

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN
FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ VE ESKİŞEHİR
KAZIM TAŞKENT ŞEKER FABRİKASINDA
ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ**

**Ceren AKTEN
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir, 2014**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN
FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ VE ESKİŞEHİR
KAZIM TAŞKENT ŞEKER FABRİKASINDA
ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ**

Ceren AKTEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. A. Barış BARAZ

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül, 2014

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ceren AKTEN'in, "Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Eskişehir Kazım Taşkent Şeker Fabrikasında Araştırma Örneği" başlıklı tezi 25 Eylül 2014 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.A.Barış BARAZ
Üye : Prof.Dr.İ.Cemil ULUKAN
Üye : Yrd.Doç.Dr.Didem PAŞAOĞLU

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yüksek Lisans Tez Özü

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ VE ESKİŞEHİR KAZIM TAŞKENT ŞEKER FABRİKASINDA BİR ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ

Ceren AKTEN

**Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2014
Danışman: Prof. Dr. A. Barış BARAZ**

Bir işletmenin varlığının sağlam adımlarla sürdürülebilmesi, yalnızca yöneticileri ilgilendiren ve yalnızca onların omuzlarında olan bir yük değildir. O işletmedeki tüm işgörenler de işletmenin veriminden, kârından, başarısından sorumludur. Ancak bu sorumluluğu işgörenlerin içselleştirebilmesi için yöneticilerin çok titiz davranması gerekmektedir ve yapılan araştırmalar doğrultusunda bunu sağlamanın en önemli koşullardan birinin örgütsel bağlılık olduğu düşünülmektedir. Çalıştığı kuruma kendini bağlı hissetmeyen veya sadece zorunlu sebeplerle o işletmede kalan bir işgören için işletme adına verimlilik sağlaması, o işletmeye değer katması çok kolay olmayacaktır. Kamu kuruluşu dahi olsa, özellikle işe yeni başlayan işgörenlerin bağlılıkları düşük olmaktadır; bu sebeple birtakım ödüllerin verilmesi, motive edilmesi, kişiye gerekli yetkinin verilmesi, fırsat olanaklarının sağlanması gibi birçok yolla işgörenin örgütsel bağlılığı güçlendirilebilir.

Bu çalışmada, Eskişehir Şeker Fabrikası işgörenlerinin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin ve duygusal, normatif, devamlılık bağlılıklarının her birinin demografik özelliklerle olan ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Mavi ve beyaz yaka toplam 177 kişiye örgütsel bağlılık anketi uygulanmıştır. Araştırma analiz ve sonucu için Faktör, Kmeans, Korelasyon, Regresyon, Uyum Ölçeği analizleri ve betimleyici istatistik ve oranlardan yararlanılmıştır. İşgörenin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu ve örgütte çalışma yılının örgütsel bağlılığın düşük veya yüksek olmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel bağlılık, Normatif bağlılık, Duygusal bağlılık, Devamlılık bağlılığı

Abstract

Ceren AKTEN

**Identifying the Factors That Affect the Organizational Commitment and A
Research In Eskisehir Kazım Taskent Sugar Factory
Department of Management and Organization
Anadolu University, Graduate School of Social Sciences
July 2014
Advisor: Prof. Dr. A. Barış BARAZ**

To continue its existence slowly but surely for a company is not only on the shoulders of the managers. All employees have the same responsibility of the efficiency, profit and success of the company. In order to internalize these responsibilities, however, it is important for the managers to be attentive to employees. And in line with many researches done so far, the organizational commitment is thought to be one of the important requirements for this condition. It will not be so easy to have productivity and to add value to the company for ones who don't feel committed or who work there because of some necessities. Even if it is a state economic enterprise, the commitment is low for the ones especially who have begun to work currently. Thus, the organizational commitment should be strengthened by some ways like giving awards, motivating, empowering, creating a positive environment.

In this study, it is aimed to identify the factors that affect the organizational commitment of the Eskisehir Sugar Factory Employees' and to identify the relationship between the normative, affective, continuance commitments and demographic features. The questionnaire is conducted on 177 workmen as a blue-collar and white collar in total. Factor, Kmeans, correlation, regression, multidimensional correspondence analyses and descriptive statistics are applied. As a result, it is represented that the age, gender, marital status, educational status and working years have effects on the organizational commitment to make it low or high.
Key Words: Organizational commitment, Normative commitment, Affective commitment, Continuance commitment

ETİK İLKE ve KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Her hangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

25.09.2014

Ceren AKTEN

Önsöz

Bazı yollar vardır, destek alamadıkça yürümekte zorluk çekersiniz; hatta o yoldan geri dönmeyi dahi düşünürsünüz. Ama o sağlam eli bulduğunuzda da hızla ilerlersiniz... Hem yüksek lisans eğitimimde akademik bilgisi ve yönlendirmeleriyle hem de en sıkıntılı anlarımda tecrübesiyle, neşesiyle, sabrıyla, anlayışıyla desteğini en çok hissettiğim danışman hocam Sayın Prof. Dr. A. Barış BARAZ'a;

Özel hayatımda ve eğitim hayatımda bana sonsuz olanaklar sağlayan, uzaktayken bile en kıymetlilerim olan annem, babam ve ablama;

Her zaman yanımda olup sevgisiyle hayatımı güzelleştiren eşime;

Çalışmamın analizlerinde yol gösterici bilgi desteği için Sayın Bülent Batmaz'a;

Çalışmamın araştırma kısmı için Eskişehir Şeker Fabrikası Müdür yardımcısı Sayın Mehmet Erol'a teşekkür ediyor, minnetlerimi sunuyorum.

Ceren AKTEN

Özgeçmiş

Ceren AKTEN
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Yüksek Lisans

Eğitim

- Y.Ls. 2014 Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
- Ls. 2014 Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, İşletme Bölümü
- Ls. 2010 Ankara Üniversitesi, Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi, Amerikan
Kültürü ve Edebiyatı Bolümü
- Lise 2006 Afyon Kocatepe Anadolu Lisesi

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı: 03.01.1988 / Ankara

Cinsiyet: Kadın

Yabancı dil: İngilizce

İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi.....	v
Önsöz.....	vi
Özgeçmiş.....	vii
Tablolar Listesi	xii
Şekiller Listesi	xiv
Giriş	1

Birinci Bölüm

Örgütsel Bağlılık ile İlgili Temel Kavramlar

1. Örgütsel Bağlılık.....	4
1.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı	4
1.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	7
2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kavramlar.....	9
2.1 İşe Bağlılık	9
2.2 Mesleğe Bağlılık	10
2.3 Kariyer Bağlılığı.....	11
2.4 Grup Bağlılığı.....	12
2.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	13
2.6 Örgütsel Adalet	14
2.7 Örgütsel Güven	15
3. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi	16

İkinci Bölüm

Örgütsel Bağlılığın Oluşumu, Aşamaları ve Sınıflandırması

1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	22
1.1 Yaş	22

1.2	Eğitim Düzeyi.....	23
1.3	Cinsiyet	24
1.4	Çalışma Süresi / Kıdem.....	25
1.5	Medeni Durum	26
1.6	Ücret Düzeyi	26
1.7	İşin İçeriği / Niteliği.....	27
1.8	Rol Belirsizliği	28
1.9	Rol Çatışması	29
1.10	İşten Ayrılma Niyeti ve İşgören Devri.....	29
1.11	Performans	30
1.12	İş Tatmini	30
1.13	Stres	31
1.14	Motivasyon	32
1.15	Devamsızlık.....	33
2.	Örgütsel Bağlılığın Oluşum Aşamaları.....	34
2.1	Örgüte Giriş Öncesi Aşama (Bekleme)	34
2.2	İstihdamın İlk Dönemi Aşaması (Başlama)	35
2.3	Kariyer Aşaması (Yerleşme)	37
3.	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	37
3.1	Düşük Düzey Örgütsel Bağlılık.....	38
3.2	Orta Düzey Örgütsel Bağlılık	39
3.3	Yüksek Düzey Örgütsel Bağlılık	40
4.	Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması.....	43
4.1	Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	43
4.1.1	Ahlaki bağlılık	43
4.1.2	Hesapçı bağlılık	44
4.1.3	Mecburi / Yabancılaştırıcı bağlılık.....	44
4.2	Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	45
4.2.1	Devamlılık bağlılığı	45
4.2.2	Kenetlenme bağlılığı	46
4.2.3	Kontrol bağlılığı	46

4.3	O'reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	47
4.3.1	Uyma / İtaat	47
4.3.2	Özdeşleşme.....	48
4.3.3	Benimseme / İçselleştirme	48
4.4	Penley Ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	49
4.4.1	Ahlaki bağlılık	49
4.4.2	Çıkarıcı bağlılık	50
4.4.3	Mecburi / Yabancılaştırıcı bağlılık.....	50
4.5	Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	51
4.5.1	Araçsal bağlılık	51
4.5.2	Normatif / Moral bağlılık	51
4.6	Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	52
4.6.1	Tutumsal bağlılık	52
4.6.2	Davranışsal bağlılık	53
4.7	Katz ve Kahn'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	53
4.8	Buchanan II 'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	54
4.9	Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	54
4.10	Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	56
4.11	Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	58
4.11.1	Duygusal bağlılık	61
4.11.2	Devam bağlılığı	64
4.11.3	Normatif bağlılık.....	65

Üçüncü Bölüm

Araştırma

1.	Eskişehir Kazım Taşkent Şeker Fabrikasının Tanıtımı.....	70
2.	Araştırmanın Amacı ve Sınırlılıkları.....	72
3.	Araştırmanın Yöntemi	73
4.	Araştırmanın Analizleri	74
4.1	Güvenirlilik Analizi	74

4.2	Faktör Analizi.....	85
4.3	Kümeleme Analizi.....	94
4.4	Çok Boyutlu Uyum Analizi	100
4.5	Korelasyon Analizi	109
4.6	Regresyon Analizi	111
5.	Sonuç Ve Öneriler	113
	Ekler Listesi	117
	Kaynakça	121

Tablolar Listesi

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi	16
Tablo 2. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	42
Tablo 3. 2009-2010 yılı Eskişehir Şeker Fabrikası Verileri	71
Tablo 4. Anket Sorularının Güvenirlik Analizi	74
Tablo 5. Meyer ve Allen, Örgütsel Bağlılık Ölçeği Soruları	76
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Eskişehir Şeker Fabrikası İşgörenlerinin Yaş Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı	78
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Eskişehir Şeker Fabrikası İşgörenlerinin Cinsiyet Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı	79
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Eskişehir Şeker Fabrikası İşgörenlerinin Medeni Durum Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı ..	79
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Eskişehir Şeker Fabrikası İşgörenlerinin Eğitim Durumu Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı	80
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Eskişehir Şeker Fabrikası İşgörenlerinin Statü Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı	81
Tablo 11. Araştırmaya Katılan Eskişehir Şeker Fabrikası İşgörenlerinin Kurumda Çalıştıkları Yıllara İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı	81
Tablo 12. Araştırmaya Katılan Eskişehir Şeker Fabrikası İşgörenlerinin Daha Önce Başka Yerde Çalışmalarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı	82
Tablo 13. Ankete Katılanların Ölçek Maddelerine Verdikleri Yanıtların Oransal Dağılımı	83
Tablo 14. Araştırmaya Katılan Eskişehir Şeker Fabrikası İşgörenlerinin Kurumsal Bağlılığa İlişkin KMO Ve Bartlett's Testi Sonuçları	85
Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Anket Soru Yanıtlarının Faktör Analizi	88
Tablo 16. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Kuruma İlişkin Bulguların	

Faktör Analizi	89
Tablo 17. Örgütsel Bağlılıkta Farklılık Gösteren İşgörenlerin Özellikleri ..	93
Tablo 18. Duygusal Bağlılık Küme Ortalamaları	97
Tablo 19. Devamlılık Bağlılığı Küme Ortalamaları.....	98
Tablo 20. Normatif Bağlılık Küme Ortalamaları	99
Tablo 21. Duygusal – Devamlılık – Normatif Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	110
Tablo 22. Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Analizi	111

Şekiller Listesi

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Oluşum Aşamaları	19
Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Aşamaları	34
Şekil 3. Örgüte İlk Bağlılığın Önemli Belirleyicileri	35
Şekil 4. Orta/Geç Kariyer Döneminde Örgütsel Bağlılığın Gelişmesi ...	37
Şekil 5. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	60
Şekil 6. Duygusal Devamlılık Normatif Bağlılık Arasındaki Uyum Analizi	102
Şekil 7. Duygusal – Devamlılık – Normatif Bağlılık ile Demografik Özellikler Arasındaki Çok Boyutlu Uyum Analizi	104
Şekil 8. Duygusal – Devamlılık – Normatif Bağlılık ile Demografik Özellikler Arasındaki Çok Boyutlu Uyum Analizi II	105

Giriş

Her geçen gün 'insan' faktörünün işletmeler için önemi değer kazanmaktadır. Rekabet üstünlüğü kazanmak amacıyla işletme ürünlerinin birbirlerinden farklılaşması, değer yaratmaları, üst düzey bilgiye ve başarılı işgörenlere sahip olmaları kaçınılmazdır ve son derece gereklidir. Mikro ve makro olarak düşünüldüğünde, bu ve diğer başarı yollarının 'insan' faktörüyle kesiştiği görülmektedir. Bilgi yaratan, başarının sürekliliğini sağlayan, işletmenin canlılığını hayati biçimde etkileyen ve her an işletmenin gelişimine katkıda bulunan 'doğru' işgörenlere sahip olabilmek, onları kazanabilmek, örgütle aralarında bağ kurarak içselleştirme sürecini sağlayabilmek günümüz işletmeleri açısından artı değer konumundadır. Bu sebeple örgütsel bağlılığı güçlü olan bir işgücü profiline sahip olmaları demek rekabet üstünlüğüne bir adım daha yaklaşımları demektir.

Bu bağlamda, örgütsel bağlılık konusunun önemi literatürde de yer almaktadır ve 1950lerden bu yana araştırmalar yapılmaktadır ve yapılmaya devam edilmektedir. Örgütsel bağlılığın çeşitleri, seviyeleri, çalışanlar üzerindeki etkileri, örgütsel davranışlarla olan ilişkisi, örgütsel verimlilik gibi kayda değer konular ele alınmaktadır ve yapılan çalışma ve önerilerle örgütsel bağlılık ile işveren - işgören - işletme arasındaki etkileşimi güçlendirme yolları aranmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle örgütsel bağlılığın tanımı ve öneminden bahsedilmiştir. İşletmelerin, insan kaynaklarına yönelttikleri önemin sebepleri ve olası etkilerinden söz edilmiştir. Birinci bölümün ikinci kısmında, örgütsel bağlılık ile ilgili bazı kavramlara yer verilmiştir. Mesleki bağlılık, işe bağlılık, örgütsel güven gibi bağlılık ile ilgisi olan birtakım bağlılık türlerinden bahsedilmiştir ve örgütsel bağlılığın tarihçesini ele alırken birtakım önemli çalışmalara da değinmiştir.

İkinci bölümde örgütsel bağlılığı etkileyen yaş, cinsiyet, stres, ücret, iş tatmini, performans gibi faktörler açıklanmıştır. Bu etkenlerin işgörenler ve işletme adına yarattığı sonuçlar ve anlamları üzerinde durulmuştur. Daha sonra işgörenlerde

bağlılığın oluşum aşamaları gösterilmiştir, süreçten bahsedilmiştir. İkinci kısım, örgütsel bağlılığın seviyelerine yönelik sonuçları ele almıştır. Yüksek, düşük ve orta seviyelerdeki bağlılığın avantaj ve dezavantajlarının neler olduğu konusu tartışılmıştır. Bu bölümün en son kısmında, farklı kişiler tarafından yapılan ve örgütsel bağlılığa farklı bakış açıları getiren araştırmacılar konu edilmiştir. Yaptıkları sınıflandırmalara yer verilmiş ve yarattıkları farklı ve benzer kavramlar tek tek açıklanmıştır. Tez çalışması için temel alınan öncü araştırmacılar Meyer ve Allen'in çalışmaları üzerine ayrıca önem verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise, tez çalışması yer almaktadır. Eskişehir Şeker Fabrikasında çalışmakta olan 177 işgören üzerinde örgütsel bağlılık konulu bir anket çalışması düzenlenmiştir. Veriler analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırma süreci, yöntemi, bulguları, hipotezleri veri sonuçlarıyla incelenmiştir.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık, artık örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. "Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır" (Balcı, 2003: 27).

Birinci Bölüm

Örgütsel Bağlılık İle İlgili Temel Kavramlar

Bu bölümde örgütsel bağlılık konusu tanımlanmış ve öneminden bahsedilmiştir. Örgütsel bağlılığa ilişkin farklı tanımlamalara yer verilmiştir. İşletmelerin bağlılık konusuna neden önem verdiği, hangi sebeplerden dolayı bağlılık sağlamaya çalıştıklarından söz edilmiştir.

1. Örgütsel Bağlılık

1.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık kavramının tanımı üzerinde henüz fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedenlerinden biri farklı davranış disiplinlerinin konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu yüzden birbirinden farklı birçok örgütsel bağlılık tanımıyla karşılaşılması mümkündür. Çeşitli tanımlamalara aşağıda yer verilmiştir.

Wiener'a göre "örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve çıkarlar doğrultusunda, kişiyi belirli bir yönde davranış sergilemeye zorlayan normatif baskılar bütünüdür" (Wiener, 1982'den aktaran Bakan, 2011: 9).

Bir başka tanımsa, bir kişinin belirli bir kurum ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğini örgütsel bağlılık olarak göstermektedir (Northcraft ve Neale, 1990'dan aktaran Dağdemir, 2008: 22).

Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüktür (Ergun, 1975: 97).

Örgütsel bağlılık işgörenin örgüt ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olarak devam etme isteğidir (Davis ve Newstorm, 1989'dan aktaran, Gündoğan, 2009: 4).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir (Balay, 2000: 18).

Doktora tezinde Çırpan (Çırpan, 1999: 5), örgütsel bağlılık kavramı için şu maddeleri bir araya getirmiştir:

- 'Bireyin kimliğini örgüte bağlayan veya ilişkilendiren örgüte doğru bir tutum ve yönelimi',
- 'Sosyal aktörlerin enerjilerini sosyal sistemlere verme isteği; kişilik sistemlerinin sosyal ilişkilere bağlılığı',
- 'Zaman içerisinde, birey-örgüt etkileşimleri ve yatırımlar veya yan faydalardaki değişmeler sonucu ortaya çıkan yapısal bir görüngü',
- 'Örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının artan bir biçimde bütünleştiği ve benzer olduğu bir süreç',
- 'Bireyin bir bütün olarak sistemle ilişkisinin doğası'.

Bireyin yaptığı işten tam olarak tatmin olmasa dahi işine devam etme isteği duyması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir (Rusbult ve Farrel, 1983'den aktaran Bakan, 2011: 8).

Genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inancı da kapsamına alarak bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder (Çetin, 2004:8).

Thornill ve arkadaşlarına göre ise (Thornill, 1996'dan aktaran İnce ve Gül, 2005: 10) psikolojik bağlamda düşünerek, örgütsel bağlılığın bireyin kişisel özellikleri, kıdemi, başarıma ihtiyacı, yetki ve sorumluluk duygusu ve profesyonellik anlayışını kapsamına alan psikolojik bir olgu olduğunu vurgulamışlardır.

"Örgütün üyesi olmaya devam etme isteği, örgüt için daha yüksek çaba sarf etme arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç öğelerinden oluşan bir bütündür" diyen Dubin ve arkadaşlarının (Dubin, 1975'ten aktaran İnce ve Gül, 2005: 11) yanı

sıra Aşan ve Aydın da örgütsel bağlılık konusunda aşağıdaki tanımları ve açıklamaları yapmaktadırlar:

Bireyin kendini, çalıştığı örgüt ve onun amaçlarıyla özdeşleştirmesi ve o örgütte üyeliğini sürdürme istekliliği demektir. İşle özdeşleşme kişinin yaptığı belirli bir işle olan özdeşleşmeyi, buna karşılık örgütsel bağlılık ise, çalıştığı işle olan özdeşleşmeyi ifade eder. Örgütsel bağlılık ile verimlilik arasında olumlu bir ilişki olmakla birlikte bu ilişki ılımlı tarzdadır. Burada da devamsızlık ve işgücü devriyle örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki vardır. Hatta kimi çalışmalar, devamsızlık ve iş gücü devrinin göstergesinin iş tatmininden çok işe bağlılık olduğunu göstermektedir. Çünkü örgütsel bağlılık, örgütsel tatminle karşılaştırıldığında, bir bütün olarak örgüte daha küresel ve sürekli tepkiyi belirtir. Kişi işinden doyum ya da doyumsuzluk duyabilir ve bunu geçici olarak görebildiği zaman henüz örgütünden doyumsuz sayılmaz. Doyumsuzluk örgüt düzeyine yayılırsa oldukça büyümüş demektir.

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı ortamda sadece işin kendisine yönelik geliştirdiği tutum değildir. Yapılan işe, örgüte ve örgütsel amaçlara yönelik olumlu duyguların yanı sıra bireyin kendi davranışı ve duygularının da örgüte yönelik olumlu geliştirdiği bir tutumdur (Tınaz, 2009: 29).

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüyle özdeşleşme derecesi olduğundan, aktif olarak örgüte katılımı gerektirmektedir (Newstrom ve Davis, 1985'ten aktaran Gündoğan, 2009: 12).

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsüdür (Çöl, 2004'den aktaran Bayram, 2006: 128).

Kısacası, örgütsel bağlılık örgüt ile işgören arasındaki köprüdür denilebilir. İşgörende uyanan örgütte kalma isteği, işgörenin örgüt kültürünü içselleştirmesi sonucunda ortaya çıkacak ve örgütsel bağlılık oluşmuş olacaktır.

1.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Her geçen gün 'insan' faktörünün işletmeler için önemi artmaktadır. Rekabet üstünlüğü kazanmak amacıyla işletme ürünlerinin birbirlerinden farklılaşmaları, üstün değer yaratmaları, üst düzey bilgiye ve başarılı işgörenlere sahip olmaları kaçınılmazdır ve son derece gereklidir. Bilgi yaratan, başarının sürekliliğini sağlayan, işletmenin canlılığını hayati biçimde etkileyen ve her an işletmenin gelişimine katkıda bulunan 'doğru' işgörenlere sahip olabilmek, onları kazanabilmek, örgütle aralarında bağ kurarak içselleştirme sürecini sağlayabilmek günümüz işletmeleri açısından artı değer konumundadır. Bu sebeple örgütlerin, bağlılıkları başarıyla sağlanmış bir işgücü profiline sahip olmaları demek rekabet üstünlüğüne bir adım daha yaklaşımları demektir. Çakır'a göre (Çakır, 2001: 49), örgüt ile birey arasında kurulan bağlar, örgütün en değerli varlığı olan işgörenlerin ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarını sağlamaktadır.

İşletmelerin örgütsel bağlılığa önem vermesinin birçok sebebi bulunmaktadır. Bunların başında maliyet unsuru gelmektedir. İşletmelerin daima göz önünde bulundurduğu temel kalem olan maliyet konusu işgörenlerin iş devir oranı, işten ayrılma niyetleri, devamsızlık, verimlilik, etkinlik, performans gibi diğer faktörlerle ilişkilidir ve bu faktörler de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örneğin bağlılığı yüksek olan işgörenlerin bulunduğu bir işletmede iş devir oranının düşük olması beklenmektedir. Yine aynı şekilde örgütüne sadık, yaptığı işi seven ve örgüt içi ve dışı faaliyetlerden tatmin olan işgörenlerin işten ayrılma sıklıkları da az olmaktadır. Bunlar da maliyeti doğrudan etkileyen unsurlardır. Bunun yanı sıra işletmenin hedefleri, vizyonu, kültürüyle özdeşleşmiş olan bir bireyin örgütsel bağlılığının da yüksek olduğu varsayılmaktadır ve bu durumda işten ayrılma niyetinin düşük, iş performansının ve verimliliğin yüksek, devamsızlık oranının düşük olması gibi birtakım sonuçların görülmesi beklenmektedir. Özellikle duygusal bağlılığı baskın olan işgörenin örgütü içselleştirmesi sebebiyle mutluluğu da sağlanmış olacaktır. Böylece işgörenin kendini zorunlu hissetmeden, kendi isteği ve arzusu

doğrultusunda örgüt için fedakârlıkta bulunacağı, problemler için çözümler üreteceği, yapılan işin kalitesi ve verimi için daha çok özen göstereceği, kendisini örgütün bir parçası gibi hissedip bağlılığını sürekli olarak güçlendireceği düşünülmektedir. Ancak bağlılık seviyesinin bazı durumlarda örgüte ters etki yapabileceği de unutulmamalıdır. Balay'a göre (2000: 93-94) örgütsel esnekliğin azalması, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve uygulamalara aşırı güven duyulması ve bunun sonucunda da geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesi, işgörenlerin örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylem ve davranışlara yöneltilmesi sonucunda müşteri ve ortakların kaybedilmesi, kamu baskısının yaşanması gibi durumlar bu olumsuzluğa örnek olarak gösterilebilir.

Örgütsel bağlılığın önemini vurgulayan bir diğer faktör rekabet faktörüdür. İşletmelerin özellikle rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için başarılı örgütsel faaliyetlerinin yanı sıra işgörenlerine daha fazla değer verme, mesleki bilgi ve becerilerinde gelişmelerine katkıda bulunma, fikirlerini özgürce aktarabilmelerini sağlama, örgüt içi iletişimi güçlendirme, arzu ve isteklerine ilgili olma, iş ortamını iyileştirme, ödül sistemi oluşturma veya yenileme gibi birçok adım atması ve bunun sürekliliğini sağlaması gerekmektedir. İşgörenler kendilerine değer verildiğini görmek, yaptıkları işi severek ve isteyerek yapmak, emeklerinin karşılığında bir ücret düzeyine sahip olmak ve işgörenler arası eşitlik adalet ve örgütsel güven görmek istemektedirler. Ancak bu şekilde işgörenlerinin bağlılıklarında artış sağlanabilir. Aksi takdirde, iş ortamında mutsuz olan, devamsızlık oranı yüksek olan, alternatif işler arayan, diğer zorunlu şartlardan ötürü o işletmede çalışmaya devam eden işgörenlere sahip olma olasılığı yüksektir ve işgören performanslarından verim alma ihtimalinin de göreceli olarak düşük olması beklenmektedir. Böyle bir durumda da işletmenin emin adımlarla yürümesi ve atak yapması zor bir olasılıktır. İşgörenlerin memnuniyeti ve işte kalma istekleri onların bağlılık hissiyatlarıyla doğru orantılıdır; bu da aynı zamanda işletmenin başarısına büyük ölçüde etki etmektedir.

Kısacası, örgütsel bağlılık, artık örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biri haline gelmiştir. Örgütsel

bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır. (Balcı, 2003: 27). İşletmeler de artık işgörenlerle pozitif ilişkiler kurmak istemekte, ödül sistemlerini geliştirmekte, işgörenleri motive eden sosyal aktivite içerikli organizasyonları artırmakta, fikir ve bilgi alışverişlerini sistematik bir şekilde sağlamakta, kısacası insan faktörüne geçmişe göre çok daha fazla önem vermekte ve yatırım yapmaktadırlar. Böylece gelecekteki başarı hedeflerine biraz daha yaklaşmış olmaktadır.

2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kavramlar

2.1 İşe Bağlılık

Örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalar günümüzde de devam etmektedir. Bu süreçte yeni fikirler ve kavramlar da ortaya çıkmaktadır. Bunlardan biri olan işe bağlılık kavramı, kişinin gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve işgörenin kimliğini işe bağlı kılan, işe yönelik tutum ve eğilimlerdir. İşe bağlılık, kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesidir (Chusmir, 1982'den aktaran Somuncu, 2008: 21).

Literatürde işe bağlılık kavramına ilişkin; bireyin gözünde olumlu yönleri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi, bireyin işin temel yaşam ilgisi olarak görmesine neden olan işe yönelik tutum ve eğilimler, personelin çalışmakta olduğu işine yönelik olarak hissettiği duygusal bir bağ ve inanç tanımlamaları bulunmaktadır (Dubin, Champoux ve Porter, 1975'ten aktaran Bakan, 2011: 12).

Coşkun Can Aktan (2006: 20) işe bağlılık konusunda şu açıklamalarda bulunmuştur:

Her kurumda, işgörenlerin işe bağlılıkları ve sadakatleri farklı olmaktadır. Genellikle insanlar sahip oldukları işlerine daha fazla bağlıdırlar. Bu insanın doğası ile ilgili bir konudur. İnsan, doğası gereği, kendi sahip olduğu mülkiyeti daha fazla korumakta ve geliştirmeye çalışmaktadır. Buna karşın kendi sahip olmadığı mal ve mülke karşı ilgisiz olabilmektedir. Buna göre; özel şirketlerde insan, eğer işinin kendi sahibi ise bu durumda kurumsal performansın artırılması için daha fazla çaba göstermektedir. Eğer bir kurumda işveren değil de işgören konumunda ise bu takdirde işinden memnun olduğu ve motive edildiği ölçüde kurumsal performansın artırılmasına daha fazla katkıda bulunabilmektedir.

İşe bağlılık özellikleri olarak İnce ve Gül (2005: 45-49) aşağıdaki dört maddeyi sıralamıştır:

- Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iş arasındaki ilişki,
- Kişinin işine sarılma derecesi,
- Kişinin kendisine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesi.

Kısacası kendini işine ve örgütüne bağlı hisseden bir işgören öğrenmeye açık, elinden geleni gönüllü olarak yapmaya hazır, üstün bir çaba sarf eden ve tatmin düzeyi yüksek biri olacaktır. Ancak unutulmamalıdır ki, kendini işine bağlı hisseden bir işgören örgütsel bağlılığı dolaylı yoldan yaşamış olacaktır.

2.2 Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık kişinin mesleğine hayatında ne kadar önem verdiği göre değişiklik göstermektedir. Morrow'a göre (Morrow, 1993'den aktaran Bakan (2011: 13), eğitim düzeylerinin gün geçtikçe artmasıyla birlikte işlerin başarıyla yapılabilmesinde uzmanlaşmanın daha da önem kazanması mesleki bağlılığa olan gereksinimi ve meslek bağlılığının önemini artırmıştır.

Örgüte bağlılığı daha fazla ve iş tatmini yüksek olan bireyler mesleklerine de daha fazla bağlı olabilir. Bu durumda olan bireylerin mesleki hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayan bir örgütte daha yüksek düzeyde mesleki bağlılık ortaya çıkabilir (Goulet ve Singh, 2002'den aktaran Ceylan ve Bayram, 2006: 18). Bu da işverenler açısından istenilir bir durumdur. Örgüt etkinliği artacak, işgörenlerin sorumluluk alma güdüsü yükselecek, iş kalitesi ve mesleğe olan saygınlık kendini daha çok belli edecektir. Çünkü mesleğine bağlı olan, saygı duyan, önem veren ve benimseyen bireyler içinde buldukları iş ortamını ve mesleklerini kendiliğinden yücelteceklerdir.

Örgütsel ve mesleki bağlılık ilişkisi konusunda bazı araştırmacılar arasında görüş farklılığı bulunmaktadır. Birbirinin tersi yönünde olduğunu düşünenler, mesleğe bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılıklarının düşük düzeyde olabileceğini ifade etmişlerdir (Balay, 2000: 30). Bazı örgütlerde mesleki bilgi ve deneyime gerektiği düzeyde önem verilmediğinden dolayı mesleki ve bürokratik çatışmalar yaşanabilmekte ve bireyler örgüte veya mesleğe bağlılıktan birini zorunlu olarak tercih etme durumuyla karşılaşabilmektedirler (İnce ve Gül, 2005: 46). Örneğin, çalıştığı örgütte müdür konumuna getirilen bir mühendis, mesleğinin gerektirdiği işlerden çok müdürlük vazifesi sebebiyle karşılaşacağı bürokratik süreçlerle daha fazla uğraşmak zorunda kalabilir. Bu da kendisini asıl mesleğinden uzaklaştırabilir.

2.3 Kariyer Bağlılığı

Kitapçı ve Sezen'e göre (2002:219) kariyer, bireylerin yaşamları boyunca yapmış oldukları bir veya birkaç örgütteki iş deneyimlerinin toplamı; Yüksel (2000: 54)'e göre iş yaşamlarında ulaşmak istedikleri uzmanlık ve iş başarısı iken Applebaum ve Batt'a göre bir işe ilişkin eğitim görmesiyle elde ettiği gerek mesleki gelişim gerekse kendini gerçekleştirmesidir.

Kişiler bir işletmeye kariyer planları ile girerler ve eğer işletme çalışmaları onların ihtiyaçlarını tatmin ederse, işletme onlara çekici gelir. Aynı zamanda da, eğer güçlü kariyer isteklerine sahiplerse bireyler işletmeye karşı daha çok cezp edilmiş olurlar (Atay, 2006: 95).

Taylor da (Taylor, 2001'den aktaran Atay, 2006:2) işgörenlerin örgütlerine ancak geleceğe yönelik fırsatlar sunulmaya devam edildikçe bağlı olacaklarını öne sürmektedir. Kariyer planlaması belirginse ama tatmini o örgütte sağlanmıyorsa, işgören için motivasyon kaybı, beklenti düşüklüğü, örgütsel bağlılık azalması ve hatta iş değiştirme isteği görülebilmektedir. Ancak, kariyer değişiklikleri de kariyer bağlılığını etkileyebilmektedir. Kariyer değiştirenler değiştirmeyenlere göre sahip oldukları kariyerlerine daha az bağlıdırlar (Chang, 1999'dan aktaran Atay, 2006: 2).

Günümüzde kariyer olgusu yeniden şekillenmekte ve bazı yeni yaklaşımlar şu şekilde özetlenmektedir (Günel, 2009: 12) :

Kariyerin bir örgütle sınırlı olmaktan çıkıp sıkça iş değiştirmelerin yaşanması

Örgütsel bağlılığın zayıflaması

Uzun süreli iş ve istihdam garantisinin azalması

Kendi işlerini geliştirmeleri

Büyük örgütlerden ayrılan yöneticilerin, kendilerini bir örgüt ile sınırlamak yerine meslekleri ve ait oldukları sektörle kendilerini tanımlamaya başlamaları.

2.4 Grup Bağlılığı

Grup bağlılığı, ekip arkadaşlarına bağlı olma durumudur. İçinde bulunduğu iş ortamı, arkadaşlık seviyesi, birlikte iş yapabilme düzeyi gibi faktörler bu bağlılık türü için etkileyici faktör olanlardır.

Grup çalışması işgörelere özellikle de daha çok beceri ve vasıf gerektiren iş yapanlarda, karar verme yetkilerinin artmasından dolayı büyük bir iş tatmini sağlamaktadır ki bu da işletmelere verimin artması, yenilikçi düşünce kalitenin

yükselmesi, düşük devamsızlık ve düşük personel devri olarak yansımaktadır (Dağdeviren Gözen, 2007:41-59).

Grubuna bağlı olan bir işgörenin örgütsel bağlılığının her zaman güçlü olması beklenmemelidir. Alan teorisine göre (Field theory) çevresel faktörlerin yapısı bireyin kendi çevresine göstereceği reaksiyonun yönünü belirler (Mathieu ve Hamel, 1989: 300). Bu nedenle takıma ve örgütsel bağlılık konusunda bireyin farklı düşünmesinin en temel nedenlerinden birisi işgörenin günlük iş deneyiminde örgütün kendisinin, takıma kıyasla, daha pasif kalmasıdır. Yani, örgüte olan bağlılıkları kendi kendini yöneten iş takımlarına olan bağlılıklarından daha düşük düzeyde gerçekleşir.

Çalışma grupları açısından yüksek seviyede örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları arasında, sık sık yaratıcılığı ve uyumu azalttığı gerekçeleri sıralanmıştır. Gruplar arasındaki devir oranının düşük seviyelerde olması, gruplara yeni üyeler tarafından getirilecek yeni fikirler ve yaklaşımlardan sağlanacak yararın engellenmesine neden olacaktır (Mowday ve arkadaşları, 1982'den aktaran Güçlü, 2006: 14). Bu durum, birbirinin çalışma şekline, mesleki bilgisine, vereceği fikirlere alışkın olan grup üyeleri için söz konusudur. Ancak yeni üyeler katıldığında yeni fikirler doğacak, beyin fırtınası yapılacaktır. Bu sebepler dolayısıyla, grup bağlılığının olumlu yönleri haricinde olumsuz yönleri de bulunmaktadır ve bu yüzden yeni üyelere kapısı açık olmalıdır.

2.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Günümüz rekabet koşullarının da giderek önem kazanmasıyla, işgörenlerin yalnızca biçimsel görevleriyle ilgili davranışları değil, bunun yanında çalışma yaşamında biçimsel olmayan iş davranışları da geliştirmeleri, örgütlerin varlıklarını sürdürmek ve örgütsel işlevlerini daha yüksek performans düzeylerinde gerçekleştirmeleri için örgütsel vatandaşlık davranışı önemli bir gereklilik durumundadır (Akbaş, 2010: 145).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işverenden maddi bir beklenti olmadan, yalnızca takdir görme isteğiyle ve ayrıca bireysel gönüllülükle yapılan davranışlardır. Davranışın yerine getirilmemesi sonucu cezalandırma söz konusu değildir.

Organ'ın tanımına göre; örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan veya açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün bir bütün olarak etkin faaliyet göstermesini sağlayan bireysel davranışlardır (Özkalp, 2003: 96).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, problemlere karşı çözüm önerilerinde bulunmak, sorumluluk alma, başkalarının da iyiliğini düşünme, görevini suistimal etmeme, yeni gelenlere yardımcı olma, iş arkadaşlarına kibirli davranmama, örgütteki kişisel hak ve hürriyetlerini kötüye kullanmama gibi davranışları içinde barındırır. Bu hareketleri hem iş hayatını hem de iş çevresini etkileyecektir.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yüksek korelasyon olduğu bulgusuna da ulaşılmıştır (Riketta, 2002'den aktaran Bakan, 2011: 27). İşe yeni giren arkadaşlarına yardım ederken gelişen hem sorumluluk duygusu hem de iletişim becerisi bireyi motive ederek bu hareketlerin devamını getirecektir. Kendini mutlu hisseden bu işgören örgütte bireysel kurduğu bu düzen sayesinde bağlılığını da artıracaktır.

2.6 Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı işgörenlerin bireysel değerlendirme dereceleriyle, adaletin örgüt içerisinde paylaşılmasına ve karar vericilerin çıktılarını paylaşılmasında doğru süreçleri izlemesini içermektedir (Altıntaş, 2002: 32). Yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların bireyler ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışlara odaklanmaktadır (İşçan ve Karabey, 2007:110).

Örgütsel adalet, elde edilen kazanımların nasıl dağıtılacağına ve işgörenler tarafından nasıl algılandığına ilişkin bir kavramdır (Ambrose, 2002:803).

Örgütte adalet olduğuna inanan bireylerin motivasyonu yükselecek ve böylece örgüt etkinlikleri artacaktır. Bu duygu ve anlayış içindeyken de örgütsel bağlılıklarında yoğunluk meydana gelecektir.

Performans değerlendirmede, kariyer yönetiminde, ücret sisteminde, ödül mekanizmasında, terfi olanaklarında, sorumluluk verme ve karar alma durumlarında adil olunmadığı veya eşit davranılmadığı düşünüldüğü zaman örgütten soğuma ve hatta işten ayrılma niyeti ile karşı karşıya kalınacaktır. Örneğin, yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri ifa eden iki işgörene farklı ücretin verilmesi, özellikle düşük ücret alan işgörenin kurumda örgütsel adaletin zayıf olduğunu düşünmesine yol açacak, bu da o kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir (İnce ve Gül, 2005: 45).

2.7 Örgütsel Güven

Örgütsel güven, örgütün işgören yararına hareketlerde bulunacağı veya en azından zararına tutum göstermeyeceğine yönelik güvendir.

Örgüt içi güven; işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, ekip oluşturma, örgütsel bağlılık ve işgören memnuniyetine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyet ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Huff ve Kelly, 2003'den aktaran Somuncu, 2008: 75).

Karşılıklı güven ve çıkar, grup yapılarını ve dolayısıyla işletme faaliyetlerini etkilemektedir. Dolayısıyla örgütsel güven, örgütsel bağlılık ile doğru orantılı bir yapıya sahiptir.

Yüksek güvenin olduğu örgütlerde, organizasyonun aşağı seviyelerine daha fazla sorumluluk ve yetki vererek, ekip çalışmasına dayalı ve esnek bir anlayış temelinde iş ortamı sağlanır (Atay, 2006: 65). Bu işgörenler, grupta gösterdikleri en ufak bir çabanın anlamlı olduğuna ve karşılık bulacağına inanmaktadırlar.

Bu güven çoğu kişinin sandığından çok daha önemlidir. Örgütsel verimlilikteki anahtar sözcüklerden biri güvendir. İnsanların en çok ihtiyaç duyduğunuz anda sizin

sözünüze güven duyup duymayacağı, önceki yıllar içinde kuruluşun ne kadar güvenilirlik geliştirmiş olduğuna bağlıdır (Yılmaz, 2005: 570). Örgütsel güven, örgütün kendi imajı ve örgüt kültürü için önem arz ederken aynı zamanda da rekabet konusunda avantaj elde edecektir.

Örgütte güven yaratmak en temel koşullardan biridir ve bu kavram sağlam olduğu sürece başarıya hızla ulaşmak için tüm örgüt üyeleri gönüllü olarak ellerinden geleni yapacaktır.

3. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi

Bu bölümde örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar incelenmiş ve araştırmalarda elde edilen bulgular önce tablo olarak ortaya konmuş, ardından birkaçından özet olarak bahsedilmiştir.

Örgütsel bağlılık konusunda araştırmalara 1950li yıllarda başlanmış ve günümüze kadar çalışmalar devam etmiştir. Aşağıdaki tabloda kronolojik sıralamayla gösterilmektedir.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi

YIL	Araştırmacı	Bulgular	YIL	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişinin tanımını yaptı.	1958	March & Simon	Örgütsel bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
1961	Etzioni	Bağlılığı kategorilere bölen ilk kişi oldu. Ve bağlılık yerine 'katılım' terimini kullandı.	1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgütsel bağlılığın önemini kanıtladı.

1970	Schein	Örgütsel bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu kanıtladı.	1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgütsel bağlılığı arttırdığını kanıtladı.
1974	Buchanan	Örgütsel bağlılığın tutumsal modelini adapte etti.	1974	Modway, Porter & Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.	1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1976	Steers	Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi.	1977	Salancik & Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşım adapte etti.	1980	Morris & Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1984	Martin & Nicholls	Örgütsel bağlılığın nasıl oluşacağına dair model geliştirdiler.	1985	Reichers	Çoklu bağlılık yaklaşımını geliştirdi.
1986	O'Reilly & Chatman	Örgütsel bağlılığı, işgörenin örgüte psikolojik bağlılığı olarak ifade ettiler.	1988	Penley & Gould	Çok boyutlu örgütsel bağlılık modellerini ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak incelediler.
1990	Allen & Meyer	Örgütsel bağlılığı üç bileşenli bir modele dayandırdılar.	1993	Meyer, Allen, Smith	Kişisel ve işe ilişkin nitelikler ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1995	Korabik & Rosin	Kadın yöneticilerin bağlılıklarını incelediler.	1998	Karatepe & Halıcı	İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdılar.

2000	Wasti	Örgütsel bağlılık modelini Türk işgörenler üzerinde araştırdı.	2001	Cengiz	Kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledi.
2003	Gümüş, Erdem	Örgütün değerlendirilmesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.	2003	Maxwell & Steele	Rol nitelikleri ve çalışma deneyimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
2004	Kondraturk (ve diğerleri)	Kariyer hareketliliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.	2005	Yalçın	Liderlerin örgütsel bağlılığı ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal ve normatif bağlılığı etkilediğini kanıtladı.
2005	Yalçın & İplik	Kişisel özellikler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdılar.	2007	Wasti & Can	Eğitim olanakları ve iş güvencesinin örgütsel bağlılık ile ilişkili olduklarını kanıtladılar.

Kaynak: Somuncu, 2008: 124-133'den düzenlenmiştir.

Tablo 1'de görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık konusunda çalışmalar Whyte (1956)'in araştırmasıyla başlamış ve günümüze kadar sayısız araştırmalar yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık konusunda kavramlar üretmiş olan araştırmacıların sınıflandırmaları ikinci bölümde ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Ancak tabloda yer alan diğer araştırmacıların da bazı bulgularından söz etmek, bilgi yelpazesini genişletecektir. Reichers çoklu bağlılık kavramını ortaya atmıştır. 'Kişilerin bağlılık duydukları şey nedir?' sorusunun tek başına örgütsel amaçlar ve değerler karşılığıyla cevaplanamayacağını belirtmiş ve bunun için öncelikle belirli grupların tanımlanarak bu grupların çoklu bağlılık odakları olarak kullanılması gerektiğini söylemiştir (Balay, 2000: 38). Önceki örgütsel bağlılık sınıflandırmalarında genel olarak bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu savunulurken, çoklu bağlılıkta örgüt içindeki farklı öğelere farklı derecelerde bağlılık duyulduğu kabul edilmektedir. Diğer

bir deyişle, Reihers'e göre diğler bağıllık yaklaşımları, örgütün tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini ileri sürmektedirler. Oysa örgütler farklılaşmamış bir bütün değil, tam aksine her biri farklı amaç ve değerler setine sahip koalisyonları içermektedir (Varoğlu,1993: 9).

Çoklu bağıllık yaklaşımında, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurlar çoklu bağıllıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağıllıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zaman da örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara, topluma da farklı bağıllıklar gösterebilmektedirler (Balay, 2000: 26; Varoğlu, 1993:9-12). Dolayısıyla bir kişinin örgütsel bağıllığı örgütün, kaliteli ürünleri uygun fiyatla piyasaya sunuyor olmasından kaynaklanırken; bir başkasının, örgütün, işgörenlere insancıl yaklaşmasından kaynaklanabilir (Balay, 2000: 75-76).

Bir diğler önemli araştırma Martin ve Nicholls'e aittir. Örgütsel bağıllığın nasıl oluşacağına dair model geliştirmişlerdir. Amaçlarının, herhangi bir örgütte bulunan ancak dağınık bir görünüm sergileyen bilgilerin bir araya getirilerek aynı yöne doğru yönlendirmek ve bu şekilde daha faydalı sonuçlar almak olduğunu belirtmişlerdir. Bunun için de örgütsel bağıllığın oluşmasında üç ana başlığın üzerinde durmuşlardır:

ÖRGÜTE AIDIYET DUYGUSU	ISE DUYULAN HEYECAN	YONETIME DUYULAN GUVEN
Bilgilendirmek Katılımı sağlamak Başarıyı paylaşmak	Övünç Güven Sorumluluk	Otorite Adanmışlık Yetkinlik

Şekil 1. Örgütsel Bağıllık Oluşum Aşamaları

Kaynak: Martin ve Nicholls, 1987:15'den aktaran Bakan, 2011: 103.

Şekil 1’de görüldüğü üzere;

Örgüte Aidiyet Duygusu; birçok işletmede gözlemlenen “biz – siz” ayrımına yol açan birçok engeli aşmanın en etkin yoludur. Martin ve Nicholls’a göre yönetim aidiyet duygusunu işgücünü bilgilendirerek, katılımını sağlayarak, başarıyı paylaşarak yaratabilir. İşgücünün bilgilendirilmesi güvensizliğe yol açmamak için etkin bir yoldur. Ayrıca, davranışlarının sonuçları kendilerine bilgilendirme olarak gönderilen işgörenler gelecekte ne tür davranış sergilemeleri gerektiğini daha iyi bileceklerdir. Martin ve Nicholls (1987: 43) insanların iyi haber duymak isteyeceklerini düşünerek, iyi haber alan işgörenlerin doğru yönde uğraş veriyor olduklarını ve çabalarının olumlu sonuçlar yarattığını görmelerinin örgüte de fayda sağlayacağını belirtmişlerdir. Ancak sadece iyi haber alan işgörenlerin yüksek ücret talebinde bulunacaklarını düşünen bazı yöneticiler, performans düşüklüğü korkusuyla sadece kötü haber de vermek istememektedirler. Bu sebeple, hangi tür bilgilerin işgörelere aktarılacağı örgütten örgüte sektörden sektöre değişiklik gösterse de bilgilerin açıkça paylaşıldığı işletmelerde daha iyi bir iş ortamı yaratıldığı düşünülmektedir. Aidiyet duygusu açık bilgilendirmenin yanı sıra katılımı sağlamayla da güçlendirilmektedir. En temel yollarından biri, alınan kararlara işgörelerin doğrudan katılımıdır (temsilciler aracılığıyla). Yöneticilerin işgörelere birlikte hareket etme isteklerini yansıtabilmeleri önemlidir. Buna örnek olarak otoparklarda ve yemekhanelerde yer ayrımının yapılmaması gösterilmiştir. Aidiyet duygusunu sağlamanın üçüncü yolunun başarıyı paylaşmak olduğunu söyleyen Martin ve Nicholls (1987’den aktaran Bakan, 2011: 106) ABD, İngiltere, Fransa gibi gelişmiş ülkelerden bahsetmiştir. O ülkelerdeki bazı şirketler, başarıda katkısı olan işgörelere çok düşük bir bedelle işletme hissesi vermekte veya kazanç dağılımı adı altında daha önceden belirlenen oranda “başarı” paylaşmaktadır. Böylece aidiyet duygusu güçlenen işgörelere performans artışı, kalite ve verimlilik artışı, işten ayrılma azalışı görülmektedir.

İşe Duyulan Heyecan; örgütsel bağlılığın oluşumunda aidiyet duygusundan sonra gelen ikinci faktördür. İşe duyulan heyecan ve zevk örgütsel çıktıları artırıcı sebeplerdir. Bunun için de güven, övünç ve sorumluluk duyma etkenleri önem arz etmektedir. Öncelikle işgörenin kendi işine dair övünç duyması gerekmektedir. Yapılan iş ile övünmek bireysel standartlarını yükseltmek ve yeni yetenekler kazanmak gibi kıymetli değerlerle ilişkilidir. Yaptığı işle övünen işgören, kendine daha fazla güven duymaya başlayacak ve sonucunda da daha çok sorumluluk alma eğiliminde olacaktır. Böylece örgütüne bağlı hissedecek ve bu bağlılık da günden güne bu şekilde artacaktır (Bakan, 2011: 106).

Yönetime Duyulan Güven; yukarıda bahsedilen iki faktör örgütsel bağlılığı artırıcı unsurlardır ancak işgörenler yönetime güvenmiyor ise beklenen sonuçların elde edilmesi riskli bir durumdur. Yönetimin yapması gereken üç hareketlilik bulunmaktadır: otorite, adanmışlık, yetkinlik. Otorite baskıcı bir tavırla değil, motive edici bir yönetimle başarılmalıdır. İnsanı merkeze alan liderlik anlayışı sergilenmelidir. Adanmışlık ile birlikte gelen liderlik için "işgörenlerle beraber verimlilik" anlayışı olmalıdır. Böylece yönetime ve dolayısıyla liderlere duyulan güvende artış görülecektir. Bunun yanı sıra yöneticiler uzun dönemli planlarında ve stratejilerde gelişme sağlayabilmek adına yetkinliklerini ortaya koymaktadırlar ve son yıllarda misyon ve vizyona daha fazla önem vermektedirler. Diğerlerinden farklı olan yeteneklerini göstermek için çaba sarf etmektedirler. Gelişen yönetim sebebiyle de işgörenlerin de örgüte bakış açıları değişmekte ve bağlılık yoğunlaşmaktadır (Bakan, 2011: 109).

Şekil 1 ve açıklamalarda da görüldüğü üzere örgütsel bağlılık, araştırmacılar için önem teşkil etmektedir. Fikir birliği bazı konularda sağlanamamış olsa da işletmelerin işgören bağlılığı üzerine yoğunlaşmasıyla birlikte bu bağlılığı etkileyen faktörler, bağlılık sınıflandırmaları, bağlılık tanımları, iyi ve kötü etkileri vb. şekillerde araştırılmıştır. Döngüsel olarak, araştırmaların etki ve sonuçlarına göre işletmelerin örgütsel bağlılığa verdiği önem de artmıştır.

İkinci Bölüm

Örgütsel Bağlılığın Oluşumu, Aşamaları ve Sınıflandırması

1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığı etkileyen birçok etkenin bulunduğunu göstermektedir. İşgörenlerin farklı özelliklerine göre bu bağlılık azalabilir ya da artabilir. Bir işgören iş değiştirdiğinde örgütün yapısı ve kültürüne göre bu faktörlerden bazıları farklılık gösterebilir.

1.1 Yaş

Birçok araştırmacı (Bakan, 2011: 121 içinde Kalbers ve Cenker, 2007; Lok ve Crawford, 2004; Kwon ve Banks,2004; Rowden, 2000; Meyer ve Allen, 1997; Mowday vd., 1982) yaş ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Angle ve Perry (1981: 14) yaşın ilerlemesi ile birlikte bireyin alternatif istihdam olanakları bulma imkânı azalmaya başlayacağından dolayı, yaş arttıkça bireylerin örgütlerine daha bağımlı hale geleceklerini savunmuşlardır. Yaşlı işgörenlerin genç işgörelere oranla sadakatlerinin daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. Yaş değişkeni ile ilgili olarak D'amato ve Herzfeldt (2008: 938) makalelerinde kuşak teorisine yer vermişlerdir. Aynı zamanda doğmuş ve aynı geçmiş olaylardan etkilenen jenerasyonların değerlerinin farklı olacağından bahsetmektedirler.

Bir başka etken, yaş farkıdır. Aynı örgütteki işgörenlerin aralarında büyük yaş farkları olması, işgörenlerin örgütsel bağlılığını azaltır. Çünkü örgüt içinde oluşan sosyal bir ortamda insancıl ilişkilerin gelişebilmesi, yaşları birbirine yakın olan

işgörenler arasında daha iyi oluşabilecektir. Yaş farkının büyük olması sosyal ortamın oluşabilmesi için negatif etki yaratacaktır (Konuk, 2006: 30).

Gül ve Oktay'ın (2005: 71) yaş faktörü hakkında açıklamaları şu şekildedir:

Yaşlı işgörenlerin genç işgörenlerden daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini aşağıdaki gibi maddeler halinde özetlemek mümkündür.

a - Bir işgörenin örgütünde ne kadar uzun süre kalırsa, daha iyi görevlere getirilme olasılığı fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.

b - Yaşlı işgörenler daha cazip işlere atılmayı genç işgörene göre daha riskli bulmaktadırlar.

c - Yaşlı işgörenler işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine güvendiklerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar.

1.2 Eğitim Düzeyi

Bireylerin eğitim düzeyleri yaşam kalitesini, beklentilerini, hedeflerini, kariyer yönetim becerilerini, iş hayatındaki kıdem ve terfilerini gibi birçok faktörü etkiler.

Sosyal ve ekonomik koşulların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre işe bakış açıları çok farklı olmaktadır. Sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok toplumda yüksek bir statü sahibi olma, saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağladığı bir ortam anlamını taşımaktadır (Çakır, 2001: 123).

Eğitim düzeyi yükseldikçe alternatif iş bulma olanakları da artış göstermektedir. Dolayısıyla iş değiştirme sebebiyle, örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu düşünülmektedir (Joiner ve Bakalis, 2006: 431). Ancak Gallie ve White (1993: 280)'ın görüşüne göre:

Eğitim d¼zeyinin y¼ksek olması bireye daha fazla alternatif iş olanakları sunarak sevilen işin yapılması imkânını yaratır ve bu yüzden eğitim seviyesi ile örg¼tsel bağlılık arasında sevilen işi yapıyor olmaktan kaynaklanan pozitif bir ilişki vardır.

Yine bazı araştırmalara g¼re, eğitim ve bilgi d¼zeyi y¼kseldikçe inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, iřg¼renlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren, 2004: 68).

Araştırma bulgularına g¼re, hen¼z fikir birliğinin oluşmamış olduğu g¼zlemlenmiř ve eğitim d¼zeyi ile örg¼tsel bağlılık arasındaki ilişkinin çift y¼nl¼ olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak ikisi arasında ilişki olmadığı y¼n¼nde araştırma sonuçlarına pek rastlanmamaktadır.

1.3 Cinsiyet

iřg¼renlerin sadece cinsiyet y¼n¼nden bağlılıklarında farklılık olup olmadığı y¼n¼ndeki araştırmalar sonucunda hen¼z kesin bir yargı bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılar cinsiyetin önemli olmadığını savunurken, bazı araştırmacılar kadın iřg¼renlerin daha az bağlı olduklarını d¼ř¼nmektedir. Bir diğer yandan da kadın iřg¼renlerin bazı sebeplerden dolayı daha fazla bağlılık hissettikleri araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir.

Angle ve Perry (1981: 18)'e g¼re kadın iřg¼renler erkeklere oranla daha fazla bağlılık g¼stermektedir. ¼nk¼ kadın iřg¼renler işlerini ve kurumlarını sık sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar. Bu sebeple örg¼tlerine sadakat ve bağlılık g¼stermektedirler. Ayrıca, iş hayatında kadınların erkeklere g¼re daha fazla engel ile karşılaşmaları, iş yerlerinde y¼kselmek için daha fazla çaba harcamaları, kadınların başarılı olacağına dair inançların az olması gibi sebeplerle kadın

işgörenlerin daha fazla motive oldukları düşünülmektedir. Gösterdikleri bu çabalar sonucunda, o süreçten sonra işten ayrılmayı düşünmemektedirler.

Diğer görüş ele alınacak olursa; kadın işgörenlerin erkeklere göre düşük bağlılık göstermeleri, kadın işgörenlerin ailelerine işe nazaran daha fazla önem vermeleridir. Ayrıca kadınların işgücüne katılımlarında karşılaştıkları engeller de yine bağlılıklarını azaltmaktadır. Bu durumu Gül ve Oktay (2005: 69) şöyle açıklamaktadır:

Kadın işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler şunlardır:

a - Kadınların ailesel rollere verdikleri önem: Kadınların her zaman aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere göre daha fazla önem vermeleri örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kadın işgörenler örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık gösterememektedirler.

b - Kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engeller: Kadınların işgücüne katılmalarında çeşitli engeller bulunmaktadır. Bu engeller kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek işgörenlere yönelik insan kaynakları politikalarından ortaya çıkabilmektedir.

Düşük bağlılık gösteren bu kadınlar, örgütteki engellerden yılmış işgörenlerdir. Cam tavanın varlığını inkâr eden araştırmaya çok fazla rastlanmamaktadır ve bu durum bize kadınların yaşadığı zorlukların genele yayılmış olduğunu göstermektedir. Bu yüzden boşa çaba sarf etmek istemeyen ve ailesinin daha kıymetli olduğunu düşünen kadın işgörenler örgütlerine bağlanmamayı ve işten ayrılmayı tercih edebilmektedirler.

1.4 Çalışma Süresi / Kıdem

Örgütsel bağlılık ile çalışılan süre arasında doğrusal bir ilişki bulunmakta olup çalışılan süre arttıkça örgütsel bağlılık da artar (McCaul vd., 1995'den aktaran İnce

ve Gül, 2005: 50). Çünkü aynı örgütte yıllarını geçiren bir işgören çok fazla emek ve çaba sarf etmiştir, belirli bir kıdeme ulaşmıştır, uzmanlık ve tecrübe elde etmiştir. İşgörenin bunlardan vazgeçerek iş değiştirmesi çok fazla beklenmemektedir. Emek harcadığı ve karşılığında ücret artışı, kıdem, saygınlık, uzmanlık gibi değerler elde ettiği bir örgütsel bağlılık hissetmesi olağandır.

1.5 Medeni Durum

Medeni durum ile kurumsal bağlılık ilişkisini araştıran çalışmalar çok az sayıdadır. Evli olup aynı zamanda bakmakla yükümlü olunan yaşlı ya da çocuk bağımlılara sahip olmanın bireysel bağlılığın geliştirilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Chiu ve Catherine, 1999'den aktaran İnce ve Gül, 2005: 53).

Medeni durumun devam bağlılığı ile ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir. Bunun nedeni ise evli işgörenlerin bekârlara nazaran daha fazla maddi yükümlülük altında bulunmaları ve bu yükün altından kalkabilmek için düzenli bir gelir gereksinimi içinde olmalarıdır (Mohamed ve Abdulla, 2008'den aktaran Dağdemir, 2008: 28).

1.6 Ücret Düzeyi

“İşgörenler için ücret, gelir ve yaşam standardını belirleyen bir öge olarak karşımıza çıkarken; sanayiinin gelişmesi için önemli bir maliyet faktörü ve toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını belirleyen önemli bir unsurdur” (Güven, Bakan, Yeşil, 2005: 132).

Frederik Herzber'in motive edici ve hijyen faktörler içinde ele aldığı gibi, ücret işin içeriğinden çok, dışsal güdülenme özelliğine sahip bir faktördür. Bu konu ile ilgili olarak yapılan birtakım araştırmalarda, dışsal motivasyonun işten ayrılma eğilimi ile yüksek derecede ilintili, işten ayrılma davranışı ile daha az ilintili olduğu tespit

edilmiştir. Buna neden olarak da, ekonomik sıkıntı ve başka iş imkânlarının sınırlı oluşu gösterilmiştir (Tang ve arkadaşları, 2002: 179).

Ücret düzeyi insanların yaşam standartlarını etkileyen en temel faktörlerin başında gelmektedir. Hayat boyu alınan eğitim, iş yerinde gösterilen çaba, kariyer hedefi gibi değerlerin güdüsü ücret düzeyinin yüksek olmasının istenmesidir. Bu yüzden ücret konusunda tatminsizlik yaşayan işgörenler için memnuniyetsizlik, örgütsel bağlılıkta azalma, motivasyon eksikliği, sorumluluk almama, devamsızlık yapma, alternatif işler düşünme gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

1.7 İşin İçeriği / Niteliği

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 56). Düşük seviyede işgörenler için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü işgörenler için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir (Memiş, 2002: 23; Cohen,1992: 160).

Örgütlerde insan kaynakları bölümü tarafından oluşturulan iş gereklerinde; iş görenin sahip olması gereken yetenek faktörleri (eğitim, deneyim, iletişim becerisi gibi), işe ilişkin çaba faktörleri (fiziksel ve düşünsel anlamda) ve işin çalışma koşulları belirtilir (Cohen, 1992'den aktaran Atay, 2006: 85). İşin içeriği ne kadar zengin olursa örgütsel bağlılık düzeyi de o derece artmaktadır. İşgörenler, işlerinde ne kadar zorlu işlerle karşılaşılırsa, o kadar olumlu tepki vermektedirler (Alamur, 2005: 71). Bu duygu yetki ve sorumluluktan kaynaklanmaktadır. Mesleklerinin getirdiği iş yükümlülüğü haricinde daha fazla görev ve sorumluluk verildiğinde daha fazla işe yaradığını hisseden işgörenler örgütte kendilerini değerli hissetmektedirler. Örgütten ayrılırlarsa, çalışma arkadaşlarının ve örgütünün kendilerine ihtiyacı olduklarını düşünüp vazgeçme eğiliminde olurlar.

Örgütsel bağlılıklarının düşük olması durumunda Gündoğan (2009: 29) şu öneride bulunmuştur:

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik geçici bir öneri olarak iş rotasyonu da gündeme gelebilir. İşgörelere tecrübelerini farklılaştırma ve becerilerini geliştirme imkânı vermek için örgütsel ve kişisel ihtiyaçlara göre işgörenlerin önceden belirlenmiş görevlerde çalışması da sağlanabilir. Sıradan işlerin işgörenler üzerinde yarattığı sıkıntı ve psikolojik yorgunluk önlenerek, verimlilik düşüşünün önüne geçmek söz konusu olabilecektir. İş rotasyonu, örgütte işgörenlerin potansiyellerini yükselterek hem bireysel tatmin sağlayabilir hem de örgütsel bağlılığın artmasına katkıda bulunabilir.

1.8 Rol Belirsizliği

İşgörenin görevi ile ilgili bilgilere tam olarak sahip olmadığı durumlarda ortaya çıkan duruma rol belirsizliği adı verilmektedir (Göral, 2001: 14). İşgörenlerden neler beklendiği konusunda netlik olmaması ve görevle ilgili yeterli bilginin aktarılmaması durumunda bu belirsizlik ortaya çıkmaktadır (Ceylan, Çöl, Gül, 2005: 23). Rol belirsizliği, işgörenin işletme içerisinde kendi sorumluluğu ve otoritesine ilişkin güven eksikliğinin bulunması durumudur (Kalbers ve Cenker, 2007: 360). Bu güvensizlik başlı başına bir stres kaynağıdır. Ayrıca iş tatminsizliği, iş gerilim, yararlı olmama duyguları da ortaya çıkar (Henry ve Hammer, 1982'den aktaran Alamur, 2005: 71).

İşgörenin yerine getirmek zorunda olduğu görevlerle ilgili beklentilerin belirgin olmamasının yanı sıra nelere yetkisinin olup nelere olmadığını bilmemesi; işiyle ilgili olarak açık, net ve planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartların bulunmaması; görevinin ne olduğuna dair kendisine bildirilen şeylerin açık olmaması işgören için rol belirsizliğini yaşama durumlarıdır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 54).

Rol belirsizliği yaşayan işgörenlerde psikolojik sorunlara sebep olurken örgütsel çıktıları da etkilediği savunulmaktadır.

1.9 Rol Çatışması

Rol çatışması, işgörenin örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir (Perrewe ve arkadaşları, 2002: 179).

Rol teorisine göre işgörenler birbiriyle çatışan taleplerle karşılaştıklarında ya da bir görevi yapmak başka bir görevi yerine getirmeyi güçleştiriyorsa rol çatışması yaşanır (Addae ve arkadaşları, 2008'den aktaran Bakan, 2011: 151).

Rol çatışması deneyimi yoğundur ve iş doyumunu aynı derecede düşüktür. Bu deneyimi yaşayan işgören duygusal olarak bir boşluk duygusu yaşar ve iş arkadaşlarından umutsuz bir uzaklaşma girişiminde bulunur. Örgütsel bağlılığın da azalması şaşırtıcı değildir (Smadov, 2006: 38).

Rol çatışması ve rol belirsizliği arasındaki temel farkı söylemek gerekirse; rol çatışmasının belli ölçüde birey orijinli, rol belirsizliğinin ise örgüt orijinli olduğunu söylemek mümkündür.

1.10 İşten Ayrılma Niyeti ve İşgören Devri

“İşgören devri, işgörenlerin işveren tarafından işten çıkarılması veya kendi isteği ile işten ayrılması ve bu kişilerin yerine yeni işgörenlerin alınması şeklinde ortaya çıkan giriş- çıkış hareketleridir” (Aksu, 1996: 138).

Örgütler hem örgütsel imaj hem de maliyet sebebiyle işgören devir hızını azaltmak isterler. İşgörenlerin sürekliliği yalnızca örgütsel bağlılık ile oluşturulamaz ancak bağlılık duygusu yüksek olan işgörenlerde ayrılma niyetine pek rastlanmaz ve bu konu işverenler için önem arz eder.

Ayrıca yapılan birçok araştırmalarda örgütsel bağlılık ile işgören devri arasında kuvvetli negatif ilişki bulunmuştur. Yüksek örgütsel bağlılık, düşük işgören devrini beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda, örgüte yönelik olumlu tutumlar ayrılma isteğini yok etmektedir (Miner, 1992'den aktaran Sığı, 2007: 267).

Reichers tarafından da örgütsel bağlılık ile işten ayrılma davranışı arasında kuvvetli bir ters ilişki bulunmuştur (Reichers, 1985'den aktaran Sığırı, 2007: 267).

1.11 Performans

Her ne kadar performansın örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğuna dair araştırmalar arasında bir tutarsızlık olsa da, olumlu iş tutumlarına sahip olmanın sonrasında olumlu iş çıktıları sağlanacağı düşüncesinden hareketle, bağlılığın yüksek performansın bir belirleyicisi olduğunu düşünmek yanlış olmayacaktır.

Örgüte bir bütün olarak bağlılık duyan birey, örgütte üyeliğinin devam etmesi ve örgüte yaptığı yatırımların karşılığını uzun dönemde alabilmesi adına yüksek düzeyde bir performans sergileyecektir. (White, 1987: 110).

Eğer bir işgörenin örgütsel bağlılığı güçlü ancak ölçülen performans kriterleri açısından performansı düşük düzeyde çıkmış ise bunun nedenlerinden birisi ölçümlenen performansın bireyin kontrolü dışındaki bazı faktörlere (kaynak ve zaman yetersizliği gibi) bağlı olmasından kaynaklanabilir.

Yukarıdaki görüşlerin aksine, örgütsel bağlılık ile performans arasında ilişki bulunmadığını ileri süren bazı görüşler de vardır. Bireyin örgütsel bağlılığından çok ekonomik şartlar, işsiz kalmanın doğuracağı sosyal ve psikolojik baskı, alternatif iş imkânlarının bulunmaması gibi nedenlerle bireylerin yüksek performans göstereceklerini ileri sürerler (Brett ve Cron, 1995'den aktaran Bakan, 2011: 216).

1.12 İş Tatmini

İş tatmini en genel anlamda, gerçekleşen çıktılar ile bireyin beklediği veya arzuladığı çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda hissettiği olumlu duygulardır (Kaya ve Selçuk, 2007: 181).

Hemen her gün işletmeler gelişmelerinde en önemli ögenin insan olduğunu öğrenirler. Yararlı endüstriyel araçların gücü ne kadar büyük olursa olsun, işi yürütmekle sorumlu olan işgörenler yeterince doyum sağlayamamış ise, işletmelerin yaşamlarını başarılı olarak yürütme olanağı yoktur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 85). Yaptığı işten tatmin olmayan veya doyum sağlayamayan işgörenlerin motivasyonları, performansları, verimlilikleri ve örgütsel bağlılıkları azalacaktır.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğuna dair çoğu araştırmalar hemfikir ise bile aralarındaki neden-sonuç ilişkisi için henüz fikir birliği tam olarak yoktur. Örgütsel bağlılığın iş tatminine sebep olduğu yönünde Pool ve Pool (2007'den aktaran Bakan, 2011: 241) bir model geliştirmiştir. Bu model çaba-performans ve performans-çıktılar kuramına dayanır. Bu kurama göre örgütsel bağlılık çaba-performans beklentisini etkileyecek, o da performans-çıktılar beklentisini etkileyecektir. Bireyin artan çabası sonucunda başarı yakalandığında diğer bireysel veya örgütsel çıktılar da elde edilecektir. Çünkü iş tatmini ortaya çıkmış olacaktır (Pool ve Pool, 2007'den aktaran Bakan, 2011: 241).

Diğer taraftan iş tatmininin örgütsel bağlılığa sebep olduğunu düşünen Naude ve arkadaşları (2003: 1210) işgörenlerin tatmin düzeyi arttıkça onların örgütün genel özelliklerine yönelik algılamalarında da pozitif yönde bir gelişme açığa çıktığını belirtirler. Ayrıca iş tatmininin örgütsel bağlılığa göre daha hızlı sağlandığını söylerler. Bu yüzden de Naude ve arkadaşlarına göre iş tatmini örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Naude ve arkadaşları, 2003: 1210).

1.13 Stres

Stres, bireyin farklı kişiler üzerinde değişik etkileri olan endişe, üzüntü, gerilim ve baskıya yol açan duyguları yaşamasıdır (Yapraklı ve Yılmaz, 2007: 18).

Strese neden olan faktörler arasında bireyin kendisi dışında örgüt ile ilgili faktörler de yer almaktadır. Bunları; örgüt yapısı ve örgüt iklimi, fiziki çevre şartları, yapılan işin niteliği, kariyer gelişimi ve işletme içi ilişkiler ile ilgili etmenler şeklinde

sınıflandırmak mümkündür (Kırel, 1991: 44). Ayrıca, kişide strese neden olan örgütsel faktörler arasında; kötü çalışma koşulları, zaman darlığı, aşırı iş yükü, rol çatışması, bilgi yığılması ve teknik sorunlar da sayılabilir (Akoğlan Kozak, 1998: 55).

Örgütsel bağlılık ile stres arasındaki ilişki konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Negatif ilişki olduğunu savunan görüşe göre örgütsel bağlılık hissetmeyen işgören için stres yaşadığı söylenemez (Begley ve Czajka 1993: 98; Reilly ve Orsak 1991: 553). Bağlılık ve sorumluluk hissetmediği için, örgütteki herhangi bir başarısızlık ya da hata onu etkilemeyecektir. Örgütü içselleştirmedeği için bu işgören stres yaşamamaktadır.

Mathieu ve Zajac (1990: 182) tarafından yapılan araştırma ise örgütsel bağlılık ile stres arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu gösterir. Örgütüne güçlü bağlılık hisseden işgören daha çok stres altına girmektedir. Örgütün sorunlarını, geleceğini, başarısını çok önemseydiği için bu işgörenler daha hassas davranmaktadırlar. Böylece diğer duygular gibi stres duygusunu da örgütleri için yaşamaktadırlar.

1.14 Motivasyon

Mullins'e göre (Mullins, 1999: 250) motivasyon, bireylerin bazı hedeflerine ulaşmak ve bazı beklenti veya ihtiyaçlarını karşılamak için kullandıkları hareket ettirici güçtür. Bireylerin davranışları, onları güdüleyen etkenler tarafından belirlenmekte, performansları ise yetenekleriyle birlikte motivasyonlarının da ürünü olmaktadır.

Robbins (1998'den aktaran Sığırı, 2007: 268) motivasyonu, bireyin hedeflerine ulaşmak için çaba gösterme isteği ve örgütsel çerçevede, bireyin örgüt içinde bazı bireysel ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla örgütsel hedeflere ulaşabilmek için yüksek seviyede çaba gösterme isteği olarak tanımlamıştır. Eren'e göre ise motivasyon harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici üç temel özelliğe sahip olan insanları, belirli bir amaca doğru harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2001: 11).

Seynur Atay'a göre (2006: 67);

İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. Bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir. Motivasyon düzeyi yüksek olan işgörenler daha mutlu, istekli ve başarılı olacaktır. Örgütünden, iş ortamından ve yaptığı işten memnun olan bireyin motivasyonu sağlanacak ve böylece örgütsel bağlılığı yükselecektir; gönüllü çaba sarf etmeye başlayacaktır.

“Örgütsel bağlılık işgörenlerin motivasyonunu artırır” (Farrel ve Rusbult, 1981: 76; Mowday vd., 1979: 431). Bu yüzden günümüzde işverenler personelin motivasyonuna giderek daha çok önem vermektedirler. Bu yüzden insan kaynakları departmanı sosyal anlamda da birçok etkinlik düzenlemeye özen göstermektedir.

1.15 Devamsızlık

Devamsızlık; özürlü veya özürsüz olarak iş yerinde bulunmama, başka bir ifade ile hastalık kaza veya hangi nedenle ortaya çıktığına bakılmaksızın, işi etkileyen her türlü işten ayrı kalmadır (Dağdeviren Gözen, 2007: 73).

Devamsızlığa sebep olan bazı faktörler şöyle sıralanabilir: İş yerinin uzaklığı, dönemsel faktörler, günlük çalışma süresinin uzunluğu, ücret düzeyi, iş tatminin azlığı, örgütsel bağlılığın azlığı, çalışma grubunun yapısı, adil olmayan sistem.

Örgütsel bağlılık ile işe geç kalma ve devamsızlık arasında kuvvetli ve negatif bir ilişki bulunmuştur (Mowday, v.d., 1982: 32). İşe katılım; işini şevk ve istekle yapmak ve işe ilgili olmak anlamındadır. İşe katılım ve iş yerinde hazır bulunma davranışlarında duygusal bağlılığın en yüksek pozitif ilişki gösteren boyut olduğu söylenebilir. Bireylerin örgüt ile aralarında duygusal bir bağlılık oluşturduklarında, örgüt hedefleri ve bireysel hedeflerini özdeşleştirdiklerinde, işe daha fazla katılım göstermeleri ve gönüllü olmaları muhtemeldir. Bazı araştırma sonuçlarına göre de duygusal bağlılığı yüksek olan bireylerde isteğe bağlı devamsızlıkta büyük düşüş olmaktadır.

2. Örgütsel Bağlılığın Oluşum Aşamaları

Örgütsel bağlılık, diğer bölümlerde bahsedildiği üzere, her örgütte fazlasıyla önem arz eden bir konu haline gelmiştir. Ancak işgören tarafından hissedilmesi istenen bu bağlılık duygusu uzun bir süreci kapsamaktadır. Öyle ki, işgörenin örgüte henüz katkısı olmayan dönemde başlayıp birbirini izleyen yıllar boyunca devam etmektedir. Bu yüzden işe alım süreci, iş yerindeki ilk deneyimler ve yıllar içindeki çalışma süresi inceleme konusu olmuştur. Ayrıca işgörenlerin önceki tecrübelerine ya da tecrübesizliklerine göre ve bireylerin karakterlerine göre bağlılık dereceleri değişim gösterecektir.

Mowday ve arkadaşları (1982: 46) tarafından geliştirilmiş bu süreç, Şekil 2’de görülmekte ve konu başlıklarında ele alınmaktadır.

Örgüte Giriş Öncesi Aşama (Üyelik)	İstihdamın İlk Dönemi Aşaması	Orta veya Daha Sonraki Kariyer Aşaması
Bekleme (Anticipation)	Başlama (Initiation)	Yerleşme(Entrenchment)

Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Aşamaları

Kaynak: Mowday vd., 1982’den aktaran Bakan, 2011:65

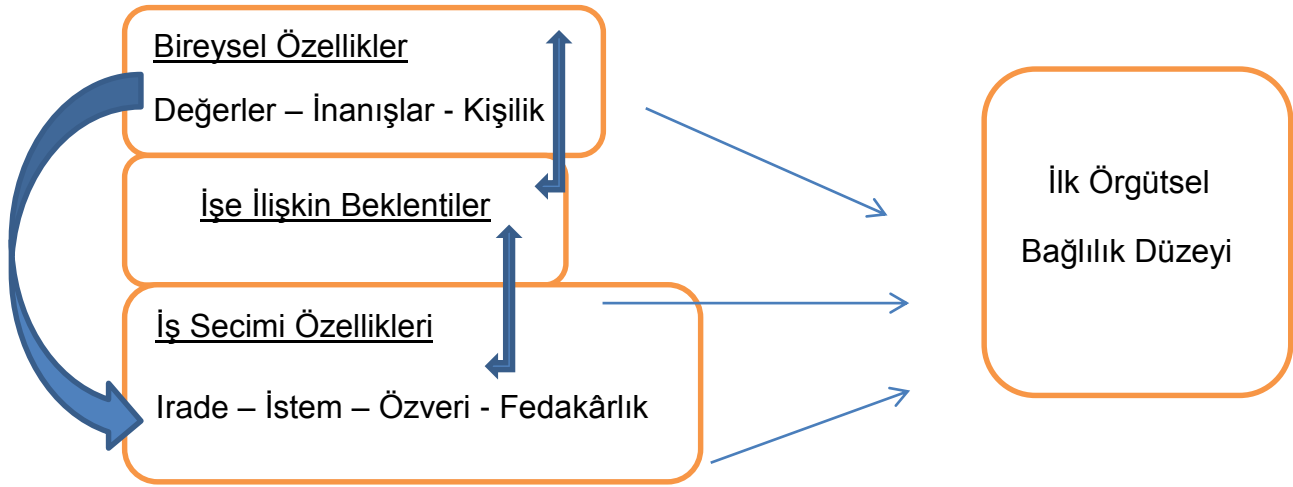
2.1 Örgüte Giriş Öncesi Aşama (Bekleme)

İşe alma sürecinde örgütün ve işgörenin değerleri, inançları, algı ve beklentileri birbiriyle uyumluysa işgören tarafından bağlılık oluşumu daha kolay olacaktır. Örgüt açısından da örgütsel bağlılık önemli olduğu için, bu süreçte, bağlılık eğilimi yüksek olan işgörenler tercih edilecektir.

Yüksek motivasyonla işe giren bir işgörenin sonraki dönemlerinde de bağlılık duygusunun yüksek olacağı ileri sürülmüştür. Ancak oluşan bağlılık zaman içerisinde kazanılan iş tecrübelerinin bir sonucu olarak ya daha da güçlenir ya da tam aksine gittikçe zayıflayabilir (Bakan, 2011: 65).

Beklentileri ve değerleri örgütün beklenti ve değerleriyle uyuşmayan işgörenler işe alındıkları zaman örgütsel bağlılık gösteremeyecek ve bu durum performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etki edecektir.

Mowday ve arkadaşları (1982: 49) işgörenlerin bu dönemdeki bağlılık düzeylerine etki edecek faktörleri Şekil 3'te açıklamışlardır.



Şekil 3. Örgüte İlk Bağlılığın Önemli Belirleyicileri

Kaynak: Mowday vd., 1982:49'den aktaran Bakan 2011: 66

2.2 İstihdamın İlk Dönemi Aşaması (Başlama)

Balcı (2003: 7) bu dönemi “insanların kuralları, normları, örgütün kültürünü, katıldığı örgüt tarafından sağlanan rolleri, işlerini iyi yapmaları için kaçınılmaz teknik becerileri öğrendikleri süreç” olarak tanımlamıştır.

İlk aylar, iş hakkındaki gerçek beklentilerin oluşmasına, işgören de olumlu tutumların geliştirilmesine ve işgörenin iş tatminine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Buna karşılık, işgörenin beklentileri örgütün gerçeklerinden fazlaysa, bireyin iş tatmini azalacak ve örgütsel bağlılığın oluşması gerçekleşmeyecektir, aynı zamanda iş devir hızında da artma olacaktır (Çalık, 2006: 6)

Bazı araştırmalar işten ayrılanların ayrılma kararlarını ilk 6 ay ile bir yıl arasında şekillendirdiklerini ortaya koymuştur. Bu yüzden bu kritik süreçte örgütsel bağlılığın zeminini sağlamlaştırmak çok önemlidir. Yöneticiler ve kıdemli diğer işgörenler bu süreçte görev almalı, davranışlarıyla yeni işgörenler için model oluşturmalıdır (Çalık, 2006: 7).

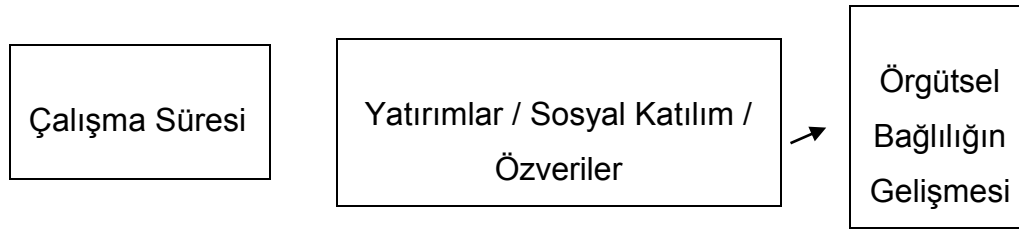
Mowday ve arkadaşları (1982: 51) bu dönemdeki kritik faktörleri şu şekilde sıralamaktadırlar:

- Örgüte giriş öncesi etkiler
- İlk bağlılık
- İlk iş tecrübeleri
- Alternatif iş imkânlarının varlığı
- Hissedilen sorumluluk

Bireysel özellikler, işten beklentiler, inanışlar, değerler gibi faktörler örgüte giriş öncesi etkileri kapsarken ilk bağlılık oluşmaya başlamaktadır. Daha sonra iş yerindeki yönetim sistemi, ücret düzeyi, iş arkadaşları, örgüt kültürü gibi elde edilen ilk tecrübeler bağlılığa etki edecektir. Bunun sonucunda oluşan ya da oluşmayan sorumluluk duygusuna göre birey o örgütte kalmaya devam edip etmeyeceğine karar verir. Bu sürecin 6 ay ile 1 yıl arası olduğundan yukarıda bahsedilmiştir. Yalnızca tecrübe ve sorumluluk hissi değil, alternatif iş imkânlarının olup olmaması gibi başka faktörler de bu kararı etkileyecek ve bağlılık belirlenecektir.

2.3 Kariyer Aşaması (Yerleşme)

Yapılan araştırmalarda, örgütte çalışmaya devam etmeye karar veren ve bağlılık olduğu düşünülen işgöreni ileriki yıllarda en çok etkilediği öne sürülen faktörlerden biri kıdemdir. İşgörenin yapmış olduğu maddi ve manevi yatırımlar, örgüt için bulunduğu özveriler, alacağı daha yüksek ücret, dışsal ödüller, kariyer hayatındaki yükseliş, artan yetki alanı, güçlenmiş sosyal ilişkileri, uzmanlaştığı alan, alternatif iş imkânının iyice azalması, ilerleyen yaşın getirdikleri gibi avantaj ve dezavantaj şeklinde oluşan durumlardan dolayı, çalışma süresi arttıkça işgören örgütüne bağlılık düzeyi yükselip işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Şekil 4'te örgütsel bağlılığın gelişiminin son aşamasının etkenleri gösterilmiştir.



Şekil 4. Orta/Geç Kariyer Dönemlerinde Örgütsel Bağlılığın Gelişmesi Etkenleri

Kaynak: Mowday vd., 1982:49'den aktaran İ. Bakan 2011: 70

3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık sonuçları ile ilgili yapılan araştırmalarda, birey ve örgüt açısından bağlılığın bağımsız bir değişken olarak stres, performans, işe geç kalma, devamsızlık, işgücü devri, işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarını etkilediği belirtilmektedir (Dona, 1983'ten aktaran Somuncu,2008: 41).

Örgütsel bağlılık seviyesinin önemi, özellikle örgütlerin etkin bir şekilde devamlılıklarını sağlamaları konusunda kendisini göstermektedir.

Örgütsel bağlılığa her ne kadar örgütler tarafından çok önem verilse de bazı durumlarda olumsuz sonuçlar elde edilebilir. Yani, bağlılığın düşük olması istenmeyen bir durum gibi algılsa da çok yüksek seviyelerde olması da bazen istenmeyen sonuçları ortaya çıkarabilir.

Randall (1983: 210-224), örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın sonuçları düşük, orta ve yüksek örgütsel bağlılık olmak üzere üç şekilde ele alınacaktır.

3.1 Düşük Düzey Örgütsel Bağlılık

Örgütüne düşük düzeyle bağlı olan bir işgören, bazı sebeplerden dolayı orada kalmak zorundadır (Bayram, 2006: 135). Aksi takdirde, daha cazip imkânların olduğu durumlarda örgütten ayrılacağı ön görülmektedir (Balay, 2000: 83-85). Ancak yapılan araştırmalara göre olumsuz sonuçlar haricinde, düşük düzey bağlılığın hem işgören hem de örgüt için bazı olumlu sonuçları da vardır. Bu olumlu ve olumsuz sonuçlar aşağıdaki gibidir:

İşgören açısından olumlu sonuçlar: Düşük düzey örgütsel bağlılığı olan işgörenler, üst yöneticilerine karşı hissettikleri korkuyu bir kenara bırakarak, hataları ve yanlışları rahatça ifade eder hale gelebilmektedirler. Böylece gizlenen ya da ortaya konulmasından çekinilen konular ifade edilerek, örgütün bu konulara dikkatini çekilmesini sağlayabilmektedirler (Somuncu, 2008: 40). Ayrıca örgüte bağlı olmaması sonucunda iş değiştiren işgören, yeni bir örgüte girdiğinde en azından kendisi için yeni bir adanma ortamı yaratma olanağına sahiptir (Celep, 2000: 2).

İşgören açısından olumsuz sonuçlar: Düşük düzey örgütsel bağlılığı olan işgörenler, örgüt tarafından soyutlanabilirler, toplantılara çağırılmazlar ve dışlanabilirler (Atay, 2006: 90). Motivasyonları iyice düşer, iletişimsizlik artar, alternatif işler bakılır ve bu örgüt için artık çaba harcanmaz.

Örgüt açısından olumlu sonuçlar: Düşük bağlılıktaki işgörenler örgütü zarara uğratabilir, örgütsel imajları da yine bu işgörenler sebebiyle zedelenebilir. Bu yüzden bu tür işgörenlerin örgütü bırakması demek, diğer işgörenlerin tutumlarının iyileşmesi ve bunların yerine alınacak diğer işgörenlerin örgüte yeni beceriler getirmesi demektir (Acar, 2006: 56).

Örgüt açısından olumsuz sonuçlar: Örgütsel bağlılığı az olan işgörenler sebebiyle performans düşüklüğü sonucu gelir kayıpları meydana gelecektir. Ayrıca işgören devri, örgütten ayrılma ya da göreve gelmeme, işin niteliğinde düşme, örgüte sadakatsizlik, zimmete geçirme gibi olumsuz hareketlerin de gerçekleşmesi muhtemeldir (Atay, 2006: 91).

3.2 Orta Düzey Örgütsel Bağlılık

Bu düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Yani bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağlılık düzeyidir.

İşgören için olumlu sonuçlar: Orta düzey bağlılık, birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta denge ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000: 89).

İşgören için olumsuz sonuçlar: Üstlerine ya da yöneticilerine öncelik vermeyen işgörenler, örgütün üst noktalarına belirsiz ya da yavaş bir biçimde yükselirler (Celep, 2000: 80). Ayrıca işgörenler olumlu davranışlar göstermediği için, kendi içlerinde ve iş ortamında kararsızlık yaşamaktadırlar (Balay, 2000: 89). Bu da iş verimliliğini etkileyecektir.

Örgüt için olumlu sonuçlar: İşverenler bu düzeyde bağlılık hissi yaşayan işgörenleri kazanmak isterse, düşük düzey bağlılık hissedenlere göre daha fazla fırsatı bulunmaktadır. Eğer örgüt bu işgörenleri yüksek bağlılık düzeyine ulaştırabilirse örgüt verimliliği yükselecektir (Somuncu, 2008: 41).

Örgüt için olumsuz sonuçlar: Örgütün verimsiz işleyişine yol açabilmektedir. Ayrıca, arada kalma duygusu yaşayan işgörenin örgütte kalma süresi arttığından yeni işgörenlerin örgüte gelmesi engellenmiş olmaktadır (Celep, 2000: 80).

3.3 Yüksek Düzey Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılığın oluşmasında, açık ve dürüst iletişim ve güçlü takım çalışmasının etkisi büyüktür (Acar, 2006: 60). Ayrıca yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgörenlerin, işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından, eşit ücret dağıtımından kaynaklı doyumları yüksektir.

İşgören açısından olumlu sonuçlar: Bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (Sarıkaya, 2011: 28). Yüksek düzeyde bağlılık duyan işgörenler, kendi kararlarını kendileri almakta ve dış etkenlerden (kötü amaçlı insanlar gibi) daha az etkilenmektedirler.

İşgören açısından olumsuz sonuçlar: Yüksek düzeyde bağlılık bazen, işgörenin gelişmesini sınırlar, yaratıcılığını bastırır, değişmeye karşı direnç göstermesine neden olur. Ayrıca kendini işine adayan işgörenler, ailesine ve kendisine zaman ayıramayacaklardır (Karatepe ve Halıcı, 1998: 30). Buna paralel olarak da diğer insanlarla yeterli ilişki geliştiremediklerinden dolayı toplumsal yabancılaşma yaşayacaklardır (Balay, 2000: 92). Son olarak, örgütsel bağlılığı yüksek işgörenler, kariyerleri açısından ilerlemelerini sağlayacak ya da daha iyi koşul veya ücret sunan diğer iş olanaklarından kendi istekleri doğrultusunda örgütleri uğruna vazgeçebilmektedirler (Somuncu, 2008: 42).

Örgüt açısından olumlu sonuçlar: Örgütlerin işgörenlerini desteklemesi, zaman zaman ödüllendirmesi, işgörenlerine adil ve eşit davranması, örgüt içinde güven duygusunun oluşması ve iletişimin etkin olması işgörenlerin bağlılık düzeylerini artıran faktörler olmaktadır. Bu da örgüte fayda olarak geri dönecektir. Örgütsel bağlılığı yüksek işgörenler, kariyerleri açısından ilerlemelerini sağlayacak ya da daha iyi koşul veya ücret sunan diğer iş olanaklarından örgütleri uğruna vazgeçebilmektedirler (Somuncu, 2008: 42). Bu örgüt için olumlu olabileceği gibi işgörenin kendisi için olumsuz olarak algılanabilmektedir.

Örgüt açısından olumsuz sonuçlar: Örgütsel esnekliğin azalması, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve uygulamalara aşırı güven duyulması ve bunun sonucunda da geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesi, kamu baskısının yaşanmasıdır (Balay 2000: 93-94).

Tablo 2. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	Bireysel	Bireysel	Örgütsel	Örgütsel
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgürlük, 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 işgören 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
Orta Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir. Parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İş görenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel mesleki beklentilerini karşılama davranışın örgütçe ödüllendirilmesi	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme fırsatlarının boğulması	Güvenlik ve dengeli iş gücü, işgören daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu

Kaynak: Balay, 2000; 93.

4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık ilk başta tek boyutlu incelenmiştir ancak birçok araştırma sonucu örgütsel bağlılığın çok boyutlu olduğu yargısına ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık işgörenin örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmış, işgörenlerinin örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri düşünülmüştür. Ancak daha sonra bu bağlılığın sadece duygularla değil başka faktörlerden de kaynaklanabileceği fark edilmiştir.

Örgütsel bağlılık üzerine bugüne kadar yapılmış olan tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayanmış olduğu üzerinedir (Boylu, Pelit, Güçer 2007: 56). Örgütsel davranış alanında işgören bilim adamları tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşırken, sosyal psikologlar-araştırmacılar davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Örs, vd., 2003: 218). Ancak bu bölümde, örgütsel bağlılık yaklaşımlarının incelenmesi sırasında belirli bir grupta yapılmamış, önemli çalışmalarda bulunan araştırmacıların görüşlerine yer verilerek bakış açıları incelenmiştir.

4.1 Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel davranış literatürü incelendiği zaman örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışmaların Etzioni tarafından gerçekleştirilmiş olduğu görülmektedir. Etzioni, işgörenlerin örgüte katılım oranlarına göre bir sınıflandırmada bulunmuştur (Etzioni, 1961'den aktaran Güçlü, 2006: 10).

4.1.1 Ahlaki bağlılık

Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ve otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. İşgörenler, toplum için faydalı amaçları takip

ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadırlar (Boylu, Pelit, ve Güçer, 2007: 58).

Birey kendini örgütüne adamakta ve işini en değerli var oluş nedenlerinden biri olarak görüp, işine bağlılık göstermektedir (Yağcı, 2003: 53).

Ahlaki açıdan yakınlaşma standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır.

4.1.2 Hesapçı bağlılık

Büyük ölçüde üyelerle örgüt arasında gelişen fayda-çıkar ilişkisine dayalıdır. İlişki dengedeysen yani işgören şirkete verdiği emeği kadarını ya da daha fazlasını geri alabiliyorsa örgütten ayrılmak istemeyecektir.

İşgören verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır (Balay,2000: 18; Çetin, 2004: 94).

İşgörenler, örgüte katkıları ile örgütten yaptıkları iş karşılığında aldıkları ödüller arasında olan ilişkiyi faydalı ve tarafsız bir değişim ilişkisi olarak gördükleri durumda örgüte hesapçı bir bağlılık duyarlar (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 21).

4.1.3 Mecburi / Yabancılaştırıcı bağlılık

Mecburi / yabancılaştırıcı bağlılık, psikolojik olarak örgütüne bağlı değilken orada kalmak zorunda olmasıdır. Özellikle işgörenin davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıktığı savunulmaktadır ve genellikle asker veya hapisanedeki insanlar örnek verilmektedir.

Alternatiflerin olmamasından ortaya çıkmaktadır. İşgörenler, işten ayrılmaları durumunda finansal kayıplarının olması, alternatif iş seçeneklerinin olmaması veya ailelerinin başka bir yere taşınma imkânının olmaması gibi farklı nedenlerden dolayı işlerinden ayrılamamaktadırlar (Penley ve Gould, 1988: 48).

Yabancılaşmış bağlılığı bulunan işgören, örgütte ödüllerin ve cezaların sonuçların niteliğine göre değil, rastgele dağıtıldığına inanır (Topaloğlu, 2010: 60). Bir bakıma örgüte bağlıdır ama bu onu örgütten yabancılaştıran bir bağlılıktır.

4.2 Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter (1968), örgütsel bağlılığın bireylerin farklı davranışsal ihtiyaçlarından etkilenmesi sonucunda farklı türlere ayrılabilceğini ifade etmiştir. Örgütler sosyal sistemler olarak belirli istek, gereksinim ve beklentilere sahiptirler. İşgörenler bunları, örgütte karşı olumlu tutumları benimseyerek, yani örgütü sevmek, uyumlu olmak, örgüte sadık olmak ve kendilerini örgüte adanarak suretiyle sağlayabilir (Kanter, 1968'den aktaran Güçlü, 2006: 11).

4.2.1 Devamlılık bağlılığı

Kişinin üyeliğini sürdürerek sosyal sistemdeki rolüne bağlanması ve örgütün sürekliliğine kendisini adanmasıdır. İşgörenin işine devam etmek için önemli fedakârlıklarda bulunması, işgörenin örgüt sisteminin işlerliğini devam ettirmesi içinde güçlü bir ihtiyaç duyması ihtimalini güçlendirecektir (Kanter, 1968'den aktaran Güçlü, 2006: 11).

Bireylerin örgüte girebilmek için ve örgüt üyesi olarak yaptıkları fedakârlık ve çabalar örgütten ayrılmayı zorlaştırır (Adanalı, 2007: 38).

İşgörenin örgütten ayrılma düşüncesi özveri, kalma düşüncesi ise daha çok kişinin kazançları ile ilgilidir. Özveri, işgörenin örgüt üyeliğinin karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmesini ifade etmektedir. İşgören, bir kez özveride bulunmaya karar verdiğinde, buna bağlı olarak örgüt üyeliği için duyduğu bağlılık da artacaktır. Böylece, örgüt üyeliği "*bozulmaması gereken olgu*" özelliğini alır, daha değerli ve anlamlı olur. Yatırım ise işgörenin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte

bağlaması yüzünden örgütle bir çıkar ilişkisine girmesidir. İşgören, örgüte yatırım yaptığı sürece, mevcut katılımı sayesinde gelecekle ilgili kazançlar elde edebilir (Cengiz, 2001: 18).

4.2.2 Kenetlenme bağıllığı

Kenetlenme bağıllığı kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağıllığıdır. Bu bağıllıkta, işgörenin örgütle sosyal bağlar kurması için örgüt kültürünü oluşturan seremoniler, törenler ve sembollerden yararlanılarak örgütte sosyal ilişkilerin yaratılması sağlanır (Kanter, 1968'den aktaran Güçlü, 2006: 12).

Bu tür gruplarda grup bilinci ile grup birliğinin yüksek olacağı ve dışarıdan gelen, varlığını tehdit eden güçlere karşı gelebileceği belirtilmektedir (Duygulu,2001: 10). Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütüne bağlayacaktır (Kanter, 1968'den aktaran Güçlü, 2006: 12).

4.2.3 Kontrol bağıllığı

Kontrol bağıllığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002: 42-43).

İşgören örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği taleplerini doğru, kabul edilebilir ve etik bulur. Çünkü bu davranış ve talepler bireyin kendi değerlerine de uygundur. Bu nedenle örgütün isteklerine ve beklentilerine uygun davranışlar sergilemekte ve otoriteye itaat etmektedir.

İşgören örgütün gücünü kendi gücü olarak hisseder ve kendi çevresini bu doğrultuda yeniden tanımlar (Joel, Tyler ve Cooper, 1992: 245).

Örgütlerin üyelerinin bağıllıklarını kazanması için her üç yaklaşımı da etkili bir şekilde birlikte kullanması gerekmektedir (Göç, 2012: 67).

4.3 O'reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'e göre örgütsel bağlılık psikolojik bir bağdır ve kişi ile örgüt arasındaki bu bağın gelişmesini sağlayan önemli mekanizma özdeşleşmedir. Kişi, örgütün amaçlarını, değerlerini, özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir. Bu durumda örgütsel bağlılık, kişinin örgütün bakış açılarını veya özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (O'Reilly ve Chatman,1995'den aktaran İlsev, 1997: 34).

O'Reilly ve Chatman kişinin işteki ilk deneyiminin örgütsel bağlılığın gelişmesinde oldukça önemli bir rol oynadığı düşüncesinden yola çıkarak, kişinin örgüte girme süreci ile örgütün amaç ve değerlerinin yanı sıra işin nasıl yapılacağına kişiye öğretilme süreci olan sosyalizasyonun bu tip bağlılığın ortaya çıkmasında etkili olduklarını savunmaktadırlar (O'Reilly ve Chatman,1995'den aktaran Tekin, 2002: 45). Şimdi bu bağlılığı üç boyutta ele alacağız.

4.3.1 Uyma / İtaat

Uyum boyutundaki bağlılıkta işgören örgütü içtenlikle ve büyük bir inançla değil, yüzeysel olarak desteklemektedir. Ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için o davranışta bulunması söz konusudur.

Kişinin bağlılık duymasının temel nedeni paylaşılmış değerlerden çok elde edeceği ödüllerdir, çıkar ilişkisidir. Başka bir ifadeyle işgören, tutum ve davranışlarını belirli ödülleri elde etmek için örgütün isteklerine göre uygun hale getirir. Bu istekler ikramiye, iş güvenliği, terfi, sorumluluk ve yetki, ücret, iyi çalışma koşulları olacaktır.

Bireyin örgüte sağladığı bu uyum, güvene değil kontrole dayanır ve kişiye seçme olanağı vermez (Handy, 1985'ten aktaran Bakan, 2011: 85).

Birey elde ettiği ödülün, ödülü kazanmak için katlandığı maliyetten düşük seviyede olduğunu hissederse emir ve talimatlara gösterdiği uyumu azaltmaya başlar.

4.3.2 Özdeşleşme

Özdeşleşme bireyin diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir (Göç, 2012: 12).

Bireyler devam ettirmekten memnuniyet duydukları ve kendilerini tanımladığını düşündükleri ilişkileri korumak için diğerlerinin etkilerini kabul ederler. Diğer bir ifadeyle belirtmek gerekirse, özdeşleşmede tutumlar uymada olduğu gibi dışsal bir ödül kazanmak için değiştirilir ancak bu değişiklik, uyma davranışında görüldüğünün aksine görünürde değil gerçekten oluşmaktadır (Alamur, 2005: 61). Bir bakıma kişilik bütünleşmesine girmektir denebilir.

4.3.3 Benimseme / İçselleştirme

İçselleştirme boyutunda işgören, örgütün değerlerini kendi tutum, davranışları ve kişisel değerleri ile uyumlu görmektedir.

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığın belirtilen boyutlarının rol üstü davranışlar ve örgütte kalma isteği açısından farklı sonuçlar meydana getireceğini belirtmiştir (Uygur, 2004: 17). Rol üstü davranışlar, örgütteki tüm işgörenlerin resmi olarak belirlenmiş rolleri ile ilgili davranışlarının ötesinde ve örgüt yararına olan davranışlardır. Bireye doğrudan çıkar sağlamayan, aksine örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcamayı gerektiren bu davranışlar özdeşleşme ve benimseme (içselleştirme) dayanan bağlılığın sonucunda görülmektedir. Bu bağlılık boyutlarına sahip olan bireylerde örgütte kalma isteği de oldukça yüksektir. Rol üstü davranışlar ile uyum gösterme bağlılığı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Uygur, 2004: 17). Bu bağlılığa sahip olan bireyler sadece belirli ödüller elde edebilmek için, yani çıkarları için örgüt ile ilgilenmektedirler. Bundan dolayı işlerinin gerektirdiğinden

fazlasını yapmaya yönelik bir çaba içinde bulunmazlar. Bu düşüncedeki bireylerin örgütte kalma istekleri oldukça azdır.

Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini ön plana çıkarmıştır, bireyi araçsal algılara; özdeşleme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir (Gül, 2002: 44). Bu yüzden örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık boyutu içselleştirme boyutudur. Çünkü içselleştirme, kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır. Birey örgütün değerlerini bir kez içselleştirdikten sonra örgütün amaç ve beklentilerine uygun davranışları istekli bir şekilde uzun süre gösterme gereksinimi duyar. Yeni bir fikri, değişimi, yöntemi, tutum ve davranışı kendisinin olarak kabul ettiği için değişimin önem kazandığı günümüz küreselleşen iş dünyasında içselleştirme boyutu ile örgütsel bağlılığı sağlama örgütler için daha büyük önem arz etmektedir (Bakan, 2011: 86).

4.4 Penley Ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould'un sınıflandırması, Etzioni'nin örgütsel bağlılık modelinin bir uyarlamasıdır. Etzioni'nin modelinde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal temelli bağlılık mevcuttur. Bunların birbirlerinden bağımsız kavramlar mı yoksa birbirlerine zıt kavramlar mı oldukları tam olarak anlaşılmamaktadır. Eğer bunlar birbirlerinin tersiyse yabancılaştırıcı bağlılık kavramına gerek olmayacaktır; çünkü yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzlu olacaktır (Ümit, 1997: 51). Bu görüşten hareketle, bu iki bağlılık şekli birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele alınmaktadır.

4.4.1 Ahlaki bağlılık

Örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşlemeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde, kişi kendini örgüte adanmakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu

hissetmekte ve örgütü desteklemektedir.

Ahlaki bağlılık bireyin üyeliğinin devamının sağlanmasıyla ilgilidir. İşine aşırı düşkün olmak, mesai saatlerinin dışında veya hafta sonu tatillerinde de çalışmak ya da eve iş taşımak gibi davranışları içermektedir (Gould ve Penley, 1988: 44).

4.4.2 Çıkarıcı bağlılık

İşgörenlerin katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanır. Bu bağlılık türünde örgütün, belirli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görüldüğü ileri sürülmektedir.

Kişinin verilen yükümlülükleri en iyi şekilde yerine getirmesi, üstlerinin katkı ve başarılarının farkına varmalarını sağlayacak davranışlar sergilemesi gibi davranışları içermektedir (İnce ve Gül, 2005: 60).

4.4.3 Mecburi / Yabancılaştırıcı bağlılık

Kişinin, örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Örgüte bu şekilde bağlı olan bir kişi, örgütteki ödül ve cezaların, yapılan işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfi olarak verildiğini düşünmektedir. Bu da, kişi için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissini doğurmaktadır. Öte yandan, alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması da yabancılaştırıcı bağlılığın artmasına neden olabilir. Bu durumda kişi, örgütün dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılamaktadır. Kişinin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılaması, örgüt ile arasında olumsuz bir duygusal bağın oluşmasına neden olacaktır. Bütün bunlar, kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini doğurmaktadır (Sökmen, 2000: 18).

Kısacası, Penley ve Gould (1988: 46) ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılıkta bireylerin farklı davranışlar sergilediklerini belirtmektedir. Yabancılaştırıcı

bağlılık birey örgüt içi ve dış çevreyi kontrol altına alamadığından dolayı iş ve kariyer ile ilgili sonuçlar üzerinde eksiklik duygusu yaşamaktadır. Çıkarıcı bağlılıkta örgüt ile alışveriş ilişkisine giren birey kendisine sunulan ödüllerin artması için üstleriyle olumlu ilişkiler kurar, bütün sorumlulukları yerine getirir, bütün zorlukların üstesinden gelebilecek bilgiye sahip olduğunu göstermeye çalışmaktadır. Ahlaki bağlılıkta ise örgütün amaç ve değerlerine inanmasından dolayı birey sürekli işgören, işini aşırı düşünen, mesai saatleri dışında bile çalışmasını sürdüren bir işgören olmaktadır (Penley ve Gould, 1988; İlsev, 1997; Uygur, 2004; İnce ve Gül 2005).

4.5 Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Wiener (1982), araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayrımına dayanan kurumsal modelin kurucusudur.

Araçsal güdüleyici eylemler, kişinin kendisine yönelimli iken örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 27).

4.5.1 Araçsal bağlılık

Araçsal bağlılık hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade etmektedir (Balay, 2000: 52). İşgören ve örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan araçsal bağlılıkta örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyururken; işgörenden de örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Bu ilişki dengede olduğu sürece işgören işten ayrılma eğiliminde olmayacaktır.

4.5.2 Normatif / Moral bağlılık

Normatif - moral bağlılık işgörenin örgüte duygusal bağlılığıdır ve değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu moral ve normatif

inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır.

İşgören, bu bağlılık türünde örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve hatta onları içselleştirir (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 27). Örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyar.

4.6 Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday Porter ve Steers örgütsel bağlılığa ilişkin tutumsal ve davranışsal boyutunu geliştirmişlerdir. Her iki tür bağlılık arasında dönüştürücü (daireesel) bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu doğal karşılıklı ilişkiden dolayı bir ayırmda bulunmamış, sadece tutum bağlılığını temel aldıklarını ifade etmişlerdir (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 30). Ancak çoğu kaynakta geliştirdikleri yaklaşım tutumsal ve davranışsal olarak ele alınmıştır. Bu yüzden bu çalışmada da iki başlık halinde incelenmiştir.

4.6.1 Tutumsal bağlılık

Tutumsal bağlılık, işgörenin örgütü değerlendirmesi sonucunda oluşan ve onu örgüte bağlayan bir modeldir. Örgütle özdeşleşme gerçekleştiği zaman, birey ile örgütün amaçlarının uygun hale geldiği anlaşılmaktadır. (Blau ve Boal 1987'den aktaran Özkan, 2005: 68) Başka bir ifadeyle, bireyin örgüte dönük eğilimleri, örgütün amaçlarıyla özdeşleşme düzeyi bağlılığı belirlemektedir.

İşgörenin içinde bulunduğu koşullar, onun iş ilişkilerini de etkilemekte ve bu da işgören davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6- 7). Davranış sürekliliği de bağlılık düzeyini artırmaktadır.

Tutumsal bağlılığa ilişkin Mowday, Porter ve Steers'in geliştirdiği ölçek birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır (Alper, 2007: 43).

4.6.2 Davranışsal bağlılık

Davranışsal bağlılık, kişinin davranışsal faaliyetlerine bağlılığından kaynaklanır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

Bu bağlılık, işgörenlerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Yani, işgörenin örgütsel bağlılığını, geçmişteki yatırım eylemlerine bağlı olup olmaması belirler çünkü ayrılmasının ona pahalıya mal olması olasılığı yüksektir (Balay, 2000: 24-25).

Davranışsal ve tutumsal olarak ayırım yapılmış olsa da unutulmamalıdır ki davranışsal bağlılık ile tutumsal davranış bir döngü içindedir ve birbiriyle etkileşim halindedirler. Bu döngüyü açıklamak gerekirse, "Bireyin sahip olduğu bağlılık tutumu, bireyde bağlılık davranışlarını kuvvetlendirir; bağlılık davranışları da bağlılık tutumunu kuvvetlendirir" şeklinde bir ifade kullanılabilir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6- 7).

4.7 Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Katz ve Kahn, örgütsel bağlılığın bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgütsel bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade eder (Atay, 2006: 54). Bu durumda işgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur.

İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda anlatımsal devre söz konusudur. Çünkü eylem, sistem içindeki kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlatır. Diğer yandan kişiler, rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında yapabilirler. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal

devreden bahsedilir. Böylece, üyelerin araçsal-dışsal ödüllere bağlandıkları örgütlerde kayıpların ortaya çıkma olasılığı fazladır (Atay, 2006: 54).

4.8 Buchanan II 'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bağlılığı örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendiren Buchanan II bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık üç gruba ayrılmaktadır (Balay, 2000:4) :

Özdeşleşme: İşgörenin örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.

Sarıma: İşgörenin iş rolünün gerektirdiklerine psikolojik olarak bağlılık duymasıdır.

Sadakat: Örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık göstermedir.

4.9 Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşım, örgütsel bağlılık konusunda ilk çalışmayı yapan Becker tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker'in yaklaşımı, literatürde yan-faydalar teorisi olarak adlandırılmış ve bağlılığın "davranışsal" yönü üzerinde odaklanmıştır (Atalay, 2010: 85-95).

Becker'e göre bir örgütte çalışmaya başlayan birey, çalıştığı süre içerisinde örgüte yatırım yaptığını düşünür ve karşılığında emekli aylığı, sosyal haklar gibi yan kazançlar elde ettiğini düşünür. İşgören bu yatırımlar sonucunda özgürlüğünü kaybederek kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmekte ve örgütten ayrıldığı zaman örgüte yaptığı yatırımların geri dönüşünü alamayacak ve zarar içerisine gireceğini düşünmektedir (Çöl, 2004: 58).

Meyer ve Allen'e göre, bu tür bağıllığın temelinde, ekonomik nedenler yer almakta ve kişi, örgütten ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin maliyeti fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik maliyetlerin sayısı ve miktarı arttıkça işgörenin örgütsel bağıllığı da artmakta ve böylece örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınmaktadır. Ortaya koyduğu değerli şeyler birey için ne kadar değerli ise bağıllık derecesi o kadar artar, aynı zamanda yapılan yatırımlar arttıkça diğer iş olanaklarının çekicilik düzeyi de azalmaktadır (Gül, 2002: 48).

Becker, kişinin bağıllık göstermesinin sebebini tutarlı davranışlarla ilgili olduğunu da ifade etmektedir. Tutarlı davranışlar, geçmişten beri devam eden ve farklı durumlarda bile aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey, örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleştiği için değil, kendi amaçlarına ulaşmada en iyi yol olduğuna inandığından dolayı bu davranışları tekrarlama eğilimindedir ve alternatif davranışlarda bulunmayı kabullenmez. Tutarlı davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımları (emek, zaman, para) düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme ve örgütte kalma eğilimindedir (Agun, 2011: 36)

Becker'e göre bireyin bilinci dışında gelişen ve bağıllığa neden olan değişik yan bahis kaynakları bulunmaktadır:

Toplumsal Beklentiler: Kişi, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlandıran bazı yan bahislere girebilir. Sık sık iş değiştiren kişilere toplumda güvenilir gözle bakılmamasını bu tür toplumsal baskılara örnek olarak göstermek mümkündür (İlsev, 1997: 38; Uygur, 2004: 200)

Bürokratik Düzenlemeler: Örgütteki bürokratik işleyişin bireye sağladığı maddi ve manevi olmayan ödüller işgörenin bir bahse girmesine sebep olabilir. Örneğin; özel bir kolejde öğretmenlik yapan bir birey, personel çocuklarından eğitim ücretinin yarısının alınacağına yönelik kolej uygulamasından kendi çocuğu için yararlanmak adına başka bir kolejin iş teklifini reddedebilir (Bakan, 2011: 92).

Sosyal Etkileşimler: Birey başkalarıyla etkileşim içindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin onlar üzerinde yerleşmesini sağlar ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalır. Örneğin kişi kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse, sözüne güvenilir kanaatinin bozulmaması için yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir (Agun, 2011: 36).

Sosyal Pozisyona / Rollere Uyum Sağlama: Kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacağını düşünmektedir. Örneğin; gençken en büyük hayalinin bankacı olduğunu farz ettiğimiz bir kişinin, bir türlü banka sınavlarını kazanamadığı için serbest muhasebecilik yapmaya başladığını kabul edelim. Uzun süre çalıştıktan sonra günün birinde bankacı olması için kendisine teklif gelse, en büyük hayali bile olsa artık o teklifi reddedecektir. Çünkü uzun yıllar içinde bulunduğu sosyal rolünü kaybetmek korkutucu gelecektir, yeni bir düzen kurmak istemeyecektir. Yeni alan hakkında bilgisi olmadığından, eski işi üzerine uzman olduğundan ve o işle özdeşleştiğinden dolayı bağlılığını korumaya devam edecektir (İnce ve Gül, 2005: 107-120).

Becker'e göre bireyin çalıştığı örgütü ile giriştiği yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içerisinde artacağından, bireyin yaşı ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak, kişinin örgütten ayrılması zorlaşacak ve örgütsel bağlılığı güçlenecektir.

4.10 Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik 1977 yılında örgütsel bağlılık ile ilgili bir çalışma ortaya koymuştur. Bu çalışmada bağlılığın etkilerinin olumlu ya da olumsuz olabileceğini ancak önemli

olanın bağılılığın nasıl ortaya çıkarılacağı ve bu bağılılıktan bireysel ve örgütsel anlamda en iyi şekilde nasıl fayda sağlanır bunu ortaya koymuştur.

Salancik'in tutumsal/davranışsal sınıflandırması, bağılılığın birbirinden oldukça farklı iki olguyu tanımlamak için kullanıldığını ileri sürmektedir. Bunlardan birincisi örgütsel davranış araştırmacılarının yaklaşımı olan "davranışsal bağılılık", ikincisi ise sosyal-psikoloji araştırmacılarının yaklaşımı olan "tutumsal bağılılık" olarak ele alınmıştır (Sığı, 2007: 45).

Davranışsal görüş, bireyin örgüt üyeliğini açıklamak için "yatırımlar" kavramını kullanmış ve bunu yaparken de bağılılığı, bireyin davranışlarını kontrol eden bir güç olarak görmüştür. "Davranışsal bağılılık modeli", beklenti kuramının genel şekliyle, işgörenin davranışlarının elde edilecek ödüllerin sonucu olduğunu ortaya koymaktadır.

Tutumsal görüş bireyin örgütle ve örgütün amaçları ile kendini özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek uğruna örgüte bağılandığı görüşünü savunmaktadır. Neticede, "tutumsal anlamda bağılılık", örgütle birlikte olmaya istek duymak, örgüt yararına yüksek çaba sarf etmek ve örgütsel hedef ve değerler ile özdeşleşmek olarak ifade edilmektedir (Çoban, 2011: 58).

Tutumsal değişimler davranışlarda herhangi bir değişikliğe yol açmayabilir, ancak davranışsal değişimler tutumlarda değişikliğe yol açmaktadır (Göç, 2011: 20).

Salancik'in bağılılık yaklaşımı Festinger'in "bilişsel" uyumsuzluk kuramına dayanmaktadır. Bu kuramda, insanların tutumları ile davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğiliminde oldukları varsayılmaktadır. Kurama göre, kişinin tutumları ile davranışları birbirleriyle tutarsız olduğu zaman kişi gerilim duyacaktır. Çelişen tutum ve davranışlar kişi için ne kadar önemliyse gerilim de o kadar yüksek olacaktır. Bu gerilimi azaltmak için kişi çelişen tutum ve davranışlarından birini diğeriyle uyumlu hale getirecek şekilde değiştirecektir (Sığı, 2007: 91). Ve böylece bağılılık oluşacaktır. Örnek vermek gerekirse, çocuklarla zaman geçirmeyi sevmeyen bir kişinin öğretmen olması durumunda tutumu ile davranışı arasında uyumsuzluk oluşmaya baslar. Ancak başka meslek değiştirme şansı pek olmadığı için çocuklarla

uğraşma konusundaki olumsuz tutumunu değiştirmeye ve tutum ile davranışları arasında uyum yakalamaya çalışacaktır. Bu durumda da bulunduğu ortamdan daha hoşnut olmaya ve örgütüne bağlanmaya da başlayacaktır.

Her davranışa aynı şekilde bağlılık göstermek mümkün olmayacağına göre, davranışları etkileyen bazı faktörlerin olduğu söylenmektedir. Görünürlük özelliğinde, bireyin yaptığı davranış ailesi, iş arkadaşları veya dostları tarafından duyulmakta ise birey sorumluluk alacaktır ve sosyal çevresi sebebiyle yaptığı eylemle bağ kuracaktır. Değişmezlik özelliğinde, birey işe girmeyi kabul ettiği için, o işin gerekleri kendisine aktarıldığı için ve belli bir süreliğine çalışacağına dair sözleşme imzaladığı bu kararına ilişkin bağlılığı yüksek olacaktır (İlsev 1994: 38; Uygur, 2004: 201). Son olarak davranışın istenerek yapılması durumu sebebiyle de bağlılık yüksek olacaktır. Gönüllü bağlılık sonucunda birey bu davranışını rutin şekilde sergileyecektir.

4.11 Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

1991 yılına kadar birçok araştırmacı örgütsel bağlılık konusunda çalışmasına rağmen ortak bir tanım geliştirememişlerdir. Ortak bir örgütsel bağlılık ölçeği kullanmamaları da sentez yapılmasını zorlaştırmıştır. Allen ve Meyer (1991)'de yapmış oldukları çalışmayla önceki teori ve araştırmaları incelemişler ve ortak bir örgütsel bağlılık modeli ortaya koymaya çalışmışlardır.

1984'te Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın, "duygusal bağlılık" ve "devamlılık bağlılığı" olmak üzere iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. Ancak, 1990'da "normatif bağlılık" olarak adlandırılan üçüncü bir boyut ilave etmişlerdir (Gündoğan, 2009: 47).

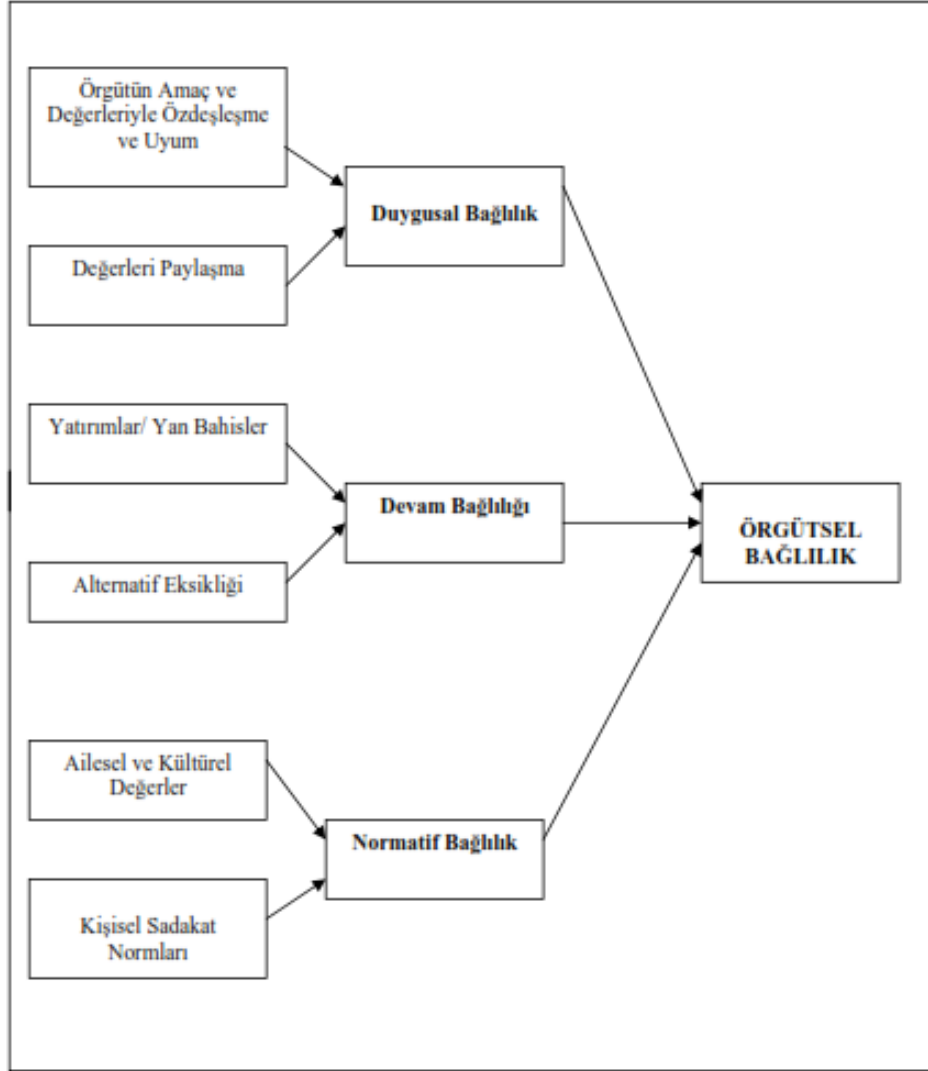
Meyer ve Allen, bağlılığın bu üç biçiminin bir arada düşünüldüğü zaman, bir işgörenin örgütle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılmasının mümkün olacağını ileri sürmektedirler ve buna bağlı olarak, üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Bu modele göre, işgörenler tüm bu üç bağlılık biçimini değişen

derecelerde yaşayabilirler. Meyer ve Allen'in hipotezine göre, her bir boyut farklı yaşantılar sonucu ortaya çıkar ve bu yaşantıların iş davranımları üzerindeki farklı etkileriyle gelişir (Yıldırım, 2002: 98).

Meyer ve Allen, üç bileşenli örgütsel bağlılık modelini içeren yaklaşımlarında bağlılığı, psikolojik bir durum olarak ifade etmişlerdir. Bu model; işgörenin örgüt ile ilişkisinin özelliklerini, işgörenin örgütteki üyeliğinin devam etmesi veya etmemesi kararını belirleyen belirtileri ifade etmektedir.

Meyer ve Allen'in üç ögeli kuruma ve işe bağlılık ölçeği bu alanda geliştirilmiş ölçekler arasında en çok üzerinde çalışma yapılan ölçektir. Meyer-Allen'in geliştirdikleri ölçek hem işe bağlılık ile kuruma bağlılık kavramları arasında ayırım yapmakta, hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyici alt değişkenleri kapsamaktadır. Meyer ve Allen'in ölçeği her bir bağlılık bileşenini iş davranışı işte kalma gibi spesifik bir iş sonucuna bağlar (Dağdemir, 2008: 25).

Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli aşağıdaki şekilde, açıklamasıyla birlikte verilmiştir (John ve Allen, 1991'den aktaran Güçlü, 2006:16).



Şekil 5. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: John ve Allen, 1991:61'den aktaran Güçlü,2006 : 16

Şekil 5'te görüldüğü gibi, işgörenin örgütsel bağlılığını belirleyen duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bileşenleri ile bu üç bileşenin birbirinden farklı alt boyutları bulunmaktadır. İşgörenin örgüte duygusal bir bağlılık hissetmesini belirleyen alt boyutları; işgörenin örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi ve bu amaç ve değerleri paylaşmasıdır. Örgütsel bağlılığın bir diğer bileşeni devam bağlılığının alt boyutları yatırımlar/yan bahisler ve alternatif eksikliğidir. Becker'ın yan bahis teorisi, devam bağlılığının temelini oluşturmaktadır

(Jaros ve diğeri, 1993: 952). Becker yan bahislerin, işgörenin örgütteki işine devam etmemesi durumunda kaybedileceğinden dolayı örgütsel bağlılığın geliştiğini ifade etmektedir (1960: 36). Becker, örgütten ayrılma maliyeti nedeni ile işgörenin örgütte çalışmaya devam ettiğini vurgulamaktadır. Meyer ve Allen'a göre Becker tarafından belirtilen yan bahisler/yatırımların yanı sıra alternatif iş imkânlarının olmaması da devam bağlılığının bir diğer alt boyutudur (1991: 64). Ancak, devam bağlılığının boyutsallığına ilişkin farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar alternatif eksikliğinin bağlılığı ortaya çıkaran bir etmen olduğunu iddia ederek, modelde devam bağlılığının sadece yatırımlar alt boyutundan oluştuğunu iddia etmektedirler (Wasti, 2000: 409). Devam bağlılığının tek boyutlu olduğunu destekleyen (Dunham, Grube ve Castenada, 1994; Ko, Price ve Mueller, 1997) sonuçların yanı sıra iki boyutlu olduğunu destekleyen (McGee ve Ford, 1987; Meyer, Allen ve Gellatly, 1990; Wasti, 2000) araştırma sonuçları da bulunmaktadır. "İşgörenin örgütüne bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması sonucunda gelişen" (Wasti, 2000: 401), normatif bağlılığın da alt boyutlarının bulunduğu belirtilmiştir. Normatif bağlılığın alt boyutları ise ailesel ve kültürel değerler ile kişisel sadakat normlarıdır.

4.11.1 Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık işgörenin kendisini örgütün parçası olarak yordduğu bağlılık türüdür. Örgütün değer ve hedefleriyle bireyin değer ve hedeflerinin örtüştüğü ölçüde bağlılık derecesinin ne olduğu düşünülebilir. İşgörenlerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden çok, işgörenlerin örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili birtakım fedakârlıklar yapmaya razı olmalarını da kapsayan aktif bir bağı ortaya çıkarmaktadır (Gürbüz, 2006: 59). Yüksek duygusal bağlılığa sahip olan bireyler örgütte istedikleri için kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba gösterirler. Buna gereksinim duyduklarından değil, çok istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. Çünkü güçlü bir bağlılık içinde olan bireyler, örgütlerinin bir parçası haline gelir ve bundan büyük mutluluk duyarlar.

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler Allen ve Meyer'in 1990 yılında yaptıkları araştırmalarında şu şekilde sıralanmıştır (Allen ve Meyer, 1990: 17'den aktaran Balay, 2000: 22):

İş güçlüğü: İşgörenlerin çalıştığı örgütte yaptığı işin mücadele gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.

Rol Açıklığı: Örgütün işgörenden neler beklediğini açıkça belirtmesi.

Amaç Açıklığı: İşgörenin örgüt için yaptıklarının sebepleri konusunda bilgilendirilmesi.

Amaç Güçlüğü: İşgörenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.

Yönetimin Öneriye Açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması.

Arkadaş Bağlılığı: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

Örgütsel Bağımlılık: İşgörenin, örgütün yapacaklarına dair söylediklerine güven duyması.

Eşitlik: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarınınınsa hak ettiğinden azını alması.

Kişisel Önem: İşgören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duygularının güçlenmesine teşvik edilmesi.

Dönüt: İşteki performansı konusunda işgörene sürekli bilgi verme.

Katılım: İşgörenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlama.

Ayrıca duygusal bağlılığın bazı öncülleri de bulunmaktadır: Kişisel özellikler, örgütsel özellikler, iş ile ilgili özellikler. Meyer ve Allen, en tutarlı ve en güçlü ilişkinin iş deneyimleriyle ilgili olduğunu ileri sürmektedirler. Şimdi bunları biraz açıklayalım (Çakar ve Ceylan, 2005: 55):

Örgütsel özellikler: Bazı çalışmalarda örgütsel yapı ile ilgili değişkenlerin duygusal bağlılık üzerinde etkili olduklarına dair kanıtlar bulunmaktadır. Bunlardan biri, merkeziyetçiliğin yüksek duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu ortaya çıkarılmasıdır. Bu durum, temel olarak örgüte karşı tutumları biçimlendirmede işgörenlerin günlük işlerine, makro düzeylerdeki değişkenlerden daha fazla ayak uydurabileceği anlamına gelmektedir.

Kişisel özellikler: Kişisel özellikler hakkındaki araştırmalar iki tip değişken üzerine odaklanmaktadır. Demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, kıdem vb.) ve yapısal değişkenler (kişilik, değerler vb.). Bazı çalışmaların cinsiyet ve duygusal bağlılık arasında ilişki olduğunu göstermesine rağmen, bazı analizler bu iki kavramın ilişkisiz olduğunu belirtmekte ve yaş ile duygusal bağlılık arasında ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Yaşlı işgörenlerin, gençlere göre daha olumlu iş deneyimine sahip olduğu düşünülmektedir. Buna benzer bir ilişkinin hizmet süresi ve duygusal bağlılık arasında da olduğunu araştırmalar göstermektedir. İşgörenlerin örgüte güçlü biçimde bağlanması belirli bir miktarda deneyime sahip olmaları veya uzun süreli işgörenlerin geçmişe dayalı olarak duygusal bağlılığa sahip olması mümkündür. Bunun haricinde, bazı araştırmalar da işgörenin değerleriyle doğru orantılıysa örgütsel bağlılık hissettiğini ortaya çıkarmıştır.

İşle ilgili özellikler: İşle ilgili bazı özellikleri tanımlamak maksadıyla, işe karşı tutum kavramı, işgörenin tatmini ve motivasyonu hakkında kullanılır. Pek çok çalışma, bunlara dair değişkenler ve duygusal bağlılık arasındaki güçlü korelasyonları göstermektedir. Örgütte kendisinden ne beklediğini bilmeyen, diğer bir ifadeyle rol

belirsizliğine ve rol çatışmasına sahip işgörenler arasında duygusal bağlılığın daha az düzeyde olduğu ortaya konulmuştur.

4.11.2 Devam bağlılığı

Meyer ve Allen'in devamlılık bağlılığının temel çıkış noktasının Becker'in tanımlaması olduğunu söylemek mümkündür (Sığı, 2007: 261-278). Çünkü Becker'in taraf tutma teorisi; bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile örgüte bağlandıklarını anlatmaya çalışmıştır. Bu durum işgörenin örgütten ayrılmasının ağır bedelleri olduğu düşüncesiyle (emeklilik ücreti, kıdemlilik vb.) örgüte bağlı kalması durumudur. Becker; bir kurum, faaliyet ya da kişiye bağlı olan bireylerin, anılan kurum, faaliyet ya da kişiyle özdeşleşen tutumlar sergilediklerini belirtmiş, değişiklik yapmanın, bedeli sebebiyle imkânsız olduğunu vurgulamış ve bağlılık kavramına, "bilinçli bir taraf tutma davranışı" şeklinde yaklaşmıştır (Sığı, 2007: 261-278).

Bireyin örgütte yaptığı yatırımları arttıkça daha fazla kalma zorunluluğu hisseder. Yani bireylerin kurum ile ilişkilerini duygusal bir bağlılık olduğundan değil, işten ayrılmanın kendisine vereceği zarardan dolayı sürdürmeyi istediği bir bağlılık türüdür. Diğer yandan işgörenin, maliyetine göre daha fazla ödül görmesi, onun örgüte karşı duyduğu devam bağlılığının artmasını sağlayacaktır (Balay, 2000: 22).

Allen ve Meyer, devam bağlılığını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır:

Yetenekler: İşgörenin sahip olduğu yetenekleri kendi örgütünden diğer örgütlere transfer edip edememesi veya diğer örgütler için faydalı olup olmaması.

Eğitim: İşgörenin sahip olduğu eğitimin diğer örgütlerde yararlı olup olmaması.

Yer değiştirme: Örgütten ayrıldığı zaman, başka bir yere yerleşme zorunluluğu olup olmaması.

Bireysel Yatırım: İşgörenin örgütü için yoğun çaba ve zaman harcamış olup olmaması.

Emeklilik Ücreti: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, emeklilik için birikmiş primleri kaybetme ihtimalinin olması.

Topluluk: İşgörenin yaşadığı şehirde kaldığı süre.

Alternatifler: İşgörenin örgütünden ayrıldığı zaman daha rahat ya da daha iyi bir iş bulmada zorlanıp zorlanmaması.

Duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiler bazı araştırmacılar tarafından incelenmiş ve devamlılık bağlılığının duygusal bağlılığı artırdığı; duygusal bağlılığın ise devamlılık bağlılığını azalttığı belirlenmiştir. Buna göre bireyleri örgüte bağlayan önemli yatırımlar, birey ile örgüt arasındaki uyumsuzluğu azaltarak yüksek düzeyde bir duygusal bağlılığa neden olabilmektedir. Alternatif iş olanaklarının bulunmamasına dayanan devamlılık bağlılığı da duygusal bağlılık üzerinde benzer bir etkiye yol açmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenler, örgütte kalma kararlarının, alternatif iş olanaklarının azlığından veya sahip oldukları yan faydaları kaybetme korkusundan kaynaklandığını reddederek hissettikleri uyumsuzluğu giderme yoluna gidebilmekte, böylece devamlılık bağlılıkları azalmaktadır (Kaya, 2007: 44; Meyer ve Allen, 1990: 719).

4.11.3 Normatif bağlılık

Meyer ve Allen çalışmasının üçüncü bağlılık ögesini oluşturan bu bağlılık türü ahlaki değerleri ve inançları içermekte olup organizasyonda kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır (Alper, 2007: 36). Bu tarz bir zorunluluk, devam bağlılığında olduğu gibi örgütle ilgili çıkarılara dayanmamaktadır.

Bireyin ailesi, ait olduğu toplum veya çalıştığı örgüt ona sürekli sadakatin bir erdem olduğunu vurgulamakta ya da bireye çevresinde yıllarca tek örgütte işğören kişilerden övgüyle söz edilmektedir. Dolayısıyla, bireyin sadakatin önemli olduğuna inanması, örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmesi sonucunu doğurmaktadır (Ordun, 2002: 149). Diğer bir tanımla normatif bağlılık, işğörenin örgütüne bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın “doğru” olduğunu düşünmesi sonucunda geliştirdiği bir bağlılık modelidir (Wasti, 2000: 210).

Bar-Haim’in dört farklı kurumda yapmış olduğu çalışmaya göre algılanan iş alternatiflerinin olması durumunda dahi işğörenlerin hissettikleri minnet duygusu ve örgüte borçlu oldukları inancı nedeniyle çalıştıkları örgütte kalmaya devam ettikleri, bu uğurda çaba sarf ettikleri ve örgüte katkıda buldukları saptanmıştır. Yine bu durumun da normatif bağlılık sahibi işğörenler tarafından en doğru davranış olarak görüldüğü ortaya konmuştur (Bar-Haim, 2007’den aktaran Göç, 2012: 15). Normatif bağlılığın öncülleri ise şunlardır (Dunham, Grube ve Castaneda, 1994’den aktaran Sarıkaya, 2012: 18):

İş arkadaşlarının örgütsel bağlılığı,
Örgütsel bağımlılık,
Katılımcı yönetim,
Aile hayatı,
Sosyalleşme süreci.

Normatif bağlılığı belirleyen unsurlardan kişisel özelliklerin yanı sıra ilki ailesel/kültürel sosyalleşme deneyimi ikincisi ise örgütsel yatırımlardır. Sosyalleşme süreci bireyin örgüte katılması sonrasında da devam etmektedir ve bir etkileşim söz konusudur. Örgütsel yatırımlarda ise, bireyin örgütte eğitimler ve deneyimler sonucu edindiği kazanımlar ve örgütün üyesi için yaptığı harcamalardır. Örgütün işğöreni için yapmış olduğu harcamalar neticesinde birey örgütsel bağlılık duyma

yükümlülüğü hissetmektedir. Bu yükümlülük, bireyin ahlaki duyguları ve inandığı değerlerle ilgilidir.

Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan; örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından farklıdır. Ayrıca, duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı, örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağlılık daha çok örgüte girmeden önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 134). İşgörenler bu üç bağlılık boyutunu değişen derecelerde yaşayabilir, her boyut farklı yaşantılar sonucu ortaya çıkar (Yıldırım, 2002: 7–8).

Kişilik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler söz konusudur. Biçimsel kurallara önem veren, dış referans sistemine sahip, yaşamlarında değişiklikten çok düzeni isteyen, insanlara öncülük yapma eğiliminden çok öncülere uyma eğilimi gösteren kişilerde daha fazla normatif bağlılık görülmektedir. Bununla birlikte başarma ve güç ihtiyaçları yüksek olan, yaşamlarında yaratıcılığın ve esnekliğin önemli yer tuttuğu, değişiklikten rahatsızlık duymayan hatta değişikliği arzulayan, kendilerini etkileyen çevresel faktörlerle ilgili olarak verilecek kararlarda etkili olmak isteyen kişilerin bu ihtiyaçları çalıştıkları kurum tarafından karşılandığı takdirde kuruma karşı duygusal bağlılıkları artacaktır. Temel ihtiyaçlara önem veren, iş güvenliği ve yaşamını idame ettirecek ekonomik güce sahip olma kavramları önem taşıyan, yükselme, ilerleme hırsları yüksek olmayan, diğer bir ifade ile güç ve başarma ihtiyaçları güvenlik ve ekonomik ihtiyaçlarının yanında önemsiz olan kişiler de daha fazla devam bağlılığı gösteren kişiler arasında yer alacaklardır (Ordun, 2002: 149).

Allen ve Meyer'in üç bağlılık boyutunun ortak yönü bulunmaktadır. Buna göre her üç bağlılık (İnce ve Gül, 2005: 130-150);

a) İşgörenlerin örgütleriyle ilişkilerini yansıtmaktadır,

- b) Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile psikolojik bir durumu yansıtmaktadır,
- c) Birey ve örgüt arasında, örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır.

Üç bağıllık şeklinde de işgörenler örgütte kalmak istemektedirler. Ancak; kalma güdüsü duygusal bağıllıkta isteğe, devam bağıllığında gereksinime, normatif bağıllıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır. Duygusal bağıllık örgütle özdeşleşmeyi, o kuruma ait olduğunu hissetmeyi içerir. Örgütte kalmaya devam etme isteği, kuruma vazgeçemeyeceği kadar emek vermiş olmak, ayrılmanın yüksek maliyeti ya da başka alternatiflerin olmamasıdır. Örgütte kalma zorunluluğu ise sorumluluk duygusuyla ifade edilebilir.

Bu bölümde ele alınmış olan yaklaşımların, Allen ve Meyer'in geliştirmiş olduğu üç boyutlu örgütsel bağıllık modelinde yer alan duygusal, devam ve normatif bağıllık yaklaşımlarını içerdiği görülmektedir. (Yıldırım, 2002: 4). Çünkü Allen ve Meyer'in modeli mevcut literatürde bağıllığın kavramsallaştırılmasındaki yaygın temaların benzerliğinden yola çıkarak geliştirilmiştir. Örneğin, Wiener'in araçsal bağıllığı, Mowday ve diğerlerinin davranışsal bağıllığı ve Kanter'in zorunlu bağıllığının Meyer ve Allen'in devam bağıllığını içerdiği söylenebilir. O'Reilly ve Chatman'in özdeşleşme ve içselleştirme sınıflandırması, Mowday'in tutumsal bağıllığı, Kanter'in yakın ilişki bağıllığı ve denetim bağıllığı yaklaşımlarının Meyer ve Allen'in duygusal bağıllığını içerdiğini söylemek mümkündür. Wiener'in örgütsel bağıllığı tanımında vurgulamış olduğu, "örgütün amaçları ve ilgilerini karşılayacak biçimde eylemde bulunmak için içselleştirilen normatif baskıların bütünlüğü" ifadesi Meyer ve Allen'in normatif bağıllık yaklaşımı içermektedir (Yıldırım, 2002: 78).

Kısacası, ele alınan örgütsel bağıllık sınıflandırmaları birbirinden farklı olarak algılansa da temelde tüm bağıllık yaklaşımlarının birbirine benzemekte olduğu ifade edilmektedir. Tutumsal bağıllık sınıflandırmasında ele alınan yaklaşımlar bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumuna dayanmaktayken, davranışsal bağıllık

sınıflandırmasındaki yaklaşımlar kişilerin örgüte devamlılığı için nasıl çaba sarf etmeleri ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili sürece dayanmaktadır. Her türlü yaklaşımın da geçerli olduğu ortamlar bulunmaktadır.

Üçüncü Bölüm

Araştırma

Bu bölümde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve Eskişehir Kazım Taşkent Şeker Fabrikasında yapılan araştırmanın amacı, yöntemi, sınırlılıkları, araştırma hipotezleri ve analizleri incelenmiş, araştırmaya dair sonuç ve öneriler sunulmuştur.

1. Eskişehir Kazım Taşkent Şeker Fabrikasının Tanıtımı

Ülkemizde Şeker Fabrikaları kurma teşebbüsleri ciddi anlamda ilk defa Cumhuriyet döneminde olmuştur. İlk teşebbüs Uşaklı Molla Ömeroğlu Nuri (Şeker) adında bir çiftçi tarafından başlatılmıştır ve 1925'de ilk Şeker Fabrikası Uşak'ta açılmıştır. Eskişehir Şeker Fabrikası ise, bazı milli bankalarımız ortaklığı ile iki şirket teşekkül ettirilmiş ve bunlardan "Anadolu Şeker Fabrikaları T.A.Ş." olarak 5.12.1933 tarihinde işletmeye açılmıştır.

Merkezi Ankara'da olan Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.; Tarım, İmalat-Gıda, İmalat-Kimya, İmalat-Elektriksiz Makina, İmalat-Meslek Bilim Ölçü Kontrol Optik Donanım sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Ülke genelinde 30 Şeker Fabrikası bulunmaktadır. Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığından (2013) alınan bilgi şöyledir:

Ülkemizde şeker fabrikalarının kurulmasının ana hedefi yalnız ülkemizin şeker gereksinimini karşılamak değil, tarımı ve dolayısıyla çiftçiyi kalkındırmak olmuştur. Şeker pancarı tarımı ülkemizin sosyal ve ekonomik yaşantısında da çok önemli rol oynamıştır. Şeker pancarı tarımının gelişmesi sonucu dünyada şeker üretimi önemli derecede artmıştır. Diğer taraftan şeker pancarı yalnız sanayi ham maddesi değil, aynı zamanda hayvan için çok kıymetli gıda olan yaprak, baş ve posa ile bir yem bitkisidir. Üretilen pancar; taşımacılık, tarım alet

ve makinaları başta olmak üzere birçok sanayinin gelişmesine, gübre, ilaç gibi girdilerin kullanımı ile endüstriyel sektöre önemli katkılar sağlamaktadır. Ayrıca, şeker pancarı tarımı; ekim yapılan alana eşdeğer bir ormana kıyasla 3 kat daha fazla oksijen yarattığından kendinden sonra ekilecek ürünlerde verim artışı sağlamakta, alternatiflerine göre daha fazla istihdam imkanı yaratmaktadır.

Şeker üretimi sırasında elde edilen yan ürünler de sınai girdi olarak önemli bir gelir kaynağı sağlamaktadır. Başta yem, kimya ve alkol sanayinde kullanılan “melas” örnek olarak verilebilir. Çünkü melas yurtiçinde önemli bir talep hacmine sahip olup fazlası ihraç edilebilmektedir.

Özellikle kırsal kesimlerde önemli bir istihdam kaynağı yaratması açısından şekerpancarı tarımı özellikle devlet destekli bir geçim kaynağı sağlayarak göçün önlenmesi ve bölgesel kalkınmaya olanak sağlanması açısından da önem teşkil etmektedir. 81 yıldır ayakta duran Eskişehir Kazım Taşkent Şeker Fabrikası da bu katkıların yanı sıra 4 il, 12 ilçe, 187 köyde, 135 bin 200 dekar alanda, 800 bin tonun üzerinde, yaklaşık 7 bin çiftçi ile pancar üretimi yapmaktadır. Eskişehir piyasasına, her yıl 300 milyon TL katma değer sağlayan fabrikanın yıllık kârı 30 milyon civarındadır (Kantarıcı, 2012: 10).

Tablo 3. 2009-2010 yılı Eskişehir Şeker Fabrikası Verileri

KAMPANYA DÖNEMİ	Kamp. Süresi (Gün)	Pancar Ekim Alanı (Hektar)	Ekim Yapan Çiftçi Sayısı	İşlenen Pancar (Ton)	Kristal Şeker Üretimi (Ton)	Küp Şeker Üretimi (Ton)	Rafine Şeker (Ton)	İhraçlık Şeker (Ton)	TOPLAM ÜRETİM (Ton)
2009/2010	134	14.780	6.594	992.000	152.724	0	0	0	152.724
KAMPANYA DÖNEMİ	KRİSTAL ŞEKER SATIŞI (Ton)			KÜP ŞEKER SATIŞI (Ton)			TOPLAM SATIŞ (Ton)		
2009/2010	108.773,750			0,000			108.773,750		
KAMPANYA DÖNEMİ	MELAS (Ton)			YAŞ KÜSPE (Ton)			ALKOL (1000 LT)		
2009/2010	37.170			245.000			4.200		
KAMPANYA DÖNEMİ	MEMUR		DAİMİ İŞÇİ	GEÇİCİ İŞÇİ (*)		TOPLAM			
2009/2010	150		491	96		737			

Kaynak: <http://www.sekeris.org.tr> (Erişim Tarihi: 2013)

Eskişehir Kazım Taşkent Şeker Fabrikası, sadece tarım sektöründe değil, yan sektörlerde de önemli bir istihdam sağlamaktadır.

2. Araştırmanın Amacı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın amacı, işletmedeki işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörleri belirlemektir. Örgütsel bağlılığın verimliliği artırdığı, işgörenlerin işletmeye katkılarının örgütsel bağlılıkla geliştiği ve bu nedenle örgütsel bağlılığı olan işgörenlerin istihdam edildiği işletmelerin rekabette öne geçtiği görülmektedir.

Araştırma sürecinde, bir kamu ve özel işletmesinin seçilip işgörenlerinin örgütsel bağlılıklarının karşılaştırılması planlanmıştır. Bu bağlamda, aynı sektöre ve Eskişehir civarında faaliyet gösteren kamu ve özel işletmelerin bir arada bulunduğu endüstrinin hangisi olduğu araştırılmıştır. Eskişehir Sanayi Odası yetkilileri ile yapılan görüşmeler sonucunda, araştırmanın şeker sektöründe yapılmasına karar verilmiştir. Bir kamu kurumu olan ve özelleştirilme sürecinde bulunan Eskişehir Şeker Fabrikası ile Kütahya Özel Şeker Fabrikası ile irtibata geçilmiştir. Araştırmanın önemi, neden ve nasıl yapıldığı ve sonuçların nasıl kullanılacağı konusunda her iki fabrikanın yöneticisine bilgi aktarılmış ve izin alınmıştır. Ancak, araştırmanın ileriki aşamasında Kütahya Özel Şeker Fabrikasında (defalarca nazik uyarılara rağmen) dağıtılan anket formları geri toplanamamıştır. Eskişehir Şeker Fabrikasında araştırma sorunsuz şekilde yürütülmüştür.

Bilindiği üzere, Eskişehir Şeker Fabrikası özelleştirilme sürecindedir. Özelleştirme sonrası aynı fabrikada aynı araştırmanın tekrarlanarak, iki grup arasındaki farklılığın irdelenmesi planlanmıştır. Dolayısıyla, özelleştirme öncesi ve sonrasında örgütsel bağlılığın nasıl değiştiği analiz edilebilir. Bu da özelleştirme sürecinin ekonomiye katkısını ortaya koyabilir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Eskişehir Şeker Fabrikası işgörenleri, bu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Fabrika yönetiminden izin alınarak anket yapılmış ve toplam 311 kişi arasından 177 kişi geri dönüş yapmıştır.

Bu çalışmada ilişki tarama modeli uygulanmıştır. Araştırmanın hipotezlerinde yer alan ve anketteki ölçek maddeleriyle yine anket yoluyla toplanan demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi) ile duygusal – devamlılık – normatif bağlılık değişkenleri arasında nedensellik araştırılmıştır. Demografik özellikler için tanımlayıcı istatistikler ve oranlar kullanılmışken; anket analizleri için faktör analizi, Kmeans analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve uyum ölçeği analizinden faydalanılmıştır.

Çalışma kapsamında oluşturulan hipotez ve sonuçları ise şöyledir;

H₀: Devam bağlılığı ile demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Devam bağlılığı ile demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Sonuç: “H₀ reddedilmiştir.”

H₀: Duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Sonuç: “H₀ reddedilmiştir.”

H₀: İşgörenlerin eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

H₁: İşgörenlerin eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.

Sonuç: “H₀ reddedilmiştir.”

4. Araştırmanın Analizleri

4.1 Güvenirlik Analizi

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık anket sorularından faydalanılmış ve güvenirlik analizi aşağıdaki gibi yapılmıştır.

Tablo 4. Anket Sorularının Güvenirlik Analizi

Güvenirlik İstatistiği		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha'ya uygun standardize edilmiş maddeler	Madde Sayısı
,806	,814	14

Madde İstatistiği			
	Ort.	Std. Sapma	S
S9 Bu kuruluşa kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum	3,33	1,404	177
S11 Kendimi kurulumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum	3,30	1,408	177
S12 Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var	3,81	1,140	177
S13 Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok	3,56	1,214	177
S14 Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	3,36	1,194	177

S15 Benim için avantajlı da olsa kuruluştan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum	3,79	1,136	177
S16 Kuruluştan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim	3,44	1,242	177
S17 Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor	4,05	,922	177
S18 Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluştan şu anda ayrılmazdım	3,56	1,137	177
S19 Kuruluştan çok şey borçluyum	4,14	1,027	177
S21 İstesem de, şu anda kuruluştan ayrılmak benim için çok zor olurdu	3,77	1,043	177
S22 Şu anda kuruluştan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olur	3,13	1,275	177
S23 Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum	3,36	1,115	177
S24 Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kılığı olurdu	3,15	1,168	177

Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık ölçeği soruları kullanılarak yapılan anket, ilk 7 maddesi demografik bilgiler olmak üzere toplam 25 madde ve 18 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçekteki soruların yanıtları, 5'li Likert sistemine uygun olacak şekilde, "Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum" seçeneklerinden birini işaretlemek suretiyle toplanmıştır. Ölçekteki sorular aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 5. Meyer ve Allen, Örgütsel Bağlılık Ölçeği Soruları

1. Yaşınız ve Doğum Yılı :
2. Cinsiyet : Erkek Kadın
3. Medeni Durumunuz : Evli Bekar
4. Eğitim Durumunuz : İlkokul Ortaokul Lise Lisans Y.Lisans
5. Statünüz : Memur İşçi
6. Bu Kurumda Çalıştığınız Süre (Yıl Olarak) :
7. Daha Önce Başka Kurumda Çalıştınız mı? : Evet Hayır

Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri doğru bulma düzeyinize göre işaretleyiniz. İfadelerin her birinin yanında, ifadelere ne derece katıldığınızı belirtmeniz için derecelendirme basamakları yerleştirilmiştir. Örneğin, ifade hakkında bilginiz yok ise, “Kararsızım” seçeneğini, ifadeye tamamen katılıyorsanız “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğini X ile işaretleyiniz. Aynı fikirde değilseniz “Kesinlikle Katılmıyorum” veya “Katılmıyorum” diyebilirsiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
8. Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.					
9. Bu kuruluşa kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
10. Bu kuruluşun problemlerini gerçekten de kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
11. Kendimi kuruluşumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					

12. Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.					
13. Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.					
14. Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
15. Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
16. Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
17. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.					
18. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.					
19. Kuruluşuma çok şey borçluyum.					
20. Şu anda kuruluşumda kalmak, istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten ötürü.					
21. İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
22. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olur.					
23. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
24. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.					
25. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					

Kaynak: Özutku 2008, s. 89.

SPSS programına veri aktarımı yapıldıktan sonra işgörenlerin demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler yapılmıştır. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, statü, çalışılan yıl, daha önce başka yerde çalışma durumu olmak üzere 7 özellik ile ilgili bilgi alınmış ve analiz edilmiştir:

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Eskişehir Şeker Fabrikası İşgörenlerinin Yaş Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı (n=177)

S1 Yaş					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	30 ve altındakiler	27	15,3	15,3	15,3
	31-50 arasındakiler	93	52,5	52,5	67,8
	51 ve üstündekiler	57	32,2	32,2	100,0
	Total	177	100,0	100,0	

Ankete katılan Eskişehir Şeker Fabrikası işgörenlerinin demografik özelliklerine ilişkin verilerin analizinde yüzde ve frekans analizinden yararlanılmıştır. Buna göre katılımcıların yaş dağılımları 30 yaş ve altındakiler (%15,3), 31 ve 50 yaş arasındakiler (%52,3) ve son olarak 51 yaş ve üstü (%32,2) olarak görülmektedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Eskişehir Şeker Fabrikası İşgörenlerinin Cinsiyet Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı (n=177)

S2 Cinsiyet					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Erkek	146	82,5	82,5	82,5
	Kadın	31	17,5	17,5	100,0
	Total	177	100,0	100,0	

Cinsiyet dağılımında, kadın işgörenler %17,5 ve erkek işgörenler %82,5 olarak görülürken medeni durum analizinde işgören toplamında %81,9 evli ve %18,1 bekâr olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Eskişehir Şeker Fabrikası İşgörenlerinin Medeni Durum Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı (n=177)

S3 Medeni Durum					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evli	145	81,9	81,9	81,9
	Bekâr	32	18,1	18,1	100,0
	Total	177	100,0	100,0	

Medeni durum demografik özelliğinde, evli işgörenler %81,9 ve bekâr olanlar %18,1 dağılımındadırlar. Medeni durumun getirmiş olduğu sorumluluk ve yükümlülük neticesinde işgörenlerin örgütsel bağlılık seviye ve çeşidinin değişip değişmediği bu çalışmada yapılan analizlerde incelenmiştir; analiz açıklamaları kısmında ele alınmıştır.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Eskişehir Şeker Fabrikası İşgörenlerinin Eğitim Durumu Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı (n=177)

S4 Eğitim durumu					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	İlkokul	6	3,4	3,4	3,4
	Ortaokul	8	4,5	4,5	7,9
	Lise	103	58,2	58,2	66,1
	Lisans	48	27,1	27,1	93,2
	Yüksek lisans	12	6,8	6,8	100,0
	Total	177	100,0	100,0	

Eğitim durumu incelendiğinde, %58,2 ile lise mezunu olan katılımcıların en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir. Bunu %27,1 ile lisans, %6,8 ile yüksek lisans, ortaokul %4,5 ve %3,4 ile ilkokul mezunları izlemektedir. Çoğunluğun Lise mezunu+ evli+erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Eskişehir Şeker Fabrikası İşgörenlerinin Statü Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı (n=177)

S5 Statü					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Memur	74	41,8	41,8	41,8
	İşçi	103	58,2	58,2	100,0
	Total	177	100,0	100,0	

Demografik özelliklerden bir diğeri olan statü veri analizinden elde edilen bulgulara göre işgörenlerin %41,8'i memurken %58,2'si işçidir.

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Eskişehir Şeker Fabrikası İşgörenlerinin Kurumda Çalıştıkları Yıl Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı (n=177)

S6 Kurumda çalışılan yıl					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	5 ve altı	25	14,1	14,1	14,1
	6-20 yıl	52	29,4	29,4	43,5
	21 ve üstü	100	56,5	56,5	100,0
	Total	177	100,0	100,0	

Aynı kurumda çalıştıkları yıl karşılaştırmasında ise %56,5 ile 21 yıl ve üstü yıl ilk sırada yer almaktadır. Daha sonra %29,4 ile 6-20 yıl arası işgörenler; %14,1 ile 5 yıl ve altı yıl işgörenler olarak sıralamayı takip etmektedirler.

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Eskişehir Şeker Fabrikası İşgörenlerinin Daha Önce Başka Yerde Çalışma Durumu Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı (n=177)

S7 Daha Önce Başka Kurumda Çalışıldı mı?					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	Evet	50	28,2	28,2	28,2
Geçerli	Hayır	127	71,8	71,8	100,0
	Total	177	100,0	100,0	

Son olarak, daha önce başka kurumda çalışıp çalışmadıkları sorusu işgörenlere anket analizinde sorulmuştur. 177 kişinin %28,2'si "evet" yanıtını vermişken %71,8'i daha önce başka yerde çalışmadıklarını ifade etmiştir.

Tablo 13. Ankete Katılanların Ölçek Maddelerine Verdikleri Yanıtların Oransal Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S8 Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder	5	2,8%	9	5,1%	23	13,0%	59	33,3%	81	45,8%
S9 Bu kuruluşu kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum	28	15,8%	29	16,4%	18	10,2%	61	34,5%	41	23,2%
S10 Bu kuruluşun problemlerini gerçekten de kendi problemlerim gibi hissediyorum	12	6,8%	11	6,2%	12	6,8%	77	43,5%	65	36,7%
S11 Kendimi kuruluşumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum	27	15,3%	35	19,8%	13	7,3%	62	35,0%	40	22,6%
S12 Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var	6	3,4%	27	15,3%	17	9,6%	71	40,1%	56	31,6%
S13 Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok	14	7,9%	26	14,7%	23	13,0%	74	41,8%	40	22,6%
S14 Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	12	6,8%	40	22,6%	26	14,7%	70	39,5%	29	16,4%
S15 Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum	7	4,0%	23	13,0%	25	14,1%	67	37,9%	55	31,1%

S16 Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim	11	6,2%	40	22,6%	27	15,3%	58	32,8%	41	23,2%
S17 Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor	4	2,3%	9	5,1%	20	11,3%	86	48,6%	58	32,8%
S18 Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım	7	4,0%	33	18,6%	28	15,8%	71	40,1%	38	21,5%
S19 Kuruluşuma çok şey borçluyum	6	3,4%	11	6,2%	13	7,3%	69	39,0%	78	44,1%
S20 Şu anda kuruluşumda kalmak, istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten ötürü	12	6,8%	57	32,2%	15	8,5%	64	36,2%	29	16,4%
S21 İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu	4	2,3%	27	15,3%	16	9,0%	89	50,3%	41	23,2%
S22 Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olur	13	7,3%	61	34,5%	26	14,7%	44	24,9%	33	18,6%
S23 Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum	7	4,0%	41	23,2%	37	20,9%	65	36,7%	27	15,3%
S24 Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu	10	5,6%	55	31,1%	35	19,8%	53	29,9%	24	13,6%
S25 Eğer bu kuruluşta kendim	16	9,0%	64	36,2%	22	12,4%	48	27,1%	27	15,3%

Ankete katılanların her bir soru için verdiği yanıtların yüzdeleri alınmıştır. Böylece Likert ölçeğine göre hangi soruya nasıl bir yaklaşım içinde girildiği belirlenmiştir.

Tablo 14. Araştırmaya Katılan Eskişehir Şeker Fabrikası İşgörenlerinin Kurumsal Bağlılığa İlişkin KMO Ve Bartlett's Testi Sonuçları (S=177)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü	Örnekleme Uygunl.	,806
Bartlett's Küresellik Sınamaları	Ort. Ki-Kare	699,955
	df	91
	Sig.	,000

Yukarıdaki tabloda, KMO ve Bartlett küresellik testinin sonuçları yer almaktadır. Buna göre katılımcıların kurumsal bağlılığa ilişkin 13 maddenin KMO oranının (0,806) istenilen düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testi sonucunda ise anlamlılık değeri $p < 0,000$ olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar, araştırmada ele alınan örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

4.2 Faktör Analizi

Faktör analizi, aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden, az sayıda ve tanımlanabilir nitelikte anlamlı değişkenler elde etmeye yönelik çok değişkenli bir istatistiktir. Altta yatan ortak boyutlar (faktörler) temelinde, çok sayıda değişkenin

daha az sayıda değişkenler setine (faktörler) en az veri kaybıyla indirgenmesine çalışılır. Bu yüzden faktör analizine boyut indirgeme ve bağımlılık yapısının yok edilmesi yöntemidir de denilebilir (Tavşancıl, 2002: 90).

Faktör analizi ölçülebilen ve gözlenebilen çok sayıdaki özellik arkasında yatan gerçek nedenleri yani gözlenemeyen ve ölçülemeyen gizli boyutları ortaya çıkarmaya yaramaktadır (Cengiz ve Kılınç, 2007: 63). Faktör analizi, analizin amacı dikkate alındığında açımlayıcı (keşfedici, exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere iki temel yönetime ayrılmaktadır.

Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya, teori üretmeye yönelik bir işlem; doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin test edilmesi söz konusudur (Kline, 1994; Stewens, 1996; Tabachnick ve Fideli, 2001). Açımlayıcı faktör analizi, bir araştırmacı verinin temelini oluşturan faktör miktarı hakkında bir hipotez oluşturmak için yeterli bir kanıtı sahip olmadığında, değişkenler arasındaki kovaryansı açıklayan faktörlerin doğası ve sayısını tespit etmede veriyi keşfetmek için kullanılır. Bu özelliği ile açımlayıcı faktör analizi bir belirleme işlevini, hipotez kurmaya yönelik bilgi edinilmesini sağlamaya çalışır ve açımlayıcı faktör analizine yöntem türeten yaklaşım adı da verilebilir (Özdamar, 2002: 230). Üretilen bilginin doğrulanmasından ziyade, açımlayıcı faktör analizi hipotezler önerir fakat bilgiyi doğrulamaz (Stapleton, 1997: 142).

Doğrulayıcı faktör analizi ise, açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörlerin, hipotezle belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir. Hipotetik olarak; faktörler (latent variables) ile faktörleri belirlemede majör rol oynayan değişkenler (manifest variables) arasında önemli ilişkinin bulunmadığı hipotezini test etmek amacıyla yararlanılan bir yöntemdir. Açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörler ile veri matrisindeki değişkenlerden yararlanılarak faktörler ile değişkenler arasında bir uyum yani yüksek korelasyon olup olmadığı araştırılır (Özdamar, 2002: 279).

Faktör analizinin kullanım alanları şu şekilde sıralanabilir:

- Bir dizi değişkenin yapısını anlamak
- Tek bir değişkeni ölçmek için anket geliştirmek
- Özgün bilgiyi olabildiğince koruyarak veri setini azaltmak

Faktör analizi çeşitli aşamalardan oluşan bir analiz tekniğidir. Tipik bir faktör analizinde yer alan aşamalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Problem tanımı ve veri toplama: Bu aşama faktör analizi için gerekli olan hazırlık çalışmalarını kapsayan ilk aşamadır. Bu aşamada faktör analizinin amacı ve faktör analizinde kullanılacak olan değişkenlerin teori, mevcut araştırmalar ve araştırmacının bilgi ve tecrübeleri veya yaptığı ön çalışmalar (kalitatif veya kantitatif türdeki çalışmalarla) ışığında geliştirilmesi ve uygun ölçüm araçları ile ölçülmesi ve makul yöntemlerle verilerin toplanması işlemleri yapılmaktadır.

Korelasyon matrisinin oluşturulması: Faktör analizinin ikinci aşaması analiz sürecinin başladığı aşama olup, bu aşamada korelasyon matrisi oluşturulur. Korelasyon matrisi faktör analizinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi gösterir.

Faktör sayısına karar verme: Üçüncü aşama, söz konusu veri seti için faktör analizinin uygun olduğuna karar verdikten sonra, oluşturulan korelasyon matrisini baz alarak, faktör çözümünü ortaya koymak amacıyla uygun bir faktör çıkarma (oluşturma) yönteminin seçilmesi ve başlangıç çözümünün oluşturulmasını kapsamaktadır.

Faktör Eksen Döndürme (Factor Rotation): Başlangıç faktör analizi çözümüne ulaşıldıktan sonra (başlangıç faktör matrisi) ortaya çıkan faktörlerin yorumlanması ve isimlendirilmesini kolaylaştırmak için faktörleri temsil eden eksenlerde çeşitli manipülasyonlar veya eksen kaydırmaları yapma yoluna gidilir. Faktör matrisi faktörler cinsinden standardize edilmiş değişkenleri ifade eden katsayıları içerir. Bu katsayılar faktör yükleri olarak adlandırılıp, değişkenlerle faktörler arasındaki korelasyonları temsil eder. Mutlak değer olarak faktör yükünün büyüklüğü arttıkça

değişken ve faktörün birbiriyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 2005: 212-226).

Bu bilgiler doğrultusunda yapılan çalışmada Eskişehir Şeker Fabrikası işgörenlerinin kurumsal bağlılıklarına ilişkin düşüncelerini ölçmek için hazırlanmış olan Likert türü soruda, katılımcıların vermiş oldukları yanıtların gruplandırılması amacıyla faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Anket Sorularına İlişkin Yanıtların Faktör Analizi

FAKÖRLER	MADDELER	Bileşen			Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
		1	2	3		
NORMATİF	S18 Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım	,737			24,149	0.805
	S15 Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum	,702				
	S12 Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var	,702				
	S19 Kuruluşuma çok şey borçluyum	,662				
	S16 Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim	,652				
	S17 Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor	,641				
DEVAMLILIK	S23 Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum		,800		15,033	0.592
	S24 Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kılığı olurdu		,698			
	S21 İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu		,644			
	S22 Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olur		,573			

DUYGUSAL	S11 Kendimi kuruluşumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum			,727	14,690	0.661
	S9 Bu kuruluşu kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum			,711		
	S13 Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok			,648		
	S14 Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum			,642		
Toplam					53.851	0.806

Faktör analizi sonucunda %24.149'u normatif bağıllığı oluşturmaktadır. Devamlılık bağıllığı %15.033 sonucu ile ikinci sırada bulunurken; en düşük düzeyin %14,690 oranla duygusal bağıllığın gözlemlendiği görülmektedir. Toplam 0,806 alpha ve %53.851 olarak belirlenmiştir.

Tablo 16. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Kurumla İlgili Düşüncelerine İlişkin Bulguların Faktör Analizi (n=177)

Faktör Analizi			
	Ortalama	Std. Sapma	Analiz S
S9 Bu kuruluşu kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum	3,33	1,404	177
S11 Kendimi kuruluşumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum	3,30	1,408	177
S12 Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var	3,81	1,140	177
S13 Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok	3,56	1,214	177

S14 Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	3,36	1,194	177
S15 Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum	3,79	1,136	177
S16 Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim	3,44	1,242	177
S17 Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor	4,05	,922	177
S18 Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım	3,56	1,137	177
S19 Kuruluşuma çok şey borçluyum	4,14	1,027	177
S21 İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu	3,77	1,043	177
S22 Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olur	3,13	1,275	177
S23 Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum	3,36	1,115	177
S24 Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu	3,15	1,168	177

“Bu kuruluşta kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.” ifadesi için alınan katılımcı görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}=3,33$) olarak gerçekleşmiştir. Bu oransal verini ortaya koyduğu tabloya göre ankete katılan Eskişehir Şeker Fabrikası işgörenlerinin % 57,7’si (“Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum”) yanıtıyla duygusal olarak bağlı olmadıklarını ifade etmişlerdir. % 32,2’si bu ifadeye katılmayarak bağlı olduklarını ve % 10,2’si ise kararsız olduklarını göstermiştir.

“Kendimi kuruluşumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.” ifadesi için ortaya çıkan ortalama ($\bar{X}=3,30$) olarak gerçekleşmiştir. Bu ifadeye “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” diyenler toplam olarak % 57,6’lık bir dilimi

oluşturmaktadır. Bu sebeple, katılımcıların oransal ve anlamsal çoğunluğu böylece duygusal bağlılığa karşı olumsuz görüş bildirmiştir.

“Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.” ifadesi için alınan görüşlerin ortalaması ($\bar{X}=3,81$)’dir. İfadeye ilişkin yüzde dağılımına bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğu (%71,7) “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” diyerek kurumun kendileri için önemini göstermiştir.

“Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.” ($\bar{X}=3,56$) ifadesi için toplam “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” diyenlerin oranı %64,4’dur. Bu yüzden anlamsal olarak olumsuz görüş plandadır.

“Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.” ($\bar{X}=4.12$), ifadesine katılımcıların, toplam olarak, %55,9 “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmiştir. Anlamsal yönde olumlu yanıt verenlerin toplamı ise %29,4’tur.

“Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.” ifadesi ile katılımcıların kurum ve bağlılık ile ilgili görüşleri alınmıştır. Buna göre ortalama ($\bar{X}=3,79$) ve %69 oranında “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde görüş gelmiştir.

“Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.” ($\bar{X}=3,44$), ifadesine katılımcıların, toplam olarak, %56 “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmiştir. Buna karşılık %15 oranında “Kararsızım” görüşü bulunmaktadır.

“Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.” ($\bar{X}=4,05$). İfadeye ilişkin yüzde dağılımına bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğu (%81,4) “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmiştir.

“Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.” ($\bar{X}=3,56$). İfadeye ilişkin yüzde dağılımına bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğu (%61,6) “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmiştir.

“Kuruluşuma çok şey borçluyum.” ($\bar{X}=4,14$) ifadesiyle “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” toplam oranıyla (%83,1) olumlu yönde görüş bildirilmiştir.

“İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.” ($\bar{X}=3,77$). İfadeye ilişkin “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” görüşüyle %73,5’lik bir orana ulaşılmıştır.

“Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olur.” ($\bar{X}=3,13$) ifadesine “Kesinlikle katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” görüşü %41,8 oranına sahipken ve kuruma bağlı olmadıkları yönde hissiyatları varken, “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” görüşüne sahip işgörenlerin oranı %43,5’tir.

“Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum” ($\bar{X}=3,36$). Bu ifadeye ait görüşlerin “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklindeki toplam oranı %52 iken “Kararsızım” görüşü %20,9’luk bir orana sahiptir.

“Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kısıtlılığı olurdu.” İfadesinin ortalaması ($\bar{X}=3,15$)’dir ve “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklindeki görüş oranı %43,5’tir. “Kesinlikle katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” görüşleri %36,7’lik bir dilimi kapsamaktadır.

Tüm bu sonuçlar ele alındığında, lise mezunu (103 kişi), erkek (146 kişi) ve evli (145 kişi) işgörenlerin devam bağlılıklarının yüksek; eğitim durumu ilkokul veya ortaokul olanların duygusal, normatif ve devamlılık bağlılıklarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde, fabrikada 21 yıl ve üzerinde işgören, işgörenlerin üç bağlılığı da yüksek olarak sonuçlanmıştır. Bu demek oluyor ki, medeni durumları – eğitim durumları – aile durumları - yaş durumu ve aynı yerde yıllarca çalışmalarından dolayı insanlar örgüte hem duygusal bağlılık hissetmeye başlamakta hem ahlaki olarak (normatif bağlılık) işi bırakmamakta hem de yukarıdaki faktörler sebebiyle riske giremeyip örgütsel bağlılıklarını sürdürmektedirler.

Ancak örgütsel bağlılıkta problem yaşayan grupları özellikle ele alacak olursak aşağıdaki tablo oluşacaktır:

Tablo 17. Örgütsel Bağlılıkta Farklılık Gösteren İşgörenlerin Özellikleri

ÖZELLİKLER	Devamlılık	Normatif	Duygusal
Lisans/ Yüksek lisans	Düşük	Düşük	Düşük
Lise	Yüksek		
Ortaokul		Yüksek	Yüksek
İlkokul	Orta		
Evli	Yüksek		
Bekâr	Düşük	Düşük	
Kadın		Düşük	
Erkek	Yüksek		
30 yaş ve altında olanlar	Düşük		
31 – 50 yaş arasında olanlar	Orta		
Çalışma yılı 21 ve üstü olanlar	Yüksek	Yüksek	Yüksek

Cinsiyet faktörü haricinde, diğer faktörlerin ortak özelliğinin işgören güveni olduğu görülmektedir. Kadın için güven durumu çoğu zaman söz konusu olmamaktadır. Bu tablodaki her üç bağlılıkta da düşük olmasının sebebinin kadının kendisine ve iş ortamına duyduğu güvensizlik olduğu düşünülebilir. Çünkü hem özel işletmelerde hem de kamu kuruluşlarında cam tavan sendromu yaşanmaktadır. Bu

yüzden de kadınların örgütsel bağlılık seviyelerinin düşüklüğünün diğer grup üyeleriyle aynı olmadığını düşünmekteyim. Daha net analiz için kadın işgörenlerle yüz yüze görüşme tekniği uygulanmalıdır.

Eğitim durumu, yaş durumu, henüz işe başlama durumu sebepleriyle iş alternatif kıtlığı yaşamayacağını düşünen tablodaki kişilerden hiç biri üç bağlılıkta da yüksek kümede değildir. Şeker fabrikası ve genel olarak diğer işletmelerin örgütsel bağlılıkları arttırmak için, işe ilk alımlarda aday işgörenle kendi kurumunun işten beklentilerini, bakış açılarını, vizyonlarını inceleyerek karşılaştırmalı ve kurumla arasında ilişki gördüğü işgörenleri tercih etmesi gerekmektedir. Çalışmaya başlayacağı kurumun misyonunu, vizyonunu, kendisinden beklenilene, alacağı görev ve sorumlulukları, hak ve özgürlüklerini, ona verilen yetkileri net bir şekilde öğrenen ve analiz eden bir işgören için yapılan bilinçli bir başlangıç, o kurumda uzun yıllar çalışacağına garantisi olma niteliği taşımaktadır.

İlk baştaki süreçte sağlam atılan adım, ileriki yıllarda problemleri azaltacaktır. Alternatif işlerin varlığı işgöreni çelişkide bırakmayacak, istekle harcadığı emek ve zamanın kıymetinin farkına varacaktır. Örgütün bir parçası olduğunu düşünen işgören, çalıştığı kuruma, harcadığı emeğe, kazandığı değerlere, hak ettiği ödüllere, çalışma arkadaşlarına, ailesine, topluma kısacası iş ve özel hayatına daha farklı bir bakış açısı, sahiplenme ve saygı duyma hisleriyle yaklaşacaktır.

Unutulmamalıdır ki, örgütsel bağlılığın bu üç çeşidinin de ortak özelliği; işgörenlerin psikolojik durumunu etkilemesi, örgütten ayrılma ihtimalini azaltması ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkinin kuvvetlenmesini sağlamaktır.

4.3 Kümeleme Analizi

Kümeleme analizi X veri matrisinde yer alan ve doğal grupları kesin olarak bilinmeyen birimleri, değişkenleri ya da birim ve değişkenleri birbirleri ile benzer olan alt kümelere (grup, sınıf) ayırmaya yardımcı olan yöntemler topluluğudur. Yaptığımız çalışmada faktör analizi sonucu elde edilen faktörler, demografik diğer özelliklerle

nedensellik ilişkisi araştırmak için nitel değişkenlere dönüştürülmüştür. Bu faktörlerdeki her bir faktör için maddelerin toplam puanları alınıp K_{means} kümeleme tekniğiyle üç kümeye ayrıştırılarak düşük – orta - yüksek düzey olarak kümelendi.

K-ortalama (K_{means}) tekniği: Mac Queen tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntemde önce araştırmacının ön bilgisine ve tecrübesine dayanarak küme sayısı belirlenir. Sonra her kümenin tipik bir gözlemi seçilir, benzer gözlemler tipik gözlemin etrafında birer birer kümelendir. Burada bazı istatistiksel testler kullanılarak her kümeyi oluşturan gözlemlerin değişkenlere göre ortalamalarına bakılır. Güvenilir olması en belirgin üstünlüğüdür (Ketchen and Shook, 1996'dan aktaran Çakmak, Uzgören ve Keçek, 2005: 19).

Bu çalışmadaki analizde, üç tür bağlılık olarak adlandırılan normatif, duygusal ve devam bağlılığı ile cinsiyet, yaş, eğitim ve medeni durum gibi demografik özellikler arasındaki ilişkiler tespit edilmiş ve bu üç bağlılığın da kendi içinde düşük – orta – yüksek seviyeleri belirlenip kümelendi ve de her birinin demografik özelliklerle olan ilişkisi gözlemlendi.

Kümeleme analizi, birimleri değişkenler arası benzerlik ya da uzaklıklara dayalı olarak hesaplanan bazı ölçülerden yararlanarak homojen gruplar oluşturmaya çalışır (Özdamar, 2004: 279). Ancak sınıflama ile kümelemeyi birbirinden ayıran en önemli fark, kümeleme işleminin sınıflama işleminde olduğu gibi önceden belirlenmiş bir takım sınıflara göre bölme yapmamasıdır. Sınıflamada her bir veri, önceden sınıflandırılmış bir takım sınıflar üzerinde yapılan bir eğitim neticesinde ortaya çıkan bir modele göre, önceden belirlenmiş olan bir sınıfa atanmaktadır. Kümeleme işleminde ise önceden tanımlanmış sınıflar ya da örnek sınıflar bulunmamaktadır. Verilerin kümelendi işleminde, verilerin birbirlerine olan benzerliklerine göre yapılmaktadır (Vatansever, 2008: 53).

Kümeleme analizi farklı sorunların giderilmesinde kullanılan önemli bir analizdir. Öncelikle, doğru grupların bulunmasında yararlıdır. İkinci olarak veri indirgemesi için yararlıdır. Örneğin şehirlerin çoğu yeni bir ürün için test pazarları

olarak kullanılabilir. Eğer şehirler benzer şehirleri içeren küçük sayıdaki gruplara ayrılırsa her bir gruptan bir üye test pazarı için kullanılabilir. Böylece araştırmada gerek zaman gerekse maliyet ve emek açısından önemli tasarruf sağlanmış olur (Akın, 2008: 4).

Kümeleme analizi birkaç adımdan oluşan bir çözüm sürecidir. Veri girişı analizin ilk aşamasıdır. Daha sonra verinin ölçüm tipine uygun bir benzerlik ölçüsü ile nesnelerin uzaklıklar matrisi elde edilir. Uygun kümeleme tekniği seçilir ve uygulanır. Tekniğin uygulanması sonucu nesneler kümelere ayrılmış olur. Kümeleme sonuçlarının anlamlılığının yorumlandığı aşama ise analizin son aşamasıdır.

Kümeleme teknikleri; hiyerarşik ve hiyerarşik olmayan kümeleme olarak ikiye ayrılan bu teknikler uzaklık matrisini kullanarak nesnelere veya değişkenleri kendi içinde homojen ve kendi aralarında heterojen gruplar oluşturmaya imkân sağlamaktadır. Her iki teknikte de küme içi homojenlik artırılırken kümeler arası homojenlik ise azaltılmaktadır.

Bu bilgiler doğrultusunda yapılan çalışmada, her bir bağlılık türü için elde edilen kümeler ve tabloları aşağıdaki gibidir:

Tablo 18. Duygusal Bağıllık Küme Ortalamaları

Başlangıç Küme Ortalamaları			
	Küme		
	1	2	3
Duygusal	4,00	12,00	20,00

Sonuç Küme Ortalamaları				
	Küme			
	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	
Duygusal	7,61	12,98	17,38	

Her bir kümedeki gözlem birimi sayısı		
Kümeler	DÜŞÜK	31,000
	ORTA	85,000
	YÜKSEK	61,000
N		177,000

Duygusal faktörde düşük kümeli 31 gözlem birimi yani kişi, orta kümeli 85 ve yüksek kümeli 61 gözlem birimi bulunmaktadır. 6 maddeden oluşan duygusal faktörde; düşük küme ortalaması 7,61; orta küme ortalaması 12,98 ve 17,38 yüksek küme ortalaması olarak sınıflanmıştır.

Tablo 19. Devamlılık Bağlılığı Küme Ortalamaları

Başlangıç Küme Ortalamaları			
	Küme		
	1	2	3
Devamlılık	20,00	13,00	6,00

Sonuç Küme Ortalamaları			
	Küme		
	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK
Devamlılık	17,33	13,19	8,78

Her bir kümedeki gözlem birimi sayısı		
Küme	YÜKSEK	52,000
	ORTA	85,000
	DÜŞÜK	40,000
S		177,000

Devamlılık faktöründe düşük kümeli 40 gözlem birimi yani kişi, orta kümeli 85 ve yüksek kümeli 52 gözlem birimi bulunmaktadır. 6 maddeden oluşan devamlılık faktörde; düşük küme ortalaması 8,78; orta küme ortalaması 13,19 ve 17,33 yüksek küme ortalaması olarak sınıflanmıştır.

Tablo 20. Normatif Bağlılık Küme Ortalamaları

Başlangıç Küme Ortalamaları			
	Küme		
	1	2	3
Normatif	30,00	7,00	19,00

Sonuç Küme Ortalamaları			
	Küme		
	YÜKSEK	DÜSÜK	ORTA
Normatif	26,68	14,85	20,75

Her bir kümedeki gözlem birimi sayısı		
Kümeler	YÜKSEK	87,000
	ORTA	64,000
	DÜSÜK	26,000
	S	177,000

Normatif faktörde düşük kümeli 26 gözlem birimi yani kişi, orta kümeli 64 ve yüksek kümeli 87 gözlem birimi bulunmaktadır. 6 maddeden oluşan normatif faktörde; düşük küme ortalaması 14,85; orta küme ortalaması 20,75 ve 26,68 yüksek küme ortalaması olarak sınıflanmıştır.

4.4 Çok Boyutlu Uyum Analizi

Günümüzde bilimsel araştırmalarda elde edilen verilerin çözümlenmesi ve sonuçların yorumlanmasında istatistiksel teknikler yoğun olarak kullanılmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde yararlanılacak ölçek ve tekniklerin doğru seçilmesi; daha güvenilir sonuçlara ulaşp, ayrıntılı olarak sunulmasında büyük öneme sahiptir. İşte bu tekniklerden biri de çok değişkenli istatistiksel teknik olan uyum analizidir (Çakmak, Uzgören ve Keçek, 2005: 23).

Uyum analizi, göze frekansları yardımıyla iki değişkenin gözlemlenen birlikteliğini sunan ve iki-boyutlu bir kontenjans tablosundan yararlanarak, bir değişkenin belirli düzeylerinin diğere bir değişkenin bazı düzeyleriyle birlikteliğinin olup olmadığının belirlenmesidir. Bu doğrultuda uyum analizi iki-boyutlu bir uzayda, iki boyutlu bir kontenjans tablosunun satır ve sütunlarını tutarlı olacak şekilde noktalar halinde göstermek için geliştirilen geometrik bir tekniktir. Yani, uyum analizinin temel amacı iki veya daha fazla kategorik değişken arasındaki birlikteliği, değişkenlerin kategorilerini az-boyutlu bir uzayda noktalar şeklinde göstererek analiz etmektir (Çakmak, Uzgören ve Keçek, 2005: 23).

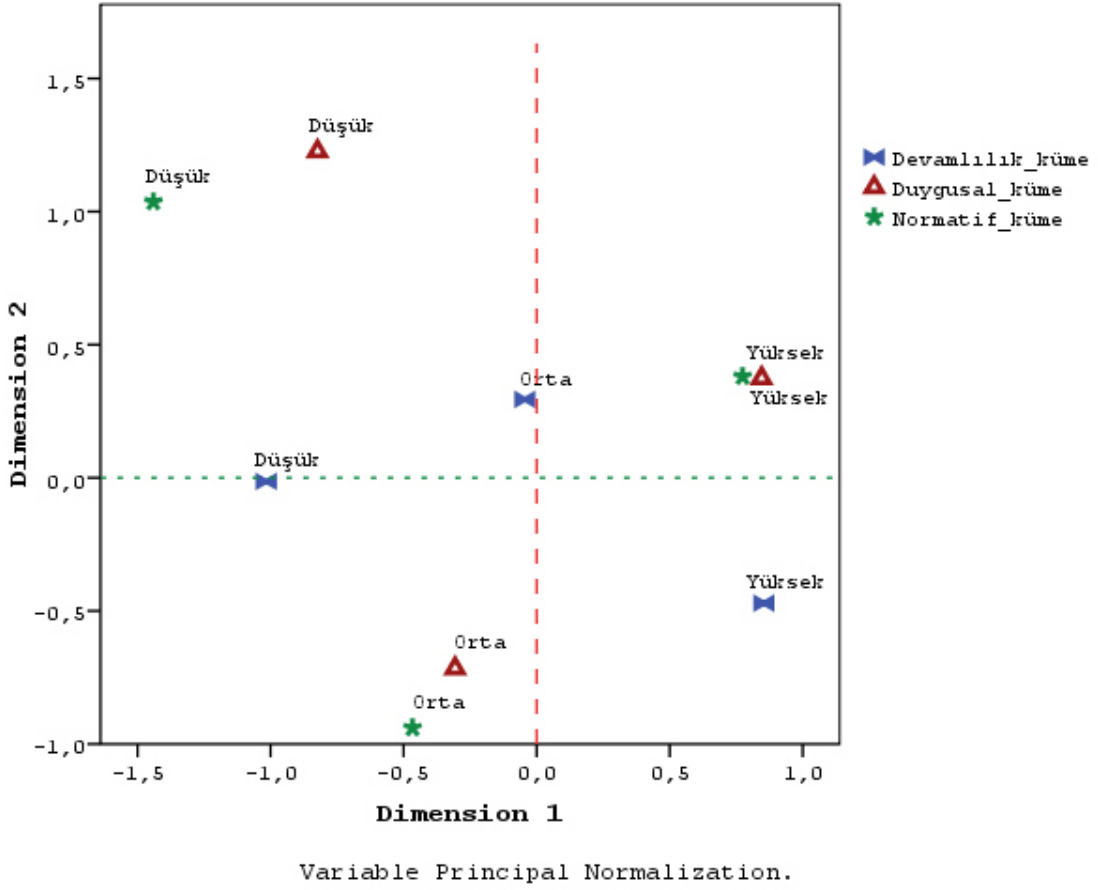
Uyum analizinin temel ve diğere tekniklerden farklı özelliklerinden biri, analiz sonuçlarını harita olarak isimlendirilen grafikler ile sunan bir teknik olmasıdır. Haritalar, ki-kare uzaklıkları kullanılarak satır (ya da sütun) noktaları arasındaki uzaklıklar ve farklı noktaların merkeze uzaklığı ya da dik uzaklıklarının hesaplanması ile oluşturulur (Hair vd.,1998: 211). Haritalar ve grafiksel gösterimi analiz sürecine dâhil eden uyum analizi üç aşamadan oluşmaktadır:

- Satır ve sütun profillerinin hesaplanması,
- Satır ve sütun profillerinin ayrı haritalarda gösterilmesi,
- Satır ve sütun profillerinin iki boyutlu uzayda aynı harita üzerinde gösterilmesidir.

Uyum Analizi tekniği, özellikle bilgisayar yazılımlarının gelişmesiyle sosyal bilimler başta olmak üzere oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bunun sebepleri ise kısaca aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Maulman 1998'den aktaran Mendeş ve Başpınar, 2000: 11):

- Bu tekniğin varsayımlardan bağımsız olması,
- Diğer alternatiflerine göre kategorik verilerin analiz edilmesinde hem daha kolay hem de daha uygun olması,
- Bu metotla aynı zamanda aynı uzayda satır ve sütun değişkenleri arasındaki çeşitli ilişkilerin grafik olarak gösterilebilmesi nedeniyle, sonuçların görsel olması ve kolayca yorumlanabilmesi,
- Uyum Analizi, alternatifleri olabilecek tek değişkenli veya çok değişkenli yöntemlere nazaran uygulanmasının daha kolay olması, daha güvenilir bilgi elde edilebilmesi ve sonuçların daha geniş bir şekilde yorumlanmasına imkân sağlamasıdır.

Bu bilgiler doğrultusunda yaptığımız çok boyutlu uyum analizinde, 3 kümenin ilişki düzeyi açıklanmakta olup analiz sonucunda iki boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlardan ilki (Boyut 1) toplam ilişkinin %51,2 sini açıklamakta, ikincisi ise (Boyut 2) %40,4 ünü açıklamakta olup faktör analizi sonucunda elde edilen faktörleri oluşturan madde toplam puanları kümeleme analizi sonucunda düşük-orta-yüksek olarak kümelere ayrılarak nitel değişkenler elde edilmiştir. Bu değişkenlerin arasında nasıl bir ilişki olduğu çoklu uyum analizi sonucunda aşağıdaki şekilde görülmektedir:



Şekil 6. Duygusal – Devamlılık - Normatif Bağlılık Arasındaki Uyum Analizi

Yüksek kümede normatif ve duygusal bağlılık birbirine oldukça yakın olup aralarında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Devam bağlılığının, yüksek kümede diğerleriyle ilişkisi zayıf görünmektedir.

Orta kümeye bakıldığında, duygusal ve normatif bağlılık birbirine yakınken, devamlılık bağlılığının diğer değişkenlerden uzakta olduğu ve kuvvetli ilişkisi olmadığı gözlemlenmiştir.

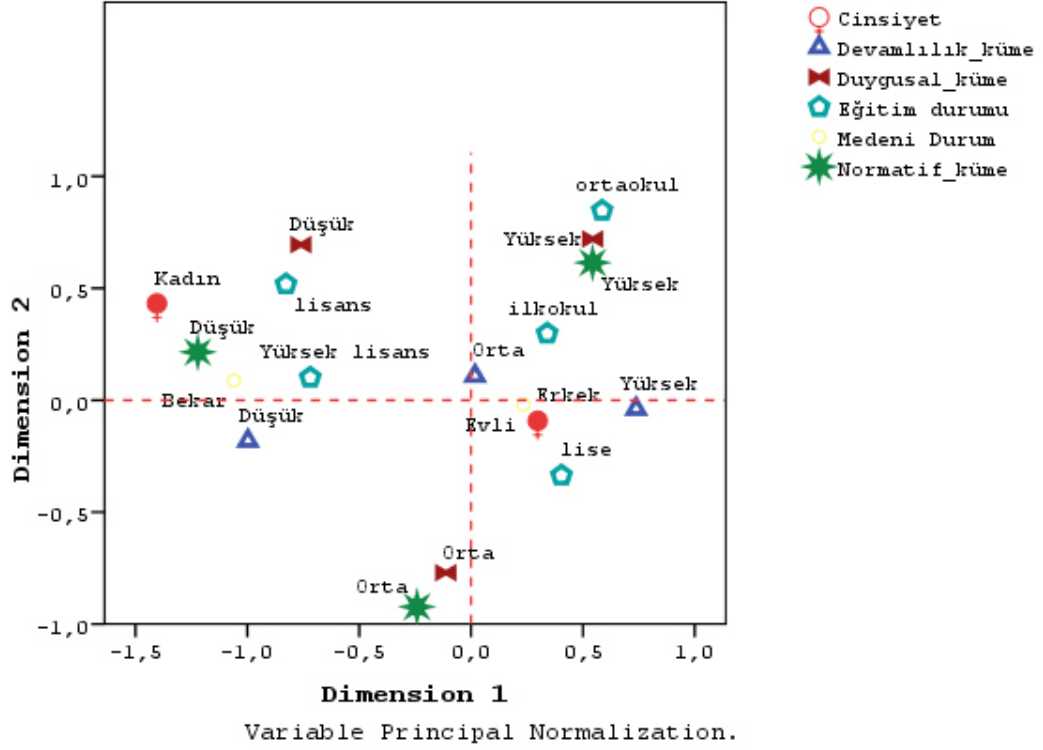
Düşük kümede ise en farklı sonuçla karşılaşmaktadır. Bu kümede her bir değişkenin birbiriyle çok kuvvetli ilişkisi olmadığı gözlemlenip, yine en zayıf ilişkinin devam bağlılığında olduğu kaydedilmiştir. Devam bağlılığı işgörenlerin kendini

mecbur hissettiği, çalışma alternatifinin fazla olmadığı durumlarda ortaya çıkan bir bağlılıktır. Duygusal bağlılık, işgörenlerde kendi arzu ve istekleri doğrultusunda büyümesi istenen hedef bağlılık olarak tanımlanırken, normatif bağlılık işgörenlerin kendi iş ve ahlaki algıları sebebiyle iş yerlerinde bağlılık gösterdikleri bir durumdur. Bu sebeptir ki duygusal bağlılık ve normatif bağlılık bireyin kendi duygu ve düşünceleriyle alakalıdır, dışarıdan herhangi bir baskı yoktur. Bu sebepler düşünüldüğünde, yukarıdaki şeklin karşımıza çıkması yadırganmamaktadır.

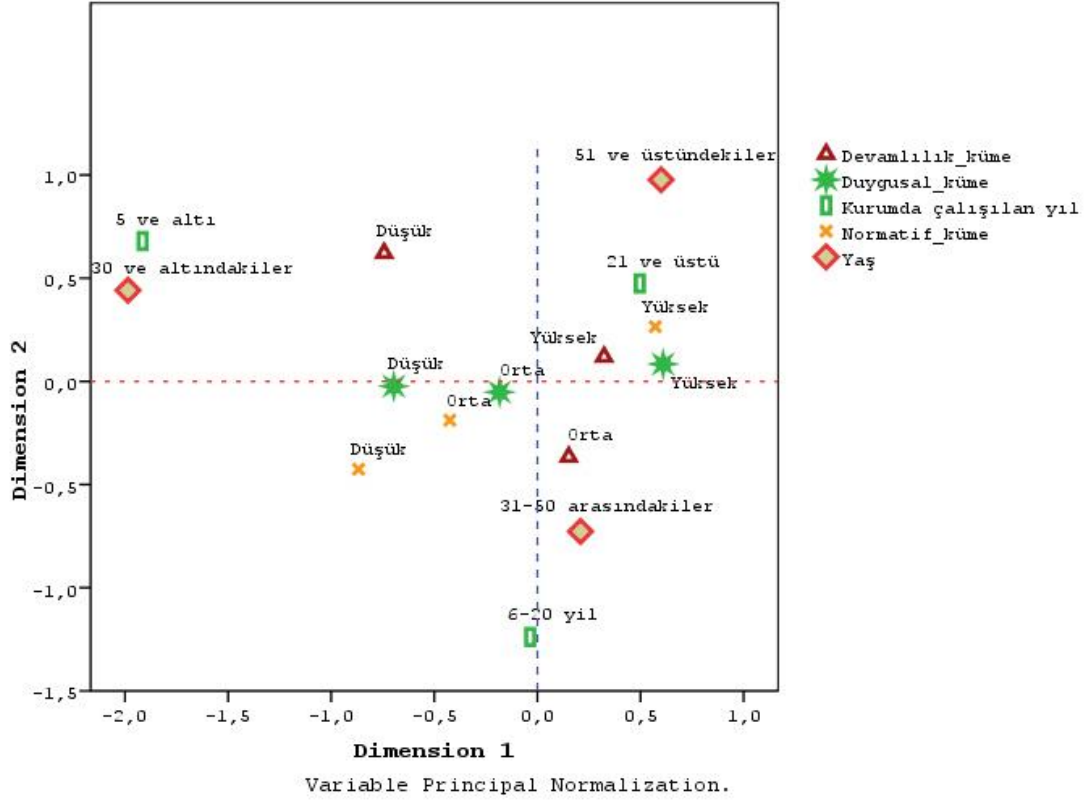
Model Özeti				
Boyut	Cronbach's Alpha	Varyans		
	Total (Öz değer)	Sabit	% Varyans	Total (Öz değer)
1	,595	1,982	,330	33,035
2	,261	1,279	,213	21,310
Total		3,261	,543	
Mean	,464(a)	1,630	,272	27,173

Çok boyutlu uyum analizi sonucunda iki boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlardan ilki Boyut 1 Toplam ilişkinin %33'ünü açıklamakta, Boyut 2 %21,3 ünü açıklamakta olup, faktör analizi sonucunda elde edilen faktörleri oluşturan madde toplam puanları kümeleme analizi sonucunda düşük – orta - yüksek olarak kümelere ayrılarak nitel değişkenler elde edilmişti. Bu değişkenler ile eğitim durumu, medeni durum ve cinsiyet demografik değişkenleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu çoklu uyum analizi sonucunda aşağıdaki şekilde görülmektedir:

Joint Plot of Category Points



Şekil 7. Duygusal – Devamlılık – Normatif Bağlılık ile Demografik Özellikler Arasındaki Çok Boyutlu Uyum Analizi



Şekil 8. Duygusal – Devamlılık – Normatif Bağlılık ile Demografik Özellikler Arasındaki Çok Boyutlu Uyum Analizi II

Bu bilgiler ışığında,

H_0 : Devam bağlılığı ile demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Devam bağlılığı ile demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Sonuç: “ H_0 reddedilmiştir.”

Şekil 7 ve Şekil 8 görsel sonucu ve analizler baz alınarak; ortaokul / lise mezunu, erkek, evli işgörenlerin devam bağlılıklarının orta/yüksek seviyeli olduğu ve bunun

yanı sıra medeni durumu bekâr ve eğitim durumu yüksek lisans olan işgörenlerin devam bağlılığının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Devam bağlılığının düşük olması için; işgörenin ücretinden memnun olmaması, aynı kurumda kısa zamandır çalışıyor olması, riske atamayacak kadar bir emek ve zaman harcamasının henüz yaşanmaması, sosyal ve ailevi baskının olmaması, iş alternatiflerinin varlığı gibi durumların söz konusu olması gerekmektedir. Özellikle eğitim seviyesi yüksek ve bekâr bir erkek işgören için devam bağlılığının oluşması çok beklenmemektedir. Başka şahıslara bakma yükümlülüğü olmama durumu, yüksek eğitim seviyesi sebebiyle iş bulma kolaylığı olasılığı ve kadın işgörenlerde yaşandığı gibi cam tavan sendromunun veya mobbing uygulamalarının sık yaşanmama durumu bakımından karşılaştırmalar yapılabilir. Bu gibi demografik ve sosyal faktörler sonucu işgörenlerin devam bağlılıkları etkilenmektedir, bu yüzden de devam bağlılığı ve demografik özellikler arasında anlamlı ilişki vardır.

H₀: İşgörenlerin eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

H₁: İşgörenlerin eğitim durumu örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.

Sonuç: "H₀ reddedilmiştir."

Şekil 7 ve Şekil 8 görsel sonucu ve analizler baz alınarak; eğitim durumu ilkökul olan işgörenlerin normatif ve duygusal bağlılıklarının orta seviye, eğitim durumu ortaokul olan işgörenlerin normatif ve duygusal bağlılıklarının yüksek, eğitim durumu lise olan işgörenlerin devam bağlılıklarının yüksek ve lisans / yüksek lisans mezunu işgörenlerin devam, normatif ve duygusal bağlılıklarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Buna göre; eğitim seviyesi yükseldikçe işgörenlerin kendilerine ve iş başarılarına olan güvenin artması ve iş alternatiflerinin varlığıyla örgütsel bağlılıklarında düşüş yaşanma veya bağlılık oluşmama durumu söz konusudur; beraberinde işten ayrılma niyetleri de artmaktadır. Ancak eğitim seviyesi düşük olan işgörenler için iş alternatifleri kıtlığı yaşanmakta ve bulunduğu örgütten ayrılmama

duygusu yaşanmaktadır. Ayrıca, eğitim seviyesi düşük işgörenler iş hayatına genellikle erken başlamakta ve o örgüte erken yaşlardan itibaren ahlaki ve duygusal olarak kuvvetli bağlanma yaşamaktadırlar.

Şekil 7 ve Şekil 8 ayrıntılı olarak açıklanacak olursa, yüksek kümeli değişkenlerde göze çarpan ilk ilişki duygusal ve normatif bağlılığın birbiriyle olan kuvvetli ilişkisidir. Bu iki değişkenin demografik değişkenlerden biri olan eğitim değişkeniyle yakından ilgili olduğu gözlemlenmektedir. İşgörenlerin eğitim durumlarının "ortaokul" veya "ilkokul" olmasının örgütsel bağlılıklarında artışa sebep olduğu söylenebilir. Özellikle Eskişehir Şeker Fabrikasındaki örneklem ele alınacak olursa, erken yaşta işe başladıktan sonra uzun yıllar boyunca örgütü benimsemesi, aynı sisteme iş arkadaşlarına yapılan işe ve verilen iş eğitimine oldukça alışkın olmasıdır. Böylece duygusal bağlılık oldukça gelişmekte olup işgöreni örgütün bir parçası haline getirmektedir. Örgütle kendi yaşamı arasında şiddetli bağ kuran işgörenler için artık başka alternatifler çıksa da işten ayrılma düşüncesini kabul etmeyeceklerdir. Aynı zamanda, normatif bağlılığın bir parçası olan işverene ve örgüte sadakat duygusu, aynı iş yerinde çalışma zorunluluğu hissi, görev bilinci ve toplum içinde düzenli iş sahibi olma düşüncesi gibi birçok faktör de normatif bağlılık açısından kuvvetli hale gelmektedir. Duygusal bağlılığı yıllar içinde iyice kuvvetlenen bu bireylerin işten ayrılmalarının onlarca da doğru olmaması bakımından da normatif bağlılıkta artış gözlemlenir. Çünkü normatif bağlılıkta bireylerin iş ahlaki çerçevesi belirgindir ve yukarıdaki faktörleri içine alarak bağlılığı sürdürmektedir. Ancak orta kümeye bakıldığında, duygusal ve normatif bağlılıkla diğer demografik değişkenler arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bir sonraki yorumlarda açıklanacağı üzere, orta kümede daha çok devam bağlılığı etkileşimleri gözlemlenmiştir.

Devam bağlılığı, işgörenin örgüte vermiş olduğu emeği, harcadığı zamanı, almış olduğu ödülleri, alternatif kıtlığı ve gireceği riskleri düşünerek işten ayrılma niyeti taşımayarak bağlanmasıdır. Bu sebeplerledir ki şekle bakıldığında, devam bağlılığı ile demografik değişkenlerden olan cinsiyet – medeni durum – eğitim

durumu hem orta kümeye yakın hem de yüksek kümeye yakın bulunmaktadır. Daha detaylı açıklamak gerekirse, erkek – evli – lise eğitim seviyeli işgörenlerin devam bağlılığı düşük değildir. Çünkü aile sorumluluğu olan ve en üst düzey eğitim almamış bir erkek işgören için örgütünde çalışmaya devam etme isteği olacaktır. İş alternatif kıtlığı bulunan bir sahada, liseden mezun olduğunda başlanmış bir örgüte verilen emek zaman çaba doğrultusunda bu bağlılık orta veya yüksek şiddetli olacaktır. İhtiyaç hissedilen ücret, başka bireylere bakma yükümlülüğü, ödül ve primlerin devamını isteme arzusu gibi sebepler de ek olarak gösterilebilir.

Eğitim seviyesi lisans ve yüksek lisans gibi en üst düzey olan bireylerde normatif, duygusal ve devam bağlılığı en düşüktür. Bunun en belirgin sebepleri arasında eğitim seviyesi yüksek olan bireyler için iş alternatifi kıtlığının yaşanmaması bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetindeki eğitim seviyesi yüksek işgören için iş alternatiflerin fazlalığı, daha yüksek maaş alma olasılığı, gördüğü eğitim değerince güncel iş ortamını veya yöneticisini eleştirebilme hakkının olması gibi durumlar yüzünden bu üç bağlılığın da düşük olması beklenebilir bir sonuçtur. Her an işten ayrılma olasılığı bulunan işgören için özellikle duygusal ve devam bağlılığının oluşması zaman alacaktır. Şekle bakılacak olursa, eğitim seviyesinin yanı sıra bireyin bekâr olması da etkili bir değişken olarak görülmektedir. Aile geçindirme yükümlülüğü olmayan kişiler için iş değiştirme kolaylığı diğer sorumlu kişilere göre daha olağandır. Ailesi olan bireylerde iş değiştirme sıklığı az görülmektedir. İş değiştirme fikri bir risk faktörüdür evli olanlar için. Cinsiyet açısından analiz yapmak gerekir ise kadınların normatif duygusal ve devam bağlılığının düşük kümede olması beklenebilir bir durum olarak düşünülebilir. Çünkü özellikle kadınların karşılaşmış olduğu cam tavan sendromu ve mobbing gibi psikolojik tacizler neticesinde oluşan ön yargılar dolayısıyla bu üç bağlılığın gelişmesi zor olabilir. İş yerlerinde uzun süre çalışamayacakları inancı veya hak ettikleri seviyeye getirilmeyecekleri düşüncesi, şekilde gösterildiği üzere eğitim seviyelerinin yüksekliği de kadınların bu kümede yer almasında sebep olmuştur. Eğitim seviyesi yükseldikçe her birey için iş alternatifleri çoğalmaktadır ve böylece iş değiştirme fikri olağan gelmektedir. Özellikle kadın

işgörendenlerin düşük normatif bağlılık kümesinde olmasının sebepleri olarak bu sayılanlar olabilir. Bekâr ve yüksek lisans mezunu kişiler için de devam bağlılığı düşük kümede görölmektedir. Başka değişkenli işgörendenler için riskli olan durumlar bekâr ve yüksek lisans eğitimli işgörendenler için risk olarak algılanmamaktadır ve devam bağlılığı artışta değildir. Duygusal bağlılıklarının da düşük olduğu rahatlıkla şekilde gözlemlenirken eğitim durumu lisans olan işgörendenlerin de bu bağlılıklarının düşük olduğu kaydedilmiştir.

4.5 Korelasyon Analizi

Yapılan analizlere ek olarak, normatif duygusal ve devam bağlılığının birbiriyle olan ilişkisi de önem taşımaktadır. Hangi bağlılığın diğeriyle nasıl ilişkisi olduğu, örgütsel bağlılığı anlamlandırmada araştırmacılara yardımcı olmaktadır. Bu sebeple aşağıdaki tabloda bu üç bağlılığın birbiriyle olan korelasyonu gösterilmiştir:

Tablo 21. Duygusal – Devamlılık – Normatif Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu

Korelasyon				
		Duygusal	Devamlılık	Normatif
Duygusal	Pearson Korelasyon	1	,184(**)	,333(**)
	Sig. (1-iki taraflı)		,007	,000
	S	177	177	177
Devamlılık	Pearson Korelasyon	,184(**)	1	,458(**)
	Sig. (1- iki taraflı)	,007		,000
	S	177	177	177
Normatif	Pearson Korelasyonu	,333(**)	,458(**)	1
	Sig. (1- iki taraflı)	,000	,000	
	S	177	177	177

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır. (1-iki taraflı test).

H₀: Duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Sonuç: “H₀ reddedilmiştir.”

Tablo 21 korelasyon analizi sonucu göz önüne alınarak, duygusal bağlılıkla normatif bağlılık arasında ,333 pozitif aynı yönde zayıf – orta şiddetli bir ilişki bulunmuştur. $P=0,0001 < 0,01$ istatistiksel olarak anlamlıdır. Kişide bağlılık duygusundan biri artarken diğerinin de artacağı sonucuyla beraber bu ilişkinin şiddetinin çok yüksek

olmadığı anlaşılmaktadır. Normatif bağlılık, işgörenlerin ahlaki değerleri doğrultusunda kuvvetlenirken, duygusal bağlılık örgütle işgörenin kendisini bir bütün görmesidir. Bu bağlamla birlikte; “tek bir işletmede çalışma sorumluluğu (normatif bağlılık)” ile “o örgüte yürekten bağlı olma (duygusal bağlılık)” görüşü kişide aynı yönde etki yaratmaktadır. Bu sebeple bu iki bağlılık arasındaki korelasyonun orta şiddetli olması ve birinin artarken diğerinin azalma durumunun yüksek yaşanmaması anlamlıdır.

4.6 Regresyon Analizi

Regresyon analizi iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz metodudur. Regresyonda, değişkenlerden biri bağımlı diğerleri bağımsız değişken olmalıdır.

Tablo 22. Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Analizi

Girilen/Silinen Değişkenler				
Model	Girilen Değişkenler	Silinen Değişkenler	Metot	
1	Normatif, Duygusal	.	Giriş	
a Gerekli tüm değişkenler girildi.				
b Bağımlı Değişken: Devamlılık				
Model Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Tahmin Hatası
1	,459(a)	,211	,202	2,97304
Tahmin unsuru: (Sabit), Normatif, Duygusal				

ANOVA(b)						
Model		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	Sig.
1	Regresyon	410,731	2	205,366	23,234	,000(a)
	Hata Terimi	1537,981	174	8,839		
	Toplam	1948,712	176			
Tahmin unsuru: (Sabit), Normatif, Duygusal						
b Bağımlı Değişken: Devamlılık						

Kat Sayılar (a)						
Model		Standardize Edilmemiş Kat Sayılar		Standardize Edilmiş Kat Sayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta	B	Std. Hata
1	(Sabit Değer)	5,805	1,209		4,799	,000
	Duygusal	,032	,064	,035	,495	,621
	Normatif	,315	,050	,446	6,246	,000
b Bağımlı Değişken: Devamlılık						

Regresyon analizinde devamlılık bağıllığı bağımlı değişken iken, normatif ve duygusal bağıllık bağımsız değişkendir. Regresyon kat sayısı 0,211 olduğu için, normatif ve duygusal bağıllık faktörleri devamlılık faktörünü % 21.1 oranında açıklamaktadır denilebilir.

Regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken olarak tanımladığımız devamlılık değişkeni puanı ile bağımsız değişken duygusal ve normatif değişkenler

arasında ilişki ve bu ilişkiye ait model elde edilmiştir. Burada devamlılık değişkeni ile normatif değişken arasındaki regresyon katsayısı t istatistiği ile anlamlılığı sınanmış ve $p=0,000<0,05$ olduğundan anlamlı bulunmuştur. Ancak duygusal değişkene ilişkin regresyon katsayısı $P= 0,621>0,05$ olduğundan anlamlı değildir. Elde edilen regresyon denklemi ise;

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{1i} + \dots + \beta_k x_{ki} + \varepsilon_i \quad ,i =1,2,\dots,n$$

$$Devamlılık = 5,805 + 0,032 * Duygusal + 0,315 * Normatif + 1,209$$

$$t=4,799$$

$$t=0,495$$

$$t=6,246$$

$$(P=0,000)^*$$

$$(p=0,621)$$

$$(p=0,000)^*$$

(* = $p<0,001$ anlam düzeyinde anlamlıdır.)

Yukarıda verilen denkleme göre; devamlılık üzerinde duygusal olarak isimlendirilen değişkenin katkısı 0,032 olarak belirlenmiştir. Ancak devamlılık üzerinde en büyük etki normatif değişkene aittir ve 0,315 regresyon katsayısı vardır. Ayrıca normatif değişkenin devamlılık değişkeni üzerinde açıklayıcı etkisi %1 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

5. Sonuç Ve Öneriler

- Araştırma sonucunda, hipotezlerden ilki işgörenlerin eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi irdelenmiş ve kabul edilmiştir. Başka bir ifadeyle, eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyi düşük çıkmıştır. Literatürde yapılan araştırmalarda da (Joiner ve Bakalis, 2006; Angle ve Perry, 1981; Koch ve Steers, 1978; Morris ve Scherman, 1981) aynı

ilişkiyi ve aynı sonucu bulduğu için araştırma sonuçlarının literatürü doğruladığı görülmüştür.

- Diğer hipotez, duygusal bağlılıkla normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi irdelemiş ve kabul edilmiştir. Duygusal bağlılıkla normatif bağlılık arasında pozitif değerde, aynı yönde zayıf – orta şiddetli bir ilişki bulunmuştur. Bu da, işgörenlerde duygusal bağlılık artarken normatif bağlılığın da artması veya duygusal bağlılığın azalırken normatif bağlılığın da azalması demektir. Ancak unutulmamalıdır ki, bir işgörende yalnızca normatif bağlılık ön planda olup duygusal bağlılığı geride kalmış olabilir. Bu sebeple sonucun orta şiddetli çıkması anlamlıdır.
- Son hipotez ise, devam bağlılığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkiyi irdelemiş ve kabul edilmiştir. Başka bir deyişle, araştırma sonucunda yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi gibi birtakım demografik özelliklerden dolayı işgörenin örgütsel bağlılığının – özellikle devam bağlılığının – büyük ölçüde etkilendiği ortaya çıkmıştır. Örneğin kişilerin evli, yaşlı, ilkokul veya lise mezunu olmaları devam bağlılıklarını yükseltmektedir. Bunun sebebi ise, iş alternatif kıtlığı veya bakmakla yükümlü oldukları ailelerinden dolayı kendilerini aynı işletmede çalışmak zorunda hissetmeleridir. Yapılan birçok araştırmada devam bağlılığı ile demografik özellikler arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermiş, böylece literatür sonuçları ile bu araştırma sonuçları da aynı doğrultuda sonuçlanmıştır (Popoola, 2006; Morris vd, 1981; Joiner ve Bakalis, 2006; D'amato ve Herzfeldt, 2008).
- İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmak için yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler en başta işe alım sürecinde birtakım bilimsel testler ve mülakatlar yaparak doğru personeli işletmeye kazandırmak için uğraşmalıdırlar. Ast-üst ilişkilerinde, performans değerlendirmesinde ve her türlü ödül veya ceza konularında adil olmalı, şeffaf olmalı ve neyi neden yaptığını bütün personele açıklamalıdır. Başka bir deyişle, işletmede objektif,

adil ve şeffaf bir zemin olduğu mesajını bütün işgörenlerine aktarmalıdır. İşletmede kurumsal bir yapının yaygınlaşması, örgütsel bağlılığı artıracak etki yaratacaktır. Çünkü işlerin patron odaklı değil de sistem odaklı yürütülmesi, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artırır. İşgörenler nasıl çalışırlarsa ne gibi ödül/ceza alacaklarını önceden bilirlerse, bağlılıkları pekişmiş olacaktır. Benzer şekilde, işgörenlerin olumlu davranışlarını pekiştirecek bir örgüt kültürünün yaygınlaştırılması konusunda yine yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bütün bu süreçlerde öne çıkan yöneticinin rolü, örgütsel bağlılıkları etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Başka bir deyişle, örgütsel bağlılıkları etkileyen faktörlerin en uygun şekilde tasarlamak yöneticinin seçimine kalmıştır. Örgütsel bağlılık literatüründe yapılan birçok araştırma da bu sonucu doğrulamaktadır (Mowday ve arkadaşları, 1982; Thompson, 1998; Poopola, 2006).

- Özelleştirme süreci, genel olarak, işgörenleri moral, motivasyon ve örgütsel bağlılıklarını etkileyen önemli bir değişimdir. Özelleştirme sürecinde olan bir kamu işletmesinde birtakım dedikodular, işgörenlerin moral ve motivasyonlarında düşüşler, asılsız haber yaygınlaşması gibi olumsuzluklar yaşanmaktadır ve bunları engellemek yine yöneticilerin görevidir. İşgörenlerin çalışma koşulları, iş güvenliği ve kişisel kariyerleri konusunda işletmenin özelleştirilmesinden sonra ne gibi planlar yapıldığını onlarla paylaşmalıdır. Ancak bu şekilde asılsız söylentilerin, dedikoduların ve huzursuzlukların önüne geçilebilir.
- Eskişehir Kazım Taşkent Şeker Fabrikasının Cumhuriyet'in ilk sanayi kuruluşlarından biri olması, işgörenlerin buraya normatif ve duygusal olarak bağlı hissetmesi sonucunu doğurmuştur. Birçok çalışanın babasının ve hatta dedesinin aynı fabrikada çalıştığı, aynı lojmanda ikamet ettiği, aynı sosyal tesisleri kullandığı bilinmektedir. Bu nedenle, işgörenlerin önemli bir kısmı, kendisini aynı ailenin üyesi olarak düşünmektedir. Bu durumun, anket sorularının yanıtlarında vurgulandığı görülmektedir.

Son olarak, kamu kuruluşlarında iş güvencesinin daha yaygın olmasının örgütsel bağlılığı artıran faktörlerden biri olduğu da unutulmamalıdır. Ancak tüm bu durum ve önerilerin haricinde, işleyiş ve personel değerlendirme sürecinin, ödüllendirme veya cezalandırma sisteminin mevzuata bağlı olarak yürümesinin yöneticileri engelleyen, hareket alanını sınırlandıran bir durum yarattığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Ekler Listesi

	<u>Sayfa</u>
Meyer ve Allen, Örgütsel Bağlılık Ölçeği Soruları	118

Ek-1

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Yüksek Lisans tezinde kullanılmak üzere uygulanmaktadır. Bireylerin kurumlarıyla bağlılık derecesi araştırılmaktadır. Katılımcılardan elde edilen sonuçlar sadece öğrenci araştırması için kullanılacaktır. İfadelere doğru, içten ve eksiksiz bir şekilde yanıt vermeniz çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. Anketimize zaman ayırarak katıldığınız için teşekkür ederiz.

CEREN AKTEN

Anadolu Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü

ceren.akten@hotmail.com

8. Yaşınız ve Doğum Yılıınız :

9. Cinsiyet : Erkek Kadın

10. Medeni Durumunuz : Evli Bekar

11. Eğitim Durumunuz : İlkokul Ortaokul Lise Lisans Y. Lisans

12. Mezun Olduğunuz Fakülte :

13. Statünüz : Memur İşçi

14. Bu Kurumda Çalıştığınız Süre (Yıl Olarak) :

15. Daha Önce Başka Kurumda Çalıştınız mı? : Evet Hayır

Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri doğru bulma düzeyinize göre işaretleyiniz. İfadelerin her birinin yanında, ifadelere ne derece katıldığınızı belirtmeniz için derecelendirme basamakları yerleştirilmiştir. Örneğin, ifade hakkında bilginiz yok ise, “Kararsızım” seçeneğini, ifadeye tamamen katılıyorsanız “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğini X ile işaretleyiniz. Aynı fikirde değilseniz “Kesinlikle Katılmıyorum” veya “Katılmıyorum” diyebilirsiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
S8. Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder.					
S9. Bu kuruluşa kendimi duygusal olarak bağlılı hissetmiyorum.					
S10. Bu kuruluşun problemlerini gerçekten de kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
S11. Kendimi kuruluşumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
S12. Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.					
S13. Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.					
S14. Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
S15. Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
S16. Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
S17. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.					

S18. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluştan şu anda ayrılmazdım.					
S19. Kuruluşa çok şey borçluyum.					
S20. Şu anda kuruluştan kalmak, istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten ötürü.					
S21. İstesem de, şu anda kuruluştan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
S22. Şu anda kuruluştan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olur.					
S23. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
S24. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.					
S25. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					

Kaynakça

- Acar, G. (2006). Aile şirketlerinde örgüte bağlılık: Eskişehir'de bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Adanalı, E. C. (2007), *Kuruma bağlılık olgusuna genel bir bakış. Endüstriyel klinik psikoloji ve insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Agun, H. 2011. Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Akbaş, T. (2010). Örgütsel etik iklim, kişi-örgüt uyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi; görgül bir araştırma. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Akın, Koldere Y. (2008). Veri madenciliğinde kümeleme algoritmaları ve kümeleme analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Akoğlan Kozak, M. (1998). Otel işletmelerinde stres faktörleri. Turizmde Seçme Makaleler. *İstanbul TUGEV Yayını*, 46.
- Aksu, A. (1996). İşgören devir hızının otel işletmelerine olan maliyetinin hesaplanması ve Antalya yöresinde bir uygulama. *Verimlilik Dergisi*.
- Aktan, C.C. (2006). İnsan Mühendisliği. *Can Aktan Araştırmaları*.
- Alamur, B. (2005). Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi; Anadolu Üniversitesi IIBF'de bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Allen ve Meyer (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol:63, s.3.

- Alper, F. (2007). Çalışanların örgütsel bağlılıklarının belirleyicisi olarak örgütsel adalet algılamaları: Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Ambrose M.,(2002). Contemporary justice research: a new look at familiar question. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol: 89.
- Angle, H.L ve Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 26:1-14. aktaran İ. Bakan (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık*.
- Applebaum, E. ve Batt, R. (1994). The new American workplace. *ILR Press*, Ithaca, New York.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E.M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Atalay, İ. (2010). Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve kamu sektöründen bir örnek. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Atay, S. (2006). Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ. ve Penpece, D. (2011). *Toplam kalite yönetimi*, Bakan, I. (Editor) 2011. *Çağdaş yönetim yaklaşımları: ilkeler, kavramlar ve yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Ankara: PegemA Yayıncılık
- Begley, T.M. ve Czajka, J.M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on the job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78:552-556.
- Boylu, Y., Pelit, E., ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Brockner, J; Tyler, T.R. ve Cooper, R.- Schneider.(1992). The influence of prior commitment to an work adjustment: implications for satisfaction, tenure, and career success. *Administrative Science Quarterly*. Vol: 37, No: 2, 241- 261.
- Büyüköztürk, Ş. Faktör analizi: temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. Ankara Üniversitesi, *Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü* Yıl:2002 Sayı: 32. Ss.470-480
- Can, H. ve Bayar. Y. (1977). Ankara: Doğan Basımevi.
- Celep, C. (1996;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. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Cengiz, D. ve Kılınç, B. (2007). *Marmara Üniversitesi, IIBF Dergisi*, 23 (2).
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y.H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1):48-58
- Ceylan, A., Çöl, G. ve Gül, H. (2005). İşin anlamlılığını belirleyen sosyal-yapısal

özelliklerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma.
Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6(1):35-51

Ceylan, C. ve Bayram, N. (2006). Mesleki bağlılığın örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin düzenleyici değişkenli çoklu regresyon ile analizi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1).

Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-554.

Çakar, N. Demircan ve Ceylan, A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1):52-66

Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çakmak, Z.; Uzgören, N.; Keçek, G. (2005). Kümeleme analizi teknikleri ile illerin kültürel yapılarına göre sınıflandırılması ve değişimlerinin incelenmesi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi

Çalık, C. (2006). Örgütsel sosyalleşme sürecinde eğitimin değişen rolü ve önemi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. Vol: 14, No: 1, s.5,9.

Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çetin, M.Ö. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel Yayınları.

Çınar Altıntaş F. (2002). *Örgütsel adalet kavramı ve örgüt yapısının çalışanların adalet algılamaları üzerindeki etkisi, işletmelerde çağdaş yaklaşımlar*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Çırpan, H. (1999). *Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi*. Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

- Çoban, Ü. (2011). İş değerlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin analizi ve hemşireler üzerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Çöl, G. (2004). İnsan kaynakları örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2).
- Çöl, G. (2003). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İşgüç Dergisi*, 6(2), 4-11.
- Dağdemir, A. (2008). Kurum kimliği ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişki, kurum kimliğinin çalışanların kurumsal bağlılıkları üzerindeki etkilerinin bir işletmede araştırılması. Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Dağdeviren Gözen, E. (2007). İş tatmini ve örgütsel bağlılık sigorta şirketleri üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi.
- D'amato ve R. Herzfeldt (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: a study of european managers. *Journal Of Managerial Psychology*, 23(8):929-953.
- De Lara, P.Z.M ve Rodriguez, T.F.E. (2007). Organizational anomie as of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior (OCB) – an empirical study among university administration and services personnel. *Personnel review*, 36(5-6):843-66.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel Güçlendirmenin yeri ve önemi güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37- 61.
- Duygulu, S. (2001). Bir yataklı tedavi kurumunda çalışan hemşirelerin örgüte bağlılık durumu. Bilim Uzmanlığı Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergun, T. (1975). Uluslararası örgütlerde bağlılık kavramı. *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, 8, 4, 97-106.
- Gallie, D. ve White, M. (1993). Employee commitment and the skills revolution, first findings from the employment in Britian Survey. Policy studies institute, London.
- Göç, K. (2012). Örgütlerde bilgi ve bilgi paylaşımında örgütsel bağlılığın rolü üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi. Aksaray.
- Göral, R. (2001). Büro ortamındaki işlevsel ve fiziksel etmenler, bu etmenlerin çalışanlar üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 4: 1-22.
- Güçlü, H. (2006). Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Gül, H. ve Oktay, E. (2005). Demografik değişkenlerin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkla ilişkileri üzerine bir araştırma. *İktisat İşletme ve Finans*, 20 (229), ss. 65-83.
- Günel, S. (2009). *Yeni kariyer yaklaşımları*. Makale.

(www.misjournal.com/?p=5380) (Erişim: 8.4.2010)

- Gündoğan, T., (2009). Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet merkez bankası uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1-3):48-75.
- Güven, M., Bakan, I. ve Yeşil, S., (2005). Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 12 (1), ss. 127-151.
- Isabel Metz, "Do personality traits indirectly affect women's advancement?," *Journal of Managerial Psychology*. Vol:19, No:7, (2004).
- İlsev, A. (1997). Örgütsel bağlılık: hizmet sektöründe bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- İnce M. ve Gül H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşçan, Ö.F. ve Karabey, C.N. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2):103-116.
- Joiner, T.A. ve Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: the case Australian casual academics. *International Journal Of Educational Management*. 20(6): 439-452
- Kalbers, L.P. ve Cenker, W.J. (2007). Organizational commitment and auditors in public. Accounting, *Managerial Auditing Journal*, 22(4):354-375
- Karatepe O. ve Halıcı A. (1998). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine yönelik ampirik bir değerlendirme. 6. *Ulusal Yönetim Kongresi*.

- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2):175-190.
- Kaya, O. (2007). Örgütsel bağlılık: emniyet genel müdürlüğü merkez biriminde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Kirel, Ç. (1991). Örgütlerde stres kaynaklarının çalışan kadınlar üzerindeki etkileri ve Eskişehir Bölgesi'ndeki bir uygulama çalışması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kitapçı, H. Ve Sezen, B. (2002). Çalışanların tatminini belirleyici unsurlar üzerine bir araştırma. Kariyer süreci örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1):219-230.
- Kline, P. (1994). An easy guide to factor analysis:. New York: Routledge.
- Koch, J.L. ve Steers, R.M. (1978). Job attachment, satisfaction and turnover among public employees. *Journal of Vocational Behaviour*, 12:119-128.
- Konuk, M. (2006). İşletmelerde örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve önemi, Konya şeker fabrikasında bir uygulama. Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Martin, P. ve Nicholls, J. (1987). Creating a committed work-force, IPM, London.
- Martin, P. ve Nicholls, J. (1987). HRM practices and employee commitment. Possibilities, pitfalls and paradoxes. *British Journal of Management*, 1(3):147-157.
- Mathieu, J. ve Zajac, D. (1990). A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2):171-194.

- Memiş, M. (2002). Proje takımlarını güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Mendeş ve Başpınar. (2000). İki Yönlü Tablolarda Uyum Analizi Tekniğinin Kullanımı. *Tarım Bilimleri Dergisi*.
- Morris, J.H. ve Scherman, J.D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*., 24(3):512-526.
- Mowday, R.T, Porter, L.W. ve Steers, R. (1982). "Employee-organizational Linkages: The psychology of commitment, absenteesim and turnover." CA: *Academic Press*, San Diego.
- Mullins, L.J. (1999). Management and Organizational Behaviour, (5. Baskı), London, Financial Times Pitman Publishing.
- Naude, P., Desai, J. ve Murphy, J. 2003. Identifying the determinants of internal management orientation. *European journal of marketing*, 37(9):1205-1220.
- Ordun, G.(2002). Örgütsel tutumların çalışan davranışına etkisinin incelenmesine ve analizine yönelik bir çalışma. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Örs, M., Acuner, A. M., Sarp, N., & Önder, Ö. R. (2003). Antalya tıp fakültesi hastanesinde, Antalya sosyal sigortalar kurumu hastanesinde ve Antalya devlet hastanesinde çalışan hekimler ile hemşirelerin örgütlerine bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. Ankara: *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 56(4), 217-224.
- Özdamar, K. (2002). Paket programlar ile istatistiksel veri analizi. Eskişehir: Kaan Yayınları.

- Özdamar, K. (2004). Paket programlar ile istatistiksel veri analizi 2, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özkalp, E. (2003). Örgütsel davranış. *Açıköğretim Fakültesi*, 782. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkalp, E. Ve Kirel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış. *Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı*, yayın no:149
- Özkan, Y. (2005). Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi (Ordu ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), ss.79-97.
- Penley, L.E and Gould, S., (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol:9 43-59.
- Perrewe, P.L., Hochwarter, W.A., Rossi, A.M., Wallace, A., Maignan, I., Castro, S.L., Ralston, D.A., Westman, M., Vollmer, G., Tang, M. Ve Wan, P. (2002). Are work stress relationships universal? A nine-region examination of role stressors, general self-efficacy, and burnout. *Journal of international management*, 8:163-187
- Popoola, S.O. (2006). Personal factors affecting organizational commitment of records management personnel in Nigerian State of Universities. *Ife Psychologia*, 14(1):183-197.

- Randall, D.M., Fedor, D.B ve Longenecker, C.O. (1990). The behavioural expression of organizational commitment. *Journal of vocational behaviour*, 36:210-224.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, c. 10, S. 3, ss. 465-476.
Aktaran
- Reilly, N.P. ve Orsak, C.L.(1991). A Career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal Of Vocational Behaviour*, 39:311-330.
- Rusbult ve Farrel, (1983). A Longitudinal test of the investment model. *Journal of applied psychology*, 68(3):429-438
- Sabuncuoğlu Z., Tüz M., (1996). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sarıkamış, Ç. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık ve iş tatminine etkisi ve başarı teknik servis A.Ş.'de bir uygulama. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Sarıkaya, E. (2011). İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ve performans arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi.
- Sığırı, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 261-278.
- Smadov, S. (2006). İş doyumu ve örgütsel bağlılık: özel sektörde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Somuncu, F. (2008). Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: Özel bir hizmet işletmesinde araştırma. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Sökmen, A. (2000). Ankara'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Stapleton, C. D. (1997). Basic concepts and procedures of confirmatory factor analysis. *Educational Research Association, Reports-Evaluative* (142), *Speeches / Meeting Papers* (150).
- Stewens, J. (1996). Applied multivariate statistics for the social sciences. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tabachnick, B. G, & Fideli, L.S. (2001). Using multivariate statistics (fourth edition). Boston: Ally And Bacon.
- Tatlıdil, H. (1996). Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel analiz. Ankara: Cem Web Ofset.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tekin, A. (2002). İşletmelerde örgütsel bağlılık ve bir karşılaştırma (Türkiye - Pakistan) örneği. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Thompson, R.A. (1998). Early sociopersonality development. *Handbook of child psychology: vol 3. Social, emotional and personality development*. (5th edition) New York: Wiley.
- Thornill, A., Lewis, P. Ve Saunders, M.N.K. (1996). The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4(1):12-20.
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma yaşamından örnek olaylar*. İstanbul: Beta Yayın.

- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1):92-107.
- Topaloğlu, I. G. (2010). İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güvenle örgütsel bağlılık ilişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Uygur, A. (2004). Örgütsel bağlılık ve işgören performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir ili şubelerine yönelik alan araştırması. Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Ümit, F. S. (1997). Kümeleme analizi: İstihdamın sektörel yapısı açısından Avrupa ülkelerinin karşılaştırılması. *İ.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (2), s.50-59.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Vatanserver, M. (2008). Görsel veri madenciliği tekniklerinin kümeleme analizlerinde kullanımı ve uygulanması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Wasti, S. A. ve Can, Ö. (2000). Bağlılık odakları: örgüte, amire ve çalışma arkadaşlarına bağlılık ölçeklerinin Türkçede geçerlemesi, Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları. Ed: Zeynep Aycan (2000). Ankara: *Türk Psikologlar Derneği Yayınları* no:21, s.201-224; 735-740.
- White, G.(1987). Employee commitment. *ACAS work research unit occasional paper* 38, ACAS, London

- Yağcı, K. (2003). Toplam kalite yönetimi kapsamında Meyer - Allen örgütsel bağlılık modeli ve otel işletmeleri uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Yalçın, S.(2005). İşletmelerde liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisi: Bir tekstil firması örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi.
- Yapraklı, S. ve Yılmaz, M.K. 2007. Çalışanların iş stresi algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisi: Erzurum'da ilaç mümessilleri üzerinde bir saha araştırması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1).
- Yazıcıoğlu, G. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Yılmaz, E. (2005). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Yiğit, Z. (2010). X ve Y kuşaklarının örgütsel tutumlar açısından incelenmesi ve bir örnek olay. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Yüksel, Ö. (2000). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

Internet Kaynakları

www.haberler.com/eskisehir-seker-fabrikasi-nin-80-inci-uretim-5070081-haberi/

Eskişehir Şeker Fabrikası'nın 80. Üretim Kampanyası. (Erişim Tarihi: 17.09.2013)

www.ikademi.com/archive/index.php/t-911.html

İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini & Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi I. (Erişim Tarihi: 22.04.2007)

www.ikademi.com/archive/index.php/t-1100.html

Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık I. (Erişim Tarihi: 05.03.2014).

www.istikbalgazetesi.com/detay.asp?sec=2&yazarid=273&newsid=90474&sayfa=10

Mustafa Kantarcı (Gözlem), 2012. (Erişim Tarihi: 11.04.2012).

www.turkseker.gov.tr/hakkimizda.aspx (Erişim tarihi: Kasım 2013.)

Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, 2013.

www.yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/fall2007/sb5002 (Erişim tarihi: 2008).