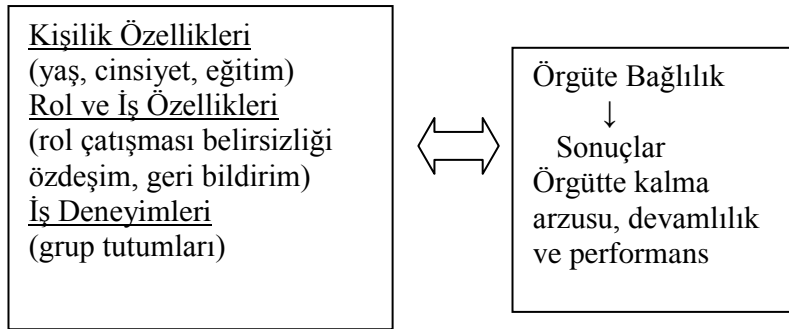
Her iki tür bağıllık arasında dönüşümlü bir ilişki oluşu öne sürülmüştür. Buna göre bağıllık tutumu, bağıllık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşümünde bağıllık tutumlarını kuvvetlendirir.

### 3.1.11. Richard Steers Yaklaşımı

Richard Steers yaklaşımına göre bağıllık kavramı kişisel özelliklerden çok örgütsel yaşamın bireye sunduklarıyla ilgilidir.

Steers'in yapmış olduğu araştırmalar sonucunda iş özelliklerinin örgüte bağıllıkla olan ilişkisini, kişisel ya da işin özelliklerinden daha yakın bulmuştur. Örgüte bağıllığı etkileyen bir başka faktörün yapısal özellik olduğuna değinmiştir. Yapısal özellikler, biçimsellik ve işlerin birbirine olan bağımlılığını içermektedir.

Steers sınıflandırmasında, bireylerin örgüte bazı istek ve sahip oldukları beceriler ile geldiklerini, iş ortamında yeteneklerini kullanmaya istekli olduklarını vurgulamıştır. Eğer örgüt bu beklentilerini karşılırsa, çalışanların örgüte bağlanma istekliliği artacağı kanısındadır. Örgüt bireye anlamlı ve işi ilginç kılacak görevler veremezse, çalışanların örgüte olan bağıllığı azalacaktır (Ceylan, 2002, s.57).



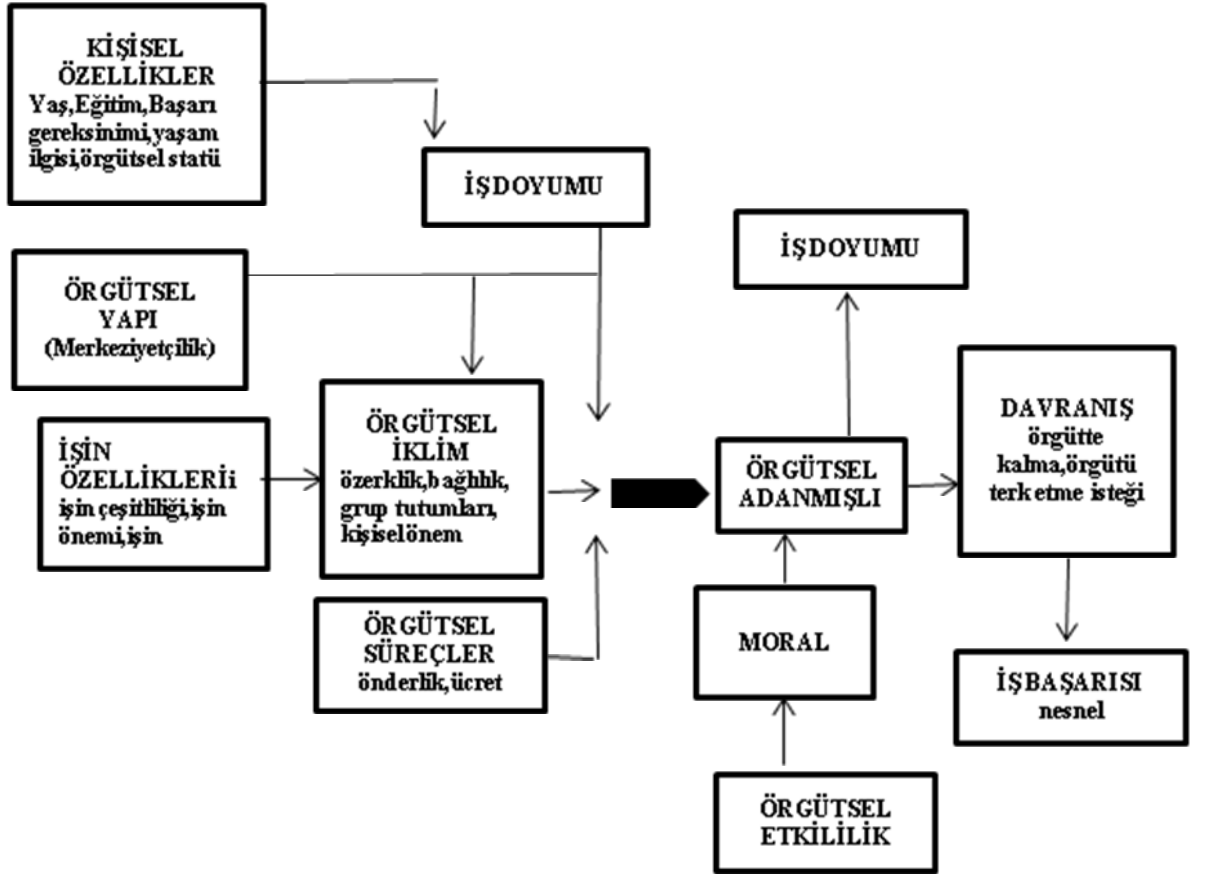
**Şekil 2: Steers' ın Örgüte Bağlılık Modeli**

**KAYNAK:** (Baransel 1996, s.50) Aktaran: Erdoğan,2006.

### 3.1.12. De Cotiis ve Summers' in Sınıflandırması

Decotiis ve Summers yaklaşımında bireyin örgüte tutumsal bağlılığı kapsamında dört önemli koşulu saymaktadırlar. Bu yaklaşıma göre;

- 1) Örgütün amaç ve değerlerini içselleştirme,
- 2) Örgütsel role bu amaç ve değerler kapsamında sarılma,
- 3) Bu amaç ve değerlere hizmet etmek için uzun süre örgütte kalma isteği,
- 4) Bireysel amaçlara ulaşmak için araçsal çaba ötesinde, örgütsel amaç ve değerler yararına çaba gösterme isteği.



**Şekil 3: Örgütsel Adanmışlığın Öncel ve Çıktıları**

**KAYNAK:** (De Cotiis ve Summers, 1987:454) Aktaran: Celep, 2000.

### 3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı, karma nitelikli bir bağlılık yaklaşımı olup, örgüt içinde ve dışında bulunan çeşitli faktörlerin farklı düzey ve türlerde bağlılıklarının ortaya çıkmasına neden olabileceğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım diğerlerinden farklı olarak, örgütsel bağlılığı yalnızca duygusal, ayrılma maliyeti ya da moral faktörlerle değil, bunların tamamı ile açıklanmaktadır (Gül, 2003, s. 84).

Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir ve yine bu yaklaşımda bir kişi tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini de öngörmektedir.

Dolayısıyla bir kişinin örgüte bağlılığı kaliteli ürünleri piyasaya uygun bir fiyatla sunması olurken, bir başka bireyin örgüte bağlılığının kaynağı örgütün, çalışanlara gösterdiği yakın ilgi olabilir. Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan farklı iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir bütünü olarak görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın sınıflandırmalarında anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılıkla ilgili olarak bugüne kadar oldukça kapsamlı araştırmalar yapılmıştır ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır (Yüksel, 1993, s.48).

**Tablo 2. Örgütsel Bağlılığın Tarihi**

| YIL  | ARAŞTIRMACI    | BULGULAR   |
|------|----------------|--|
| 1956 | Whyte          | Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.   |
| 1961 | Etzioni        | Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.   |
| 1964 | Lodahl         | Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.   |
| 1964 | Katz           | İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.  |
| 1966 | Grusky         | Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi. Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıklarını üzerindeki etkisini araştırdı. |
| 1967 | Downs          | Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.   |
| 1968 | Mintzer        | Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.  |
| 1970 | Patchen        | Örgüte karşı grup tutumlarının bağlılık ile ilgili olduğunu ve aynı sonucu bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.                   |
| 1970 | Schein         | Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.  |
| 1970 | Steers         | Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.                                       |
| 1971 | Lee            | Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı artırdığını buldu.   |
| 1971 | Sheldon        | Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.  |
| 1972 | Hall & Shnider | Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını buldular.   |
| 1974 | Buchanan       | Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllarda, sahip olduğu iş tecrübesi örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu              |



**Tablo 2'nin devamı**

|      |                     |   |
|------|---------------------|---|
| 1974 | Modway vd.          | Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.   |
| 1974 | Herbiniac           | Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.   |
| 1975 | Dubin               | Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.   |
| 1975 | Steers              | Bağlılığın, verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti. Personel devri ve bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledi.  |
| 1977 | Steers              | Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.   |
| 1977 | Salancik            | Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu. Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını buldu. |
| 1978 | Salancik & Pfeffer  | Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.   |
| 1978 | Kidron              | Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.   |
| 1978 | Koch & Steers       | Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.  |
| 1979 | Mowday & McDade     | Çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.   |
| 1979 | Bartol              | Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.  |
| 1980 | Morris & Steers     | Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.   |
| 1980 | Morris & Steers     | Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.   |
| 1980 | O'Reilly & Caldwell | Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.  |
| 1980 | Pfeffer & Lawler    | Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.  |
| 1981 | Korman              | Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.   |

**Tablo 2'nin devamı**

|      |                  |  |
|------|------------------|--|
| 1981 | Rowan            | Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.   |
| 1981 | Rhodes & Steers  | Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.  |
| 1981 | Morris & Sherman | Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.  |
| 1981 | Morris & Sherman | Yaş ve kıdemın örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.  |
| 1981 | Angle & Perry    | Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler. Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler. |

Yukarıda ki tabloda da görüldüğü gibi örgütsel bağlılığın; örgütteki sosyal ilişkilerden, ödüllendirme sistemi ve beklentilerden, örgüt içindeki güven ortamından, olumlu ast-üst ilişkilerinden, örgüt içi hedef ve değer bütünlüğü olmasından, çalışanın görev sorumluluğundan, çalışanın iş deneyimlerinin doğası ve kalitesinden, örgüt içinde rol belirsizliği ve rol çatışması olmasından, iletişim sürecinden, güçlü kişisel iş ahlakından, yaş, kıdem, eğitim, cinsiyet gibi kişisel faktörlerden, örgütün büyüklüğü ve kontrol alanından ve algılanan ödeme eşitliğinden etkilenmektedir.

1980'lerin sonu ve 1990'ların başında yönetim politikalarında kontrolden bağlılığa doğru hızlı bir geçişin yaşandığı bir felsefe değişikliği gerçekleşmiştir. İnsanı makinenin bir parçası gibi gören geleneksel Taylorist Yönetim düşüncesi, “örgüt için iyi olan insan için de iyidir” felsefesiyle sıkı bir iş ve yönetim baskısını içermekte; iş bölümü, uzmanlaşma ve hiyerarşi merkezli hareketler tercih edilmekte ve çalışanların motivasyonu ikinci plana itilmekteydi (İnce ve Gül, 2005, s.11).

Yönetim politikalarındaki değişim ve çalışma ortamındaki değişimler örgütleri de değişime zorlamıştır. Değişime uğrayan organizasyonlar, esasen işgücünde demografik faktörlere, yeni teknolojik metotlara ve dünya çapındaki rekabete ilişkin yön değiştirmelere cevap aramaktadırlar.

Mesela, global düzeyde başarı elde etmek için, pek çok işletme pazarlar, emek kaynakları, sermaye, hammaddeler ve dünyanın her tarafındaki fikirler için rekabet avantajı araştırmaktadırlar. Sık sık bu işletmeler diğer firmalarla birleşerek arzuladıkları kaynakları elde etmektedirler ve işletmeler ayrıca dış kaynak kullanımı, yeniden yapılanma ve küçülme ile rekabet etmeyi denemektedirler (Meyer, Allen ve Topolnytsky, 1998, s.82 ). Ve son zamanlarda yapılan araştırmalar, bu unsurlarla bağlılığın sürekliliğinin tehlikeye düştüğünü ifade etmektedir.

Artık değişen koşullara uyum sağlamak zorunda olan işletmeler, daha düşük maliyetle daha kaliteli ürün üretmeli, performansı, verimliliği artırmalı ve üretim sürecini iyileştirmelidir. Tüm bu değişimler çalışanların iş ve beceri düzeylerinin gelişmesine olanak sağlamıştır. Özellikle Kanada ve Japonya'da giderek büyüyen, yüksek verimliliğe sahip işletmelerin bu başarıyı çalışanlarının örgütlerine duydukları bağlılık ile açıklamaları bu konu üzerine ilginin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu nedenle örgütsel bağlılığın motivasyon, iş başarımı, güçlendirme, devamsızlık, iş gücü devri ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışanın bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir. Çünkü örgüte bağlı olan bireyler problem üreten değil, problem çözen bireylerdir.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede ekstra çaba harcarlar ve örgüte güven veren kararlı işgücünün oluşmasını sağlarlar. Bu nedenle, örgütsel bağlılık örgütler için çok önemli bir konudur.

Örgüte bağlı çalışan, zor zamanlarda da örgütün yanında olan, işe düzenli devam eden, tam gün çalışan, örgütün varlıklarını koruyup hedeflerini paylaşan çalışan olarak tanımlanır. Örgütsel açıdan bakıldığında örgüte bağlı işgücüne sahip olma oldukça avantajlı görülür. Ancak Rendall, körü körüne bağımlılığın çalışanları statikoyu kabul etmeye götüreceğine ve bu nedenle örgütün de değişime uyum sağlama ve yenilik yapma yeteneğini kaybedeceğini öne sürmüştür (Şeker, 2003, s.26).

## 4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

### 4.1.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörler konusunda pek çok araştırma bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık bazı araştırmalarda bağımsız değişken bazılarında ise bağımlı değişken olarak incelenmiştir ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 3: Bağımsız Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık**

| ARAŞTIRMACILAR       | YIL  | ÖRNEKLEM                     | ÇIKTILAR                                      |
|----------------------|------|------------------------------|---|
| Angle, Perry         | 1981 | Ulaştırma işçileri           | İşe geç gelme,<br>İş gören devri              |
| Bateman, Strasser    | 1984 | Hemşire                      | İş doyumu                                     |
| Hom, Kataberg, Hulin | 1979 | Askeri iş gören              | İş gören devri                                |
| Koch, Steers         | 1978 | Kamu iş görenler             | Devamsızlık,<br>İş gören devri                |
| Larson, Fukami       | 1984 | Sendikalı basın iş<br>göreni | Devamsızlık,<br>İş gören devri,<br>Performans |
| Marsh, Mannari       | 1977 | Japon elektrik iş<br>göreni  | İş gören devri                                |

**Tablo 3'ün devamı**

|                                    |      |                          |                                |
|------------------------------------|------|--------------------------|--------------------------------|
| Mowday, Steers, Porter             | 1979 | Kamu<br>iş göreni        | Devamsızlık,<br>İş gören devri |
| Porter, Crampon, Smith             | 1976 | Yönetici<br>eğitimi      | İş gören devri                 |
| Porter, Steers, Mowday,<br>Boulian | 1974 | Psikiyatri<br>teknisyeni | İş gören devri                 |
| Steers                             | 1977 | Bilim adamı,<br>Mühendis | Katılım,<br>İş gören devri     |
| Van Maanen                         | 1975 | Yeni polis               | Performans                     |

**KAYNAK:** (Reichers 1985,466 ) Aktaran: Balay,2000

Tablo 3'de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık bir bağımsız değişken olarak 1974-1984 yılları arasında çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Özel ve kamu sektöründe yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık işe geç gelme, işgören devri, devamsızlık, performans, iş doyumu ve katılımı ile ilişkili bulunmuştur.

**Tablo 4: Bağımlı Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık**

| ARAŞTIRMACILAR            | YIL  | ÖRNEKLEM                      | ÇIKTILAR   |
|---------------------------|------|-------------------------------|--|
| Alutto, Hrebiniak, Alonso | 1973 | Öğretmen, hemşire             | Yatırımlar (yaş, eğitim v.b.)  |
| Bartol                    | 1979 | Bilgisayar uzmanı             | İş doyumu  |
| Brown                     | 1969 | Kamu işgöreni                 | Doyum gereksinimi  |
| Buchanan                  | 1974 | Kamu/özel sektör yöneticileri | Grup normları, İş güclüğü, Beklentilerin karşılanması, Öz imaj güçlenimi, Kişisel önem duygusu |
| Farrel                    | 1981 | Öğrenci, sanayi işçisi        | Yatırımlar, ödül, Maliyetler, iş seçenekleri   |
| Fukami, Larson            | 1984 | Sendikalı basın iş göreni     | Kıdem, iş alanı, iş stresi(-), üst ilişkileri, Sosyal katılım                                  |
| Grusky                    | 1966 | Özel sektör yöneticileri      | Ödül, maliyet  |
| Hall, Schneider, Nygren   | 1970 | Orman iş görenleri            | Yakınlık doyumu, Güvenlik gereksinimi  |

**Tablo 4'ün devamı**

|                         |      |                       |  |
|-------------------------|------|-----------------------|--|
| Hrebiniak, Alutto       | 1972 | Öğretmen, hemşire     | Rol gerilimi(-),iş doyumunu, kıdem                               |
| Kiesler, Sakumura       | 1966 | öğrenci               | Dışsal ödül(-9   |
| Lee                     | 1969 | Bilim adamı           | Kıdem, kişi-örgüt amaç uyumu, mesleki prestij                    |
| Morris, Sherman         | 1981 | Sağlık iş görenleri   | Rol gerilimi(-), Yeterlik, yaş, eğitim                           |
| O'Reilly, Caldwell      | 1980 | Aday iş gören         | İş tercihlerinde belirleyici olma, İş doyumunu, geri dönülmezlik |
| Rusbult, Farrel         | 1983 | Muhasebeci, hemşire   | Ödül, maliyet, Seçenekler  |
| Schneider, Hall, Nygren | 1974 | Orman iş göreni       | Öz imaj, örgütsel amaç uygunluğu                                 |
| Sheldon                 | 1971 | Bilim adamı           | Yaş, kıdem, pozisyon   |
| Steers                  | 1977 | Bilim adamı, mühendis | Başarı gereksinimi, iş özellikleri, grup normları                |
| Stevens, Beyer, Trice   | 1978 | Kamu denetçileri      | Rol yüklenimi, kıdem, İşe sarılma                                |
| Stumpf, Hartman         | 1984 | Öğrenci/yeni iş gören | Kişi-iş uygunluğu, Performans                                    |
| Wiener, Gechman         | 1977 | öğretmen              | Katılım, iş doyumunu   |
| Welsh, La Van           | 1981 | Hastane iş görenleri  | İş gerilimi (-), iş doyumunu, yaş, kıdem                         |

**KAYNAK:** (Reichers 1985,466-467) Aktaran: Balay, 2000

1966-1984 yılları arasında yapılan bazı araştırmalarda ise örgütsel bağlılık bağımlı bir değişken olarak kullanılmıştır ve bu araştırmalara ilişkin sonuçlar Tablo 5’de görölmektedir. Buna göre kamu ve özel sektörde yapılan araştırmalar yaş, eğitim, yatırımlar, kıdem gibi kişisel faktörlerin; doyum gereksinimi, iş güçlüğü, öz imaj, kişisel önem duygusu, yeterlik, yakınlık doyumunu, güvenlik gereksinimi, mesleki prestij, iş tercihlerinde belirleyici olma ve başarı gereksinimi gibi işe ilişkin değerlerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca rol durumları, grup normları, beklentilerin karşılanması, ödöl ve maliyetler, iş gerilimi, kişi-örgüt amaç uygunluğu, iş doyumunu, performans ve katılım gibi işe ve örgüte ilişkin faktörlerle, iş seçeneklerine ilişkin algının örgütsel bağlılığı etkilediği saptanmıştır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile ilgili yapılan araştırmaların başında, Hrebiniak ve Alutto (1972), Buchanan (1974), Morrow (1983), Blau ve Boal (1987), Salancik(1977) ve Angle ve Perry’nin çalışmaları gelmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında araştırmacılar farklı yöntemler kullanmışlardır. Schwenk (1986) bu faktörleri dört ana gruba ayırarak incelemiştir.

- Geçmişteki yaşantıları ve tecrübeleri,
- Kişisel-demografik faktörler,
- Örgütsel- görevsel faktörler,
- Durumsal faktörlerdir.

Benzer bir şekilde Mowday ve arkadaşları (1982) bağlılığı etkileyen faktörleri dört ana grupta sınıflandırmışlardır. Bunlar;

- Kişisel özellikler,
- İş özellikleri,
- Çalışma deneyimleri,
- Yapısal özelliklerdir.



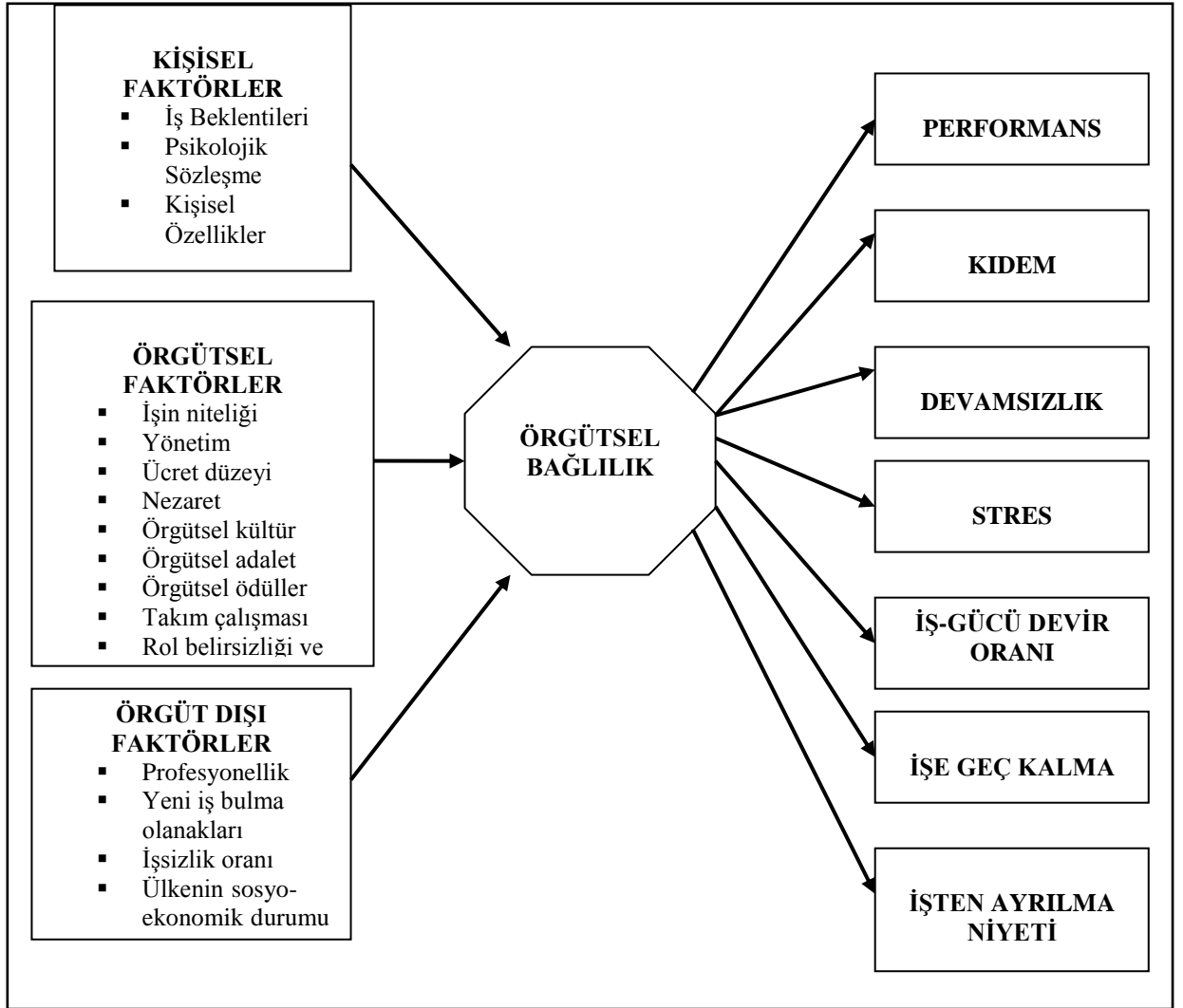
İnce ve Gül (2005)' de belirttiği üzere, Mathieu ve Zajac (1990) çalışmalarında örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Ancak bunlardan sadece birkaçının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu test edebilmişlerdir. Bunlar;

- Medeni durum,
- Yetenek,
- Ücret,
- Yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı,
- Görev bağlılığı,
- Lider iletişimi
- Katılımcı liderliktir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genellikle üç grupta ele alınmaktadır. Bunlar; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir. Kişisel faktörler, örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar çalışılabilmesi için son derece hayati bir öneme sahip bulunmaktadır. Kişisel faktörlerin kapsamına iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve yaş, kıdem, medeni durum, cinsiyet, eğitim, ırk gibi kişisel özellikler girmektedir.

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği, örgütsel ödüller, rol belirsizliği, örgütsel adalet, dahil olma-dışlanmama algısı, organizasyon imajı ve takım çalışması gibi değişkenlerdir.

Kişinin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olan örgüt dışı faktörler ise; profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi dışsal faktörlerdir (Gül, 2003, s. 85-86). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları Şekil 4'de gösterilmiştir.



**Şekil 4: Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Bağlılığın Sonuçları**

#### 4.1.1. KİŞİSEL FAKTÖRLER

##### 4.1.1.1. İş Beklentileri

Örgütler, toplumda yaşamını sürdürmeye çalışan, kendilerine özgü özellikleri olan, toplumdaki girdiler alan ve topluma çıktılar sunarak hizmet eden açık sistemlerdir. Örgütler amaçlarına örgütsel etkinliğin ön koşulu olan insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşırlar; bu nedenle örgütler insanların varlığıyla anlam kazanırlar.

İş görenin örgütüne karşı duyduğu sadakat ve örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi olarak tanımlanabilecek örgütsel bağlılık, iş görenin beklentilerinin karşılanma oranına bağlı olarak gelişir. Çalışanların işyerindeki beklentilerinin gerçekleşme derecesinin bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koyan Steers (1977), Zaccaro ve Dobbins (1989) çalışmalarıdır.

Beklentilerin karşılanma oranı, çalışanların işe girmeden önce teklif edilen işe dair beklentilerinin işe girdikten sonra yaşadıkları deneyimleri sonucunda oluşan karşılanma oranını ifade etmektedir. Çalışanların iş öncesi beklentilerinin işe girdikten sonra yaşadıkları deneyimlerle karşılanması durumunda iş tatmininin pozitif etkilendiği ve buna bağlı olarak bu koşulları sağlayan örgüte dair bağlılıklarının da pozitif etkilendiği, bunun sonucunda da işten ayrılma niyetlerinin negatif etkilendiği bulunmuştur. Buna göre, beklentilerin karşılanma hipotezi, çalışanların işe girişteki işe dair beklentilerinin karşılanması durumunda daha yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılığa ve daha düşük işten ayrılma niyetine yol açmaktadır (Şenyüz, 2003, s.30).

Önemli olan kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin uyum içinde bulunmalarıdır. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerin birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 2003, s.60).

#### **4.1.1.2. Psikolojik Sözleşme**

Çalışan ile örgüt arasında genellikle iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı görev, hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve formel sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ise, Schein tarafından, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir şeklinde tanımlanır.

Psikolojik sözleşme ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında açık bir ilişki bulunduğundan, psikolojik sözleşme örgütler için oldukça önemlidir.

İyi tanımlanmış bir görevin işe girmeden önce yani başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşıyan psikolojik sözleşme, örgütün amaç ve değerlerinin kabul edilip içselleştirilmesi ve örgüt üyesi olarak kalmaya istek duyma gibi davranışları beraberinde getirir. Örgüte psikolojik bağlılığın üç önemli unsuru, rıza gösterme, özdeşleşme ve içselleştirme.

#### **4.1.1.3. Kişisel Özellikler**

##### **4.1.1.3.1. Cinsiyet**

Örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar çalışmalarında kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklerden daha fazla olduğunu, bazıları ise farklı gerekçelerle kadınların daha düşük düzeyde örgüte bağlılık gösterdiklerini savunmuşlardır.

Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri görüşler:

- Kadınların ailesel rollere verdikleri önem,
- Kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engellerdir.

Kadınların ailesel rollere önem vermesi, aile yaşantılarını iş yaşantılarından daha fazla önemsemeleri, kariyer ve iş ile ilgili değerlerin ikinci plana atılmasına ve erkeklere oranla daha zayıf bağlılık göstermelerine neden olmaktadır. İş gücüne katılmalarının önündeki engeller ise, kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, dinsel ve kültürel yapılardan kaynaklanmaktadır. Bu tutum ve davranışlar daha çok şark kültürünün hakim olduğu toplumlarda görülmektedir.

Kadınların erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdiklerini savunan araştırmacılar ise bu görüşlerini şu gerekçelere dayandırmışlardır:

- Kadın çalışanlar örgütlerinde daha istikrarlıdırlar.
- Kadın çalışanların karşılaştıkları engeller motivasyonlarını artırmaktadır.

Kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar. Bu da örgütlerinde daha istikrarlı olmalarına neden olmaktadır. Bunun yanında, Hrebiniak ve Alutto (1972) tek başına yaşayanların evli olanlardan veya ayrı yaşayanlardan cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu eğilimde olduklarını saptamıştır. Kadınlar erkeklere oranla buldukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla emek harcarlar. Bu durum onların motivasyonunu artırarak örgüte bağlılık göstermelerine neden olmaktadır.

Cinsiyet farklılığı sadece bağlılık düzeyi ile değil aynı zamanda işgücü devri, performans ve işten ayrılma niyeti ile de ilişkilidir. Erkekler için farklı cinsler ve ırklar arasında çalışma, daha düşük düzeyde psikolojik bağlılığa, örgütte kalma isteğine ve daha yüksek düzeyde devamsızlık isteğine yol açmaktadır. Kadınlar için ise, farklı cinsler arasında çalışma, daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla ilişkili bulunmuştur (Balay, 2000, s.57).

Cohen (1992) çalışan statüleri ile ilgili yaptığı bir çalışmada ilginç sonuçlara ulaşmıştır. Bu sonuçlara göre; mavi yakalı kadınların örgütsel bağlılıkları, erkeklerden daha yüksektir. Beyaz yakalı profesyonellerde ise erkeklerin daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir.

#### **4.1.1.3.2. Yaş**

Örgütsel bağlılığı etkileyen yaş faktörü genellikle kıdem ve hizmet süresi ile birlikte ele alınmaktadır. Literatürde yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulguların elde edildiği çalışmalar bulunmasına rağmen, yaşın bağlılıkla ilişkisinin olumsuz yönde olduğunu ortaya çıkaran araştırmalar da mevcuttur.

Angle ve Perry (1981) yaptıkları araştırmada, çalışanların yaşı arttıka, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkanlarının azaldığını, dolayısıyla çalışanların, üyesi oldukları örgütlere bağlılıklarının arttığını belirtmektedirler.

Allen ve Meyer(1993) yaptıkları araştırmada, yaşla örgütsel bağlılığın her boyutu için ayrı ayrı inceleme yapılması gerektiğinin üzerinde durmuşlardır.Bu bağlamda, duygusal bağlılık, çalışanın yaşıyla birlikte artış gösterirken, araştırmacıların özellikle Kuzey Amerika dışında yürüttükleri çalışmalarında yaş devamlılık bağlılığı ile daha güçlü ilişkili çıkmıştır. Normatif bağlılık ile ilişkiler için bunun tersi doğrudur. Kuzey Amerika dışında yaş bağlılıkla daha az güçlü ilişkilidir (Meyer ve diğerleri, 2002, s.32).

Aralarında yaş farkı olan iş görenlerin olduğu örgütlerde bireylerin, örgütteki üyeliklerini devam ettirmede daha az istekli oldukları görülmüştür. Yaştaki ilerleme kişinin örgüte yatırımlarının artması sebebiyle diğer iş alternatiflerinin çekiciliğini azaltmakta ve yüksek bağlılığa neden olmaktadır. Diğer taraftan genç çalışanların, örgüte fazla yatırımları olmaması sebebiyle, işi bırakma ve diğer iş alternatiflerini değerlendirme eğilimlerinin daha yüksek olduğu Hrebiniak ve Alutto (1972) tarafından ortaya konulmuştur.

#### **4.1.1.3.3. Kıdem**

Örgütsel bağlılıkla kıdem arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur. Örgütte çalışılan süre arttıka, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Örgütte alışan bireyin işte çalışma süresi arttıka kişinin o örgüte karşı duyduğu bağlılığı da artacaktır. Ayrıca çalışanın işte çalışma süresi arttıka örgütten elde edilen kazançları artacaktır ve kişinin mevcut pozisyonundan daha iyi pozisyonlara terfisi söz konusu olacaktır. Daha iyi pozisyona ulaşma şansına sahip olan iş görenin örgütsel bağlılığı artacak ve çalışan örgütsel amaçları gerçekleştirmek için güçlü bir istek duyacaktır.

İnce ve Gül'ün (2005) aktardığına göre; Allen ve Meyer'in çalışmalarında genellikle yaş ve kıdemin birbirine paralel değişkenler olmalarına rağmen yaş daha çok duygusal bağlılıkla, kıdem ise devamlılık bağlılığı ile ilişkili bulunmuştur.

#### **4.1.1.3.4. Eğitim**

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalacaktır. Çünkü, çalışanın eğitim düzeyinin artması ile birlikte örgütten beklentileri de artacaktır. Aynı zamanda çalışanın eğitim düzeyi arttıkça alternatif iş imkanları da buna paralel olarak artacaktır.

Örgütün çalışanın beklentilerini karşılayamaması durumunda çalışan, beklentilerini gerçekleştirebilecek başka alternatiflere yönelecektir. Sonuç olarak, eğitim düzeyi örgütsel bağlılıkla negatif, işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkilidir (Bekiroğlu, 2001, s.40).

Ayrıca, daha ileri düzeyde bir formal eğitim almayı planlamayan çalışanların, daha ileri düzeyde eğitim almayı planlayan veya eğitimleri ile ilgili düşüncelerinde belirsizlik yaşayan çalışanlardan daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdikleri Hrebiniak ve Alutto (1972) tarafından ileri sürülmektedir.

#### **4.1.1.3.5. Irk**

Bireylerin farklı cins ve ırktan olmaları düşük düzeyde psikolojik bağlılık ve örgütte kalma isteği anlamına gelirken, daha yüksek sıklıkta devamsızlık ifade eder.

Milletlerin kendine özgü yaşam biçimleri, iş alışkanlıkları, tasarruf ve harcama eğilimleri, eğitim düzeyleri, dayanışma ve yardımlaşma duyguları, dinsel motifleri ve değer yargıları gibi toplumsal ve kültürel değerleri farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

#### **4.1.3.6. Medeni Durum**

Aile ve akraba sorumluluğu olan iş görenlerin, iş ve aile yükümlülüklerine ilişkin istemleri çatışması durumunda örgüte bağlılıklarında azalma görülmektedir. Bu nedenle, medeni durumun ister istemez zorunlu bir bağlılığa sebep olabileceği söylenebilir. Bunun nedeni ise evli bireylerin bekarlara göre genelde daha fazla finansal yükümlülüklerinin olmasıyla açıklamaktadır. Bakmakla yükümlü olduğu kişiler daha fazla olabileceğinden bu kişilerin sorumluluk hissi yüksek olacaktır. İş görenler örgütten elde ettiği kazançlarla ailesinin geleceğini teminat altına almak isteyecektir. Bu nedenle medeni durumun devamlılık bağlılığı ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür Ayrıca çocuk sahibi olup olmama durumuna göre de iş tutumları etkilenmektedir.

Çocuk sahibi olmak örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Genel olarak küçük çocuğu olan kişiler örgüte ve kariyerlerine daha az bağlanmaktadır. Bu durumun etkisi tüm sorumluluğunu ve bakımını üstlendiği, küçük çocuğu olan kadınlarda erkeklere oranla fazladır (Erdoğan, 2006, s.57).

#### **4.2. Örgütsel ve Görevsel Faktörler**

Bağlılığı etkileyen örgütsel ve görevsel faktörler kapsamında işin niteliği, rol belirsizliği ve rol çatışması, görev kimliği, örgütsel ödüller, güçlendirme, iş tatmini, motivasyon, sosyal etkileşim tercihlerinin olması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, iş gücünü, ilerleme olanakları, araçsal iletişim, kararlara katılım, bireyin gereksinmelerine önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden söz edilebilir.

##### **4.2.1. İşin Niteliği**

İşin motive etme potansiyeli, zorluk derecesi, iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda iş zenginleştirme de işsel bir faktör olarak gündeme gelmektedir.



İş zenginleştirme, işi çalışanların gözünde daha ilgi çekici bir hale getirmek için yapılan çalışmalardır. Bunun için çalışanların yaptıkları işleri kurumun hedefleriyle ilişkilendirmek gerekmektedir. Bu motivasyonu arttırabilmektedir. Başka bir tanıma göre; iş zenginleştirme, benzer güçlükte fakat içerik olarak birbirinden farklı işlerin aynı kişi tarafından yapılmasıdır.

Böylece iş ortamında çalışanın, bir diğer kişinin yerine geçip eksikliğini gidermesi söz konusu olmaktadır. İşi zenginleştirmede aynı zamanda, çalışanlarda yetki ve sorumluluk vardır. Bu insanı mutlu etmekte, çalışma isteklerini güdüleyerek iş tatmini ve örgütsel bağlılık sağlamaktadır (Silah, 2001, s.97).

İş görenin, işin niceliği ve niteliği üzerindeki daha büyük kontrolü ve bireyselden çok, gruplar içinde daha çok iş yapma, işe ilişkin dönüt alma, sosyal etkileşimler için fırsatların olması, görev kimliğinin açıklığı ve örgütsel güvenilirlik daha yüksek derecede bağlılık sonucunu doğurmaktadır.

#### **4.2.2. Yönetim Ve Liderlik**

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı arttırmaktadır. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılımı engelleyerek bağlılığı zedelemektedir. Genelde iş ortamında kişiye yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmen onun bağlılığını da azaltmaktadır.

Örgütteki güç aralığı arttıkça çalışanın örgüte olan bağlılığı azalacaktır. Yapılan araştırmalarda; formalizasyon ile güç aralığı ve merkezilik ile güç aralığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle, örgütte algılanan formalizasyon arttıkça çalışanların örgüte bağlılıkları azalacaktır ve örgütteki algılanan merkezilik arttıkça çalışanların örgüte bağlılığı azalacaktır (Bekiroğlu, 2001, s.40).

#### **4.2.3. Ücret Düzeyi**

Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda ücret düzeyinin işi bırakma da en önemli etkenlerden biri olduğu bulunmuştur. Çalışanların ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları o derece yüksek olacaktır.

#### **4.2.4. Örgütsel Kültür**

Örgütsel kültür, örgütü kendisine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve ayıran varsayımlar, değerler ve sembollerdir. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Örgütsel kültür çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü görevi görmektedir.

#### **4.2.5. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Bu kavram iki açıdan ele alınmaktadır. Bunlar; dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet. Dağıtımsal adalet; örgüt içinde kaynakların ne derece adil dağıtıldığını kapsar. Prosedürel adalet ise; karar alma sürecindeki adalet algısıdır. Örgütsel bağlılık açısından prosedürel adalet kavramı daha fazla öneme sahiptir. Çünkü örgütün çalışanlarına adil davranma kapasitesini prosedürel adalet göstermektedir. Çalışanlar tarafından örgütün prosedürel adaleti adil olarak algılanıyorsa, düşük ücret alınsa bile örgütsel bağlılık sağlanabilecektir (Şenyüz, 2003, s.20-24).

#### **4.2.6. Örgütsel Ödüller**

Örgütsel bağlılık ile örgütsel ödüller arasında doğrudan bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılığın hem saygı uyandıran bir görev, çalışanın kendisine destek bulabildiği arkadaşça bir ortam gibi içsel ödüllerden hem de maddi ödüllerden etkilendiği çeşitli araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir. Örgütün ödül politikası veya örgütsel değişme gibi konularda doyumsuz olmak, örgüte bağlılığın azalmasıyla sonuçlanırken; örgütten ödül almayı sağladığı için örgüt içi ilerleme bağlılık yaratmaktadır.

#### **4.2.7. Takım Çalışması**

Takım ruhu ve takım çalışması örgütsel bağlılığı artırır. Çünkü, arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen takım çalışanlarının yönetim, iş arkadaşları ve örgütlerine karşı bağlılıklarının da arttığı kabul edilmektedir. Bir takımın verdiği kararlar iş birliği içinde alınıyorsa, takım içinde dostane ve samimi bir ortam varsa örgütsel bağlılık bundan olumlu etkilenir.

#### **4.2.8. Rol Belirsizliği Ve Rol Çatışması**

İş görenin kendisinden beklenenler konusunda tereddütler yaşadığı durumlarda rol belirsizliği ortaya çıkar. Rol belirsizliği, bireyin tutum ve davranışlarında rehber edineceği kişilere başvurmasını engellemekte, bireyin yavaş hareket etmesine, görevden kaçınmasına, işini geç yapmasına, işine olan güvenini kaybetmesine ve işi ile ilgili karar vermede çekimser kalmasına neden olmaktadır. Rol belirsizliğini ortadan kaldırmak için, iş görenlerden neler beklendiğini açıkça ortaya koyan iş tanımları yapılmalıdır. Bireyler esnek yetki ilişkilerini ve esnek rolleri güçsüzlük olarak algılamaktadırlar (Çöl, 2004, s.67).

Rol çatışması ise, kişinin üstlendiği görev yani rol ile o rolden beklentilerinin uyuşmaması anlamına gelmektedir. Yani rol çatışması birey orijinli, rol belirsizliği ise örgüt orijinli olarak ortaya çıkmaktadır. Bu iki kavramın da örgütsel bağlılık ile negatif ilişkili olduğu ileri sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.82).

#### **4.2.9. Görev Kimliği**

Bu özellik görevin tam ve tanımlanabilir işin bir parçası olmasının gerekliliğini tanımlar. Bir işin başlangıcından bitimine kadar aynı çalışan tarafından tamamlanma derecesidir. İşin bir kısmının değil, tamamının aynı kişi tarafından yapılmasıdır. Bu bağlamda örnek olarak bir makine mühendisinin montaj hattından ürünün son çıktısına kadar sorumlu olarak takip etmesi, kontrol etmesi işin kimlik derecesinin yüksek olduğunu gösterir.

Görev kimliğinin boyutu artıkça işin personel için anlamlı olma özelliği de artmaktadır. Bundan dolayı da işe bağlılık, doyum ve başarı artacak, devamsızlık ve personel devri azalacaktır. Çünkü çalışan yaptığı işi kendi işi gibi görmeye başlayacak, işiyle özdeşleşecek bu da beraberinde örgütsel bağlılık getirecektir.

#### **4.2.9. Güçlendirme**

Güçlendirme çalışanlara güç vermeyi ifade etmektedir. Bir yönetim kavramı olarak güç, pozisyon gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve kişilik gücüdür. O halde güçlendirme, çalışanları bu dört güç ile kuvvetli bir hale getirmeyi ifade eder. Çalışanın yetkileri artırılarak pozisyon gücü, eğitim vererek uzmanlık gücü, bilgi ve kaynaklara ulaşma imkanını artırılarak kaynak gücü ve son olarak da kişinin motivasyonunu artırılarak kişilik gücü artırılabilir ve böylece güçlendirilmiş olur. Güçlendirme, örgüt bünyesinde yer alan kişi veya birimlerin sahiplenme ve problem çözmeye yetkili olmaları, bu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin elde edilen otoriteyi kullanabilir yeterliliğe kavuşturulması sürecidir. Güçlendirme kavramı tek boyutlu değildir. Katılım, motivasyon, yetki devri, örgütsel bağlılık kavramlarıyla yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılık; yapısal ve psikolojik güçlendirmenin çıktıları arasındadır. Yapılan araştırmalar, güçlendirmenin iş tatminini arttırdığı, çalışanlarda iş tatmininin artmasıyla örgütsel bağlılığında arttırdığını göstermektedir.

#### 4.2.10. Örgüt Yapısı

Her örgüt ulaşmak istediği amaçlara ve bu amaçlara ulaştıracak faaliyetlere göre farklı bir yapıda dizayn edilir. Rutin işlerin yapıldığı örgütler klasik yapıya göre dizayn edilirken, değişken işlerin yapıldığı örgütler organik yapıda dizayn edilir. Örgütlerin büyüklüğü çeşitli ölçütlere göre belirlenir. Bu ölçütler; iş gören sayısı, sermaye miktarı, kullanılan makine ve teçhizatların sayısı ve gücü gibi faktörlerle ifade edilir. Yapı olarak büyük olan örgütlerde, iletişim kanal sayısının, hedeflerin ve iletişim araçlarının fazla olması iletişim güçlüğü yaratabilir. Örgütlerin biçimselliği, işlerin yapılması sırasında belirlenmiş olan yöntem ve ilkelerin ne derecede uygulandığını ifade etmektedir. Şayet işlerin nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağı tam ve ayrıntılı olarak biliniyorsa ve bunlara uymak zorunlu ise, örgütteki biçimselleşme derecesinin yüksek olduğu söylenebilir.

Örgütteki küçük gruplar, kişilerin kolayca birbirlerini tanımalarına ve kişisel ilişkilerini yoğunlaştırarak daha samimi bir çalışma ortamına olanak sağladığı için bu gruplarda moral düzeyi yüksek olmakta ve devamsızlıklar azalmaktadır. Ancak büyük gruplarda, kişinin kendisini gruba tanıtmaması ve kişiliğini kabul ettirmesi zor olmakta; kişi, grup içindeki değerinin takdir edilmediği düşüncesine kapılarak tatminsizlik duymakta, örgüte ve çalışma arkadaşlarına bağlılığı azalmaktadır.

Büyük yapıdaki örgütlerde kırtasiyecilik ve bürokrasi artmakta ve iletişim sorunları ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar biçimsel iletişimi köreltip biçimsel olmayan iletişimin etkinliğini artırmaktadır. Örgütlerde toplam kalite yönetimi uygulamalarına yer verilmesi iş gören ile üst yönetim arasındaki iletişimi daha etkin kılmaktadır. Aynı zamanda iş görenin iş arkadaşlarıyla da olan iletişiminin güçlenmesine olanak tanıyan toplam kalite anlayışı sonucunda iş görenlerin örgüte bağlılıkları da artmaktadır (Aydoğdu, 2008, s.14-15).

#### 4.2.11. Motivasyon

Motivasyon sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak “güdüleme” ya da “güdülenme” sözcükleri kullanılmaktadır. İki sözcük arasındaki bu yapısal farklılık, ifade ettiği anlam bakımından ise şu şekilde bir ayrım yapabilmemizi sağlar: Güdüleme sözcüğünün etken, güdülenme sözcüğünün ise edilgen bir yapısı vardır. Örgüt içinde güdüleme kavramı yöneticilerin iş görenleri motive etmesi anlamında kullanılırken, güdülenme kavramı ise iş görenlerin motive olması durumunu açıklamaktadır.

Motivasyonu örgütsel açıdan değerlendirdiğimizde; örgüt üyelerinin örgüt amaçları yönünde istekle çalışmalarının sağlanması şeklinde belirtebiliriz. Örgüt üyeleri kendilerine verilen görevleri yapmaya istekli olmadıkça örgütte verimlilik ve etkenlik sağlanamaz. Bu ifadeden yola çıkarak motivasyonun, tüm örgütlerin nihai hedeflerine ulaşmalarında etkin bir yöntem olduğunu söyleyebiliriz. İşin ve örgütün niteliği ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise bu işi yapacak olan iş görenin istekli olması işi benimsemesi gerekmektedir. Motivasyon, örgütte kişinin daha iyi çalışmasını sağlayacak dolayısıyla örgüt verimliliğini artıracak önemli bir etkidir. Motivasyonu yüksek olan iş görenlerin bulunduğu örgütlerde verimlilik de daha yüksektir.

Motive olmuş iş görenlerden oluşan bir örgüt, verimlerinde görülebilen bir artışın yanı sıra bu örgüt üyelerinin örgütte daha uzun süre çalışmak istemesi örgüte olan bağlılığı sağlamakta ve örgütlerin görünmeyen yüzü başarıyı da artırmaktadır. Ayrıca örgütlerde güven konusu üzerine yapılan araştırmalar, örgüte güven duyan iş görenlerin örgüte bağlılık duydukları ve bu güven ortamının onları motive ettiği sonucunu ortaya koymuştur.

Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan bir araştırmaya göre iş görenlerin %97’si motivasyonun verimliliklerine etkisinin çok büyük olduğunu, %92’si ise motivasyonun örgütlerine bağlılıklarını sağlayan önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. İş görenlerin iş tatmininin yüksek olduğu örgütlerde, %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve %27 daha yüksek kar elde edildiği saptanmıştır.

Bu bilimsel araştırma sonuçlarının çok açık bir biçimde ifade ettiği üzere; motivasyon, işe bağlılığı güçlendiren etkisi nedeniyle zincirleme bir etkileşimin doğmasına neden olmakta, bu süreç ise örgütün nihai hedefine ulaşmasını sağlamaktadır.

#### **4.2.12. İş Tatmini**

İş tatmini, organizasyon içinde çalışan tüm elemanların benimsediği özel tutumlar grubu olarak tanımlanabilir. Kısaca buna kişinin işine karşı tutum ya da işine karşı gösterdiği tepkide diyebiliriz. Örgüte bağlılığı etkileyen unsurlardan olan iş tatmini, devamsızlık, iş gören devri, sadakat ve işle ilgili çabalar önemlidir ve iş tatmini örgütteki iş görenlerin örgüte bağlılığını sağlama yolunda çaba göstermelerini gerektirir. İş görenin yüksek düzeyde örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de iş gören için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında iş görenin uzun süre örgütte kalması, sınırlı iş bırakma isteği, sınırlı iş gören devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır. Böylece iş tatmini ile iş görenlerin olumlu performans sergileyebilmeleri konusunda devamlılık sağlanmış olmaktadır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki temel fark, "işimi seviyorum" ve "çalıştığım örgütü seviyorum" şeklinde özetlenebilir. İş tatmini, iş görenlerin yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumla ilgili iken, örgüte bağlılık iş görenlerin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumla ilgilidir.

İş tatmini yüksek olan iş görenler kendilerinden beklenenden daha fazla çalışmaya isteklidirler ve severek çalıştıkları işlerinden dolayı örgüte bağlılıkları da yüksek düzeydedir. Kişinin genel tutumu olumlu ise iş tatmini ortaya çıkacak, aksi halde işte tatminsizlikten söz edilecektir. İşten duyulan tatmin; performansı artırıp örgüte bağlılığı sağlarken, yaptığı işten tatmin olmayan iş görende ise zamanla bir çözülme ve işten ayrılma kendini gösterecektir. İş tatmini ile işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır.

Yüksek iş tatminine sahip olan iş görenin örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı iş gören devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır.

İşe bağlılığı yüksek olan bir iş göreni güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmek daha kolaydır. Buna karşılık, iş tatminsizliği sonucu işe bağlılığı düşük fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan iş görenler ise örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaktadır. Örgüt üyeleri, örgüte olan bağlılıklarını farklı şekillerde gösterebilirler. Bunlar; örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve inanma derecesi, örgütsel üyeliği devam ettirme ve fedakarlık derecesi ve örgüt kimliği ile kimliklenme derecesidir.

İş görenin çalıştığı örgüte bağlılığının en büyük göstergelerinden birisi, örgütün amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir. Amaçlarını kabul etmediği bir örgüte, iş görenin bağlılık göstermesi beklenemez. Manevi anlamda ise iş görenin örgüte bağlılığının en güçlü göstergelerinden biri olarak hem örgütün temel değerlerinin korunması ve hedeflerine odaklanması açısından hem de iş görenin bireysel anlamda tatmin olması açısından yapıcı ve teşvik edici unsurlardandır. İş görenin kendi amaçlarını gerçekleştirirken örgüt amaçlarını da gerçekleştiriyor olması örgüte bağlılığını sağlamakta ve bu durumda örgütsel bağlılık göstergesi olmaktadır (Aydoğdu, 2008, s.18 ).

#### **4.2.13. Örgüt İklimi**

Örgüt iklimi, çalışanların değerleriyle örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi iş görenlerin, örgüt içindeki çalışmasının nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır ( Schwartz ve Davis, 1991). Diğer bir deyişle örgüt iklimi; örgüt içerisinde oluşan bir takım ölçülebilen özelliklerdir, bu özellikler dolaylı veya direkt olarak iş görenlerce hissedilir ve onların motivasyonlarını, davranışlarını etkiler. Ayrıca örgüt iklimi kişinin beklentilerinde, davranışlarında ve performansında çok büyük rol oynaması nedeni ile oldukça önemli bir yere sahiptir. Tüm bu faktörlerin etkin bileşimi örgütsel bağlılığı etkilemektedir.



### **4.3. Durumsal Faktörler**

Bireyin örgüte giriş öncesindeki genel bağlılık eğilimi ve o ana kadar ki, yaşantıları belli bir ön bağlılık çerçevesi oluşturur. Yüksek düzeyde ön bağlılığın genellikle örgüte yararı olmakla birlikte, belli koşullar altında bunun, gerçekte düşük bağlılığın tohumlarını saçtığı ileri sürülmektedir.

Bulgular, örgütsel bağlılık düzeyinde durumsal değişimler yaşanabileceğini göstermiştir. İnsanların örgütsel bağlılığa ilişkin durumsal tepkilerini kestirmeyi öneren başlıca üç yaklaşımdan söz edilebilir.

#### **4.3.1. Araçsal Kestirim**

Araçsal kestirime göre insanlar, örgütle karşılaşmalarında temelde ödeme, ilerleme, adaletli yönetim gibi arzulanan davranışlarla ilgilenirler. Kişilerin bağlılık düzeyindeki değişimleri öncelikle karşılaşmanın ya da tanışmanın uygunluğuna bağlıdır. Bireysel bağlılıktaki değişme, büyük oranda ön karşılaşmanın doğrudan ve açık oluşuna dayanmaktadır. Önceki örgütsel bağlılık düzeyinin ya hiç ya da az etkisi vardır.

#### **4.3.2. Benzeyiş Kestirimi**

Benzeyiş Kestiriminde; bireylerin önceki tutumları, onları, önceki tutumlarına uygun tepki verecek şekilde yönlendirmektedir. Eğer insanlar karşılaşma algılarını, önceki bakış açılarına uydurmaya çalışırlarsa, önceki bağlılık düzeyleri ile karşılaşmaya verdikleri tepkilerin uygunluğu arasında olumlu bir ilişki olmalıdır. Önceden daha az bağlılık gösterenler, kurumla olan adaletsiz, uygunsuz karşılaşmalarda daha olumsuz tepkide bulunurken, önceden daha çok bağlılık duyanlar, söz konusu durumlarda aynı tepkiyi gösterememektedirler.

#### **4.3.3. Adaletin Grup-Değer Kestirimi**

Adaletin Grup-Değer Kestirimi yaklaşıma göre yüksek ön bağlılığı olan insanlar, örgütle olan karşılaşmaları boyunca kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettikleri zaman buna tepki gösterirler.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer örgütsel unsur, örgütsel adalettir. İş görenlerin örgüt hakkındaki düşünceleri, örgütü güvenilir bulup bulmamaları onların bağlılıklarını etkilemektedir.

İş görenlerin işyerinde beklentilerinin karşılandığı bir ortam algılamaları bağlılıklarını arttırmaktadır.

Ayrıca ücret eşitliği, grup normları ve iş görenlerin örgütle ilgili olumlu tutumları ile bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır (Çırpan, 1999, s.64-65). Örgüt tarafından sunulan ödüller de örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür.Çünkü örgütsel bağlılıkta çalışan geleceğe yönelik beklentilerini bugün ile değiştirir ve işveren de bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında çalışana belirli bir ücret öder. Bu değişimi belirleyen de işin organize edilış tarzı, yönetimin değerlendirilmesi ve ödüllendirmesidir. Bu nedenle işteki teşvikler, örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkilidir.

#### **4.4. Diğer Faktörler**

Kişinin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olan örgüt dışı faktörler, yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi dışsal faktörlerdir.

Örgüt dışı faktörlerden profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Profesyoneller kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi, bağımsız hareket eden bireylerdir. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlarda profesyoneller için ya mesleki bağlılık ya da örgüte bağlılık önem kazanmaktadır. Her ikisine birden bağlılık bir ikilem yaratabilmektedir. Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir. Bir diğer faktör, yeni iş bulma olanaklarının az olduğu durumlarda örgütsel bağlılığın artmasıdır. İnce ve Gül ( 2005 ) belirttiği üzere, yeni iş bulma olanakları bulunmamasına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalmaya devam eden ve örgütü ile kimlik birliği geliştirmiş olan bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kimseden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenebilir.

İş pazarında sınırlı iş fırsatları algısı, iş pazarı koşullarını örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktör olarak düşündürebilir. Çünkü sınırlı iş fırsatı algısı, iş görende daha yüksek bir düzeyde bağlılık göstergesidir. Çalışanın örgüte olan bağlılığı, örgütün büyüklüğü, iş koşulları, iş olanakları ve ödüllerdeki iyileşme ile artar.

İş görenlerin kazanç düzeyi veya kendilerine yapılan ödemenin, örgütsel bağlılıklarını etkilediği yönündeki görüşler, araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir. Kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup, işin çekiciliğini belirlemede, iş görene yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlanmaktadır.

#### **4.5. Örgütsel Bağlılık Türlerine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri**

Çalışmamızın bu bölümünde duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık türlerinin hangi faktörlerden daha çok etkilendiğini ortaya koymaya çalışacağız.

##### **4.5.1. Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler**

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerin genellikle kişisel, işe ilişkin, iş yaşantıları ve yapısal faktörler olarak sınıflandırılabilir. Bu faktörlerden iş yaşantıları, çalışanın iş rolünde kendisini rahat hissetmesini sağlayan psikolojik ihtiyaçlarına ilişkin yaşantılardır. Duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, çalışma arkadaşlarına, mesleğe ve örgüte bağlılıkla elde edilen tatminle alakalı bulunmaktadır. Duygusal bağlılıkta, ait olma ve örgüte karşı olan bağlılık duygularının varlığı, bu bağlılık türünün; ücret, rol açıklığı ve geçerli yetenekler gibi kişisel özellik, örgütsel yapı ve iş deneyimleri ile ilişkilerini ortaya koyar.

Duygusal bağlılığa etki eden faktörleri kişisel, örgütsel veya örgüt dışı faktörler olarak kategorize etmeden aşağıdaki gibi maddeler halinde ortaya koymak mümkündür:

- Zenginleştirilmiş işler: Zenginleştirilmiş işlerin duygusal bağlılığı artırdığı kabul edilmektedir.

- Yönetime katılma: Çalışanların yönetimi katılma ve karar almaya katılmaları duygusal bağlılığı artırmaktadır.
- Özerklik ve işin zorluğu: Özerklik ve işin zorluğunun da duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği iddia edilmektedir. Özellikle işin zorluğu ilerleme ve güçlenme ihtiyacı duyan çalışanlarda fazla duygusal bağlılık sağlamaktadır.
- Liderlik: Liderin yapılandırıcı ve anlayış gösterici özelliklerinden her birinin duygusal bağlılıkla orta düzeyde olumlu ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Liderin etkin, çok yönlü ve iyi zamanlı bir iletişim sistemi kurmasının bağlılığı artırdığı ileri sürülmektedir.
- Rol durumları: Rol çatışması ve rol belirsizliği yaşamayan çalışanların, diğerlerine göre daha fazla bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir.

Allen ve Meyer ise çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan duygusal bağlılığa etki eden faktörleri özetle aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar:

- İş gücü: Çalışanın iş yerindeki görevinin zor ve mücadele gerektiren bir iş olması
- Rol açıklığı: Örgütün ve yönetimin çalışandan neler beklediğini ve görevinin neler olduğunu açıkça ortaya konulması
- Yönetimin öneriye açıklığı: Örgütteki tepe yönetimin astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve bu tür önerilere değer vermesi
- Amaç açıklığı: Çalışanların örgütteki görevi ve yaptığı işleri niçin yaptığı konusunda açık bir fikre sahip olması
- Arkadaş bağlılığı: Örgütteki her düzeyde çalışan insanlar arasında samimi ilişkilerin olması
- Eşitlik ve adalet: Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması
- Kişisel önem: Çalışanın ortaya koyduğu işin örgütün amaçlarına önemli katkılar sağladığı duygusunu güçlendirmeye yönelik teşviklerin olması
- Geri bildirim: Çalışana performansı hakkında sürekli bilgi verme
- Katılım: Çalışanın örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılmasını sağlamadır.

Bu faktörleri ve buradan hareketle ortaya konan bağlılığı; çalışanın zor ancak herhangi bir rol belirsizliğine ve çatışmasına izin vermeyecek derecede açık olan işlerini, çalışma arkadaşları ile uyum içerisinde, niçin yaptıklarının bilincinde olarak gerçekleştirmeleri, yönetimin çalışanlarına adil ve eşit davranması, onların görüş ve önerilerine saygı duyması ve çalışanlara performansları ve beklentileri konusunda bilgi vermesidir şeklinde özetlemek mümkündür (Gül, 2003, s.87-89).

#### **4.5.2. Devamlılık Bağlılığına Etki Eden Faktörler**

Yaş, kıdem, kariyer olanakları ve ücret düzeyi gibi kişisel ve örgütsel faktörlerin çalışanlara verdiği tatmin derecesi onların devamlılık bağlılıklarını etkilemektedir. Örgütte daha uzun süredir çalışanlar ve daha yaşlı çalışanlar yaptıkları yoğun yatırımlar neticesinde daha fazla bağlılık gösterirler. Devam bağlılığını etkileyen bir diğer faktör, cinsiyettir. Yapılan çalışmalar, kadınların erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bir diğer önemli faktörse; eğitimidir. Eğitimin bağlılıkla ilişkisinin ters yönlü olduğu tespit edilmiştir. Evlilik faktörünün de devamlılık bağlılığı ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Buna göre, evli çalışanların bekar olanlara göre mali yükümlülüklerinin daha fazla olması sebebiyle, daha fazla bağlılık gösterdikleri bulunmuştur.

Allen ve Meyer ise devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri aşağıdaki şekilde özetlemektedirler:

- Yetenekler: Çalışanın sahip olduğu yetenekleri ve tecrübeleri bir başka örgüte transfer edip edemeyeceği ile ilgilidir.
- Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin bir başka örgütte yararlı olup olamayacağı
- Kendine yatırım: Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü mevcut örgüte yapmış olması
- Yeniden yerleşme: Çalışanın örgütten ayrılması halinde bir başka örgüte veya şehre yerleşmesi ile ilgili görüşleri
- Emeklilik primi: Çalışanın mevcut örgütünden ayrılması halinde başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybedeceği korkusu

- Alternatif iş imkanları: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bulup bulamayacağı.

Balay'a göre; Allen ve Meyer'in devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri işten ayrılma maliyetleri üzerine odaklanmaktadır.

#### **4.5.3. Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler**

Normatif bağlılık, çalışanların kişisel özelliklerinden, kişisel ve ailevi yaşantılarından, sosyalleşme sürecinden, çalışanın mensubu olduğu sosyal sınıftan ve statüden, örgütün çalışana yaptığı yatırımlardan etkilenmektedir. Farklı milliyet ve ırka mensup olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları arasında önemli farklılıklar bulunduğu ortaya konulmuştur. Irk ve milliyet değişkeninin normatif bağlılığı ilişkisinde kültür ve sosyalleşme süreci önem kazanmaktadır. Milletlerin kendine özgü yaşam biçimleri, iş alışkanlıkları, tasarruf ve harcama eğilimleri, eğitim düzeyleri, dayanışma ve yardımlaşma duyguları, dinsel motifleri ve değer yargıları gibi toplumsal ve kültürel değerlerin işten ayrılma niyetlerini azaltarak normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir (Gül, 2003, s.91-92).

#### **4.6. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları**

Bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali vardır.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Bayram, 2005, s.135).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Donna Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin, bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir.

Bir çok araştırmada tespit edildiği üzere; bağlılık, devamsızlık, performans, kıdem, stres, iş gücü devri, işe geç kalma ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir. Örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişki beklenilenin aksine oldukça zayıftır. Bunun nedeni, ekonomik şartlar, beklentiler ve aile mecburiyetleridir. Yüksek ücret, sosyal imkanlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Bağlılık ile devamsızlık arasındaki ilişki bir çok araştırmada incelenmiştir ve farklı korelasyonlar bulunmuştur. Bazı araştırmalarda bağlılığın çalışanların devamsızlıklarını azalttığı bulunmuştur. Bazılarında ise, bağlılık ve devamsızlık arasındaki ilişkinin çok güçlü olmadığı bulunmuştur. Dolayısıyla, bağlılık ve devamsızlık arasında çok güçlü olmasa da bir ilişki mevcuttur, ancak bağlılık çalışanların devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör değildir. Pek çok araştırma işten ayrılmayı psikolojik bir tepki olarak nitelendirir ve işten ayrılmanın bireysel bir seçim davranışı olduğuna inanılır. Başka bir deyişle kişi bir takım nedenlere ve etkilere bir tepki ve sonuç olarak kendi iradesi ile işten ayrılmayı tercih etmektedir. Örgütsel bağlılık ile işgücü devri arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Alternatif iş imkanlarının çok olması, bağlılığı olumsuz etkiler. Alternatif iş imkanları çoksa çalışanların örgütten ayrılma eğilimleri artar ( Şenyüz, 2003, s.33-35).

Bireylerin işlerinden ayrılma niyetleri çok çeşitli olabilmekle beraber, örgütlerine verdikleri emek, zaman, çaba ve özveri karşılığında elde ettiklerini yeterli bulmamaları önemli bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır.

Birey örgüte yaptığı katkı, harcadığı çaba, zaman karşılığında hak ettiğini alamadığına inandığında, bunları elde edebileceği bir başka örgüt arayışı içine girebilmektedir. Bu durum bireylerin örgüte olan bağlılıkları zayıflatmakta hatta koparmaktadır.

Bu nedenle, örgütler çalışanlarından bekledikleri güven, bağlılık ve özveri karşılığında onların istediklerine ve hak ettiklerine karşılık vermek durumundadır (Elçi, 2003, s.17-18).

İş stresi, bağlılığın en önemli sonuçlarından biridir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların iş stresi, diğer çalışanlara göre daha fazladır.

#### **4.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Sonuçları**

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren iş görenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz iş görenler” olarak tanımlanmaktadırlar.

Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığın bireye ve örgüte dönük önemli sonuçları vardır.

- İş gören için olumlu sonuçları: İş görenin bağlılığının düşük olduğu durumda, belirsiz ve çatışmaya olanak veren bir ortamın çıkması, yenileşmenin gerekliliğini önemli ölçüde artırabilir. Düşük bağlılığın olduğu bir kamu okulunda, yönetici yenileşmeye gitmese de durumdan sorumlu tutulamayabilir. Bu durum, aynı zamanda iş görenin başka bir iş aramasına neden olabilir. Bu iş gören, yeni bir örgüte girdiğinde en azından kendisi için yeni bir adanma ortamı yaratma olanağına sahip olabilir (Celep, 2000, s.22-23).

- İş gören için olumsuz sonuçları: Düşük örgütsel bağlılıkta bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açık olup olmadığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştırabileceğinden bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir.



Bu konudaki bulgular, düşük düzeyde bağıllık gösteren bireylerin, davranışlarına ilişkin sonuçları hakkında uyarıldıklarında bağıllıklarının genellikle yükseldiğini göstermiştir. Özellikle düşük bağıllıktan dolayı, örgüt içindeki biçimsel olmayan iletişimde etkin konuma gelen ve örgütteki bütün olumsuzlukları abartarak iletişimi yönlendiren öğretmenler, kendilerine ve örgüte zarar verebilmektedir. Yapılan bir araştırmada, bu tür özelliklere sahip olan basın iş görenlerinin zararlı ve yasadışı bilgileri kamuoyuna aktarmalarından dolayı, çoğunun mesleklerinde sıkıntılarla karşılaştığı ortaya çıkmıştır.

- Örgüt için olumlu sonuçları: Örgütsel düzeyde düşük bağıllık olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Çünkü daha yüksek iş gören devri ve devamsızlık, yıkıcı ve düşük performans gösteren iş görenlerin potansiyel zararlarını sınırlandırabilir. Bu tür iş görenlerin örgütü bırakması demek, diğer iş görenlerin tutumlarının iyileşmesi ve bunlar yerine alınacak iş görenlerin örgüte yeni beceriler getirmesi demektir. Düşük bağıllık düzeyine sahip iş görenin örgütte kalması, örgüt için gizli tehlike oluşturabilir. Bu iş görene örgütten ayrıldığında, örgütteki diğer iş görenlerin tutumları iyileşebilir ve düşük bağıllık düzeyine sahip iş görenin yerine, yeni alınan iş görenler örgüte yeni beceriler getirebilir.
- Örgüt için olumsuz sonuçları: Düşük örgütsel bağıllık söylenti, itiraz ve şikayetler ile sonuçlandığında örgütün adına zararlar gelmekte, hizmet alanların güveni kaybolmakta yeni durumlara uyum sağlayamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir. Genel olarak düşük bağıllık düzeyi, iş gören devri, örgütten ayrılma ya da göreve gelmeme, işin niteliğinde düşme, örgüte sadakatsizlik, zimmete geçirme gibi örgüte karşı suça yönelme ve örgütsel ilgilerini koruma ve geliştirmede sınırlı rol davranışı göstermesiyle ilintilidir. Düşük bağıllık, örgütü suçlama, isyankâr davranış gösterme, zararlı biçimsel olmayan iletişimi doğurduğunda, örgütün etkililiği tehlikeye düşmekte; örgüt çevrenin güvenini kaybetmekte; yeni durumlara uyum sağlamada güçlük çekmekte ve gelir kaybetmektedir. Örgüt dışındaki referans gruplarına yönelimli olan iş görenler zor kontrol edilebilmektedir (Celep, 2000, s.24).

#### 4.6.2. İlimli Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Sonuçları

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İnsanların sosyal gruplardaki sınırlı bağlılıklarına bakarak, işleyen sistemlere kısmen bağlanabileceği söylenebilir.

İlimli bağlılık düzeyinde yer alan iş görenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki iş görenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Bunun yanında örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki iş görenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bayram, 2005, s. 136).

- İş gören için olumlu sonuçları: Bu düzeyde yer alan iş görenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Balay'a göre (2005), örgütün bütün değil, bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler.

Bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağlılık düzeyidir. İş görenler bu düzeyde örgütün beklentilerini karşılarken, hem örgütle bütünleşmeyi hem de kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler.

- İş gören için olumsuz sonuçları: Örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. İş görenlerin yaratıcılık, yardımseverlik, fikir önerme, jestler yapma, irade ve fedakarlık gibi üyelik davranışları önemlidir.

Bu düzeydeki iş görenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ve çatışma yaşarlar. Üstlerine ya da yöneticilerine öncelik vermeyen iş görenler, örgütün üst noktalarına belirsiz ya da yavaş bir biçimde yükselebilir.

- Örgüt için olumlu sonuçları: İş görenlere ve dolayısıyla örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı örgütte hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteği az olabilmekte ve daha büyük iş doyumuna ulaşılabilir. İlimli bağlılık birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık çerçevesinde, iş görenin örgütte kalma süresini uzadığında, örgütten ayrılma eğilimini azalabilmekte ve iş doyumunu arttırabilmektedir. Böyle bir durum, okulun verimliliğini ve etkiliğini olumlu yönde etkiler ve öğrenci başarısındaki nicelik ve niteliği artırabilir.

- Örgüt için olumsuz sonuçları: İş görenler olumlu üyelik davranışları gösteremediklerinden kararsızlık yaşamaktadırlar. Bu durum ise örgütün verimsiz işleyişine yol açabilmektedir. İlimli adanma düzeyi, iş görenin örgütte kalma süresini arttırdığından yeni iş görenlerin örgüte gelmesi engellenmiş olur. Bu durum örgütteki yenileşme ve değişmeyi olumsuz yönde etkiler. Uzun vadede örgütsel amaçlarda eskimeye neden olur (Celep, 2000, s.27).

#### **4.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Sonuçları**

Bu bağlılık düzeyinde bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek bağlılık, hem birey hem de örgüt açısından önemli sonuçlar yansıtmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, iş görenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir. Bu iş görenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk, az ödülleniş ya da mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir.

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, iş görenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır.

Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Bayram, 2005, s.135).

- İş gören için olumlu sonuçları: Bu bağlılık düzeyi bireye, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşın örgüte yüksek derecedeki sadakatini de devam ettirir. Örgüt iş görenin sadakatine karşılık ona çeşitli yetkiler devrederek ödüllendirebilir. Bazen bu ödüllendirme üst pozisyonlara atanma şeklinde de olabilir. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlı iseler örgütün en değerli üyeleri olurlar. Belli durumlarda yüksek bağlılık düzeyi iş görenin konumunu ve tanınmasını arttırabilir. Örgüt iş görenin örgüte itaat etmesine karşılık yetki güçlerini iş görene devretmek suretiyle onu ödüllendirmektedir (Celep, 2000, s.26) .

- İş gören için olumsuz sonuçları: Yüksek derecede bağlılık, bireyin aşırı derecede grup ile bütünleşmesine ve kimliğinin grup içinde erimesine yol açmaktadır. Bu bireyler ayrıca kişisel yetersizliklerini kapatmak amacıyla grup içinde daha etkin olma çabası gösterdiklerinde, bazen aile ilişkilerinde gerilim yaşamaktadırlar. Zamanlarının büyük bir bölümünü örgütlerine ayırdıklarından dolayı ev ve iş hayatı arasında bir denge kuramamaktadırlar. Buna paralel olarak da diğer insanlarla yeterli ilişki geliştiremediklerinden toplumsal yabancılaşma yaşayabilirler. Yüksek bağlılık düzeyi iş görenin gelişmesini engelleyebilmekte bürokratik olarak değişimin direnç kaynağı haline gelmelerine neden olmaktadır. Ayrıca iş görenin kimliği grup kimliği içinde eriyebilmektedir. Bireyin iş ve aile rolleri büyük ölçüde birbirine bağlı olduğundan aile ilişkilerinde gerilim oluşabilmektedir.

- Örgüt için olumlu sonuçları: Yüksek düzeyde bağlılık örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Her husustan önce iş görenin yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven veren kararlı işgücünün oluşmasını sağlar.

Bu kararlı ve güven verici işgücü örgüt amaçlarını isteyerek kabul eder ve en verimli ürünü ortaya koymaya çalışır. Yüksek bağlılıktan dolayı da, iş görenler en verimli ürünü ortaya koyma amacına dayalı olarak örgütün amacını isteyerek kabul ederler. Böylece örgüt, amaçları ile iş gören amaçları eşleştirdiğinden örgüt başarısı düzeye ulaşmaktadır.

- Örgüt için olumsuz sonuçları: Olumsuz yüksek bağlılığın bireye olduğu kadar örgüte de etkisi vardır. Örgüt yüksek derecede verim ve sorgulanmayan sadakatten yarar sağlasa bile çok aşırı yanlış sadakat biçiminin verime zarar verdiği söylenebilir. Bu durum örgütsel esnekliğin azalmasına, geçmişteki politika ve uygulamalara aşırı güven duymaya, bunun sonucunda geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesine sebep olmaktadır. Yüksek bağlılık, örgüte en yüksek düzeyde verim sağlamaktadır. Ancak aşırı bağlılık örgütün esnekliğini azaltabilmektedir. Örgüt, kendisine güçlü biçimde bağlanan; ancak örgütün gerektirdiği koşullara uymayan iş görenleri, örgütte tutmak zorunda kalmaktadır.

Sonuç olarak; yüksek bağlılık düzeylerinin kabul edilmeyen olumsuz sonuçlarından ve en önemlilerinden birisi, bu iş görenlerin örgüt adına yasal ve ahlâkî olmayan davranış göstermede daha istekli davranabildikleridir. Örgüt içi çatışmalarda, bu iş görenler, kendi kişisel ahlaklarını ve yaptırımları, örgütün emirlerinin ve kurallarının üstünde tutabilmektedirler.

Bağlılığın farklı düzeylerde farklı sonuçlar gösterdiğine ilişkin bir değerlendirme yapılabilir bu sonuçlar aşağıda Tablo 5’de belirtilmiştir.

**Tablo 5: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları**

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

**Tablo 5'in devamı**

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

**KAYNAK:** ( Randall, 1987:462 ) Aktaran: Balay, 2000.

#### **4.7. Örgütsel Bağlılık Boyutları**

Charles O'Reilly III ve Jennifer Chatman'a göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte psikolojik bağlılığıdır. Bu bağlılık, ise sarılma duygusunu, sadakati ve örgütün değerlerine inancı kapsar. Balay (2000) belirttiği üzere, örgüte psikolojik bağlılığın üç boyutu vardır.

Söz konusu olan bu üç boyut:

- Uyum ya da değişim,
- Özdeşleşme ya da yakınlaşma,
- İçselleştirme ya da değer uygunluğudur.

#### **4.7.1. Uyum Boyutu**

Örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade eder. Uyum halindeki çalışan yaptığını yapmak zorunda olduğu için yapar. O halde uyumda bireyin, zorunlu olarak uyması söz konusudur. Birey bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde, kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Uyum, seçme imkanı vermez; birey yapması gerekenleri denetim altında, güvensiz bir ortamda yapmak zorunda kalır.

Örgütte; yetki, standart, kural, prosedür ve benzeri etkinlikler bireylerin uyumunu sağlar. Uyum, adanmışlığın ilk aşamasıdır. Bu aşamada birey, örgütte diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında ( araçsal bağlılık ) kabul eder. Uyumda, görüleceği üzere bir çıkar ilişkisi vardır. Birey beklediği ödeme, yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında uyum gösterir. Tutum ve davranışlar paylaşılmış inançlar nedeniyle değil de, sadece belli ödülleri kazanmak için benimsendiğinde gerçekleşir. Bazı durumlarda insanlar bir örgütü yüzeysel düzeyde desteklerler. Bunlar örgüte inanmaktan çok, uyumlu eylemler yoluyla bazı ödülleri kazanmayı ve cezaları savmayı isterler. Bu yüzeysel bağlılık uyum olarak adlandırılmaktadır.

Uyum bağlılıkta ilk aşamadır. Bu aşamada; birey, diğerlerinin etkilerini, sadece onlardan bir şey elde etmek için kabul eder. Uyum bağlılığın araçsal bir nitelik taşıması nedeniyle, örgütün daha giderek fazla maddî kontrol uygulamaya koyması ile sonuçlanmaktadır. Yani dışsal destekleme ve cezalandırma, davranışı belirleme ve kontrol etmede tamamen araçsal olan güdülemeye konu edilebilir.



Uyum, ödül- maliyet dengesine dayalı bir bağlılık olma yanında, birey ve örgüt arasında var olan bir dizi karşılıklı kabullere dayanır. Psikolojik ve ekonomik sözleşmenin ilişkisel öğeleri de örgüt ve iş görenler arasında uyulması gereken ilkelere vurgu yapar.

Eğitim çalışanlarının beklentilerinin karşılanmaması, gereksinimlerinin saksaklanması, çalışanların uzmanlığına, kişiliğine karşı saygının yok olması, çalışma ortam ve koşullarının uygunsuzluğu, yasal olmayan uygulamaların çoğalması v.b. nedenler eğitim iş göreninin kendisini işine ve okuluna vermektan alı koyar (Başaran, 2000, s.232) .

#### **4.7.2. Özdeşleşme Boyutu**

Bağlılığın ikinci aşaması olup, bireylerin örgüte ve çalışanlarına yakın olma istekleriyle ilintilidir. Özdeşleşmede birey başkalarının etkilerini, kendini tanımlamaya imkân veren ilişkilerin kurulma ve sürdürülmesi karşılığında kabul eder.

Özdeşleşmede, başkalarının hareket ve davranışları, başkalarıyla ilişkiye girmek ve bunu sürdürmek amacıyla benimsenir. Ayrıca özdeşleşmede, bireye hoşnutluk veren, ancak kaybolma olasılığı yüksek olan bir çekicilik vardır ve bu çekiciliğin korunmaya ihtiyacı vardır. Özdeşleşme bireye hoş gelir, ancak onu sorumluluk altında bırakır. Kısaca özdeşleşme, bireyin, değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir. Özdeşleşen birey örgütünden gurur duyar.

Özdeşleşme boyutunda bireyler, doyum verici ve kendilerini tanımlayıcı ilişkileri korumak için diğerlerinin etkilerini kabul ederler. Başka bir deyişle özdeşleşme, bireyin doyum sağlayıcı ilişkiler kurmak ve sürdürmek için etkileri kabul etmesidir. Bu bağlamda birey, bulunduğu grubun bir üyesi olmaktan gurur duyarak, grubun değerlerine saygı gösterir ve bunu gerçekleştirmeye çalışır.

Özdeşleşme, kişilerin yakın olma isteğine dayanan örgütsel bağlılık aşamasıdır. İnsanlar diğer kişi ve gruplarla ilişkiye girmek ve bunu sürdürmek için, başkalarının hareket ve davranışlarını benimsiyorsa özdeşleşme var demektir. Özdeşleşme bir çekicilik durumu yarattığından, bireye yüksek derecede hoşnutluk verir. Bağlılık hoş gelmesine karşın sahibine sorumluluk ve maliyet yükler. Çekicilik kaynağı vazgeçilemez olduğunda da esneklik azalır. Bu ise bazı örgütlerin istemediği bir sonuçtur.

İş görenler bu aşamasında örgütle üst düzeyde özdeşleşir. Çünkü örgüt onların değer verdiği olguları destekler. Örgütle özdeşleşen iş gören örgütün vazgeçilmezi olur, örgütsel ödüller ve yükselme için olağan üstü bir çalışma sürecine girer. İş gören, örgütün başarısını kendi başarısı; başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak görür (Balay, 2000, s.100).

#### **4.7.3. İçselleştirme Boyutu**

Bağlılığın son aşaması olup birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade eder. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. Bu aşamada bireyin, örgütün değerlerini gerçekten kişisel değerleriyle uyumlu ve ödülleyici görmesi söz konusudur. İçselleştirme bir kere gerçekleştikten sonra, bireyin yeni etki kaynaklarıyla etkilenmesi gerekmez. Ancak içselleştirme uzun zaman gerektirir. Kısacası, içselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur.

İçselleştirme; özendirici tutum ve davranışlar bireyinki ile uyumlu olduğunda gerçekleşir ve örgütsel bağlılığın son aşamadır.

Bir başka ifade ile içselleştirmede, bireyin değerleri ile grup ya da örgütün değerleri aynıdır. Örgütlerin var olmasını arzuladıkları bağlılık formu içselleştirmedir. Çünkü içselleştirme, kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır. Fakat başarılması hem daha zor hem de uzun zaman alıcıdır. Yukarıda da belirttiğimiz gibi içselleştirme bir kez gerçekleştiğinde, bireyi etkilemek için yeni etki kaynaklarının devreye konulması gerekmez.

Çünkü bu bağlılık boyutunda birey, yeni bir fikri, değişim, tutum ya da davranışı kendisinin olarak kabul eder. Bunun için zorlamasız ve baskısız davranır.

#### **4.8.Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı ve Geliştirme Araçları**

##### **4.8.1. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı**

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları birbirinden farklı olduğundan örgütsel bağlılık düzeyleri de farklılık göstermektedir. Eğitim çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin; iş doyumunu, mesleki statü, çalışma koşulları, öğrencilerin verimsiz çalışma alışkanlıkları, çalışma şartları, okulun büyüklüğü, yöneticilerin kişilikleri ve işin özellikleri gibi unsurlardan etkilendiği düşünülebilir.

Bir örgüt olarak okula bağlılık, yönetici ve öğretmenlerin amaç ve değerler ile ilişkilerinde, rollerine, araçsal bir değerden ayrı olarak, okulun kendi iyiliği için bağlılık duymalarıdır. Okulun amaç ve değerlerinin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, okulla özdeşleşme olarak değerlendirilmektedir. Öğrenci ve öğretime bağlılığın merkez alındığı okul, aynı zamanda etkili okulun temel özelliğidir.

1970 sonrası yapılan etkili okul araştırmaları da okulun amaç ve değerlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmede temel iki karar organının yönetici ve öğretmenler olduğunu göstermiştir. Yönetici iyi öğrenmeye olanak sağlamak için gerekli koşullar yaratmakta, öğretmen de özellikle öğrencilere akademik beklentileri ileten davranışları kazandırmakla gerçek anlamda kendilerinden beklenen davranışları yerine getirmiş olmaktadır.

Yönetici ve öğretmenlerin bu rollerini başarıyla yerine getirmeleri onların, okula bağlılık duymalarıyla gerçekleşebilir. Bunun yanında geçmişten bugüne kadar yapıla gelen etkili okul araştırmaları, yönetici ve öğretmenlerin örgütlerine bağlılığı kapsamında düşünülebilecek şu özellikleri sıralamaktadır:

- Öğretmenlerin öğretim uygulamalarını sıkça ve sürekli olarak konuşur olmaları,

- Yönetici ve öğretmenlerin sürekli olarak birbirlerinin öğretimini gözlemlmeleri ve bu gözlemlerle kendi öğretimlerini değerlendirmeleri,
- Yönetici ve öğretmenlerin birlikte eğitim materyalleri planlaması, araştırması, değerlendirmesi ve hazırlamasında oluşan bir dizi birleşik eylemleri yapmaları,
- Yönetici ve öğretmenlerin birbirlerinin öğretim uygulamalarını geliştirmeye yardımcı olmasıdır.

Aynı zamanda öğretmenlerin okula ilişkin üç bağlılık boyutundan söz etmek de mümkündür. Bunlar; okul için çaba gösterme isteği, okulda çalışmaya devam etme isteği ve okulun eğitimsel amaç ve değerlerini kabulüdür. Diğer bir bağlılık olarak da öğretime bağlılıktan söz edilebilir. Öğretime bağlılık ise üç koşulu gerektirir:

- 1.Öğretmenin öğretimde farklılık yaratma konusunda inançlı olması,
- 2.Öğrencilerin öğreneceği konudaki beklentisi
- 3.Öğretimin gerçekleşmesinde gerekli çabayı göstermesindeki istekliliğidir.

Çabaları ile elde ettikleri başarı, öğretmenlerin işlerine, iş yerlerine ve öğrencilerine daha çok bağlılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ne yazık ki yöneticilerin çoğu, her alanda iş görenlerin artan beklentilerini etkili bir şekilde karşılamada başarısız olmaktadır.

Normal koşullardaki istekleri dahi yeterince karşılanmayan eğitim iş görenlerinden giderek daha fazla beklentiye girmek, onların bağlılığını azaltmakta, stres ve tükenmişliğe yol açmaktadır. Buna bağlı olarak, stres ve tükenmişlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyen etmenlerdir.

Eğitim iş görenlerinin okula bağlılığı ve işten doymu, okul etkililiğinde önemli bir öğedir. Öğretmen-öğrenci ve öğretmen-ebeveyn ilişkilerinin iş doymu ve önemi bakımından büyük değer taşımaktadır.

Yöneticiler, öğretmenleri karar alma sürecine katarak ve aynı zamanda eğitimsel reformlar üzerinde odaklanarak, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu yükseltmeleri mümkün olduğu bilinmektedir. İşlerinde yüksek düzeyde doyum sağlayan ve örgütlerine güçlü bir biçimde bağlılık duyan iş görenlerin, geri çekilme davranışlarından sakındıkları ve işlerine bağlılıkta devam ettikleri görülmüştür.

Öğretmenler, işlerinde devamlılık göstermelerine karşın, iş ortamıyla duygusal yönden bütünleşmede zayıf kalabilirler. Bu nedenle kişileri sistemde yalnızca fiziksel anlamda görmek yeterli değildir. Psikolojik anlamda da örgütle bütünleşmesi önemlidir. Açıkçası faaliyet alanı insanı yetiştirmek ve dönüştürmek olan okulun etkili işleyişi için üyelerin çoğu, görev tanımlarından daha fazlasını yapmaya istekli olmalıdırlar (Balay, 2000, s.120).

Bağlılık duyan öğretmenler, okullarına, öğrencilerine ve çalışma alanlarına güçlü bir şekilde yönelim gösterirler. Bir mesleğin maddi kazanımlar ötesinde ve belli değerlerin benimsenmesini ortaya koyacak kadar üyelerinin bağlılığını gerektirmektedir.

Öğretmen bağlılığı, öğrenci başarısıyla da bağlantılıdır. Balay'ın (2000) belirttiğine göre; öğretmenin öğretime bağlılığı ile öğrenci başarısı arasında bir ilişki mevcuttur. Öğretmenler, öğrencilerin okula bağlılıklarını artıran etkili öğretimsel davranışları sınıfta kullanmakta, bu da öğrenci başarısının artmasına yol açmaktadır. Düşük öğretmen bağlılığı aynı zamanda öğrenci başarısını azaltmaktadır. Tükenmiş öğretmenler öğrencilere karşı daha az sevecen, sınıftaki karışıklığa karşı daha az hoşgörü, daha fazla endişe ve bitkinlik göstermektedirler. Bu tür öğretmenler, öğretimlerinde akademik kaliteyi geliştirme konusunda daha az plan yapmakta ve kendilerini etkili öğretim sunmadan alıkoyan otoritenin kurallarına karşı çıkmada daha çekingen davranmaktadırlar. Sonucun, öğretmenlerle öğrenciler arasındaki bir anlaşma biçimini aldığı söylenebilir. Buna göre öğretmenler, daha fazla sosyal ilişkilerin olduğu daha düzenli bir sınıfa karşılık olarak öğrencilerine yönelik entelektüel beklentilerinde azalmaya gitmektedirler. Öğretmenlerin okullarına bağlayan bir diğer faktörde görev anlayışıdır. Kushman (1992)'a göre bu faktör, öğretmeni müfredat ve öğretimde işbirliği içinde görmeyi sağlar.

Örgütsel bağlılık, öğretmenler arasında yeniliklerin tasarlanmasında ve uygulanmasında, kendini-yöneten ve kendinden girişimci liderliği, çalışma gruplarını, öğretmenler için dönüşümlü liderlik rollerini, okulda mesleki gelişme olanaklarını, öğretmenler arasında öğretimin yüksek kalitesiyle birlikte akademik çalışmalarda değer temelinin önemini öne çıkarmaktadır. Öğretmenlerin sadece öğrenci başarısından gelen ödüllere bağlı olması veya arkadaş desteğine dayanması, onların okula bağlılıklarını zedeler (Özkan, 2005, s.74-76).

#### **4.8.2. Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları**

Öğretmenlerde örgütsel bağlılığı geliştirme araçları; işin anlamlılığı, özerklik, dönüt, işbirliği, kaynaklar, uygun öğrenme kimliği, öğrenme fırsatları, katılım, iş stresi ve görev anlayışı olarak sınıflandırılabilir.

**İşin Anlamlılığı:** Anlamli iş, içsel olarak güdüleyici ve bağlılık üreticidir. Başka bir deyişle öğretmen için anlam taşıyan bir çalışma, içsel olarak güdüleyici bir işleve sahip olup anlamsız ve tek düze bir çalışmadan daha fazla bağlılığa yol açmaktadır. Beceri çeşitliliği, görev kimliği ve işin öneminin işin anlamlılığına katkıda bulunduğu düşünülebilir.

**Beceri çeşitliliği:** İş görenin beceri genişliğini ve yeteneklerinin kullanımını ortaya çıkarmak için çalışmada gerekli olan farklı etkinliklerin genişliği olarak tanımlanmaktadır.

Ülkemizin sosyo-ekonomik yapısındaki dengesizlik, işsizlik, ailelerdeki eğitim düzeyinin düşüklüğü gibi etkenler sınıf ortamını olumsuz yönde etkileyen dış değişkenlerdir. Aynı sınıfta çok uç noktalardaki ailelerden gelen çocukların veya gençlerin bulunması, öğretmenin öğretme gücünü ve sınıf kontrolünü olumsuz yönde etkilemektedir. Bir öğretmen sınıfında eğitim düzeyi yüksek bir ailenin çocuğu ve gecekonduda yaşayan düşük eğitim ve gelir düzeyine sahip bir ailenin çocuğu birlikte bulunuyorsa ise öğretmenin, bu farklı özelliklerdeki çocuklara aynı öğretmen yönetimi veya sınıf kontrolü anlayışı ile ulaşması olanaklı olmayabilir. Sınıftaki öğrenci özerliliklerindeki farklılık ve çeşitlilik, öğretmende, belirsizliği ve gerginliği doğurur ve bu durum da; öğretmenin okuluna bağlılığını olumsuz yönde etkiler.

Bunun yanı sıra; öğretmen atamalarında da üst sosyo-ekonomik bölgelere deneyimli ve nitelikli, alt sosyo-ekonomik bölgede yer alan okullara yeni öğretmenlerin atanıyor olması sorunu daha içinden çıkılmaz hale getirmektedir.

Bir işin tamamını yapmaya istekli olan bir öğretmen işi ile özdeşleştiğinde ve işin yalnızca bir boyutundan sorumlu olduğu zaman o iş öğretmen için daha çok önem kazanacak ve anlamlılığı artacaktır.

**İşin Kimliği:** Öğretmenler, belli bir zaman dilimi içerisinde belli bir öğrenci gurubunun öğretimini sağlama sorumluluğuna sahiptirler. Öğretmenler belli bir dersin ünite ve konularının gerektirdiği bilgi ve beceriyi öğrenciye kazandırma etkinliğinde bulunmaktadırlar. Çıktılar geleneksel olarak notlarla ifade edilmektedir. Öğrenciler tek bir öğretmenin ürünü değillerdir. Öğrenimleri boyunca birden fazla öğretmenden ders almaktadır. Bu bağlamda işin kimliğinin öğretmen adanmışlığına etkisi fazla olmamaktadır. Ancak, durum sınıf öğretmenleri açısından farklılık göstermektedir. Belli bir sınıfın öğretmeni bir eğitim öğretim dönemi boyunca kazandırdığı davranış bütünüyle o öğretimin ürünüdür. Bu açıdan belli bir zaman diliminde sınıf öğretmeni belli bir konunun öğretimini tek başına gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda bir öğretim etkinliğini öğretmen baştan sona kadar kendisi gerçekleştirdiğinden, bu durum adanmışlığını olumlu yönde etkiler.

**İşin Önemi:** Öğretmenin yeterlik duygusu, işini sahiplenmesi ve beklentileri gibi değişkenler öğretimin önemliliğini ortaya koymaktadır. Bir öğretmen iş çıktıları hakkında olumlu beklentiye ve iş çıktıları üzerinde bir etkiye sahip olmadığı duygusunu taşıdığında, öğretimi anlamsız bir etkinlik olarak yaşamaktadır.

Öğretmen, kendisini örgüt dışında üyesi bulunduğu toplumsal grup veya topluluklara bağlanmış ise o zaman işin anlamlılığının kaynağını, bu toplumsal grup veya toplulukların amaç ve değerleri oluşturabilir. Daha doğrusu, öğretmen eğitim ortamını, okul dışında üyesi bulunduğu grupların amaçlarına ulaşmanın bir aracı olarak görebilir. İşte o zaman okul amaçlarından kolaylıkla sapma söz konusu olabilir. Okul, ulusal eğitim amaçlarını gerçekleştirmenin merkezi olmaktan çıkar, öğretmenlerin kendi amaçlarını gerçekleştirdikleri bir araç konumuna gelir.

Bir araştırmada aday öğretmenlerin dikkate değer bir bölümünün (% 15.50) öğretmenlik mesleğini nedenlerinden birisinin: kendilerini siyasal düşünceleri doğrultusunda insan yetiştirmek olduğunu belirtmiş olmaları, bu yargıyı güçlendirmektedir (Celep, 1995).

**Özerklik:** Özerklik, öğretmenlerin işini planlama ve uygulama süreçlerini belirlemesine yönelik kararlardaki etkilerini yansıtan katılımla ilintilidir. İş görenin, iş çıktıları konusunda kendisini sorumlu hissetme derecesi, onun adanmışlık derecesini ortaya koymaktadır. Bir iş öncelikle; Yöneticinin emirlerine, İş üzerinde başkasının kontrolüne veya diğer iş görenlerin çabalarına bağlı olarak yapıldığında, sonuçlar, iş görenin kendi çabalarını yansıtmaz. Bu durumda, en azından öznel olarak sorumluluk diğerleri ile aynı derecededir. Başarılı sonuçlardan elde edilen sorumluluk, yüksek derecede güdülenmeyi ve başarılı uygulamanın devamlılığını beraberinde getirir. Oysaki başarısızlığa ilişkin sorumluluk, iş görenleri yaptıkları işleri değiştirmeye güdüler.

Özerklik, başarılı öğretimsel uygulamayı ve aynı zamanda örgüte ve değerlerine adanmayı doğurmaktadır. Çünkü öğretmenler kendi işlerine, öğrenci öğrenmesine ve okuldaki görevlerine katkı sağlayacak yöntemleri saptama olanağına sahiptirler. En azından, dersin işlenmesine ve sınıf kontrolüne yönelik kararları alma özerkliğine sahip olabilmektedirler. Her ne kadar ülkemizde olduğu gibi, öğretim etkinliklerinin kesin kurallarla belirlenmiş olmasına karşın, yine de öğretmenler, sınıf etkinliklerindeki davranışlarında özerktirler. Bu bağlamda, özerklik, öğretmenlerin başarılarına katkıda önemli bir etmendir. İş tanımına dayalı öğretim özerkliği, öğretmenin sınıf içi tam anlamıyla sorumlu olma duygusunu beraberinde getireceğinden, öğretmen yaratıcılığını geliştirebilir. Diğer taraftan yönetici ve öğretmenlerin müdahalesine olanak sağlanmamış olunabilir. Sınıf içi öğretim etkinliklerinde, özerkliğe sahip olan öğretmenler, diğer öğretmenlerle toplumsal ilişkilerini tehdit korkusu olmaksızın geliştirebilirler.

Ülkemizde eğitim sistemimizin mevcut örgütlenme yapısından dolayı, öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerde özerk olduğunu söylemek güçtür. Merkeziyetçi örgütsel yapı, öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerine sınırlandırmalar getirdiği gibi, müdürün müdahalesine de olanak sağlamaktadır.



Dönüt: Dönüt öğretimsel çabaları kuvvetlendiren ve değişimi gerektiren sorun alanlarını işaret eden bilgiyi sağlayarak öğretime ve örgüte adanmayı artırabilmektedir. Öğretmenler asıl olarak dönütün kaynağına sahiptir:

- Öğrenciler ve işleri,
- Biçimsel olmayan yönetici değerlendirmesi,
- Akran değerlendirmesi,
- Yöneticilerin, akranlarla biçimsel olmayan etkileşimleri,
- Ailelerle biçimsel olmayan etkileşimleri,
- Standart testler,
- Öğretmenlerin öğretim etkinliklerine ilişkin asıl bilgi kaynaklarıdır.

Öğretmenlerin yönetici ve çalışma arkadaşlarından daha çok dönüt aldıkları anlaşılmaktadır. Bu nedenle yöneticiden ve akranlardan iş başarısı konusunda yüksek miktarda anlamlı dönüt alan öğretmenlerin işlerine ve okullarına daha fazla adandıkları belirlenmiştir.

İş Birliği: İşbirliği iki veya daha fazla insanın bir işte birlikte çalışması durumudur. Okul ortamında işbirliği; program, plan, ders planlarını geliştirme, akranları geliştirmeyi sağlama ve iş takımını eğitme olarak düşünülmektedir.

İşbirliğinin sosyo-bilişsel ve etkileyici çıktıları şunlardır (Firestone, Pennel. 1993: Aktaran: Çakır,2007):

- İçerik ve yöntemleri öğrenme, davranışı izleme ve düzeltme için dönütü alma fırsatı,
- Ortak bir çaba gösterme veya mesleki duyguyu geliştirme.

İşbirliği, en uygun öğretim yöntemlerini öğrenme ve ortak amacı belirleme fırsatlarını sağlayarak, öğretimin amacı ve anlamı hakkındaki belirsizliklerin üstesinden gelmeye yardım edebilmektedir. Ayrıca, izolasyon duygusunu engellemekte, birlikteliği ve birlikte olma duygusunu geliştirebilmektedir. Önceden de belirtildiği gibi bunların hepsi öğretimin anlamlılığını artırabilir. Fiziksel izolasyon, işbirliği yapma fırsatlarını engellerken, kişisel normların paylaşımını engelleyemez.

Öğretmenler arasında akademik etkileşimi içeren içsel ödüller, öğretmen adanmışlığını ekonomik öğeleri içeren dışsal ödüllerden daha fazla artırdığını ortaya koymaktadır. Öğretmenler arasındaki işbirliğinin, adanmışlığı etkilediği ve yüksek işbirliğinin en olumlu öğretmen tutum ve davranışları geliştirdiği belirlenmiştir. İşbirliğine dayalı olarak ortaya çıkan öğrenme fırsatları, öğretmenin yeterlik duygusunu artırabilmektedir. Öğrenme fırsatları, öğretmenlere yeni teknikler veya yaklaşımları kullanma, yeni amaç ve içeriklerden yararlanma olanağı sağlayarak beceri değişimini artırmaktadır (Firestüne, Pennell, 1993: Aktaran: Celep, 2000).

**Kaynaklar:** Çalışma kaynakları, öğretmenlerin işlerini başarma ve içsel ödülleri yaşama olanağı bulabildiği madde ve kurumsal araçlardır. Kaynaklar, işin başarılı biçimde yürütülmesiyle bağlantılıdır. Öğretime etki eden 5 kaynağın önemli olduğu saptanmıştır (Firestüne, Pennell, 1993; Celep, 2000). Bunlar; düzenli ve disiplinli bir çevre, yönetsel destek, yeterli fiziksel koşullar, öğretimsel kaynaklar ve makul iş yüküdür.

**Uygun Öğrenme iklimi:** Öğretmen bağlılığının uygun bir öğrenme ikliminden olumlu etkilendiği söylenebilir. Öğretmenlerden olumlu öğrenme iklimi oluşturma sürecine katılmaları beklenmektedir. Aynı zamanda yöneticilerde uygun öğrenme iklimi oluşturarak öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını artırmalıdır.

**Öğrenme fırsatları:** Öğretmenler sahip oldukları bilgileri geliştirerek örgütsel bağlılığa katkıda bulunabilirler. Öğrenme fırsatları; konuların içeriklerini zenginleştirmeye, öğretim metod ve tekniklerini kullanarak içten ödülleyici öğrenci dönütlerinin alınmasıyla birlikte yeterlilik duygusunun gelişmesine olanak sağlar. Ayrıca öğretmenlere yeni teknikler, yaklaşımlar, içerik ve amaç kazandırarak beceri çeşitliliğini yükseltir.

**Katılım:** Çalışanların alınan kararlara katılımının sağlanması örgütlerde bağlılık düzeylerini artırmaktadır. Bu nedenle katılım öğretmenlerin okullarına ve işlerine

olan baęlılıęını artırdıęı dūşūnūlebilir. Őęretmenlerin katılım sūrecindeki etkililik derecelerine gōre kısa dōnemde belli kararlara, uzun dōnemde ise genel olarak Őrgūte daha cōk baęlılık duyar hale gelirler.

İř stresi: Her Őrgūte olduğu gibi okullarda da eğitim iř gōrenleri iēin stres Őrgūtsel bağlılıklarını olumsuz yōnde etkileyen caydırıcı bir unsurdur. Balay'ın (2000) belirttiği ũzere Kushman (1992) Őęretmenin stresini azaltan iki faktōr saptamıştır. Bunlardan ilki; dūzen hissi ve okula odaklanma iken diğeri; iři yenileme konusunda fırsatlarının olmasıdır.

Gōrev anlayıřı: Gōrev anlayıřı Őęretmenin Őęretimde iřbirlięi iēinde olmaya yōnlendirir. Bu da Őęretmenlerin kendi iēlerinde cālıřma grupları oluřturmalarına, okulda mesleki geliřme olanaklarına, Őęretmenlerin yenilikleri tasarlaması ve uygulamasına, kendilerini yōneten ve kendilerinden giriřimci, Őęretmenler iēin dōnūřūmlū liderlik rolleri ve Őęretmenler arasında Őęretimin yūkses kalitesiyle, akademik cālıřmaların deęerinin Őnemini ortaya cıkarmaktadır. Gōrev anlayıřının yūkses olması Őrgūtsel baęlılıęı da olumlu yōnde etkilemektedir.

## 5.İSTANBUL, TUZLA İLÇESİNDE, RESMİ LİSELERDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

### 5.1. Problem

Örgütsel bağlılıkta, bireyler bazı temel ihtiyaç, istek ve arzularını karşılamak üzere bir takım yetenek ve potansiyellerini kullanabilecekleri bir işte çalışmak beklentisi ile örgüte gelirler. Örgüt bu beklentileri karşıladığı müddetçe, çalışanların örgüte bağlılıkları sürer. Ancak örgüt bireylerin beklentileri karşılayamazsa, örneğin bireyler yeteneklerini kullanamaz, kendilerince çok basit, zihinsel düzeyinin çok altında işlerle uğraşmak zorunda kalırlarsa ya da temel ihtiyaçlarını karşılayamazlarsa örgüte olan bağlılıkları giderek azalır. Dolayısıyla, örgütsel adanmışlık hem örgüt için hem de birey için önemlidir. Örgütsel bağlılık ile bir yanda örgütün amaçlarını gerçekleştirme başarısı yükselirken, diğer yanda birey hem ihtiyaçlarını karşılamakla hem de bir takım yeteneklerini kullanarak doyuma ulaşmaktadır (Özden, 1997). Kısacası örgüte bağlılık bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşir. Birey örgütten belli ödül ve çıktılar alır ise; karşılığında kendini örgüte adamaktadır. Diğer bir ifadeyle birey ile örgüt arasındaki değişme, birey kendini örgüte adaması karşılığında belli ödüller veya çıktılar almaktadır (Balcı, 2000). Örgütsel bağlılığın bilinen pek çok olumlu sonuçları vardır.

Ülkemizde öğretmenlerin meslek hayatlarını, işlerinden elde ettikleri doyumu, öğretmenlik mesleğine ilişkin sahip oldukları algıları, çalıştıkları okul ile ne kadar bütünleştiklerinin en güçlü işaretlerinden biri örgütsel bağlılıktır (Özden,1997). Öğretmenlerin okula bağlılığını okulun amaç ve değerlerinin benimsenmesi, bunların gerçekleştirilmesi için çaba gösterilmesi ve okulda kalmayı sürdürme isteği oluşturmaktadır. Okulun amacı, öğretmen için içsel bir güdülenme kaynağı oluşturmaktır (Celep, 2000, s.138). Okullardan insanın yetiştirilmesi ve dönüştürülmesi görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesi beklenmektedir. Bu görevin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi, öğretmenlerin görev tanımlarında belirtilenlerden çok daha fazlasını yapmalarını gerektirmektedir. Bu ise ancak bağlılığı yüksek öğretmenler tarafından gerçekleştirilebilir (Terzi ve Kurt, 2005).

Eğitim kurumu; toplumun uyum sağlayıcı kurumlarından biri olarak toplumun bireyleri arasında oluşan eğitsel ilişkileri düzenler. Bir toplumda her bireyin, yaşamını sürdürmek, toplumsal üyelik görev ve rollerini yerine getirmek; toplumda kendisine yaraşır bir konum kazanmak için gerekli olan davranış kalıplarını öğrenmesi gerekir. Bu davranış kalıplarının günümüz dünyasında tümüyle evde ve aile ortamında öğrenilmesi güçtür. Bu işlevi eğitim ve öğretimin gerçekleştirildiği okullar yerine getirmektedir (Başaran,1993). Okulların söz konusu olan bu işlevi en iyi şekilde yerine getirebilmesi ise; ancak örgüt içinde örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmiş, kendini örgütün bir parçası, örgütü de kendilerinde bir parça olarak gören, üyeliği sürdürme ve örgütte kalmakta istekli olan öğretmenlerle mümkündür. Ancak eğitim sistemindeki sorunların katlanarak artması ve artmaya devam etmesi eğitimin çağdaş görevi olan toplum ve bireylerin sorunlarını çözme eğilimini gün geçtikçe zorlaştırmaktadır. Kişiler, insanca yaşama gereksinimini bu gün her zamankinden daha fazla hissetmektedirler. Bu gereksinimin karşılanması kaliteli eğitim kurumlarına sahip olmaktan geçer. Bu koşulun sağlanması da okulda birinci dereceden iş görenler olarak yönetici ve öğretmenlerin hem nicel hem de nitel açıdan donanımlı olmalarını gerektirir. Fakat çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması da istenen şekilde eğitim örgütlerine sahip olmayı güçleştirmektedir.

Balay' a göre (2000) de bağlılıktaki bu azalmanın, sistemdeki insan kaynaklarının etkili biçimde kullanılmaması ve bağlılık geliştirme stratejilerinin yeterince uygulanmamasıyla yüksek düzeyde ilişkisi bulunmaktadır.

Bu nedenle bu çalışmada söz konusu olan problem cümlesi; resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının düzeylerinin ne olduğudur. Bu probleme bağlı olarak geliştirilecek hipotezler şu şekilde oluşturulabilir:

H1: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H2: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H3: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H4: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri mezun oldukları alanlara göre farklılık göstermektedir.

H5: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H6: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri eşlerinin çalışma durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H7: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri aylık gelirinin yeterliliğine göre farklılık göstermektedir.

H8: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ikinci bir fırsatı olsa öğretmenlik mesleğini seçme durumuna göre farklılık göstermektedir.

## **5.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı; İstanbul ili, Tuzla ilçesindeki, resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini incelemektir. Çalışmanın diğer bir amacı da, bu araştırma ile örgütsel bağlılığın önemine işaret etmek ve bağlılık düzeyinin artmasında etkili faktörlere değinilerek eğitim yönetimi literatürüne katkı sağlamaktır.

Çalışma sonucunda elde edilecek bulguların, Milli Eğitim Bakanlığı ve ilgili kurumlarına oluşturacakları projelere, katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bundan sonra yapılacak başka araştırmalara kaynak olma özelliği taşıyarak, yeni araştırmalara yol göstermesi de beklenmektedir. Bundan ötürü; yapılan bu araştırmada, resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amaçlanmış ve bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılığı var mıdır?
2. Resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri nedir?
3. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri; cinsiyete, medeni durumlarına, yaşa, mezun oldukları alanlara, mesleki kıdeme, eşlerinin çalışma durumlarına, maaş yeterliliklerine ve ikinci bir fırsatı olsa öğretmenlik mesleğini seçme göre farklılık göstermekte midir?

### 5.3. Araştırmanın Önemi

Ülkemizde yöneticilerin meslek hayatlarında işlerinden ne derece tatmin olduklarını, mesleğe ilişkin sahip oldukları algıları, çalıştıkları okul ile ne derece bütünleştiklerinin en güçlü işaretlerinden biri olan örgütsel bağlılıklarını konu alan çalışmalar çok azdır (Özden, 1997).

Bu araştırma ile resmî liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenerek; eğitim araştırmacılarına ve eğitim uzmanlarına öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin yapacakları çalışmalara değişik bir bakış açısı getirilebileceği umulmaktadır.

Öğretmenlerin örgüte bağlılığının eğitim kurumunun amacına yönelik olup olmadığını tespit etmek; öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeylerinden kaynaklanan sorunların belirlenip, ortadan kaldırılması ile örgüte bağlılık düzeyinin artacağı; bununda Millî Eğitim sisteminde, hedeflerin gerçekleşmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütlerin başarısında önemli rol oynayan örgütsel bağlılık, bu başarının elde edilmesinde kilit noktadır. Bu nedenle; bu araştırma, hem bundan sonraki araştırmalara katkı sağlaması, hem de resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin saptanması açısından önem taşımaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük ya da yüksek olması okul ve öğrenci başarısını etkilediğinden, bu bağlılık düzeyinin belirlenerek değerlendirilmesi; okullardaki sorunların saptanmasını ve bu sorunların üstesinden gelinmesine yardımcı olmak açısından önemlidir. Bu nedenle okullardaki sorunların ve sorunlu alanların belirlenip ortadan kaldırılması bakımından, bu araştırmanın araştırma kapsamındaki okullara katkı getireceği düşünülmektedir.

Türkiye’de eğitim üzerinde yapılan tartışmalarda sorunların, geleneksel eğitim anlayışından ve öğretmenlerinde yeniliğe aynı zamanda değişime açık olmayarak gelenekçi olmalarından kaynaklandığı dile getirilmektedir.

Bu sorunların birçoğunun çıkış noktası yani çözümü olarak da; çağdaş eğitim anlayışına sahip olan ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek öğretmenler ile mümkündür. Resmi liselerde eğitim düzeyini arttırmak, kaliteyi yükseltmek istiyorsak, öğretmenlerin örgütlerine bağlılığı sağlanmalıdır.

#### **5.4. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini İstanbul ili, Tuzla ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı sekiz resmi lise, 2009-2010 öğretim yılında görev yapan 150 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, İstanbul ili, Tuzla ilçesinde bulunan rastsal olarak seçilen sekiz resmi lisede 150 öğretmen oluşturmaktadır.

#### **5.5. Varsayımlar**

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir.

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kendilerine uygulanan kişisel bilgi formunu ve örgütsel bağlılık ölçeğine samimi ve doğru cevap verdiği varsayılmıştır.
2. Verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemler amaca uygun olarak seçilmiştir.
3. Belirlenen örneklem evreni temsil etmektedir.

#### **5.6. Sınırlılıklar**

Araştırmanın sonucunda elde edilecek bilgiler, aşağıdaki sınırlılıklar ile genellenebilecektir.

1. Bu araştırma, 2009-2010 eğitim ve öğretim yılıyla,
2. Araştırma bulguları İstanbul ili, Anadolu yakası, Tuzla ilçesi ve resmi liselerde çalışan öğretmenleri ile sınırlıdır.



## 5.7. Verilerin Toplanması

Bu araştırma 2009-2010 öğretim yılında Resmi Liselerde çalışan öğretmenleri kapsamaktadır. Araştırmada İstanbul ili, Anadolu yakası Tuzla ilçesinde rastsal yöntemiyle seçilen okullar belirlenerek uygulama yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketler; 2009-2010 eğitim öğretim yılında uygulanmıştır. Anketlerle ilgili gerekli açıklamalar anket uygulan öğretmenlere yazılı olarak yapılmıştır. Çalışmada öğretmenlere üç sayfadan oluşan Kişisel Bilgi formu ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

### Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Öncelikle formda araştırtmanın amacını belirten ve uygulamada dikkat edilmesi gereken noktalarla ilgili kısa açıklama yer almaktadır. Ankete katılanların (anketörlerin ) samimi cevaplayabilmeleri için isimleri belirtilmemiştir. Kişisel bilgi formunda öğretmenlerin kendileriyle ilişkili olarak; cinsiyet, medeni durum, yaş, mezun oldukları alan, mesleki kıdem, ikinci bir fırsatı olsa öğretmenlik mesleğini seçme, medeni hal ve maaş yeterliliklerine dair sorular sorulmuştur.

### Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Anketin ikinci bölümünde Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Anket örneği olarak (Erdoğan 2006, s.125 ) faydalanılmıştır. Ancak araştırmacı tarafından bazı değişikliklere gidilmiştir.

Kullanılan bu ölçek örgütsel bağlılığı; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyutta incelemektedir. Allen ve Meyer 1990 yılındaki çalışmalarında, daha önce geliştirdikleri ölçeğe normatif bağlılık kavramını eklemişlerdir.

Alan ve Meyer' in bu çalışması son yıllarda bağlılık ölçekleri arasında en çok uygulana ölçeklerden birisi olmuştur.

Ölçeğin daha önce kullanılmış olmasına rağmen faktör analizi yenilenmiştir. Ölçekte duygusal ( tutumsal ) bağlılık, devamlı ( hesabi) bağlılık ve normatif bağlılık kavramları üzerinde durulmuştur.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin toplamda 18 maddesi bulunmaktadır. Her bir madde beşli likert tipi değerlendirme sistemine sahiptir. Alt boyutların açılımı ve içeriği ile ilgili bilgiler aşağıda verilmektedir.

1. Duygusal Bağlılık: Örgüt ile çalışan arasında benzer değerler taşımaktan kaynaklanan olumlu etkileşimi ifade eder. Bu noktada da çalışan örgütün değerlerini kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu birey için ideal bir mutluluk durumudur.

Çalışan kendisiyle örgütü arasındaki benzeşimden yola çıkarak örgütüne karşı bir sempati ve ilgi duyar, bu da birey ve örgüt arasında sevgi bağı oluşturur. Bunun bir sonucu olarak da, iş gören örgütüyle kendisini özdeşleştirir ve örgütün taleplerine karşı her zaman olumlu bir tutum sergiler. Bireyin örgütüne karşı güçlü bir bağlılığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması anlamına gelmektedir. Çalışanın örgüte olan bağlılığının en iyi ve en istendik şeklidir.

2. Devam Bağlılığı: Çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünür. İş deneyimi ve örgüte çalışma süresinin gittikçe artmasına paralel olarak bireyin yaşam kalitesinde ortaya çıkan değişikliklerin devam edebilmesi için, çalışanın işine devam zorunluluğu hissetmesini ifade eder. Devam bağımlılığı hisseden birey, örgütten ayrılması durumunda daha az seçeneği olacağını düşünür. Bu da işten ayrılma durumunda çalışabileceği alternatif örgütlerin az ya da hiç olmayışıyla ilgilidir. (Çetin, 2004) .

3. Normatif Bağlılık: İş gören, örgütte kalmasının gerektiği inancındadır. Bu bireyler işveren ve çevrelerindekiyle karşı mecbur olduklarını düşünürler ve bu minnettarlık ile örgütlerinde kalırlar. Bireyin örgüte olan sorumluluk ve sadakat duygularından dolayı kurumunda çalışmaya devam etmeyi istemesini ifade eder.

Normatif bağıllığı yüksek olan örgütlerdeki çalışanlar örgüt yararına olan davranışlar sergilerler.

### **5.8. Verilerin Analizi**

Anketin uygulanmasıyla elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 15.0 paket programına girilerek değerlendirildi. 26 anket maddesinden örgütsel bağıllık ile ilgili olan 18 tanesinin değerlendirilmesi 5' li likert ölçeği kullanılarak yapıldı ve her bir ifadenin karşısına;

- kesinlikle katılmıyorum ( 1 )
- katılmıyorum ( 2 )
- kararsızım ( 3 )
- katılıyorum ( 4 )
- kesinlikle katılıyorum ( 5 )

şeklinde katılma dereceleri bulunmaktadır. Anketin başında öğretmenlere ‘bazı soruların birbiriyle benzerlik gösterdiği, tekrar eden bir nitelikte olduğu ve düşüncenize en uygun olanı işaretleyiniz’ şeklinde ifadeler yer verilerek hiçbir ifadeyi boş bırakmamaları ve birbirinden ayrı olarak düşünülmesi ve bağımsız cevaplamaları istenmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 15.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan hipotez testleri bağımsız örnek t – testi, anova, pearson korelasyondur. Bağımsız örnek t – testi ise, iki ilişkisiz grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır (Büyüköztürk, 2002, s.39).

İkiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Post Hoc Tukey testi kullanılmıştır.

Tek yönlü varyans analizi, ilişkisiz ikiden daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır (Büyüköztürk, 2008, s.39).

Post hoc testi, varyans analizi sonucunda eğer gruplar arasında bir fark bulunmuşsa, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmemiz için oldukça önemlidir. Anova tablosu, grupların ortalamaları arasında bir fark olup olmadığını genel olarak söylemektedir. 3 grup da olsa, 10 grup da olsa bütün grup ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını test eder. Sadece iki grup arasında farklılık olsa ve diğerleri arasında fark olmasa, varyans analizi “gruplar arasında fark vardır” sonucunu verir. Fakat farklılığını nereden kaynaklandığını, hangi gruplar arasında olduğunun sonuçlarının post hoc testi açıklayacaktır. Post hoc testleri içerisinde çalışmalarda en yaygın kullanılan Tukey testidir (Kalaycı, 2005, s.135).

Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir (Kalaycı, 2005, s.115).

Ölçeğin iç tutarlılığını gösteren güvenilirlik analizleri de yapılmıştır. Güvenirlik aynı değişkenin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılık-kararlılık durumudur(Ergün, 2008). Yani güvenilirlik, çalışma yapılırken oluşabilecek rasgele hataları dışlamaktır. Aynı çalışma farklı zamanlarda tekrar tekrar yapıldığında aynı cevaplar alınıyorsa yapılan çalışma güvenilirdir. Ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere güvenilirlik analizi ve bu ölçekte yer alan soruların irdelenmesine ise soru analizi (İtem Analysis) denilmektedir. Güvenilirliğin incelenmesinde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach’s Alpha Katsayısıdır. Cronbach’s Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri; (Özdamar,2004, s.633)

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

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

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

Faktör analizi yapmak amacı ile yaptığımız örneklemin yeterliliğini gösteren KMO ve Barlett testleri uygulanmaktadır. Testler sonucunda KMO değerinin 1'e yakın olması gözlem sayısının faktör analizi yapmak için yeterli olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği için KMO değeri 0,875 olarak bulunmuştur. Barlett testinde de anlamlılık düzeyinin  $p < 0,05$  olması beklenir. Ölçeğin Barlett anlamlılık düzeyi 0,05'den küçük bulunmuştur. Bu aşamadan sonra ölçeğin alt boyutlarını belirlemek amacı ile faktör analizi gerçekleştirilmekte ve ortaya çıkan faktörlerin tek tek güvenilirlik testleri yapılmaktadır. Ayrıca faktörlerin varyans açıklama yüzdelerine de bakılmaktadır.

Faktör analizi verileri daha az sayıya indiren ve özetleme işlemi yapan bir grup çok değişkenli istatistiksel yöntemdir. Bu yöntem çok sayıda ki değişken içindeki karşılıklı ilişkileri analiz etmekte ve bu değişkenleri, ortak belirleyici yönleri (faktörleri) bakımından açıklamaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktörleri ve faktörlerin güvenilirlik analizleri ve varyans açıklama oranları Tablo 6'da görülmektedir.

**Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik ve Faktör Yapısı**

| <b>Faktörler</b>  | <b>Maddeler</b>       | <b>Güvenirlik azaltan (Çıkarılan) maddeler</b> | <b>Faktörlerin En son Güvenirlik katsayısı</b> | <b>Varyanslar</b> |
|-------------------|-----------------------|--|--|-------------------|
| Duygusal bağlılık | 1, 2, 3, 4, 5, 6      | -  | 0,781  | 0,18              |
| Devam bağlılığı   | 7,8, 9, 10, 11, 12,   | -  | 0,707  | 0,22              |
| Normatif bağlılık | 13,14, 15, 16, 17, 18 | -  | 0,733  | 0,28              |

Yapılan istatistik sonuçları % 95 güven aralığında, anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

## 6. BULGULAR ve YORUMLAR

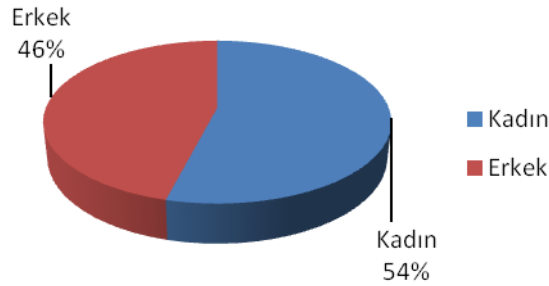
Bu başlık altında, toplanan verilere ilişkin istatistiksel çözümler yer almaktadır. Bu çerçevede yapılacak istatistikî analizler temel olarak iki ana grupta ele alınmıştır. İlk olarak bireysel değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, ikinci olarak araştırma değişkenlerini test etmeye yönelik olarak sonuç çıkarıcı istatistikî analizler yapılmıştır.

### Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Tablo 7. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

|        | Frekans | Yüzde (%) |
|--------|---------|-----------|
| Kadın  | 81      | 54,0      |
| Erkek  | 69      | 46,0      |
| Toplam | 150     | 100,0     |

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 7’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin 81’i (% 54,0) kadın, 69’u (% 46,0) erkektir.

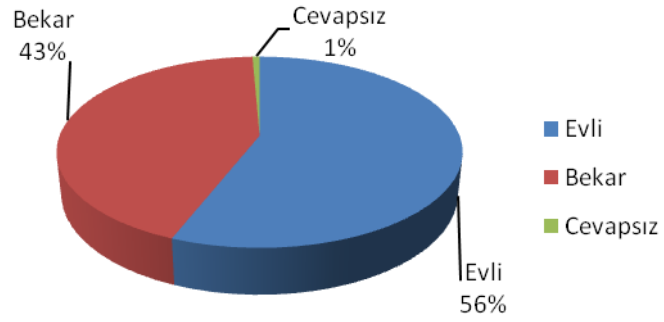


**Şekil 5. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılım Grafiği**

**Tablo 8. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

|          | Frekans | Yüzde (%) |
|----------|---------|-----------|
| Evli     | 84      | 56,0      |
| Bekar    | 65      | 43,3      |
| Cevapsız | 1       | ,7        |
| Toplam   | 150     | 100,0     |

Örneklem grubunun medeni durumlarına göre dağılımı tablo 8’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin 84’ü (% 56,0) evli, 65’i (% 43,3) bekindir.

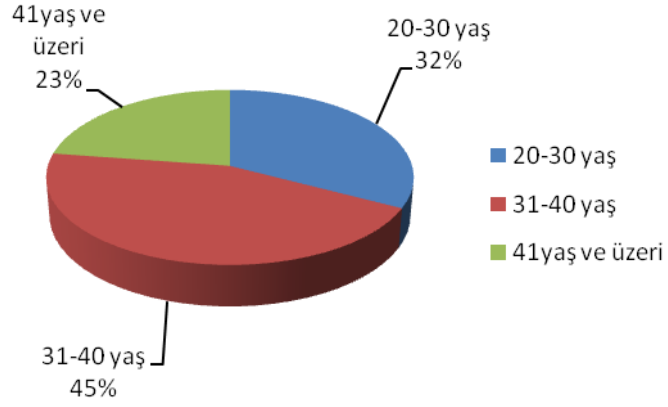


**Şekil 6. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılım Grafiği**

**Tablo 9. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı**

|                | Frekans | Yüzde (%) |
|----------------|---------|-----------|
| 20-30 yaş      | 49      | 32,7      |
| 31-40 yaş      | 67      | 44,7      |
| 41yaş ve üzeri | 34      | 22,7      |
| Toplam         | 150     | 100,0     |

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı tablo 9’da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin 49’u (% 32,7) 20-30 yaş, 67’i (% 44,7) 31-40 yaş, 34’ü (%22,7) 41 ve üzeri yaş aralığındadır.



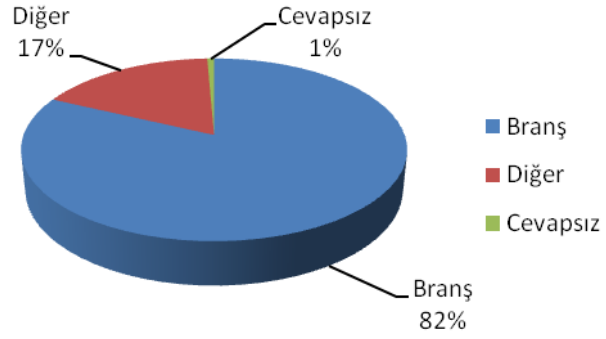
**Şekil 7. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılım Grafiği**



**Tablo 10. Örneklem Grubunun Mezun Oldukları Alanlara Göre Dağılımı**

|          | Frekans | Yüzde (%) |
|----------|---------|-----------|
| Branş    | 123     | 82,0      |
| Diğer    | 26      | 17,3      |
| Cevapsız | 1       | ,7        |
| Toplam   | 150     | 100,0     |

Örneklem grubunun mezun oldukları alanlara göre dağılımı tablo 10'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin 123'ü (% 82,0) branş öğretmeni, 26'sı (% 17,3) başka alanlardan mezun olduğu görülmektedir.

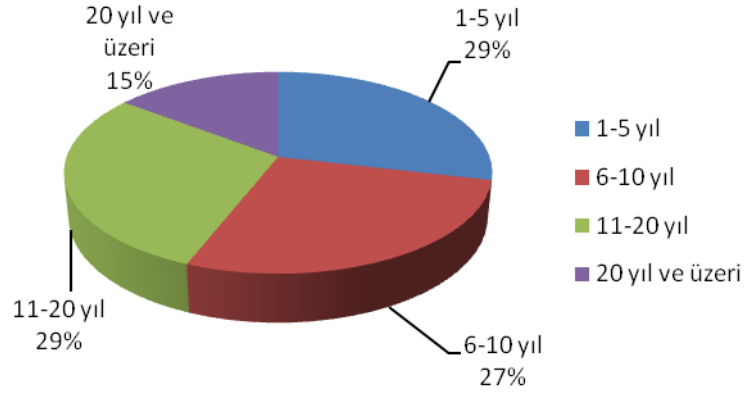


**Şekil 8. Örneklem Grubunun Mezun Oldukları Alanlara Göre Dağılım Grafiği**

**Tablo 11. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı**

|                 | Frekans | Yüzde (%) |
|-----------------|---------|-----------|
| 1-5 yıl         | 43      | 28,7      |
| 6-10 yıl        | 41      | 27,3      |
| 11-20 yıl       | 44      | 29,3      |
| 20 yıl ve üzeri | 22      | 14,7      |
| Toplam          | 150     | 100,0     |

Örneklem grubunun mesleki kıdemlerine göre dağılımı tablo 11’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin 43’ü (% 28,7) 1-5 yıl, 41’i (% 27,3) 6-10 yıl, 44’ü (% 29,3) 11-20 yıl, 22’si (% 14,7) 20 yıl ve üzeri mesleki kıdemleri olduğu görülmektedir.

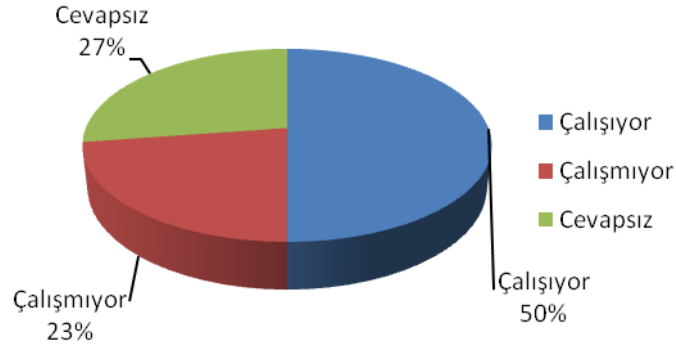


**Şekil 9. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılım Grafiği**

**Tablo 12. Örneklem Grubunun Eşlerinin Çalışma Durumlarına Göre Dağılımı**

|            | Frekans | Yüzde (%) |
|------------|---------|-----------|
| Çalışıyor  | 75      | 50,0      |
| Çalışmıyor | 34      | 22,7      |
| Cevapsız   | 41      | 27,3      |
| Toplam     | 150     | 100,0     |

Örneklem grubunun eşlerinin çalışma durumlarına göre dağılımı tablo 12’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin 75’inin (% 50,0) eşinin çalıştığı, 34’ünün (% 22,7) eşlerinin çalışmadığı görülmektedir.

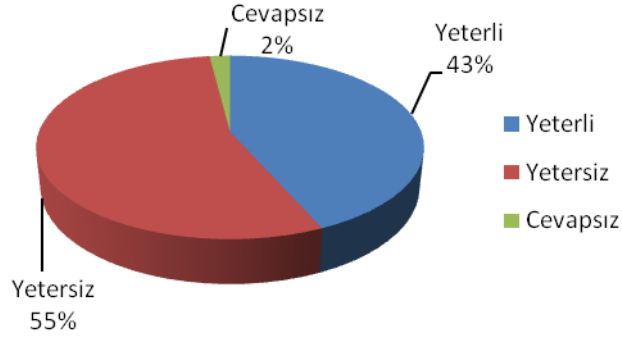


**Şekil 10. Örneklem Grubunun Eşlerinin Çalışma Durumlarına Göre Dağılım Grafiği**

**Tablo 13. Örneklem Grubunun Aylık Gelirlerinin Yeterliliği Göre Dağılımı**

|          | Frekans | Yüzde (%) |
|----------|---------|-----------|
| Yeterli  | 65      | 43,3      |
| Yetersiz | 82      | 54,7      |
| Cevapsız | 3       | 2,0       |
| Toplam   | 150     | 100,0     |

Örneklem grubunun aylık gelirlerinin yeterliliği göre dağılımı Tablo 13’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin 65’sinin (% 43,3) aylık gelirinin yeterli, 82’sinin (% 54,7) aylık gelirlerinin yetersiz olduğu görülmektedir.

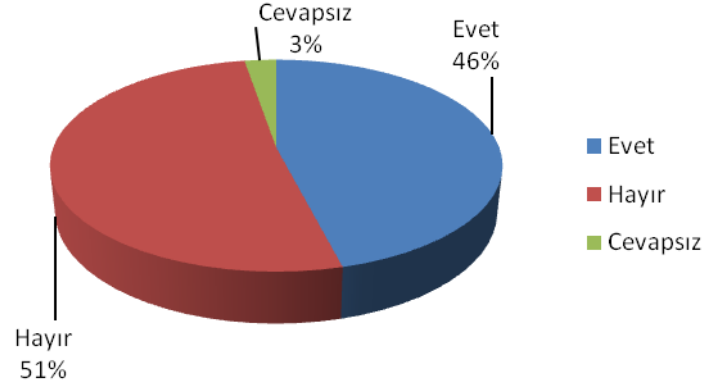


**Şekil 11. Örneklem Grubunun Aylık Gelirlerinin Yeterliliği Göre Dağılım Grafiği**

**Tablo 14. Örneklem Grubunun İkinci Bir Fırsatı Olsa Öğretmenlik Mesleğini Seçme Durumlarına Göre Dağılımı**

|          | Frekans | Yüzde (%) |
|----------|---------|-----------|
| Evet     | 69      | 46,0      |
| Hayır    | 77      | 51,3      |
| Cevapsız | 4       | 2,7       |
| Toplam   | 150     | 100,0     |

Örneklem grubunun ikinci bir şansı olsa öğretmenlik mesleğini seçme durumlarına göre dağılımı tablo 14’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin 69’u (% 46,0) ikinci bir fırsatı olsa “öğretmenlik mesleğini seçerdim” cevabını, 77’si (% 51,3) ikinci bir fırsatı olsa “öğretmenlik mesleğini seçmezdim” cevabını verdiği görülmektedir.



**Şekil 12. Örneklem Grubunun İkinci Bir Fırsatı Olsa Öğretmenlik Mesleğini Seçme Durumlarına Göre Dağılım Grafiği**

**Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkileri**

**Tablo 25. Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi**

|                   | <b>Grup</b> | <b>N</b> | <b>Ort</b> | <b>S.s</b> | <b>t</b> | <b>P</b> |
|-------------------|-------------|----------|------------|------------|----------|----------|
| Duygusal bağlılık | Kadın       | 81       | 3,003      | 0,852      | -0,952   | 0,342    |
|                   | Erkek       | 69       | 3,138      | 0,879      |          |          |
| Devam bağlılığı   | Kadın       | 81       | 2,986      | 0,797      | -0,231   | 0,817    |
|                   | Erkek       | 69       | 3,017      | 0,859      |          |          |
| Normatif bağlılık | Kadın       | 79       | 2,765      | 0,722      | -1,734   | 0,085    |
|                   | Erkek       | 68       | 2,993      | 0,871      |          |          |

Tablo 25’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-0,952$ ;  $p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği devamlılık alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-0,231$ ;  $p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği normatif bağlılık alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-1,734$ ;  $p>0.05$ ).

**Tablo 16. Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile Medeni Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi**

|                   | <b>Grup</b> | <b>N</b> | <b>Ort</b> | <b>S.s</b> | <b>t</b> | <b>P</b> |
|-------------------|-------------|----------|------------|------------|----------|----------|
| Duygusal bağlılık | Evli        | 84       | 3,121      | 0,905      | 0,945    | 0,346    |
|                   | Bekar       | 65       | 2,986      | 0,814      |          |          |
| Devam bağlılığı   | Evli        | 84       | 2,919      | 0,841      | -1,451   | 0,149    |
|                   | Bekar       | 65       | 3,115      | 0,794      |          |          |
| Normatif bağlılık | Evli        | 81       | 2,818      | 0,731      | -0,789   | 0,431    |
|                   | Bekar       | 65       | 2,924      | 0,881      |          |          |

Tablo 16’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık alt boyutu puanlarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=0,945; p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği devamlılık alt boyutu puanlarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-1,431; p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği normatif bağlılık alt boyutu puanlarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-0,789; p>0.05$ ).

**Tablo 17. Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi**

|                   | Grup        | N  | Ort   | Ss    | S.Hata | F     | p     |
|-------------------|-------------|----|-------|-------|--------|-------|-------|
| Duygusal bağlılık | 20-30       | 49 | 3,088 | 0,763 | 0,109  | 0,055 | 0,947 |
|                   | 31-40       | 67 | 3,039 | 0,789 | 0,096  |       |       |
|                   | 41 ve üzeri | 34 | 3,083 | 1,130 | 0,194  |       |       |
| Devam bağlılığı   | 20-30       | 49 | 3,116 | 0,701 | 0,100  | 0,952 | 0,388 |
|                   | 31-40       | 67 | 2,904 | 0,933 | 0,114  |       |       |
|                   | 41 ve üzeri | 34 | 3,023 | 0,751 | 0,129  |       |       |
| Normatif bağlılık | 20-30       | 49 | 3,010 | 0,792 | 0,113  | 1,575 | 0,211 |
|                   | 31-40       | 67 | 2,855 | 0,767 | 0,095  |       |       |
|                   | 41 ve üzeri | 34 | 2,694 | 0,860 | 0,150  |       |       |

Tablo 17’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F= 0,055$ ;  $p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği devamlılık alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F= 0,952$ ;  $p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği normatif bağlılık alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F= 1,575$ ;  $p>0.05$ ).



**Tablo 18. Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile Mezun Olduğu Alan Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi**

|                   | <b>Grup</b> | <b>N</b> | <b>Ort</b> | <b>S.s</b> | <b>t</b> | <b>P</b> |
|-------------------|-------------|----------|------------|------------|----------|----------|
| Duygusal bağlılık | Branş       | 123      | 3,051      | 0,825      | -0,479   | 0,633    |
|                   | Diğer       | 26       | 3,141      | 1,056      |          |          |
| Devam bağlılığı   | Branş       | 123      | 2,953      | 0,798      | -1,292   | 0,198    |
|                   | Diğer       | 26       | 3,182      | 0,917      |          |          |
| Normatif bağlılık | Branş       | 120      | 2,815      | 0,753      | -1,607   | 0,110    |
|                   | Diğer       | 26       | 3,091      | 0,969      |          |          |

Tablo 18’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık alt boyutu puanlarının mezun olduğu alan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-0,479$ ;  $p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği devamlılık alt boyutu puanlarının mezun olduğu alan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-1,292$ ;  $p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği normatif bağlılık alt boyutu puanlarının mezun olduğu alan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-1,607$ ;  $p>0.05$ ).

**Tablo 19. Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile Mesleki Kıdem Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi**

|                   | <b>Grup</b>     | <b>N</b> | <b>Ort</b> | <b>Ss</b> | <b>F</b> | <b>p</b> |
|-------------------|-----------------|----------|------------|-----------|----------|----------|
| Duygusal bağlılık | 1-5 yıl         | 43       | 2,961      | 0,762     | 0,323    | 0,809    |
|                   | 6-10 yıl        | 41       | 3,102      | 1,023     |          |          |
|                   | 11-20 yıl       | 44       | 3,086      | 0,761     |          |          |
|                   | 20 yıl ve üzeri | 22       | 3,159      | 0,961     |          |          |
| Devam bağlılığı   | 1-5 yıl         | 43       | 3,070      | 0,701     | 1,066    | 0,366    |
|                   | 6-10 yıl        | 41       | 3,071      | 0,940     |          |          |
|                   | 11-20 yıl       | 44       | 2,814      | 0,821     |          |          |
|                   | 20 yıl ve üzeri | 22       | 3,103      | 0,811     |          |          |
| Normatif bağlılık | 1-5 yıl         | 43       | 2,981      | 0,842     | 1,291    | 0,280    |
|                   | 6-10 yıl        | 40       | 2,946      | 0,838     |          |          |
|                   | 11-20 yıl       | 43       | 2,672      | 0,678     |          |          |
|                   | 20 yıl ve üzeri | 21       | 2,908      | 0,852     |          |          |

Tablo 19’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık alt boyutu puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, mesleki kıdem gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F= 0,323; p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği devamlılık alt boyutu puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, mesleki kıdem gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F= 1,066; p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği normatif bağlılık alt boyutu puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, mesleki kıdem gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F= 1,291; p>0.05$ ).

**Tablo 20. Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile Eşinin Çalışma Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi**

|                   | <b>Grup</b> | <b>N</b> | <b>Ort</b> | <b>S.s</b> | <b>t</b> | <b>P</b> |
|-------------------|-------------|----------|------------|------------|----------|----------|
| Duygusal bağlılık | Çalışıyor   | 75       | 3,111      | 0,932      | -0,047   | 0,963    |
|                   | Çalışmıyor  | 34       | 3,120      | 0,922      |          |          |
| Devam bağlılığı   | Çalışıyor   | 75       | 2,974      | 0,855      | 0,371    | 0,712    |
|                   | Çalışmıyor  | 34       | 2,910      | 0,807      |          |          |
| Normatif bağlılık | Çalışıyor   | 72       | 2,774      | 0,728      | -0,942   | 0,348    |
|                   | Çalışmıyor  | 34       | 2,927      | 0,884      |          |          |

Tablo 20’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık alt boyutu puanlarının eşinin çalışma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t = -0,047$ ;  $p > 0.05$ ).

Araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği devamlılık alt boyutu puanlarının eşinin çalışma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t = 0,371$ ;  $p > 0.05$ ).

Araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği normatif bağlılık alt boyutu puanlarının eşinin çalışma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t = -0,942$ ;  $p > 0.05$ ).

**Tablo 21. Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile Aylık Gelirin Yeterliliği Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi**

|                   | <b>Grup</b> | <b>N</b> | <b>Ort</b> | <b>S.s</b> | <b>t</b> | <b>P</b>     |
|-------------------|-------------|----------|------------|------------|----------|--------------|
| Duygusal bağlılık | Yeterli     | 65       | 3,350      | 0,821      | 3,695    | <b>0,000</b> |
|                   | Yetersiz    | 82       | 2,838      | 0,846      |          |              |
| Devam bağlılığı   | Yeterli     | 65       | 3,026      | 0,849      | 0,216    | 0,829        |
|                   | Yetersiz    | 82       | 2,996      | 0,811      |          |              |
| Normatif bağlılık | Yeterli     | 63       | 3,026      | 0,722      | 2,077    | <b>0,040</b> |
|                   | Yetersiz    | 81       | 2,749      | 0,842      |          |              |

**Tablo 21'** de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık alt boyutu puanlarının aylık gelirin yeterliliği değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=3,695$ ;  $p<0.01$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, aylık gelirleri yeterli olan öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyi, aylık gelirleri yetersiz olan öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyinden yüksektir.

Araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği devamlılık alt boyutu puanlarının aylık gelirin yeterliliği değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=0,216$ ;  $p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği normatif bağlılık alt boyutu puanlarının aylık gelirin yeterliliği değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=2,077$ ;  $p<0.05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, aylık gelirleri yeterli olan öğretmenlerin normatif bağlılık düzeyi, aylık gelirleri yetersiz olan öğretmenlerin normatif bağlılık düzeyinden yüksektir.

**Tablo 22. Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile İkinci Bir Şansı Olsa Öğretmenlik Mesleğini Seçme Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi**

|                   | Grup  | N  | Ort   | S.s   | t     | P            |
|-------------------|-------|----|-------|-------|-------|--------------|
| Duygusal bağlılık | Evet  | 69 | 3,282 | 0,887 | 2,836 | <b>0,005</b> |
|                   | Hayır | 77 | 2,881 | 0,818 |       |              |
| Devam bağlılığı   | Evet  | 69 | 3,094 | 0,784 | 1,191 | 0,235        |
|                   | Hayır | 77 | 2,933 | 0,845 |       |              |
| Normatif bağlılık | Evet  | 69 | 3,095 | 0,719 | 3,162 | <b>0,002</b> |
|                   | Hayır | 74 | 2,681 | 0,837 |       |              |

Tablo 22’ de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık alt boyutu puanlarının ikinci bir şansı olsa öğretmenlik mesleğini seçme durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=2,836; p<0.01$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, ikinci bir şansı olsa “öğretmenlik mesleğini seçerdim” cevabını veren öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyi, ikinci bir şansı olsa “öğretmenlik mesleğini seçmezdim” cevabını veren öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyinden yüksektir.

Araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği devamlılık alt boyutu puanlarının ikinci bir şansı olsa öğretmenlik mesleğini seçme durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel anlamlı bulunmamıştır ( $t=1,191; p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği normatif bağlılık alt boyutu puanlarının ikinci bir şansı olsa öğretmenlik mesleğini seçme durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, anlamlı bulunmuştur ( $t=3,162; p<0.01$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, ikinci bir şansı olsa “öğretmenlik mesleğini seçerdim” cevabını veren öğretmenlerin normatif bağlılık düzeyi, ikinci bir şansı olsa “öğretmenlik mesleğini seçmezdim” cevabını veren öğretmenlerin normatif bağlılık düzeyinden yüksektir.

**Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Aralarındaki Korelasyonu**

**Tablo 23. Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Aralarındaki Korelasyonu**

| <b>Boyutlar</b>   | <b>Boyut</b>      | <b>N</b> | <b>r</b> | <b>P</b>     |
|-------------------|-------------------|----------|----------|--------------|
| Devam bağlılığı   | Duygusal bağlılık | 150      | 0,203    | <b>0,013</b> |
| Normatif bağlılık | Duygusal bağlılık | 147      | 0,297    | <b>0,000</b> |
| Normatif bağlılık | Devamlılık        | 147      | 0,489    | <b>0,000</b> |

**Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Aralarındaki Korelasyonu**

Tablo 23' den anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği devamlılık alt boyutu ile duygusal bağlılık alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ( $r=0,203$ ;  $p<0.05$ )

Araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği normatif bağlılık alt boyutu ile duygusal bağlılık alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ( $r=0,297$ ;  $p<0.01$ )

Araştırmaya katılan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği normatif bağlılık alt boyutu ile devamlılık alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ( $r=0,489$ ;  $p<0.01$ )

## 7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırma, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin, örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, mezun oldukları alan, mesleki kıdem, eşlerinin çalışma durumu, aylık gelirlerinin yeterliliği, ikinci bir fırsatı olsa öğretmenlik mesleğini seçme durumuna ) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Bu bölümde, temel olarak ele alınan problemde elde edilen sonuçlara yer verilmiş ve sonuçlara dayalı olarak öneriler sunulmuştur.

Resmi Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumu ile İlgili Sonuçlar:

Araştırma grubunu oluşturan resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde tüm boyutlarda cinsiyet değişkenine göre; bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Literatürde cinsiyet değişkenleri ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen araştırmalarda, araştırmamız bulgularıyla çelişen ve örtüşen farklı sonuçlar olduğu göze çarpmaktadır. Buna göre; Çakır (2007) araştırmasında İstanbul'da İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Okul Kültürü Alguları Arasındaki ilişkiyi incelemiş, örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Ancak Özcan (2008) araştırmasında İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlıklarının Demografik Özelliklere incelemiş ve buna göre; örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulmuştur. Özcan'ın araştırma bulguları erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin bayan öğretmenlerden daha fazla olduğunu göstermektedir. Aven ve diğerleri (1993) cinsiyet kuramına göre, örgütsel bağlılığın cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterdiğini savunur. Cinsiyet modeli kadınların örgüte daha az bağlılığını açıklamada, kadınların örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi ya da bağlanmasında daha yetersiz olduklarını belirtmektedirler.

Araştırma grubunu oluşturan resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde tüm boyutlarda medeni durum değişkenine göre; bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Literatürde bizi destekleyen çeşitli araştırmalara rastlanmıştır. Özcan (2008) öğretmenlerle ilgili yapmış olduğu araştırmasında medeni durum değişkeniyle örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Koca (2009) Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi İncelediği araştırmasında, medeni durum değişkeniyle örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

Araştırma grubunu oluşturan resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde tüm boyutlarda yaş değişkenine göre; tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Araştırma grubunu oluşturan resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde tüm boyutlarda mezun oldukları alan değişkenine göre; bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Araştırma grubunu oluşturan resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde tüm boyutlarda mesleki kıdem değişkenine göre; tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Farklı kıdemlere sahip öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları birbirine eşit kabul edilmiştir.

Kıdem değişkeninde de yaş değişkeninde olduğu gibi anlamlı farklılık saptanamamıştır. Ancak bu bulgu araştırma sonuçlarına göre farklılık göstermektedir. Araştırma sonuçlarının büyük çoğunluğu yaş ve kıdem arasında olumlu ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Hatta yaş ve kıdem arttıkça özellikle duygusal bağlılık düzeyi artmakta olduğu ifade edilmiştir.



Lawrence Hrebiniak ve Joseph Alutto (1972) meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu iş görenlerin daha yüksek düzeyde iş bırakma eğiliminde olduklarını, Morris ve Sherman'da (1981) daha ileri yaşta daha az eğitim almış ve daha yüksek düzeyde yeterlik duygusu içinde olan iş görenlerin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiklerini saptamıştır. Literatürde Mowday ve Diğerleri (1979) de yapmış oldukları araştırmalara da iş görenin kıdeminin artması ile işten ayrılma ve devamsızlık yapmanın azaldığının, örgütsel bağlılığının arttığı sonucuna varmışlardır. Yaş ve kıdem artıkça başka örgütlerde iş bulma alternatifi azaldığından, mevcut işe bağlılık artmakta ve bağlılıkla işten ayrılma arasında ters bir ilişkinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Ostroff ve Rothausen (1997) memuriyet kıdeminin artması durumunda, iş görenlerin buldukları duruma daha çok uyum sağlamaya başladıklarını, kişi ve örgüt arasında güçlü bir ilişkiyi beklediklerini belirtmişlerdir (Akt.Özkan,2005,s.156).

Araştırma grubunu oluşturan resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde tüm boyutlarda eşinin çalışma durumu değişkenine göre; bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Araştırma grubunu oluşturan resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri aylık gelirin yeterliliği değişkenine göre incelendiğinde; aylık gelirleri yeterli olan öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyi, aylık gelirleri yetersiz olan öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyinden yüksektir. T testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı yani ( $t=3,695; p<0.01$ ) olarak bulunmuştur.

Araştırma grubunu oluşturan resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri devamlılık alt boyutu aylık gelirin yeterliliği değişkenine göre; t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=0,216; p>0.05$ ).

Literatürde ise bu bulguların terside mevcuttur. Varoğlu' nun (1993), kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve örgütlerine ilişkin tutumlarını, bağlılıklarını ve değerlerini incelediği araştırmada; aylık gelir değişkenine göre maaşını yetersiz algılayanların devam bağlılığında anlamlı farklılık görülmektedir. Yani işe gelmek zorunda olan iş görenlerin devamlı bağlılığı yüksek olmak zorundadır.

Araştırma grubunu oluşturan resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri aylık gelirin yeterliliği değişkenine göre incelendiğinde; aylık gelirleri yeterli olan öğretmenlerin normatif bağlılık düzeyi, aylık gelirleri yetersiz olan öğretmenlerin normatif bağlılık düzeyinden yüksektir. T testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı yani ( $t=2,077$ ;  $p<0.05$ ) olarak bulunmuştur.

Araştırma grubunu oluşturan resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri duygusal ve normatif bağlılık alt boyutlarında ikinci bir şans olsa öğretmenlik mesleğini seçme durumu değişkenine göre; t testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Başka bir deyişle; ortalamalar arasındaki farka göre, ikinci bir şans olsa “öğretmenlik mesleğini seçerdim” cevabını veren öğretmenlerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri, ikinci bir şans olsa “öğretmenlik mesleğini seçmezdim” cevabını veren öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinden yüksektir. Buna karşılık devamlılık bağlılığında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Örgütsel Bağlılık ile Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon sonuçları:

Araştırmaya grubunu oluşturan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği devamlılık alt boyutu ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık alt boyutu ile duygusal bağlılık alt boyutu ve normatif bağlılık alt boyutu ile devamlılık alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Dolayısıyla resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişki , doğru orantılı bir ilişkidir. Buna göre ; korelasyon katsayısı (r) +1 olması değişkenler arasında tam pozitif doğrusal ilişki olduğunu yani x değer 1 birim artarken y değerinde bir birim artığını gösterir. Bu da devam bağlılığı artarken duygusal

bağlılığın, normatif bağlılık artarken duygusal bağlılığın ve normatif bağlılık artarken yine devam bağlılığının arttığını gösterir.

Araştırmalar özellikle yoğun duygusal bağlılığı olan iş görenlerin istedikleri için, güçlü normatif bağlılığa sahip olan iş görenlerin zorunlu oldukları için, devam bağlılığı güçlü olan iş görenlerin ise ihtiyaç duydukları için işlerinde kaldıklarını kanıtlamıştır. Nedenleri farklı olduğundan her bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak araştırmada: Aylık gelirleri yeterli olan öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılık düzeyi, aylık gelirleri yetersiz olan öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılık düzeyinden yüksek çıkarken, örgütsel bağlılık düzeyleri devamlılık alt boyutu aylık gelirin yeterliliği değişkenine göre anlamlı bulunmamıştır.

Yine ikinci bir şansı olsa “öğretmenlik mesleğini seçerdim” cevabını veren öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri, ikinci bir şansı olsa “öğretmenlik mesleğini seçmezdim” cevabını verenlere yüksek çıkarken; aynı demografik değişkende öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri devamlılık alt boyutunda düşük çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri demografik özelliklerine göre iki değişkende farklılık göstermiştir.

Sonuç olarak resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ( duygusal ve normatif alt boyutlarında ) ile demografik özellikleri arasındaki farklılaşma durumu sadece aylık geliri yeterliliği ve ikinci bir şansı olsa öğretmenlik mesleğini seçme durumunda anlamlı bir fark bulunabilmiş ve hipotezlerin doğruluğu kanıtlanmıştır. Ancak diğer demografik değişkenler için aynı durumdan söz etmek mümkün olmadığından hipotezlerimizin geçersizliği söz konusu olmuştur.

### **7.3. Öneriler**

#### **Yeni Araştırma önerileri;**

- Bu araştırma daha büyük örneklem grupları ile yenilenebilir.

- Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının diğer örgütsel faktörlerle ilişkisi araştırılabilir.
- Bu araştırma farklı örneklem grupları üzerinde araştırılıp, karşılaştırılabilir.
- Bu araştırma örgütsel bağlılık kavramı ile başka kavramların incelenip, karşılaştırılması şeklinde araştırılabilir.
- Bu araştırma farklı ilçelerde yapıp, sonuçları karşılaştırılabilir.
- Bu araştırma farklı okul türlerinde yapıp, araştırma sonuçları karşılaştırılarak incelenebilir.
- Resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki araştırılabilir.
- Öğretmenlerin kişilik özelliklerinin diğer örgütsel faktörlerle ilişkisi araştırılabilir.

#### **Yeni Uygulama önerileri;**

- Etkili iletişimin var olduğu örgütlerde öğretmenlerin ve yöneticilerin iyi ilişkiler içerisinde olması karşılıklı güven duygusunu gelişmesini sağlamakta, bu da beraberinde örgütsel bağlılığı getirmektedir. Bundan dolayı etkili iletişimi geliştirici boyutta öğretmen ve yöneticilere hizmet içi eğitim çalışmaları yapılmalıdır.
- Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında, örgütsel bağlılık özellikle günümüz rekabet koşullarında çok büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle çalışanların bağlılık düzeylerini artırmak gerekmektedir. Bu bağlamda tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütünde de, çeşitli çalışmalar ortaya koyarak, öğretmenlerinde fikri alınmak şartıyla çözüm yönünde politikalar geliştirilmelidir.

- Eğitim yöneticileri örgüt içerisinde istenen örgütsel bağlılık düzeyini oluşturmak için bir seri önlem almalıdır. Bu önlemler; öğretmenlere her zaman için okulun kıymetli birer elemanı oldukları ve karara katılma sürecinde fikirlerinin örgüt amaçlarına ulaşmada önemli olduğu mesajını vermelidir.
- Öğretmenlere örgütsel bağlılık kavramının hem kendilerine hem de örgüte fayda sağlayacağı ifade edilmeli ki, ideale yakın bir çalışma ortamı yaratmak konusunda yönetime yardımcı olabilsinler.
- Okul yönetiminin örgütsel bağlılığı destekleyici bir yönetim yaklaşımı içerisinde olmaları; öğretmenlerde, yönetime dair güven duygusu oluşturmaktadır. Bu nedenle eğitim yöneticileri daima bu sorumluluk bilicinde olmalıdırlar.
- Örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü kurum içinde etkin kılınmalı ve uyumlu hale getirilmelidir. Çünkü örgütsel bağlılık ile örgüt kültürünün uyumlu olmadığı bir kurumda tam manasıyla örgütsel bağlılıktan söz etmek mümkün değildir.
- Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini artırmak için motive edici tedbirler alması gerekmektedir.
- Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan biri olarak; merkezî yönetimlerden, hiyerarşi ve bürokrasiden vazgeçilmesi, eğitim yöneticilerinin çalışanların performanslarını değerlendirmede âdil ve objektif olması gerekmektedir.
- Örgütsel bağlılığı üst seviyeye çıkartmak için mesleki gelişimin teşvik edilmesi, kurs ve seminerlerin cazip hale getirilmesi, yöneticilerin bu doğrultuda öğretmenlere sorun üretmemesi gerekmektedir.
- Eğitim kurumlarında, öğretmenlerin sosyalleşmelerine olanak sağlayacak, kurum içi ve dışı, kurum bağlılıklarını artıracak faaliyetlerin yapılmalı ve gerekirse sayıları artırılmalıdır.

- Eğitim yöneticilerinin, kurumlara sadece sınav puan üstünlüğüne göre atanmaları ve kişilik özelliklerinin dikkate alınmaması, bir süre sonra kendini gerçekleştirememiş yöneticilerin kurum içinde iş görenlerle çatışmasına ve bu da örgütsel bağlılık düzeyinin düşmesine sebebiyet vermektedir. Bu nedenle atama sisteminde bir seri değişiklik yapılması kurumlardaki örgütsel bağlılık düzeyini etkileyecektir.
- Öğretmenlerin, mesleklerine olan ilgilerini ve bağlılıklarını artıracak, mesleki heyecanlarını canlı tutacak bir terfi sistemi oluşturulmalıdır.
- Eğitim çalışanlarının, maddi olanaklarının artırılması, daha verimli çalışmalarını ve kurumlarına daha çok örgütsel bağlılık göstermelerine yardımcı olacağından, öğretmenlere verilen ücretlerin, rahat yaşaya bilmelerini sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.
- Eğitim yöneticilerinin, öğretmenlerin performanslarını adilce değerlendirerek, taltif ve ödül yoluyla onlara gerekli dönütleri zamanında vermeleri, öğretmenlerini kurumlarına daha fazla bağlanmalarını sağlayabilir.
- Eğitim yöneticileri, öğretmenlerin kurum amaçlarını, bireysel amaçlarıyla özdeşleştirmeleri için, amaçları ortak paydada birleştirecek stratejiler geliştirmelidir.
- Öğretmenlerin özgüvenlerini geliştirici ve çağın gereklerine uygun, kendilerini her yönden yetiştirmek için ihtiyaçları olan çalışmaları yapmaya özen göstermeleri gerekmektedir.
- Eğitim çalışanlarının, kurumlarında yapılan etkinliklere sık sık katılmaları ve bu faaliyetlerde etkin rol almaları, kurumlarına bağlılık düzeylerini artıracaktır.

- Eğitim yöneticilerinin ve çalışanlarının bireysel farklılıkları kabullenmeleri ve karşılaştıkları sorunlarda profesyonel davranmayı bilmeleri kurum içi iç çatışmaları azaltığından, örgütsel bağlılığı artıracaktır.

## KAYNAKÇA

Açıkalın, A. (1994) *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.

Akıncı, E. (2003). *Yöneticilerde İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tedaş Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi.

Allen, N. ve Meyer, J. (1990) . *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*. Journal of Occupational Psychology, Vol.63, pg:1-18.

Arı, Sağlam, G. ve Ergeneli, A. (2003). Psikolojik Güçlendirme Algısı Ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 129-150.

Aydoğdu, A. (2008). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Okul Müdürü Yerlilikleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi.

Balay, R. (2000) . *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Balcı, A. (2007) . *Etkili Okul / Okul Geliştirme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Balcı, A. (2002). *Etkili Okul: Kuram , Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Seçkin Yayınları

Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara: Pegem Yayıncılık.



Baransel, Ş. ( 1996). *İletişim Kalitesi ile Örgüt İklimi, Örgüte Bağlılık ve İş Terk Etme Niyeti Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59(59), 125-137. [www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi,05/06/2009](http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi,05/06/2009).

Başaran İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Bilim Kitap Kirtasiye.

Başaran, İ. E. ( 2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Yayınevi.

Başaran, İ. E. ( 2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinos Yayınevi.

Başığit, A. ( 2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel bağlılık Üzerine Etkisi*.Dumlupınar Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Baysal C. A. ve Paksoy M. (1999). Mesleğe ve Örgüte bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Model. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.

Bayram, H. (2001). *Effects of Job Satisfaction and Demographic Factors on Organizational Commitment in Public and Private Sectors*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Bekiroğlu, Ç. (2001). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Uygulama*. Basılmamış Yüksek Lisans Projesi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü .

Boylu, Y. , Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans ve Ekonomik Yorumları*, 44 (511), 55.

Bursalioğlu, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Büyüköztürk, Ş. ( 2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı El Kitabı*. 2. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Celep, C. ( 2000 ). *Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi.

Ceylan, Ö. (2002 ). *Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

Çakır, B. (2006). *A 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.

Çakır, Ö. (2001) . *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara. Seçkin Yayıncılık.

Çakır, A. (2007). *İlköğretim okullarında Görev Yapan öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Çekmelioglu, H. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık Ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 2(1).

Çelik Keleş, H. N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi

Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Çöl, G. (2004). *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Basılmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Çöl, G. (2004). İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, *Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. E-Dergi, Cilt. 6.( 2) S. 4–11 [www.isguc.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004](http://www.isguc.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004), 07/06/2008.

Demirkıran, T. (2004). *Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Demircan, N. ( 2003 ). *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*:Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. Basılmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Dilek, H. ( 2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının;Örgütsel Bağlılık ,İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi.

Doğan, S. (2003).*Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

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

Ekinci, K. ( 2006). *Örgütsel İletişimin ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Dumlupınar Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Elçi, M. E. ( 2003 ).*Etik İklimin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İle Olan İlişkisi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Engin, Ç. ( 2007). *The relationship Between Job Statisfaction and Organization Commitment*. Marmara Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Erdoğan, H. (2006). *Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki* . Basılmamış Yüksek Lisans Tezi ,Marmara Üniversitesi

Erdoğan, N. (2003).*Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*.Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 10. Baskı.İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ergener, B. (2008). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma Yaşamaları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Gazi Üniversitesi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Ergün, M. (b.t) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Bazı Temel Kavramlar*, <http://www.egitim.aku.edu.tr/temelkavramlar.ppt>, 03/03/2009.

Erol V. (1998). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

Eser, G. (2007). *Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi*. Marmara Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslar arası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-56.

Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Basılmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Gül, H., Karamanoğlu, E. O. ve Gökçe, H. ( Ekim 2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli sosyal Bilimler e-Dergisi*. Sayı: 15. [http:// www.akademikbakis.org](http://www.akademikbakis.org), 01/01/2008.

Güneş, İ. , Bayraktaroğlu, S. ve Kutaniş, R. (2009). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki : Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F.D*, 14( 3), 481-497.

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

Gürkan, G. Ç. ( 2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi' nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Trakya Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Halis, M. (2007). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Güçlüklerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Gaziantep Örneği*. Gaziantep Üniversitesi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi

Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). *Personal and Role-Related Factors In The Development of Organizational Commitment*, Administrative Science Quarterly, Vol:17,556.

Isreal, E.( 1996). *An Investigation of The Antecedent and Consequences of Organizational Commitment in Turkey*. Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Boğaziçi Üniversitesi.

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

İlsev, A. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi.

İnce, M. ve Gül, H. ( 2005 ). *Yönetimde Bir Paradigma:Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Kalaycı, Ş. ( 2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayınları.

Kamer, M.(2001). *Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

Kantav, N.(1998). *Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Çalışma İlişkisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

Katz, D., Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev: H.Can, Y. Bayar) Ankara: TODAİE 167.

Keskin, S. (2005). *Öğretmenlerde Çalışma Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Kılıç, E. (1983 ). Yaygın Eğitim, Cumhuriyet Döneminde Eğitim, Ankara: MEB Yayınları 91.

Kılıç, E. ( 1981). Halk Eğitiminde Kuram Ve Uygulama. *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdare Enstitüsü Yayınlar*, No:190, 136-137.

Kırel, Ç. (1999). *Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi*. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 28 (2), 115-136. <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim99/kasim3.htm>. 10/07/2009.

Kitapçioğlu, G. (2000). *Bornova sağlık grup başkanlığı bölgesinde görev yapan ebelerin iş güçlüğü faktörlerinin belirlenmesi ve iş doyumu, tükenmişlik, örgütsel bağlılık üzerine etkisi*, Uzmanlık Tezi, Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi, s.44.

Koca Yılmaz, S. (2009). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleriyle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Kömürcüoğlu, H. (2003). Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları . E-Dergi*, 5 (1),[http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=36](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=36). 16/06/2008.

Köycü, N. (2004). *Eğitim Yöneticiliğine hazırlanma*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Lee, K. ve Allen, N.J. (in press). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*.

Loğa, A. ( 2003). *Çalışanların Demografik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri: Askeri Birimlerde Bir Araştırma*. Başkent Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Maxwell, G., ve Steele, G. (2003). Organizational Commitment: A Study of Managers in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:15(7), 362-369

Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Üniversitesi.

Meyer J.P. ve diğerleri, (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal Of Vocational Behavior* .Volume: 61, pg 32.

Meyer, J.P, Allen, J. N. ve Topolnytsky, L. (1998 ), 'Commitment In A Changing World Of Work ',Canadian Psychology,Ottawa, Feb-May,Vol.39,Iss1/2;pg.82

Nas, T. (2003). *Okul Kültürü ve Gelişimi*. site.mynet.com/ <http://kumrufizme/tanas.htm>,08/07/2009.

Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,Cilt: 10, 403-427*.

Örs, M. , Acuner,A. M. , Sarp, Ö. ve R. Önder. (2003). Antalya Tıp Fakültesi Hastanesin de, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi'nde ve Antalya Devlet Hastanesi'nde çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerine bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*. 56( 4) ,47-56.

Özkan, Y. (2005). *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Gazi Üniversitesi.

Özdayı, N. (1990). Resmî ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırılması Analizi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi.

Özdayı, N. (1990). Resmî ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Streslerinin Karşılaştırılması. *Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi,Cilt:15,113-127* .

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18( 2).



Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: *İş-Aile Çatışmasının Rolü*. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 28( 4), 1-20

Özsoy, A. S. , Ergül, Ş. ve Bayık, A. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. *E-Dergi*, 6 (2), [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=221](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=221). 12/08/2008.

Özdamar, K. (2004). Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi, Eskişehir: Kaan Kitabevi.  
Poyraz, K. ve Kama, B. ( 2008). Algılanan İş Güvencesin, İş Tatmini,Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F.D*, 13(2), 143-164.

Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.

Schwartz, H. ve Davis, M. S. (1981). *Matching Corporate Culture and Business strategy'Organizational Dynamics*, Vol.10, Summer.[http://lead.mackenzie.br/mackenzievirtual/file php/13041,03/04/2009](http://lead.mackenzie.br/mackenzievirtual/file.php/13041,03/04/2009)

Sökmen, A. (2000). *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İş gören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.

Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.

Şenyüz, B. P. ( 2003). *Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İle İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Basılmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Şeker, Ü.( 2003 ) . *Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Terzi, A. R. ve Kurt, T. ( 2005) . İlköğretim Okul Müdürlerinin Yöneticilik

Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Milli Eğitim Üç Aylık ve Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı:166.

Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.

Tok, T. N. , (2007). İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları. Ankara: *Temsen Yayınları*.

Türk, A.( 2003 ) *Eğitimde Örgütsel Bağlılık* . Eğitimcilerin Dünyası, 01.04.2010 <http://eğitim1.sitemmynet.com>, 01/02/2009.

Üzüm, H. , Yalçın, B. ve Yüктаşır, B. ( 2007). Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Görevli Spor Uzmanlarının Örgütsel Bağlılığı. *Spor Yönetimi Ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 2( 6), 5-15

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

Vatansever, Ç.( 1994). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığa Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

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

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S.( 2004).*SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*.Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldırım, E.( 2003). *Subaylarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Yılmaz, E. (b.t.). *Examining Organizational Commitment Of Primary School Teachers Regarding to Their Job Satisfaction and Their School's Organizational creativity*. Elementary Education Online.<http://ilkogretim-online.org-tr>, 02/12/2008.

Yılmaz, K. (2007). *İstanbul İli, Anadolu Yakası, Endüstri Meslek liselerinde Görev yapan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki ilişki*. Yeditepe Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, Ö. (2003 ). *Örgütsel Bağlılık ve Yönetimin Çalışanlara Karşı Ahlaki Sorumluluğunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi.

Yüksel, Y.(1993). *A Study on The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

Yılmaz, E. (b.t.). *Examining Organizational Commitment Of Primary School Teachers Regarding to Their Job Satisfaction and Their School's Organizational creativity*. Elementary Education Online.<http://ilkogretim-online.org-tr>, 11/05/2009.

Yüceler, A. ( 2009). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İklim İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma* .*Selçuk Ünivesitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 22, 446-456.

Yüksel, İ.(2003.) .*Hemşirelerin İş Güçlüğünü Oluşturan Değişkenlerin İş Doyumu, İş Gerilimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi*.*Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 261-272

Yüksel, İ. (2003). *Hemşirelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi*. *Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 5(20), 131-139.

Zeyrek, A. O. ( 2008). *Milli Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükseltme Sınavında Başarı Durumları ile Örgütsel bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

İSTANBUL İLİNDE, RESMİ LİSELERDE ÇALIŞAN  
ÖĞRETMENLERE UYGULANAN ANKET FORMU

Bu kişisel bilgi formunun amacı İstanbul ilinde Resmi Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel bağlılık düzeylerini araştırmak ve araştırma için bu doğrultuda bilgi toplamaktır. Elde edilecek araştırma sonuçları, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının artması buna bağlı olarak performansının artırılması, kurum içinde devamlılığın sağlanması ve günümüzde büyük önem taşıyan insan kaynağından verimli biçimde faydalanılabileceğinden değerlendirebileceğinden büyük önem taşımaktadır. Lütfen isim yazmayınız. Boş madde bırakmayınız. Zaman ayırdığınız için teşekkürler.

1.Cinsiyetiniz

Kadın  Erkek

2.Medeni durumunuz

Evli  Bekar

3.Yaşınız

20-30  31-40  41 ve üzeri

4.Mezun olduğunuz alan

Branş  Diğer

5.Mesleki kıdeminiz

1-5 yıl  6-10 yıl  11-20 yıl  20 yıl üzeri

6.Evliyseniz, eşinizin çalışma durumu

Çalışıyor  Çalışmıyor

7.Aylık geliriniz

Yeterli  Yetersiz

8.İkinci bir fırsatsız olsa, yine öğretmenlik mesleğini seçer misiniz ?

Evet  Hayır

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ ( Meyer and Allen,1997 )

Sayın ilgili,

Anketteki bazı sorular birbirine çok benzemekte ve kendini tekrar eden bir nitelik göstermektedir. Araştırmamızın hedefine ulaşabilmesi için soruları eksiksiz yanıtlamanız büyük önem arz etmektedir. Lütfen soruları yanıtlarken anket sorularının altında yer alan birden beşe kadar verilen rakamlardan düşüncenize en uygun olanı işaretleyiniz.

[ 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5.Kesinlikle katılıyorum.]

Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi beşli ölçek üzerinde belirtiniz.

1. Kariyer hayatımın geri kalan bölümünü bu okulda geçirmek bana büyük bir mutluluk verir.

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----|----|----|----|----|

2. Bu okulun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----|----|----|----|----|

3. Okulumda güçlü bir aitlik duygusu taşıyorum.

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----|----|----|----|----|

4. Bu okula karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----|----|----|----|----|

5. Bu okulda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----|----|----|----|----|

6. Bu okul benim için çok fazla kişisel anlam taşır.

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----|----|----|----|----|

7.Şu anda bu okulda çalışmak benim için bir istek olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur.

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----|----|----|----|----|

8. İstesem bile şu anda bu okuldan ayrılmak benim için çok zor olur.

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----|----|----|----|----|

9. Şu anda bu okuldan ayrılmak istemek hayatımı altüst eder.

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----|----|----|----|----|

10. Şu anda bu okuldan ayrılamayacak kadar seçeneklerim az.

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----|----|----|----|----|

11. Şu anda okulda kalmam bir istek olduğu kadar bir gereklilik.

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----|----|----|----|----|

12. Eğer kendimi bu okula karşı bu kadar bağlı hissetmeseydim, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----|----|----|----|----|

13. Bu okuldan ayrılmamın birkaç olumsuz sonuçlarından birisi; mevcut alternatiflerin azlığıdır.

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----|----|----|----|----|

14. Benim yararına bile olsa, şu anda bu okuldan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----|----|----|----|----|

15. Şu anda çalışmakta olduğum okulumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----|----|----|----|----|

16. Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----|----|----|----|----|

17. Bu okuldan şimdi ayrılmanın çalışan diğer insanlara karşı duyduğum diğer sorumluluklar nedeniyle yanlış olur diye düşünüyorum.

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----|----|----|----|----|

18. Okulumu çok şey borçluyum.

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----|----|----|----|----|

## ÖZGEÇMİŞ

1 Ocak 1970 tarihi, Erzincan ili göyne merkez köyü doğumluyum. İlk, Orta ve Lise eğitimimi İstanbul ili, Kartal ilçesinde tamamladıktan sonra, 19 Mayıs Üniversitesi, Yabancı Diller Eğitim Fakültesi, İngilizce öğretmenliğine kaydoldum. Bu bölümden 1993 yılında mezun olduktan sonra, mecburi hizmetimi tamamlamak üzere Kahramanmaraş ili, Elbistan ilçesine gittim. 1997 yılında evlendim.

1997- 2001 yılları arasında özel eğitim kurumlarında hem idareci hem de İngilizce öğretmeni olarak çalıştım. 2001 yılından sonra, Tuzla' da, bir resmi ortaöğretim kurumunda idareci ve öğretmen olarak görev yaptım. 2006 yılında da, Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım. Bir yıldan beri, Kartal Burak Bora Anadolu Lisesinde öğretmen olarak çalışmaktayım.

Aday: Sehel Eskiköy Aydoğan

## AUTOBIOGRAPHY

I was born in a village which is called Gyne in Erzincan. When I had finished primary, secondary and high school in Kartal, İstanbul, I attended 19 Mayıs University to be an English teacher. By the time I had graduated from university, I went to Elbistan, Kahramanmaraş to complete my compulsory duty. I got married in 1997.

Between 1997 and 2001, I began working at private institutions both as a teacher and a vice principal. After the year of 2001, I worked not only as a teacher but also a vice principal at a public school in Tuzla, again. I started professional master degree at Beykent University in 2006. I have been working as a teacher at Burak Bora Anatolian High School in Kartal for a year.

Sehel Eskiköy Aydoğan