T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ MOTİVASYONU İLİŞKİSİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

FEYZA ÇAĞLA ORAN

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. SEYHAN BİLİR GÜLER

EDİRNE 2012

Tezin Adı: Örgütsel Bağlılık Ve İş Motivasyonu İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama

Hazırlayan: Feyza Çağla ORAN

ÖZET

Çalışanların işletmeye katılımını ve örgütün genel olarak etkinliğinin arttırılmasını sağlayan örgütsel bağlılık, son yıllarda oldukça önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Bu çalışmanın amacı, örgütsel bağlılık unsurları ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bunun yanı sıra bu çalışmanın amacı ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini motivasyon boyutu temel alınarak saptamaktır. Örgütsel bağlılık da; cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerine göre örneklem alt grupları arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki ilk öğretim okulları oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı için Allen Meyer tarafından geliştirilen "örgütsel bağlılığın üç bileşenli modeli" esas olarak alınmıştır.

Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 17 for Windows programı kullanılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, iş motivasyonu.

The Name Of The Thesis: Relationship Between Organizational Commitment And Work Motivation: An Application On Public Sector.

Prepared by: Feyza Çağla ORAN

ABSTRACT

Organizational loyalty, that provides the employee participation and increase the overall efficiency of the organization, has recently started to become an important topic. The purpose of this study is to investigate the relation between organisational commitment and work motivation. Hovower; the purpose of this study is to determine the organizational commitment levels of primary school principals and teachers, based on job, motivation. It was researched to see if there were differences in sample groups in organizational commitment according to variables in duty, gender and seniority. The research was conducted on the primary school in the province of İstanbul. The "three component model of organizational commitment", which is developed by Allen and Meyer is the origin for the conception of organizational commitment in this study.

The results are being analysed using SPSS for Windows.

Key Words: organizational commitment, affective commitment, continuance commitment, normative commitment, work motivation.

ÖN SÖZ

Anket uygulaması yapılarak desteklenmeye çalışılan bu tez çalışmasında, örgütsel bağlılık ölçeği olarak kabul gören Allen ve Meyer'ın ölçeği ile bu ölçeğe Arzu Wasti tarafından önerilen ek sorular ile zenginleştirilmiş bir örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. İş motivasyonu ölçeği olarak da Hayrettin Ertan'nın doktora tezi için geliştirmiş olduğu içsel ve dışsal motivasyonu ölçmeye yönelik iş motivasyonu ölçeği uygulanmıştır.

Araştırma konularında farklı örnekler ve farklı görüşleri yansıtan araştırma sonuçlarına da yer verilmiş olup konulara farklı bakış açıları sunulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma süresinde öncelikle sonuna kadar sabır gösteren aileme, daha sonra da tez danışmanı hocam Yrd. Doç. Dr. Seyhan Bilir GÜLER'e teşekkürü bir borç bilirim.

Feyza Çağla ORAN

İstanbul 2012

İÇİNDEKİLER

ÖZET…….....I
ABSTRACT…….....II
ÖNSÖZ……III
İÇİNDEKİLER……IV
TABLOLAR LİSTESİ……..VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ……X
GİRİŞ…….....1

BİRİNCİ BÖLÜM
1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı Ve Kapsamı…….....3
1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi……...7
1.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri……10
1.3.1. Örgütün Amaç Ve Değerlerini Benimseme……10
1.3.2. Örgüt İçin Fedakârlıklarda Bulunabilme……11
1.3.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma……...11
1.3.4. Örgütle Özdeşleşme.....12
1.3.5. İçselleştirme……13
1.4. Örgütsel Bağlılık Oluşum Süreci……14
1.4.1. İşe Alma Ve Seçme Süreci……...15
1.4.2. Sosyalleşme Süreci……..16
1.5. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar(Örgütsel Bağlılık Faktörleri)…….20
1.5.1. Duygusal (etkili) Bağlılık……21
1.5.2. Normatif (değer) Bağlılık……23
1.5.3. Devam Bağlılığı……...24
1.6. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması……..26
1.6.1. Tutumsal Bağlılık……29
1.6.1.1. Kanter'in Yaklaşımı……31

1.6.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı…….33
1.6.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı…….36
1.6.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı……...38
1.6.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı……..40
1.6.1.6. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi……46
1.6.1.6.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Benzer Yönleri……46
1.6.1.6.2. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Farklı Yönleri……..47
1.6.2. Davranışsal Bağlılık……..49
1.6.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı……..50
1.6.2.2. Salancik'in Yaklaşımı…….53
1.6.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı…….55
1.6.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi Ve Değerlendirilmesi……56
1.7. Örgütsel Bağlılık Sonuçlarının Değerlendirilmesi…….57
1.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık……..59
1.7.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık……....60
1.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık…….61
1.8. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Unsurlar……...63

İKİNCİ BÖLÜM
2. İŞ MOTİVASYONU

2.1. İş Motivasyonu Tanımı ve Kavramı……66
2.2. İş Motivasyonu Teorileri…….68
2.2.1. Kapsam Teorileri……..68
2.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı…….68
2.2.1.2. Çift Faktör Teorisi……....69
2.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi……..70
2.2.1.4. ERG Yaklaşımı……71
2.2.1.5. Bilişsel Değerlendirme Kuramı……...72
2.2.2. Süreç Teorileri……..74

2.2.2.1. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı……..74
2.2.2.2. Bekleyiş Teorileri (Beklenti)……...75
2.2.2.3. Eşitlik Teorisi (Hakkaniyet)…….77
2.2.2.4. Amaç Teorisi (Hedef Belirleme teorisi)……...79
2.3. Örgütsel Bağlılık Ve İş Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar Ve Kurumlara Yansıması……80
2.3.1. Kişisel – Demografik Unsurlar……81
2.3.1.1. İş Beklentileri……...82
2.3.1.2. Psikolojik Sözleşme…….83
2.3.1.3. Kişisel Özellikler……..85
2.3.1.3.1. Cinsiyet……86
2.3.1.3.2. Yaş……...88
2.3.1.3.3. Medeni Durum……90
2.3.1.3.4. Örgütte Çalışma Süresi (Kıdem)……..90
2.3.1.3.5. Eğitim Durumu…….91
2.3.1.3.6. Örgütteki Pozisyon……...93
2.3.2. Örgütsel – Görevsel Unsurlar……..94
2.3.2.1. İşin Niteliği……..94
2.3.2.2. Yönetim ve Liderlik…….97
2.3.2.3. Ücret Düzeyi……99
2.3.2.4. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı……...100
2.3.2.5. Örgütsel Kültür……..101
2.3.2.6. Örgütsel Adalet……..104
2.3.2.7. Örgütsel Ödüller……106
2.3.2.8. Takım Çalışması……107
2.3.2.9. Örgütsel Destek……..108
2.3.3. Örgüt Dışı Unsurlar……111
2.3.3.1. Profesyonellik……111
2.3.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları……..112
2.3.3.3. Sosyo – Ekonomik Faktörler……..114
2.3.4. Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve Performans……114
2.3.5. Örgütsel bağlılık, İş Motivasyonu Ve Verimlilik……..115

2.3.6. Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İşe Devamsızlık……115

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ MOTİVASYONU İLİŞKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK KAMU SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı Ve Yöntemi……..117
3.2. Veri Toplama Araçları…….....117
3.3. Araştırmanın Hipotezleri……...117
3.4. Verilerin Çözümlenmesi Ve Yorumlanması…….……120
3.5. Bulgular Ve Yorum……..……121
3.5.1. Örneklem Dağılımı Bulguları…….....121
3.5.2. Örgütsel Bağlılık Ve İş Motivasyonu İlişkisi Bulguları……127
3.5.3. Örgütsel Bağlılık Bulguları…..…….....140
3.5.4. İş Motivasyonu Bulguları…….…….....152

SONUÇ VE ÖNERİLER……..……...163
KAYNAKÇA……167

EK-1: Örgütsel Bağlılık Ve İş Motivasyonu Anket Formu
EK-2: Örgütsel Bağlılık Ölçek İzni
EK-3: Örgütsel Bağlılık Ölçek İzni
EK-4: İş Motivasyonu Ölçek İzni

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları 6
Tablo 1.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması 28
Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılığı Ve İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler..... 81
Tablo 3.1. Cinsiyet'e Göre Yaş Değişkeni İçin Frekans Dağılımı..... 22
Tablo 3.2. Cinsiyet'e Göre Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin Frekans Dağılımı 23
Tablo 3.3. Cinsiyet'e Göre Öğretmenlik Branşı Değişkeni İçin Frekans Dağılımı 23
Tablo 3.4. Cinsiyet'e Göre Toplam Çalışma Yılı Değişkeni İçin Frekans Dağılımı .. 14
Tablo 3.5. Cinsiyet'e Göre Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkeni İçin Frekans Dağılımı 15
Tablo 3.6. Cinsiyet'e Göre Gelir Değişkeni İçin Frekans Dağılımı..... 16
Tablo 3.7. Cinsiyet'e Göre Çalışma Şekli Değişkeni İçin Frekans Dağılımı 126
Tablo 3.8. Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu İlişki Katsayıları 127
Tablo 3.9A Örgütsel Toplam Bağlılık İçin Regresyon Model Özeti..... 128
Tablo 3.9B.Örgütsel Toplam Bağlılık İçin Regresyon Analizi ANOVA Değerleri... 129
Tablo 3.9C.Örgütsel Toplam Bağlılık İçin Regresyon Eşitliği Değerleri 130
Tablo 3.9D.Örgütsel Toplam Bağlılık İçin Kestirme Gücü Olmayan Değişkenler.... 131
Tablo 3.10A. Duygusal Bağlılık İçin Regresyon Model Özeti..... 132
Tablo 3.10B.Duygusal Bağlılık İçin Regresyon Analizi ANOVA Değerleri..... 132
Tablo 3.10C.Duygusal Bağlılık İçin Regresyon Eşitliği Değerleri 133
Tablo 3.10D.Duygusal Bağlılık İçin Kestirme Gücü Olmayan Değişkenler 134
Tablo 3.11A.Devamlılık Bağlılığı İçin Regresyon Model Özeti..... 134
Tablo 3.11B.Devamlılık Bağlılığı İçin Regresyon Analizi ANOVA Değerleri..... 135
Tablo 3.11C. Devamlılık Bağlılığı İçin Regresyon Eşitliği Değerleri 135
Tablo 3.11D.Devamlılık Bağlılığı İçin Kestirme Gücü Olmayan Değişkenler..... 136
Tablo 3.12A.Normatif Bağlılık İçin Regresyon Model Özeti 137
Tablo 3.12B.Normatif Bağlılık İçin Regresyon Analizi ANOVA Değerleri 137
Tablo 3.12C. Normatif Bağlılık İçin Regresyon Eşitliği Değerleri..... 138
Tablo 3.12D.Normatif Bağlılık İçin Kestirme Gücü Olmayan Değişkenler 139
Tablo 3.13. Örgütsel Bağlılık İçin Varyansların Homojenliği Testi..... 140
Tablo 3.14. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin t Testi Analizi Sonuçları 140

Tablo 3.15. Öğretmenlik Branşı Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin t Testi Analizi Sonuçları 141
Tablo 3.16. Çalışma Şekli Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin t Testi Analizi Sonuçları 142
Tablo 3.17A.Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin Betimsel İstatistikler..... 142
Tablo 3.17B.Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin Varyans Analizi Sonuçla..... 143
Tablo 3.17C. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin LSD Analizi Sonuçları. 143
Tablo 3.18A.Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin Betimsel İstatistikler..... 144
Tablo 3.18B. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin Varyans Analizi Sonuçları 145
Tablo 3.19A. ...Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin Betimsel İstatistikler..... 146
Tablo 3.19B. Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin Varyans Analizi Sonuçları 147
Tablo 3.19C. Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin LSD Analizi Sonuçları 147
Tablo 3.20A.Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin Betimsel İstatistikler 148
Tablo 3.20B. Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin Varyans Analizi Sonuçları 149
Tablo 3.20C. Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin LSD Analizi Sonuçları 150
Tablo 3.21A. Gelir Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin Betimsel İstatistikler.. 151
Tablo 3.21B. Gelir Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin Varyans Analizi Sonuçları 152
Tablo 3.22. İş Motivasyonu İçin Varyansların Homojenliği Testi 152
Tablo 3.23. Cinsiyet Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin t Testi Analizi Sonuçları 153
Tablo 3.24. Öğretmenlik Branşı Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin t Testi Analizi Sonuçları 153
Tablo 3.25. Çalışma Şekli Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin t Testi Analizi Sonuçları 154
Tablo 3.26A.Yaş Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Betimsel İstatistikler..... 154
Tablo 3.26B. Yaş Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Varyans Analizi Sonuçları 155
Tablo 3.26C. Yaş Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Betimsel İstatistikler..... 156

Tablo 3.27A. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Betim..... 157
Tablo 3.27B. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Varyans Analizi Sonuçları 157
Tablo 3.28A.Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Betimsel İstatist..... 158
Tablo 3.28B. Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Varyans Analizi Sonuçları 159
Tablo 3.28C.Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre İş Motivasyonu..... 159
Tablo 3.29A Kurumda Çalışma Yılı Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Betimsel İstatistikler..... 160
Tablo 3.29B. Kurumda Çalışma Yılı Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Varyans Analizi Sonuçları 161
Tablo 3.30A.Gelir Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Betimsel İstati..... 161
Tablo 3.30B. Gelir Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Varyans Anal..... 162
Tablo 3.30C.Gelir Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Betimsel İst..... 162

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı…….....30
Şekil 1.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı……50

GİRİŞ

Entellektüel sermayenin hızla önem kazandığı bilgi toplumlarında "insan" unsuruna ve verimliliğine verilen değer giderek artmaktadır. Çevresi ile sürekli etkileşim halinde olan çevresinden etkilenen ve çevresini etkileme gücüne sahip olan insan, verimliliği konusunda kurumlar içindeki çeşitli değerlerden etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık ve motivasyon kavramları birbirleri ile etkileşim halinde olup kurumların çalışan memnuniyet düzeyi ve örgütle özdeşleşme seviyesi arttıkça, çalışanlar örgütün amaçları doğrultusunda faaliyet göstereceklerdir. Bu durumda örgüte bağlı ve motive olmuş insan unsuru ile gerçekleşebilir.

Zaman içinde çeşitli değişen koşullar ve dünya düzeni sonucunda örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu alanında farklı teoriler üretilmiş ve örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu kavramlarını ele alış tarzlarında değişmeler yaşanmıştır. 1960'lar örgütsel bağlılık kavramının sadece maddi sebepler dolayısı ile var olduğu görüşü desteklenirken 1970'li yıllara gelindiğinde duygusal bağlılık kavramının varlığı üzerinde durulmuştur Güçlü, 2006:12).

İş motivasyonunun da kavramsal olarak 1930'lar da resmi olarak kabul edilmesinden bu yana örgütsel ortamlarda davranışları açıklamak ve çözümlemek amacıyla çok sayıda teori ve model geliştirilmiştir (Donovan, ed:Anderson vd, 2009:61). Başlangıç da çalışanın fizyolojik ihtiyaçlarına odaklanırken, daha sonraları gelişen çevre koşulları altında şekillenerek, motivasyona etki eden farklı unsurlar öne sürülmüş ve kapsam ve süreç teorileri başlıkları altında çeşitlendirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel bağlılık konusu ele alınmış olup, örgütsel bağlılık yaklaşımlarına değinilmiştir. Tutumsal ve süreç yaklaşımları arasındaki farklar ve benzer özellikler açıklanarak mukayeselerine yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise iş motivasyonu konusu kapsamında incelenen kapsam ve süreç teorileri ele alınmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık ve iş

motivasyonuna etki eden örgütsel, görevsel ve örgüt dışı unsurlar ayrıca ele alınarak nasıl ve ne yönde etki ettikleri açıklanmıştır.

Son olarak üçünde bölümde üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği ile içsel ve dışsal motivasyonu ölçen iş motivasyonu ölçeğinin uygulandığı anket çalışmasının sonuçlarına yer verilmiştir. İstanbul ili temel alınarak ilçe bazında devlet ilköğretim okullarında ki öğretmenlere uygulanan anket çalışmasının sonuçları açıklanmış olup, örgütsel bağlılık düzeyleri, demografik değişkenler ve iş motivasyonu arasındaki ilişki düzeyleri, birbirlerini etkileyip etkilememe durumları ve etkilenme dereceleri araştırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Günümüzde özellikle de emek yoğun sektörlerde "insan" vazgeçilmez bir üretim faktörü olarak görülmektedir. Diğer üretim faktörleri olarak bilinen teknoloji, makine ve tesisin satın alınabilirliğine rağmen, insan faktörü satın alınamamaktadır. Bu nedenledir ki, insan faktörü oldukça önemli bir faktör olarak sayılmaktadır ve iş görenlerin devamlılığını sağlamak amacıyla kullanılabilecek yöntemlerden biri de, "örgütsel bağlılık" olarak gösterilebilir.

1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı Ve Kapsamı

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal iç güdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Bağlılık, aynı zamanda bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılık ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü ifade etmektedir (Çöl ve Gül, 2011:292). Örgütsel bağlılık ile ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır: Schermerhorn ve arkadaşları örgütsel bağlılığı "kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir." olarak tanımlanır. Başka bir tanımda ise çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır." denilmektedir (Saldamlı, 2009:9).

Örgütsel bağlılık, bireysel veya alt gruplardan çok, örgütün çıkarlarına önem verme ve onları koruyacak şekilde davranma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Balay, 2011:238). Davis ve Newstorm bağlılığı, çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif üyesi olmaya devam etmeye istekli olması şeklinde tanımlamışlardır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007:4). Örgütsel bağlılık özellikle çalışanların bulunduğu göreve bağlı olmasını değil, bulunduğu örgüte bağlı olmasını ifade etmektedir (Yalçın ve İplik, 2011:484). Alternatif olarak, örgütsel bağlılık şu şekilde de tanımlanabilir, organizasyonda üyeliğin sürdürülmesinde güçlü bir istek duymak ve organizasyonun namına uygulanan düşünceleri önemli ölçüde

istekle desteklemek, organizasyonun amaçları içinde bireysel olarak güçlü bir inanca sahip olma derecesi şeklinde de tanımlanabilir (Katsikea vd, 2010:5). Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık üç boyutlu bir bileşendir. Etkili bileşen işçinin örgüte olan tutumu ve özdeşim kurarak oluşan duygusal bağlılığıdır. Devam bağlılığı örgütten ayrılma ile ilişkilendirdiği çalışanların ortak değerleri temel alır. Son olarak normatif bağlılık boyutu işçinin örgüte artan yükümlülüklerine olan hislerini belirtir. Her bir bağlılık boyutu örgüte olan devam devamsızlığı içinde saklayan, doğal farklılıklar gösteren psikolojik bir durumu ifade eder. Çalışanların etkili bağlılığı güçlü bir devam bağlılığı ile güçlü bir şekilde artar. İş devri ile ilişkili davranış bağlılığın her üç boyutunun da gelişimi için önerilmiştir. Etkili, devam ve normatif bağlılık, çeşitli psikolojik durumlarındaki her bir eş zamanlı deneyim için fark edilebilir bağlılık çeşitlerindendir (Wasti, 2005:291).

Zaman içinde yaşanan politik, ekonomik ve sosyal değişimlerden, örgütlerinde etkilenmelerinden dolayı araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramını ele alış tarzlarında değişiklikler ortaya çıkmıştır. 1960'lı yıllarda iş görenlerin maddi nedenlerle örgütlere bağlılık duydukları ifade edilmiştir. Bu yıllarda örgütsel bağlılık, duygusal bir durum içermeyen, sadece maddi gereksinimlerden kaynaklanan bir kavram olarak açıklanmıştır. 1970'li yıllardaki çalışmalarda ise iş görenin örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanması biçiminde ifade edilen örgütsel bağlılık kavramı duygusal yönü ile ele alınmıştır (Güçlü, 2006:11-12).

Örgütsel bağlılık konusu, entelektüel sermayenin yönetimi söz konusu olduğunda büyük önem kazanmıştır. Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde işlerinde başarılı olacaklardır (Özdevecioğlu, 2003:113).

Bağlılık, bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgüte pasif itaatten fazlasını ifade etmektedir. Örgüt ile birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyiye gidebilmesi için kendileriyle ilgili fedakârlıklar yapmaya razıdırlar (Vural ve Coşkun, 2007:143).

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlar incelendiğinde örgütsel bağlılığın örgüte duyulan sadakat, örgüt için özveride bulunma, örgüt amaçlarını benimseme, kendini örgüte adama, örgüt faaliyetlerine katılma olarak tanımlandığı ve örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin örgüte pozitif katkılarda bulunduğu görülmektedir (Taslak, edi:Gönen; 2007:16). Tanımlara da bakıldığında örgütsel bağlılığa ait üç özellikten bahsedilebilir (Özdevecioğlu, 2003:114).

- Örgütün hedef ve değerlerine inanç ve onların kabulü
- Örgütün çıkarını düşünerek, örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayret içinde bulunma
- Örgütün üyesi olarak kalmak için kuvvetli istek duymak.

Örgütsel bağlılık, bireylerin organizasyona karşı hissettikleri psikolojik bağlılık olarak belirtilmektedir. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve organizasyon değerlerine karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (Taslak, Der: Gönen, 2007:16). Örgütsel bağlılığın psikolojik olarak düzenlenmesi, bağlılığı, çeşitli yollarla kavramsallaştırır. Bağlılığın çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmasındaki farklılıklar, benzerliklerden daha önemlidir. Bu farklılıklar, bağlılığa yansıtılan çeşitli psikolojik durumları içerir. (Allen ve Meyer, 1990:63). Örgütsel bağlılık bir çalışanın kabulü ve işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında "örgütsel bağlılık, bir kişinin belli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir" denilebilir (İnce ve Gül, 2005:3).

Tablo 1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları

Örgütsel Bağlılığın Tanımlanmasında Kullanılan Kriterler	Araştırmacılar ve Bulgular
Yatırımlar	Bağlılık, örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arzeder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar;Becker(1960); Sheldon(1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso(1973); Farrel ve Rusbult(1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer(1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır.
Davranışlar ve Özellikler	"Örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır" şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura(1966); Salancik(1977) ve O'Reilly ve Caldwell(1980); Schwenk(1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot(1990); Heshizer, Martin ve Wiener(1991) tarafından kullanılmıştır.
Çalışan – Örgüt Amaç Uygunluğu	Çalışanlarla örgütün amaçları uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren(1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian(1974); Stevens, Beyer ve Trice(1978); Bartol(1979); Morris ve Sherman(1981); Angle ve Perry(1981); Bateman ve Strasser(1984); Reichers(1985); Morris, Lydka ve O'Creavy(1993); McDonald ve Makin(2000) tarafından kullanılmıştır.

KAYNAK: A Review ve Reconceptualization of Organizational Commitment (Reichers,A.E.1985)'den aktaran: Gül,H.2007'den; Saldamlı, 2009, s.10-11).

1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi

Küreselleşen ekonomik süreç ve rekabet örgütlerin çalışanların bağlılıklarına daha fazla gereksinim duydukları bir ortam yaratmıştır. Çalışanların hedef ve değerleri ile örgütün hedef ve değerleri arasında uyum sağlanması, çalışanların örgütle özdeşleşerek amaçların gerçekleştirilmesi yönünde fedakârlıkta bulunabilmesi, örgüt üyeliğini devam ettirmeye istekli olmaları, örgütlerin varlıklarını koruyabilmeleri ve de özellikle kriz dönemleri dahil olmak üzere karşılaştıkları sorunları çözümleyebilmeleri açısından hayati önem taşımaktadır (Vural ve Coşkun, 2007:142). Örgütsel bağlılık kavramının temelinde istikrarı sağlama ve davranışa yön vermek vardır (İşcan ve Naktiyok:185). Carley'e göre iş gören devir oranını ve iş görenin gelmeme olasılığını azaltan bir sebep olarak iş görenin örgüte bağlılığının bir sonucu olarak göstermiştir (Atak ve Erturgut, 2010: 3473).

Örgütsel bağlılık psikolojik bir istikrar sağlayıcıdır veya nazik bir zorlayıcıdır. Örgütsel kuvvetin hedefi ile ilgili hareketlerin nedenlerinde bireysel bir bağlayıcıdır. (Shagholi vd, 2010:251). Örgütsel bağlılık örgüte sadakattir ve amaç, hedef ve savunma sisteminin (alt yapı) gelişiminde işçilerin tümünü harekete geçirir. Örgütsel bağlılık üyeliğin sürdürülmesine karşı güçlü bir istek duymaktır. Mathieu ve Zajac örgüt ile tanımlanan kimliği ve ya sevgiyi (bağlılığı) örgütsel bağlılık olarak tanımlamıştır. Bağlılık, özgürlük hareketini kısıtlayan bir zorunluluk olarak da tanımlanmıştır (Reihaneh vd, 2010:251). Örgütsel bağlılık organizasyonun amaç ve değerlerinin kabullenilmesinde güçlü bir yarar gösterir. Organizasyona katılım ve kimlik örgütsel bağlılık da kuvvetlidir (Reihaneh vd, 2010:252).

Bağlılık türleri arasında üzerinde en çok araştırma yapılan örgütsel bağlılığın önemi, iş gücü devri, devamsızlık ve geç kalma gibi örgütsel göstergelerle olan ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Örgüt ile birey arasında kurulan bağlar, örgütün en değerli varlığı olan çalışanların ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarını sağladığı gibi, bireylerin aidiyet duygusunu da geliştirebilir (Çakır, 2001:49).

Bağlılık, örgütlerin verimlilik derecesini gösteren iyi bir göstergedir. Yöneticiler çalışanlarının bireysel ve örgütsel becerilerini geliştirmeye çalışırlar. Motivasyon için öğretici güdülerde katılımcı yaklaşım kararları örgütsel sonuçların değerlerinde başarılıdır. Örgütsel bağlılık iş özelliklerinin, örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel performansın, kabul edilen örgütsel desteğin, örgütsel adaletin, verimliliğin, servis kalitesinin özelliklerinde örnek olay gibi tanımlanır. Örgütsel bağlılık açısından insan kaynakları yeteneklerinin başarısında etkili bağlılık hayati önem taşıyan bir bileşendir (Reihaneh vd, 2010:251).

Araştırmacılar daha yüksek bağlılık ile bağlı işçilerin, örgütsel amaçları yerine getirirken umulandan daha fazla çabaladıklarına dikkat çekmektedirler. Örgütsel bağlılığın bir diğer sonucu da şudur ki; örgüt içindeki bireysel öğrenmelerini de devam ettiği bir gerçektir. Carley araştırmalarında örgütsel bağlılığın devir oranına etkisi üzerine çalışmıştır, sonuç şudur ki devir oranı yüksek olan çalışanlarda öğrenme yavaşlamıştır. Devamsızlık da azalma örgütsel bağlılığın bir özelliğidir. Örgütsel bağlılık örgütsel amaçların başarılmasında kritik bir faktördür, problem yaratmaktan çok çalışanların problem çözücü olmalarını sağlar. Örgütsel bağlılık sadece kalite ve miktarı arttırmaz devamsızlık derecesine ve işgücü devir oranına da katkıda bulunan açık bir başarı sebebidir. Örgütsel süreçlerin içinde yüksek başarı için gereksinim vardır, işçilerin çoğu gönüllü davranışlar ile yönetilir (Atak ve Erturgut, 2010:3474).

1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz. Bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Saldamlı, 2009:8).

- Örgüte bağlılığın arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgütte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,

- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların davranışsal ve psikolojik olarak kendilerini çalıştıkları örgüte yakın hissetme durumu olması bakımından, iş gören devir hızının azalması, örgütün amaç ve hedeflerinin çalışanlarca benimsenmesi ve çalışanların örgütün başarısı için fazladan çaba harcaması gibi sonuçlar üzerinde etkili olur. Bu sebeple örgütsel başarıya ulaşmada "çalışanların örgüte bağlılığı" önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010:58). Örgütsel bağlılıkla ilgili makalelerin çoğu bağlılığın erdemlerini över. Bu makalelerde örgüte bağlı çalışanın mutlu çalışan olduğunu, örgütün başarısının üyelerin zaman ve çaba harcaması sayesinde gerçekleştiğini ve örgütün değerlerine bağlılığın kişinin yaşantısına bir anlam kattığını belirtmektedirler. Bunlara göre bağlılık verimliliği arttırır, üretilen mamulün kalitesini sağlar ve uygulanabilir yeniliklerin ortaya çıkmasını garanti eder (Çetin, 2004:90).

Japon örgütleri ve güçlü kültüre sahip olan örgütler, çalışanlarının kimlik kazanması ile bilinirler. Bu çalışanlar örgütleriyle birlikte tanınırlar; çünkü örgütleri onlar değer verdiği için kurulmuştur. Tipik holdinglerde çalışanlar verilen direktiflere uyarlar; fakat kendilerinden çok az şey katarlar. Çalışanla örgüt arasında kazanılan paraya ve statüye karşılık olarak verilen emek dışında herhangi bir alışveriş ve bağlılık yoktur (Çetin, 2004:91). Japonların gün geçtikçe artan verimlilikleri, çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık ve sadakat duygularının düzeyi ile açıklanmaktadır. Yüksek seviyede duyulan bağlılık, çoğu zaman daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikle sonuçlanmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007:142).

Örgüte bağlı çalışan, zor zamanlarda da örgütün yanında olan, işe düzenli devam eden, tam gün çalışan, örgütün varlıklarını koruyan ve hedeflerini paylaşan çalışan olarak tanımlanır. Örgütsel açıdan bakıldığında örgüte bağlı iş gücüne sahip

olma oldukça avantajlı görülür. Ancak Rendall, körü körüne bağlılığın çalışanları statükoyu kabul etmeye götüreceğini ve bu nedenle örgütün de değişime uyum sağlama ve yenilik yapma yeteneğini kaybedeceğini öne sürmüştür (Tekarslan, 2002:59).

1.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Bir çalışanın örgütüne bağlılık gösterip göstermediğini belirlemede kullanılan bir takım kriterler bulunmaktadır. Söz konusu kriterler şu şekilde sınıflandırılabilir:

1.3.1. Örgütün Amaç Ve Değerlerini Benimseme

Örgütsel bağlılık, çalışanların, organizasyonun ödüller, değerler ve kurallar ile kimliğini belirlemesine yardım eder (Shagholi, 2010:252). İş görenin çalıştığı organizasyona bağlılığının en büyük göstergelerinden birisi, onun amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir (İbicioğlu, 2000:14). Örgütsel bağlılık konusunun Porter, Steers, Moydaw gibi öncüleri bu konu üzerinde önemle durmuşlardır. Söz konusu yazarlar "örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duymayı" örgütsel bağlılığın asgari şartı olarak görmüşlerdir. (İnce ve Gül, 2005:9). Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belirli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek, devamsızlığın ve iş gücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli bir çok gönüllü eyleme yöneltir. Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, iş görenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin birbirleriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Bu durum, iş görenlerin birbirleriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını ve örgüt hakkındaki yorumlarını yansıtır (Karahan, 2008:234), Çalışanın beklentileri ile örgütün çalışanına sundukları arasındaki fark çalışanın örgüte bağlılık düzeyini belirleyecektir (Ada ve Alver, 2008:498).

1.3.2. Örgüt İçin Fedakârlıklarda Bulunabilme

Çalışanların örgütün başarılı olması için normal olarak kabul edilenin ötesinde gayret sarf etme dereceleri, örgüte bağlılıklarını gösteren ayrı bir kriterdir. Çünkü örgüt çalışanlarının kendilerinden formel anlamda beklenenin ötesinde örgüt için fedakârlıkta bulunmaları sadece ilgili örgüte bağlılıkları ile açıklanabilir (Vural ve Coşkun,2007:149). Örgüt çalışanlarının kendilerinden formel anlamda beklenenin ötesinde örgüt için fedakârlıkta bulunmaları sadece ilgili organizasyona bağlılıkları ile açıklanabilir (İbicioğlu, 2000:14).

Çalışanın herhangi bir maddi yarar ve beklenti içerisine girmeksizin, karşılık beklemeden gereğinden fazla çaba sarf ederek, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendinden fedakârlıklarda bulunabilmesi, kişinin örgütüyle özdeşleştiğini gösterir (Ada ve Alver, 2000:499).

Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı' ında atom bombaları yemesine rağmen ekonomik anlamda çok çabuk toparlanabilmesinde, söz konusu özelliğin kültürel bir argüman olarak toplumsal yapının dinamikleri içerisinde bulunmasının rolüne dikkat çekilmektedir (İnce ve Gül, 2005:10).

1.3.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

Örgütsel bağlılık, organizasyondaki üyeliği sürdürmeye yönelik güçlü bir duymayı ifade eder (Shagholi, 2010:251). Örgütün çalışana bağlanması çalışanın örgüte bağlanmasının bir sonucudur. Çalışanın örgüte bağlanmasının azalmasına paralel olarak örgütünde çalışana bağlanması azalacaktır. Bundan dolayı, çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanması, örgütün birey sorunları ile ilgilenme derecesine bağlıdır (İbicioğlu, 2000:14). Örgütün çalışana bağlılığı ve itaati "algılanmış örgütsel destek" olarak ifade edilir. Çalışmalar algılanmış örgütsel desteğin örgüt üyelerinin örgütün amaç ve ihtiyaçlarını gidermede bireylerin örgütsel bağlılığını arttıracağı sonucunu doğuracağını ortaya koymuştur (Vural ve Coşkun, 2007:149). Bu göstergeye bakıldığında çalışanın örgütüne yönelik memnuniyetini ifade ettiği belirtilebilir (İnce ve Gül, 2005:10).

1.3.4. Örgütle Özdeşleşme

Çalışanların örgütleri ile gönül bağı kurmaları ve bu sayede verimliliklerini arttırma konusundaki çalışmalar 19. yy sonlarında başlamıştır (Turunç ve Çelik, 2010:187). Örgütsel özdeşleşme "bilişsel bir yapılanma olarak, örgüt ile bireyin değerlerinin uyuşması veya bireyin örgütün bir parçası olma ya da kendini örgütle aynı/ait hissetmesi" şeklinde tanımlanmaktadır (Çakınberk vd, 2001:92). Örgütsel bağlılık konusunun ana düşüncesi, bireyin örgüte duyduğu duygusal yakınlık ve kendini örgütle özdeşleştirmesidir. Örgüt üyeleri işle ilgili sorumluluklarını; işlerinde tatmin oluyorlarsa, üstlerinin destekleyici ve duyarlı olduklarını algılıyorlarsa, adil davranıldıklarına inanıyorlarsa, yerine getirme eğilimindedirler (Tekarslan, 2002:57).

Örgütsel özdeşleşme bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlardan oluşmuştur. Bilişsel unsur; "kişinin akılcı bir seviyede kendisini örgütün üyesi olarak kabul etmesi" anlamındadır. Duygusal unsur; "bireyin duygusal/hissel bağlar ile gruba bağlanması" demektir. Değerlendirici boyut ise, "bireyin olumlu ya da olumsuz olarak içinde bulunduğu grubu değerlendirmesi" şeklinde ifade edilmektedir. Örgüt üyesi, kendini tanımlamada örgütü ne kadar çok kullanırsa, özdeşleşme duygusu o ölçüde güçlüdür (Çakınberk vd, 2011:92-93). Çalışanın örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabullenmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Özdeşleşme sağlamada başvurulacak yöntemlerin başında, çalışanların performans ve davranışlarının onaylanıp övülmesi gelmektedir.

Örgütün imajı, prestiji ve güvenirliği yüksek ise üyelerin daha fazla özdeşleşme göstermekte olduğu belirtilmektedir (İnce ve Gül, 2005:11). Kimlik ve öğrenme değeri: örgütün kuralları, ödülleri ve değerleri ile çalışanların kimliği örgütsel bağlılık oluşumuna yardım eder (Reihaneh vd, 2010:252). Kristof'a göre bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum iki farklı ayrım ile ifade edilmektedir. Bunlardan birincisi bütünleyici uyum ve tamamlayıcı uyum, ikincisi ise gereksinim – arz uyumu ve talep – beceri uyumu ayrımıdır. Bütünleyici uyuma göre örgütün kültürü, örgüt iklimi, değerleri, amaçları ve normları kısaca örgütün belirleyici

özellikleri ile bireyin belirleyici özellikleri; kişiliği, değerleri, amaçları ve tutumları arasındaki benzerlik arttıkça birey ve örgüt arasındaki uyum düzeyi yükselmektedir (Özgen ve Özgen, Der:Derdiyok, 2010:22). Kişilerin örgüte güvenmesi de örgütle özdeşleşmesinde etkili olabilmektedir. Çünkü, özdeşleşmeye dayalı güven örgüt içinde kimlik algılayışını etkileyip, desteklemektedir (http://iibfdergi.kmu.edu.tr, erişim: 18/05/2011). Çalışanlar ile örgütleri arasında özdeşleşme gerçekleştiğinde iş tatmini, motivasyon, kararlara katılım, uzun ömürlülük, ve bağlılığın artması gibi arzu edilen sonuçlar ortaya çıkar. Özdeşleşme bireyin inançları, duyguları ve tutumları ile çalışanları birbirine yaklaştırır, örgüte entegre olmalarını sağlar (Çakınberk vd, 2011:94).

1.3.5. İçselleştirme

İçselleştirme, davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir (İnce ve Gül, 2005:11). Çalışanların amaç ve değerleri kendi amaç ve değerleri ile özdeşleştiği oranda içselleştirirler. Amaç ve değerleri içselleştirme oranı doğrultusunda çalışan ile örgüt arasında bağlılık oluşur (Ada vd, 2008:499).

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık psikolojik bir durumdur. Buna göre bağlılık çalışanların örgütle olan ilişkisini belirler ve çalışanların gelecekte de örgütte kalma kararlarına olumlu anlamda katkıda bulunur. Çalışanlar örgüt amaçlarını içselleştirdikçe, bu amaçları başarmak için daha çok çalışma istekleri artar ve bununla birlikte örgütte kalma arzuları pekişir, dolayısıyla bu durumda örgütsel bağlılık duygusunun güçlendiğinden bahsedilebilir. Birey – örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki karşılıklı etkileşime dayanan ilişki amprik olarak araştırılmıştır (Özgen ve Özgen, ed:Derdiyok, 2010:23).Uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatı, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olma, ademi- merkeziyetçi örgütsel yapı ve güçlü bir örgüt kültürü ve de bunun doğal sonucu olan ılımlı bir atmosfer çalışanın örgütsel bağlılığını arttırmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007:149).

1.4. Örgütsel Bağlılık Oluşum Süreci

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte girişinden itibaren, örgütün faaliyetlerine katılma süreciyle ilgili olup, iş görenleri örgütsel amaçlar ve değerlerle özdeşleştirmek noktasında önemli rol oynar (Kılıç ve Öztürk, 2010:986). Örgütsel bağlılık, çalışanın işi kabul etmesi ve örgüte kabulünden itibaren yazılı olmayan ancak varlığı hissedilen psikolojik sözleşmenin kapsamında yer alır. İşe yeni başlayan bir çalışan zamanla örgütün amaç ve hedeflerini benimseyecek ve işinin gereklerini öğrenecektir. Bu süreçte örgütte çalışana destek vererek ona yatırım yapacak, onun kendini geliştirmesini sağlayacaktır. Bir süre sonra çalışanın kimliği ile örgütün kimliği özdeşleşecektir (Ada vd, 2008:495).

Yazarlara göre bağlılık, iş görenin firmanın üyesi olabilmek için güçlü bir istek duyması, iş görenin firmanın yararı için daha fazla çaba sarf etmesi, iş görenin firma değerlerini ve hedeflerini benimseyip, kabullenmesiyle şekillendirilebilir (Yağcı, 2007:117). Örgütsel bağlılık, herhangi bir etkili organizasyonda insan kaynakları yeteneklerinin başarısında hayati öneme sahip bir bileşendir (Shagholi vd, 2010:251). Örgütsel bağlılığın üç bileşenli modeli önemli deneysel destek kabul edilir. Her üç bileşen de birbirlerinde fark edilebilir farklılık gösterir. Meyer ve diğerleri tarafından meta analizin belirtileri şöyledir; etkili bağlılık öncelikle işle ilgili olumlu deneyimlerle gelişir oysa örgütlerde iş alternatiflerinin ve yatırımlarının olmaması devam bağlılığını öngörür. Bunların yanı sıra doğrulanan ifadelerde araştırma yetersizliği vardır, örgütlerin işlere yatırımı veya ilk sosyal deneyimleri ile normatif bağlılık tartışmasız bir karardır (Wasti, 2005:291).

Örgütsel bağlılıkta, etkili bağlılık bileşeni işçilerin duygusal ilgisini, örgüt içindeki katılımlarını, kimliklerini tanımlamalarını ifade eder. Devam bağlılığı işçinin örgütten ayrılma maliyetini temel alır, işçiler ihtiyaçları olduğundan dolayı örgütsel bağlılıklarını sürdürürler. Normatif bağlılıkta işçilerin bağlılığı sürdürülmesi zorunluluktur. Her üç bağlılık bileşeni de bağlılığı çeşitli derecelerde yansıtmaktadır(Wasti, 2003:535). İşle ilgili diğer davranışlarda saklı olan anlam üç şekilde farklılık gösterir. Son yıllarda araştırmacılar çalışanın mutluluğu gibi bağlılık

ve işçi ile ilgili sonuçlar arasındaki ilişki ile ilgilenmişlerdir. Bazı araştırmacılar etkili bağlılığı, işçinin sağlığı ve mutluluğu üzerinde negatif yönde etki eden iş stresinden koruduğunu öne sürmüşlerdir. Bazı araştırmacılara göre; bağlanmış çalışanlar stres nedenleri gibi negatif etkilerde daha duyarlı olabilmektedir. Bağlılığın bileşen veya şekillerinden birlikte varolma gibi saklı anlam taşıması ihlal edilmiş bir durumdur (Wasti, 2005:292).

1.4.1. İşe Alma Ve Seçme Süreci

Örgütsel bağlılığı ölçme ve yetenekli çalışanları elde tutma anlayışı, son yıllarda üzerinde en çok durulan kavramlardır. İşletmelerine güçlü bir şekilde bağlı olan çalışanların, işletmeden ayrılması en az beklenen kişiler oldukları düşünülmektedir. Bu yüzden örgütsel bağlılık, çalışanın işletmeyle olan ilişkisini şekillendiren, işletmede çalışmaya devam etme kararının alınmasını sağlayan psikolojik bir durumdur (Altınöz vd, Der:Akgemci vd, 2011:288). Algılama, yorumlama ve bilme süreçleri ile ilgili tüm etmenlerin yarattığı örgütlü ve dinamik düşünsel sisteme algı düzeneği ya da paradigma adı verilir.

Paradigma, bireyin iç ve dış dünyasını algılayıp yorumlamasında etkili olan tüm faktörleri kapsar Bireyin paradigmasını, gördüğü eğitim, yetiştiği ortam, içinde yaşadığı çevre ve aldığı kültür, doğuştan gelen karakter yapısı, o an içinde bulunduğu ruh hali gibi pek çok olay etkiler. Çalışanların paradigmalarının bilinmesi onların özelliklerine göre istihdam edilmesi açısından önemlidir (İbicioğlu, 2000:15). Paradigmik uyumla kastedilen, işletmede çalışan bireylerin amaçları, dünya görüşleri, doğru ve yanlışları ile organizasyonun benzer konulara bakış açılarının aynı olmasıdır. Organizasyonla iş görenler arasındaki paradigmik uyum ne kadar fazla ise uyumdan kaynaklanan sinerjik etki okadar fazla olacaktır.

Örgüt formel ve kurumsal bir yapı arz etmesinden dolayı doğası gereği paradigmasını vizyon, misyon ve politika ile ortaya koymuş olacaktır. Bu sebeple örgütün paradigmasını ortaya koymak daha kolay olacaktır. Örgütle bireyin paradigmaları çelişmediği ve organizasyon ile iş görenler arasındaki paradigmatik

yakınlık arttığı oranda iş gören işletme amaçlarına daha fazla motive olabilir ve verimli çalışır (İbicioğlu, 2000:15). İşletme ile iş görenin paradigmasının uyumlaşmadığı durumlarda çalışanlar arasında dağınıklık, başıboşluk ve aynı organizasyonda olmalarına rağmen herkesin farklı yönde hareket etmesi söz konusudur (İbicioğlu, 2000:16). Yeni istihdam ilişkisi, yetenekli çalışanların işletmede kalma nedenlerinin değiştiğini ortaya koymaktadır. Gelişmeler iç ve dış beklentilerin karşılanması durumunda, yetenekli çalışanın işletmede kalma isteğinin artacağı ve işletmeye daha çok bağlanacağını göstermektedir (Altınöz vd, 2011:289). Günümüzde öne çıkan durum, yetenekli çalışanların belirli bir işletmeye bağlanma istekleri yerine, kariyerlerine yoğunlaşma çabaları olarak karşımıza gelmektedir (Altınöz vd, 2011:289).

Örgütlerin insan kaynakları birimi, işe almada güçlü iş etiğine sahip, yüksek başarı gereksinimi duyan, yeterli, örgütsel değerleri yaygın şekilde paylaşan ve gereksinimleri istenen işle doyurulabilen, sonuçta işine ve örgütüne bağlı iş görenleri seçmelidir (Balay, 2011:244).

1.4.2. Sosyalleşme Süreci

Örgütsel sosyalleşme, bir bireyin bir örgütsel rolü üstlenmesi ve örgütsel bir üye olarak katılım sağlaması için zorunlu olan değerleri, yetenekleri, beklenen davranışları ve sosyal bilgileri içselleştirdiği süreçtir (Bauer ve Taylor, ed:Anderson vd, 2009:s.497).

Sosyalizasyon sürecinin örgütsel bağlılığı etkilediği Meyer ve Allen tarafından belirlenmiştir (Gümüştekin ve Emet, 2011:90-116).

Örgütlerin yeni üyeleri örgütsel kültüre katmak için kullandıkları sistematik süreç örgütsel sosyalizasyon olarak geçmektedir. Bu süreçte örgütün kıdemli yöneticileri, örgütte geçerli mevzuatı ve davranış kalıplarını aktarırlar ve böylece örgüt içindeki görev ve yetkilerin daha etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlarlar. Örgüte yeni girenler bu süreçte, örgütün işleyişi ve genel yapısı hakkında bilgi sahibi

oldukları gibi, örgütsel değer ve anlayışları, kuralları, prosedürleri ve normları öğrenme ve grup içinde nasıl hareket edeceklerini de öğrenirler (Aytaç, 2004:196). Örgütsel sosyalleşme, örgüte yeni girenlerin; örgüt kültürünü öğrenmeleri, benimsemeleri ve uygulamaları ile örgüt içerisinde çeşitli sebeplerden dolayı görevi değişen iş görenlerin yeni görev ile ilgili rolleri öğrenmeleri, benimsemeleri ve uygulamaları için örgüt tarafından düzenlenen uyumlaştırma süreci şeklinde ifade edilebilir (Uğurlu vd, 2011:707).

Örgütler bireysel inanç ve değerlerin, örgütsel değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirir. Örgütsel sosyalleşme, örgütün bireysel boyutunun formel boyutuyla kaynaştırılması sürecidir. Bu süreçte iş görenler örgütsel değerler ve normları kabullenmeye ikna edilir (Güçlü, 2011:156).

Sosyalizasyon çalışmalarında örgütsel bağlılık öncelikli faktörler ve yeni gelenin sosyalizasyonu olarak iki kategoriye ayrılmıştır (Morrow, 2010:9). Meyer ve Allen etkili örgütsel bağlılığın gelişiminde çalışanın ilk yıllarına odaklanmayı seçmiştir. Çalışanın görev süresinin ilk yıllarında, iş deneyimi daha fazla etkili olabilir (Morrow, 2010:11).

Örgütsel sosyalleşme konusundaki araştırmaların iki yaklaşım temelinde gerçekleştiği söylenebilir: Bu yaklaşımlar fonksiyonalist ve diyalektik yaklaşımlardır. Fonksiyonalist bakış açısı sosyalleşen kişiyi sosyalleşme sürecinin pasif nesnesi olarak görür. Bu yaklaşıma göre "sosyalleşme bireyi topluma uydurur". Diyalektik bakış açısı ise daha kompleks, etkileşimli, müzakereli ve geçici süreçleri olan bir sosyalleşme sürecini savunmaktadır. Diyalektik yaklaşıma göre kişi, içinde yaşamakta olduğu toplumun yaratıcı bir gücü, çözümler için bir araştırıcı ve paylaşma potansiyeline sahip bir üyesidir (Çalık, 2006:2).

Sosyal özdeşleşme teorisine bakıldığında kişilerin grup üyeliği yolu ile sosyal kimlik ve dolayısıyla bireysel kimlik kazandığını varsaymaktadır. Bu bakış iki ana varsayıma dayanmaktadır: Birincisi çalışanların kendi öz saygılarını

güçlendirmek için motive oldukları; diğeri ise, kişilerin kategorileri ve karşılaştırmaları kendi çevrelerini oluşturmak ve bu çevre içerisinde kendilerine bir yer tanımlamak için kullandıklarıdır (Turunç ve Çelik, 2010:188). Yeni iş görenler, daha önceki kişisel ve görevsel deneyimleri yoluyla kazandığı tutum ve beklentileri ile birlikte örgüte katılırlar. Örgüte yeni katılan iş gören, örgütün işleyişini, çalışma grubu içinde nasıl hareket edeceğini ve görevi ile ilgili bilişsel içeriği öğrenmek zorundadır. Bu öğrenme süreci ise örgütsel sosyalleşme ile gerçekleşir (Çalık, 2006:2).

Örgütsel sosyalleşme örgütün kendisindeki değişmelerden çok, yeni iş görenlerdeki değişmeleri ifade etmektedir. Bu nedenle sosyalleşme, davranış değişikliği, itaat, uyum, nüfuz, sadakat ve bağlılığın gelişimi gibi genel psikolojik süreçlere özel bir örnektir (Çalık, 2006:3). Grup kişiliği üyenin gruba yönelik olumlu tutumları ile tanımlanabilir. Grup kişiliği kavramsal, etkili ve davranışsal bileşenleri içerir. Alternatif açıklamalarda daha az dikkate alınan normatif etki, sosyal ikilem olarak grup tartışmaları boyunca ortaya çıkabilir. Grup norm ve değerleri hakkında bilgi iletiminde bir kanal gibi iletişimde kullanılabilir ve sosyal normların algısı gibi üyenin davranışları hakkında direkt bir etkiye sahiptir. sosyal normlar yaygınlaşmışsa yasallaştırılır ve sosyal olarak kabul edilen ve umulan davranış yönergeler ile paylaşılır. (Chen vd, 2007:260). İnsanlar genellikle grup içindeki kurallara çoğu nedenden dolayı uyarlar. İnsanların ilk isteği doğru olarak gözükmektir.

Kuralların doğru ve uygun olduğu ilk çocukluk yıllarında öğretilir. İkincisi, insanlar grup içinde bulunmayı kapsayan sosyal riskleri azaltmak isterler (Chena vd, 2007:262). İş görenlerin sosyalleşme süreci ile ilgili yapılan araştırmalara dayanarak sosyalleşme görevleri üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar bireyin aktif olarak sosyalleşmesinde görev hükümlerinin açıklanması (yeni iş görenlerin işlerini nasıl yapmaları gerektiğini öğrenmeleri), rol açıklığını sağlama (örgüte yeni giren iş görenin çalışma grubu içindeki rolünü öğrenmesi), kültürleme etkinlikleri (örgüt kültürünü oluşturan değer ve normları öğrenme) ve sosyal bütünleşmeyi sağlama

(yeni iş görenin işe girmeden önceki davranışlarının örgüt kültürü ile uyumuna bakılması) görevleridir (Çalık, 2006:3).

İş görenler, amirleri, iş arkadaşları, çalışma grubunun üyeleri ve astları ile kurdukları biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkileri sayesinde sosyopolitik destek kazanmaktadırlar. Bu durumda, örgütün diğer üyeleriyle kısa zamanda kurulan ilişkiler sosyopolitik desteğin kazanılmasını hızlandıracaktır (Çöl ve Ardıç, 2011:161).

Meyer ve diğerleri tarafından tanımlanan iş ilişkilerinde doğruluk, özellikle yöneticiler arasında baskın bir özelliktir. Topluluğun kazananları korumasız olduğunda, diğer topluluğun hareketlerinde şu beklenti temel alınabilir: Diğer topluluğu kontrol ederek ve gözlemleyerek yeteneklerine bakmaksızın doğruluğu yaratan önemli, belirli bir hareketi uygulayacaklardır. Bu savunmasızlık durumu da, ihanet ve hayal kırıklığını mümkün kılan doğruluğu yaratanlardan uzaklaşır. (Wasti vd, 2007: 478).

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenen bir örgüte örgütün sosyal mekanizmasının işleyişi kolaylaşır ve iş görenler arasındaki çatışmalar azalır. Böylece örgütün etkinliği artacak, örgütsel performans olumlu yönde gelişme gösterecektir (Gürbüz, 2006:57). Başarılı sosyalleşmenin sonuçları olarak; işe olan ilgi, örgüte bağlılık, işinde kalma isteği ve performans artar. Örgütsel değerler içselleştirilir. Başarısız sosyalleşmede ise, iş doyumsuzluğu, rol belirsizliği ve çatışması, işe ilgi azalması, örgütsel bağlılığın azalması, görevde bulunmama isteği, performans düşüklüğü ve örgütsel değerlerin red edilmesi ortaya çıkar. Başarısız örgütsel sosyalleşme sonucunda, yeni iş gören işe gelmeyebilir, otoriteye karşı direnebilir ve olağandışı davranışlar gösterebilir (Kelepçe ve Özbek, 2008:114-115). Sosyalleşme çalışmaları ile yaşanacak olan "gerçeklik şoku"nu bertaraf etmede ve olumsuz değişikliklere karşı direnme gücü gelişir. Sosyalleşme çalışmaları ile örgütün ve iş görenin karşılıklı birbirlerini kabul etme belirtilerinin oluşması da kolaylaşır (Kartal, 2005:109).

1.5. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar şu şekilde sınıflandırılabilir (Çetin, 2004:94) :

- Duygusal bağlılık
- Devam etme isteği
- Normatif (zorunluluk) isteği

Bu bağlılık modeli Allen ve Meyer'in 1990 yılında ortaya attığı üç unsurlu örgüte bağlılık modelini içermektedir.

Her üç bağlılık bileşeni de, kendi içerisinde örgütsel bağlılığı temsil etmekle beraber örgütsel bağlılığa bakış açıları kendi içerilerinde farklılık göstermektedir (Saldamlı, 2009:31).

Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmıştır. Devamlılık bağlılığı, çalışanların işletmeden ayrılmanın beraberinde getireceği maliyeti yani, olumsuzlukları dikkate alması ve bir zorunluluk olarak işletmeye devam etmesi olarak tanımlanmıştır. Son olarak, normatif bağımlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmama gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ifade edilmiştir (Özdevecioğlu, 2003:113). Bu durum sırasıyla "arzu" (duygusal), "ihtiyaç" (devamlılık) ve "yükümlülük" (normatif) ekseninde değerlendirilir (Durna ve Eren, 2005:212). Her üç bağlılığın arasındaki ortak noktanın, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Yani, bu üç bağlılık türünde de iş görenler örgütte kalmaya davam etmektedirler (Yüceler, 2009:449).

Örgütlerde önerilmiş olan etkili bağlılık, kişinin karakteri, işin özellikleri, iş deneyimleri ve yapısal özellikler olmak üzere dört kategori halinde gösterilebilir. Örgütsel bağlılık da yan bahisin büyüklüğü ve alternatifsizliğin fark edilmesi olmak

üzere temelde iki faktör devam bağlılığını destekler. Çalışanlar, düşünülen zamanını ve iş becerilerini yatırırlar, diğer örgütler tarafından kolayca transfer edilemezler. Sonuncu olarak da, örgütsel bağlılığın normatif bileşeni desteklemektedir; bireyin önceki deneyimleri(aile/kültürel sosyalizasyon) ve örgüte girişteki(örgütsel sosyalizasyon) takip eden deneyimleri. (Allen ve Meyer, 1990: 63).

Başka kaynaklarda ise çalışanın örgüte bağlılığının farklı şekillerde de ifade edildiği görülmüştür (Çetin, 2004:94) :

- İstenen bağlılık
- Zorunlu olunan bağlılık
- Olması gerektiğine inanılan bağlılık
- Bağlılığın olmama durumu.

Farklı kaynaklarda bulunan sınıflamaların içerik olarak Allen Meyer de belirtilen sınıflandırma ile aynı özellikleri tanımlanmaktadır. "Etkili bağlılık" tanımı "istenen bağlılık", "devamlı bağlılık" tanımı "zorunlu olunan bağlılık", "kuralcı olunan bağlılık" tanımı ise "olması gerektiğine inanılan bağlılık" olarak yer almıştır. Bu unsurlara ek olarak sınıflandırmaya "bağlılığın olmama durumu" olarak nitelendirilen dördüncü bir unsur ek olarak belirtilmiştir (Çetin, 2004:94-95).

1.5.1. Duygusal (Etkili) Bağlılık

Örgütsel amaçlara ve kurallara karşı duyulan saygı, yöneticilere duyulan sevgi ve saygı, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan bağlılık türüdür (Çakınberk vd, 2011:94). Çalışanın kendi tercihleri ile bir takım duygusal sebeplerden dolayı çalıştığı örgütte kalma arzusu olarak tanımlanmakta; örgütü ile bütünleşmesini ve özdeşleşmesini içermektedir (Taşkaya, 2009:27). Duygusal bağlılık; bireylerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve bireylerin, örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili, birtakım fedakârlıklar yapmaya hazır olmaları durumunu kapsayan aktif bir bağı ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların duygusal bağlılığı örgütsel objelere daha sıkı

sarılmalarını, özdeşleşmelerini, örgütle bütünleşmelerini, örgütsel amaç ve değerleri kabullenmelerinin bir göstergesidir (Gürbüz, 2006:59).

Çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu, kişi için "ideal" bir mutluluk durumu olarak ifade edilmektedir. Duygusal bağlılık kişinin duygusal açıdan örgüte bağlılığı üzerinde durur (Çetin, 2004:95). Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalan çalışanlar buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Vural ve Coşkun, 2007:144). Güçlü bir duygusal bağlılıkla kurumda kalan iş görenler buna gereksinim duyduklarından değil, daha çok bunu kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Özdaşlı vd, 2009:233). Çalıştıkları örgüte duygusal bağlılık gösteren iş görenler ek sorumluluklar almak için gerçekten heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde de ek çaba göstermek için hazırdırlar (Çetin, 2004:95).

Steers, kişisel özelliklerin özellikle de başarma güdüsünün, örgüte duyulacak duygusal bağlılığı önemli ölçüde belirleyeceğini ortaya koyarken; Mathieu ve Zajac duygusal bağlılığın oluşmasına etki eden tutumları, iş özellikleri, iş arkadaşları, ve örgütün bireye davranışlarına ilişkin bireyde oluşan algılardan önemli ölçüde etkilenebileceğini belirtmişlerdir. Hartman ise; duygusal bağlılığın ait olma ve örgüte bağlılık duygularını kullandığını belirttikten sonra, bu bağlılık türünün ücret, rol açıklığı ve geçerli yetenekler gibi kişisel özellik, örgütsel yapı ve iş deneyimleriyle ilişkilerini ortaya koymaktadır (Gürbüz, 2006:60). Örgütsel bağlılık yazınındaki çeşitli araştırmacılara ait, duygusal bağlılığa etki eden faktörler şu şekilde sıralanabilir (İnce ve Gül, 2005:88):

- Zenginleştirilmiş işler: Zenginleştirilmiş işlerin duygusal bağlılığı arttırdığı kabul edilmektedir.
- Yönetime katılma: Çalışanların yönetime ve karar almaya katılmaları duygusal bağlılığı arttırmaktadır.

- Özerklik ve işin zorluğu: Özerklik ve işin zorluğunun da duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği iddia edilmektedir. Özellikle işin zorluğu ilerleme ve güçlenme ihtiyacı duyan çalışanlarda daha fazla duygusal bağlılık sağlamaktadır.
- Liderlik: Liderliğin yapılandırıcı ve anlayış gösterici özelliklerinden her birinin duygusal bağlılıkla orta düzeyde olumlu ilişki içerine olduğu belirlenmiştir. Liderin etkin, çift yönlü ve iyi zamanlı bir iletişim sistemi kurmasının bağlılığı arttırdığı ileri sürülmektedir.
- Rol durumu: Rol çatışması ve rol belirsizliği yaşamayan çalışanların, diğerlerine göre daha fazla bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir.

Genel olarak örgütsel bağlılık çalışmalarında etkili bağlılık üzerine odaklanılmıştır ve bu bağlılık türü çeşitli örnekler gösterilerek onaylanmıştır (Wasti, 2002:545).

1.5.2. Normatif (Değer) Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanların ahlâki bir görev duygusu ile işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissettiklerini ifade etmektedir. Normatif bağlılık kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden örgütte kalma zorunluluğu duymasına dayanmaktadır. Normatif bağlılıkta, çalışanlar sadakatin önemli boyutuna inanmakta ve bu konuda ahlâki bir zorunluluk hissetmektedir (Özdaşlı, 2009:233). Normatif bağlılık örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar. Bu şekilde birey-örgüt değerleri arasındaki ahenk, "örgütsel kimlik" sürecini ortaya koyar (Durna ve Eren, 2005:211). Örgüte olan minnettarlık hissini ortaya koyar. Bu bağlılık türü yüksek olan çalışanlar, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasını sağlayan inancına dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev, ahlâki bir sorumluluk olarak görür. (Çakınberk vd, 2011:95).

Normatif bağlılık, tam olarak ne duygusal ne de maddi kaygıların ön planda tutulduğu bir bağlılık unsuru olarak görülmektedir. Ahlaki değerlerin önem

kazandığının gözlemlendiği söylenebilir (Saldamlı, 2009,31). Bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlâki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007:145).

Bunun sebebi ise, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmasıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar (Çetin, 2004:96). Çalışanın örgütte kalma konusunda hissettiği yükümlülük duygusu, eğitim, burs, karşılıksız ödeme gibi yatırım ve harcama sonucunda gelişmektedir. Bu harcamalar sonucunda da çalışan kendini örgüte karşı borçlu hissetmektedir (Taşkaya, 2009:28).

Normatif bağlılığı çalışanların karakterlerinden, kişisel ve ailevi yaşantılarından ve sosyalleşme sürecinden etkilenmektedir. Ayrıca çalışanın mensubu bulunduğu sosyal sınıf ve statü de normatif bağlılığı etkilemektedir. Farklı milliyet ve ırka mensup olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları arasında önemli farklılıklar bulunduğu ortaya konulmuştur (İnce ve Gül, 2005:93).

1.5.3. Devam Bağlılığı

Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre bağlılık, çalışanın örgütte harcadığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır. Devam bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır (Vural ve Coşkun, 2007:143). Alternatiflerin bulunmadığı, başka bir istihdam olanağı bulunmadığı durumlarda örgütten ayrılmanın maliyeti artacağı için devamlılık bağlılığı gelişmektedir (Taşın ve Dilek, 2010:39). Başka bir deyişle; iş gören alternatiflere açık bir yaklaşım sergilemektedir. Daha iyi maddi koşulların bulunması durumunda bağlılık sona erebilir (Saldamlı, 2009:31).

Çalışanın yapmış olduğu kişisel yatırımlardan dolayı örgütte kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu yatırımlar; mesai arkadaşları ile yakın sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen özel bilgi, tecrübe ve yetenekler şeklinde sıralanabilir (Çakınberk vd, 2011:95).

Bu durumda çalışan, örgütte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünür. Bu durum da kişiyi örgütte tutan gücün olası maddi kayıplar olabileceği söylenebilir. Örgüte devamlı bağlılık duyan kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. İşverenleri için çalışmak zorunluluğu hisseden bu kişiler "kapana sıkışmış" çalışanlar olarak tabir edilebilir. Bu kişilerden bazıları başka iş bulamadıklarından ya da başka iş bulabilecek nitelikte olmadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazı çalışanlar ise sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepler nedeniyle örgütte kalmaya devam ederler (Çetin, 2004:95).

Örgütte çalışmaya devam eden bütün çalışanlar en iyi iş görenler değildir. Örgütler bu durumu genelde küçülme ya da diğer şirketlerle birleşme yoluna gittiklerinde gözlemlemektedirler. İlk ayrılanlar daha iyi nitelikli ve başka yerde iş bulma şansı daha fazla olan çalışanlardır. Bunun sonucunda da şirketin elinde "kapana sıkışmış" çalışanlar kalmaktadır (Çetin, 2004:96).

Meyer ve Allen yaşlı çalışanların, işlerinde iyi statüler elde etmelerinden ve adaletli davranış göstermelerinden dolayı onların örgütlerine daha yüksek seviye de bağlılık gösterdiklerini ileri sürmektedirler (İnce ve Gül, 2005:91). Alternatif iş olanaklarının azalmasının bir sonucu olarak devam bağlılığının arttığı gözlemlenebilir (Özdaşlı vd, 2009:233).

Devamlılık bağlılığına etki eden diğer bir faktör ise cinsiyet olarak gösterilmektedir. Yapılan araştırmalar da genellikle kadınların, iş hayatında daha fazla engellerle karşılaşmalarından dolayı, erkeklere oranla daha fazla bağlılık

gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Eğitim faktörünün ise bağlılık ile ilişkisinin ters yönlü olduğu belirtilmektedir. Eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte bağlılık derecesinin azaldığı belirlenmiştir (İnce ve Gül, 2005:91).

Allen ve Meyer devamlılık bağlılığı ile ilgili faktörleri şu şekilde özetlemektedir (İnce ve Gül, 2005:92):

- Yeteneklerin transferi: Çalışanın sahip olduğu yetenekleri ve tecrübeleri bir başka örgüte transfer edip edemeyeceği,
- Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin bir başka örgütte yararlı olup olamayacağı,
- Kendine yatırım: Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü mevcut örgüte yapmış olması,
- Yeniden yerleşme: çalışanın örgütten ayrılması halinde bir başka örgüte ve şehre yerleşmesi ile görüşleri,
- Emeklilik primi: Çalışanın mevcut örgütten ayrılması halinde başka emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybedeceği korkusu,
- Alternatif iş imkânları: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bulup bulamayacağı şeklindedir.

1.6. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın incelenmesinde araştırmacılar arasında farklı görüşler ortaya çıkmaktadır (Güçlü, 2006:12). Çalışanlar tutumsal ve davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. Bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlamaları durumuna göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisinden ziyade yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Tutumsal bağlılık ise, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir (Vural ve Coşkun, 2007:142).

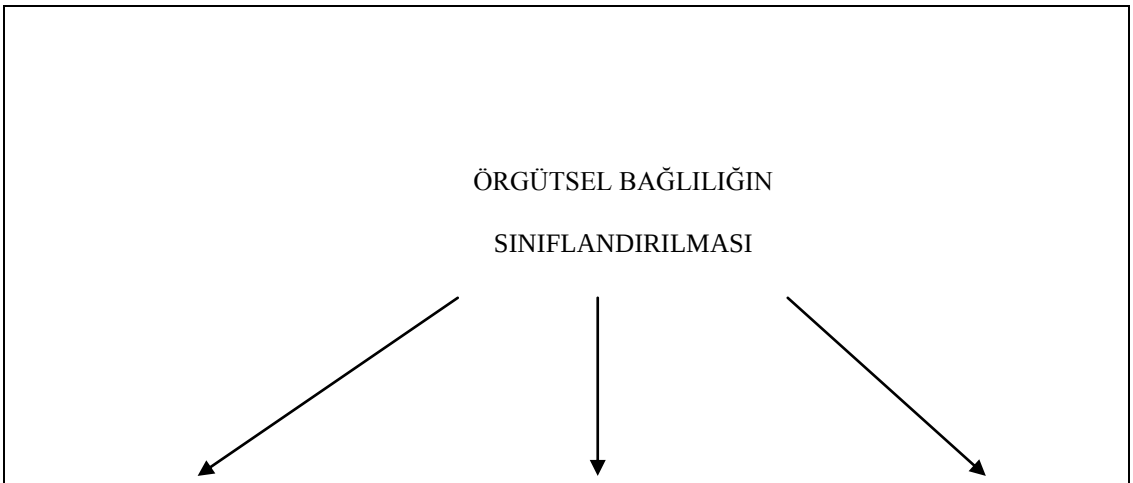
Genel itibari ile bakıldığında ise örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma şu şekilde ortaya konulabilir;

- Tutumsal Bağlılık
- Davranışsal Bağlılık
- Çoklu Bağlılıklar

Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Saldamlı, 2009:12). Örgütsel bağlılık bir tutum olarak ele alındığında, bağlılık çoğunlukla örgüte duygusal veya hissi bağlılık olarak dikkate alınmıştır. Örgüte güçlü bir biçimde bağlı olan kişilerin örgütle bütünleştiği, katılımcı oldukları ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut oldukları kabul edilmiştir. Tutumsal bağlılık iş görenin örgütle olan ilişkileri hakkında düşündükleriyle ilişkilendirilerek bireylerin kendi değerlerinin ve amaçları ile uygunluğunu dikkate almaları biçiminde düşünülmüştür. Davranışsal bakış açısıyla ele alan araştırmacılar ise bağlılığı, iş görenlerin bir örgütte kalıp kalmamaya ilişkin seçimleri ile ilişkilendirmişlerdir. Bu bakış açısından örgüte bağlılık, alternatif iş olanakları olmasına rağmen bir örgütte kalıp o örgüt için çalışmaya istekli olmak olarak görülmüştür (Özutku, 2008:80).

Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı bakış açılarıyla yaklaşmış olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. (İnce ve Gül, 2005:26).

Tablo 1.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Tutumsal Bağlılık	**Davranışsal Bağlılık**	**Çoklu Bağlılık**
• Kanter'in Yaklaşımı • Etzioni'nin Yaklaşımı • O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı • Penley ve Gould'un Yaklaşımı • Ellen ve Meyer'in Yaklaşımı	• Becker'in Yaklaşımı • Salancik'in Yaklaşımı	

KAYNAK: "örgütsel bağlılığın mukayesesi ve değerlendirilmesi",Gül, H.2007'den aktaran; Saldamlı, 2009:12.

1.6.1 Tutumsal Bağlılık

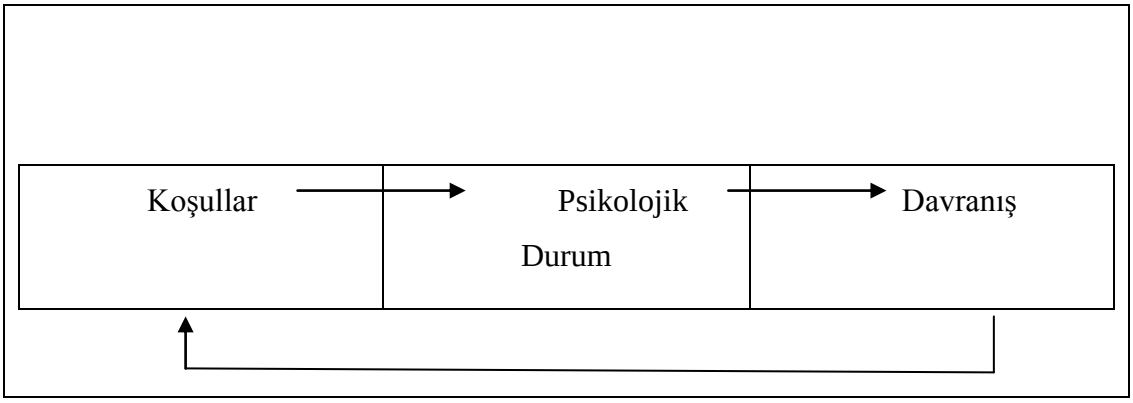
Tutum kelime anlamı olarak bakıldığında "*Belli nesnelere, olaylara, kişilere karşı belli biçimde davranma yolunda toplumsal olarak kazanılmış eğilim ya da yönelim*." olarak tanımlanmaktadır (http://tdkterim.gov.tr/bts/, erişim:24/01/2011).

Tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşan araştırmacıların uzmanlık alanlarının daha çok örgütsel davranış olduğu görülmektedir. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nisbi gücüdür (Saldamlı, 2009:13).

Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, iş gören ile örgüt arasındaki bağın niteliğini ve kalitesini yansıtan bir tutum olarak ele alınmaktadır (Güçlü, 2006:12). Tutumsal bağlılığın iki temel amacı vardır. Birincisi çalışanların örgüte olan bağlılık duygularını en üst düzeyde tutarak verimliliği maksimum düzeye çıkarmak ve iş gören devir hızını ise, en düşük düzeyde tutmaktır. İkinci amacı ise, örgüte olan bağlılığı geliştirmek için kişisel özelliklerin ve ortam koşullarının belirlenmesini sağlamaktır (Demirel, 2008:183).

Tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç öğesi bulunmaktadır. Duygusal öğe; tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkiler olarak tanımlanmaktadır. Bilişsel öğe; bireyin bir nesne, olay ya da diğer kişiler hakkındaki inançları olarak gösterilmektedir. Davranışsal öğe ise tutum doğrultusunda harekete geçmeyi belirtmektedir (İnce ve Gül, 2005:27).

Tutumsal bağlılık, kişi ile örgüt arasındaki bağın bir değerlendirmeye tabi tutulması sonucunda oluşan örgütle ilgili bir bakış açısı veya örgüte duygusal bir yönelmedir (Saldamlı, 2009:13).



Şekil 1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

KAYNAK: A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment(Meyer.J.P. and Alen,N.J.,1991'den; Saldamlı, 2009:14).

Tutumsal yaklaşımda örgütsel bağlılık sürecinde, iş görenlerin örgüt ile ilişkileri hakkındaki düşünceleri üzerine odaklanılır. Pek çok durumda tutumsal yaklaşımdaki iş görenlerin kendi değer ve amaçları ile örgütün değer ve amaçları uyumlu olarak düşünülmektedir. Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmacılar, büyük ölçüde bağlılığın gelişmesine ve bağlılığın davranışsal sonuçlarına katkıda bulunarak önceki durumların belirlenmesine doğru yönelmişlerdir (Güçlü, 2006:13).

Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005:27). Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisi olarak gösterilmektedir (Saldamlı, 2009:14).

Tutumsal bağlılıkla ilgili geliştirilmiş bulunan çok sayıda farklı yaklaşım bulunmaktadır. Literatürde tutumsal bağlılık ile ilgili yaklaşımların en önemlileri; Kanter, Etzioni, O'Relly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır (Saldamlı, 2009:14).

1.6.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık ile ilgili en meşhur yaklaşımlardan birisi Kanter'e aittir. 1968'de Kanter'in geliştirdiği yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkiler ile kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adayarak gerçekleştirebilirler (İnce ve Gül, 2005:29). Literatürdeki yaygın örgütsel bağlılık yaklaşımlarının çoğunda örgütteki üyelerin eğlenmesi, ve örgütün bireysel özelliklerini içermesi gibi güçlü bir bağlılık, etkili bağlılık veya duygusal bağlılık olarak düşünülür. Kanter(1968) tarafından bu bağlılık "birleşme bağlılığı" olarak tanımlanmıştır, bireysel kaynakların etkiliği ve grup duygusuna bağlılıktır. Bunchanan(1974) tarafından örgütün değerleri ve amaçları taraflı, etkili bağlılık şeklinde kavramsallaştırılmıştır (Allen ve Meyer, 1990:63).

Kanter,; devam bağlılığı, birlik bağlılığı ve kontrol bağlılığı biçiminde üç farklı örgütsel bağlılık türü olduğunu belirtmiştir (Güçlü, 2006:17).

Devam bağlılığı, üyenin, örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adaması olarak tanımlanmaktadır (Sığrı, 2007:263). İş görenlerin işten ayrılmalarının maliyetinin fazla olması ve bir takım zorluklar yaratacak olması iş görenin kişisel fedakârlıklarda bulunacağı ve bunun sonucunda da örgütten ayrılmayarak örgütte çalışacağı görüşü kabul edilir (Güçlü, 2006:17). Devam bağlılığı özveri ve yatırım biçiminde iki unsurdan oluşmaktadır. Özveri, iş görenin örgüt üyeliğinin karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmesini ifade etmektedir. İş gören bir kez özveride bulunmaya karar verdiğinde, buna bağlı olarak örgüt üyeliği için duyduğu bağlılık da artacaktır. Örgüt üyeliğinin bir maliyeti bulunmaktadır ve üyelikten kolay kolay vazgeçilmemektedir. Yatırım, iş görenin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması yüzünden örgütle bir çıkar ilişkisine girmesidir. İş gören, örgüte yatırım yaptığı sürece, mevcut katılımı sayesinde gelecekle ilgili kazançlar elde edebilir. İş gören, yaptığı yatırımlarla örgüt ile bütünleşir. Örgüt başarılı olduğu sürece, iş

görenler de örgütün başarısından kendi paylarına düşeni alırlar ve sonuçta da iş görenin örgüte devam bağlılığı gelişmiş olur (Güçlü, 2006:18).

Bireyler kendi yaşamlarını sürdürebilme de, gerekli ihtiyaçlarını karşılayabilme bakımından, örgütün sürekliliğinde kendilerini bir güç olarak görmektedirler (Çakır, 2001:52).

Temel olarak ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olacağı görüşünü benimsemektedir. Üye örgütte kalmayı kârlı bulduğu sürece bağlılığı devam edecektir.

Birlik bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı olarak da ifade edilebilir. Üyeler örgütteki grup üyeleri arasındaki bağlılıklarla örgütlerine bağlanırlar (Sığrı, 2007:263). İş yerindeki sosyal ilişkilerin gelişmesine dayanan bir bağlılıktır. Bireyler örgütlerine çalışma ortamındaki ilişkilerin güçlü olması nedeniyle bağlanmaktadır. Örgütler, çalışanların bağlılıklarını arttırmak için çalışanlar arasında uyumu, işbirliğini arttırıcı faaliyetlere yer verirler. İşe yeni başlayan bir bireyin tanıştırılması, yemekler düzenlenmesi ve takım çalışmaları bunlar arasında sayılmaktadır (Çakır, 2001:52). Bu bağlılıkta, iş görenin örgütle sosyal bağlar kurması için örgüt kültürünü oluşturan seremoniler, törenler ve sembollerden yararlanılarak örgütte sosyal ilişkilerin yaratılması sağlanır. Genellikle örgütler, iş görenlerin örgüte psikolojik olarak yakınlıklarını geliştirmek için bir takım farklı aktiviteler yaratırlar (Güçlü, 2006:18). Örgüt içinde bu çeşit bir kenetlenme bağlılığının yaşanması, grup içi çekişmelere, çatışmalara, kıskançlıklara, örgütsel yıldırmaya, dışlanmaya ve yabancılaşmaya çok az rastlanırken, grup birliği oldukça yüksek seviyelerde gerçekleşmektedir (İnce ve Gül, 2005:31).

Kontrol bağlılığı, kişisel davranışın örgütün istediği doğrultuda şekillendirildiği ve üyenin örgüt normlarına bağlı olarak görüldüğü bir bağlılıktır (Sığrı, 2007:263). Bu bağlılık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir (Saldamlı, 2009:15). Üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya

çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005:31-32). İş görenlerin örgütteki faaliyetlerinde örgüt normlarına ve değerlerine uygun davranışlarda bulunmaları ile örgüt normlarını ve değerlerini temsil ettiklerine inandıkları zaman kontrol bağlılığı oluşur (Güçlü, 2006:19). Kurallara uygun davranma, örgütün değerlerine ve amaçlarına inanmakla daha etkin hale geleceğinden, değer ve amaçlar, uygun davranışlar için birer yol gösterici olma fonksiyonlarını yerine getirmektedirler (Çakır, 2001:52).

Devama yönelik bağlılığın hakim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Birlik bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Kanter bu üç bağlılık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütler üyelerinin bağlılıklarını sağlamak için üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005:32). Kanter, Etzioni'nin aksine anılan üç tip bağlılığın genellikle tek başlarına değil, birbirleri ile etkileşim içinde ortaya çıkmakta olduğunu söylemektedir (Sığrı, 2007:263).

1.6.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, örgütsel bağlılık kavramı yerine "*örgütsel katılım"* kavramını kullanmış ve iş görenlerin örgüte katılım oranlarına göre bir sınıflandırmada bulunmuştur (Güçlü, 2006:15). Etzioni, örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir (İnce ve Gül, 2005:32). Etzioni'ye göre, örgütün çalışanlar üzerindeki "otoritesi ve gücü", örgütsel bağlılığın temel nedenidir. Etzioni örgütsel bağlılığa, bireylerin örgütün direktiflerine uyumu düşüncesine dayalı bir açıklama getirmiştir (Sığrı, 2007:263). Etzioni örgütsel bağlılıkta üç örgütsel katılım türü belirlemiştir (Güçlü, 2006:16) :

- Yabancılaştırıcı katılım
- Hesapçı katılım
- Ahlâki katılım olarak sıralanabilir.

Yabancılaştırıcı katılım, zorunlu bağlılık olarak da anılır (Sığrı, 2007:263). Bireyin örgüte karşı kuvvetli olumsuz bir yönelimi olarak belirtilir (Güçlü, 2006:16). Bireyin olumsuz hislerine rağmen, bireyin bazı davranışlara örgüt tarafından zorlanıldığı bir durumu ifade etmektedir (Sığrı, 2007:263). Bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkabilmektedir (Bayram, 2011:130).

Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005:33). Bu katılım türü, alternatiflerin olmamasından dolayı ortaya çıkmaktadır. Bu tür katılım duyan iş görenler, işten ayrılmaları durumunda finansal kayıplarının olması, alternatif iş seçeneklerinin olmaması veya ailelerinin başka bir yere taşınma imkânının olmaması gibi farklı nedenlerden dolayı işlerinden ayrılamamaktadırlar (Güçlü, 2006:16).

Hesapçı katılım, çıkara dayalı bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Çalışanların örgüte yaptıkları katkılar sonucunda bazı ödüller ve faydalar elde etmeleri sonucu psikolojik olarak ortaya çıkan bir bağlılık türü olarak ifade edilir (Sığrı, 2007:263). Bireyin örgüte karşı olumlu veya olumsuz yöneliminin düşük şiddette olması durumudur (Güçlü, 2006:16). Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Bu bağlılık türünün temel felsefesi olarak Kanter'in devama yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış- veriş ilişkisidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir (İnce ve Gül, 2005:33). İş görenler, örgüte katkıları ile örgütten yaptıkları iş karşılığında aldıkları ödüller arasında olan ilişkiyi faydalı veya tarafsız bir değişim ilişkisi olarak gördükleri durumda örgüte hesapçı bir bağlılık duyarlar (Güçlü, 2006:16).

Ahlâki katılım, diğer bir ifade ile moral bağlılık olarak da adlandırılmaktadır (İnce ve Gül, 2005:33). Ahlâki katılım bireyin örgüte karşı yüksek yoğunlukta olumlu bir yöneliminin olduğunu ifade eder (Güçlü, 2006:16). Ahlâki

bağlık, bireyin örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını kabul ederek özdeşleştiği zaman oluşur (Sığrı, 2007:263). Bu yüzden iş gören, örgütün yararlı sosyal amaçları takip ettiğini hissettiği zaman örgütsel faaliyetlere katılabilir (Güçlü, 2006:16-17). Dolayısıyla ahlaki açıdan yakınlaşma standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişmelerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır (Saldamlı, 2009:16). Moral bağlılıkta kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Saldamlı,2009:16).

Etzioni çalışanın bağlılığının, anılan üç kategoriden mutlaka biri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüştür (Sığrı, 2007:263).

Bu bağlılık türlerinden her biri, bireyin örgütün gücü karşısındaki davranışını içermektedir (Sığrı, 2007:263). Etzioni kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden üç tür gücün varlığını ortaya koymaktadır. Bu güç türleri; korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür. Cezalandırıcı güç, örgütsel norm ve beklentilere riayet edilmediğinde uygulanacak olan cezalarla ilgilidir. Üyelerin kendilerinden beklenen ve örgütsel normlarla uyumlu olması istenilen davranışlarının, beklentilere cevap vermemesi halinde karşılaşacağı tepkilerle ilgili güçtür (İnce ve Gül, 2005:34). Ödüllendirici güç ise kişinin davranışlarının beklentilerle uyumlu olması halinde ortaya çıkmaktadır. Ödüllendirici güç; ücret, ikramiye, prim ücretli izin gibi ödüllerin kontrol ve dağıtımına dayanır (İnce ve Gül, 2005:34).

Sembolik güç ise kabul görme, saygı gösterilme ve prestij gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanır. Bu üç tür güç, örgütteki uyum sistemini oluşturmaktadır. Etzioni yüksek yoğunlukta ve olumlu katılmayı bağlılık, düşük yoğunlukta ve olumsuz katılmayı ise yabancılaşma olarak ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005:34).

1.6.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, O'Reilly ve Chatman tarafından iş görenin örgüte psikolojik bağlılığı olarak ifade edilmektedir (Bayram, 2011:130). Bu bağlılık; işe sarılma duygusunu, sadakati ve örgütün değerlerine inancı kapsamaktadır. Bu çerçevede örgüte psikolojik bağlılık, üç boyutta ele alınmıştır (Güçlü, 2006:21):

- Uyum boyutu
- Özdeşleşme boyutu
- İçselleştirme boyutu.

İş görenler bazı durumlarda çalıştıkları örgütü yüzeysel düzeyde desteklerler. Bunlar örgüte inanmaktan çok, uyumlu eylemler yolu ile bazı ödülleri kazanmayı ve cezalardan kurtulmayı tercih ederler. İş görenlerin örgüte duydukları bu yüzeysel bağlılık uyum olarak adlandırılmaktadır (Güçlü, 2006:21). Uyum bağlılığı, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır ve bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur Etzioni çalışanın bağlılığının, anılan üç kategoriden mutlaka biri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüştür (Sığrı, 2007:264). Genel olarak uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir (Saldamlı, 2009:17). Uyumda, bireyin bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu yada ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur (Çakınberk vd, 2011:95).

Yetki, kural ve prosedürler genellikle uyum ile sonuçlanır. Bireyin örgüte sağladığı uyum, güvene değil kontrole dayanır ve kişiye seçme olanağı vermemektedir (Güçlü, 2006:21).

Özdeşleşme örgütsel bağlılığın ikinci boyutu olarak, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır (İnce ve Gül, 2005:35). Özdeşleşme, sosyal bir etki sonucu etkiye maruz kalan bireyin, etkiyi ortaya çıkaran olguya benzeme isteği duyması ve buna yönelik davranışlar göstermesidir (Sığrı, 2007:264). Özdeşleşmede birey kendini ifade edebilme imkânı yaratıldığı ve insanlarla kurduğu ilişkilerin

sürdürülme olanağı tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmektedir (Çakınberk vd, 2011:95). İş görenlerin yakın olma isteğine dayanan bir örgütsel bağlılık aşamasıdır (Güçlü, 2006:22). Üye diğerleri ile yakın ilişkiler içine girmektedir. Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (İnce ve Gül, 2005:35). Özdeşleşme bağlılığı diğerleriyle doyum sağlayacak bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelir, böylece birey bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duyar (Sığrı, 2007:264). Özdeşleşme ussal olmakta çok duygusaldır (Çakınberk vd, 2011:95).İş görenler örgütlerine bağlılık göstermekten gurur duyarlar ve örgüt ile özdeşleşirler, çünkü örgüt, iş görenlerin değer verdiği şeyleri desteklemektedir (Güçlü, 2006:22).

İçselleştirme, bireyin sosyal bir etki karşısında doğru olanı yapma güdüsü olup, normlarla belirginleşen bir tutumdur (Sığrı, 2007:264). İçselleştirme boyutunda iş gören, örgütün değerlerini kendi tutum, davranışları ve kişisel değerleri ile uyumlu görmektedir (Güçlü, 2006:22). Birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir (Çakınberk vd, 2011:96). Örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık boyutu içselleştirme boyutudur. Çünkü içselleştirme, kendi kendine devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır (Güçlü, 2006:22). İçselleştirme boyutu bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır. İçselleştirme boyutu bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır (Saldamlı, 2009:17).

İş görenin örgüte bağlılığı, üç bağımsız esasa göre şekillenmektedir. Uyum bağlılığında, belirli dışsal ödüller için bağlılık vardır (Güçlü, 2006:22). Ödül – maliyet ilişkisini öne çıkararak bireyi araçsal algılara yöneltmektedir (İnce ve Gül, 2005:35). Özdeşleşme bağlılığında, yakın ilişki isteğine dayanan bağlılık vardır. İçselleştirme bağlılığında ise, örgütsel değerler ile bireysel değerler arasındaki

uyuma dayanmaktadır (Hatice, 2006:22). Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarındaki bağlılıkta bireyler, kendilerine dolaysız olarak çıkar sağlamayan, örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilerler. Bireylerin örgütte kalma istekleri yüksektir (Sığrı, 2007:264).

Üzerinde durulması gereken bir başka konu ise, psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının kişiden kişiye ve kişinin kendi içinde değişebileceği gerçeğidir (İnce ve Gül, 2005:36).

1.6.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould da Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar (Saldamlı, 2009:18);

- Ahlaki bağlılık
- Çıkarcı bağlılık
- Yabancılaştırıcı bağlılıktır.

Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgüte adamakta, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır (Saldamlı, 2009:18).

Çıkarcı bağlılık, alış – veriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklemelerini esas almaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir amaç olarak görülür. Bu bağlılık türü kendini sevdirme taktikleri ile ilgilidir.(Saldamlı, 2009:18).

Yabancılaştırıcı bağlılık ise, kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkânlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan bir birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansıyla orantılı olarak değil, rastgele verildiğini düşünmektedir. Bütün bu

duygular kişide, örgütte kapana kısıldığı hissinin yerleşmesine sebep olmaktadır (Saldamlı, 2009:18).

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin ahlâki, çıkarcı ve yabancılaştırıcı katılım veya bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin bazı nedenlerle literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir (İnce ve Gül, 2005:36). Penley ve Gould'un bağlılık yaklaşımları, Etzioni'nin çalışmasındaki eksiklikleri kendisine baz almıştır. Bu nedenle Etzioni'nin çalışmasının tersine üç bağlılık türünün örgütlerde bir arada bulunabileceğini iddia etmektedirler (Saldamlı, 2009:18).

Modelde ahlâki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli bağlılık mevcuttur. Ancak bunların birbirlerinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık değildir. Eğer bunlar birbirinin zıttı olarak kullanılmışlarsa yabancılaştırıcı bağlılık ahlâki bağlılığın olumsuzu olacağından, yabancılaştırıcı kavramına gerek olmayacaktır. Penley ve Gould bu iki kavramı birbirinden bağımsız olarak ele almışlardır (İnce ve Gül, 2005:36).

Çıkarcı bağlılık bir alış – veriş ilişkisi içerdiğinden bu bağlılık türü kendini sevdirme taktikleri ile ilgilidir. Burada kendini sunma, üstlerine daha fazla sorumluluk üstlenme taleplerini iletme, kendini mümkün olan en iyi şekilde göstermesidir. Sevdirme taktikleri, kişinin verilen yükümlülükleri en iyi şekilde yerine getirmesi, üstlerinin katkı ve başarılarının farkına varmalarını sağlayacak davranışlar sergilemesi gibi yolları içermektedir (Saldamlı, 2009:18).

Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise kişi, kariyeri üzerinde kontrolü olmadığını düşündüğünden, bu bağlılık türü daha çok iş ve kariyerle ilgili sonuçlar üzerinde kontrol eksikliği duygusu ile ilgilidir (Saldamlı, 2009:19).

1.6.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

1984 yılında işçiler üzerinde yapılan araştırmalarda önce etkili ve devam bağlılığı olmak üzere iki boyutlu bir bileşen geliştirilmiş, 1990 yılında ise normatif bağlılık olarak adlandırılan üçüncü bir tamamlayıcı bileşen eklenmiştir. Normatif bağlılığın orjinaline bakıldığında Weiner ve Valdi tarafından örgütte kalmaya karşı duyulan zorunluluk hissi olarak tanıtılmıştır. Meyer ve Allen bağlılık yaklaşımındaki yaygın görüşleri tartışmışlar ve örgütle çalışanların ilişkisini psikolojik bir tutum olarak nitelendirerek, bu durumun örgütsel bağlılığa devam etme ya da etmeme eğilimi arasında saklı bir anlam olduğunu söylemişlerdir. Meyer ve Allen'e göre etkili, devam ve normatif bağlılık bileşenleri işçilerin bağlılık örgüt bileşenleriyle ilişkilerinin üçünü de yansıtmaktadır (Wasti, 2002: 526).

Nitekim doğrulayıcı faktör analizleri bu hipotezi desteklemektedir (Taslak, ed:Dündar, 2007:16).

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı "çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış" olarak tanımlamışlar ve örgüte bağlılığın çeşitli biçimlerde gerçekleşebileceğini ileri sürerek geçmiş yıllarda sadece tek bir boyutu ele alınan bu kavramı, geliştirdikleri "üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli" ile çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmişlerdir (Saldamlı, 2009:19).

Bu bağlamda yazarlar, Becker'in(1960) "davranışsal"; Porter ve arkadaşlarının (1974) "tutumsal" ve Wiener'in (1982) "normatif" olarak adlandırdıkları yaklaşımları, sırasıyla "devamlılık bağlılığı", "duygusal bağlılık" ve "normatif bağlılık" olarak nitelendirmişlerdir (Saldamlı, 2009: 19).

Allen ve Mayer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireyin örgütlerdeki davranışları ile karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir (Saldamlı, 2009:19).

Allen ve Meyer'in (1990) üç unsurlu örgütsel bağlılık modelinin birinci unsuru olan duygusal bağlılık, çalışanların organizasyona olan duygusal ilgileri, örgüte katılma ve örgütle özdeşleşme isteği olarak tanımlanmıştır. İkinci unsur olarak zorunlu bağlılık, kişinin işsiz kalması durumunda katlanması gereken maliyete ilişkin algısından kaynaklanan örgüte devam bağlılığıdır. Zorunlu bağlılık, çıkara, kazanca dayalı olan ve değiş tokuş esasına bağlı olan bir bağlılık türüdür. Örgüte duyulan zorunlu bağlılığın en önemli nedeni örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olmasıdır. Üçüncü bağlılık unsuru olarak normatif bağlılık ise, ahlâki değerleri, inançları içermekte örgütte kalmanın ahlâki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır (Taslak, ed: Dündar, 2007:16).

Çok boyutlu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli bileşenlerin amaçlar ile özdeşleşme sürecidir. Örgütü oluşturan bileşen ise; üst yönetim, müşteriler, sendikalar, çalışanlar, devlet, yasalar, tedarikçiler ve kamuoyudur. Bu nedenle örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan bu bileşenlere olan farklı bağlılıkların toplamından ortaya çıkmaktadır (Güçlü, 2006:23). Örgütler, örgütsel bağlılığın şekillerini güçlendirmek için çalışanların bireysel gelişimleri için fırsatları desteklemelidirler.(Weng vd, 2010:393).

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı üç bileşenli bir modele dayandırmıştır. Bu modele göre, psikolojik bir tutumu ifade eden örgütsel bağlılık, iş gören ile örgütü arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır. İş görenin örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşan birbirinden ayrı üç bileşen tarafından etkilenmektedir (Güçlü, 2006:23).

- Duygusal bağlılık
- Devamlılık bağlılığı
- Normatif bağlılık

Duygusal Bağlılık: Bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir. Çalışanın örgüte duygusal (içten) bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır (Saldamlı, 2009:19). Örgütsel bağlılık da etkili

bağlılık bileşeni işçilerin duygusal ilgisini, örgüt içindeki katılımlarını, kimliklerini tanımlamalarını ifade eder (Wasti, 2003:535). Duygusal bağlılık Allen ve Meyer'e göre, kişisel niteliklerden, işin niteliklerinden, iş deneyimlerinden ve yapısal niteliklerden kaynaklanabilmektedir. İş deneyimleri iş görenlerin psikolojik gereksinimlerini karşılamakta, işleri ile ilgili rollerindeki yeterlilik duygularını tatmin etmelerine yardım etmektedir (Akbaş, 2010:125). İş özellikleri ve örgütsel tarafsızlık, arzu edilen sonuç ile bağlıdır. Yüksek oranlardaysa, örgütsel bağlılık vatandaşlık davranışı yüksektir, düşük seviyelerde ise işe gelmeme gibi geri çekilme davranışı gerçekleşir.(Wasti, 2002:526). Allen ve Meyer bu bağlılık türünün kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005:40). Çalışanların duygusal bağlılıkları, örgütlerindeki yaşantılarının tekrarlanmasına dayalı gelişecektir. Ayrıca bireyler örgütlere bir takım beklentilerle gelmektedirler. Bu beklentiler ile örgütteki yaşantıları arasında uyuşma olduğunda duygusal bağlılık da gelişecektir. Bireylerin birbirlerinden farklı olan değer ve gereksinimlerini karşılayan örgütsel yaşantıları da, bireylerde duygusal bağlılığın gelişmesine neden olacaktır (Akbaş, 2010:125). Duygusal bağlılık, örgütsel amaçlara ve kurallara karşı duyulan saygı, yöneticilere duyulan sevgi ve saygı, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan bağlılık türüdür. Meyer ve Allen duygusal, devam ve normatif bağlılığı birer bağlılık çeşidinden çok, bağlılığın bileşenleri olarak düşünülmesi gerektiğini öne sürmektedir. Çünkü bir çalışanın örgütle ilişkisi, bu üçünün farklı düzeylerini içerebilir. Örneğin bir çalışan örgüte yüksek düzeyde duygusal bağlılık hissederken, aynı zamanda örgütte kalmayı sürdürmek için zorunluluk da hissedebilir (Çetin ve Evcim, 2009:189). Boyutların incelenmesinden çıkartılabilecek sonuç, bağlılığın işe bağlılık, iş yerine bağlılık ve kurumsal amaçlara bağlılık şeklinde ortaya çıktığıdır (Yılmazer, 2010:239). Örgüte duygusal bağlılığın belirleyicileri ise kişisel özellikler, iş ile ilgili özellikler, iş tecrübesi ve yapısal özellikler olmak üzere dört grupta toplanmaktadır (Özutlu, 2008:84). Örgütlerin değer ve amaçları ile çalışanın kişiliği, çalışanın örgüte psikolojik olarak bağlılığı etkili bağlılıkta tercih edilir. Başka bir deyişle, çalışanlar sadıktır ve örgütte kalmayı istediklerinden dolayı organizasyonda bulunmayı sürdürürler. Organizasyonda

sürdürmeyi istemelerinin başka bir nedeni de, işlerinde ihtiyaç duyulan özelliklerin bireysel yetenekleri ile ilişkili olmasıdır. Etkili örgütsel bağlılık kariyer gelişimi ile şu şekilde ilgili olabilir; kariyer gelişimini kapsayan seviyenin derecesinde, önerilen özelliklere ihtiyaç vardır. Bu tartışma Meyer vd. (1993) tarafından desteklenmektedir: etkili bağlılık çalışanlar için daha yüksek olacaktır. Hom vd. (2009) şunu ileri sürmektedir: daha yüksek etkili örgütsel bağlılık çalışan ile organizasyon arasında daha uyumlu ilişki doğurur (Weng vd, 2010:392).

Devamlılık Bağlılığı: Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın getirdiği maliyet ile kabul edilen bir özellik olduğundan dolayı Becker (1960) yan "bahis olarak" kabul eder. İnsanlar onların örgütlerine duygusal bir bağlılık hissederler çünkü onlar devamlılığı sürdürmek zorundadırlar. Aksi takdirde kişisel statü, kıdem, ücret (ödül), iş planı, emeklilik ve diğer edinilen kazançlar gibi avantajlardan vazgeçmiş olabilirler (Weng vd, 2010:392). Allen ve Meyer, Becker'in(1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir (Saldamlı, 2009:19). Literatürde bu bağlılık türüne zorunlu-rasyonel bağlılık da denilmektedir. Maddi ve manevi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkar (Yılmazer, 2010: 238). Kişilerin yapmış oldukları yatırım miktarı ve algılanan alternatif yokluğuna bağlı olarak gelişir (Özutlu, 2008:84). Devam bağlılığı işçinin örgütten ayrılma maliyetini temel alır. İşçilerin ihtiyacı olduğundan dolayı örgütsel bağlılıklarının sürdürülmesi temel alınır. (Wasti, 2002:535).

Devam bağlılığı "iş alternatiflerini eksikliği ve yan bahis" olarak iki öncelik gösterir. Örgütsel davranışlar içinde işi bırakmanın maliyeti para, zaman ve çaba içinde hiç birşeyi arttırmaz. Devam bağlılığı örgütlerde bulunma ile ilgili bir ihtiyacı gösterir. Olumlu örgütsel veya bireysel sonuçlar ile ilgili değildir (Wasti, 2002:526).

Devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır (Saldamlı, 2009:20). Örgütten ayrılmanın değeri daha yüksektir, insanların kariyer amaçlarına ulaştıran işlerde çalıştıklarında. Eğer işçi şimdiki işini daha yüksek iş becerileri ile geliştirmeye devam ederse, sonradan devam bağlılığı daha yüksek olabilir; iş

değişimiyle kaybedilen potansiyel ücret bedeli daha yüksek olacağından dolayı. Devam bağlılığı terfi fırsatları ve ücret artışları sağlanarak yükseltilebilir. (Weng vd, 2010:393). Devamlılık bağlılığı bireyin örgütten ayrılması halinde karşılaşacağı maliyetler konusundaki farkındalık nedeni ile bağlılık göstermesidir (Akbaş, 2010:125). Örneğin; bir başka şehre taşınmanın getirebileceği potansiyel güçlükler, hak edilen kazanım ve tazminatlar yada başka bir örgütün şartlarına adapte olmak gibi yatırım ve maliyetler bu bağlılık türünün kaynağını oluşturmaktadır (İnce ve Gül, 2005:40). Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül - maliyet bakış açısından da ele almaktadır. Maliyete göre daha fazla ödüle layık görülmek, daha fazla örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005:41). Allen ve Meyer'a göre, iş görenin çalıştığı iş yerinde kullanmak üzere beceri ve yeteneklerini geliştirirken, kişisel bir çok zaman ve enerji harcamış olması, yeni iş yerinde bu beceri ve yeteneklerini kullanamayabileceği anlamına gelebileceğinden, yeni iş yeri için tekrar zaman ve enerji harcamak istemeyeceği biçiminde açıklanmaktadır (Akbaş, 2010:125). Türkiye literatürde devam bağlılığı daha az sonuca sahiptir. Bazı bilim adamları yan bahis yaklaşımının kullanışlılığını tartışmışlardır. Yan bahis yaklaşımında kullanılan stratejilerde ve devam bağlılığının ölçülme dönemlerinin her ikisinde de geçmişteki araştırmalarda bulunan sınırlılıklarının bazıları bulunmamaktadır. Bu durumun sebebi deneysel desteksizlikten kaynaklanabilir. (Wasti, 2002:527).

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık örgütsel bağlılığın kurallarının gelişmesi ile tartışılmıştır; bu gelişim ilk giriş (ailevi ve kültürel sosyalizasyon) ve sonraki giriş (örgütsel sosyalizasyona doğru) olarak etkili bağlılık kadar güçlü olmasa da güçlü sonuçlar ortaya çıkmıştır (Wasti, 2002: 526). Meyer ve Allen duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi tarafından önerilen ve Weiner tarafından geliştirilen "normatif" ya da "ahlaki" boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir (Saldamlı, 2009:21). . Yüksek normatif bağlılıkta olan çalışanlar organizasyonda kalırlar çünkü onlar bunun doğru olduğuna inanırlar ve yaptıklarını ahlaki bulurlar. Normatif bağlılık temelde karşılıklılığın kurallarını temel alır; insanlar yardım edebilirler ve onlar yardım ettiklerinden dolayı sızlanmazlar. Çalışanlar şuna inanırlar ki, organizasyon onların

kariyer gelişimlerine katkıda bulunur, yükümlülüklerinde ahlaki bir duygu hissederler. Çalışanlar örgütün yararına karşılıklı bir bağlılık hissederler. (Weng vd, 2010:393). Normatif bağlılıkta işçilerin bağlılığı sürdürülmesi zorunluluktur. (Wasti, 2003:535). Normatif bağlılığın belirleyicileri iki grupta toplanmıştır. Bunlardan birincisi kişilerin hem geçmişlerine ilişkin (ailesel/kültürel sosyalizasyon) hem de onu takiben örgüte üye olmalarından itibaren başlayan örgütsel sosyalizasyon deneyimleridir. İkincisi ise, örgütün iş görenin eğitimi ve geleceği için yaptığı harcamalar olarak gösterilebilir (Özutlu, 2008:84).

Normatif bağlılık, bireyler örgüte ilişkin yükümlülük duyguları nedeniyle örgüt üyeliğini sürdürmek istemektedir (Akbaş, 2010:125). Normatif bağlılığındaki zorunluluk devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır. Yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip çalışanlar, istedikleri için değil, ahlaki buldukları için örgütte kalmayı sürdürürler (Saldamlı, 2009:21). Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar bireysel değerlere ve ya kurumda kalma yükümlülüğünün oluşmasını sağlayan inanca dayanarak, örgütüne bağlılık göstermesini bir "görev" olarak algılar (Yılmazer, 2010:238). Duygusal bağlılık "bu örgütte kalmak istiyorum" ifadesini içeren bir felsefeyi bünyesinde barındırırken, normatif bağlılık "bu örgütte kalmalıyım" şeklinde sloganlaştırabilecek bir değer yargısını ve sorumluluk bilincini içermektedir. Normatif bağlılık, hem ailesel/kültürel sosyalleşme ile hem de bireylerin örgüte girmelerinden sonra bireyler üzerinde etkili olmasıyla açıklanmaktadır (Akbaş, 2010:125). Bu bağlılık türünde birey, örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünmekte ve bu yönde inançlar taşımaktadır (İnce ve Gül, 2005:41).

Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın ortak yönü, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmasıdır. Duygusal bağlılık, kişiler istedikleri için, devamlılık bağlılığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağlılık ise, ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır (Saldamlı, 2009:21).

Meyer ve Allen, duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılığın, birer bağlılık çeşidinden çok, bağlılığın bileşenleri olarak düşünülmesi gerektiğini öne sürmektedir. Çünkü bir çalışanın örgütle ilişkisi, bu üçünün farklı düzeylerini içerebilir. Örneğin bir çalışan, örgüte yüksek düzeyde bağlılık hissederken, örgütte kalmayı sürdürmek için zorunluluk hissedebilir. Başka bir çalışan, örgüt için çalışmaktan zevk duyarken, örgütten ayrılmanın ekonomik açıdan getireceklerini göze alamayabilir. Başka bir çalışan ise, örgütte çalışmayı sürdürmek için büyük istek, yükümlülük ve zorunluluk hislerini aynı anda taşıyabilir (Saldamlı, 2009:21).

1.6.1.6. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların benzer ve farklı yönlerinin ortaya konulması karşılaştırılabilmelerinde kolaylık sağlayabilir:

1.6.1.6.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Benzer Yönleri

Tutumsal bağlılık ile ilgili yaklaşımların bazı ortak ya da benzer yönleri bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (İnce ve Gül, 2005:45):

- Bu yaklaşımlarda duygusal bir nitelik bulunmaktadır: Kanter'in kenetlenme bağlılığı ve Allen – Meyer ikilisinin duygusal bağlılığında olduğu gibi, duygusallığın esas alındığı bağlılık türlerinde, örgütün amaç, hedef ve değerlerinin çalışan tarafından kabullenilmesi üzerinde durulmaktadır. Kişi kendi amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerini büyük bir uyum içerisinde gördüğünden, örgüt üyeliğinin sürmesini istemektedir (İnce ve Gül, 2005:45).

- Bu yaklaşımlarda rasyonel bir nitelik bulunmaktadır: Yaklaşımların bir diğer ortak yönü kişisel çıkarları en üst düzeye çıkarma, maliyetleri de en alt düzeye indirme isteğidir (Gül, http://eab.ege.edu.tr, erişim:18/05/2011). Kanter'in devama yönelik bağlılığı, Etzioni'nin çıkara dayalı yakınlaşması ve Allen – Meyer'in devam bağlılığında olduğu gibi tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlarda rasyonel bir

nitelik bulunmaktadır. Alış – veriş felsefesi tutum ve davranışlara yön vermektedir (İnce ve Gül, 2005:45-46).

Kişiler örgütü belirli ödül ve yararları elde etmek için bir araç olarak görmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşımlarda kişilerin bağlılıklarında bir gönüllülük değil, zorunluluk hissedilmektedir. Bu zorunluluğun kaynağı ya yatırımlardan ya da alternatif eksikliğinden ortaya çıkmaktadır. Kişi, başka örgütlerde daha iyi iş imkânlarının bulunmadığına inanıyorsa, kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissedecektir (İnce ve Gül, 2005:46).

- Bu yaklaşımlarda ahlâki bir nitelik bulunmaktadır: Etzioni'nin ahlâki açıdan yakınlaşması, Allen – Meyer'in normatif bağlılığı ve Penley ve Gould'un moral (ahlâki) bağlılıklarında olduğu gibi tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların bir diğer ortak özelliği de ahlâki bir nitelik içermeleridir. Buradaki zorunluluğun kaynağı ahlâki normlardır (İnce ve Gül, 2005:46).

Tutumsal bağlılığı; kişisel değerlerle örgütsel değerlerin uyum içerisinde bulunduğu, kişilerin yıllar boyu elde ettikleri kazanımları kaybetme korkusuyla veya alternatif iş imkânlarının azlığı sebebi ile ya da ahlâki normlarla örgütte kalmayı tercih ettikleri bir bağlılık türü olarak tanımlanabilir (İnce ve Gül, 2005:46).

1.6.1.6.2. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Farklı Yönleri

Tutumsal bağlılık ile ilgili yaklaşımların farklı yönleri şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel bağlılığın ölçülmesi ile ilgili ölçek farklılıkları: Her farklı yaklaşım sahibi farklı bir ölçek ortaya koymuştur. Allen – Meyer ikilisi kendi bağlılık tipolojilerine uygun olarak üç boyutlu bir bağlılık ölçeği geliştirmişken, diğer yazarlar genellikle tek boyutlu bir ölçek geliştirmişlerdir (İnce ve Gül, 2005:47).

- Bağlılığın kaynağı ve ortaya çıkması ile ilgili farklılıklar: Tutumsal bağlılık türleri kişiler arasında ve kişinin kendi içinde değişik derecelerde ortaya çıkabilmektedir. Bağlılık türleri birbiriyle çoğu zaman iç içe geçmiştir. Örneğin yabancılaştırıcı bağlılık, belli cezalara konu olma ve belli ödülleri elde edememe olasılıklarının bulunması ya da alternatiflerin kıtlığı nedeniyle bağlanmayı içerirken, aynı zamanda duygusal bir bağlanmayı da içermektedir (İnce ve Gül, 2005:47).

- Rasyonellik unsurunun ele alınması ile ilgili farklılıklar: Rasyonellik unsurunu ele alış biçimlerinde farklılıklar gözlemlenmektedir. O'Reilly ve Chatman'ın uyuma dayalı bağlılığı ile Penley ve Gould'un çıkarcı bağlılık türleri, katkılar karşılığında belli ödülleri elde etme isteğine dayanmaktadır. Kişi bu ödülleri elde edemediği zaman örgütten ayrılmak istemektedir. Kanter'in devama bağlılığı ile Allen ve Meyer'in devamlılık bağlılığında ise, örgütten ayrılmaya karar verildiği zaman katlanılması gereken maliyetlere dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005:48).

Yapısal anlamda farklı olan bağlılık türünün, birbirlerini etkileme dereceleri de farklılık göstermektedir. Örneğin daha çok kişisel değerlere bağlı gelişen normatif bağlılık, bireyin örgütle olan ilişkilerden doğan duygusal ve devam bağlılığını oluşmasında bir etken gibi gözükmektedir ve her iki bağlılıkla arasında yüksek derecede korelasyon mevcuttur. Buna karşılık duygusal bağlılık devam bağlılığını duygusal yönde etkilemekte iken, devam bağlılığı duygusal bağlılığı arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani birey işini severek yapıyorsa çıkarlarını düşünmeyecektir. Ancak başka iş alternatifi olmayan çalışanın, örgütünde daha çok çalışması ve duygusal bir bağ geliştirmesi olasıdır (Taşkaya, 2009:29).

Örgütsel bağlılık, tutumsal bağlılık yaklaşımına göre bir örgüte ait olma ve sadakat gösterme duygusudur. Örgütsel bağlılık, örgütte kalmayı sürdürme isteği anlamında ise duygusal bağlılık, finansal, güvenlik ve alternatif azlığı gibi ihtiyaçlar sebebi ile örgütte kalma zorunluluğu anlamında ise devamlılık bağlığı meydana gelmektedir (İnce ve Gül, 2005:48).

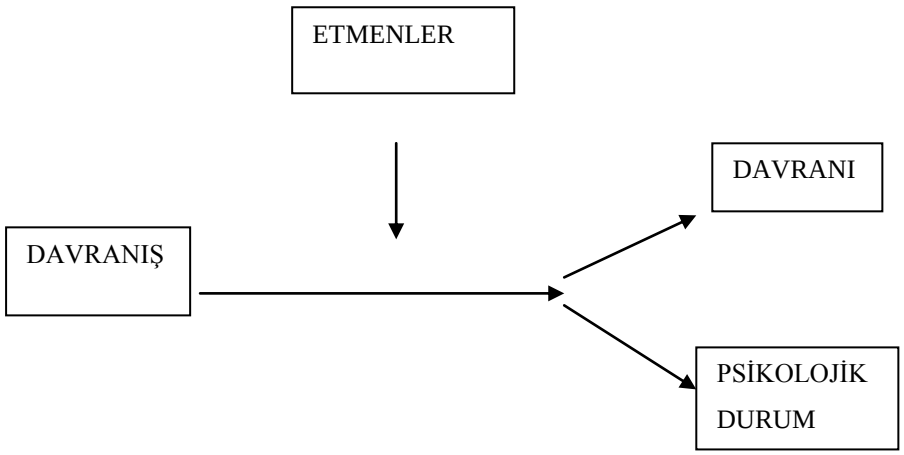
1.6.2. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır. Bu kavram bağlılığın dışa vurumu olarak da gösterilebilir(İnce ve Gül, 2005:48). Davranışsal yaklaşım açısından bağlılık, örgütten ziyade bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı faktörlerin etkisiyle o davranışı sürdürmekte ve onu haklı gösteren tutumlar geliştirmektedir. Bu tutumlar da, davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Çöl ve Ardıç, 2011:158).

Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Saldamlı, 2009:21). Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Saldamlı, 2009:22). Davranışsal yaklaşımın amacı, bireyin herhangi bir durum veya olay karşısında sergilediği düşüncelerinin veya fikirlerinin benzer olaylarda da tekrarlanıp tekrarlanmadığını ortaya koymaktır (Demirel ve Karadal, 2007:183).

Davranışsal bağlılık örgütten daha çok, bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Saldamlı, 2009:22).

Davranışsal bağlılık süreci şu şekilde özetlenebilir:



Şekil 1.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

KAYNAK: A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment (Meyer.J.P. and Alen,N.J,1991'den; Saldamlı, 2009:22).

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancak'in Yaklaşımları bulunmaktadır (Saldamlı, 2009:22).

1.6.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'in Yan Bahis yaklaşımının hangi tipoloji içerisinde değerlendirilmesi gerektiği konusunda örgütsel bağlılık yazınında görüş ayrılığı bulunmaktadır. Allen ve Meyer, genel görüşün aksine Becker'in yaklaşımının davranışsal yaklaşım içerisinde değerlendirilmesini eleştirmişlerdir. Söz konusu araştırmacılara göre bir örgütten ayrılmanın farkına varılması, iş görenin örgütle ilişkisinin psikolojik bir boyutunu yansıttığından dolayı tutumsal bir nitelik arz etmektedir. Dolayısıyla örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetler üzerine kurulmuş olan Yan Bahis Yaklaşımının tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir (İnce ve Gül, 2005:49). Kişi bazen genel kültürel beklentileri için gelecekteki aktivitelerini zorlar. İnsanlar çok sık iş değiştiren birini güvenilmez ve kararsız olarak bulurlar. Becker yan bahisin diğer sosyal süreçlere doğru ilerlediğini tartışmıştır. Becker devam bağlılığının daha çok hesaplanabilen değerler ile

gelişmediğini, normatif bağlılığı daha çok temel aldığını belirtmiştir. Bunun yanı sıra normatif değerlerin kavramı daha çok batı literatürünün bağlılık kavramını takip eder (Wasti, 2002:529).Becker, bağlılık kavramını daha az duygusal daha çok çıkar yönünden incelemiş ve bireyin örgüte olan bağlılığının toplam kazanç (emeklilik aylığı, kıdem) ile ilişkili olabileceğini ifade etmiştir (Çekmecelioğlu, 2006:296).

Bağlılığa farklı bir bakış açısı ile bakan Becker (1992) bağlılık literatüründe daha çok geleneksel bir bakış açısının olduğunu, genellikle örgütsel bir bağlılık ile ilgilenildiği ve iş ile ilgili bağlılığın örgütsel bağlılık ölçeği (OCQ) ile ölçüldüğünü ifade etmektedir. Becker bireyin iş yerine olan tutumsal bağlılığın organizasyona olan bağlılık ile yeterince açıklanamayacağını bağlılığın farklı odakları (üst yönetim, süpervisor, iş grubu) ve temelleri (tanımlama-teşhis, içselleştirme, uyma) olduğunu ifade eder. Becker (1992), yapmış olduğu araştırmalar sonucunda bağlılığın çoklu odaksal ve temelsel bir yapı olarak yeniden kavramsallaştırılması gerektiğini ifade etmektedir (Taslak, edi:Dündar, 2007:16).

Becker, bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile örgüte bağlandıklarını anlatmaya çalışmıştır. Bu durum çalışanın örgütten ayrılmasının ağır bedelleri olduğu düşüncesi ile örgüte bağlı kalması durumudur (Sığrı, 2007:263). Bu teori; yatırımlar veya yan bahisler olarak da ifade edilen bir fikre dayanılarak geliştirilmiştir. Bu teoriye göre, iş gören örgüte zaman, enerji, bilgi ve yeteneğini yatırarak bir yan bahis'e girmektedir. Birey, girdiği bu bahis karşılığında örgütte bir takım kazançlar elde etmektedir. Ancak, bireyin bu kazançları elde etmesi örgüte yatırmış olduğu değerlerin (zaman, enerji, bilgi ve yetenek gibi) tutarlı bir şekilde sürdürülmesine bağlıdır. İş görenin örgüte yapmış olduğu yatırımlar karşılığında örgüte bağlılık geliştireceği ifade edilmektedir (Hatice, 2006:13).

Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebini tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç

olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir (İnce ve Gül, 2005:50). Becker, bir kurum, faaliyet yada kişiye bağlı olan bireylerin, anılan kurum, faaliyet yada kişiyle özdeşleşen tutumlar sergilediklerini belirtmiş, değişiklik yapmanın, bedeli sebebiyle imkânsız olduğunu vurgulamış ve bağlılık kavramına, "bilinç bir taraf tutma davranışı" şeklinde yaklaşmıştır (Sığrı, 2007:263).Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Bağlılığın bahse girme kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımlar zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (İnce ve Gül, 2005:51).

Kısacası, davranışların uyumlu tutumların geliştirilmesine sebep olduğu ve bunların gelecekteki davranışları belirlediği, kendini besleyen bir döngü meydana gelmektedir. Sonuç olarak, kişi yavaş yavaş örgütle davranışsal ve psikolojik bağlarını arttırmaktadır (İnce ve Gül, 2005:51). Sonuçta örgütsel bağlılık modeli düşüncesini oluşturan, etkili ve devam bağlılığını kapsayan bir tamamlayıcıdır. (Wasti, 2002:530).

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir (Saldamlı, 2009:23):

- Toplumsal beklentiler
- Bürokratik düzenlemeler
- Sosyal etkileşimler
- Sosyal roller

Toplumsal beklentiler : Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür (Saldamlı, 2009:23).

Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay maaşından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca maaşından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır maaşından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır (Saldamlı, 2009:23).

Sosyal etkileşimler : Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örneğin, kişi kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse, sözüne güvenilir kanaatin bozulmaması için yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir(Saldamlı, 2009:23).

Sosyal roller : Yan bahisler kişi içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır (Saldamlı, 2009:23).

Becker böylece bağlılığın üç boyutuna da yer vermektedir. Devam bağlılığını ayrılma maliyetine, duygusal bağlılığı öğrenme deneyimlerine, duygusal bakışa (iş olanakları, örgütsel destek gibi) ve normatif bağlılığı sosyal baskıya yer vermektedir (Saldamlı, 2009:24).

1.6.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre örgütsel bağlılık: "İşgörenin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlara bağlanma durumu"dur. Bağlılık, işgörenin davranışlarına bağlanması sonucu ortaya çıkar. Burada bahsedilen bağlılık, işgörenin belli davranışla özdeşleşmesi şeklindedir. Üç

farklı özellik, işgöreni davranışlarına bağlı kılmaktadır. Bunlar; davranışın görünürlük özelliği, değişmezlik özelliği ve isteğe bağlı oluş özelliğidir (Güçlü, 2006:19). Tutumsal-davranışsal bağlılık sınıflandırması, bağlılığın birbirinden farklı iki olguyu tanımlamak için kullanıldığını ileri sürmektedir. Bunlardan birincisi örgütsel davranış araştırmacılarının yaklaşımı olan "davranışsal bağlılık", ikincisi ise sosyal-psikoloji araştırmacılarının yaklaşımı olan tutumsal bağlılık olarak yazında yer almıştır. Davranışsal görüş, bireyin örgüt üyeliğini açıklamak için yatırımlar kavramını kullanmış ve bağlılığı, bireyin davranışlarını kontrol eden bir güç olarak görmüştür. Tutumsal görüş ise, bireyin bir örgütle ve örgütün amaçları ile kendini özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek uğrunda örgüte bağlandığı görüşünü savunmaktadır (Sığrı, 2007:263).

Genel olarak; Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir (İnce ve Gül, 2005:53).

Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan özelliği etkiler. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005:53).

Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele alınmaktadır. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa Salancik yaklaşımında davranışa yönelik bağlılık oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Saldamlı, 2009:24).

1.6.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Richers tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Saldamlı, 2009:25).

Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceğini kabul etmektedir (Gündoğar, 2011:59). Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektir (Saldamlı, 2009:25).

Örgüt teorisyenleri örgütlerin koalisyona dayanan özellikleri üzerinde dururlarken, bağlılık teorisyenleri örgütleri tek ve benzeşik türden bir bütün olarak ele almaktadırlar. Richers, örgütsel bağlılıktaki örgütün tipik olarak kişi açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini savunmaktadır (İnce ve Gül, 2005:54). Bağlılığın çok boyutluluğu, asıl kapsamı izleyen zihinsel tutumlardaki farklılıkla açıklanmaktadır. Bu zihinsel tutumlar, bağlılıkla ilgili davranışın nasıl sergilendiğini belirlemekte önemi bir rol oynamaktadır (Akbaş,2010:125).

Richers'e göre örgüt teorisyenleri örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaç dizileri üzerinde yoğun olarak durmuş olmalarına rağmen, örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir. Oysa ki örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları kişilerin çoklu bağlılıklarının merkezini oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu yetersizliği gidermek için,

örgüt yapısına ilişkin makro yaklaşımların yanı sıra, referans grupları ve rol teorisi üzerine olan araştırmalara da ağırlık verilmesi gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005:53).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Çoklu bağlılıklar modelinde örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır (Saldamlı, 2009:25).

1.6.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi Ve Değerlendirilmesi

Örgütsel bağlılık ile ilgili yaklaşımlar mukayese edildiğinde göze çarpan ilk farklılık, bu yaklaşımları ele alan araştırmacıların disiplinleridir. Genellikle tutumsal bağlılık, örgütsel davranışçılar tarafından ele alınırken, davranışsal bağlılık ise, sosyal psikologlar tarafından ele alınmıştır. Bir başka farklılık ise, tutumsal bağlılığın davranışsal bağlılığı da içine alan geniş bir kavram olmasıdır (Saldamlı, 2009:25).

Tutumsal, davranışsal veya çoklu bağlılık yaklaşımlarından herhangi birinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli ve daha uygulanabilir olduğunu ileri sürmek tartışmaya açıktır (Gül, 2005:50). Örgütsel bağlılık zamana, mekana ve bireyin içerisinde bulunduğu şartlara oldukça duyarlı bir olgudur. Örgüt kültürü, yönetim ve liderlik biçimi, çalışanların kişisel ve demografik özellikleri, örgütün içinde faaliyet gösterdiği sosyo-ekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar, tutumsal veya davranışsal bağlılık türünün uygulanmasında son derece önemli içsel ve dışsal faktörler konumundadır (İnce ve Gül, 2005:56).

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı karma nitelikli bir bağlılık olup, örgüt içinde ve dışında bulunan çeşitli faktörlerin farklı düzey ve türlerde bağlılıkların ortaya çıkmasına neden olabileceğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım diğerlerinden farklı olarak, örgütsel bağlılığı yalnızca duygusal, ayrılma maliyeti ya da moral faktörlerle değil, bunların tamamı ile açıklamaktadır (İnce ve Gül, 2005:56).

Tutumsal bağlılık yaklaşımı bireysel hedef ve değerlerle örgütsel hedef ve değerlerin uyumuna dayanmaktadır. Oysa, davranışsal bağlılık yaklaşımları kişilerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl çaba sarf etmeleri ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili sürece dayanmaktadır. (Saldamlı, 2009:26).

Sonuç itibari ile literatürdeki tüm organizasyonel bağlılık yaklaşımları üç temel öğeye dayanmaktadır. Bu öğeler; "duygusal bağlanma", "maliyet algılaması" ve "zorunluluktur" (Saldamlı, 2009:26).

1.7. Örgütsel Bağlılık Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeyde bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır (Saldamlı, 2009:40). Örgütsel bağlılık iş memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel performans, algılanan örgütsel destek, örgütsel adalet, verimlilik ve hizmet kalitesine emsal oluşturan bir kimlik saptaması şeklinde gösterilebilir (Shagholi vd, 2010:251).

Bağlılığın gücüne göre aşağıdaki durumlar sıralanabilir (Saldamlı, 2009:40):

- Bağlılık örgüt üyeliği için yapılan kişisel fedakârlığı yansıtmalıdır.
- Bağlılık süreklilik göstermelidir. Yani davranış öncelikle ödül ve cezalandırma gibi çevresel bir kontrole dayanmamalıdır.
- Bağlılık, çalışanın zihnini örgütle ne kadar meşgul ettiğini göstermelidir. Yani, kişisel zamanın büyük bir bölümü örgüte ilişkin eylemlere ve düşüncelere ayrılmalıdır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içerisinde olduğu

belirlenmiştir. İş tatmini, motivasyon, karara katılma ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise örgütsel bağlılıkla olumsuz ilişki içerisinde bulunduğu önemli davranışsal sonuçlardandır (Saldamlı, 2009:40).

İş görenlerin güçlü örgütsel bağlılığı; bireyde örgüte aitlik duygusunu arttırmakta, güvenlik duygusunu geliştirmekte, örgüte yararlı olabileceğini hissederek ve örgüt içinde ve dışında amaç oluşturmasını sağlamaktadır (Güçlü, 2006:31).

Farklı kültürlerde iş görenler üzerinde yapılan araştırmalarda da, örgütsel bağlılık ile performans arasında olumlu bir ilişki belirlenmiştir (Güçlü, 2006:19). Tayvanda üretim ve hizmet sektöründeki örgütlerde yapılan bir araştırmada da, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır. Fakat araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ile performans arasında ilişki bulunamamıştır (Güçlü, 2006:31). Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir araştırma sonucunda, iş görenlerin örgütsel bağlılıkları ile performansları arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Güçlü, 2006:32).

İstanbul'da bir üretim şirketindeki iş görenlerin işle ilgili özellikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada, duygusal bağlılık ile kariyer tatmini arasında anlamlı olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Güçlü, 2006:32).

Türkiye'de 11 devlet üniversitesinin akademik ve idari personeli üzerinde yapılan bir araştırmada, güçlendirme boyutlarının duygusal, normatif ve devam bağımlılıkları üzerindeki etkisi incelenmiş, araştırma sonucunda psikolojik güçlendirmenin anlam ve etki boyutlarının akademik personelin örgütsel bağlılığı ile ilişkili olduğu, idari personelde ise güçlendirmenin anlam ve seçim boyutlarının örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Taslak, ed:Dündar, 2007:15).

Ankara'da turizm sektöründe faaliyet gösteren iki işletmede çalışma grupları arasındaki arkadaşlık, dostluk ve yardımlaşmalar ile iş tatmini arasındaki

ilişki bulunamamıştır. İş görenler arası arkadaşlık, dostluk ve yardımlaşmanın iş görenlerin örgütsel bağlılığı etkilediği, bunun yanı sıra iş görenlerin iş tatmin boyutlarında bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Güçlü, 2006:34).

Örgütsel bağlılığın sonuçları incelendiğinde; örgütsel bağlılığın çalışanların iş davranışlarını ve örgütsel etkinliği belirlediği görülmektedir. Araştırmalar örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılık ile iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, devam eğilimi arasında normatif bağlılık ile bu unsurlar arasındaki ilişkiden daha yüksek ve pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Diğer bir örgütsel bağlılık unsuru olan zorunlu bağlılık ise bu iş davranışlarını ya etkilememekte ya da negatif olarak etkilemektedir (Taslak, ed:Dündar, 2007:17).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramlarından söz edilebilir (Saldamlı, 2009:40). İş görenlerin örgütsel etkililiğe katkıda bulunmak yönünde istekli olmalarının onların bağlılık deneyimlerinin niteliği tarafından etkileneceği nedensel bir varsayım olarak gözükmektedir. Örgüte ait olmak isteyen iş görenler örgüte ait olmayı gereklilik gibi gören ya da örgüte ait olmayı zorunluluk olarak hisseden iş görenlere göre örgüt adına daha fazla gayret sarf edeceklerdir (Özutlu, 2008: 85).

1.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılıkta bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey örgütte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum insan kaynaklarının daha etkin kullanımını sağlayabilir. Örgütsel düzeyde de düşük bağlılık işlevsel olabilir (Bayram, 2011:135). Düşük örgütsel bağlılık uzun dönemde örgüte olumlu sonuçlar sağlayabilecek itiraz, şikâyet ve söylenmelerle sonuçlanır. Örgüt içten gelen ve informel olan bu şikayet sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya

mal olacak davaların ve kanun düzenlemelerinin üstesinden gelebilir (Vural ve Coşkun, 2007:151).

Düşük bağlılık genellikle yüksek düzeyde iş gören devri, devamsızlık, işe geç kalma, örgütte kalma isteğinin yok olması, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, iş gören hırsızlığı, yetersiz çaba, ikamet yerinin değiştirilmesi ve benzeri sonuçlarla ilişkili bulunmuştur (Saldamlı, 2009:40). Yöneticiler güvendikleri diğer çalışanları tercih ettiklerinden, düşük bağlılık gösterenleri gözden çıkarmış olmaktadırlar. Bu yüzden bunlar için yukarı terfi etme olağan dışı hale gelmektedir (Vural ve Coşkun, 2007:151).

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren iş görenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde "duygusuz iş görenler" olarak tanımlanmaktadırlar (Bayram, 2011:135).

Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zarar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirebilmektedir (Saldamlı, 2009:41).

1.7.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. Ilımlı bağlılık düzeyinde yer alan iş görenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler (Saldamlı,2009:41). Bu düzeydeki iş görenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Bayram, 2011:135).

Örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Üst yönetim ve işverenlerine yeterince önem vermeyen bu bireyler, örgütün üst kademelerine geldiklerinde kısmi bağlılıkları kapsamında kendilerini kolaylıkla başaramayacakları bir uzlaşma içerisinde bulurlar(Vural, Beril, Akıncı; Coşkun, Gül, 2007:152). Bu düzeyde iş görenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Saldamlı, 2009:41).

1.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek düzeyde bağlılık, örgüt içinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. İş görenin yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven verir ve bu güvene bağlı olarak örgütte kararlı iş gücü grubunun oluşmasını sağlamaktadır. Örgütün bünyesinde bulunan kararlı ve güven verici iş gücü ise, örgüt amaçlarını isteyerek kabul etmekte ve örgüt için en verimli ürünü ortaya koymaya çalışmaktadır (Saldamlı, 2009:41). Bu gibi çalışanlar örgüt içinde "kurumsal yıldızlar" olarak adlandırılırlar. Bu çalışanlar işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından, ödemedeki eşitliğin bir yansıması olarak da ücretlerinden doyumları yüksektir. Kurumsal yıldızların örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığına uğramaları, örgütün amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödüllendirilmiş ve ya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumunda olur. Her şeyden önce çalışanın yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven veren kararlı iş gücünün oluşmasını sağlar. Yüksek örgütsel bağlılık düzeyi ile birlikte yüksek iş bağlılığı olan çalışanlar, hem bireysel görevle ilişkili çabalarda hem de örgütü korumak amacıyla grubun korunması çabalarında öncüdürler (Vural ve Coşkun, 2007:152). Yüksek örgütsel bağlılık gösteren iş görenler, örgütlerin rekabetçi koşullarda başarıyla faaliyet göstermesine katkıda bulunurlar (Akbaş, 2010:124).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın, örgüt açısından olumsuzluk yaratması da söz konusu olabilmektedir. Bunlar; örgütsel esnekliği azaltmakta, geçmişteki uygulama ve politikalara aşırı güven duymakta ve bunun sonucunda geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesine sebep olmaktadır (Saldamlı, 2009:42). Bu

durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirebilir (Bayram, 2011:135). Örgüt, yüksek derecede verim ve sorgulanmayan sadakatten yarar sağlasa da, çok aşırı sadakat biçimin verime zarar verdiği ileri sürülmektedir. Böylece örgüt kendisine yüksek düzeyde bağlılık gösteren, ancak örgütün gerektirdiği koşullara uymayan çalışanları kendisine çekebilir (Vural ve Coşkun, 2007:153).

Yüksek derecede örgütsel bağlılığın bireyler açısından olumsuz sonucu ise bireyler, kariyer ilerlemesi ve iş değiştirme fırsatlarını örgüte bağlılıkları yüzünden geri çevirebilirler. İş görenlerin örgüt içindeki ilerlemeleri örgütün terfi politikalarına ve fırsatlarına bağlıdır. Bir işe veya kariyere uç sınırlarda bağlılık örneklerinde, birey aile ve diğer zorunluluklar pahasına zamanlarını ve enerjilerini işlerine yatırabilirler (Güçlü, 2006:32-33). Ayrıca yüksek örgütsel bağlılıkla birlikte yüksek iş bağlılığı olan bireyler, zamanlarının büyük bir bölümünü işlerine ve örgütlerine ayırdıklarından aile sorumluluklarını göz ardı etmekte, ev ve iş yaşantısında denge kuramamaktadırlar (Vural ve Coşkun, 2007:152). İş ve aile çatışması bu durumda ön plana çıkabilmektedir. İş-aile çatışmalarının bir takım bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Bireysel sonuçlar, aile bağlılığı ve ailenin içerdiği anlam, aile memnuniyeti, hayat memnuniyeti, tükenmişlik, moralsizlik hissi olarak; örgütsel sonuçlar ise, işe bağlılık ve işin içerdiği anlam, iş memnuniyeti, devamsızlık ve ayrılma isteği, verimsizlik hissi şeklinde sıralanmıştır (Taslak, ed:Dündar, 2007:71). Bu bireyler diğerleri ile de yeterli ilişkiler geliştiremediklerinden hem kişisel yabancılaşma hem de toplumsal yabancılaşma deneyimi geçirirler (Vural ve Coşkun, 2007:153).

1.8. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Unsurlar

Örgütün çalışanların örgüte bağlılığını arttırabilecek faktörlerin farkında olması örgüt için olumlu sonuçlar doğuracağından önemlidir. Örgütsel ve bireysel etkinliğin sağlanmasında önemli bir rolü olduğu düşünülen örgütsel bağlılığın düzeyi

ve tipinin bazı belirleyici nedenlere bağlı olarak değiştiği görülmektedir (Taslak, edi:Dündar, 2007:17). Kişisel – demografik faktörler, örgütsel – görevsel faktörler, yönetsel faktörler, iş fırsatları, çalışanlara sunulan iş koşulları, moral örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdir. Örgütün vizyon ve misyonun belirlenerek çalışanlara benimsetilmesi, çalışanların örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olması, örgütte sağlıklı işleyen bir iletişim sisteminin sağlanması, adil bir ödüllendirme sisteminin olması, çalışanlar için yaptıkları işin anlamlı ve önemli olması, yaptıkları işin çalışanların beklentilerini karşılaması, aşırı iş yükünün olmaması çalışanların örgüte bağlılığını arttırmaktadır (Eroğlu ve Sarıkamış, 2008:55). Örgütsel bağlılığın sonuçları incelendiğinde ise örgütsel bağlılığın çalışanların iş davranışlarını ve örgütsel etkinliği belirlediği görülmektedir. Araştırmalar örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılık ile iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, devam eğilimi arasında normatif bağlılık ile bu unsurlar arasındaki ilişkiden daha yüksek ve pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Diğer bir örgütsel bağlılık unsuru olan zorunlu bağlılık ise bu iş davranışlarını ya etkilememekte ya da negatif olarak etkilemektedir (Taslak, edi:Dündar, 2007:17). Ayrıca araştırma sonuçları örgütsel bağlılığın örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde de etkileri olduğunu göstermektedir (Taslak, edi:Dündar, 2007:17).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında araştırmacılar farklı yöntemler kullanmışlardır. Schwenk bu faktörleri dört ana gruba ayırarak incelemiştir (İnce ve Gül, 2005:57):

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

Benzer bir şekilde Mowday ve arkadaşları bağlılığı etkileyen faktörleri dört grupta sınıflandırmışlardır. Bunlar (İnce ve Gül, 2005:57) :

- Kişisel özellikler,

- İş özellikleri,
- Çalışma deneyimleri ve
- Yapısal özelliklerdir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada Oliver, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu gözlemlemiştir. Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (İnce ve Gül, 2005:58).

Davranışlar bağlılığın içeriği açısından önemli olmasına rağmen tüm davranışlar bağlılığı göstermez. Bağlılığın derecesi, insan davranışlarının kısıtlayıcılığının kapsamına göre değişir. Davranışların kısıtlayıcılığını, dolayısıyla bağlılığın derecesini gösteren dört özellik vardır: kesinlik, tersine çevrilebilirlik, irade ve genellik (Çetin, 2004:103).

Kesinlik; hangi davranışın olacağını söyleyebilmedir. Kesinliğe katkıda bulunan iki durum, davranışların gözlemlenebilmesi ve davranışlarının iki anlamının birden olmasıdır. Bazı davranışlar gözlemlenemez ve biz onları yalnızca varsayılan sonuçlardan anlam çıkararak bilebiliriz (Çetin, 2004:103).

Tersine çevrilebilirlik; bağlılığı etkileyen davranışların ilk özelliği davranışın tersine çevrilebilir olmasıdır. Bazı davranışlar deneme gibidir. Onları deneriz, eğer bize uygun değillerse fikrimizi değiştirip başka bir şey yaparız. Çok az davranış gerçekten tersine çevrilemez. Aynı zamanda kalıcı ve önceden ortaya çıkmış bazı davranışlar iptal edilemez. Onlar yerine getirilmiştir (Çetin, 2004:103).

İrade; davranışların kesinliği ve değiştirilmezliği, silinmez gerçekle bağlantı kurar. İrade davranışların yerine getirilmesinde etkili olan bir özelliktir ve davranışla bireyler arasında bağlantı kurar. Bu, insan davranışlarını tanımlayan kesin

özelliklerin, genellikle özgürlük ve kişisel sorumluluk gibi kavramlarla birleşmesinden oluşur. Özgür ve kişisel olarak yapıldığı varsayılan davranışların altında bile kısıtlama sezilebilir. Dostoyevski ve George Bernard Shaw gibi yazarlar bile yaratıcı davranışları dıştan gelen etkiler ve baskılar sonucunda gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. İradenin algılanması davranışları takip eden sonuçlara göre değişebilir. Örgütün yıkımına neden olacak kararı veren bir yönetici, kendisini bu işin sorumluluğundan kurtarmak için her yola başvurabilir (Çetin, 2004: 104).

Genellik; bağlılığı etkileyen dördüncü faktör davranışın genelliğidir. Bu özellik davranışı sosyal yapıya bağlar. Tüm davranışlar gözlemlenebilir kabul edildiğine göre, genellik ilkesi davranışların nasıl gözlemlendiğine ve kimler tarafından izlendiğine işaret eder. İnsan davranışlarının genelliği sosyal yapı içerisinde az ya da çok sınırlandırıcıdır ve davranışlar üzerinde doğrudan etkisi vardır (Çetin, 2004:103).

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ MOTİVASYONU

Motivasyon kişisel bir olaydır (Koçel, 2005:633). Motivasyonu, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür. Motivasyon konusu esas itibari ile kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir (Koçel, 2005:633). Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli motivasyonu gösterir (Koçel, 2005:634).

2.1. İş Motivasyonu Tanımı ve Kavramı

İş motivasyonu, "örgüt düzenlerinde davranışın güçlendirilmesi, yöneltilmesi ve sürdürülmesi süreci", "insanları belirli bir işi seçmeye, o işi yapmaya devam etmeye ve çok çalışmaya sevk eden güç", "örgüt amaçlarına yönelik yüksek düzeyde çaba harcama isteği", bağımsız, kişisel ve durumsal faktörlerin ortak etkilerinden doğan dinamik, içsel durum", "amaç yönelimli davranışı ortaya çıkarma ve sürdürme süreci, bir bireyin davranışını ya da örgütsel davranışı etkileyen göreceli olarak statik özellikler grubu", "örgütsel amaçlara ulaşma isteği", "amaçları gerçekleştirmeye yönelik ortaya çıkan ve sürdürülen davranışlarımızı uyaran şey", "bir şeyi yapmaya isteklilik" anlamlarına gelmektedir (Ağca ve Ertan, 2008:140) İş motivasyonu, çalışanın işe ilişkin davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışmaya güdülenme ise, çalışanın, üstlendiği görevler sonucunda ulaşması beklenen örgütsel amaca ulaşmayı içtenlikle istemesidir. Çalışan motivasyonu, bireyin ihtiyaçlarını çalışanın tatmini ile sonuçlanacak şekilde bireyin tatminine yönelik bir davranışa yöneltme; iş ortamında gerçekleştirilen bir harekete geçme süreci şeklinde tanımlanabilir (Keser, 2006:47). Davranışın değişmesine yol açan korku, görev olarak hissetme ve sevgi olarak tanımlanan üç duygu vardır (Us, 2007:9). Korkudan dolayı motive olduğumuzda bunu mecburiyetten yaparız. Görev olarak hissettiğimiz için motive olduğumuzda

bunu yapmamız gerektiği için yaparız. Sevgiden dolayı motive olduğumuzda ise bunu istediğimiz için yaparız (Us, 2007:9-10). Motivasyonu kişisel bir olay olması ve insan davranışları üzerinde gözlemlenebilir bir özellik olması olarak iki önemli özelliği olduğu söylenebilir. Motivasyonda kişi işten, iş kişiden etkilenmektedir (Koçel, 2005:634).

Çalışma motivasyonu alanının 1930'larda resmi olarak kabul edilmesinden bu yana örgütsel ortamlardaki motive edilmiş davranışları hem açıklamak hem yordamak için çok sayıda teorik model geliştirilmiştir. "Uygun" tanım üzerinde bir fikir birliği olmamasına rağmen, çalışma motivasyonu genel olarak "kişinin hem kendi içinde hem de dışında oluşan enerji veren bir dizi gücün işle ilişkili davranışları başlatması, bu davranışların şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve devamlılığını belirlemesi", şeklinde tanımlanmıştır (Donovan, ed:Anderson vd, 2009:61).

Çalışanın tatmininde bireyin işle ilgili davranışlarını başlatan ve bu davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir grup içsel ve dışsal faktör bulunmaktadır. Belirli bir iş, ilgi çekici, heyecan verici, geliştirici olduğu için yapılıyorsa bu içsel motivasyonu; ama aynı iş para, terfi, şöhret gibi dıştan gelen bir ödül elde etmek için yapılıyorsa dışsal motivasyonu ifade etmektedir (Keser, 2006: 48).

İçsel motivasyon, kişinin kendi yeteneklerini ortaya koyma deneyimi olarak nitelendirilebilir. İçsel motivasyon araçları doğrudan işin doğasıyla ilgilidir ve işin içeriğinden kaynaklanır (Ağca ve Ertan, 2008:140). Örgütlerine duygusal bağlananlar severek ve isteyerek bağlanmakta, içsel motivasyonla motive olanlar da yine severek ve isteyerek çalışmaktadırlar (Ağca ve Ertan, 2008:142).

En eski çalışma motivasyonu teorilerinden üçü de davranışın değişik belirleyicilerine odaklanmıştır: Dürtü teorileri fizyolojik ihtiyaçtan mahrum kalmanın rolünü vurguladığı ve pekiştirme teorileri davranışın temel belirleyicilerinin eski davranışlarla ilişkili sonuçlar veya ödüller olduğunu iddia ettiği halde, ihtiyaç

teorileri psikolojik ihtiyaçlar veya değerlerin motivasyondaki rolü üzerine odaklanmıştır (Donovan, ed:Anderson vd, 2009:61). Japonya'da yapılan bir araştırmada; motivasyon faktörlerinin sıralamasında yüksek maaş en altta, karar alma sürecinde daha fazla katılım isteği ve enformasyon ise, listenin en üstünde bulunduğu saptanmıştır. Personelin hem olumlu hem de duygusal gereksinimlerini tatmin eden olumlu teşvikler, tehdit veya cezalandırma biçimindeki olumsuz motivasyondan daha etkilidir. Gelişmiş ülkelerden biri olan Japonya için geçerli olan bu motivasyon faktör sıralamasının, gelişmekte olan ülkeler için de söylemek oldukça zordur (Duygulu, 2003:1).

2.2. İş Motivasyonu Teorileri

Motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup Kapsam Teorileri olarak adlandırılmaktadır ve içsel faktörlere öncelik vermektedirler; ikinci grup ise süreç teorileri olarak anılmakta ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir (Koçel, 2005:636). Kapsam teorilerinin odak noktası, bireysel ihtiyaçlar iken; süreç teorilerinin odak noktası davranışın ortaya çıkışından durduruluşuna kadar geçen süre içerisinde bilişsel süreçler ele alınmak suretiyle tüm değişkenlerin incelenmesidir (Keser, 2006:11).

2.2.1. Kapsam Teorileri

İçsel faktörlere ağırlık veren teorilerdir. (Koçel, 2005:637). Bu teorilerin dayandığı temel hipotez; eğer yönetici kişiyi belirli şekillerde davranmaya iten faktörleri belirleyebiliyorsa; bu faktörlere yönelerek onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Keser, 2006:12).

2.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Mashlow tarafından geliştirilmiş bir teoridir. Bu yaklaşımın; iki varsayımı bulunmaktadır. Birincisi, kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur (Koçel, 2005:637). Yaklaşımın ikinci varsayımı ise; ihtiyaçlar arasında bir sıralama olduğu ile ilgilidir. İhtiyaçların

hiyerarşisi; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, benlik (itibar) ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklinde sıralanabilir (Us, 2007:49). Bu sıralamaya göre tatmin edilecek her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır. Ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, benlik ihtiyacının %40'ını ve kendini tamamlama ihtiyacının %10'unu tatmin etmiş olabileceği ileri sürülmüştür (Koçel, 2005:640). Yani bireysel gelişim yönünden üst düzeyde olan kişiler parasal araçlar ile değil, kendilerine gerçekleştirmelerine olanak veren araçlar ile daha çok motive edilebilirler (Us, 2007:50). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine sonradan iki basamak daha ilave edilmiştir. Bunlar; bilme/tanıma ve estetik ihtiyaçlarıdır. Bilme/tanıma ihtiyacı; insanı anlamlı hale getiren ihtiyaçtır. Bu istekler de insanı araştırmaya ve öğrenmeye sevk eder. Estetik ihtiyaçlar; insanları güzele iyiye, doğruya yöneltme gibi ihtiyaçlardır. Böylece insanlar kötülüklerden uzaklaştırıcı davranışlara yönelmektedir (Keser, 2006:22-23).

Mashlow'un teorisine yönelik eleştiriler, katı kurallar ve sınırlar ile çevrili olan teorinin her birey için aynı sırayı takip etmeyebileceği ve diğer eleştiri ise; çağımızda bireysel güdülerin örgütsel güdülerle bütünleştiği düşüncesinden yola çıkıldığında grup davranışı için bireysel düzeyde güdülenmenin yetersiz olduğu konusu üzerinedir (Keser, 2006:22).

2.2.1.2. Çift Faktör Teorisi

Herzberg tarafından geliştirilen bir teoridir ve hijyen ve motive edici faktörler olarak bu teoriyi iki grupta toplamıştır. Birinci grup motive edici faktörler işin kendisi, sorumluluk, ilerleme, statü, başarma ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı kişisel başarı hissi verdiğinden dolayı, kişiyi motive edecektir (Koçel, 2005:641). İkinci grup olarak adlandırılan hijyen faktörleri ise ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörlerdir fakat bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği olmadığını ancak bu faktörler bulunmadığında da kişinin motive olmayacağı görüşünü savunmaktadır (Koçel, 2005:642).

Herzberg'in çift faktör kuramını odağında, bir bireyde bir meslekle ilgili olarak aynı zamanda hem doyum hem de doyumsuzluk olabilme ihtimalinin var olmasıdır. Herzberg doyumun sadece motive edici unsurlarla (tanıma, başarı, sorumluluk) artabileceğini vurgulamaktadır (Gürsel vd, Der:Izgar, 2008:98). Herzberg'e göre; ancak başarma, sorumluluk, ilerleme ve gelişme, takdir edilme fırsatı ve şevk veren işler güdüleyici olabilir (Keser, 2006:26). Herzberg'e göre en büyük demotivatör yanlış politikalar ve yönetim yaklaşımı iken; motivasyonu en çok etkileyen unsur ise başarı faktörüdür. Amaç zaten başarıyı sağlamak olduğuna göre bu durumda bir çeşit kendi kendini besleyen döngü söz konusudur (Us, 2007:85).

2.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi; ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarma ihtiyacı olmak üzere üç grup ihtiyacın etkisi altında davranışları şekillenir (Koçel, 2005:643). McClelland' a göre başarma ihtiyacı doğuştan değil, sonradan kazanılan bir ihtiyaçtır. İhtiyaçlar öğrenilir ve davranışa etki etme potansiyeline göre kişiden kişiye değişen bir hiyerarşi izler (Keser, 2006:34).

Başarı ihtiyacı kuramına göre başarı, bağlanma, uzmanlık ve güç kazanma olmak üzere dört güdü bulunmaktadır. Başarı güdüsü işin daha iyi nasıl yapılacağı konusu üzerinde yoğunlaşır. Bağlanma güdüsü insanlarla ilişki kurma güdüsüdür ve bir gruba bağlanmayı, sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder. Güç kazanma güdüsü kontrolü elde bulundurma ve sağlama güdüsüdür. Diğer insanlara oranla daha fazla risk yüklenen kişilerde rastlanır. Uzmanlık güdüsüne sahip bireyler ise kaliteli iş yapmaya odaklanırlar ve işlerinde profesyonellik ararlar (Gürsel vd, ed:Izgar, 2008:102-103).

İlişki kurma ihtiyacı, bir gruba katılma ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi; güç kazanma ihtiyacı, güç ve otorite kaynaklarını geliştirme ve başkalarını etki altında tutmayı; başarı gösterme ihtiyacı ise, kendisine anlamlı amaçlar seçerek bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgisini gerçekleştirecek ve bunları

kullanacak davranışı göstermesini ifade eder (Koçel, 2005:643). Bireyde içsel durumuyla ilgili beklentileriyle, dışsal uyarıcıların ortaya çıkardığı koşullar arasındaki uyumluluk, uyumsuzluk farkı güdülenmenin durumunu belirlemektedir (Bayat, 2008:191).

2.2.1.4. ERG Yaklaşımı

Clayton Alfred tarafından Mashlow'un teorisinden esinlenilerek geliştirilen bir teoridir. İlke olarak önce alt düzey ihtiyaçlar tatmin edilmeli daha sonra üst düzey ihtiyaçlara yönelinmelidir (Koçel, 2005:643). Kuram istekleri durumsal ve sürekli olarak iki grupta ele alınır, yani bazı istekler duruma göre belirlenirken, bazıları da çevresel etkileri içeren bir süreklilik taşır. Kuramda yer alan ihtiyaçları üç başlık altında sınıflandırmıştır (Bayat, 2008:181). İhtiyaçlar hiyerarşisini; varolma ihtiyacı, aidiyet-ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı olarak daha sınırlı bir şekilde ele almıştır (Koçel, 2005:643). ERG teorisi üç noktada Mashlow'un teorisinden ayrılmaktadır. Birinci olarak varolma ihtiyaçları, Mashlow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelirken; ilişki ihtiyaçları, Mashlow'un sosyal ihtiyaçları ile saygınlık ihtiyaçlarından; dışsal saygınlık faktörlerini kapsamaktadır. Gelişme ihtiyacı ise; Mashlow'un saygınlık ihtiyaçlarından içsel saygınlık faktörleri ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelir. İkinci olarak, ERG teorisinde ihtiyaçların tatmini Mashlow'un teorisindeki yukarı doğru ilerlemek yerine bu teoride hayal kırıklığı ve geri çekilme prensibi bulunmaktadır. Üçüncü olarak ise ERG teorisinde birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda kişiyi etkisi altına alabilir (Keser, 2006:30). Çalışma yaşamında insanın güdülenmesi, doyum ve doyumsuzluk gibi sonuçlarla, davranış arasındaki ilişkinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Başarı elde etme, içsel yeteneklerini kullanarak başarma ve bu yolla saygı görme, sorumluluk alma, ilerleme gibi işin içeriği ile ilgili olan faktörler doyuma yol açan (güdüleyiciler) dir. Örgütsel politikalar, yönetim, denetim türü, statü gibi iş çevresini oluşturan faktörler ise doyumsuzluğa yol açan faktörler olarak tanımlanmaktadır ve güdüleyici olamamaktadırlar (Bayat, 2008:183).

2.2.1.5. Bilişsel Değerlendirme Teorisi

Deci, içsel-dışsal güdülenmeye eğilimini ele alarak, dışsal ödüllerin dışsal güdülenmeye ve içsel ödüllerin de içsel güdülenmeye yol açacağını ortaya sürmüştür (Bayat, 2008:193).

Deci'ye göre uyaranlar bireylerin gizil doyum konusunda uyarmakta ve bireyler doyum sağlama potansiyelinin olduğunu fark ederek içsel güdülenme oluşturmaktadırlar. Bireyin davranışlarındaki aldığı geri bildirim ile davranışlarının nedeni olarak kendi iradesinin belirleyici olduğunu görür (Bayat, 2008:194).

Bilişsel değerlendirme teorisinin ilk bulgularına göre, ödüller içsel motivasyon üzerindeki etkilerini kişinin doğuştan gelen, daha yüksek dereceli iki gereksinimi olan yetkinlik ihtiyacı ile kendi geleceğini belirleme ihtiyacını tatmin ederek veya engelleyerek gerçekleştirirler. Kişilerin yetkinlik ve kendi geleceğini belirleyebilme algısına yönelik olarak uygulanan ödüllerin kişilerin içsel motivasyonlarını arttıracağını, yetkinlik ve geleceğini belirleyebilme algısının azalmasına yol açan etmenlerin bulunduğu durumlarda ise içsel motivasyonun azalacağını ileri sürmüştür (Donovan, ed:Anderson vd, 2009:68). Deci'ye göre bireyin yapacağı işler bireyin yeterlilik duygularına ve zevklerine göre ayarlanmalı, aynı zamanda da bireylere hareketlerini kontrol ettiği hissi vermelidir. Bu şartlar bireyde içsel motivasyonun olumlu olmasını sağlamaktadır (Gürsel vd, ed:Izdar, 2008:127).

Araştırmalarda dışsal ödüllerin içsel motivasyon üzerindeki etkisi ödül kaldırıldıktan sonra incelendiğinden dolayı ödüllerin varlığının içsel motivasyona etkisi tam olarak belirlenememesi nedeniyle metodolojik sorunlar oluşturmakta araştırmalar arasında tutarsızlıklar gözlenmektedir (Donovan, ed:Anderson vd., 2009:69).

Deci ve diğ. (1999) bazı tür somut ödüllerin içsel motivasyon üzerinde tahrip edici bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Fakat araştırmalar bu etki

değerlerinin zayıf derecede olduğunu yansıttığı için, bu tarz araştırmaları yapanlar bilişsel değerlendirme teorisinin iddialarına çok az destek vermektedirler (Donovan, ed: Anderson vd, 2009:70).

Genel sonuca bakıldığında ise Deci, bireylere karşılığını ödemek suretiyle doyum sağladıkları işi yaptırmak onların içsel motivasyonunu düşürdüğüne inanmaktadır (Gürsel vd, ed:Izdar, 2008:128).

Bilişsel değerleme teorisi iş yerinde uygulanabilirliği, aracı değişkenlerle ilgili belirsizlik ve sık model değişiklikleri gibi sebeplerden dolayı sorunlu bulunmaktadır. Bilişsel değerlendirme teorisi Deci ve Ryan' ın belirttiğine göre işe karşı duyulan ilk içsel motivasyonun yüksek olduğu durumlarda uygulanmaktadır. İş ilgili savunular bir diğer sorun, içsel motivasyonu düşüreceği iddia edilen yüksek performans teşvikleri, son teslim tarihleri, performans değerlendirmeleri ve olumsuz geribildirim dahil faktörlerin çoğu çoğunlukla iş yerinin gerekli birimleridir. Dışsal motivasyondaki artışın, performansa olumlu bir etki yapma olasılığının yüksek olduğunu, somut ödüllendirmenin içsel motivasyon üzerindeki etkisinin tam olarak kanıtlanamadığı göz önüne alındığında, BDT'nin iş yerlerinde nasıl uygulanacağına ve aslında uygulanması gerekip gerekmediğine karar vermekte zorlanılabilir (Donovan, ed:Anderson vd, 2009:70). Aracı değişkenler ile ilgili belirsizliğe değinildiğinde ise Eisenberg ve diğ. tarafından sunulan kanıtlar BDT'nin algılanan kendi geleceğini belirleme iradesini azaltacağını öne sürdüğü ödüllerin aslında böylesi algıları olumlu etkileyebileceğini işaret ettiğinden dolayı ödüllerin içsel motivasyonu olumsuz etkileyeceği iddılarına kuşkulu bakılmaktadır (Donovan, ed:Anderson vd, 2009:70). Bilişsel değerleme teorisi yandaşları teoriye destek bulmakta yaşanan bazı sorunları teorinin geçersiz hale gelmediğini yalnızca ilave faktörleri işaret ettiğini savunmuşlar ve sık model değişikliklerine yönelmişlerdir (Donovan, ed:Anderson vd, 2009:70).

2.2.2. Süreç Teorileri

Kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildiklerine ağırlık veren dışsal motivasyon teorileridir. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. İçsel faktörlere ek olarak bir çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 2005:644). Süreç kuramlarının merkezinde birey vardır ve birey davranışının sorumluluğunu alır (Gürsel vd, ed: Izgar, 2008:104).

2.2.2.1. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

Davranışın değiştirilmesi (öğrenme) kuramı olarak da geçmektedir (Bayat, 2008:194). Bu teori B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Motivasyon teorisi olarak ele alınan sonuçsal şartlandırma türü, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımına dayanır (Koçel, 2005:645-646). Diğer kuramlardan farklı olan yanı, endüstri alanında çalışanlara uygulanmasıdır (Gürsel vd, ed:Izgar, 2008:116). Literatürdeki en positivist kuram olarak ele alınmaktadır. Skinner diğer kuramlar tarafından içsel durum olarak adlandırılan hiçbir veriyi davranışın nedeni olarak kabul etmez. Kuram bir organizmanın (kişinin) davranışta bulunması için "davranış, çevre ve pekiştiriciler" arasında bir uyumun olması gerektiğini savunur. Uyumun ortaya çıkması için ise olumlu pekiştiriciler (ödüller), kaçınma (sonuçları sebebi ile bir davranışı yapmama), yok olma (var olan bir davranışın ortadan kaldırılması) ve ceza olmak üzere dört şeklin varlığından söz eder (Bayat, 2008:194-195). Bu kuram aynı zamanda Skinner'ın geliştirdiği temelinde davranış ve pekiştirmenin bulunduğu edimsel koşullandırma ilkelerine dayanır. Edimsel koşullandırma, davranışın arkasından olumlu uyarıcı verilerek yapılan koşullandırmadır (Gürsel vd, ed:Izgar, 2008:116).

Kişi herhangi bir nedenle gösterdiği bir davranış sonucunda karşılaşacağı sonuca göre diğer davranışları şekillenecektir. Sonuçlar kişi tarafından memnun edici olarak karşılanırsa, kişi aynı davranışı gösterme eğiliminde bulunacaktır; fakat sonuçlar hoşlanılmayan, üzücü bir sonuçla karşılaştığında ise davranış

tekrarlanmayacaktır. Örneğin işe geç gelen bir personelin, geç gelme davranışını tekrarlamaması, büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç tarafından etkilenecektir (Koçel, 2005:646).

Kişilerin sonuçları yorumlaması Edward Thorndike' nin geliştirdiği etki kanunu ile ilgilidir. Kişi kendisine memnun edecek davranışları tekrarlar fakat memnun etmeyecek davranışlardan kaçınır (Koçel, 2005:647). Ödüllendirme ve cezalandırma şartlandırmanın iki önemli elemanı olarak anılmaktadır (Koçel, 2005:647).

2.2.2.2. Bekleyiş Teorileri (Beklenti)

Beklenti teorisi Thorman' ın ilk çalışmalarına dayanan ve temel varsayımı insanların farklı eylemsem davranışlarının arasından seçilen bireysel tercihlerin bir sonucu olduğudur (Donovan, ed:Anderson vd, 2009,:65).

Bekleyiş teorileri V. Vroom ile E.Lawler ve L.Porter tarafından geliştirilen iki teoriden oluşmaktadır (Koçel, 2005:649). Beklenti kuramının ana noktasında bilişsel ve algısal süreçler vardır. Beklenti kuramı bireylerin çabalarını, gayretlerini, beklentilerini, elde ettikleri sonuçları, sonuçlara vermiş oldukları değerleri ve sonuçlardan sağladığı yararlılığı vurgular (Gürsel vd, ed:Izgar, 2008:115).

Vroom'un bekleyiş teorisi: Bu teori, belirli sonuçların ifade edilmesi beklentisi ile bu sonuçların gerçekleşebilirlik ihtimali ve bu sonuçlara verilen değerlerle ilgilidir (Keser, 2006:38). Vroom (1964) oluşturduğu değer-araçsallık-beklenti (DAB) modelinde, bireylerin karar verme sürecindeki üç değişik algıyı kullanarak bu amaçlara ulaştığını ifade etmektedir (Donovan, ed:Anderson vd, 2009:65). Kişinin belli bir iş için çaba sarf etmesi Valens(kişinin ödülü arzulama derecesi) ve bekleyiş olma üzere iki faktöre bağlıdır (Koçel, 2005:649). Valens ile anlatılmak istenen ödülün farklı kişiler tarafından farklı önem düzeylerine sahip olacağı ve bunun da kişilerin farklı gayret sarf etmelerine neden olacağı görüşüdür (Koçel, 2005:649). Bekleyiş ise kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Olasılıktan

kasıt belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği ile ilgilidir. Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise kişi motive olacaktır (Koçel, 2005:649). Bireyin sonucunu tercih ettiği bir şey onun arzulama derecesi ile birleştiğinde motivasyona dönüşebilmektedir (Keser, 2006:38). Sonraları kurama araçsallık kavramını dahil ederek yeni bir güdülenme ilişkisi tanımlayan Vroom, bu kavram işle birlikte davranış-nihai sonuç arasındaki ilişkiye ara sonuçlar da katarak yeni bir konsept oluşturmuştur (Bayat, 2008:186). Araçsallığın anlamı kişinin belirli bir gayret ile belirli bir düzey performans gösterebileceğidir (Koçel, 2005:649). Bu teoriye göre en önemli olan, sonuçların gerçek değeri değil, kavramsal olarak taşıdığı değerdir (Keser, 2006: 39).

Lawler-Porter modeli: Bu teoride performans ile doyum arsındaki ilişkiyi vurgulamışlardır (Keser, 2006:40). Vroom'un modelinde yer alan Valens ve bekleyişe ilaveler yapmıştır. Lawler – Porter modeline göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması şeklinde iki yeni değişken eklemiştir (Koçel, 2005:651). Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, çaba sarf etmesine rağmen performans göstermeyecektir (Koçel, 2005:652). İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için beklenen davranış türleri olarak tanımlanan algıladığı rol ile ilgilidir. Vroom'un modeline ek olan kısım, algılanan eşit ödül değişkenidir. İş gören kendi performansı ile diğerlerinin performansını kıyaslar ve kendi performansının hak edeceği ödül konusunda bir ödül algılaması oluşur. Sonuçta kişinin fiilen aldığı ödül algıladığı ödülden az ise kişi tatmin olmayacak ve bekleyiş değeri etkilenecektir (Koçel, 2005:652).

Beklenti teorilerine yönelik bazı metodolojik eksiklikler bulunmaktadır. Bu modeli test etmek için yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğu yapısı itibariyle denekler arası olmuştur. Bu durumda bireyler arası farklılıkların hesaba katılmadan çalışmaların yapılmış olduğunu göstermekte ve Vroom' un teorisine ters düşmektedir. Başka bir metodolojik sorun ise beklenti teorisinin bireyin tercihi, niyeti ve çabası ölçülmek amacı ile oluşturulmasına karşın Vroom iş performansını değerlendirmek amacı ile teorisini tasarlamıştır. modelin içerdiği çok yönlü ilişkilerle

ilgili ampirik testlerin çoğunun sorunlu olduğuna işaret etmiştir (Donovan, ed:Anderson vd, 2009:65).

Bekleyiş teorilerine yöneltilen eleştiriler bulunmaktadır. Bu teorilerin çok kompleks bir yapıya sahip olmaları sebebi ile değerlendirilmelerinde güçlüklerle karşılaşılması ve kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı mantıki hesaplara girmeleri konusundaki şüpheli yaklaşımlardır (Koçel, 2005:653).

Vroom'un modelinde bireylerin faaliyetlerle ilgili sonuçlarının bütünüyle bilincinde olduğu varsayılmaktadır. Ancak bireyler karar verirlerken, bir davranıştan kaynaklanabilecek tüm sonuçları ele almak yerine, sadece belirli sayıda sonuçla ilgilenebilirler. Bireyler her zaman optimal olan sonucu seçmezler. Bireylerin alternatif davranış arayışı "yeteri kadar iyi" bir davranış bulduklarında veya bu davranışı bulmak için harcanan enerjinin gelebilecek olan faydadan daha fazla olduğuna karar verdiklerinde sona ermektedir. Bu sebepler nedeni ile ekonomik insana yapılan vurguda sorunlar ile karşılaşılmaktadır. Ayrıca araştırmalar sonucunda bireyin seçimini yaparken seçtiği sonucun onun değer ve beklenti algılarının bir çarpımı değil bir toplamı olduğu sonucuna varmıştır. Bu nedenlerden ötürü de modelin çarpımlı karakteri bir sorun olarak görülmektedir (Donovan, ed:Anderson vd, 2009:67).

2.2.2.3. Eşitlik Teorisi (Hakkaniyet)

J.Stacy Adams tarafından geliştirilen bir teoridir (Gürsel vd, ed:Izgar, 2008:104).

Eşitlik kuramının özünde bireysel farklılıkların ön plana çıktığı bilişsel algılama süreçleri yatar. (Gürse vd, ed:Izgar, 2008:107). Teorinin ana fikri, personelin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde davranılmasını istedikleri ve bu isteğin motivasyonu etkilediği konusudur. Kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi algıladığı eşitlik derecesine bağlıdır (Koçel, 2005:653). Teoride kişi (eşitliği yada eşitsizliği algılayan kişi), diğer kişi (ödül ve katkı anlamında karşılaştırılan kişi),

ödüller (kişinin çalışması karşılığında elde ettiği ücret, yan ödemeler, statü, tanınma, iyi çalışma koşulları) ve katkılar (kişinin işine taşıdığı eğitim, zeka, deneyim, yetenek, emek gibi özelliklerdir) olmak üzere dört temel kavram vardır (Keser, 2006:41-42). İş gören örgütteki bireysel katkılarına karşılık, bireyin örgütten beklentileri kuramda (sonuç) ödül olarak yer almaktadır (Bayat, 2008:189). Bireyin zihninde eşitlik kurmasında, kendi potansiyelini algılamasında, diğerlerinin potansiyelini algılaması, kendi gayret ve çabası ile diğerlerinin gayret ve çabasını algılaması, kendisinin kazanımlarını algılaması ve başkalarının kazanımlarını algılaması gibi değişkenler rol oynar (Gürsel vd, ed:Izgar, 2008:108).

Adams'a göre kişi, gösterdiği gayret ve elde ettiği sonucu diğerleri ile karşılaştırır ve kişi gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturur (Koçel, 2005:653). Oranlardaki sonuç, ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama şekillerinde olabilirken; gayret ise, işi başarmak için gösterilen çaba, emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve yaş şeklinde olabilir. Genel olarak bu teorinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerinedir (Koçel, 2005:654). Değiş-tokuş esasına dayan bir teoridir. Harcanan emeğin miktarı ile elde edilen ödülün miktarı dengede olmalıdır (Keser, 2006:42).

Hakkaniyet teorisi ile ilgili yordayıcı yararlılığının sınırlı olması, bireysel farklılık değişkenlerinin göz ardı edilmesi, söz konusu öteki hakkındaki belirsizlik ile ilgili bir takım sorunları olduğu ileri sürülmektedir. Yordayıcı olarak kullanılan ölçümlerin örgütlerdeki davranışları açıklamakta kullanılmasını kesin olarak kısıtlamaktadır. Bir çok araştırmacı bireysel farklılıkların hakkaniyet teorisi içerisine dahil edilmemesinin öngörülerin doğruluğunu arttırma potansiyelini görmezden geldiğini belirtmiştir. Ayrıca teoride referans alınacak birden fazla birey olması durumunda toplanılan bilgilerin nasıl kullanılacağı hususunda öngörüde bulunamaması sosyal karşılaştırma sürecinde kısıtlar ortaya çıkardığını ileriye sürmüşlerdir (Donovan, ed:Anderson vd, 2009:63-64).

2.2.2.4. Amaç Teorisi (Hedef Belirleme Teorisi)

Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Hedef belirleme teorisi performans hedeflerinin görev performansına olan etkisine odaklanmaktadır (Donovan, ed:Anderson vd, 2009:71). Kuramda yer alan amaç kavramı, bireylerin sahip oldukları özelliklere uygun olarak, kendileri için bekledikleri amaçlardır (Bayat,2008:186). Teoriye göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de etkileyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaçlar belirleyen bir kişi, gerçekleştirilmesi kolay olan hedefler belirleyen kişiye göre daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Koçel, 2005:655). HBT hedeflerin performansı arttırması için şu koşulların karşılanması gerektiğini ileri sürmektedir: Kişiler hedefi kabul etmeli ve bu hedefe bağlanmalı; performansla ilgili geribildirim olmalı ve bireyler görevle ilgili gerekli yetenek düzeyine de sahip olmalı. HBT' ye göre, bu üç faktörden herhangi bir tanesinin yokluğunun hedeflerin performans üzerindeki olumlu etkisine engel olması ya da büyük ölçüde azaltması olasıdır (Donovan, ed:Anderson vd, 2009:71).

Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesi olarak gösterilebilir (Koçel, 2005:655). Locke'a göre hedeflerin iki fonksiyonu vardır. Bunlar; motivasyonun temellerini oluşturmaları ve davranışları yönetmeleridir. Hedef, işte gösterilen performansın ne kadar olması gerektiğini ana hatları ile gösterir. Hedefler tasarlanmış davranışlardır, bu sebeple iş performansını iyileştirirler (Gürsel, vd, ed:Izgar, 2008:123). Çalışan motivasyonun da amaca yönelmiş davranışın oluşması örgüte düşen bir sorumluluktur (Keser, 2006: 4).

Hedef belirleme teorisi bireyin yetenek seviyesi, performansın geri bildirimi ve hedefe bağlı olmak gibi faktörlerin hedeflerin performans üzerindeki etkisini sınırlandırabileceğini ileri sürmektedir. performans hedefleri bireyin görevle ilgili yeteneklerinin üstüne çıktıkça hedefler ile performans arasındaki ilişkinin zayıflaması muhtemeldir. Ayrıca bireyin hedef seçimi daha önce gösterdiği performans düzeyi, yetenek ve öz yeterliliği tarafından etkilendiği bazı araştırmalar da görülmüştür. Bireyin hedef seçimini etkileyecek faktörler arasında hedef

yönelimlilik, öz disiplin, başarı ihtiyacı, hedef araçsallığı ve ruh hali sayılabilir (Donovan, ed: Anderson vd, 2009:72).

Hedef belirleme teorisinde, görev performansına odaklanma, durağan motivasyon yaklaşımı olmak üzere iki sorundan bahsedilmektedir. HBT çelişen nicelik nitelik hedeflerinin performans üzerindeki etkisi ve çoklu görev hedeflerinin performans üzerindeki etkisi gibi sorunları ele almayı genellikle ihmal ettiğinden dolayı, hedeflerin örgütsel ortamlarda nasıl işleyeceği konusunda kısıtlı bir bakış açısı sunmuştur. Ayrıca hedef belirleme teorisinin o anki görev performansı üzerine yaptığı etkilere odaklanmasının, işçi motivasyonu konusunda tamamlanmamış ve gerçeklikten biraz uzak bir bakış açısı sunduğu düşünülmektedir (Donovan, ed:Anderson vd, 2009:73).

2.3. Örgütsel Bağlılık Ve İş Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar Ve Kurumlara Yansıması

Örgütsel bağlılığı ve iş motivasyonunu etkileyen ve belirleyen faktörler çalışmada üç başlık altında incelenecektir:

- Kişisel – demografik unsurlar
- Örgütsel – görevsel unsurlar
- Örgüt dışı unsurlar.

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılığı Ve İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler

Kişisel faktörler	**Örgütsel faktörler**	**Örgüt dışı faktörler**
1.İş Beklentileri 2.Psikolojik Sözleşme 3.Kişisel Özellikler	1.İşin Niteliği ve Önemi 2.Yönetim 3.Ücret Düzeyi 4.Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı 5.Örgütsel Kültür 6.Örgütsel Adalet 7.Örgütsel Ödüller 8.Takım Çalışması	1.Yeni İş Bulma Olanakları 2.Profesyonellik 3.Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu 4. Sektörün Durumu

KAYNAK: (Northcraft ve Neale,1990,s.471'den; İnce ve Gül, 2005:59).

2.3.1. Kişisel – Demografik Unsurlar

Demografik özellikler arasında iş görenin örgütsel bağlılık ile ilişkisini etkileyen faktörler söz konusu olduğunda yaşı, cinsiyeti ve medeni durumunu ön planda tutmak gerekirken; iş görenin örgütle arasındaki kişisel özellikleri olarak ise örgütteki çalışma süresi, eğitim durumu ve örgütteki pozisyonunun niteliği dikkate alınmalıdır (Saldamlı, 2009:32).

Kişisel faktörler örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun süre çalışılabilmesi için son derece önemlidir. Kişisel faktörlerin kapsamına iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler girmektedir (İnce ve Gül, 2005:59).

2.3.1.1. İş Beklentileri

Örgütlerin kişisel amaçları karşılayabilme ve ya bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanların iş yerlerindeki beklentilerinin gerçekleşme derecesinin bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005:60).

Bir personelin yapmış olduğu işin türü, kişisel planının uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Kendisine çekici gelen işi yapan kimse, yaptığı işe karşı olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu tutumun takınılmasında iki önemli neden vardır: Birincisi işin gerektirdiği kişisel özen, incisi ise iş görenin sahip olduğu sanatkârlık ruhudur. Bir kimse yaptığı iş ile övünüyorsa, onun kişisel tatmin arzusu da o şekilde yüksek olacaktır. Çalışanlar, yetenekleri doğrultusundaki işlere yönlendirildikleri takdirde, iş o kişiler için özendirme aracı rolünü oynayacaktır (Eren, 2008:515).

İlk çalışmalarda, işten ayrılma niyeti ile çalışanın bağlılık derecesi arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar örgüte bağlılık hissettiklerinde bağlılık hissetmeyenlere göre ayrılmaya daha az eğilimi vardır. Bağlılık gösteren çalışanlar görünen imajı somutlaştırırlar. Çalışanlar arasında güçlü bir zincir olduğunda çalışanlardan daha yüksek derecede bir şirket imajı sergilemesi umulur. Yalnızca bağlılık değil, esas iş özellikleri de çalışanların ayrılma niyetini etkiler. Lucas ve diğerleri esas iş özelliklerinin iş gücü devir oranı ile negatif yönlü olduğunu bulmuştur. Bazı araştırmacılara göre ise iş özellikleri ile ayrılma niyeti arasındaki ilişki tamamıyla çalışan bağlılığı tarafından yönetilir. (Yurchisin vd, 2010:409).

Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerinin birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005:60).

2.3.1.2. Psikolojik Sözleşme

Örgütle bireyin ilişkilerinin "katkı" ve "karşılık" terimleriyle açıklanması, "psikolojik sözleşme" kavramını doğurmuştur. Bu kavramdan şunu anlamak gerekmektedir: Bireyle örgütün birbirlerinden beklentilerini karşılıklı olarak yerine getirmeye sözleşmiş olmalarıdır (Onaran, 1975:140). Günümüzde örgütler oldukça hızlı ve farklı alanlarda değişimlerin yaşandığı bir çevrede rekabet etmektedirler. Bu değişim alanlarından biri de çalışanın örgüte olan bağlılığı karşılığında örgütün uzun dönemli iş güvencesini garanti etmesi anlayışına dayanan "eski" psikolojik sözleşmelerde görülmektedir. Teknolojik, sosyal, yönetimsel, ekonomik alanlarda görülen hızlı değişimler bir bütün olarak örgütleri derinden etkilemekte, yeni yöntem ve uygulamalar örgüt yapılarını eskiye oranla oldukça karmaşıklaştırmakta, bunun sonucu olarak da çalışanlar örgütlerine yabancılaşmaktadırlar. Bu yabancılaşma sonucunda, çalışanların azımsanmayacak bir bölümünün, ilk bir yıl içerisinde kurumlarından ayrıldıkları gözlenmektedir (Özgen ve Özgen, ed:Derdiyok, 2010:2). Psikolojik sözleşme yalnız, ücret ve çalışma koşullarını değil, ödev, yükümlülük kalıplarını da içine almaktadır (Onaran, 1975:141).

Biçimsel olarak psikolojik sözleşme işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. "Çalışma ve örgüt arasındaki adil ilişki" olarak ifade edilen işlemsel sözleşmeler, çalışanın yükümlülüğü olan sıkı çalışma karşılığında yüksek ücret, hızlı kariyer gelişimi gibi yüksek dışsal dönüş alması olarak tanımlanır. Temeli ekonomik mübadele olan işlemsel sözleşmeler, iyi tanımlanmış, kısa dönemli, kapalı uçlu ve çalışanın örgüte katkısı sonucu maddi ödüllere odaklanmıştır. İlişkisel sözleşmeler ise sosyal mübadele temellidir ve daha geniş bir süreyi kapsar. Destek, bağlılık gibi sosyo – duygusal faktörleri kapsar. Uzun dönemli açık uçlu yükümlülükler destek ve bağlılık merkezlidir (Özgen ve Özgen, ed:Derdiyok, 2010:3).

Bireyle örgüt arasındaki psikolojik sözleşmeye göre, birey bir örgüte girdiğinde, önce örgütün otorite yapısını meşru olarak kabullenmektedir. Böylece, örgütün kendini güdülemesini, faaliyetini yönelteceği amaçları belirtmesini kabul

etmiş demektir. Bundan başka, kendisine verilen görevlerle sorumlulukları, örgütteki iş bölümü, çalışma koşullarını ve bunlara göre davranmayı, yani, örgütün kendisini etkilemesini kabullenmiştir (Onaran, 1975:141).

İş yaşamı açısından bağlılık kavramı ilk defa Becker tarafından incelenmiş ve Becker, bu kavrama "bilinçli bir taraf tutma anlayışı" olarak yaklaşmak gerektiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda, işe bağlılık, gruba bağlılık ve örgüte bağlılık gibi başlıklar öne çıkmıştır. Bağlılık türlerinden üzerinde en çok durulan örgütsel bağlılık, yabancılara karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma, koruma ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı kalma anlamına gelir. Psikolojik sözleşmesi tam olan çalışan örgütte olumlu ilişki kurar ve örgütün yararına davranışlar sergiler. Bu nedenle, eğer çalışan psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa yüksek seviyede örgütsel bağlılık göstereceği ileri sürülebilir. Shore ve Barksdale de, çalışanların istihdam ilişkileri içinde iki tarafında yükümlülükler konusunda yüksek beklentileri olduğunda, çalışanların örgütsel destek algılamalarının, olumlu bağlılık ve düşük düzeyde işten ayrılma niyetiyle sonuçlandığını saptamışlardır. Sözleşme ve sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılığın azalmasına yol açacağı ileri sürülebilir (Özgen ve Özgen, ed.Derdiyok, 2010:5). Örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme boyutları arasında ilişki varsayımında, örgütsel bağlılığın sosyal mübadele temelli ilişkisel psikolojik sözleşmeyle pozitif ilişkili olduğu ileri sürülebilir (Özgen ve Özgen, ed:Derdiyok, 2010:6).

İşçilerin işleri üzerinde daha çok destekleyici ve daha çok sadık karşılıklı olarak yaradılışa ait sözleşmelerinin işçileri daha fazla motive edeceği umulur. İlk bireysel farklılıkların, ilk önce kendi değerlendirmesi olarak esas çevresinde tanıtılması düşünülür. Onlar, çalışanların kendi yararlılıklarını, duygusal dengeleri ve odaklanma konumlarını yansıtır. İkinci bireysel farklılık ise yaş olarak düşünülür. Tarihsel olarak daha yaşlı çalışanların bazı engellerden geçmesi ve işteki ters davranışları, meslektaşları tarafından gözden geçirilmesi sadece daha yaşlı çalışanlara etki etmez. Fakat nasılsa daha yaşlı çalışanlar onlardan görüş alabilir. Yaş, iş ilişkilerinde daha iyi çalışanın getirilmesinde etkili olabilir. Bu nedenledir ki; iş görüşmelerinde daha yaşlı çalışanlardan görüş alınabilir. Son zamanlardaki

araştırmalarda yaradılışa ait sözleşmeler, çalışan ile örgütsel bağlılık arasında bir özellik oluşturur. Yaradılışa ait uğraşların örgütsel bağlılık ile iki nedenden dolayı olumlu olabileceği söylenebilir: Bireyler öncelikle kaynak olarak değerlidir ve bu özelliği ile yaradılışa ait sözleşmelerdir. İkincisi ve daha önemlisi, yaradılışa ait uğraşların algıları, işverenler içinde çalışanların dürüstlüğünü arttırır ve onların teminatlarını sağlamlaştırır. Tersine, standart bir uğraş ilgisizliği, bireysel bölümlerin ihtiyacına ilgisizliği işaret edebilir (Thomas ve Feldman, 2010:420).

Çalışan ile örgüt arasında genellikle iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı görev, hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve formel sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ise, Schein tarafından, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenilen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar seti olarak tanımlanmıştır (İnce ve Gül, 2005:60). Yazılı olmadığı ve gayri resmi olduğu halde psikolojik sözleşme, örgütler için oldukça önemlidir. Çünkü psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir bağlantı bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005:61).

Psikolojik sözleşme iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşır. Bu da örgütün değerlerini kabullenip paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirir (İnce ve Gül, 2005:61). Bireyin örgütle bütünleşmesinde önemli bir faktör olan psikolojik bağlılığın; rıza gösterme, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç unsuru vardır (İnce ve Gül, 2005:61).

2.3.1.3. Kişisel Özellikler

Farklı kişisel özellikler, örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Cinsiyet, ırk, yaş, eğitim durumu, kıdem gibi pek çok kişisel özelliğin örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu ile ilişkisi olduğu söylenilebilir.

2.3.1.3.1. Cinsiyet

Cinsiyet, örgüte bağlılığı etkileyen bir demografik özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin kadın ya da erkek olması yapılan işin niteliği paralellik gösterdiği takdirde herhangi bir sorun yaşanması beklenmeyen bir değişken olan cinsiyet değişkeni; cinsiyet faktörünün ön plana çıktığı nitelikteki bir işin varlığı durumunda farklı kimliklere bürünebilmektedir (Saldamlı, 2009:33).

Mowday, Porter ve Steers'e göre cinsiyet ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki bağlamında kadınların erkeklere göre daha fazla bağlılık tutumu gösterdikleri yönündedir. Bunun nedeni olarak, kadınların örgütte bulundukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun örgüte üyeliği onlar açısından daha önemli hale getirdiği iddia edilmiştir (Saldamlı, 2009:34).

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

Kadınların ailesel rollere verdikleri önem: kadınların her zaman aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine daha fazla önem vermeleri örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kadın çalışanlar örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık gösterememektedirler (İnce ve Gül, 2005:62).

Kadınların iş gücüne katılmalarının önündeki engeller: Çeşitli olarak sayılabilecek engeller kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara yönelik insan kaynakları politikalarından ortaya çıkabilmektedir. Bu duruma örnek olarak şark kültürünün hakim olduğu ülkeler gösterilebilir (İnce ve Gül, 2005:62).

Kadın çalışanların erkeklere oranlara daha fazla bağlılık gösterdiğini savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler ise şunlardır:

Kadın çalışanlar örgütlerinde daha istikrarlıdırlar: Kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar (İnce ve Gül, 2005:63).

Kadın çalışanların karşılaştıkları engeller motivasyonunu arttırmaktadır: kadınlar erkeklere oranla bulundukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla zaman ve çaba sarf etmişlerdir. Bu durum kadınların motivasyonunu arttırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır (İnce ve Gül, 2005:63).

Mavi yakalı kadınların örgütsel bağlılıkları, erkeklerden daha yüksektir. Beyaz yakalı profesyonellerde ise erkeklerin daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdiği belirlenmiştir (İnce ve Gül, 2005:64).

Pakistan'da örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan bir çalışmada kadın çalışanların, örgütlerine erkek çalışanlardan daha fazla bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir (İnce ve Gül, 2005:64).

Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında yapılan araştırmalarda farklı sonuçların ortaya çıkması, araştırmacıların farklı teorileri benimsemelerine bağlanabilir. Bu teoriler, cinsiyet modeli ve iş modeli teorileridir. Cinsiyet modeli teorisinde, kadınların evdeki sorumluluklarına çalışma yaşamındaki sorumluluklardan daha fazla önem verdikleri ve bu nedenle kadınların örgütsel bağlılık seviyelerinin erkeklerden farklı olduğu iddia edilmektedir. İş modeli teorisinde ise; iş niteliklerinin ve çalışma koşullarının tüm çalışanlar için eşit olduğu kabul edilerek, kadınların ve erkeklerin aynı istihdam koşulları altında çalıştıkları örgüte aynı seviyede bağlılık sergileyecekleri iddia edilmektedir (Güçlü, 2006:59).

İş tatmini yönünde Helin ve Smith'in yaptığı araştırmalarda, kadınların iş tatmininin daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlarla benzer sonuçlara ulaşan araştırmalarda bu ilişkiyi, kadınların erkeklere oranlara daha vasıfsız işlerde çalışmaları ve düşük ücret almalarına bağlamışlardır. Bu nedenle ABD' de kadın

çalışanların iş tatmini, bu sebeplerden ötürü erkeklerden daha düşük diye açıklanabilir. Başka araştırmalarda ise ABD ve İngiltere'de erkeklere kıyasla daha kötü koşullarda çalışan kadınların işlerinden daha memnun oldukları görülmüştür. Bu farklı sonuçları ise bilim adamları, kadın iş görenlerin işlerinde daha çok sosyal ilişkilere önem vermeleri ile açıklamışlardır (Karaman, 2010:59).

2.3.1.3.2. Yaş

Genel bir bakış açısı ile yaşın ilerlemesi ve bunun sonucunda örgüte karşı bir alışkanlık ve aidiyet duygusu kazanmak örgütsel bağlılığı arttırıcı bir özellik olarak görülebilir (Saldamlı, 2009:33). Bazı analizler yaş ile özellikle duygusal bağlılık arasında ilişki olduğunu öne sürmektedir. Yaşlı çalışanların, gençlere göre daha olumlu iş deneyimine sahip olduğu düşünülmektedir (Çakar ve Ceylan, 2005:55).

Yaşın yüksek olması aynı zamanda kişinin kaybedebileceği pek çok faktörün de olduğunu gösterebilir. Belirli bir yaşa ulaşmış iş gören artık emekli olmak isteyebileceği gibi, iş değiştirmenin de getirebileceği maliyetlere de katlanmak istemeyecektir (Saldamlı, 2009:33).

Angle ve Perry çalışanların yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azaldığını, dolayısıyla çalışanların, üyesi oldukları örgütlere bağlılıklarının arttığını belirtmektedirler (İnce ve Gül, 2005:65).

Bir başka araştırmada ise, Allen ve Meyer yaşla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın her boyutu için ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Buna göre duygusal bağlılık, çalışanın yaşıyla birlikte artış gösterirken, devamlılık bağlılığı ise çalışanın yaşından etkilenmemektedir (İnce ve Gül, 2005:65).

İstanbul'da devlet üniversitesinde görev yapan öğretim üyeleri ve yardımcıları arasında yapılan bir araştırmada katılımcıların kuruma duygusal

bağlılıkları ve normatif bağlılıkları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Güçlü, 2006:63).

Öğrenci ve mezun hemşireler arasında yapılan bir araştırmada, yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili farklı bulgulara ulaşılmıştır. Öğrenci hemşirelerin oluşturduğu örneklem grubunda öğretim döneminin başında ve sonunda aynı araştırma tekrarlanmıştır. Her iki dönemde de, yaş ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü; yaş ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Öğrenci hemşirelerin yaşları ile normatif bağlılıkları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Güçlü, 2006:63). Mezun hemşirelerin oluşturduğu örneklem grubunda ise; yaş ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır (Güçlü, 2006:63). Her iki örneklem grubunda yaş ile örgütsel bağlılık arasında ilişki yönü farklılık göstermiştir. Bu bulgular da, yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönünün kesinlik göstermediğini ortaya koymaktadır (Güçlü, 2006:64).

İş motivasyonu açısından yaş değişkeni incelendiğinde Herzberg, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğri ile açıklamıştır. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta ve çalışma yaşamının sonuna doğru tekrar yükselmeye başlamaktadır. Yaş ilerledikçe iş tatminin arttığı görülmüştür. Herzberg'e karşı bir eleştiri olarak ise Saleh ve Otis, yöneticilerde iş tatmininin sürekli olarak ileri yaşlara kadar yükseldiğinin ancak emekliliğin yaklaşmasıyla düşmeye başladığını belirtmektedirler. Bunun da nedenini ileri yaşlardaki kişilere işletmeler daha çok dışsal ödüller sunmakta, içsel ödüllerde ise azalma olduğundan kişiler artık işlerinde yararlı olmadıkları duygusuna kapılmakta ve tatminleri azalmaktadır (Karaman, 2010:61).

2.3.1.3.3. Medeni Durum

Evlenen kadınların işini bırakması ya da evli kişilerin çok seyahat gerektiren nitelikteki iş değişiklikleri uzun vadede medeni durumun örgütsel bağlılığı zayıflattığı nokta olarak değerlendirilebilir (Saldamlı, 2009:34).

Bireylerin yakın akrabalarına (eş, anne- baba, çocuklar gibi) duyduğu yükümlülüğün derecesi "akraba sorumluluğu" olarak ifade edilmektedir. Akraba sorumlulukları olan iş görenlerin maddi ihtiyaçlarını karşılamak için çalıştıkları örgüte daha fazla bağlılık duyacakları ifade edilmektedir. Bu durumdaki iş görenlerin normatif ve devam bağımlılıklarının yüksek seviyede olacağı düşünülmektedir (Güçlü, 2006:65).

2.3.1.3.4. Örgütte Çalışma Süresi (Kıdem)

Bireyin örgütte çalışma süresinin artması bir anlamda o bireyin örgüte yatırımının artmasıdır. Bireyin farklı kıdemleri olan iş görenler arasında çalışması onun daha üst düzeyde psikolojik bağlılığı, daha düşük düzeyde bireysel devamsızlık ve örgütte daha fazla kalma isteği ile sonuçlanmaktadır (Saldamlı, 2009:34).

Meyer ve Allen uzun süreli aynı örgütte çalışmanın iş görenin örgütsel bağlılık seviyesini arttırdığını iddia etmişlerdir (Güçlü, 20:0670). Hizmet süresi ve duygusal bağlılık arasında ilişki olduğunu gösteren araştırmalar; çalışanların örgüte güçlü bir biçimde bağlanması için belirli bir miktarda deneyime sahip olmaları veya uzun süreli çalışanların geçmişe dayalı olarak duygusal bağlılığa sahip olması mümkündür (Çakar ve Ceylan, 2005:55). Yaş ve kıdemin bağlılıkla ilişkisini belirlemek için araştırmacılar, farklı yaş gruplarındaki ve farklı hizmet süresine sahip çalışanları karşılaştırmışlardır. Becker yaş ile kişinin örgütüne yaptığı yatırımlar arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (İnce ve Gül, 2005:67).

Örgütsel bağlılık bireyin örgütünde, kendi bireysel amaç ve hedefleri gerçekleştirdiği ve çıkarları karşılandığı sürece kalmasını sağlayan bir faktör iken,

örgütsel sadakat koşullar ne olursa olsun bireyin örgütten ayrılmayı düşünmediği bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel sadakat duygusu, bağlılık duygusuna göre daha güçlü bir duygu olarak tanımlanabilir (Saldamlı, 2009:35).

Genellikle yaş ve kıdemin birbirine paralel değişkenler olmalarına rağmen yaş daha çok duygusal bağlılıkla, kıdem de devamlılık bağlılığı ile ilişkili bulunmuştur (İnce ve Gül, 2005:67).

İş tatmini açısından bakıldığında ise; Gilmer'in yaptığı bir araştırmasında ilk işe girdikten sonra iş görenlerin iş tatmininin yüksek olduğu, daha sonra bu düzeyin düştüğü görülmüştür. İlk işteki bu düş kırıklığı iki nedenle açıklanmıştır. Okuldan mezun olduktan sonra ilk kez işe giren kişilerin işte başarılı olma arzuları ve bekleyişleri bir süre sonra gerçekleşmiyorsa, bu kişinin işen karşı olan hoşnutluğunu azaltır. İkinci neden de, birincisine bağlı olarak iş yerindeki üstlerin veya çalışma arkadaşlarının bütün güç işleri bir kişiye yığarak işin sanıldığı kadar kolay olmadığını ispatlamak için takındıkları tutum olabilir. Ayrıca işte belirli bir süre çalıştıktan sonra maaş artışlarının yeterli düzeyde olmadığını ya da işlerini anlamsız bulmaları sebebi ile iş tatmininin ileriki yıllarda düşebileceği gözlemlenmiştir (Karaman, 2010:60).

2.3.1.3.5. Eğitim Durumu

İş görenin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikisi arasında ters yönlü bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir (Yalçın ve İplik, 2011:489). İş görenler yüksek düzeyde eğitime sahip olduklarında bunun iş görenlerin örgütten beklentilerinin artmasına neden olduğu ve örgütlerin bu beklentileri karşılayamaması durumunda ise bunun iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını azaltıcı bir unsur olabileceği belirtilmektedir (Güçlü, 2006:67). Ancak, örgütün faaliyette bulunduğu ülkenin ekonomik koşullarının ve iş imkânlarının sınırlı olduğu ülkelerde, eğitimli iş görenlerin örgütsel bağlılıkları yüksek olabilir (Güçlü, 2006:67). Yapılacak işin karakteristik özelliği de eğitim durumu ile paralellik göstermelidir. Bilgi ve eğitim sonucu kazanılmış yetenekleri gerektirmeyen bir iş için

her ne kadar örgüt tarafından maddi ve manevi olarak tatminkâr imkânlar sunulsa bile, iş gören bir süre sonra kendini atıl konumda hissedecek ve bu da yapması gereken basit işi bile yapamaması sonucunu doğuracaktır (Saldamlı, 2009:35).

Örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasındaki ters yönlü ilişkiyi destekleyen çeşitli araştırmaların yanı sıra, bazı araştırmacılar, söz edilen ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığına dair bulgular elde etmişler ve bu ilişkinin önemsenmemesi gerektiğini belirtmişlerdir (İnce ve Gül, 2005:68). İleri düzeyde formel bir eğitim almayı düşünmeyen iş görenlerin, eğitim almayı planlayan ve eğitimleri ile ilgili düşüncelerinde belirsizlik yaşayan iş görenlere kıyasla daha yüksek bağlılık gösterdikleri ileri sürülmektedir (Çöl ve Gül, 2011:295).

İş motivasyonunun oluşmasında, eğitimli personelin doyum derecesini de etkileyen bir yapıdadır. Eğitim düzeyi çalışanın işini daha iyi kavrayıp, daha başarılı olmasını sağlamakta ve bu durum iş doyumunun oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Yüksek öğrenin görmüş çalışanların eğitim düzeylerine paralel olarak dinamik yapıdaki iş koşullarında işlerinden daha doyumlu oldukları görülebilir. İyi eğitimli çalışanlar örgüt içinde daha düşük bir statüde göreve başlamış olsalar dahi ilerleme olanakları ve prestij düzeyleri artmakta, bu da iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Özgen veYalçın, 2010:360).

Diğer bir yandan da, Klein ve Meher'de eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediklerinle, eğitimli kişiler eğitim ve kazandıklarını, diğer kişilerin eğitim ve kazanımları ile karşılaştırdıklarında kendilerince bir eşitlik gördüklerinde iş tatmini, negatif bir sonuca vardıkların da iş tatminsizliği oluştuğunu ileri sürmüşlerdir (Karaman, 2010:62).

2.3.1.3.6. Örgütteki Pozisyon

Örgütteki pozisyon iş görenin karar verme mekanizmasını ve yetkisini belirleyen bir değişkendir. Çoğu zaman alt pozisyonlarda çalışıp karar verme yetkisi olmayan iş görenlerin örgüte bağlılığının düşük olduğu kabul edilir (Saldamlı, 2009:36).

Bireyler kendilerinden ne beklendiğini bilmiyorlarsa örgüte bağlılıklarının daha az olacağı bir gerçektir. Genellikle bir insandan beklenen davranışların tanımına katkıda bulunacak şeyler o insanın sorumluluk duygusunu, dolayısıyla da bağlılığını arttırır (Çetin, 2004:106).

Örgütteki pozisyonun üst düzeyde olması iş görenin kaybedecek çok şeyi olduğundan dolayı risk altında kalmasına sebep olduğu gibi aynı zamanda pozisyonun gücünden dolayı iş değiştirmede farklı alternatiflerin de olabileceği gerçeği eş zamanlı olarak iş görenin seçenekleri arasında yer almaktadır (Saldamlı,2009:36).

İyi tanınan bir örgütte çalışma yada örgütte önemli bir ünvana sahip olma, başkalarınca onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir (Eren, 2008:517). Yapılan araştırmalar iş tatmini ile statü arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yöneticiler arasında yapılan araştırma sonuçlarına göre ise üst yönetsel kademe de bulunan kişilerin, iş tatminlerinin daha yüksek olduğudur (Karaman, 2010:63).

2.3.2. Örgütsel – Görevsel Unsurlar

Örgütlerde görev yapısını harekete geçirecek olanlar iş görenlerdir. Görev, bir örgütte iş görenin mal ve ya hizmetin üretimi sürecinde yaptığı eylem ve işleri ifade etmektedir (Güçlü, 2006:74).

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır (İnce ve Gül, 2005:70).

Bir iş yerindeki ortamın gerek yönetsel gerekse fiziksel açıdan kalitesi ne kadar yüksek olursa, çalışanların memnuniyeti de o kadar artacaktır (Saldamlı, 2009:36).

Literatürde araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılığı ve iş motivasyonunu etkileyen göreve ilişkin faktörler arasında; iş yükü, işin nitelikleri, sorumluluk ve denetim alanları, rol çatışması rol belirsizliği gibi faktörler incelenmiştir (Güçlü, 2006:74).

2.3.2.1. İşin Niteliği

İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005:70).

Örgütsel bağlılık araştırmalarındaki temel modellerden birinde Steers kişisel özelliklerin, işle ilgili özelliklerin ve iş deneyiminin bireyin örgütsel bağlılığının öncüleri olduğunu önermektedir. Steers modeline göre; bağlılık kavramı, kişisel özelliklerinden çok örgütsel yaşamın özellikleri ile ilgilidir. Steers, yapmış olduğu araştırma sonucunda, iş özelliklerinin örgüte bağlılık ile olan ilişkisini, kişisel veya işin özelliklerinden daha fazla yakın bulmuştur (Ceylan vd, ed:Baray, 2005:35). Bireysel olarak işini anlamlı gören çalışanlar kendilerini işlerine daha fazla verecek ve işlerin planlandığı gibi gitmesi yönünde gayret göstereceklerdir. Bu durumun tersi

düşünüldüğünde işini anlamsız ve sıkıcı bulan iş görenin örgüte bağlılık duymasının mümkün olmayacağı sonucuna varılabilir (Ceyalan vd, 2005:41).

Araştırmalar şunu bulmuşlardır; iş özellikleri işçi-örgütsel bağlılık ile olumlu yönde etkilidir. İş özellikleri, esas iş özellikleri ve ikincil iş özellikleri olarak iki ölçünün bağlı oluşu," işin veya deneyimin ön değerlendirmesinde pozitif duygusal durum sonucudur ". Esas iş özellikleri işin içeriği ile ilgili olan ve diğer ödenen oranlar, üstleri ve diğer çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri, fırsatlar ve çalışma şartlarında işçinin memnuniyetini temel alır. Esas ve dışsal iş özelliklerinin her ikisi de bağlılık ile olumlu yönde ilgilidir. Bu iş özelliklerinin her iki bileşeninde yanı sıra esas iş özellikleri işçi ve örgütsel bağlılık üzerinde dışsal iş özelliklerinde daha muhteşem bir etki göstermektedir. Araştırmacılar şunu önermişlerdir: Çalışan kendi amaçlarının başarısını ve psikolojik gelişimi devam ettirdiğinde, bir işçi örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışırsa daha fazla kazanır. Bununla beraber her çalışan dışsal ödüller sunulmasından hoşlanır, örgüte daha fazla severek bağlanırlar. İş performansların da içsel bir motivasyon oluşur. Esas iş özellikleri kendi imajı ile dış (görünen) imajı benzediğinde öngörülebilir. Verplanken çalışmasında hemşireler hastane koğuşunda çalıştıklarında hemşireler ile iş özellikleri arasında benzerlik bulmuştur, bu durum içsel ve sembolik değerlerin her ikisinde de olumlu iş özelliklerine neden olmuştur (Yurchisin vd, 2010:409).

Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005:71).

Etkili ve normatif bağlılık da çalışanların bireyselci değerlerini etkileyen iş özellikleri ve terfi öncelikli etkendir. Toplumsal değerler, özellikler, terfi ve iş ile ilgili özelliklerinin de üzerinde önemli bir bağlılık olarak bulunulmuştur (Wasti, 2003:533).

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. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de içsel bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki sorumlulukların artışı ile birlikte çalışanların bağlılıklarının da artması beklenilebilir (İnce ve Gül, 2005:71).

Bir işin bağlılığını etkileyen en yaygın özelliği, o işin bir başka iş için vesile olma özelliğidir. İşler arasında, işe yararlılık temelinde göze çarpan farklar olabilir. Bir işin işe yararlılığının açık olması çalışanın sorumluluk duygusunu arttırır. Ortaya çıkan "bu işi para için yapıyorum" düşüncesi bağlılığı engeller (Çetin, 2004:106-107).

İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla iş alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. İş görenlerin iş alanları arttıkça deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayımı kabul edilmiştir (Güçlü, 2006:77).

Kişisel çevre koşullarının ele alındığı bir araştırmada, örgütsel bağlılıktaki değişimi daha çok işin niteliği, otonomi ve geri bildirim gibi çevre koşullarının açıklandığı ileri sürülmüştür (İnce ve Gül, 2005:71).). İş özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki yaygın olarak satış yönetimi literatüründe incelenmiştir. Deneysel olarak bulunanlar iş özellikleri ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir olumlu ilişkiyi desteklemektedir. Bununla birlikte, araştırmacılar arasında, iş özelliklerinin sonucunda veya öncesinde örgütsel bağlılığın olup olmadığı hakkında anlaşmazlık bulunmaktadır. Çoğu çalışma, iş özelliğinin örgütsel bağlılığın bir öncesi olduğunu tartışmıştır. (Katsikea vd, 2010: 5).

İş motivasyonu açısından işin niteliği incelendiğinde, çoğu kimseler yapılmaya değer bir işe sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar. Bu takdirde kişiler böyle bir işi yapmakla sadece kendi çıkarları ve patronu için çalışmış olmazlar,

değerli bir hizmeti yapmanın mutluluğunu da duyarlar. Yaptığı hizmetten ötürü başkalarının da memnun olduğunu gören çalışanlar, daha iyi hizmet başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar (Eren, 2008:516-517).

2.3.2.2. Yönetim ve Liderlik

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı arttırmaktadır. Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir. Bu nedenlerle birçok araştırmacı liderlik tarzına ve örgüt kültürüne önem vermiştir (İnce ve Gül, 2005:72). Örgütsel bağlılık, örgütsel etkinliği ve çalışanın mutluluğunu etkilemekte, bağlılığı yüksek olan çalışanlar düşük olanlara göre daha yüksek örgütte kalma niyeti taşımaktadırlar. Çalışanın örgüte bağlılığı örgütün tümüyle ilgili psikolojik bir yapı olarak düşünülür. Farklı bağlılık şekillerini tanımlamak suretiyle istenen davranışlara yol açan alternatif yönetim stratejileri geliştirilerek uygulanır ve böylece yönetimin etkinliği arttırılır (Erdil ve Keskin, 2003:14).

İran'da Mashhad kentinde lise öğretmenleri arasında yapılan bir araştırmaya göre, yöneticiler katılımcı yönetim düzeyini arttırdıkça, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde de artma olmuştur. Daha yüksek seviyelerde katılımcı yönetim uygulayan yöneticilerin bulunduğu ortamlarda örgütsel bağlılık düzeyleri de daha yüksek çıkmaktadır. Bu sebeple örgütsel bağlılığın ve performansın gelişmesi için en iyi metod katılımcı yönetimi geliştirmektir. Yöneticiler doğru bileşenler geliştirebilir çünkü ilişkiler kritiktir ve güvensizlik örgütsel verimliliği anlamlı bir şekilde etkilemektedir. (Reihaneh vd, 2010:253).

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir (Saldamlı, 2009:37).

Genellikle, iş ortamında kişiye yüklenilen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmen onun bağlılığını da azaltmaktadır. Özellikle üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden daha fazla bağlılık getirme ihtimali vardır (İnce ve Gül, 2005:72). Kurumlarda çalışanların bağlılık seviyelerinin ölçülmesi yöneticilere önemli veriler sunmakta, alternatif yönetim biçimlerinin değerlendirilmesine ve uygulanmasına yol açmakta böylece etkinlik arttırılabilmektedir (Erdil ve Keskin, ed:Köse, 2003:22). Örgütsel gücün paylaşılması, çalışanların işleri ile ilgili kararları verme imkânına sahip olmaları, kişilerin kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanmasının bireysel ve örgütsel performansa katkıda bulunduğu ve örgütsel bağlılığı desteklediği görülmektedir (Taslak, ed:Dündar, 2007:16). Çalışanlar, örgüte ve yöneticiye olan güvenleri sayesinde, sahip oldukları değerleri ön koşulsuz olarak örgüte aktararak örgütün değerlerini benimserler. Yöneticinin karakter sağlamlığı veya güven veren kişiliği insanları örgüte çeker. İnsanlar böylece nerede durup kendilerini güvende hissedeceklerini bilirler. Yöneticilerdeki karakter sağlamlığı, insanların kendileriyle ve örgütle özdeşleşmesini sağlar (Demirel, 2008:186).

Liderlikle ilgili olarak yapılan çalışmalarda; Pillai ve arkadaşları oluşturdukları örgütsel bağlılık modelinde dönüşümcü liderliğin süreçsel adaleti, süreçsel adaletin güveni ve güvenin de örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymuşlardır. Yine bu modelde etkileşimci liderliğin güveni, güveninde örgütsel bağlılığı etkilediği ortaya konmuştur (Ceylan vd, ed:Baray, 2005:35).

Dönüşümcü liderler astlarının neyin doğru ve önemli olduğu konusunda bilinçlenme düzeylerini arttıran ve onları organizasyon ve toplumun menfaatleri doğrultusunda güdüleyebilen liderlerdir. Etkileşimci liderler ise, izleyicilerine, rollerini ve görevlerinin gerekliliklerini tanımlayarak onları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönlendiren ve motive eden liderlerdir (Ceylan vd, ed:Baray, 2005:33). Araştırmalara bakıldığında dönüşümcü liderlerin çalışanların örgütsel bağlılığını arttırdığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Araştırma sonuçlarında koşullu ödülün çalışanların bağlılığını pozitif yönde etkilediği, istisna ile yönetim – aktif ve tam serbesti tanıyan liderliğin örgütsel bağlılık ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu

ortaya çıkarken, pasif kaçınmacı liderliğin bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Koşullu ödülün tüm modellerde dominant etkisi ortaya çıkmıştır. Çünkü etkileşimci liderler çalışanları başarılarına göre çeşitli şekillerde ödüllendirmektedirler. Başarıya ulaşan çalışanların ödüllendirileceği beklentisini ortaya çıkarmakta ve örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır (Ceylan vd, ed:Baray, 2005:41).

İş motivasyonu açısından bakıldığında ise üstün astların tatmininde önemli bir rolü vardır. Pelz, üstün astların tatminindeki etkisinde astların algılarının da rol oynadığını bulmuştur. Bir araştırma da vasıfsız işçilerin kendilerine karışmayan nezaretçilerden memnun oldukları, belirli bir beceriyi kullanan beyaz yakalı işçilerin ise nezaretçiler ile sıkı ilişkiye önem verdikleri görülmüştür (Karaman, 2010:67-68).

2.3.2.3. Ücret Düzeyi

Ücret, işin çekiciliğinin arttırılması, çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması, motivasyonlarının, işe ilişkin olumlu tutumlarının arttırılması ile, örgütlerin etkinliği ve verimliliği açısından önemli bulunmaktadır (Çakır, 2001:145).

Yapılan bir araştırmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür (İnce ve Gül, 2005:73). Özellikle üst seviyede çalışanlar için gelir örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür. Ayrıca rutin ve sıradan ödüllendirmeler kadar, dışsal ödüllendirmeler de önemlidir (İnce ve Gül, 2005:73).

Weng ve Hu son zamanlarda çalışanların kariyer gelişiminin; kariyer amaç süreçleri, profesyonel yetenek gelişimleri, terfi hızı ve ücret artışı şeklinde dört faktör tarafından oluştuğunu desteklemektedirler. Kariyer gelişiminde bu çok boyutlu görüş açısı çalışan tarafından ima edilen terfilerin yerine getirilmesinde psikolojik sözleşmeler tarafından çözümlenir ve bu şekilde çalışanların örgütsel bağlılığı ile olumlu yönde ilişkisi bulunmuştur. Rousseau çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendiren iki özellikli yollar önermiştir: (1)örgütler, örgütsel üyeliğin değer algısını arttırabilirler ve (2) çalışanlara şunu ispatlayabilirler(gösterebilirler); örgüt

için değerli olduklarını. Kariyer gelişimlerinin değerlendirilmesin de çalışanları teşvik eder çalışanların desteklenmesi, kariyer amaçlarını tanıştırılması, yeni becerilerin elde edilmesi ve sonra bu aktivitelerin terfi ve ücret artışları tarafından kuvvetlendirilmesi, örgütsel bağlılığı daha yüksek dereceye ulaştırabilir (Weng vd, 2010: 392).

Yapılan çeşitli araştırmalarda ücret düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Devam bağlılığı ile ücret sistemi arasında pozitif yönlü bir ilişki olabilir. Devam bağlılığı, alternatif iş imkânının olmaması ve örgütten elde edilen kazançlardan vazgeçilememesine bağlı, maliyet nedenli bir bağlılıktır. Bu nedenle, ücret arttıkça iş görenlerin aynı düzeyde ücreti olan başka bir iş bulabilmeleri güçleşeceğinden devam bağlılığı da artacaktır (Güçlü, 2006:106-107).

Ücret konusuna iş motivasyonu açısından yaklaşıldığında, çalışanların iş doyumlarını belirlemeye yönelik araştırmaların çok büyük bir kısmı ücretin son derece önemli bir faktör olduğu gerçeğini ortaya koymuştur. Ücretin iş doyumu üzerindeki etkisi doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki süreçle açıklanmaktadır. Doğrudan etki çalışanın emek, bilgi düzeyi ve gösterdiği performansla aldığı ücret arasındaki dengeyi ifade etmektedir. Dolaylı etki ise kişinin aldığı ücreti ve gösterdiği performansı örgüt içindeki diğer çalışanların maaşları ile karşılaştırması sonucu iş doyum düzeyinin etkilenmesini ifade etmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010:362). Hulin'in bir araştırmasına göre alınan ücret kadar sağlanan sosyal olanaklar da iş tatmininde etkili olmaktadır (Karaman, 2010:66).

2.3.2.4. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Örgüt büyüdükçe yani çalıştırdıkları kişi sayısı arttıkça, bürokratik eğilimlerin arttığı da bilinen bir gerçektir. Örgütlerde çalışan insan sayısı arttıkça baş gösteren sorunlardan bazıları şöyle ifade edilebilir:

Örgütün yapısı ile ilgili değişkenlerin duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin bazı çalışmalarda ademi mekeziyetçiliğin yüksek duygusal bağlılık ile ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu, temel olarak örgüte karşı tutumları biçimlendirmede çalışanların günlük işlerine, makro düzeydeki değişkenlerden daha fazla ayak uydurabileceği anlamına gelmektedir (Çakar ve Ceylan, 2005:55). Robertsen ve O'Malley araştırmalarında bilgi üretimi ve paylaşımı yüksek olan örgüt yapılarında yüksek derecede sürdürülebilir örgütsel bağlılığı olan iş görenlerin oluştuğunu saptamışlardır. Örgütsel bağlılığın oluşmasındaki temel faktörlerden biri örgütsel nesnelliğin oluşmasıdır. Bunun sonucunda iş görenler işletmelerde problem yaratan değil, problemleri çözmeye çalışan bireyler haline gelirler (Atak ve Erturgut, 2010:3473). Bu durum işletmenin yapısının iş görene örgütsel bağlılık düzeyinde yansıması olarak gösterilebilir.

Değişen çevre şartlarının etkisiyle ortaya yeni bir örgüt tipinin çıktığını iddia eden bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşıma göre, yeni örgüt tipi bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerini ön plana çıkararak, çalışanların örgütle çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır. "Welfare corporatism" olarak adlandırılan bu örgüt tipinde küçük üretim grupları, kalite kontrol grupları, sıfır hata grupları gibi alt düzeyli kararlara katılma mekanizmaları ve yatay iletişimin teşvik edildiği bir örgüt yapısı vardır. Özenli işe alma programları ile çalışanların beklentileri ve örgüt amaçları arasında uygunluk sağlanır. Welpare corporatist örgütlerde büyük ölçekli bürokratik bir yapı vardır. Ancak burada söz konusu bürokratik yapının, sınıf, meslek, sendikaya olan güçlü sadakat duygularını kaldırıp bunların yerine örgütün tümüne bağlılık duygusu kazandırması söz konusudur. Bu örgüt tipinin esasen işe bağlılığı değil, örgütsel performansı ön planda tutan örgütsel bağlılığı teşvik edici bir özelliğe sahip olduğu söylenebilir (Çakır, 2001:144).

2.3.2.5. Örgütsel Kültür

Örgütsel kültür, örgütü kendisine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve ayıran varsayımlar, değerler ve

sembollerdir. Örgütsel kültür, işlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin çalışanlarca paylaşılan algılarını içermektedir (İnce ve Gül, 2005:73). Örgüt kültürü, bir kurumun ve işletmenin karakteristiğidir. Sadece örgüt bireylerinin tek tek tutum ve davranışlarından değil aynı zamanda örgütün tamamına ait toplu tutum ve davranışlardan oluşur. Bu yönüyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını kontrol altına alan sosyal bir sistemdir (Demirel ve Karadal, 2007: 254-255). Örgüte bağlılık, insanlar bunu isteyerek gösterdiğinde önemlidir. Davranışa katılımın değeri, davranışı zorlama değeri arttıkça düşer. Bağlılık değerini cesaretlendiren temel unsurlardan biri de, örgüt kültürüdür (Tekarslan, 2002:58). Toplumsal kültürle şekillenen örgüt kültürünün özellikleri, bireylerin yaklaşımları üzerine etkili olmaktadır. Kültür, ortak değerlere sahip bir örgüt oluşturarak, çalışanların birlikte örgütsel amaçlara ulaşılması için takım halinde çalışılmasında bir etkiye sahiptir (Gümüştekin ve Emet, http://sbe.dpu.edu.tr, erişim: 18/05/2011).

Çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşılan, içinde hareket edilen değerler bütünü olan örgüt kültürü sayesinde, örgüt içinde farklı kültür ve eğitim seviyelerine rağmen çalışanlar olaylara benzer bakış açıları geliştirmektedir. "Örgüt kültürü ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder. Çalışanlara, olayları değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlamaya; bakış açıları ve algılarını etkileyerek örgüt ortamında kişiler arası ilişkilerin dengede tutulmasına yardım eder". Örgüt kültürü, çalışanların kendi çıkarları dışındaki bazı değerlere bağlılığını arttırır, sosyal sistemin istikrarını sağlar, bireylerin yapması ve söylemesi gerekenlerle ilgili uygun standartlar temin ederek hem bir sosyal tutkal görevi görür hem de bireylerin hareketlerini kontrol etmek suretiyle onların tutum ve davranışlarını şekillendirir (Vural ve Coşkun, 2007:155). Gücünü kendi çalışanlarının bağlılığından, zekâlarından alan kendine özgü bir kurum kültürü yaratan firmaların başarısını aynen taklit etmek imkânsızdır. Yönetim literatüründe de güçlü bir kültüre ve örgütsel iletişim sistemine sahip olan örgütlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın yüksek olduğu ileri sürülmektedir (Eroğlu ve Sarıkamış, ed:Gezgin vd, 2008:56).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini arttırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur (İnce ve Gül, 2005:76). Bağlılık, örgütün değişime yönelik bir kültür oluşturmasında önemli bir role sahiptir. Özellikle, yöneticilerin ve çalışanların yeni vizyon doğrultusunda sahip oldukları rollerini başarmaları, örgüte olan bağlılıkları oranında gerçekleşmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın sağlanmasında çalışan yönelimli pozitif bir yaklaşımın payı oldukça önemlidir (Çekmecelioğlu, 2006:296). Örgüt kültürü çalışanlar için öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır (Yüceler, 2009:448). Eğer oluşturulan kültür, çalışanların örgüt ile bütünleşmesini sağlayıcı yönde olursa, özellikle kaos ve kriz dönemlerinde biçimsel örgüt kurallarıyla sağlanamayacak olan örgütsel bağlılığı yaratabilir. Örgütlerin birleşmesi ya da el değiştirmesinde örgütsel bağlılık konusundaki başarısızlık, işlerin değerinin düşmesi veya yok olmasına neden olabilir. Tersine bu durumlarda yaşanan yüksek düzeydeki bağlılık çalışan iş gücü ve rakabet açısından önemli bir avantajdır (Vural ve Coşkun, 2007:155).

Harris and Mossholder, strateji ve kalıplarının değişikliklerinde, bugünkü örgütlerde bu değişikliklerin kültür ve kültür uyumu için saklı anlamlara sahip olduğu tartışılmıştır. Bu nedenle bireysel kültürel benzerliklerin anlamların anlaşılması için saklı olan anlamların değişiklikleri nasıl etkilediği konusunda eleştiriler yönetilmesine ihtiyaç olduğu belirtmişlerdir. Bu şekilde kültür ile çalışanların algıları arasındaki farklılığı bulmuşlardır. Birey örgüt uygunluğunun iletkenliği stratejik kararlara gereksinim duyar ve sonuçların yorumlanması için saklı olan anlam önemlidir. Birey örgüt uygunluğu farklı yollar ile kavramsallaştırılır ve insana bağlı olan farklılıkları, örgütün karakteristiğini, ilgilenilen sonuçları alır. Kültür, değer yüklü inşa edilir (düzenlenir) ve kültürel benzerliklere uygun değerleri sever (Meyer vd, 2010:459). Çoğu araştırmada, örgütün kültürü ve onların ideal

kültürü ile çalışanların algıları arasındaki benzerlik bulunmuştur ve bağlılığın yükseklik derecesine buna bağlanmıştır (Meyer vd, 2010:460). Temel kavram şudur ki; kültürel tercihler çalışanın ihtiyaçlarını yansıtır ve tercih edilen kültürde örgütsel desteği yansıtır. Biz şuna inanmaktayız çalışanın bağlılığı ve kalma niyeti , her iki yolda da uyumsuzluk olduğunda, algı ve tercihler arasında eşleştirilir.Kültürel imalar ve kültürel benzerlikler değişen şartlar altında bir şekilde çelişki içerir. İlk değişimde benzerlikler güçlü bir etkili bağlılık ile bağlanabilir (Meyer vd, 2010 :461).

Örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005:76). Ayrıca örgüt kültürü, liderlik, moral gibi örgütsel faktörler ve örgütsel bağlılık davranışı arasındaki ilişki, genellikle örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı fayda alış verişi olarak kavramsallaştırılır (Tekarslan, 2002:57-58).

Küçük işletmelerde yönetimin beşeri ilişkileri dinamik tutarak ve etkin bir liderlikle örgüt kültürünü geliştirip güçlendirmesi daha olanaklı iken, büyük organizasyonlarda bu pek mümkün olamamaktadır. Bir çalışmada, farklı büyüklükte iki firmanın işletme kültürleri ve çalışanların iş doyumları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre, kültür ve iş doyumu arasındaki ilişkinin büyük firmaya göre küçük firmada daha güçlü olduğu sonucuna varılmıştır. Güçlü sağlam temeller üzerine oturtulmuş bir işletme kültürünün gerek çalışanların çalıştıkları ortamı benimsemeleri gerekse işe karşı olumlu tutum geliştirmeleri ve yüksek iş doyumuna sahip olmaları üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, yönetimin çalışanlar arasında beşeri ilişkileri dinamik tutmasının ve etkin liderlik ile örgüt kültürünü geliştirip güçlendirmesinin önemi yadsınamaz bir gerçektir (Özgen ve Yalçın, 2010:371).

2.3.2.6. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgüt yönetimin karar ve uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir (İnce ve Gül, 2005:76). Çalışanların görev

dağılımı, mesaiye riayet, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi parametrelere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir (İnce ve Gül, 2005:76). Firmaya olan ilgi ve bağlılığın arttırılması aynı zamanda çalışanlara yönelik bilgi akışının geliştirilmesi, ödüllendirme ve takdir mekanizmalarının geliştirilmesine de bağlıdır. Kişilerin becerilerini görmek ve bunu takdir etmek herkes için önemli bir faktör olabilmektedir. Hatırlandığını ve önemsendiğini hisseden kişilerin şirket politikalarına uyum sağlaması ve yeniliklere daha çabuk entegre olabilmeleri kolaylaşacaktır (Büyükuslu, 1998:221). Örgüt tarafından uygulanan adil muamele ve desteğin algılanması yaratılan güven tarafından oluşturulan örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Taşkın ve Dilek, 2010:40). Örgütsel adalet araştırmaları örgütsel kararlarda ve karar verme prosedürlerinde hakkaniyet algılarını ele almaktadır (Donovan, Der:Anderson vd, 2009:169).

Örgütsel adalet kavramı iki açıdan ele alınmaktadır. Bunlar:

Dağıtımsal adalet: Bireyin kazanımlarını diğer bireylerin kazanımları ile karşılaştırıp, bunlar arasında adillik olup olmadığını inceleyen Adams'ın Eşitlik Teorisine dayanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:4). Bireylere ahlâki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirir (İşcan ve Naktiyok,2011:187). Çalışanların ödeme, yükselme ve benzeri sonuçlarla ilgili algılarını belirlemektedir. Bu tür dağıtımların çalışanlar tarafından adil olarak algılanması ücret ve iş tatmini ile sonuçlanacaktır (İnce ve Gül, 2005:77).

Prosedürel adalet: Örgütsel açıdan prosedürel adalet, kazanımları belirlemede kullanılan yöntemlerin araçların ve süreçlerin algılanan adaletidir. Buna göre prosedürel adalet kavramı ile iş görenler örgütsel kararların adaletini tayin ederken, sadece bu kararların ne olduğu ile ilgilenmediklerini aynı zamanda bu kararları belirleyen prosedürlerle de ilgilendiklerini savunmaktadırlar (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:5). Örneğin, ücret toplamlarının neye göre karar verildiğine yönelik, çalışanların algıladığı adalet, prosedürel adalet kapsamına girmektedir (İnce ve Gül, 2005:77).

Etkileşimsel adalet: Organizasyonlar da bireyler arası ilişkiler üzerine odaklanmış ve kişiler arası davranış ve iletişimin adilliğini incelemiştir. Adaletin bu boyutu, prosedürlerin uygulanması sırasında kişiler arası davranışların algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:5).

Dağıtımsal adaletin iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlamasına karşılık, prosedürel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır (İnce ve Gül, 2005:77).

Örgütsel bağlılık açısından önemli olan kişisel çıktılardan çok örgütsel çıktılardır. Bu nedenle prosedürel adalet önem kazanmaktadır. Çalışanlar tarafından örgütün prosedürel adaleti adil olarak algılanıyorsa, düşük ücret alınsa bile örgütsel bağlılık sağlanılabilecektir (İnce ve Gül, 2005:78).

İş görenlerin adil olmadığını düşündüğü bir örgüte kendisini bağlı hissetmesi kendisini örgütle özdeşleştirmesi mümkün olmayacaktır. Bağlılığın düşük olması örgütü her an terk etmeye hazır bireyleri ifade etmektedir. Bu durum örgütte iş gören devrinin artmasıyla dolayısıyla da verimliliğin düşmesine sebep olmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:5).

Genel olarak örgütsel adalet dağıtımının yüksek düzeyde bağlılık yarattığı, farklı muameleye maruz bırakılma algısının bağlılığı önemli ölçüde zayıflattığı söylenebilir (Balay, 2011:241).

2.3.2.7. Örgütsel Ödüller

Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri özenin, iş görenlerin örgütsel bağlılığını geliştiren bir faktör olduğu belirlenmiştir (Saldamlı, 2009:38). Örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir. Bu değişimi belirleyen faktörlerden birisi de işin nasıl ödüllendirildiğidir. Örgütsel ödüller bu nedenle örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005:79).

Çalışan, örgüt tarafından sunulan ödülü adil ve yeterli olarak algılarsa, örgüte olan bağlılığı yüksek düzeyde olacaktır (Saldamlı, 2009:38).

Ödüllendirme sisteminde, erişilen ödüller çalışanın beklentileri ile uyum halinde ise kişinin iş motivasyonu yükselecektir. Aksi takdirde ise, iş tatminsizliği meydana gelecektir. Organizasyonların çalışanın yaptığı işten doyumlu olmasını sağlamak için uygun ve eşit bir ödül sistemi uygulamalı, her çalışanda hak ettiği ölçüde ödül elde edeceği hissi uyandırmalıdır. Yapılan araştırmalar ödüllerin eşit şekilde dağıtılmadığı durumlarda bu durumun çalışanlar açısından önemli bir doyumsuzluk nedeni olduğu gerçeğini ortaya koymuştur (Özgen ve Yalçın, 2010:364). Ayrıca örgüt içinde ekonomik araçlara gereğinden fazla önem vererek ve umut bağlayan bir motivasyon politikası yerine, içinde ekonomik araçların bulunduğu, fakat en az onlar kadar etkili diğer özendirme araçlarına da dengeli bir biçimde yer veren bir politika izlemek gerekir. Bunun en doğru yolu ise işletme gerçeklerine uygun bir motivasyon planı koymaktır (Karaman, 2010:142).

2.3.2.8. Takım Çalışması

Günümüzde örgütler, giderek çeşitlenen ve baş etmek zorunda oldukları sorun ve zorlukları bireysel becerilerden ziyade, sinerjik etkilere sahip olan takım ruhu ve çalışmasıyla aşabileceklerini düşünmektedirler (İnce ve Gül, 2005:80).

Bir takımın verdiği kararlar ne kadar iş birliği içinde alınıyorsa, örgütsel bağlılık o kadar güçlü olmaktadır (İnce ve Gül, 2005:80).

Grup kişiliği üyenin gruba yönelik olumlu tutumları ile tanımlanabilir. Grup kişiliği kavramsal, etkili ve davranışsal bileşenleri içerir. Alternatif açıklamalarda daha az dikkate alınan normatif etki, sosyal ikilem olarak grup tartışmaları boyunca ortaya çıkabilir. Grup norm ve değerleri hakkında bilgi iletiminde bir kanal gibi iletişimde kullanılabilir ve sosyal normların algısı gibi üyenin davranışları hakkında direkt bir etkiye sahiptir. sosyal normlar yaygınlaşmışsa yasallaştırılır ve sosyal olarak kabul edilen ve umulan davranış

yönergeler ile paylaşılır (Chena vd, 2007:260). İnsanlar genellikle grup içindeki kurallara çoğu nedenden dolayı uyarlar. İnsanların ilk isteği doğru olarak gözükmektir. Kuralların doğru ve uygun olduğu ilk çocukluk yıllarında öğretilir. İkincisi, insanlar grup içinde bulunmayı kapsayan sosyal riskleri azaltmak isterler. Öte yandan biz bilgilendirici olmayan davranışları gözlemleriz (yasadışı olmayan olağandışı davranışlar gibi) (Chena vd, 2007:262).

Takım çalışması, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin daha samimi ve dostane bir ortam içinde sürdürülmesine olanak sağlamaktadır. Bu samimi ortam da dolaylı olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Yapılan araştırmalar, iş arkadaşları ile ilişkilerin olumlu ve ya olumsuz olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (İnce ve Gül, 2005:80).

İş motivasyonuna takım çalışması açısından bakıldığında, çalışma grubu ile iş görenin ilişkileri iyi olduğunda, iş tatmininin de yüksek düzeyde olduğu ve işten ayrılmaların azaldığı görülebilir. Örgütteki ilişkiler karşılıklı hizmet temeline dayalı olan, işlevsel ilişkilerdir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması iş görene tatmin sağlamaktadır (Karaman, 2010:67).

2.3.2.9. Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün var olduğunu bilmeleridir. Örgütsel bağlılık ise, çalışanların örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmesi anlamına gelmektedir (Özdevecioğlu, 2003:113). Örgütsel destek algısı, iş görenin örgüte yapmış olduğu katkıya karşılık, örgütün iş görene sağladığı destek, bağlılık ve ilgiye duyulan iş gören inancını yansıtmaktadır (Yüksel, Der:Köse, 2006:8). Örgütsel destek algısı iş görenin tutum ve davranışlarının açıklanmasında ve öngörüsünde önemli bir değişkendir (Yüksel, ed:Köse, 2006:8).

Örgütsel destek algısı, iş görenin çalıştığı örgütle yapmış olduğu psikolojik bir anlaşma olarak değerlendirilmektedir. Bu anlaşmanın edimlerinin yerine getirilmesi, örgütün iş görene gereken hizmet ve yardımları sunması ve buna bağlı olarak iş görenin olumlu tutum ve iş davranışı sonuçlarını örgütsel ortamda göstermesiyle gerçekleşmektedir. Bu anlaşmanın temeli karşılıklılık ilişkisine dayanmaktadır (Yüksel, ed:Köse, 2006:11). Karşılıklılık normuna göre örgütsel destek algısı örgütün refahını gözetme zorunluluğu duygusunu iş görende oluşturmaktadır. İş gören ve örgütün karşılıklı katkıları iş görenin örgütle özdeşleşmesine olanak sağlayan duygusal bağlılığı sağlamaktadır. Örgütsel destek algısı; birlikte olma ve duygusal destek gibi sosyo-duygusal gereksinimleri yerine getirirken duygusal bağlılığı arttırmaktadır. İş görenin örgütle üyeliğini birleştirmesi ve rol statüsünü sosyal kimliğine taşıması örgüte güçlü bir bağlılık duygusu üretmektedir. Nitekim yapılan araştırmalarda örgütsel destek algısının örgütsel bağlılıkla aynı yönde bir ilişki gösterdiği ve örgütte kalma niyetini belirlediği saptanmıştır (Yüksel, ed:Köse, 2006:14).

Örgütsel destek algısı konusunda ilk çalışmaları yapan Eisenberger ve arkadaşları örgütsel destek algısını genel düzeyde tanımlamıştır. Ancak, daha sonra yazında yer alan çalışmalarda örgütsel destek algısı üç boyut temelinde incelenmiştir. Buna göre, örgütsel destek algısı; uyumlaştırıcı örgütsel destek algısı, kariyerle ilgili örgütsel destek algısı ve finansal örgütsel destek algısı olarak sınıflandırılmıştır. Böyle bir sınıflandırma örgütte halen çalışan iş görenlerden daha çok örgüte yeni giren iş görenler için söz konusu olmaktadır (Yüksel, ed:Köse, 2006:11).

Destekleyici bir örgütün özellikleri arasında şunlar sayılabilir (Özdevecioğlu, 2003:117):

- Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak.
- Çalışanlara nispeten bir iş güvenliği sağlamak ve başarılı oldukları taktirde iş yerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence vermek.

- Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi iletişimi ve örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmak.
- Örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak, hak yememek.
- Çalışanları önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak.

Güçlü bir örgütsel destek algısı olan çalışanlar teorik olarak örgüte fayda sağlayan tavır ve davranışlar gösterme eğilimindedirler. Çalışma arkadaşlarına yardımcı olma eğilimi, örgütsel gelişim için yapıcı öneriler getirme eğilimi ve duygusal örgütsel bağlılık ile pozitif ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur (Ceylan ve Şenyüz, Der:Esen, 2003:60).

Çalışanlar, örgütleri tarafından desteklendiklerinde duygusal bağlılıkları diğer bağlılık düzeylerinden daha yüksek oranda bir etkilenme oranına sahiptir. Örgütsel destek arttıkça genel olarak bağlılığında arttığı görülmektedir. Eğer çalışanlar ve ya örgüt katılımcıları kendilerinin önemsendiğini algılarlarsa, sırasıyla, duygusal bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve devam bağlılıkları artacaktır (Özdevecioğlu, 2003:126).

Uyumlaştırıcı örgütsel destek algısı, örgütün iş transferlerini izleyen süreçte iş gören ve iş görenin ailesiyle ilgilenmesi ve destek olmasını belirtmektedir. Kariyerle ilgili örgütsel destek algısı, örgütün iş görenin kariyer gereksinimleri ile ilgilenme derecesi olarak tanımlanmıştır. Finansal örgütsel destek algısı, iş görenlerin finansal gereksinimleri ve iş görenlerin örgüte yapmış oldukları katkılarını dengeleyecek yararların sağlanmasını kapsamaktadır (Yüksel, ed:Köse, 2006:11).

Genel olarak örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların kendilerine örgütün yeteri kadar destek vermediğini hisseden çalışanlara oranla, örgütsel bağlılığı da daha yüksek olmakta ve bu çalışanlar büyük olasılıkla daha fazla sorumluluk alma ve ya örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme eğiliminde olmaktadırlar (Ceylan ve Şenyüz, ed:Esen, 2003:60). Yapılan araştırmalarda

şirketlerin örgütsel bağlılığı arttırmak için öncelikle örgütsel destek algısını arttırıcı çalışmalara ağırlık vermeleri daha isabetli olacaktır. Çalışanların örgüte bağlılık hissetmeleri için; kendi yapacakları işleri ve ya şirketin bütününü ilgilendiren kararları etkileyebilme, diğer kişilerle iş birliği ve bilgi paylaşımı içinde olma gibi faktörlerden önce kendi hedef ve değerlerinin dikkate alınması, katkılarının değerinin bilinmesi, örgütün kendilerine bağlılık göstermesi gibi faktörler etkili olmaktadır (Ceylan ve Şenyüz,e d: Esen, 2003:60).

2.3.3. Örgüt Dışı Unsurlar

Endüstrideki değişim aynı zamanda tüm dünyadaki paradoks gelişmeleri de temsil etmektedir. Makro düzeyde sosyo-ekonomik politikadaki gelişmeler işsizlik, istihdam ve produktif iş gücü yaratma çabaları ve mikro seviyede işletme düzeyinde rekabet stratejileri ve teknolojik devrim işletme performansının ve iktisadi büyümenin geleneksel dengelerini sarsıcı niteliktedir (Büyükuslu, 1998:221) ve iş görenin örgütsel bağlılığına da etkili etki edebilmektedir.

İş görenin örgütsel bağlılığını ve iş motivasyonunu etkileyen örgüt dışı faktörler, profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo – ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi faktörlerdir (Saldamlı, 2009:38).

2.3.3.1. Profesyonellik

Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (İnce ve Gül, 2005:84). Literatürde profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik tespit edilmiştir. Bunlar (İnce ve Gül, 2005:84):

- Profesyoneller örgütler kurarak, seminer ve kongre gibi çeşitli toplantılara katılırlar.
- Sosyal sorumluluk taşırlar.
- Kendi kurallarına inanırlar.

- Özerklik talebinde bulunurlar

Profesyoneller kendi kurallarını koyan, bağımsız hareket eden bireylerdir. Profesyonellik çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Profesyoneller için ya mesleğe bağlılık ya da örgütüne bağlılık önem kazanır. Çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorlarsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir (Saldamlı, 2009:39). Profesyonellerde karşılaşılan bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir. Böylece profesyonellerin bağlılığı olumsuz yönde etkileyen devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının önüne geçmek mümkündür. ABD'de avukatlık firmaları mesleki-örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla profesyonel kariyer fırsatları, otonomi gibi uygulamalar geliştirmişlerdir. Bu tür uygulamalarla meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesini sağlayarak iş tatmini ve örgütsel bağlılığı istenilen seviyelere yükseltebilmektedirler (İnce ve Gül, 2005:85).

Bazı araştırmacılar, dikey toplumcul kurumlardaki yöresel bağlılıklar ve global sonuçlar arasında güçlü ilişkinin uygunluğunu tartışmışlardır (Wasti ve Can, 2008:409). İlişkilerin uyumundaki kişilik özelliklerindeki temel farklılık karşı kültürlerin kurulmasında, örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir. Örneğin müdür ve çalışanların eksikliliklerindeki farklılıklar, iş dışındaki bağlılık ve iş devir oranı ile örgütsel üyelik kararlarıyla daha az ilgilidir. Profesyonelliğin aşağı dereceye indirgenmesine sebep olsa bile, kişisel alanın bağlılığı devam ettirilebilir (Wasti ve Can, 2008:411).

2.3.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

İşe başladıktan sonra çalışanın bağlılığını etkileyen en önemli faktörlerden biri yeni bir iş bulma olanağıdır. Ülkemiz gibi gelişmekte olan ve işsizlik oranının yüksek olduğu ülkeler bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Yeni iş bulma

imkânının az olması, örgütsel bağlılığı arttırdığı konusunda ortak görüşler bulunmaktadır (Saldamlı, 2009:39).

ABD'de yapılan bir araştırmaya göre, mastır yapmış öğrencilerin yüksek olmayan bir ücretle işe başladıklarından altı ay sonra, başka iş teklifleri almadıklarında örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Yüksek ücretle işe başladıklarında ise alternatif iş imkânlarının bulunup bulunmaması hiç bir şeyi değiştirmemektedir ve aynı örgütsel bağlılığı göstermektedirler (İnce ve Gül, 2005:86).

İşe girmeden önceki ve işe başlamanın ilk günlerindeki örgüte bağlılık eğilimlerinin üç ay sonraki örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiştir. Çalışanın işe başlamadan önceki genel bağlılık eğiliminin belirli bir ön bağlılık çerçevesi oluşturduğu söz edilen çalışmalarla ortaya konulmuştur. Ancak yüksek düzeyde ön bağlılığın genellikle örgüte yararı olmakla birlikte, bunun gerçekte düşük bağlılığın tohumlarını saçtığı da ileri sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005:86).

Yapılan bir araştırmada elde edilen sonuçlar Mashlow'un Kuramını motivasyon yönünden destekler sonuçlara ulaşmıştır. Yeni iş bulma olanakları açısından iş motivasyonu ilişkisi incelendiğinde; gelişmiş ülkelerdeki çalışanların, sırasıyla fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmış olması nedeniyle, artık bu ihtiyaçların üstünde olanlar doyurulmak istenmekte, toplumun değer ve önem verdiği ihtiyaçlar arasında gelmektedir. Ancak iş alanlarının dar, iş bulma olanaklarının sınırlı olduğu Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarını bile tatmin edememekle karşı karşıya bulunmaktadır. Bu nedenle ihtiyaçlar hiyerarşisinin alt düzeyindeki ihtiyaçlar olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları doyurmaya yönelik olan ücretin en düşük ortalamaya sahip olması Türkiye'nin sosyo – ekonomik koşullarında beklenen bir sonuca işaret etmektedir (Toker, 2007:102).

2.3.3.3. Sosyo – Ekonomik Faktörler

Toplumun sosyo-ekonomik refah düzeyi, kültürü hem örgütler hem bireyler üzerinde etkili olarak bireyin işe ilişkin tutumunun oluşmasında bir faktör niteliği kazanmaktadır (Çakır, 2001:160). Örneğin ekonomik açıdan düşük gelir düzeyine sahip olan bir toplumsal tabakada öğretmenlerin kazançları oldukça tatmin edici kabul edilirken; yüksek gelir gruplarına sahip toplumsal tabakalarda geçim şartlarının çok altında değerlendirilebilmektedir. Bu ise bireylerin karşılaştıkları olumsuz şartlar neticesinde ayrılma ve iş değiştirme istekleri üzerinde etkili olabilir. Dahası toplumun çatışma kültürünün de değerlendirme de etkili olduğu da göz ardı edilemez bir gerçektir (Taslak, ed:Dündar, 2007:73).

Ekonominin kötüye gittiği kriz dönemlerinde yaşanan ekonomik sıkıntı nedeniyle, bireyler işlerine daha sıkı sarılır, daha fazla çalışırlar. Özellikle iş sonuçları ya da performansa dayalı ücret sistemleriyle çalışanların, bu dönemlerde, performanslarının arttığı görülür. Kötü ekonomik koşullarda bireylerin iş değiştirme ya da işten ayrılma eğilimleri ve davranışları, iyi ekonomik koşullardakinden daha düşüktür (Çakır, 2001:161).

2.3.4. Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve Performans

Araştırmacılar, daha yüksek örgütsel bağlılık ile bağlı olan işçilerin örgütsel amaçları yerine getirirken umulandan daha fazla çabaladığını göstermektedir. Örgütsel bağlılığın sonuçları içerisinde ortaya çıkan bir diğer sonuç da; örgüt içindeki bireysel öğrenmeleri devam ettirdiği gerçeğidir. Carley araştırmalarında örgütsel bağlılığın devir oranına etkisi üzerine çalışmıştır, sonuç şudur ki devir oranı yüksek olan çalışanlarda öğrenme yavaşlamıştır. Devamsızlık da azalma örgütsel bağlılığın bir özelliğidir. Örgütsel bağlılık örgütsel amaçların başarılmasında kritik bir faktördür, problem yaratmaktan çok çalışanların problem çözücü olmalarını sağlar. Örgütsel bağlılık sadece kalite ve miktarı arttırmaz devamsızlık derecesine ve işgücü devir oranına da katkıda bulunan açık bir başarı sebebidir. Örgütsel süreçlerin

içinde yüksek başarı için gereksinim vardır, işçilerin çoğu gönüllü davranışlar ile yönetilir.(Atak ve Erturgut, 2010:3474).

2.3.5. Örgütsel bağlılık, İş Motivasyonu ve Verimlilik

Bağlılık, örgütlerin verimlilik derecesini gösteren iyi bir göstergedir. Yöneticilerin, çalışanlarının bireysel ve örgütsel becerilerini geliştirmeye çalışmaları kaçınılmazdır. Örgütsel sonuçlara katılan değerler de katılımcı yaklaşım kararları, öğretici güdüler için başarılı bir motivasyon aracı olarak gösterilebilir. Örgütsel bağlılık iş özelliklerinin, örgütsel vatandaşlık davranışının , örgütsel performansın, kabul edilen örgütsel desteğin, örgütsel adaletin, verimliliğin, servis kalitesinin özelliklerinde örnek olay gibi tanımlanır. Örgütsel bağlılık da etkili bağlılık hayati önem taşıyan bir bileşendir ve insan kaynakları yeteneklerinin başarısında önemlidir (Reihaneh vd, 2010:251).

2.3.6. Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İşe Devamsızlık

Devamsızlık, iş görenin çalışma plan ve programı dahilinde çalışması gereken zamanlarda işe gelmesi olarak tanımlanabilir. Devamsızlık konusu, işletmeyi verimlilik açısından etkilediği gibi, çalışanın moral gücü, örgüt içi ilişkiler ve çalışanın sağlığı açısından da önemli bir kavram olarak sayılabilir. Uygulama açısından bakıldığında ise yaş durumu, cinsiyet, aile durumu, iş yerindeki kıdem durumu, öğrenim derecesi gibi konulardan da etkilenmektedir (Eren,2008:267). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini devamsızlığın nedenleri arasında en çok araştırılan konular arasında gösterilebilir. İşten ayrılmaları açıklamak üzere ortaya sunulan çekilme teorisi işe devamsızlık ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde odaklanmaktadır (Şahin, 2011:28). Geçmişte örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri konu alan çalışmalarda bu iki kavram arasında negatif yönde bir ilişki olduğu görülebilir(Çakar ve Ceylan, 2005:57). Çekilme teorisine göre, iş görenlerin iş tatminleri azaldığında motivasyonlarının düşeceği ve bu durum sonucunda da devamsızlık davranışının ortaya çıkacağını savunmaktadır. Yapılan

çalışmalar iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan bir iş görenin iş tatmini artarak, çalıştığı yere duygusal olarak bağlanmakta, iş yeri ile özdeşleşmekte, işe adanmışlığı artmakta ve sonuç olarak da daha az devamsızlık örneği gösterebilmektedir (Şahin, 2011:28).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ MOTİVASYONU İLİŞKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK KAMU SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu kavramı işletmelerin verimliliklerini arttırmalarında, işe ve işletmeye bağlanmalarında etkili birer kavram olark görülmektedir. Kurumda çalışanların motivasyonları ve örgüte bağlılık dereceleri incelenmiş ve aralarındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı Ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, kamu personeli çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu düzeylerinin tespit edilmesidir. Anket, İstanbul ili Sultangazi ilçesindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinden oluşan bir örneklem gruba uygulanmış olup, sonuçlar SPSS 17 for Windows programı kullanılarak çözümlenmiştir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. İstanbul ili Sultangazi ilçesi baz alınarak farklı devlet ilköğretim okullarında toplam 360 öğretmen üzerinde üç boyutlu örgütsel bağlık anketi ile iş motivasyonu anketi kullanılmış ve demografik özelliklerin de eklendiği bir anket uygulanmıştır. Ulaşılan 360 kişilik gruptan anketi tam olarak yanıtlayan 306 kişi üzerinden analiz değerlendirmeleri yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Genel olarak hipotez, karşılaşılan özel duruma ilişkin bir önermedir. İstatistiksel hipotez, bir araştırmada ilgilenilen bir ya da daha fazla parametrenin değeri hakkında ileri sürülen ve doğruluğu, geçerliliği bu parametre hakkında bilgi üreten istatistiklerden ve bu istatistiklerin örnekleme dağılımıyla ilgili bilgilerden yararlanarak araştırılabilen önermelerdir. Yorumsal istatistikte geleneksel karar alma işlemi olarak hipotez testi, örneklem bilgilerinden yararlanarak bu örneklemin

çekildiği ana kütlenin bir ya da daha fazla parametresi hakkında yorum yapma konularını içerir. Burada, örneklem gözlem değerleri kullanılarak hesaplanan istatistiğin değeriyle, bu istatistiğin bilgi ürettiği parametrenin önceden belirlenmiş, bilinen değeri arasındaki farklılıkların, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı belirlenir. Farklılık varsa, bu farklılıkların öneminin, sıfır hipotezini reddetmek için yeterli olup olmadığına karar verilir. Eğer söz konusu farklılık anlamlı bir farklılıksa sıfır hipotezi reddedilir, tersi durumda kabul edilir (http://web.sakarya.edu.tr,erişim:08/06/2012).

Hipotez, ortaya çıkmış ve çıkacak belirli davranışlar, olgular ve olaylar hakkında varsayım olarak yapılan açıklamalardır. Hipotez araştırmacının araştırma problemindeki değişkenler arasında ne tür ilişkilerin olduğuna dair beklentileri ifade eder (Altunışık vd, 2002:18). Sunulan bilgilerin sınanması hipotez testleri ile yapılmaktadır. Sıfır (H0) hipotezine karşı mutlaka bir alternatif hipotez (H1,) oluşturulmalı ve hipotez testi sürecinin başında oluşturulması gerekmektedir. Hipotez kurulduktan sonra söz konusu hipotezi test etmeye olanak verecek uygun bir test tekniğinin seçilmesi gerekir (Altunışık vd, 2002:150.)

Araştırma ile ilgili olarak kurulan hipotezler şöyledir:

Hipotezler

H_0: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur. **(Red)**

H_1: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. **(Kabul)**

H_0: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur. **(Red)**

H_1: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. **(Kabul)**

H_0: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur. **(Kabul)**

H_1: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. **(Red)**

H_0: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında öğretmenlik branşı değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur. **(Red)**

H_1: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında öğretmenlik branşı değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. **(Kabul)**

H_0: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında toplam hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur. **(Red)**

H_1: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında toplam hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. **(Kabul)**

H_0: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında şu anki kurumdaki toplam hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur. **(Red)**

H_1: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında şu anki kurumdaki toplam hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. **(Kabul)**

H_0: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında aylık ortalama geliri değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur. **(Kabul)**

H_1: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında aylık ortalama geliri değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. **(Red)**

H_0: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur. **(Red)**

H_1: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. **(Kabul)**

H_0: Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur. (**Red)**

H_1: Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. **(Kabul)**

H_0: Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur. **(Red)**

H_1: Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. **(Kabul)**

H_0: Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur. **(Kabul)**

H_1: Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. **(Red)**

H_0: Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında öğretmenlik branşı değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur. **(Kabul)**

H_1: Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında öğretmenlik branşı değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. **(Red)**

H_0: Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında toplam hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur. **(Red)**

H_1: Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında toplam hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. **(Kabul)**

H_0: Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında şu anki kurumdaki toplam hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur. **(Kabul)**

H_1: Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında şu anki kurumdaki toplam hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. **(Red)**

H_0: Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında aylık ortalama geliri değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur. **(Red)**

H_1: Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında aylık ortalama geliri değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. **(Kabul)**

H_0: Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur. **(Kabul)**

H_1: Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. **(Red)**

3.4. Verilerin Çözümlenmesi Ve Yorumlanması

Analizler 0.05 manidarlık düzeyinde sınanmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bilgiler SPSS 17 paket programı yardımı ile çözümlenmiştir. Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde ve frekans gibi betimsel istatistikler hesaplanmıştır.

Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu İlişkisi Pearson korelasyon tekniği ile saptanmıştır. Bağımlı (yordanan, kestirilen) değişken olan Örgütsel Bağlılık ile

bağımsız (yordayıcı, kestirici) değişkenler arasındaki ilişkiler ‘stepwise” regresyon analizi ile sorgulanmıştır.

Bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerle etkileşimi analiz edilirken öncelikle Levene homojenlik testi uygulanmış, değişkenlerin normal dağılım gösterdiğinin belirlenmesiyle parametrik teknikler seçilmiş ve t testi, varyans analizi, farklılığın kaynağını saptamak amacıyla kullanılan post hoc istatistiklerden de LSD (Least significant difference test) istatistik teknikleri kullanılmıştır.

3.5. Bulgular Ve Yorum

Bu bölümde yapılan analizler örneklem dağılımı bulguları, örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu ilişkisi bulguları ile örgütsel bağlılık bulguları ve iş motivasyonu bulgularını inceleyen analizlerden oluşmaktadır. Yapılan analizlerde ortaya çıkan sonuçların doğrultusunda tabloların yorumlanmasına yer verilmiştir.

3.5.1. Örneklem Dağılımı Bulguları

Örneklem dağılımı bulguları incelenirken demografik özelliklerden yararlanılmıştır ve örneklem grupta bulunanların cinsiyete göre demografik özelliklerinin dağılımı incelenmiştir.

Tablo 3.1. Cinsiyet'e Göre Yaş Değişkeni İçin Frekans Dağılımı

		Cinsiyet		
		Kadın	Erkek	Toplam
20-25	f	53	17	70
	%	34,00%	11,30%	22,90%
26-29	f	53	41	94
	%	34,00%	27,30%	30,70%
30-35	f	30	47	77
	%	19,20%	31,30%	25,20%
36-39	f	8	12	20
	%	5,10%	8,00%	6,50%
40-45	f	4	16	20
	%	2,60%	10,70%	6,50%
46 ve üzeri	f	8	17	25
	%	5,10%	11,30%	8,20%
Toplam	f	156	150	306
	%	100,00%	100,00%	100,00%

Tablo 3.1. de görüldüğü gibi erkek öğretmenlerin %31.3'ü 30-35 yaşlarında, kadın öğretmenlerin %34'ü 20-25 ve %34'ü 26-29 yaşlarındadır. Kadın öğretmenlerin %68'i 29 ve daha küçük yaşlarda iken erkek öğretmenlerde bu oran %38.6'dır. Buna karşılık erkek öğretmenlerin %22.0'ı 40 ve yukarı yaşlarda iken kadın öğretmenlerde bu oran %7.7'dir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yaşlı oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 3.2. Cinsiyet'e Göre Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin Frekans Dağılımı

		Cinsiyet		
		Kadın	Erkek	Toplam
Yüksekokul	f	13	15	28
	%	8,30%	10,00%	9,20%
Fakülte	f	137	125	262
	%	87,80%	83,30%	85,60%
Yüksek Lisans	f	6	10	16
	%	3,80%	6,70%	5,20%
Toplam	f	156	150	306
	%	100,00%	100,00%	100,00%

Tablo 3.2. de görüldüğü gibi erkek öğretmenlerin %83.3'ü fakülte mezunu iken, kadın öğretmenlerin %87.8'i fakülte mezunudur. Kadın öğretmenlerin %3.8'i yüksek lisans mezunu iken erkek öğretmenlerde bu oran %6.7'dir. Buna karşılık erkek öğretmenlerin %10.0'u yüksek okul mezunu iken kadın öğretmenlerde bu oran %8.3'tür.

Tablo 3.3. Cinsiyet'e Göre Öğretmenlik Branşı Değişkeni İçin Frekans Dağılımı

		Cinsiyet		
		Kadın	Erkek	Toplam
Sınıf Öğretmeni	f	70	81	151
	%	44,90%	54,00%	49,30%
Branş Öğretmeni	f	86	69	155
	%	55,10%	46,00%	50,70%
Toplam	f	156	150	306
	%	100,00%	100,00%	100,00%

Tablo 3.3. de görüldüğü gibi erkek öğretmenlerin %54.0'ü sınıf öğretmeni iken, kadın öğretmenlerin %44.9'u sınıf öğretmenidir. Kadın öğretmenlerin %55.1'i branş öğretmeni iken erkek öğretmenlerde bu oran %46.0'dır.

Tablo 3.4. Cinsiyet'e Göre Toplam Çalışma Yılı Değişkeni İçin Frekans Dağılımı

		Cinsiyet		
		Kadın	Erkek	Toplam
1 yıldan az	f	26	9	35
	%	16,70%	6,00%	11,40%
1-5 yıl	f	71	40	111
	%	45,50%	26,70%	36,30%
6-10 yıl	f	43	62	105
	%	27,60%	41,30%	34,30%
11-15 yıl	f	9	25	34
	%	5,80%	16,70%	11,10%
16 yıl ve üzeri	f	7	14	21
	%	4,50%	9,30%	6,90%
Toplam	f	156	150	306
	%	100,00%	100,00%	100,00%

Tablo 3.4. de görüldüğü gibi erkek öğretmenlerin %41.3'ü 6-10 yıl arasında toplam çalışma yılına sahip iken, kadın öğretmenlerin %45.5'i 1-5 yıl arasında toplam çalışma yılına sahiptir. Kadın öğretmenlerin %4.5'i 16 yıl ve üzeri toplam çalışma yılına sahiptir. Kadın öğretmenlerin %9.3'tür. Kadın öğretmenlerin %89.8'i 10 yıl ve altı toplam çalışma süresine sahip iken erkek öğretmenlerde bu oran %74'tür. Kadın öğretmenlerde 11 yıl ve üstü toplam çalışma yılına sahip olma oranı %10.3 iken erkek öğretmenlerde bu oran %26'dır. Erkek öğretmenlerin toplam çalışma yılı bakımından kadın öğretmenlere göre daha uzun süreli çalışma yılına sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 3.5. Cinsiyet'e Göre Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkeni İçin Frekans Dağılımı

		Cinsiyet		
		Kadın	Erkek	Toplam
1 yıldan az	f	39	22	61
	%	25,00%	14,70%	19,90%
1-5 yıl	f	83	67	150
	%	53,20%	44,70%	49,00%
6-10 yıl	f	19	33	52
	%	12,20%	22,00%	17,00%
11-15 yıl	f	7	19	26
	%	4,50%	12,70%	8,50%
16 yıl ve üzeri	f	8	9	17
	%	5,10%	6,00%	5,60%
Toplam	f	156	150	306
	%	100,00%	100,00%	100,00%

Tablo 3.5. de görüldüğü gibi erkek öğretmenlerin %44.7'si 1-5 yıl arasında kurumda çalışma yılına sahip iken, kadın öğretmenlerin %53.2'si 1-5 yıl arasında kurumda çalışma yılına sahiptir. Kadın öğretmenlerin %4.5'i 11-15 yıl kurumda çalışma yılına sahip iken erkek öğretmenlerin %6'sı 16 yıl ve üzeri kurumda çalışma yılına sahiptir. Kadın öğretmenlerin %90.4'ü 10 yıl ve altı kurumda çalışma süresine sahip iken erkek öğretmenlerde bu oran %81,4'tür. Kadın öğretmenlerde 11 yıl ve üzeri kurumda çalışma yılına sahip olma oranı %9.6 iken erkek öğretmenlerde bu oran %18.7'dir. Erkek öğretmenlerin kurumda çalışma yılı bakımından kadın öğretmenlere göre daha uzun süreli çalışma yılına sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 3.6. Cinsiyet'e Göre Gelir Değişkeni İçin Frekans Dağılımı

		Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
500-1000 TL	f	37	12	49
	%	23,70%	8,00%	16,00%
1001-1500 TL	f	14	6	20
	%	9,00%	4,00%	6,50%
1501-2000 TL	f	98	101	199
	%	62,80%	67,30%	65,00%
2001-2500 TL	f	7	31	38
	%	4,50%	20,70%	12,40%
Toplam	f	156	150	306
	%	100,00%	100,00%	100,00%

Tablo 3.6. da görüldüğü gibi erkek öğretmenlerin %67.3'ü 1501-2000 TL arasında aylık ortalama gelire sahip iken, kadın öğretmenlerde bu oran %62.8'dir. Kadın öğretmenlerin %32.7'si 1500 TL ve altında aylık ortalama gelire sahip iken erkek öğretmenlerde bu oran %12.0'dir. Kadın öğretmenlerin %4.5'i 2001 TL ve üzerinde aylık ortalama gelire sahip iken erkek öğretmenlerde bu oran %20,7'dir.

Tablo 3.7. Cinsiyet'e Göre Çalışma Şekli Değişkeni İçin Frekans Dağılımı

		Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
Kadrolu	f	101	126	227
	%	64,70%	84,00%	74,20%
Sözleşmeli	f	55	24	79
	%	35,30%	16,00%	25,80%
Toplam	f	156	150	306
	%	100,00%	100,00%	100,00%

Tablo 3.7. de görüldüğü gibi erkek öğretmenlerin %84.0'ü çalışma şekli bakımından kadrolu olarak çalışmakta iken, kadın öğretmenlerde bu oran %64.7'dir. Kadın öğretmenlerin %35.3'ü çalışma şekli bakımından sözleşmeli olarak çalışmakta iken erkek öğretmenlerde bu oran %16.0'dır.

3.5.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu İlişkisi Bulguları

Bu başlık altında; örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu arasındaki ilişki katsayıları incelenmiş, örgütsel bağlılık alt boyutları ve iş motivasyonu alt boyutları için regresyon modelleri oluşturulmuş ve kestirme gücü olmayan değişkenler belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre tabloların yorumlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.8. Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu İlişki Katsayıları

		İÇSEL MOTİVASYON	DIŞSAL MOTİVASYON	TOPLAM MOTİVASYON
DUYGUSAL BAĞLILIK	Pearson Korelasyon	**,421****	**,498****	**,552****
	p	0	0	0
	N	306	306	306
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	Pearson Korelasyon	0,024	**,134***	0,102
	p	0,676	0,019	0,076
	N	306	306	306
NORMATİF BAĞLILIK	Pearson Korelasyon	,227**	,418**	,398**
	p	0	0	0
	N	306	306	306
TOPLAM BAĞLILIK	Pearson Korelasyon	,292**	,458**	,459**
	p	0	0	0
	N	306	306	306

**. p< 0.01

*. p<0.05

Tablo 3.8. de görüldüğü gibi duygusal bağlılık ile içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve toplam motivasyon arasında pozitif ilişki vardır. Duygusal bağlılık ile içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve toplam motivasyon arttıkça duygusal bağlılık da artmaktadır.

Tablo 3.9A. Örgütsel Toplam Bağlılık İçin Regresyon Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Kestirinin Standart Hatası
1	,459[a]	0,21	0,208	0,48
2	,474[b]	0,225	0,22	0,476
3	,487[c]	0,237	0,229	0,473
4	,502[d]	0,252	0,242	0,469

a. Kestiriciler: (Sabit değer), TOPLAM MOTİVASYON

b. Kestiriciler: (Sabit değer), TOPLAM MOTİVASYON, Yaş

c. Kestiriciler: (Sabit değer), TOPLAM MOTİVASYON, Yaş, DIŞSAL MOTİVASYON

d. Kestiriciler: (Sabit değer), TOPLAM MOTİVASYON, Yaş, DIŞSAL MOTİVASYON, Çalışma Şekli

Tablo 3.9A. da görüldüğü gibi toplam motivasyon, yaş, dışsal motivasyon, çalışma şekli ile toplam bağlılık arasındaki ilişki R=0.502'dir.

Tablo 3.9B. Örgütsel Toplam Bağlılık İçin Regresyon Analizi ANOVA Değerleri

Model		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1	Regresyon	18,635	1	18,635	80,918	,000[a]
	Artık Değer	70,008	304	0,23		
	Toplam	88,642	305			
2	Regresyon	19,94	2	9,97	43,972	,000[b]
	Artık Değer	68,702	303	0,227		
	Toplam	88,642	305			
3	Regresyon	21,013	3	7,004	31,278	,000[c]
	Artık Değer	67,629	302	0,224		
	Toplam	88,642	305			
4	Regresyon	22,335	4	5,584	25,347	,000[d]
	Artık Değer	66,307	301	0,22		
	Toplam	88,642	305			

a. Kestiriciler: (Sabit değer), TOPLAM MOTİVASYON

b. Kestiriciler: (Sabit değer), TOPLAM MOTİVASYON, Yaş

c. Kestiriciler: (Sabit değer), TOPLAM MOTİVASYON, Yaş, DIŞSAL MOTİVASYON

d. Kestiriciler: (Sabit değer), TOPLAM MOTİVASYON, Yaş, DIŞSAL MOTİVASYON, Çalışma Şekli

e. Bağımlı Değişken: TOPLAM BAĞLILIK

Tablo 3.9B. de görüldüğü gibi Toplam motivasyon, yaş, dışsal motivasyon, çalışma şekli değişkenlerinin toplam bağlılığı kestirme gücü vardır. ($F=25.347$, $p<.01$).

Tablo 3.9C. Örgütsel Toplam Bağlılık İçin Regresyon Eşitliği Değerleri

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit değer)	1,497	0,203		7,381	0
	TOPLAM MOTİVASYON	0,47	0,052	0,459	8,995	0
2	(Sabit değer)	1,465	0,202		7,262	0
	TOPLAM MOTİVASYON	0,447	0,053	0,436	8,48	0
	Yaş	0,045	0,019	0,123	2,4	0,017
3	(Sabit değer)	1,674	0,222		7,538	0
	TOPLAM MOTİVASYON	0,24	0,108	0,234	2,218	0,027
	Yaş	0,043	0,019	0,118	2,3	0,022
	DIŞSAL MOTİVASYON	0,177	0,081	0,231	2,188	0,029
4	(Sabit değer)	1,483	0,234		6,342	0
	TOPLAM MOTİVASYON	0,214	0,108	0,209	1,988	0,048
	Yaş	0,052	0,019	0,144	2,769	0,006
	DIŞSAL MOTİVASYON	0,198	0,081	0,259	2,455	0,015
	Çalışma Şekli	0,154	0,063	0,126	2,449	0,015

a. Bağımlı Değişken: TOPLAM BAĞLILIK

Tablo 3.9C. de görüldüğü gibi toplam motivasyon (t=1.988, p<.01), yaş (t=2.769, p<.01), dışsal motivasyon (t=2.455, p<.01), çalışma şekli (t=2.449, p<.01) değişkenlerinin toplam bağlılığı kestirme gücü vardır.

Tablo 3.9D. Örgütsel Toplam Bağlılık İçin Kestirme Gücü Olmayan Değişkenler

Model		Beta	t	p	Kısmi Korelasyon	Tolerans
1	Cinsiyet	,071[a]	1,388	0,166	0,079	0,992
	Yaş	,123[a]	2,4	0,017	0,137	0,967
	Eğitim Durumu	-,005[a]	-0,102	0,919	-0,006	1
	Öğretmenlik Branşı	-,084[a]	-1,653	0,099	-0,095	0,997
	Toplam Hizmet Süresi	,105[a]	2,031	0,043	0,116	0,969
	Şu anki Kurumdaki Toplam Hizmet Süresi	,122[a]	2,389	0,018	0,136	0,976
	Aylık Ortalama Ücret (TL)	-,048[a]	-0,943	0,347	-0,054	0,991
	Çalışma Şekli	,082[a]	1,615	0,107	0,092	0,999
	İÇSEL MOTİVASYON	-,190[a]	-2,293	0,023	-0,131	0,372
	DIŞSAL MOTİVASYON	,243[a]	2,293	0,023	0,131	0,227
2	Cinsiyet	,038[b]	0,723	0,47	0,042	0,907
	Eğitim Durumu	,031[b]	0,59	0,555	0,034	0,922
	Öğretmenlik Branşı	-,059[b]	-1,14	0,255	-0,065	0,944
	Toplam Hizmet Süresi	,041[b]	0,591	0,555	0,034	0,542
	Şu anki Kurumdaki Toplam Hizmet Süresi	,073[b]	1,067	0,287	0,061	0,548
	Aylık Ortalama Ücret (TL)	-,082[b]	-1,573	0,117	-0,09	0,934
	Çalışma Şekli	,112[b]	2,182	0,03	0,125	0,956
	İÇSEL MOTİVASYON	-,181[b]	-2,188	0,029	-0,125	0,371
	DIŞSAL MOTİVASYON	,231[b]	2,188	0,029	0,125	0,227
3	Cinsiyet	,020[c]	0,377	0,706	0,022	0,883
	Eğitim Durumu	,023[c]	0,437	0,663	0,025	0,917
	Öğretmenlik Branşı	-,062[c]	-1,196	0,233	-0,069	0,944
	Toplam Hizmet Süresi	,030[c]	0,431	0,667	0,025	0,539
	Şu anki Kurumdaki Toplam Hizmet Süresi	,078[c]	1,142	0,254	0,066	0,547
	Aylık Ortalama Ücret (TL)	-,099[c]	-1,899	0,058	-0,109	0,917
	Çalışma Şekli	,126[c]	2,449	0,015	0,14	0,945
	İÇSEL MOTİVASYON	.[c]	.	.	.	0
4	Cinsiyet	,041[d]	0,766	0,444	0,044	0,862
	Eğitim Durumu	,030[d]	0,569	0,57	0,033	0,915
	Öğretmenlik Branşı	-,054[d]	-1,055	0,292	-0,061	0,94
	Toplam Hizmet Süresi	,093[d]	1,303	0,194	0,075	0,482
	Şu anki Kurumdaki Toplam Hizmet Süresi	,110[d]	1,607	0,109	0,092	0,53
	Aylık Ortalama Ücret (TL)	-,024[d]	-0,338	0,736	-0,019	0,497
	İÇSEL MOTİVASYON	.[d]	.	.	.	0

a. Kestiriciler: (Sabit değer), TOPLAM MOTİVASYON

b. Kestiriciler: (Sabit değer), TOPLAM MOTİVASYON, Yaş

c. Kestiriciler: (Sabit değer), TOPLAM MOTİVASYON, Yaş, DIŞSAL MOTİVASYON

d. Kestiriciler: (Sabit değer), TOPLAM MOTİVASYON, Yaş, DIŞSAL MOTİVASYON, Çalışma Şekli

e. Bağımlı Değişken: TOPLAM BAĞLILIK

Tablo 3.9D. de görüldüğü gibi cinsiyet, eğitim durumu, öğretmenlik branşı, toplam hizmet süresi, şu anki kurumdaki toplam hizmet süresi, aylık ortalama ücret (tl), içsel motivasyon değişkenlerinin toplam bağlılığı Tablo 9C'deki değişkenlere katkı yapacak ek kestirme gücü yoktur.

Tablo 3.10A. Duygusal Bağlılık İçin Regresyon Model Özeti

Regresyon Model Özeti				
Model	R	R^2	DüzeltilmişR^2	Kestirinin Standart Hatası
1	,552[a]	0,305	0,302	0,584

a. Kestiriciler: (Sabit değer), TOPLAM MOTİVASYON

Tablo 3.10A. da görüldüğü gibi toplam motivasyon ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki R=0.552'dir.

Tablo 3.10B. Duygusal Bağlılık İçin Regresyon Analizi ANOVA Değerleri

Model		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1	Regresyon	45,406	1	45,406	133,241	,000[a]
	Artık Değer	103,598	304	0,341		
	Toplam	149,005	305			

a. Kestiriciler: (Sabit değer), TOPLAM MOTİVASYON

b. Bağımlı Değişken: DUYGUSAL BAĞLILIK

Tablo 3.10B. de görüldüğü gibi toplam motivasyon değişkeninin duygusal bağlılığı kestirme gücü vardır. (F=133.241, p<.01).

Tablo 3.10C. Duygusal Bağlılık İçin Regresyon Eşitliği Değerleri

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit değer)	0,73	0,247		2,956	0,003
	TOPLAM MOTİVASYON	0,733	0,064	0,552	11,543	0

a. Bağımlı Değişken: DUYGUSAL BAĞLILIK

Tablo 3.10C. de görüldüğü gibi toplam motivasyon (t=11.543, p<.01) değişkeninin duygusal bağlılığı kestirme gücü vardır.

Tablo 3.10D. Duygusal Bağlılık İçin Kestirme Gücü Olmayan Değişkenler

Model		Beta	t	p	Kısmi Korelasyon	Tolerans
1	Cinsiyet	,073[a]	1,533	0,126	0,088	0,992
	Yaş	,009[a]	0,176	0,86	0,01	0,967
	Eğitim Durumu	,020[a]	0,412	0,681	0,024	1
	Öğretmenlik Branşı	,005[a]	0,104	0,917	0,006	0,997
	Toplam Hizmet Süresi	,031[a]	0,642	0,521	0,037	0,969
	Şu anki Kurumdaki Toplam Hizmet Süresi	,004[a]	0,089	0,929	0,005	0,976
	Alınan Aylık Ortalama Ücret (TL)	-,002[a]	-0,042	0,967	-0,002	0,991
	Çalışma Şekli	,026[a]	0,536	0,593	0,031	0,999
	İÇSEL MOTİVASYON	-,044[a]	-0,563	0,574	-0,032	0,372
	DIŞSAL MOTİVASYON	,057[a]	0,563	0,574	0,032	0,227

a. Kestiriciler: (Sabit değer), TOPLAM MOTİVASYON

b. Bağımlı Değişken: DUYGUSAL BAĞLILIK

Tablo 3.10D. de görüldüğü gibi cinsiyet, yaş, eğitim durumu, öğretmenlik branşı, toplam hizmet süresi, şu anki kurumdaki toplam hizmet süresi, alınan aylık ortalama ücret (tl), çalışma şekli, içsel motivasyon, dışsal motivasyon değişkenlerinin duygusal bağlılığı Tablo 10C'deki değişkenlere katkı yapacak ek kestirme gücü yoktur.

Tablo 3.11A. Devamlılık Bağlılığı İçin Regresyon Model Özeti

Model	R	R^2	DüzeltilmişR^2	Kestirinin Standart Hatası
1	,207[a]	0,043	0,04	0,696

a. Kestiriciler: (Sabit değer), Toplam Hizmet Süresi

Tablo 3.11A. da görüldüğü gibi toplam hizmet süresi ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişki R=0.207'dir.

Tablo 3.11B. Devamlılık Bağlılığı İçin Regresyon Analizi ANOVA Değerleri

Model		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1	Regresyon	6,594	1	6,594	13,621	,000[a]
	Artık Değer	147,176	304	0,484		
	Toplam	153,77	305			

a. Kestiriciler: (Sabit değer), Toplam Hizmet Süresi

b. Bağımlı Değişken: DEVAMLILIK BAĞLILIĞI

Tablo 3.11B. de görüldüğü gibi toplam hizmet süresi değişkeninin devamlılık bağlılığını kestirme gücü vardır. (F=13.621, p<.01).

Tablo 3.11C. Devamlılık Bağlılığı İçin Regresyon Eşitliği Değerleri

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit değer)	2,821	0,109		25,916	0
	Toplam Hizmet Süresi	0,141	0,038	0,207	3,691	0

a. Bağımlı Değişken: DEVAMLILIK BAĞLILIĞI

Tablo 3.11C. de görüldüğü gibi toplam hizmet süresi (t=3.691, p<.01) değişkeninin devamlılık bağlılığını kestirme gücü vardır.

Tablo 3.11D. Devamlılık Bağlılığı İçin Kestirme Gücü Olmayan Değişkenler

Model		Beta	t	p	Kısmi Korelasyon	Tolerans
1	Cinsiyet	-,045[a]	-0,775	0,439	-0,044	0,915
	Yaş	,090[a]	1,18	0,239	0,068	0,545
	Eğitim Durumu	,023[a]	0,394	0,694	0,023	0,953
	Öğretmenlik Branşı	-,108[a]	-1,902	0,058	-0,109	0,965
	Şu anki Kurumdaki Toplam Hizmet Süresi	,127[a]	1,9	0,058	0,109	0,698
	Alınan Aylık Ortalama Ücret (TL)	-,063[a]	-0,976	0,33	-0,056	0,767
	Çalışma Şekli	,117[a]	1,938	0,054	0,111	0,857
	İÇSEL MOTİVASYON	,007[a]	0,116	0,907	0,007	0,993
	DIŞSAL MOTİVASYON	,097[a]	1,697	0,091	0,097	0,961
	TOPLAM MOTİVASYON	,068[a]	1,187	0,236	0,068	0,969

a. Kestiriciler: (Sabit değer), Toplam Hizmet Süresi

b. Bağımlı Değişken: DEVAMLILIK BAĞLILIĞI

Tablo 3.11D. de görüldüğü gibi cinsiyet, yaş, eğitim durumu, öğretmenlik branşı, şu anki kurumdaki toplam hizmet süresi, alınan aylık ortalama ücret (tl), çalışma şekli, içsel motivasyon, dışsal motivasyon, toplam motivasyon değişkenlerinin toplam bağlılığı Tablo 9C'deki değişkenlere katkı yapacak ek kestirme gücü yoktur.

Tablo 3.12A. Normatif Bağlılık İçin Regresyon Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Kestirinin Standart Hatası
1	,418[a]	0,175	0,172	0,648
2	,454[b]	0,206	0,201	0,637
3	,474[c]	0,225	0,217	0,631

a. Kestiriciler: (Sabit değer), DIŞSAL MOTİVASYON

b. Kestiriciler: (Sabit değer), DIŞSAL MOTİVASYON, Alınan Aylık Ortalama Ücret (TL)

c. Kestiriciler: (Sabit değer), DIŞSAL MOTİVASYON, Alınan Aylık Ortalama Ücret (TL), Şu anki Kurumdaki Toplam Hizmet Süresi

Tablo 3.12A. da görüldüğü gibi Dışsal motivasyon, alınan aylık ortalama ücret (tl), şu anki kurumdaki toplam hizmet süresi ile normatif bağlılık arasındaki ilişki R=0.474'dür.

Tablo 3.12B. Normatif Bağlılık İçin Regresyon Analizi ANOVA Değerleri

Model		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1	Regresyon	27,127	1	27,127	64,514	,000[a]
	Artık Değer	127,828	304	0,42		
	Toplam	154,955	305			
2	Regresyon	31,939	2	15,969	39,334	,000[b]
	Artık Değer	123,016	303	0,406		
	Toplam	154,955	305			
3	Regresyon	34,8	3	11,6	29,155	,000[c]
	Artık Değer	120,155	302	0,398		
	Toplam	154,955	305			

a. Kestiriciler: (Sabit değer), DIŞSAL MOTİVASYON

b. Kestiriciler: (Sabit değer), DIŞSAL MOTİVASYON, Alınan Aylık Ortalama Ücret (TL)

c. Kestiriciler: (Sabit değer), DIŞSAL MOTİVASYON, Alınan Aylık Ortalama Ücret (TL), Şu anki Kurumdaki Toplam Hizmet Süresi

d. Bağımlı Değişken: NORMATİF BAĞLILIK

Tablo 3.12B. de görüldüğü gibi dışsal motivasyon, alınan aylık ortalama ücret (tl), şu anki kurumdaki toplam hizmet süresi değişkenlerinin normatif bağlılığı kestirme gücü vardır. (F=29.155, p<.01).

Tablo 3.12C. Normatif Bağlılık İçin Regresyon Eşitliği Değerleri

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit değer)	1,75	0,181		9,681	0
	DIŞSAL MOTİVASYON	0,43	0,053	0,418	8,032	0
2	(Sabit değer)	2,06	0,199		10,351	0
	DIŞSAL MOTİVASYON	0,45	0,053	0,446	8,603	0
	Alınan Aylık Ortalama Ücret (TL)	-0,1	0,042	-0,178	-3,443	0,001
3	(Sabit değer)	1,97	0,199		9,871	0
	DIŞSAL MOTİVASYON	0,44	0,052	0,431	8,367	0
	Alınan Aylık Ortalama Ücret (TL)	-0,2	0,043	-0,216	-4,066	0
	Şu anki Kurumdaki Toplam Hizmet Süresi	0,1	0,036	0,142	2,681	0,008

a. Bağımlı Değişken: NORMATİF BAĞLILIK

Tablo 3.12C. de görüldüğü gibi dışsal motivasyon (t=8.367, p<.01), alınan aylık ortalama ücret (tl) (t=-4.066, p<.01), şu anki kurumdaki toplam hizmet süresi(t=2.681, p<.01) değişkenlerinin normatif bağlılığı kestirme gücü vardır.

Tablo 3.12D. Normatif Bağlılık İçin Kestirme Gücü Olmayan Değişkenler

Model		Beta	t	p	Kısmi Korelasyon	Tolerans
1	Cinsiyet	,048[a]	0,918	0,359	0,053	0,975
	Yaş	,092[a]	1,737	0,083	0,099	0,966
	Eğitim Durumu	-,019[a]	-0,369	0,713	-0,021	0,999
	Öğretmenlik Branşı	-,048[a]	-0,916	0,361	-0,053	0,997
	Toplam Hizmet Süresi	,000[a]	-0,012	0,990	-0,001	0,961
	Şu anki Kurumdaki Toplam Hizmet Süresi	,085[a]	1,617	0,107	0,092	0,980
	Alınan Aylık Ortalama Ücret (TL)	-,178[a]	-3,443	0,001	-0,194	0,977
	Çalışma Şekli	,159[a]	3,089	0,002	0,175	0,993
	İÇSEL MOTİVASYON	,068[a]	1,203	0,230	0,069	0,835
	TOPLAM MOTİVASYON	,131[a]	1,203	0,230	0,069	0,227
2	Cinsiyet	,108[b]	2,005	0,046	0,115	0,896
	Yaş	,140[b]	2,650	0,008	0,151	0,915
	Eğitim Durumu	-,018[b]	-0,359	0,720	-0,021	0,999
	Öğretmenlik Branşı	-,053[b]	-1,025	0,306	-0,059	0,997
	Toplam Hizmet Süresi	,107[b]	1,813	0,071	0,104	0,751
	Şu anki Kurumdaki Toplam Hizmet Süresi	,142[b]	2,681	0,008	0,152	0,911
	Çalışma Şekli	,071[b]	0,988	0,324	0,057	0,515
	İÇSEL MOTİVASYON	,053[b]	0,950	0,343	0,055	0,830
	TOPLAM MOTİVASYON	,102[b]	0,950	0,343	0,055	0,226
3	Cinsiyet	,095[c]	1,765	0,079	0,101	0,888
	Yaş	,084[c]	1,212	0,226	0,070	0,538
	Eğitim Durumu	,016[c]	0,313	0,754	0,018	0,938
	Öğretmenlik Branşı	-,023[c]	-0,442	0,659	-0,025	0,946
	Toplam Hizmet Süresi	,040[c]	0,599	0,550	0,035	0,575
	Çalışma Şekli	,091[c]	1,279	0,202	0,074	0,510
	İÇSEL MOTİVASYON	,040[c]	0,721	0,471	0,042	0,823
	TOPLAM MOTİVASYON	,077[c]	0,721	0,471	0,042	0,224

a. Kestiriciler: (Sabit değer), DIŞSAL MOTİVASYON
b. Kestiriciler: (Sabit değer), DIŞSAL MOTİVASYON, Alınan Aylık Ortalama Ücret (TL)
c. Kestiriciler: (Sabit değer), DIŞSAL MOTİVASYON, Alınan Aylık Ortalama Ücret (TL), Şu anki Kurumdaki Toplam Hizmet Süresi
d. Bağımlı Değişken: NORMATİF BAĞLILIK

Tablo 3.12D. de görüldüğü gibi cinsiyet, yaş, eğitim durumu, öğretmenlik branşı, toplam hizmet süresi, çalışma şekli, içsel motivasyon, toplam motivasyon değişkenlerinin normatif bağlılığı Tablo 12C'deki değişkenlere katkı yapacak ek kestirme gücü yoktur.

3.5.3. Örgütsel Bağlılık Bulguları

Örgütsel bağlılık bulguları incelenirken varyansların homojenliği testi uygulanmış olup, çıkan sonuca göre örgütsel bağlılık analizleri yapılırken parametrik tekniklerden yararlanılmıştır.

Tablo 3.13. Örgütsel Bağlılık İçin Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
DUYGUSAL BAĞLILIK	1,423	5	300	,216
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	,247	5	300	,941
NORMATİF BAĞLILIK	,517	5	300	,764
TOPLAM BAĞLILIK	,457	5	300	,808

Tablo 3.13. de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık ve alt boyutları için varyansların homojenliğini test etmek için Levene istatistiği uygulanmış ve homojen olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre örgütsel bağlılıkla ilgili karşılaştırma istatistiklerinde parametrik teknikler kullanılmıştır.

Tablo 3.14. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin t Testi Analizi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Art. Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
DUYGUSAL BAĞLILIK	Kadın	156	3,469	0,763	-2,134	304	0,034
	Erkek	150	3,638	0,617			
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	Kadın	156	3,181	0,691	-0,326	304	0,745
	Erkek	150	3,208	0,731			
NORMATİF BAĞLILIK	Kadın	156	3,091	0,748	-1,991	304	0,047
	Erkek	150	3,252	0,666			
TOPLAM BAĞLILIK	Kadın	156	3,247	0,581	-1,942	304	0,053
	Erkek	150	3,366	0,487			

Tablo 3.14. de görüldüğü gibi duygusal bağlılık ve normatif bağlılık cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Erkek öğretmenlerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri kadın öğretmenlere göre daha yüksektir.

Tablo 3.15. Öğretmenlik Branşı Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin t Testi Analizi Sonuçları

	Öğretmenlik Branşı	N	Art. Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
DUYGUSAL BAĞLILIK	Sınıf Öğretmeni	151	3,527	0,656	-0,606	304	0,545
	Branş Öğretmeni	155	3,576	0,740			
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	Sınıf Öğretmeni	151	3,297	0,673	2,520	304	0,012
	Branş Öğretmeni	155	3,094	0,732			
NORMATİF BAĞLILIK	Sınıf Öğretmeni	151	3,188	0,704	0,451	304	0,652
	Branş Öğretmeni	155	3,152	0,723			
TOPLAM BAĞLILIK	Sınıf Öğretmeni	151	3,338	0,486	1,034	304	0,302
	Branş Öğretmeni	155	3,274	0,586			

Tablo 3.15. de görüldüğü gibi devamlılık bağlılığı öğretmenlik branşına göre farklılık göstermektedir. Sınıf öğretmenlerinin devamlılık bağlılığı düzeyleri branş öğretmenlerine göre daha yüksektir.

Tablo 3.16. Çalışma Şekli Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin t Testi Analizi Sonuçları

	Çalışma Şekli	N	Art. Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
DUYGUSAL BAĞLILIK	Kadrolu	227	3,548	0,713	-0,151	304	0,880
	Sözleşmeli	79	3,562	0,662			
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	Kadrolu	227	3,185	0,740	-0,380	304	0,704
	Sözleşmeli	79	3,221	0,620			
NORMATİF BAĞLILIK	Kadrolu	227	3,118	0,734	-2,178	304	0,030
	Sözleşmeli	79	3,319	0,628			
TOPLAM BAĞLILIK	Kadrolu	227	3,284	0,568	-1,187	304	0,236
	Sözleşmeli	79	3,367	0,442			

Tablo 3.16. da görüldüğü gibi normatif bağlılığı çalışma şekline göre farklılık göstermektedir. Sözleşmeli öğretmenlerinin normatif bağlılık düzeyleri kadrolu öğretmenlere göre daha yüksektir.

Tablo 3.17A. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin Betimsel İstatistikler

	Yaş	N	Art. Ort.	Std. Sapma
DUYGUSAL BAĞLILIK	20-25	70	3,382	0,804
	26-29	94	3,562	0,690
	30-35	77	3,588	0,678
	36-39	20	3,871	0,589
	40-45	20	3,575	0,583
	46 ve üzeri	25	3,605	0,572
	Toplam	306	3,552	0,699
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	20-25	70	3,078	0,686
	26-29	94	3,112	0,715
	30-35	77	3,233	0,700
	36-39	20	3,163	0,696
	40-45	20	3,373	0,772
	46 ve üzeri	25	3,593	0,635
	Toplam	306	3,194	0,710
NORMATİF BAĞLILIK	20-25	70	3,035	0,745
	26-29	94	3,123	0,688
	30-35	77	3,166	0,665
	36-39	20	3,353	0,733
	40-45	20	3,416	0,817
	46 ve üzeri	25	3,389	0,696
	Toplam	306	3,170	0,713
TOPLAM BAĞLILIK	20-25	70	3,165	0,573
	26-29	94	3,266	0,517
	30-35	77	3,329	0,532
	36-39	20	3,462	0,524
	40-45	20	3,455	0,546
	46 ve üzeri	25	3,529	0,458
	Toplam	306	3,305	0,539

Yaş değişkenine göre Örgütsel Bağlılık için betimsel istatistikler Tablo 3.17A'da gösterilmiştir.

Tablo 3.17B. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
DUYGUSAL BAĞLILIK	Gruplar Arası	4,266	5	0,853	1,768	0,119
	Gruplar İçi	144,739	300	0,482		
	Toplam	149,005	305			
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	Gruplar Arası	6,320	5	1,264	2,572	0,027
	Gruplar İçi	147,450	300	0,491		
	Toplam	153,770	305			
NORMATİF BAĞLILIK	Gruplar Arası	4,552	5	0,910	1,816	0,109
	Gruplar İçi	150,403	300	0,501		
	Toplam	154,955	305			
TOPLAM BAĞLILIK	Gruplar Arası	3,755	5	0,751	2,654	0,023
	Gruplar İçi	84,887	300	0,283		
	Toplam	88,642	305			

Tablo 3.17B. de görüldüğü gibi devamlılık bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.17C. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin LSD Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Art. Ort. Farkı (I-J)	Standart Hata	p
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	46 ve üzeri	20-25	0,515	0,163	0,002
		26-29	0,480	0,158	0,003
		30-35	0,360	0,161	0,027
		36-39	0,430	0,210	0,042
		40-45	0,219	0,210	0,298
TOPLAM BAĞLILIK	20-25	26-29	-0,101	0,084	0,230
		30-35	-0,164	0,088	0,063
		36-39	-0,297	0,135	0,028
		40-45	-0,290	0,135	0,033
		46 ve üzeri	-0,364	0,124	0,004
	26-29	20-25	0,101	0,084	0,230
		30-35	-0,063	0,082	0,440
		36-39	-0,196	0,131	0,135
		40-45	-0,189	0,131	0,151
		46 ve üzeri	-0,263	0,120	0,029

* p<.05

Tablo 3.17C. de görüldüğü gibi 46 ve üzeri yaşlardaki öğretmenlerin devamlılık bağlılığı düzeyleri, 20-25, 26-29, 30-35, 36-39 yaşlardaki öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir. 20-25 yaşlardaki öğretmenlerin toplam örgütsel bağlılık düzeyleri, 36-39, 40-45, 46 ve üzeri yaşlardaki öğretmenlere göre daha düşük düzeydedir. 26-29 yaşlardaki öğretmenlerin toplam örgütsel bağlılık düzeyleri, 46 ve üzeri yaşlardaki öğretmenlere göre daha düşük düzeydedir.

Tablo 3.18A. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin Betimsel İstatistikler

		N	Art. Ort.	Std. Sapma
DUYGUSAL BAĞLILIK	Yüksekokul	28	3,615	0,630
	Fakülte	262	3,533	0,712
	Yüksek Lisans	16	3,756	0,573
	Toplam	306	3,552	0,699
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	Yüksekokul	28	3,394	0,603
	Fakülte	262	3,159	0,717
	Yüksek Lisans	16	3,424	0,711
	Toplam	306	3,194	0,710
NORMATİF BAĞLILIK	Yüksekokul	28	3,297	0,791
	Fakülte	262	3,145	0,710
	Yüksek Lisans	16	3,346	0,603
	Toplam	306	3,170	0,713
TOPLAM BAĞLILIK	Yüksekokul	28	3,435	0,546
	Fakülte	262	3,279	0,540
	Yüksek Lisans	16	3,509	0,464
	Toplam	306	3,305	0,539

Eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel bağlılık için betimsel istatistikler Tablo 3.18A'da gösterilmiştir.

Tablo 3.18B. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
DUYGUSAL BAĞLILIK	Gruplar Arası	0,869	2	0,435	0,889	0,412
	Gruplar İçi	148,136	303	0,489		
	Toplam	149,005	305			
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	Gruplar Arası	2,280	2	1,140	2,280	0,104
	Gruplar İçi	151,490	303	0,500		
	Toplam	153,770	305			
NORMATİF BAĞLILIK	Gruplar Arası	1,107	2	0,553	1,090	0,338
	Gruplar İçi	153,848	303	0,508		
	Toplam	154,955	305			
TOPLAM BAĞLILIK	Gruplar Arası	1,312	2	0,656	2,276	0,104
	Gruplar İçi	87,330	303	0,288		
	Toplam	88,642	305			

Tablo 3.18B. de görüldüğü gibi toplam örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının hiç biri eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 3.19A. Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin Betimsel İstatistikler

		N	Art. Ort.	Std. Sapma
DUYGUSAL BAĞLILIK	1 yıldan az	35	3,591	0,791
	1-5 yıl	111	3,411	0,753
	6-10 yıl	105	3,580	0,621
	11-15 yıl	34	3,769	0,641
	16 yıl ve üzeri	21	3,742	0,592
	Toplam	306	3,552	0,699
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	1 yıldan az	35	3,139	0,547
	1-5 yıl	111	3,007	0,763
	6-10 yıl	105	3,266	0,692
	11-15 yıl	34	3,432	0,555
	16 yıl ve üzeri	21	3,532	0,733
	Toplam	306	3,194	0,710
NORMATİF BAĞLILIK	1 yıldan az	35	3,433	0,709
	1-5 yıl	111	2,947	0,692
	6-10 yıl	105	3,259	0,632
	11-15 yıl	34	3,172	0,818
	16 yıl ve üzeri	21	3,460	0,746
	Toplam	306	3,170	0,713
TOPLAM BAĞLILIK	1 yıldan az	35	3,388	0,513
	1-5 yıl	111	3,122	0,559
	6-10 yıl	105	3,368	0,489
	11-15 yıl	34	3,457	0,490
	16 yıl ve üzeri	21	3,578	0,539
	Toplam	306	3,305	0,539

Toplam çalışma yılı değişkenine göre örgütsel bağlılık için betimsel istatistikler Tablo 3.19A'da gösterilmiştir.

Tablo 3.19B. Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
DUYGUSAL BAĞLILIK	Gruplar Arası	4,691	4	1,173	2,446	0,047
	Gruplar İçi	144,313	301	0,479		
	Toplam	149,005	305			
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	Gruplar Arası	8,837	4	2,209	4,588	0,001
	Gruplar İçi	144,933	301	0,482		
	Toplam	153,770	305			
NORMATİF BAĞLILIK	Gruplar Arası	10,527	4	2,632	5,485	0,000
	Gruplar İçi	144,428	301	0,480		
	Toplam	154,955	305			
TOPLAM BAĞLILIK	Gruplar Arası	6,734	4	1,684	6,187	0,000
	Gruplar İçi	81,908	301	0,272		
	Toplam	88,642	305			

Tablo 3.19B. de görüldüğü gibi Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve toplam örgütsel bağlılık toplam çalışma yılı değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.19C. Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin LSD Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Toplam Hizmet Süresi	(J) Toplam Hizmet Süreniz	Art. Ort. Farkı (I-J)	Standart Hata	p
DUYGUSAL BAĞLILIK	1-5 yıl	1 yıldan az	-0,180	0,134	0,182
		6-10 yıl	-0,169	0,094	0,075
		11-15 yıl	-0,358	0,136	0,009
		16 yıl ve üzeri	-0,331	0,165	0,046
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	1 yıldan az	1-5 yıl	0,132	0,135	0,327
		6-10 yıl	-0,127	0,135	0,350
		11-15 yıl	-0,293	0,167	0,081
		16 yıl ve üzeri	-0,392	0,192	0,041
	1-5 yıl	1 yıldan az	-0,132	0,135	0,327
		6-10 yıl	-0,259	0,094	0,007
		11-15 yıl	-0,425	0,136	0,002
		16 yıl ve üzeri	-0,524	0,165	0,002
NORMATİF BAĞLILIK	1-5 yıl	1 yıldan az	-0,486	0,134	0,000
		6-10 yıl	-0,312	0,094	0,001
		11-15 yıl	-0,224	0,136	0,099
		16 yıl ve üzeri	-0,513	0,165	0,002
TOPLAM BAĞLILIK	1-5 yıl	1 yıldan az	-0,266	0,101	0,009
		6-10 yıl	-0,246	0,071	0,001
		11-15 yıl	-0,336	0,102	0,001
		16 yıl ve üzeri	-0,456	0,124	0,000

Tablo 3.19B. de görüldüğü gibi 1-5 yıl toplam hizmet süresine sahip öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyleri, 11-15 yıl ile 16 yıl üzeri toplam hizmet süresine sahip öğretmenlere göre daha düşük düzeydedir. 1 yıldan az toplam hizmet süresine sahip öğretmenlerin devamlılık bağlılığı düzeyleri, 16 yıl ve üzeri toplam hizmet süresine sahip öğretmenlere göre daha düşük düzeydedir. 1-5 yıl arasındaki toplam hizmet süresine sahip öğretmenlerin devamlılık bağlılığı düzeyleri, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri toplam hizmet süresine sahip öğretmenlere göre daha düşük düzeydedir. 1-5 yıl arasındaki toplam hizmet süresine sahip öğretmenlerin normatif bağlılık düzeyleri, 16 yıl ve üzeri toplam hizmet süresine sahip öğretmenlere göre daha düşük düzeydedir. 1-5 yıl arasındaki toplam hizmet süresine sahip öğretmenlerin toplam örgütsel bağlılık düzeyleri, 1 yıldan az, 6-10 yıl,11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri toplam hizmet süresine sahip öğretmenlere göre daha düşük düzeydedir.

Tablo 3.20A. Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin Betimsel İstatistikler

		N	Art. Ort.	Std. Sapma
DUYGUSAL BAĞLILIK	1 yıldan az	61	3,542	0,688
	1-5 yıl	150	3,461	0,738
	6-10 yıl	52	3,742	0,602
	11-15 yıl	26	3,679	0,688
	16 yıl ve üzeri	17	3,612	0,593
	Toplam	306	3,552	0,699
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	1 yıldan az	61	3,144	0,664
	1-5 yıl	150	3,099	0,717
	6-10 yıl	52	3,228	0,717
	11-15 yıl	26	3,397	0,658
	16 yıl ve üzeri	17	3,803	0,545
	Toplam	306	3,194	0,710
NORMATİF BAĞLILIK	1 yıldan az	61	3,165	0,670
	1-5 yıl	150	3,062	0,709
	6-10 yıl	52	3,293	0,599
	11-15 yıl	26	3,323	0,872
	16 yıl ve üzeri	17	3,523	0,814
	Toplam	306	3,170	0,713
TOPLAM BAĞLILIK	1 yıldan az	61	3,284	0,487
	1-5 yıl	150	3,207	0,573
	6-10 yıl	52	3,421	0,432
	11-15 yıl	26	3,466	0,547
	16 yıl ve üzeri	17	3,646	0,481
	Toplam	306	3,305	0,539

Kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre örgütsel bağlılık için betimsel istatistikler Tablo 3.20A'da gösterilmiştir.

Tablo 3.20B. Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
DUYGUSAL BAĞLILIK	Gruplar Arası	3,613	4	0,903	1,870	0,116
	Gruplar İçi	145,392	301	0,483		
	Toplam	149,005	305			
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	Gruplar Arası	8,940	4	2,235	4,645	0,001
	Gruplar İçi	144,830	301	0,481		
	Toplam	153,770	305			
NORMATİF BAĞLILIK	Gruplar Arası	5,254	4	1,313	2,641	0,034
	Gruplar İçi	149,701	301	0,497		
	Toplam	154,955	305			
TOPLAM BAĞLILIK	Gruplar Arası	4,810	4	1,202	4,317	0,002
	Gruplar İçi	83,832	301	0,279		
	Toplam	88,642	305			

Tablo 3.20B. de görüldüğü gibi devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve toplam örgütsel bağlılık kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.20C. Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin LSD Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Şu anki Kurumdaki Toplam Hizmet Süresi	(J) Şu anki Kurumdaki Toplam Hizmet Süresi	Art. Ort. Farkı(I-J)	Standart Hata	p
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	11-15 yıl	1 yıldan az	0,252	0,162	0,121
		1-5 yıl	0,298	0,147	0,044
		6-10 yıl	0,168	0,167	0,313
		16 yıl ve üzeri	-0,406	0,216	0,061
	16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	0,659	0,190	0,001
		1-5 yıl	0,704	0,178	0,000
		6-10 yıl	0,575	0,194	0,003
		11-15 yıl	0,406	0,216	0,061
NORMATİF BAĞLILIK	1-5 yıl	1 yıldan az	-0,103	0,107	0,337
		6-10 yıl	-0,231	0,113	0,043
		11-15 yıl	-0,261	0,150	0,083
		16 yıl ve üzeri	-0,460	0,180	0,011
TOPLAM BAĞLILIK	1 yıldan az	1-5 yıl	0,076	0,080	0,341
		6-10 yıl	-0,137	0,100	0,169
		11-15 yıl	-0,183	0,124	0,141
		16 yıl ve üzeri	-0,362	0,145	0,013
	1-5 yıl	1 yıldan az	-0,076	0,080	0,341
		6-10 yıl	-0,214	0,085	0,012
		11-15 yıl	-0,259	0,112	0,022
		16 yıl ve üzeri	-0,438	0,135	0,001

Tablo 3.20C. de görüldüğü gibi 11-15 yıl kurumdaki çalışma yılına sahip öğretmenlerin devamlılık bağlılığı düzeyleri, 1-5 yıl kurumdaki çalışma yılına sahip öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir. 16 yıl ve üzeri kurumdaki çalışma yılına sahip öğretmenlerin devamlılık bağlılığı düzeyleri, 1-5 yıl, 1 yıldan az ve 6-10 yıl kurumdaki çalışma yılına sahip öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir. 1-5 yıl arasındaki kurumdaki çalışma yılına sahip öğretmenlerin normatif bağlılık düzeyleri, 16 yıl ve üzeri ile 6-10 yıl kurumdaki çalışma yılına sahip öğretmenlere göre daha düşük düzeydedir. 1 yıldan az kurumdaki çalışma yılına sahip öğretmenlerin toplam bağlılık düzeyleri, 16 yıl ve üzeri kurumdaki çalışma yılına sahip öğretmenlere göre daha düşük düzeydedir. 1-5 yıl arasındaki kurumdaki çalışma yılına sahip öğretmenlerin toplam örgütsel bağlılık düzeyleri, 6-10 yıl,11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri kurumdaki çalışma yılına sahip öğretmenlere göre daha düşük düzeydedir.

Tablo 3.21A. Gelir Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin Betimsel İstatistikler

		N	Art. Ort.	Std. Sapma
DUYGUSAL BAĞLILIK	500-1000 TL	49	3,533	0,678
	1001-1500 TL	20	3,450	0,873
	1501-2000 TL	199	3,539	0,713
	2001-2500 TL	38	3,700	0,537
	Toplam	306	3,552	0,699
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	500-1000 TL	49	3,065	0,574
	1001-1500 TL	20	3,291	0,663
	1501-2000 TL	199	3,221	0,740
	2001-2500 TL	38	3,170	0,737
	Toplam	306	3,194	0,710
NORMATİF BAĞLILIK	500-1000 TL	49	3,410	0,643
	1001-1500 TL	20	3,138	0,734
	1501-2000 TL	199	3,104	0,713
	2001-2500 TL	38	3,220	0,742
	Toplam	306	3,170	0,713
TOPLAM BAĞLILIK	500-1000 TL	49	3,336	0,432
	1001-1500 TL	20	3,293	0,640
	1501-2000 TL	199	3,288	0,560
	2001-2500 TL	38	3,363	0,509
	Toplam	306	3,305	0,539

Gelir değişkenine göre örgütsel bağlılık için betimsel istatistikler Tablo 3.21A'da gösterilmiştir.

Tablo 3.21B. Gelir Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık İçin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
DUYGUSAL BAĞLILIK	Gruplar Arası	1,093	3	0,364	0,744	0,527
	Gruplar İçi	147,912	302	0,490		
	Toplam	149,005	305			
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	Gruplar Arası	1,177	3	0,392	0,776	0,508
	Gruplar İçi	152,594	302	0,505		
	Toplam	153,770	305			
NORMATİF BAĞLILIK	Gruplar Arası	3,799	3	1,266	2,530	0,057
	Gruplar İçi	151,156	302	0,501		
	Toplam	154,955	305			
TOPLAM BAĞLILIK	Gruplar Arası	0,236	3	0,079	0,268	0,848
	Gruplar İçi	88,406	302	0,293		
	Toplam	88,642	305			

Tablo 3.21B. de görüldüğü gibi toplam örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının hiç biri gelir değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

3.5.4. İş Motivasyonu Bulguları

İş motivasyonu bulguları incelenirken varyansların homojenliği testi uygulanmış olup, çıkan sonuca göre iş motivasyonu analizleri yapılırken parametrik tekniklerden yararlanılmıştır. Karşılaştırma sonrası sonuçlar açıklanmıştır.

Tablo 3.22. İş Motivasyonu İçin Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
İÇSEL MOTİVASYON	,530	5	300	,754
DIŞSAL MOTİVASYON	,867	5	300	,503
TOPLAM MOTİVASYON	,672	5	300	,645

Tablo 3.22. de görüldüğü gibi iş motivasyonu ve alt boyutları için varyansların homojenliğini test etmek için Levene istatistiği uygulanmış ve homojen olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre iş motivasyonu ile ilgili karşılaştırma istatistiklerinde parametrik teknikler kullanılmıştır.

Tablo 3.23. Cinsiyet Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin t Testi Analizi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Art. Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
İÇSEL MOTİVASYON	Kadın	156	4,371	0,537	0,587	304	0,557
	Erkek	150	4,334	0,562			
DIŞSAL MOTİVASYON	Kadın	156	3,237	0,693	-2,794	304	0,006
	Erkek	150	3,459	0,697			
TOPLAM MOTİVASYON	Kadın	156	3,804	0,525	-1,541	304	0,124
	Erkek	150	3,897	0,525			

Tablo 3.23. de görüldüğü gibi dışsal motivasyon cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Erkek öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri kadın öğretmenlere göre daha yüksektir.

Tablo 3.24. Öğretmenlik Branşı Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin t Testi Analizi Sonuçları

	Öğretmenlik Branşı	N	Art. Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
İÇSEL MOTİVASYON	Sınıf Öğretmeni	151	4,332	0,578	-0,641	304	0,522
	Branş Öğretmeni	155	4,373	0,520			
DIŞSAL MOTİVASYON	Sınıf Öğretmeni	151	3,309	0,706	-0,908	304	0,364
	Branş Öğretmeni	155	3,382	0,700			
TOPLAM MOTİVASYON	Sınıf Öğretmeni	151	3,821	0,531	-0,941	304	0,348
	Branş Öğretmeni	155	3,877	0,522			

Tablo 3.24. de görüldüğü gibi içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve toplam motivasyon öğretmenlik branşına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 3.25. Çalışma Şekli Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin t Testi Analizi Sonuçları

	Çalışma Şekli	N	Art. Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
İÇSEL MOTİVASYON	Kadrolu	227	4,338	0,561	-0,795	304	0,427
	Sözleşmeli	79	4,395	0,512			
DIŞSAL MOTİVASYON	Kadrolu	227	3,380	0,697	1,430	304	0,154
	Sözleşmeli	79	3,249	0,712			
TOPLAM MOTİVASYON	Kadrolu	227	3,859	0,531	0,537	304	0,591
	Sözleşmeli	79	3,822	0,516			

Tablo 3.25. de görüldüğü gibi içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve toplam motivasyon çalışma şekline farklılık göstermemektedir.

Tablo 3.26A. Yaş Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Betimsel İstatistikler

		N	Art. Ort.	Std. Sapma
İÇSEL MOTİVASYON	20-25	70	4,267	0,534
	26-29	94	4,349	0,553
	30-35	77	4,343	0,600
	36-39	20	4,433	0,543
	40-45	20	4,476	0,390
	46 ve üzeri	25	4,474	0,527
	Toplam	306	4,353	0,549
DIŞSAL MOTİVASYON	20-25	70	3,151	0,688
	26-29	94	3,285	0,703
	30-35	77	3,434	0,672
	36-39	20	3,665	0,517
	40-45	20	3,354	0,807
	46 ve üzeri	25	3,590	0,735
	Toplam	306	3,346	0,703
TOPLAM MOTİVASYON	20-25	70	3,709	0,513
	26-29	94	3,817	0,532
	30-35	77	3,889	0,532
	36-39	20	4,049	0,374
	40-45	20	3,915	0,520
	46 ve üzeri	25	4,032	0,554
	Toplam	306	3,849	0,526

Yaş değişkenine göre İş Motivasyonu için betimsel istatistikler Tablo 3.26A'da gösterilmiştir.

Tablo 3.26B. Yaş Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İÇSEL MOTİVASYON	Gruplar Arası	1,323	5	0,265	0,876	0,497
	Gruplar İçi	90,569	300	0,302		
	Toplam	91,892	305			
DIŞSAL MOTİVASYON	Gruplar Arası	7,140	5	1,428	2,988	0,012
	Gruplar İçi	143,396	300	0,478		
	Toplam	150,536	305			
TOPLAM MOTİVASYON	Gruplar Arası	3,315	5	0,663	2,451	0,034
	Gruplar İçi	81,149	300	0,270		
	Toplam	84,464	305			

Tablo 3.26B. de görüldüğü gibi dışsal motivasyon ve toplam iş motivasyonu yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.26C. Yaş Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Betimsel İstatistikler

Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Art. Ort. Farkı(I-J)	Standart Hata	p
DIŞSAL MOTİVASYON	20-25	26-29	-0,135	0,109	0,219
		30-35	-0,284	0,114	0,014
		36-39	-0,514	0,175	0,004
		40-45	-0,204	0,175	0,246
		46 ve üzeri	-0,439	0,161	0,007
	26-29	20-25	0,135	0,109	0,219
		30-35	-0,149	0,106	0,162
		36-39	-0,380	0,170	0,026
		40-45	-0,069	0,170	0,685
		46 ve üzeri	-0,304	0,156	0,051
TOPLAM MOTİVASYON	20-25	26-29	-0,108	0,082	0,189
		30-35	-0,180	0,086	0,037
		36-39	-0,340	0,132	0,010
		40-45	-0,206	0,132	0,119
		46 ve üzeri	-0,323	0,121	0,008

Tablo 3.26C. de görüldüğü gibi 20-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri, 30-35, 36-39 ile 46 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha düşük düzeydedir. 26-29 25 yaş aralığındaki öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri, 36-39 yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha düşük düzeydedir. 20-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin toplam motivasyon düzeyleri, 30-35, 36-39 ile 46 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha düşük düzeydedir.

Tablo 3.27A. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Betimsel İstatistikler

		N	Art. Ort.	Std. Sapma
İÇSEL MOTİVASYON	Yüksekokul	28	4,473	0,426
	Fakülte	262	4,336	0,565
	Yüksek Lisans	16	4,424	0,452
	Toplam	306	4,353	0,549
DIŞSAL MOTİVASYON	Yüksekokul	28	3,420	0,702
	Fakülte	262	3,323	0,697
	Yüksek Lisans	16	3,600	0,782
	Toplam	306	3,346	0,703
TOPLAM MOTİVASYON	Yüksekokul	28	3,946	0,502
	Fakülte	262	3,829	0,529
	Yüksek Lisans	16	4,012	0,505
	Toplam	306	3,849	0,526

Eğitim Düzeyi değişkenine göre iş motivasyonu için betimsel istatistikler Tablo 3.27A'da gösterilmiştir.

Tablo 3.27B. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İÇSEL MOTİVASYON	Gruplar Arası	0,560	2	0,280	0,929	0,396
	Gruplar İçi	91,332	303	0,301		
	Toplam	91,892	305			
DIŞSAL MOTİVASYON	Gruplar Arası	1,325	2	0,663	1,346	0,262
	Gruplar İçi	149,211	303	0,492		
	Toplam	150,536	305			
TOPLAM MOTİVASYON	Gruplar Arası	0,791	2	0,396	1,433	0,240
	Gruplar İçi	83,672	303	0,276		
	Toplam	84,464	305			

Tablo 3.27B. de görüldüğü gibi toplam iş motivasyonu ve alt boyutlarının hiç biri eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 3.28A. Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Betimsel İstatistikler

		N	Art. Ort.	Std. Sapma
İÇSEL MOTİVASYON	1 yıldan az	35	4,379	0,474
	1-5 yıl	111	4,292	0,592
	6-10 yıl	105	4,349	0,503
	11-15 yıl	34	4,428	0,563
	16 yıl ve üzeri	21	4,526	0,617
	Toplam	306	4,353	0,549
DIŞSAL MOTİVASYON	1 yıldan az	35	3,160	0,673
	1-5 yıl	111	3,258	0,706
	6-10 yıl	105	3,385	0,682
	11-15 yıl	34	3,445	0,691
	16 yıl ve üzeri	21	3,769	0,700
	Toplam	306	3,346	0,703
TOPLAM MOTİVASYON	1 yıldan az	35	3,770	0,488
	1-5 yıl	111	3,775	0,549
	6-10 yıl	105	3,867	0,487
	11-15 yıl	34	3,937	0,528
	16 yıl ve üzeri	21	4,148	0,566
	Toplam	306	3,849	0,526

Toplam Çalışma Yılı değişkenine göre iş motivasyonu için betimsel istatistikler Tablo 3.28A'da gösterilmiştir.

Tablo 3.28B. Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İÇSEL MOTİVASYON	Gruplar Arası	1,262	4	,316	1,048	,383
	Gruplar İçi	90,630	301	,301		
	Toplam	91,892	305			
DIŞSAL MOTİVASYON	Gruplar Arası	6,319	4	1,580	3,297	,012
	Gruplar İçi	144,216	301	,479		
	Toplam	150,536	305			
TOPLAM MOTİVASYON	Gruplar Arası	2,999	4	,750	2,770	,028
	Gruplar İçi	81,465	301	,271		
	Toplam	84,464	305			

Tablo 3.28B. de görüldüğü gibi dışsal motivasyon ve toplam iş motivasyonu Toplam Çalışma Yılı değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 28C. Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Betimsel İstatistikler

Bağımlı Değişken	(I) Toplam Hizmet Süresi	(J) Toplam Hizmet Süresi	Art. Ort. Farkı(I-J)	Standart Hata	p
DIŞSAL MOTİVASYON	16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	0,608	0,191	0,002
		1-5 yıl	0,511	0,165	0,002
		6-10 yıl	0,384	0,165	0,021
		11-15 yıl	0,324	0,192	0,093
TOPLAM MOTİVASYON	16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	0,378	0,144	0,009
		1-5 yıl	0,373	0,124	0,003
		6-10 yıl	0,280	0,124	0,025
		11-15 yıl	0,211	0,144	0,145

Tablo 3.28B. de görüldüğü gibi 16 yıl ve üzeri toplam çalışma yılına sahip öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri, 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 11-15 yıl toplam çalışma yılına sahip öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir. 16 yıl ve üzeri toplam çalışma yılına sahip öğretmenlerin toplam motivasyon düzeyleri, 1 yıldan az,

1-5 yıl, 6-10 yıl toplam çalışma yılına sahip öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir.

Tablo 3.29A. Kurumda Çalışma Yılı Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Betimsel İstatistikler

		N	Art. Ort.	Std. Sapma
İÇSEL MOTİVASYON	1 yıldan az	61	4,240	0,644
	1-5 yıl	150	4,350	0,503
	6-10 yıl	52	4,395	0,603
	11-15 yıl	26	4,504	0,440
	16 yıl ve üzeri	17	4,422	0,522
	Toplam	306	4,353	0,549
DIŞSAL MOTİVASYON	1 yıldan az	61	3,222	0,763
	1-5 yıl	150	3,301	0,709
	6-10 yıl	52	3,485	0,548
	11-15 yıl	26	3,519	0,716
	16 yıl ve üzeri	17	3,506	0,750
	Toplam	306	3,346	0,703
TOPLAM MOTİVASYON	1 yıldan az	61	3,731	0,609
	1-5 yıl	150	3,825	0,515
	6-10 yıl	52	3,940	0,451
	11-15 yıl	26	4,011	0,444
	16 yıl ve üzeri	17	3,964	0,568
	Toplam	306	3,849	0,526

Kurumda çalışma yılı değişkenine göre iş motivasyonu için betimsel istatistikler Tablo 3.29A'da gösterilmiştir.

Tablo 3.29B. Kurumda Çalışma Yılı Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İÇSEL MOTİVASYON	Gruplar Arası	1,555	4	0,389	1,296	0,272
	Gruplar İçi	90,337	301	0,300		
	Toplam	91,892	305			
DIŞSAL MOTİVASYON	Gruplar Arası	3,459	4	0,865	1,770	0,135
	Gruplar İçi	147,077	301	0,489		
	Toplam	150,536	305			
TOPLAM MOTİVASYON	Gruplar Arası	2,279	4	0,570	2,087	0,082
	Gruplar İçi	82,184	301	0,273		
	Toplam	84,464	305			

Tablo 3.29B. de görüldüğü gibi toplam iş motivasyonu ve alt boyutlarının hiç biri kurumda çalışma yılı düzeyi değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 3.30A. Gelir Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Betimsel İstatistikler

		N	Art. Ort.	Std. Sapma
İÇSEL MOTİVASYON	500-1000 TL	49	4,379	0,527
	1001-1500 TL	20	4,414	0,503
	1501-2000 TL	199	4,329	0,588
	2001-2500 TL	38	4,412	0,362
	Toplam	306	4,353	0,549
DIŞSAL MOTİVASYON	500-1000 TL	49	3,156	0,716
	1001-1500 TL	20	3,333	0,659
	1501-2000 TL	199	3,346	0,705
	2001-2500 TL	38	3,600	0,638
	Toplam	306	3,346	0,703
TOPLAM MOTİVASYON	500-1000 TL	49	3,768	0,545
	1001-1500 TL	20	3,873	0,403
	1501-2000 TL	199	3,837	0,546
	2001-2500 TL	38	4,006	0,430
	Toplam	306	3,849	0,526

Gelir değişkenine göre iş motivasyonu için betimsel istatistikler Tablo 3.30A'da gösterilmiştir.

Tablo 3.30B. Gelir Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İÇSEL MOTİVASYON	Gruplar Arası	0,355	3	0,118	0,391	0,760
	Gruplar İçi	91,536	302	0,303		
	Toplam	91,892	305			
DIŞSAL MOTİVASYON	Gruplar Arası	4,212	3	1,404	2,898	0,035
	Gruplar İçi	146,324	302	0,485		
	Toplam	150,536	305			
TOPLAM MOTİVASYON	Gruplar Arası	1,297	3	0,432	1,570	0,197
	Gruplar İçi	83,166	302	0,275		
	Toplam	84,464	305			

Tablo 3.30B. de görüldüğü gibi dışsal motivasyon gelir değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.30C. Gelir Değişkenine Göre İş Motivasyonu İçin Betimsel İstatistikler

Bağımlı Değişken	(I) Alınan Aylık Ortalama Ücret (TL)	(J) Alınan Aylık Ortalama Ücret (TL)	Art. Ort. Farkı (I-J)	Standart Hata	p
DIŞSAL MOTİVASYON	2001-2500 TL	500-1000 TL	0,443	0,150	0,003
		1001-1500 TL	0,267	0,192	0,166
		1501-2000 TL	0,254	0,123	0,040

Tablo 3.30C. de görüldüğü gibi 2001-2500 TL gelire sahip öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri, 500-1000 TL ve 1501-2000 TL gelire sahip öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma kapsamında örgütsel bağlılığa etki eden faktörler arasından, demografik faktörler ele alınmıştır. Araştırma sırasında sorgulanan faktörler cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, branş, toplam hizmet süreleri, şu anda bulundukları okuldaki hizmet süreleri, aylık ortalama gelir, çalışma şekilleri demografik özellikler olarak çalışmaya dahil edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın iş motivasyonu ile ilişkisini belirlemek amacıyla içsel ve dışsal motivasyon unsurlarını yordayıcı sorular eklenmiştir.

Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırmada; ilköğretim okulu öğretmenlerinin, örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek, örgütsel bağlılığın belirli demografik değişkenler açısından ilişkisini ortaya koymak, belirli motivasyonel araçlar çerçevesinde motivasyon derecelerini ölçmek ve örgütsel bağlılık etkileşimini belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda İstanbul' daki farklı ilköğretim okullarından seçilen 306 kişilik bir örneklem, araştırma çalışmalarına dahil edilmiştir.

Örneklem grubun 156'sı kadın, 150'si erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklem grubun %9.2'si yüksek okul, %85.6'sı fakülte, %5.2'i yüksek lisans mezunudur. Örneklem grubu oluşturan öğretmenleri branşları ise %49.3 oranında sınıf öğretmenleri oluştururken, %50.7 oranında branş öğretmenlerinden oluşmaktadır. Toplam çalışma yılı değişkenine bakıldığında 1 yıldan az çalışan grup %11.4, 1-5 yıl arası çalışanlar %36.3, 6-10 yıl arasında çalışanlar %34.3, 11-15 yıl arası çalışanlar %11.1, 16 yıl ve üzeri çalışanlar %6.9'luk kısmı oluşturmaktadır. Bulundukları kurumda çalışma yılı değişkenleri incelendiğinde %19.9'u bir yıldan az çalışanlar, %49.0'luk kısmı 1-5 yıl arası çalışanlar, %17'lik kısmı 6-10 yıl arası çalışanlar, %8.5'lik kısmı 16 yıl ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem grubun gelir dağılımı incelendiğinde ise %16'lık kısın-m 500-1000 TL aralığında, %6.5'lik kısım 1001-1500 TL aralığında, %65'lik kısım 1502-2000 TL aralığında, %12.4'lük kısım 2001-2500 TL aralığında çıkmıştır. Örneklem grup çalışma şekli bakımından incelendiğinde %74.2'sini kadrolu çalışanlar oluştururken, %25.8'ini

sözleşmeli olarak çalışanlar oluşturmaktadır. Kadın öğretmenlerin %64.7'si kadrolu olarak mesleğini sürdürürken, erkek öğretmenlerde bu %84'dür.

Çalışmanın bulguları ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- ✓ Erkek öğretmenlerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri kadın öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Bu durumun sebepleri arasında kadınların aile içindeki rolü etken bir sebep olarak gösterilebilir. Süre gelen sosyo demografik ve kültürel yapının etkisi ile kadınların çalışma yaşamında aile içindeki rolünü öncelikli olarak görmesi ve çalışma yaşamında üstlendiği rolü arka plana ötelemesi sebebi ile kadınların duygusal ve normatif bağlılık düzeyi derecelerinin erkeklerden daha düşük seviyede çıktığı söylenilebilir. Dolayısıyla kadın çalışanlar örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık gösterememektedirler (İnce ve Gül, 2005:62). Erkek öğretmenlerin normatif bağlılık düzeylerinin daha yüksek çıkması örgütte kalmaya kendini zorunlu olarak hissetmesi kadınlara göre maddi açıdan yüklendikleri sorumlulukların daha fazla olması ve bu yönde örgüte de aynı zamanda bağlılığı oluşturan bir unsur olarak görülebilir.

- ✓ Branşlar açısından bakıldığında ise sınıf öğretmenlerinin devamlılık bağlılığı düzeyleri branş öğretmenlerine göre daha yüksek çıkmıştır. Bunun sebepleri arasında sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre öğrencileri daha küçük yaşlarda eğitimlerine başlamaları ve uzun bir süre aralığını kapsayan süreç de birebir öğrencileri ile ilgilenmeleri sebebi ile sınıf öğretmenlerinin devam bağlılığının daha yüksek çıktığı söylenilebilir. Devam bağlılığı harcanan emek, zaman ve çaba ile doğru orantılı olarak geliştiğinden dolayı sınıf öğretmenlerinin devam bağlılığının daha yüksek düzeyde çıkma sebebi olarak gösterilebilir.

- ✓ Çalışma şekli açısından bağlılık düzeyleri incelendiğinde normatif bağlılık ile çalışma şekli arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup, sözleşmeli olarak mesleğini devam ettiren öğretmenlerin normatif bağlılık düzeylerinin kadrolu öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde çıktığı görülmüştür. Normatif bağlılık da

tam olarak maddi ya da duygusal boyuttan biri ön plandadır şeklinde bir ifade kullanılmaması tercih edilmektedir. Ahlaki değerlerin baskın olduğu söylenilebilir (Saldamlı, 2009:145). Bu durumda sözleşmeli olarak mesleğini devam ettirenlerin kadrolu olarak atanamamasından kaynaklanan ve dışarıdan sözleşmeli olarak mesleklerini icra etmelerinin sağlanması durumunda duyulan ahlaki yükümlülük hissi neden olarak gösterilebilir.

- ✓ Örgütsel bağlılık da; devamlılık bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık arasında yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 46 ve üzerindeki yaşa sahip öğretmenlerin devamlılık bağlılığı düzeyleri daha az yaşlı olan öğretmenlere göre daha fazla düzeydedir. Bunun sebepleri arasında yaşın ilerlemesi sebebi ile alternatiflerin azalması, örgütten ayrılma maliyetinin artacağı (Taşkın ve Dilek, 2010:39); örgüte zaman içinde yaptığı yatırımları kaybedeceği düşüncesi (Vural ve Coşkun, 2007:143) gösterilebilir.

- ✓ Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif ve toplam örgütsel bağlılık toplam çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Genel itibari ile 1-5 yıl arasındaki toplam çalışma yılına sahip öğretmenlerin daha fazla çalışma yılına sahip öğretmenlere göre duygusal, normatif ve devamlılık bağlılık düzeyleri daha düşük çıkmıştır. Bunun sebepleri arasında kuruma yapılan yatırımların yıl azaldıkça daha az olması, kurumda kalma maliyetinin diğer yıllar ile kıyaslandığında daha düşük düzeyde kalması şeklinde gösterilebilir. Bireyin örgütte çalışma süresinin artması bir anlamda o bireyin örgüte yatırımının artmasıdır. Bireyin farklı kıdemleri olan iş görenler arasında çalışması onun daha üst düzeyde psikolojik bağlılığı, daha düşük düzeyde bireysel devamsızlık ve örgütte daha fazla kalma isteği ile sonuçlanmaktadır (Saldamlı, 2009:34).

- ✓ İş motivasyonu kavramına cinsiyet değişkeni ele alınarak bakıldığında erkek öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek çıktığı gözlemlenmiştir. Yapılan araştırmalarda farklı sektörlerde kadın ve erkek iş görenlerin iş tatminleri cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdikleri belirlenmiştir. Farklı sonuçları ise, bilim adamları kadın iş görenlerin işlerinde daha

çok sosyal ilişkilere önem vermeleri ile açıklamışlardır (Karaman, 2010:59). Bu sebeple cinsiyet değişkeni motivasyon açısından incelenirken bulunulan ortamdaki sosyal ilişkilerin farklı yapısı dikkate alınarak yorumda bulunulabilir.

- ✓ Genel olarak dışsal motivasyon ve toplam motivasyon yaş değişkenine göre farklılık göstermek de olup, yaş ortalamasının daha küçük olduğu durumlarda dışsal motivasyon ve toplam motivasyonun daha az olduğu gözlemlenmiştir. Saleh ve Otis, yöneticilerde iş tatmininin emekliliğin yaklaşması ile birlikte düşmeye başladığını belirmektedirler. Bununda nedenini ileriki yaşlardaki kişilere sunulan dışsal ödüllerin artması ile birlikte, içsel ödüllerde azalma olduğundan kişiler artık işlerinde yararlı olmadıkları duygusuna kapıldıklarından iş tatminlerinde azalma oldukları belirlenmiştir (Karaman, 2010:61)

- ✓ Toplam çalışma yılı değişkeni göz önüne alındığında genel olarak daha fazla yıl çalışma süresine sahip olanların dışsal motivasyon ve toplam motivasyon seviyelerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan bir araştırmada, iş de belirli süre çalıştıktan sonra maaş artışlarının yeterli düzeyde olmadığını ya da işlerini anlamsız bulmaları sebebi ile iş tatmininin ileriki yıllarda düşebileceği gözlemlenmiştir (Karaman, 2010:60).

- ✓ Genel olarak gelir değişkeni arttığında dışsal motivasyonun da arttığı saptanmıştır. Kişinin aldığı ücret ve gösterdiği performansı örgüt içindeki diğer çalışanların maaşları ile karşılaştırması sonucu iş doyum düzeylerinde etkilenme olduğu ileri sürülmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010:362). Bir diğer yandan da bilişsel değerlendirme teorisinde Deci, bireylere karşılığını ödemek suretiyle doyum sağladıkları işi yaptırmak onların içsel motivasyonunu düşürdüğüne inanmaktadır (Gürsel vd, ed:Izgar, 2008:128).

KAYNAKÇA

Ada, Nesrin-Alver, İpek-Atlı, Fatma, "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma",*Ege Akademik Bakış*,8(2),2008.

Ağca, Veysel - Ertan, Hayrettin, "Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme", *http://www.akuiibf.aku.edu.tr/pdf/10_2/7.pdf* (erişim: 18/05/2011)

Akbaş, Türkmen, Taşer, "Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma",*KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (19)*, 2010.

Allen, Natalie-Meyer, John, *Journal of Occupational Psychology*, 1990.

Altınöz, Mehmet-Çöp, Serdar-Sığındı, Taner, " Algılanan örgütsel Bağlılık ve Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,*Derleyen: Akgemci,Tahir-Zerenler,Muammer-Yıldız,Mehmet,Cilt:15, Sayı:21, Nisan,2011.

Altunışık, Remzi ve diğerleri., "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları", 2. Basım, Sakarya Kitabevi Yayınları, Sakarya, 2002

Atak, Metin-Erturgut, Ramazan,"An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment", *Procedia Social and Behavioral Sciences 2*, 2010.

Aytaç, Ömer," Örgütler: Sosyolojik bir Perpektif", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:14, sayı: 1, 2004.

Balay, Refik, "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları", *http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/127/887.pdf* (erişim: 18/05/2011).

Bauer, Talya- Taylor Sully, "*Örgütsel Sosyallleşmenin Küresel Kavramlaşmasına Doğru*", Endüstri,İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı 1. Cilt Personel Psikolojisi,Derleyen:Anderson,Neil-Öneş,Deniz-Sinangil,Adnan,Kepir-Viswesvaran, Chockalingam, Literatür Yayıncılık,Birinci Basım,Ocak,2009.

Bayat, Bülent, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Alter Yayıncılık, Ankara, Aralık, 2008.

Bayram, Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der59m6.pdf (18/05/2011), Satıştay Dergisi,* Sayı: 59.

Büyükuslu, Ali,Rıza, *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Der Yayınları,İstanbul,1998.

Ceyalan, Adnan-Çöl, Güner-Gül, Hasan, "İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve sonuçları Üzerine bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* Cilt:6, Sayı:1, 2005.

Ceylan, Adnan-Keskin, Halit, Eren, Şule, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma",*İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi Yönetim*, Derleyen, Baray, Alp, Yıl:16, Sayı:51, Çağlayan Basımevi, Haziran, 2005.

Ceylan, Adnan-Şenyüz, Belkıs, "Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Fakültesi Dergisi,* Derleyen:Esen, Öner, Yıl:14, Sayı:44, Dönence Basım Yayım,Şubat,2003.

Chen,X.-P.-Wasti,Arzu-Triandis,Harry," When does group norm or group identity predict cooperation in a public goods dilemma? The moderating effects of idiocentrism and allocentrism", *International Journal of Intercultural Relations 31*, 2007.

Çakar, Nigar, Demircan-Ceylan, Adnan, "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı İle İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, 2005.

Çakınberk, Arzu-Derin, Neslihan-Demirel, Erkan, "Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi 3/1*, 2001.

Çakır, Özlem, *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler İşkoliklik Çalışma Yaşamında Bağlılık Birey ve İş İşe Bağlılık*, Seçkin Yayıncılık,Ankara,2001.

Çalık, Cemal," Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi",*Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:14,No:1, Mart,2006.

Çekmecelioğlu,Hülya,"Örgüt İklimi,Duygusal Bağlılık ve Yratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma",
http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3707/3536
(erişim: 18/05/2011).

Çekmecelioğlu, Hülya, Gündüz-Eren, Erol, "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi Yönetim,* Derleyen:Dündar, Gönen, Yıl:18, Sayı:57, Çağlayan Basımevi, Haziran, 2007.

Çetin, Muharrem-Evcim, Uğur, "Örgütsel Kültürlerin Algılanmasında Meteforların Rolü", Derleyen:Anık,Cengiz, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi*, Ankara,2009.

Çetin, Münevver, Ölçüm, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,Ağustos,2004.

Çöl, Güner - Ardıç, Kadir, "Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri",
http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3789/3618
(erişim: 18/05/2011).

Çöl, Güner-Gül, Hasan, "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama",
http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3631/3460
(erişim: 18/05/2011).

Çubukçu, Kemal-Tarakçıoğlu, Serdar," Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi,* Cilt:2, Sayı:4, 2010.

Demirel, Yavuz," Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi,* Cilt:15,Sayı:2, Manisa, 2008.

Demirel, Yavuz-Karadal, Himmet, " Örgüt Kültürünün Örgüt içi Bireysel Becerilerinin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi* , Cilt: 12, Sayı:3, 2007.

Donovan,John,J.,"İş Motivasyonu",*Endüstri,İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı 2. Cilt Örgüt Psikolojisi,*Derleyen:Anderson,Neil-Öneş,Deniz-Sinangil, Adnan, Kepir-Viswesvaran, Chockalingam, Literatür Yayıncılık, Birinci Basım, Ocak, 2009.

Durna, Ufuk-Eren, Veysel, "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:6 Sayı:2, 2005.

Duygulu, Ercan, "Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarımdaki Rolü", *http://www.isguc.org/?p=article&id=27&cilt=5&sayi=1&yil=2003* (erişim: 18/05/2011).

Erdil, Oya-Keskin, Halit, "Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,*Derleyen:Köse,Ahmet,Cilt:32,Sayı:1, Nisan,2003.

Eren, Erol, "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi",11.Basım, Beta Basım, İstanbul,2008.

Eroğlu, Erhan-Sarıkamış, Çiğdem, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki ilişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama",*İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*,Derleyen: Gezgin Suat vd.,Sayı:32,İstanbul,2008.

Ertan, Hayrettin," Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmeşerinde Bir İnceleme", *Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi*,2008.

Güçlü,Hatice,"Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", *T.C. Anadolu Üniveristesi Yayınları,No:1681, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu Yayınları, No:9,Doktora Tezi,* Eskişehir,2006.

Güçlü, Nezahat, "Örgüt Kültürü",
http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd6/sbd-6-11.pdf
(erişim: 18/05/2011)

Gül, Hasan, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi",
http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf (erişim: 18/05/2011).

Gümüştekin, Gülten Eren-Emet, Canan, "Güçlendirme Alanındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi", *http://sbe.dpu.edu.tr/17/90-116.pdf* (erişim: 18/05/2011).

Gündoğar, Tamer," Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması", *http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/tamergundogan.pdf* (erişim: 18/05/2011).

Gürbüz,Sait,"Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*,Cilt:3,Yıl:2,Sayı:1,Bahar 2006.

Gürsel,Musa vd., *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Derleyen:Izgar,Hüseyin, Eğitim Akademi Yayınları,2. Baskı,Konya,Eylül,2008.

Hipotez Testleri,
http://web.sakarya.edu.tr/~adurmus/statistik/acikogretim/unite09.pdf

http://tdkterim.gov.tr/bts/, erişim:24/01/2011

İbicioğlu, Hasan, "Örgütsel Bağlılıkta Paradikmatik Uyumun Yeri", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi,Cilt:15,Sayı:1*, 2000.

İnce, Mehmet-Gül, Hasan, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitapevi,Nisan,2005.

İşcan, Ömer, Faruk-Naktiyok, Atılhan," Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara üniversitesi SBF Dergisi.*

Karahan, Atilla, " Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi",

http://www.aku.edu.tr/AKU/DosyaYonetimi/SOSYALBILENS/dergi/X3/akarahan.pdf (erişim: 18/05/2011), Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:10, Sayı:3, 2008.

Karaman, Füsun, *İşletmede Motivasyon ve Verimlilik*, Etap Yayınevi, İstanbul, 2010.

Kartal, Sadık, "İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri (Ankara İli Örneği)", *Ege Eğitim Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, 2005.

Katsikea, Evangelia-Theodosiou,Mariso-Perdikis,Nick-Kehagias,John," The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment Evangelia ",*Journal of World Business xxx* ,2010.

Kelepçe, Mustafa-Özbek, Oğuz," Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personelinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri", *Spormetre Beden Eğitimleri ve Spor Bilimleri Dergisi*, Sayı:3, Cilt:6, 2008.

Keser, Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Akademi, İstanbul, Nisan, 2006.

Kılıç,Gonca-Öztürk Yüksel," Kariyer Yönetim Sistemleri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *http://eab.ege.edu.tr/pdf/10_3/C10-S3-M13.pdf(erişim: 18/05/2011).Ege Akademik Bakış,* Cilt:10, Sayı:3, 2010.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Arkan Basım,10. Baskı, İstanbul, Ekim, 2005.

Meyer, John-Hecht, Tracy-Gill, Harjinder-Toplonytsky, Larysa, "Person – organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study ", *Journal of Vocational Behavior 76*, 2010.

Morrow, Paula, "Managing Organizational Commitment: Insights from Longitudinal Research",*Journal of Vocational Behavior*,2010.

Ng, W.H.Thomas- Feldman,Daniel, C.," Idiosyncratic deals and organizational commitment",*Journal of Vocational Behavior 76,* 2010.

Onaran, Oğuz, *Örgütlerde Karar Verme*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No:321, İkinci Baskı, Ankara,1975.

Özdaşlı, Kürşat-Kanten, Selahattin-Kanten, Pelin, "Yöneticilerin Kariyer İlerleme Arzusu İle Örgütsel Bağlılıklarının, Akıl Hocalığı Eğilimlerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt:14, sayı:3, 2009.

Özdevecioğlu, Mahmut, "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:18,Sayı:2, 2003.

Özdevecioğlu, Mahmut-Aktaş, Aylin," Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş- Aile Çatışmasının Rolü", *http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi28/mozdevecioglu.pdf* (erişim: 18/05/2011).

Özgen, Hande, Mimaroğlu-Özgen, Hüseyin, "Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve işten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Derleyen: Derdiyok, Çetin, Cilt:19, Sayı:1, Adana,2010.

Özgen, Hüseyin-Yalçın, Azmi, İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım, Nobel Kitabevi, 2010.

Özutku, Hatice," Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:37, Sayı:2, 2008.

Saldamlı, Asım, *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Detay Yayıncılık,Ankara,2009.

Shagholi, Reihaneh-Hussin,Sufean-Siraj,Saedah-Naimie,Zahra-Assadzadeh, Fereshteh-Moayedi, Farzanah," Current thinking and future view: participatory management a dynamic system for developing organizational commitment" , *Procedia Social and Behavioral Sciences 2,* 2010.

Sığrı, Ünsal, "İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , Cilt:7, Sayı:2, 2007.

Silah, Mehmet, *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, 1. Basım, Ankara, Kasım, 2000.

Sürekli, Derya-Tevrüz, Suna, "Davranış Düzeltme'de Güdü Teorilerinin Katkısı", *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği-Kalder,Derleyen:Tevrüz,Suna,1996.

Sürgevil, Olca, "Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık", *T.C. Ege Üiversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Sosyal Psikoloji Programı, Yüksek Lisans Tezi*, İzmir,2007.

Şahin, Faruk, "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçlar Ve Örgütler İçin Önemi",Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, 2011.

Taslak, Soner, "İş-Aile Çatışmalarının Bireysel ve Örgütsel Sonuçları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi Yönetim,* Derleyen:Dündar, Gönen, Yıl:18, Sayı:58, Çağlayan Basımevi, Ekim, 2007.

Taşın, Feyza-Dilek, Roşan, "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* Cilt:2, Sayı:1, 2010.

Taşkaya, Serap, "Sağlık Çalışanların Örgütsel Adalete İlişkin Algılamaları İle Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatamani ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *T.C. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi Programı,Yüksek Lisans Tezi*,Ankara, 2009.

Toker, Boran, *"Demografik Değişkenlerin iş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama",* Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, 2007.

Turunç, Ömer-Çelik, Mazlum, "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", *Celal Bayar üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi,* Cilt:12, Sayı:2,Manisa, 2010

Tüzün, İpek, Kalemci, "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", *http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2007/PDF/5.pdf* (erişim: 18/05/2011).

Uğurlu, Zeynep-Kıral, Erkan-Aksoy, İpel, Gülsen, "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre öğretmenlerin Sosyalleşmesinde Kullandıkları Örgütsel Sosyalleşme Strateji ve Taktikleri", *Internetıonal Conference on New Trends in Educatıon and Their Implatications*, Antalya,Nisan, 2011.

Us, Ahmet, Talas, *İşletmelerde Motivasyon*,İgiad Yayınları,İstanbul,2007.

Vural, Beril, Akıncı-Coşkun, Gül, *Örgüt Kültürü İletişim Liderlik Motivasyon Bağlılık Performans Açısından Değerlendirme*, Nobel Yayıncılık, 1.Basım, Ankara, Ekim,2007.

Wasti, Arzu- Can, Özge, "Affective and normative commitment to organization, supervisor,and coworkers: Do collectivist values matter?", *Journal of Vocational Behavior 73*, 2008.

Wasti, Arzu, "Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes", *Journal of Vocational Behavior 67*, 2005.

Wasti, Arzu,"Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context",*International Journal of Intercultural Relations 26*, 2002

Wasti, Arzu,"The Influence of Cultural Values on Antecedents of Organisational Commitment: An Individual-Level Analysis", *International Association for Applied Psychology*, 2003.

Wasti, Arzu-Tan, Hwee, Hoon-Brower, Holly-Önder, Çetin ,"Cross-cultural measurement of supervisor trustworthiness: An assessment of measurement invariance across three cultures", *The Leadership Quarterly 18,* 2007.

Weng, Qingxiong-McElroy, James-Morrow, Paula-Liu, Rongzhi, "The relationship between career growth and organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior 77*, 2010.

Yağcı, Kamil, "Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İş Görenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir

Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt:9, Sayı:3, 2007.

Yalçın, Azmi-İplik, Fatma, Nur, "A Grubu Seyahat Acantelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *sosyalbil.selcuk.edu.tr* (erişim: 18/05/2011).

Yazıcıoğlu, İrfan-Topaloğlu, Işıl, Gökçe, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/59/1/iscan_Naktiyok.pdf (erişim: 18/05/2011), İşletme Araştırmaları Dergisi*, cilt:1,Sayı:1, 2009.

Yılmazer, Aydın, "Örgütsel Bağlılık ve Extra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi,5(2),Ekim,*2010.

Yurchisin, Jennifer-Park, Jihye-O'Brien, Matthew," Effects ofideal image congruence and organizational commitment on employee intention to leave",*Journal of Retailing and Consumer Services 17,* 2010.

Yüceler, Aydan," Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,sayı:22, 2009.

Yüksel, İhsan,"Örgütsel Destek Algısı ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi İle İlişkisi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Fakültesi Dergisi,* Derleyen: Köse, Ahmet, Sayı:1, Dönence Basım Yayın Hizmetleri, Nisan, 2006.

EK 1. Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu Anketi

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

Sayın Katılımcı

Bu anketin amacı, kamu personeli çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu düzeylerinin tespit edilmesidir. Anket, Trakya Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanan bir yüksek lisans tez çalışması kapsamında uygulanmaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar yalnız akademik amaçlarla kullanılacak olup, kesinlikle gizli tutulacaktır.

Anket sorularına verdiğiniz samimi cevaplardan ve göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

FEYZA ÇAĞLA ORAN

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

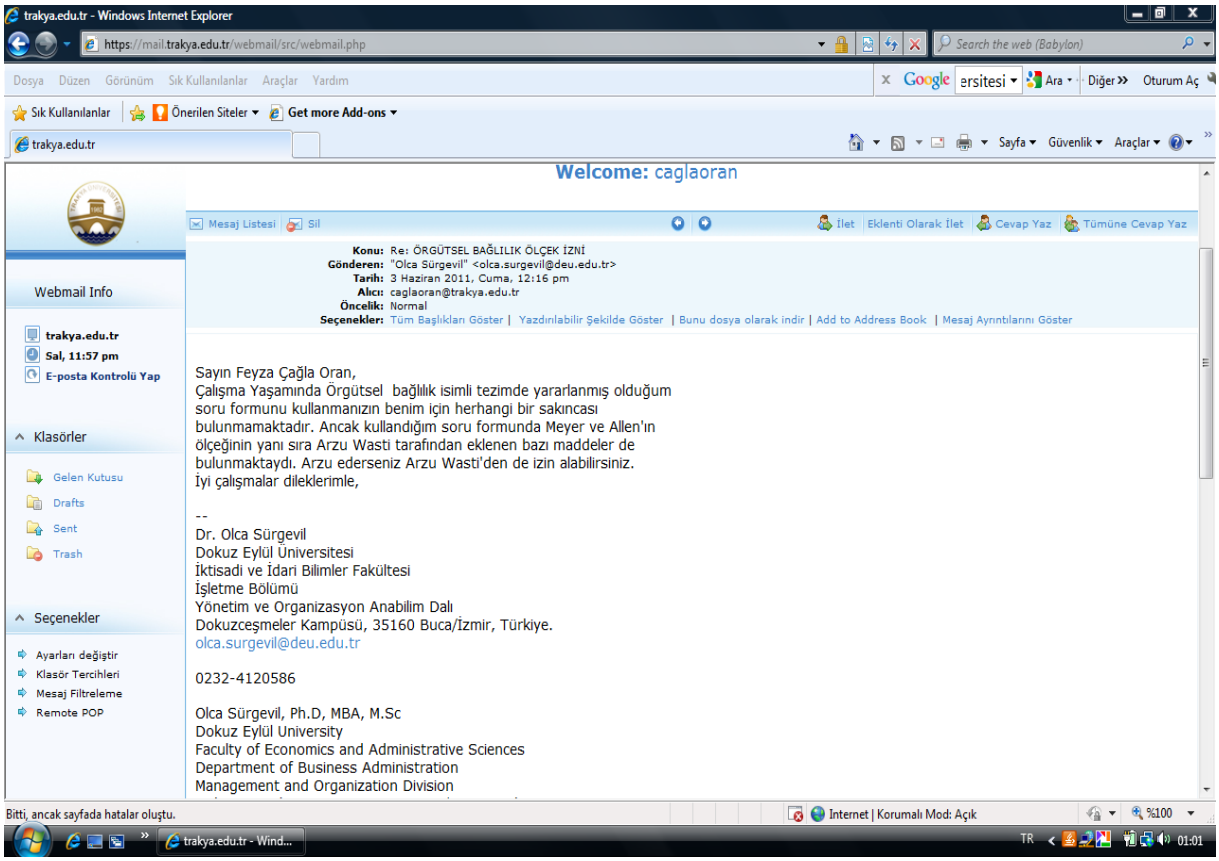
1	Cinsiyetiniz	a.KADIN ( ) b.ERKEK ( )
2	Yaşınız	a.20-25 ( ) b.26-29 ( ) c.30-35 ( ) d.36-39 ( ) e.40-45 ( ) f.46 ve üzeri ( )
3	Medeni Durumunuz	a.EVLİ ( ) b.BEKAR ( )
4	Eğitim Durumunuz	a.İLKÖĞRETİM ( ) b.LİSE ( ) c.YÜKSEKOKUL ( ) d.ÜNİVERSİTE ( ) e.YÜKSEK LİSANS ( ) f. DOKTORA ( )
5	Göreviniz/Unvanınız/Branşınız	/ /
6	Toplam Hizmet Süreniz	
7	Şu anki Kurumdaki Toplam Hizmet Süreniz	a.1 yıldan az ( ) b.1-5 yıl ( ) c.6-10 yıl ( ) d.11-15 yıl ( ) e.16-20 yıl ( ) f. 21 yıl ve üzeri ( )
8	Aldığınız Aylık Ortalama Ücret (TL)	a.500-1000 ( ) b.1001-1500 ( ) c.1501-2000 ( ) d.2001-2500 ( ) e.2501-3000 ( ) f.3000 ve üzeri ( )
9	Çalışma Şekliniz	a.KADROLU ( ) b.SÖZLEŞMELİ ( )
10	Çalıştığım okul	a.DEVLET OKULU ( ) b.ÖZEL OKUL ( )

SORU NO	**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ**	**Kesinlikle katılıyorum**	**Kısmen Katılıyorum**	**Kararsızım**	**Kısmen Katılmıyorum**	**Kesinlikle katılmıyorum**
1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu işyerinde geçirmek beni çok mutlu eder.					
2	Çalıştığım işyerimle ilgili, işyerinin dışındaki insanlarla konuşmaktan keyif alıyorum					
3	Bu işyerinin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
4	Bir başka işyerine de, şu an buraya olduğum gibi kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum.					
5	Kendimi işyerimde "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.					
6	Bu işyerine kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum					
7	Bu işyerinin benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.					
8	İşyerime karşı güçlü bir aidiyet hissim yok.					
9	Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum					
10	Bu işyerinin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum					
11	Bu işyerinin amaçlarını benimsiyorum					
12	Şu an bir başka iş bulmadan işimi bırakırsam, neler olabileceğine dair korku duymuyorum.					
13	İstesem de, şu anda işyerimden ayrılmak benim için zor olurdu.					
14	Şu anda işyerimden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olurdu					
15	Yakın gelecekte işyerimden ayrılmak bana çok pahalıya mal olmaz.					

		Kesinlikle katılıyorum	**Kısmen Katılıyorum**	**Kararsızım**	**Kısmen Katılmıyorum**	**Kesinlikle katılmıyorum**
16	Şu anda işyerimde kalmak istek meselesi olduğu kadar, mecburiyetten					
17	Bu işyerini bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
18	Bu işyerinden ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu					
19	Eğer bu işyerine kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
20	Yeni bir iş yerine alışmak benim için zor olurdu.					
21	Başka bir işyerinin buradan daha iyi olacağının garantisi yok; burayı hiç olmazsa biliyorum					
22	Bu iş yerinden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.					
23	Zaman geçtikçe mevcut işyerimden ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.					
24	Mevcut iş yerimde kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum					
25	Benim için avantajlı da olsa, işyerimden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					
26	İşyerimden şimdi ayrılsam kendimi suçlu hissederim					
27	Bu işyeri benim sadakatimi hak ediyor.					
28	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için işyerimden şu anda ayrılmam.					
29	İşyerime çok şey borçluyum					
30	Bir işyerinden diğerine atlamak bana etik/ahlaki değilmiş gibi görünmüyor.					
31	Başka bir yerde daha iyi bir iş fırsatım olsaydı, işyerimden ayrılmamın doğru olacağını hissetmezdim					
32	İşyerim maddi olarak zor durumda olsa bile, sonuna kadar burada kalırım.					
33	Daha iyi bir iş imkânı çıkarsa, mevcut işyerimden ayrılmamın ayıp olmadığını düşünüyorum.					
34	Bu iş yerinden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.					
35	Biraz daha fazla para için mevcut işyerimi değiştirmeyi ciddi olarak düşünmezdim.					
36	Bu işyerine gönül borcu hissediyorum					
37	Bu işyeri sayesinde ekmek parası kazanıyorum, karşılığında sadakat göstermeliyim					
38	Mevcut işyerimden ayrılıp birlikte çalıştığım insanları yarı yolda bırakmak istemem.					

	İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ	Kesinlikle katılıyorum	Kısmen Katılıyorun	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Yaptığım işte başarılıyım.					
2	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
3	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımdan dolayı beni takdir ederler.					
4	Yaptığım isin yapılmaya değer bir is olduğuna inanıyorum.					
5	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
6	Yaptığım isin saygın olduğuna inanıyorum.					
7	Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
8	Yaptığım isle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
9	Yöneticilerim çalışmalarımdan dolayı her zaman beni takdir ederler.					
10	Yönetim, izin isteğimi olumlu karsılar ve red etmez.					
11	Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.					
12	İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.					
13	İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
14	Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
15	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
16	Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
17	Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.					
18	İşimde terfi imkânım vardır.					
19	Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.					
20	Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
21	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
22	Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					
23	Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.					
24	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					

Ek 2. Örgütsel Bağlılık Ölçek İzni



trakya.edu.tr - Windows Internet Explorer

https://mail.trakya.edu.tr/webmail/src/webmail.php

Welcome: caglaoran

Mesaj Listesi | Sil | İlet | Eklenti Olarak İlet | Cevap Yaz | Tümüne Cevap Yaz

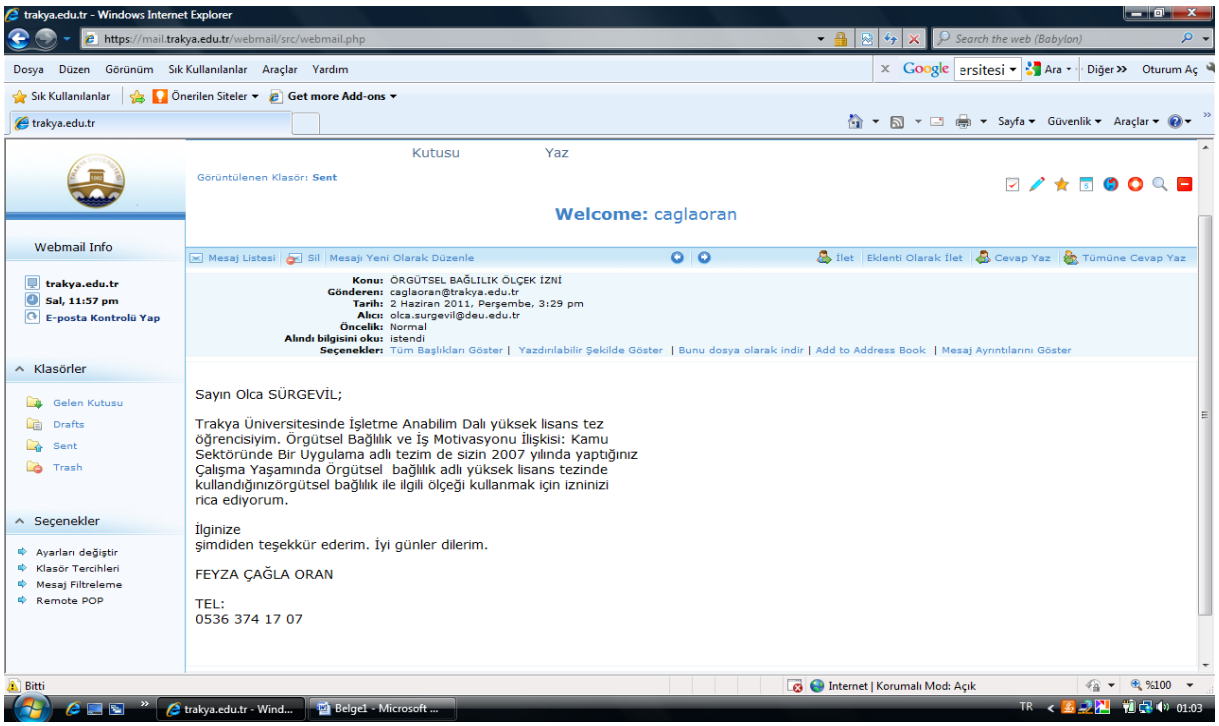
Konu: Re: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEK İZNİ
Gönderen: "Olca Sürgevil" <olca.surgevil@deu.edu.tr>
Tarih: 3 Haziran 2011, Cuma, 12:16 pm
Alıcı: caglaoran@trakya.edu.tr
Öncelik: Normal
Seçenekler: Tüm Başlıkları Göster | Yazdırılabilir Şekilde Göster | Bunu dosya olarak indir | Add to Address Book | Mesaj Ayrıntılarını Göster

Sayın Feyza Çağla Oran,
Çalışma Yaşamında Örgütsel bağlılık isimli tezimde yararlanmış olduğum soru formunu kullanmanızın benim için herhangi bir sakıncası bulunmamaktadır. Ancak kullandığım soru formunda Meyer ve Allen'ın ölçeğinin yanı sıra Arzu Wasti tarafından eklenen bazı maddeler de bulunmaktaydı. Arzu ederseniz Arzu Wasti'den de izin alabilirsiniz.
İyi çalışmalar dileklerimle,

--
Dr. Olca Sürgevil
Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Dokuzçeşmeler Kampüsü, 35160 Buca/İzmir, Türkiye.
olca.surgevil@deu.edu.tr

0232-4120586

Olca Sürgevil, Ph.D, MBA, M.Sc
Dokuz Eylül University
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Department of Business Administration
Management and Organization Division



trakya.edu.tr - Windows Internet Explorer

https://mail.trakya.edu.tr/webmail/src/webmail.php

Kutusu Yaz

Görüntülenen Klasör: Sent

Welcome: caglaoran

Mesaj Listesi | Sil | Mesajı Yeni Olarak Düzenle | İlet | Eklenti Olarak İlet | Cevap Yaz | Tümüne Cevap Yaz

Konu: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEK İZNİ
Gönderen: caglaoran@trakya.edu.tr
Tarih: 2 Haziran 2011, Perşembe, 3:29 pm
Alıcı: olca.surgevil@deu.edu.tr
Öncelik: Normal
Alındı bilgisini oku: istendi
Seçenekler: Tüm Başlıkları Göster | Yazdırılabilir Şekilde Göster | Bunu dosya olarak indir | Add to Address Book | Mesaj Ayrıntılarını Göster

Sayın Olca SÜRGEVİL;

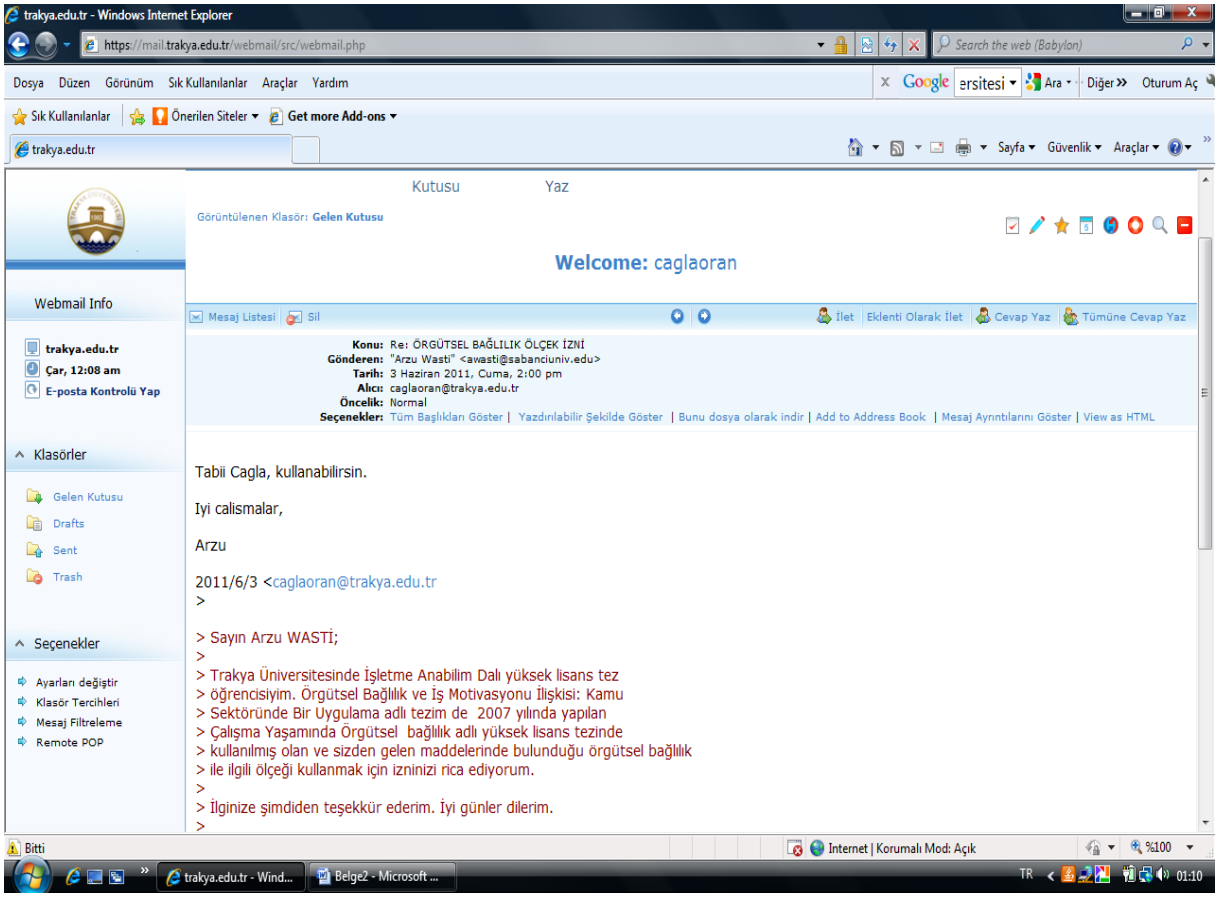
Trakya Üniversitesinde İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans tez öğrencisiyim. Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama adlı tezim de sizin 2007 yılında yaptığınız Çalışma Yaşamında Örgütsel bağlılık adlı yüksek lisans tezinde kullandığınızörgütsel bağlılık ile ilgili ölçeği kullanmak için izninizi rica ediyorum.

İlginize
şimdiden teşekkür ederim. İyi günler dilerim.

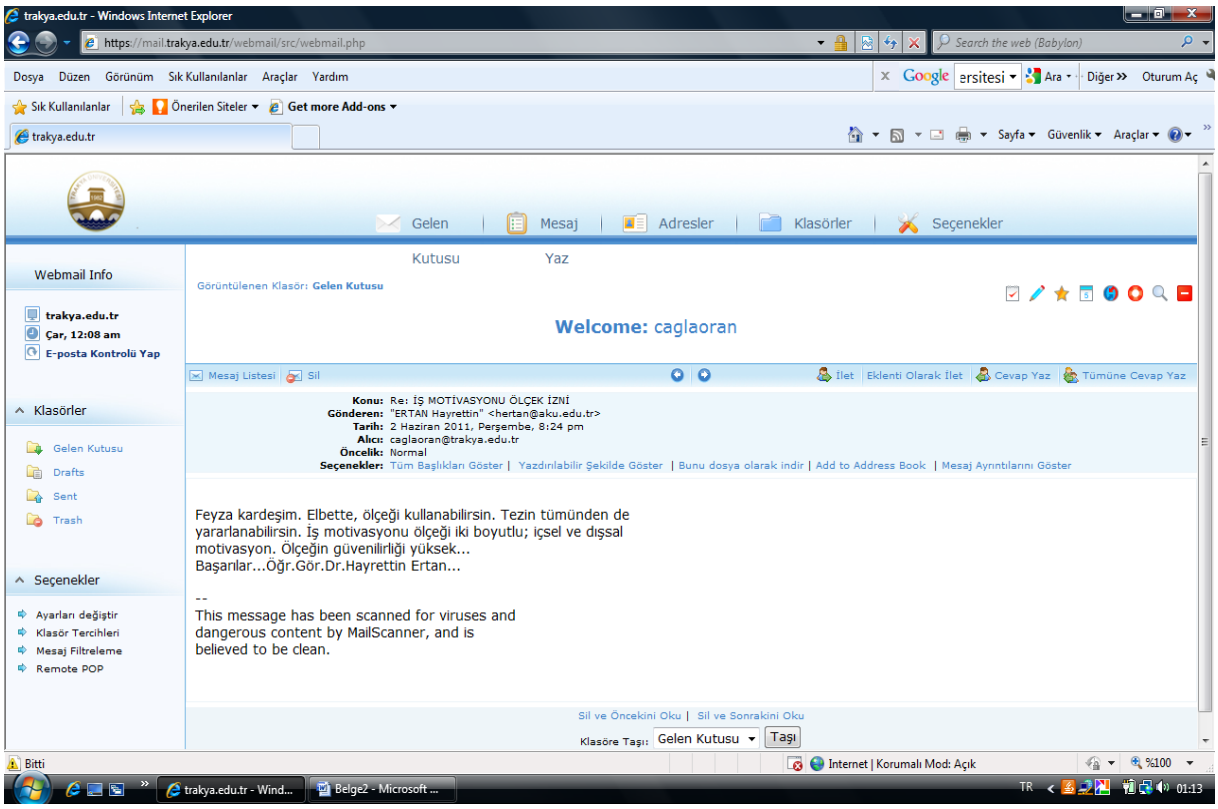
FEYZA ÇAĞLA ORAN

TEL:
0536 374 17 07

Ek 3. Örgütsel Bağlılık Ölçek İzni



Ek 4. İş Motivasyonu Ölçek İzni



trakya.edu.tr - Windows Internet Explorer

https://mail.trakya.edu.tr/webmail/src/webmail.php

Gelen | Mesaj | Adresler | Klasörler | Seçenekler

Kutusu Yaz

Webmail Info

trakya.edu.tr
Çar, 12:08 am
E-posta Kontrolü Yap

Klasörler

Gelen Kutusu
Drafts
Sent
Trash

Seçenekler

Ayarları değiştir
Klasör Tercihleri
Mesaj Filtreleme
Remote POP

Görüntülenen Klasör: **Gelen Kutusu**

Welcome: caglaoran

Mesaj Listesi | Sil | İlet | Eklenti Olarak İlet | Cevap Yaz | Tümüne Cevap Yaz

Konu: Re: İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEK İZNİ
Gönderen: "ERTAN Hayrettin" <hertan@aku.edu.tr>
Tarih: 2 Haziran 2011, Perşembe, 8:24 pm
Alıcı: caglaoran@trakya.edu.tr
Öncelik: Normal
Seçenekler: Tüm Başlıkları Göster | Yazdırılabilir Şekilde Göster | Bunu dosya olarak indir | Add to Address Book | Mesaj Ayrıntılarını Göster

Feyza kardeşim. Elbette, ölçeği kullanabilirsin. Tezin tümünden de yararlanabilirsin. İş motivasyonu ölçeği iki boyutlu; içsel ve dışsal motivasyon. Ölçeğin güvenilirliği yüksek...
Başarılar...Öğr.Gör.Dr.Hayrettin Ertan...

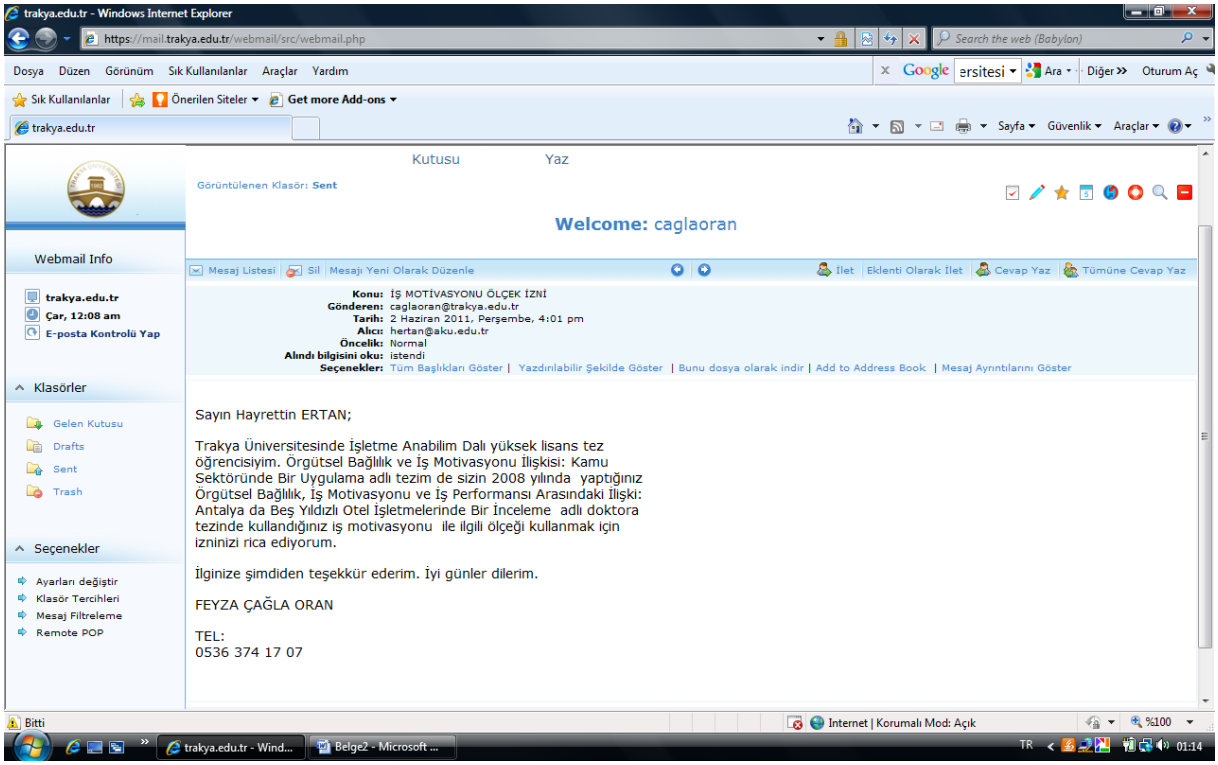
--
This message has been scanned for viruses and dangerous content by MailScanner, and is believed to be clean.

Sil ve Öncekini Oku | Sil ve Sonrakini Oku

Klasöre Taşı: Gelen Kutusu Taşı

Bitti | Internet | Korumalı Mod: Açık | %100

trakya.edu.tr - Wind... | Belge2 - Microsoft ... | TR | 01:13



trakya.edu.tr - Windows Internet Explorer

https://mail.trakya.edu.tr/webmail/src/webmail.php

Kutusu Yaz

Webmail Info

trakya.edu.tr
Çar, 12:08 am
E-posta Kontrolü Yap

Klasörler

Gelen Kutusu
Drafts
Sent
Trash

Seçenekler

Ayarları değiştir
Klasör Tercihleri
Mesaj Filtreleme
Remote POP

Görüntülenen Klasör: **Sent**

Welcome: caglaoran

Mesaj Listesi | Sil | Mesajı Yeni Olarak Düzenle | İlet | Eklenti Olarak İlet | Cevap Yaz | Tümüne Cevap Yaz

Konu: İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEK İZNİ
Gönderen: caglaoran@trakya.edu.tr
Tarih: 2 Haziran 2011, Perşembe, 4:01 pm
Alıcı: hertan@aku.edu.tr
Öncelik: Normal
Alındı bilgisini oku: istendi
Seçenekler: Tüm Başlıkları Göster | Yazdırılabilir Şekilde Göster | Bunu dosya olarak indir | Add to Address Book | Mesaj Ayrıntılarını Göster

Sayın Hayrettin ERTAN;

Trakya Üniversitesinde İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans tez öğrencisiyim. Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama adlı tezim de sizin 2008 yılında yaptığınız Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme adlı doktora tezinde kullandığınız iş motivasyonu ile ilgili ölçeği kullanmak için izninizi rica ediyorum.

İlginize şimdiden teşekkür ederim. İyi günler dilerim.

FEYZA ÇAĞLA ORAN

TEL:
0536 374 17 07

Bitti | Internet | Korumalı Mod: Açık | %100

trakya.edu.tr - Wind... | Belge2 - Microsoft ... | TR | 01:14