



**T.C.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EYTEPE-YL-2012-0003**

**İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN  
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK DÜZEYLERİ**

(Aydın İli Örneği)

**HAZIRLAYAN**

**Tuba GÖREN**

**TEZ DANIŞMANI**

**Yrd. Doç.Dr. Pınar YENGİN SARP KAYA**

**AYDIN- 2012**

**T.C.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EYTEPE-YL-2012-0003**

**İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN  
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK DÜZEYLERİ**

(Aydın İli Örneği)

**HAZIRLAYAN**

**Tuba GÖREN**

**TEZ DANIŞMANI**

**Yrd. Doç.Dr. Pınar YENGİN SARPKAYA**

**AYDIN- 2012**

**T.C.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı EYTEPE Programı öğrencisi Tuba GÖREN tarafından hazırlanan İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri başlıklı tez 19/07/2012 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

<u>Unvanı, Adı ve Soyadı</u>	<u>Kurumu</u>	<u>İmzası:</u>
(Başkan)		
Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA	ADÜ Eğitim Fakültesi	.....
Yrd. Doç. Dr. Pınar SARP KAYA	ADÜ Eğitim Fakültesi	.....
Yrd. Doç. Dr. Müslime GÜNEŞ	ADÜ Eğitim Fakültesi	.....

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans Tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun .....sayılı kararıyla .....(Tarih) tarihinde onaylanmıştır.

Unvanı, Adı Soyadı  
Enstitü Müdürü

Bu tezde görsel, işitsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgileri tezde kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Adı Soyadı : Tuba GÖREN

İmza :

**TUBA GÖREN**

**İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ (AYDIN İLİ ÖRNEĞİ)**

**ÖZET**

Bu çalışma, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmeyi, örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütsel bağlılığın alt boyutlarında (duyuşsal, devamlılık ve normatif bağlılık) anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini saptamayı ve yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, sahip olunan çocuk sayısı, toplam hizmet süresi, unvan, bulunulan unvandaki hizmet süresi branş, öğrenim durumu, eğitim durumu, okulun bulunduğu ilçede ikamet edip edilmemesi, Aydınli olup olmama durumu Aydın’da geçen hizmet süresi, şu anda bulunulan kurumdaki hizmet süresi gibi değişkenler arasında anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Araştırma tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini Aydın İli Merkez, Kuyucak, Karacasu, Köşk ve Bozdoğan ilçe merkezlerinde bulunan resmi ilköğretim okullarında 2011-2012 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan 78 yönetici ve 1018 öğretmenden oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olup 46 yönetici ve 529 öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcılara, Allen ve Meyer (2004) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Organizational Commitment Questionnaire) uygulanmıştır. Ölçekten elde edilen veriler, SPSS 18 paket programı ile çözümlenmiştir. Çözümlemede, t-testi, One Way ANOVA, Kruskal Wallis-H testi, Tamhane ve Scheffe testleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, katılımcıların örgütsel bağlılık genel ortalamaları “Az Katılıyorum” düzeyinde bulunmuştur. Diğer bir deyişle, düşük örgütsel bağlılık görülmektedir. Örgütsel bağlılık, alt boyutları bakımında değerlendirildiğinde, en yüksek düzeyde örgütsel bağlılık “duyuşsal bağlılık” boyutunda tespit edilmiştir. Sonra sırası ile “normatif bağlılık” ve “devamlılık bağlılığı” gelmektedir.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER**

Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları, Duyuşsal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık, Yönetici, Öğretmen

**NAME:** TUBA GÖREN

**TITLE:** THE LEVEL OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE ADMINISTRATORS & THE TEACHERS IN PRIMARY SCHOOLS IN AYDIN

### **ABSTRACT**

This study aims at determining the level of organizational commitment of the teachers and administrators in primary school by establishing whether their organizational commitment level shows significant difference in terms of sub-dimensions of organizational commitment (affective, continuance and normative commitment). In addition to this, the study also tries to identify whether there are significant differences between the teachers and administrators' organizational levels and some variables such as gender, marital status, age, number of children, total time of service, the title they have, time of service with the current title they have, education level, type of education level, whether the teachers and administrators live in the surroundings of the school or not, whether they are from Aydın or not, time of service they have in Aydın, time of service at the current institution.

The research is in the descriptive model. The universe of the study consists of 78 school administrators and 1018 teachers who work in primary schools in Kuyucak, Karacasu, Köşk, Bozdoğan districts and city center of Aydın during 2011-2012 education terms. The sample of the study is determined by the stratified sampling method and composed of 46 administrators and 529 teachers. Organizational Commitment Questionnaire developed by Allen and Meyer (2004) is applied to the participants. The data obtained from the scale is analyzed by SPSS 18. In the data analysis, t-test, One-Way ANOVA, Kruskal Wallis-H Test, Tamhane and Scheffe tests are used.

As a result, the overall mean of the participants' organizational commitment level is found as "I partly agree" level. In other words, low organizational commitment is seen. When the organizational commitment level in terms of sub-dimensions is considered, it is determined that the teachers and administrators show affective commitment at the highest level. Normative commitment and continuance commitment follow affective commitment successively.

**KEYWORDS**

Organizational Commitment, Organizational Commitment Sub-Dimensions, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment, Administrators and Teachers



## ÖNSÖZ

Örgütlerin varlıklarını etkin bir şekilde sürdürebilmelerinde en önemli faktörlerden biri, örgütüne yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlara sahip olmasıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, çalıştıkları örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba sarf etmekte ve örgütte kalmak için daha fazla istek duymaktadırlar. Bu araştırmada ilköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırmanın her aşamasında engin bilgi ve deneyimleriyle bana yol gösteren değerli danışmanım Yard. Doç. Dr. Pınar SARP KAYA'ya ve yüksek lisans eğitime ve çalışmaya büyük katkıları olan çok değerli hocam Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA'ya ve emeği geçen tüm hocalarıma, maddi ve manevi desteklerinin yanı sıra beni büyük fedakârlıklarla yetiştirip bugüne getiren aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca burada ismini belirtmeye imkân bulamadığım araştırmaya katkı sağlayan öğretmenlere ve yöneticilere, araştırmanın uygulanması ve verilerin toplanmasında bana yardımcı olan amirlerime ve arkadaşlarıma katkılarından dolayı şükranlarımı sunuyor, araştırmamın tüm yönetici, öğretmen ve araştırmacılara yararlı olmasını diliyorum.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>v</b>
<b>EKLER LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>TABLOLAR LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>1</b>
<b>1 GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1 PROBLEM DURUMU .....	1
1.2 PROBLEM VE ALT PROBLEMLER .....	3
1.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	4
1.4 SAYILTILAR .....	6
1.5 SINIRLILIKLAR.....	6
1.6 TANIMLAR.....	6
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>8</b>
<b>2 KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	<b>8</b>
2.1 ÖRGÜT NEDİR? .....	8
2.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	8
2.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	13
2.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ.....	15
2.4.1 Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme .....	15
2.4.2 Örgüt İçin Fedakârlıklarda Bulunabilme .....	15
2.4.3 Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma.....	16
2.4.4 Örgütle Özdeşleşme .....	16
2.4.5 İçselleştirme .....	16

2.5	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BENZER KAVRAMLAR .....	17
2.5.1	Mesleğe bağlılık .....	17
2.5.2	İşe bağlılık .....	18
2.5.3	Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık .....	19
2.5.4	Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu .....	20
2.5.5	Örgütsel Bağlılık ve İtaat .....	21
2.5.6	Örgütsel Bağlılık ve Sadakat.....	21
2.6	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	22
2.6.1	Kişisel Faktörler .....	24
2.6.1.1	İş Beklentileri.....	24
2.6.1.2	Psikolojik Sözleşme.....	25
2.6.1.3	Kişisel Özellikler .....	25
2.6.1.3.1	Örgütsel Bağlılık ve Yaş .....	26
2.6.1.3.2	Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet .....	27
2.6.1.3.3	Örgütsel Bağlılık ve Kıdem.....	29
2.6.1.3.4	Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi .....	29
2.6.1.3.5	Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum .....	31
2.6.1.3.6	Örgütsel Bağlılık ve Irk .....	31
2.6.2	Örgütsel Faktörler .....	32
2.6.2.1	İşin niteliği ve Önemi .....	32
2.6.2.2	Yönetim Tarzı.....	33
2.6.2.3	Ücret Düzeyi .....	34
2.6.2.4	Gözetim Biçimi.....	34
2.6.2.5	Örgüt Kültürü.....	35
2.6.2.6	Örgütsel Adalet.....	36
2.6.2.7	Örgütsel Ödüller .....	38
2.6.2.8	Takım Çalışması .....	39
2.6.2.9	Rol Belirsizliği ve Çatışması .....	40
2.6.3	Örgüt Dışı Faktörler .....	41
2.6.3.1	Profesyonellik .....	41
2.6.3.2	Yeni İş Bulma Olanakları .....	42
2.7	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....	43

2.7.1	Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları .....	43
2.7.1.1	Kanter'in Yaklaşımı.....	45
2.7.1.2	Etzioni'nin Yaklaşımı .....	46
2.7.1.3	Penley ve Gould'un Yaklaşımı .....	46
2.7.1.4	Allen ve Meyer'in Yaklaşımı .....	47
2.7.2	Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları .....	52
2.7.2.1	Becker'in Yaklaşımı .....	53
2.7.2.2	Salancik'in Yaklaşımı.....	54
2.7.3	Çoklu Bağlılık Yaklaşımları .....	55
2.8	DÜZEYLERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	56
2.8.1	Düşük Örgütsel Bağlılık.....	58
2.8.2	İlımlı Örgütsel Bağlılık .....	58
2.8.3	Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	59
2.9	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	59
2.9.1	Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	60
2.9.2	Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık .....	60
2.9.3	Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma.....	60
2.9.4	Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Devir Oranı .....	61
2.9.5	Örgütsel Bağlılık ve Stres .....	62
2.10	İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	62
2.10.1	Yurtdışında Yapılan Örgütsel Bağlılık Araştırmaları .....	62
2.10.2	Türkiye'de Yapılan Örgütsel Bağlılık Araştırmaları .....	66

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....**

<b>3</b>	<b>YÖNTEM.....</b>	<b>74</b>
3.1	ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	74
3.2	EVREN VE ÖRNEKLEM.....	74
3.3	VERİ TOPLAMA ARACI.....	75
3.4	VERİLERİN TOPLANMASI.....	76
3.5	VERİLERİN ANALİZİ .....	76

<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>78</b>
<b>4 BULGULAR VE YORUM .....</b>	<b>78</b>
4.1 YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ .....	78
4.2 YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR.....	82
4.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ALT BOYUTLARINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR.....	84
4.3.1 Duyuşsal Bağlılık Boyutuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	84
4.3.2 Devamlılık Bağlılığı Boyutuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	86
4.3.3 Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	87
4.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALT BOYUTLARI VE SOSYO-DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR .....	88
4.4.1 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Cinsiyete İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	89
4.4.2 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Medeni Duruma İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	90
4.4.3 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Yaşa İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	91
4.4.4 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Sahip Olunan Çocuk Sayısına İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	93
4.4.5 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Toplam Hizmet Süresine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	94
4.4.6 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Unvana İlişkin Bulgu ve Yorumlar ...	96
4.4.7 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Bulunulan Unvandaki Hizmet Süresine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	97
4.4.8 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Branşa İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	99
4.4.9 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Öğrenim Durumuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	101
4.4.10 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Eğitim Durumuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	102
4.4.11 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Okulun Bulunduğu İlçede İkamet Etme Durumuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	103

4.4.12 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Aydın Olup Olmama Durumuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	104
4.4.13 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Aydın' da Geçen Hizmet Süresine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	105
4.4.14 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Şu Anda Bulunulan Kurumdaki Hizmet Süresine İlişkin Bulgu ve Yorum.....	106
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>108</b>
<b>5 SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>108</b>
5.1 SONUÇLAR .....	108
5.2 ÖNERİLER.....	108
5.2.1 Uygulamaya İlişkin Öneriler.....	112
5.2.2 Araştırmaya İlişkin Öneriler .....	113
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>114</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>128</b>

**EKLER LİSTESİ**

Ek. 1: Özgeçmiş Sayfası.....	128
Ek. 2: Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	129
Ek.3: Araştırma İçin Valilik İzin Belgesi.....	131

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1: Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler .....	12
Tablo 2.2: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	24
Tablo 2.3: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	1
Tablo 3.1: Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre Puan Aralıkları.....	77
Tablo 4.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Özellikleri .....	79
Tablo 4.2: Ölçek Maddeleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Ortalama Değerler .....	83
Tablo 4.3: Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	84
Tablo 4.4: Duyuşsal Bağlılık Boyutuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	85
Tablo 4.5: Devamlılık Bağlılığına İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	86
Tablo 4.6: Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	87
Tablo 4.7: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Cinsiyete İlişkin t-Testi Sonuçları.....	89
Tablo 4.8: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Medeni Duruma İlişkin t-Testi Sonuçları .....	90
Tablo 4.9: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Yaşa İlişkin Bağlılık ANOVA Sonuçları .....	91
Tablo 4.10: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Sahip Olunan Çocuk Sayısına İlişkin Bağlılık ANOVA Sonuçları .....	93
Tablo 4.11: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Toplam Hizmet Süresine İlişkin Bağlılık ANOVA Sonuçları .....	95
Tablo 4.12: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Ünvana İlişkin Bağlılık ANOVA Sonuçları .....	96
Tablo 4.13: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Bulunulan Unvandaki Hizmet Süresine İlişkin Bağlılık ANOVA Sonuçları.....	98
Tablo 4.14: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Branşa İlişkin Bağlılık ANOVA Sonuçları .....	99
Tablo 4.15: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Öğrenim Durumuna İlişkin Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	101
Tablo 4.16: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Eğitim Durumuna İlişkin Bağlılık ANOVA Sonuçları .....	102
Tablo 4.17: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Okulun Bulunduğu İlçede İkamet Etme Durumuna İlişkin t-Testi Sonuçları.....	103
Tablo 4.18: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Aydınlı Olup Olmama Durumuna İlişkin t-Testi Sonuçları .....	104
Tablo 4.19: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Aydın'da Geçen Hizmet Süresine İlişkin Bağlılık ANOVA Sonuçları .....	105
Tablo 4.20: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Şu Anda Bulunulan Kurumdaki Hizmet Süresine İlişkin Bağlılık ANOVA Sonuçları .....	106



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Kaynakların Dağıtımı ve Karar Alma Sürecine İlişkin Adalet.....	38
Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	43
Şekil 2.3: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....	44
Şekil 2.4: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	48
Şekil 2.5: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı .....	52

## KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

f: Frekans

ss: Standart Sapma

p: Anlamlılık Derecesi

%: Yüzde

N: Evren Büyüklüğü

Sd: Serbestlik Derecesi

X: Aritmetik Ortalama

GA: Gruplar arası

Gİ: Gruplar içinde

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi ve alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıkları ve terimlere ilişkin açıklamalar sunulmaktadır.

#### 1.1 PROBLEM DURUMU

Sistemlerin temel amacı varlıklarını sürdürebilmektir. Sistemler bu amacını gerçekleştirmek için mal, hizmet veya düşünce türlerinden herhangi bir ürün üretmek zorundadır (Başaran, 1993). Örgütler bu üretimlerini çalışanları ve çalışanlarının sahip olduğu bilgi, beceri ve sarf ettikleri çabalarla gerçekleştirebilirler. Bu nedenle, üretilenin niteliği, çalışanların yeterlilik düzeyi ile doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir. Yeterlilik kavramı ise bilgi, beceri ve tutumları içeren ve çalışanların kendilerinden beklenen rolleri, beklenen nitelik ve nicelikte gerçekleştirmelerini belirten bir kavramdır (Bursalıoğlu, 1997). Ancak yeterliliğin iyi işler başarmak için yetmediği günümüz eğitim sisteminden görülmektedir. Örgütlerde işgörenlerin iyi seçilmesi ve yetiştirilmesi, çağdaş ve etkili bir donanıma sahip olması onların işlerini nicelik ve nitelik bakımından daha iyi yapmasına katkıda bulunmadığı söylenilebilir. Öyleyse, yeterlilik gerekli ancak yeterli bir koşul değildir. Bu nedenle, işgörenin işin gerektirdiği temel bilgi ve becerilerin yanı sıra işine ve çalışma alanına olumlu tutumlara da sahip olması gerekmektedir. İşgörenleri çalışma yaşamına bakış açıları, örgütsel gelişim açısından büyük öneme sahiptir (Balay, 2000). Buradan, yüksek yeterliliğe sahip olup fakat düşük bağlılık tutumuna sahip çalışanların işleri yapmada yeteri derecede istekli olmayacakları söylenilebilir.

Örgütlerin varlıklarını etkin bir şekilde sürdürebilmelerinde en önemli faktörlerden biri, örgütüne yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlara sahip olmasıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, çalıştıkları örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba sarf etmekte ve örgütte kalmak için daha fazla istek duymaktadırlar. Birçok araştırma, örgütlerin varlığını sürdürmesinde ve gelişmesinde çalışanların örgüte olan bağlılığının etkili olduğunu göstermektedir.

Örgütsel amaçlara bağlılık sadece bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp aynı zamanda bireyi örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yönelttiği belirtilmektedir (Katz ve Kahn, 1977; aktaran Balay, 2000).

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada kritik faktör olarak görülmektedir (Dick ve Metcalfe, 2001). Bu nedenle her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak istemektedir. Örgütsel eğer refah içerisinde olmak ve varlıklarını sürdürmek istiyorlarsa üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır (Savery ve Syme, 1996). Japonların giderek artan verimlilikleri örnek olarak ele alındığında, durum çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık ve sadakatleri ile açıklanmaktadır. Çalışanların yüksek bağlılıklarının yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk sahibi olmakla sonuçlandığı kabul edilmektedir (Chow, 1994).

Öte yandan eğitim sistemimizin kalitesi ile ilgili tartışmalar gün geçtikçe yoğunlaşarak artmaktadır. Eğitimcilerden velisine kadar hemen herkes eğitim sistemimizin beklenen amaçları gerçekleştirmediğinden şikâyet etmektedir. Balay (2000), ülkemizde uzun zamandan beridir büyük ölçüde yasal uyum ve en alt düzeydeki araçsal bağlılık öğeleriyle yetinmek zorunda bırakılan okul yöneticileri ve öğretmenlerimizin başarılı olmalarının neredeyse tamamen onların özverilerine bırakılmıştır. Oysa eğitim, topluma ve bireyleri yön veren bir faaliyet olarak hiçbir şekilde rastlantılara bırakılamaz. Bu nedenle öncelikle okul çalışanlarını sistemle iç içe tutacak çalışma koşullarının yanı sıra onların psikolojik olarak sisteme bağlayacak moral faktörlerinin de aktif hale getirilmesini gerektirmektedir.

Pekala insanlar örgütlerine nasıl bağlılık duyar? O'Reilly (1995) bunun, her şeyden önce karşılıklı sezgiye dayanan insan güdülenmesini iyi anlamaktan geçtiğini ileri sürmüş ve örgütü bir orkestraya benzeterek bazı sazlarda iyi olmanın iyi bir orkestra için yeterli olmadığını; iyi bir orkestra için her enstrümanın ayrı ayrı önemli ve değerli olduğunu belirtmiştir. Yönetimin görevi de başta insan gücü kaynağı olmak üzere bütün kaynakları örgütün amaçları için etkili ve yerinde kullanmaktır.

Türkiye'deki eğitim sistemini geliştirme çabalarına karşın eğitim sistemimizin nitelik sorunları azalacağı yerde artış göstermektedir. Kaliteye ilişkin bu sorunların, sistemde görev yapan işgörenlerin bağlılık düzeyi ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Eđitim işgörenlerinin işlerine ve okullarına yönelik bağlılıklarındaki giderek devam eden dūřmenin olduğu gözlenmektedir. Bağlılıktaki bu azalmanın, sistemdeki insan kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmaması ve bağlılık geliştirme stratejilerin yeterince uygulanmamasıyla yüksek düzeyde ilişkisi olduğu düşünölmektedir (Balay, 2000).

Bu araştırma ile yönetici ve öğretmenlerin örgötsel bağlılık düzeyleri tespit edilip örgötsel bağlılığın hangi boyutlarda bulunduğu saptanmaya çalışılmıştır.

## 1.2 PROBLEM VE ALT PROBLEMLER

Son yıllarda gelişmiş ve gelişmekte olan ölkelerin çoğu, eğitim sistemlerini geliştirmek için birçok yenilik yapmıştır. Bu yenilikler, sistem düzeyinde reformları, modern kurumlar oluşturma çabalarını, modern öğretim araç-gereçlerinin sağlanması, öğretmenlerin mesleki bilgi ve beceri düzeylerinin yükseltmesi ve okul yönetiminde yenilikler yoluyla öğretme ve öğrenme sürecini geliştirmeye yönelik birçok politika ve uygulamaları içermektedir (Karip, 1996).

Çalışanların kendi istekleri ya da çıkarları doğrultusunda örgütte kalmak istemeleri, örgütün değerlerini kendi değerleri ile özdeşleştirmeleri ve örgütün başarıya ulaşması için çaba harcamaya istekli olmaları anlamına gelen örgötsel bağlılık, örgütlerin bünyelerindeki insan kaynağını kaybetmemeleri açısından giderek önem kazanan bir konudur. Örgötsel bağlılık, örgütlerin maliyetlerini düşürmekte, karlılıklarını artırmakta ve imajlarını güçlendirmektedir. Örgötsel bağlılık sayesinde hem çalışan hem de işveren açısından örgüt uzun süre çalışılabilir ve yaşanabilir hale gelmektedir.

Bu araştırma ile ilköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgötsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bulguların eğitim kurumlarında karşılaşılan bireysel ve örgötsel sorunların çözümünde faydalı olması beklenmektedir.

Araştırmanın genel problemi; “İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgötsel bağlılık düzeyleri nedir?” şeklinde ifade belirlenmiştir. Bu genel problem doğrultusunda cevap aranan alt problemler ise şunlardır:

1. İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgötsel bağlılık düzeyleri nedir?

2. İlköğretimde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri örgütsel bağlılığın alt boyutlarında (duyuşsal, devamlılık ve normatif bağlılık) anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
3. İlköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri,
  - a) Cinsiyet,
  - b) Medeni durum,
  - c) Yaş,
  - d) Sahip olunan çocuk sayısı,
  - e) Toplam hizmet süresi,
  - f) Unvan,
  - g) Bulunulan unvandaki hizmet süresi
  - h) Branş,
  - i) Öğrenim durumu,
  - j) Eğitim durumu,
  - k) Okulun bulunduğu ilçede ikamet edip edilmemesi,
  - l) Aydınli olup olmama durumu
  - m) Aydın'da geçen hizmet süresi,
  - n) Şu anda bulunulan kurumdaki hizmet süresi gibi değişkenler bakımından anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

### 1.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık kavramı son yıllarda çok dikkat çeken ve üzerinde birçok çalışma yapılan örgütsel davranış kavramlarından biri olmuştur. Dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı oldukça önem kazanmıştır (Gül ve İnce, 2005). Örgütsel bağlılığın bir örgüt için önemini, Drucker'ın "Bağlılık olmadıkça sadece sözler ve umutlar vardır; planlar yoktur." sözü ile rahatça anlaşılmaktadır.

Günümüz koşullarında rekabet şartları ve yönetim uygulamaları büyük bir hızla değişmektedir. Bu değişime ayak uydurmak hatta bu değişimi yönetme gerekmektedir.

Bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için örgütlerin çalışanlarıyla olan mevcut ilişkilerini çalışanları örgütte tutacak şekilde yeniden gözden geçirmesi ve yapılandırması gerekmektedir. Çünkü örgütlerin hiçbirisi insan faktörü olmadan ve insan faktörü de etkin çalışmadıkça ayakta kalamazlar. Örgüt- çalışan ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle çalışanların yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından sadece üretim yapmak ya da satışı artırmak kadar önemli hale gelmiştir. Çünkü örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmaktadır. Bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, kişinin ve örgütün performansına olumlu etkileri olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanları problem çözebilen insanlar haline getirmektedir.

Örgütsel bağlılığın tarihçesine bakıldığında; pek çok araştırmacı, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürütmüşlerdir. Bu çalışmalar giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun pek çok nedeni sıralanmıştır. Somuncu (2008), bu nedenleri şu şekilde sıralamıştır;

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisinin olması
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma niyeti oluşturmasında, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın fedakârlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir

Eğitim kurumlarının günümüz durumu göz önüne alındığında, tüm bu faktörler ışığında örgütsel bağlılık kavramının daha anlaşılır kılınması büyük önem arz etmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenerek farkındalıklarının artırılması ve gereken önemlerin alınması açısından bu araştırmanın eğitim kurumlarına faydalı olması beklenmektedir.

## 1.4 SAYILTILAR

Bu araştırmanın dayandığı temel sayılılar;

- a. Araştırmaya katılan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin uygulanan ölçme aracındaki sorulara yansız bir biçimde cevap verdikleri varsayılmıştır.

## 1.5 SINIRLILIKLAR

Araştırmanın bulguları Aydın'ın Merkez ilçesi ve Karacasu, Köşk, Bozdoğan ve Kuyucak ilçe merkezlerindeki 2011-2012 Eğitim-Öğretim yılında ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin anket sorularına verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

## 1.6 TANIMLAR

Bu çalışmada aşağıdaki terimler açıklanan anlamlarıyla kullanılmıştır:

**Örgütsel Bağlılık:** Çalışanın örgütün üyesi kalma arzusu, örgüt için beklenenden fazla çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine olan inancının birleşimidir.

**İlköğretim Okulu:** 6-14 yaş arasındaki çocukların eğitim ve öğretimini kapsayan, kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunlu ve öğrenim süresi 8 yıl olan eğitim kurumudur.

**Okul Yöneticisi:** Okulu, önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak için eldeki tüm madde ve insan kaynağının katkılarını bölüştürmek, etkili biçimde kullanmak, amaçlara dönük politika ve kararları uygulayan kişi ve ya kişilerdir (Taymaz, 2003).

**Öğretmen:** Öğretmenlik gerektirdiği düzeyde belirli bir öğrenimi gördükten sonra resmi veya özel öğretim kurumlarında öğrencilerin eğitim ve öğretiminden sorumlu olarak görevlendirilen kimsedir (Demirtaş ve Güneş, 2002).

**Örgütsel bağlılık Boyutları:** Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı üç boyutta incelemiştir. Bu boyutlar: 1.Duyuşsal Bağlılık, 2. Devamlılık Bağlılığı ve 3. Normatif bağlılık (Allen ve Meyer, 1990).

**Duyuşsal Bağlılık:** Duyuşsal bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt için çaba sarf etmesini içermektedir (McGee ve Ford, 1987). Örgütte kalma güdüsü isteğe bağlıdır (Balay, 2000).



**Devamlılık Bağlılığı:** Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olup kabul etmeyi anlatmaktadır (Chen ve Francesco, 2003). Örgütte kalma güdüsü gereksinime bağlıdır (Balay, 2000).

**Normatif Bağlılık:** Normatif bağlılık çalışanların örgütte kalma ile ilgili sorumluluk duygularını içermektedir (Çırpan, 1999). Örgütte kalma güdüsü yükümlülüğe dayanmaktadır (Balay, 2000).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, örgüt ve örgütsel bağlılık kavramının tanımı, örgütsel bağlılığın önemi, göstergeleri, örgütsel bağlılığa benzer kavramlar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılığın sonuçları, düzeylerine göre örgütsel bağlılık ile örgütsel bağlılık ile ilgili yurtiçi ve yurtdışında yapılmış olan çalışmalar üzerinde durulmuştur.

#### 2.1 ÖRGÜT NEDİR?

Örgütler belirli amaçların gerçekleştirilmesi için bir araya gelmiş toplumsal yapılanmalardır. Barnard' a göre (1938) bir örgütün var olabilmesi üç ögeye bağlıdır. Bunlar: 1-Birbirleriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, 2- Amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği ve 3- Gerçekleştirilmesi gereken ortak amaçtır. Bireylerin örgütün ortak amaçları doğrultusunda işbirliği yapmaya istekli olmasının örgüt açısından yaşamsal bir önem taşıdığı rahatlıkla anlaşılmaktadır (Aydın, 2007). Evrensel bir küme olarak ele alındığında örgütün merkezinde insan olduğu, insan ögesiyle anlam kazandığı ve ancak onunla varlığını sürdürebildiği çıkartılabilir.

Gül ve İnce (2005) birey ve örgüt ilişkisinde, bireyin amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyumlu hale getirilmesi, gerektiğinde davranışların düzenlenmesi, örgüt kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi ve örgütün geliştirilmesinin örgütteki bireyin örgüte olan katkısı ile paralel olduğunu ileri sürmektedir. Bu noktada bireylerin örgütsel bağlılıkları ön plana çıkmaktadır.

#### 2.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Türk Dil Kurumu (2011) bağlılık kelimesini “birine karşı sevgi, saygı, yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” şeklinde tanımlamıştır. Bunun yanında, “bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük” olarak da tanımlanmaktadır (Ergun, 1975). Meyer ve Allen'e (1984) göre bağlılık, “belli bir varlığa karşı yönelmedir.” Mowday ve arkadaşları da (1982) bağlılığı “sosyal bir

birimle özdeşleşme” olarak tanımlamaktadır. Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatış biçimidir. Bağlılık, vatandaşın ülkesine, kölenin efendisine, taraftarın kulübüne, memurun görevine, askerın yurduna olan bağlılığı gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir (Çöl, 2004). Bu tez çalışmasında ele alınacak olan bağlılık türü ise “örgüte duyulan bağlılıktır”.

Ülkemizde yapılan çalışmalarda “organizational commitment” kavramının iki anlamda karşılığı bulunduğu görülmektedir. Tuncer (1995) ve Varoğlu (1993) bu kavramı “örgütsel bağlılık”; Balcı (2000) ve Celep (1996) ise “örgütsel adanmışlık” olarak adlandırmıştır. Bu çalışmada is bu kavramın karşılığı olarak “örgütsel bağlılık” kullanılmıştır.

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık 1970’li yıllardan sonra üzerinde fazla durulan bir konu olmuştur. Ancak, bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli sebebi ise sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanlarına göre ele almalarıdır (Mowday ve diğerleri, 1982). Bu sebeple, örgütsel bağlılık alanyazınıü incelendiğinde birbirinden farklı birçok tanımla karşılaşmak mümkündür. Sözü edilen bu tanımları kronolojik olarak aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky 1966’da bağlılığı “bireyin örgüte olan bağının gücü” şeklinde tanımlamıştır (Wahn, 1998).
- Rietzer ve Trice’e göre (1969) örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur. Hall, Schneider ve Nygren’e göre (1970) örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir (Varoğlu, 1993).
- Bir başka tanıma göre bağlılık, kişinin kimliğini örgüte iliştiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliştir (Sheldon, 1971).
- Birey-örgüt etkileşimi ve zaman içerisinde gelişen yatırımlardaki değişiklikler sonucunda oluşan yapısal bir olgudur. Çalışanların, elde ettiklerinin, yaptıkları katkılara oranı ile ilgili algılamaları ve örgütteki yatırımlarının ve yan yatırımlarının birikimine bağlı olan bir değiş-tokuş ve birikme olgusudur (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

- Buchanan'a (1974) göre bağlılık, örgütle özdeşleşme, işi benimseme ve örgüte sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür. Örgütün amaç ve değerlerine, kişinin bu amaç ve değerlere göre belirlenen rolüne ve çıkara dayalı değerinden ayrı olarak, örgütün kendisine partizanca ve duygusal bağlanmadır (Varoğlu, 1993).
- Bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür (Dubin ve diğerleri, 1975).
- Bağlılık davranışları, bağlılığın konusu ile ilgili resmi kurallar ve normlara dayalı beklentileri aşan, sosyal olarak genel kabul görmüş davranışlardan oluşmaktadır (Weiner ve Gechman, 1977).
- Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır (Wiener, 1982).
- Kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir (Rusbult ve Farrel, 1983).
- Sosyal örgüte ve örgütsel role gösterilen bağlılıktır (Fukami ve Larson, 1984; Biggart ve Hamilton, 1984).
- Bir örgütün üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi çoklu öğelerinin amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir (Reichers, 1985).
- Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılına beğenme ve ona devam etme isteğidir (Schwenk, 1986).
- Örgütün bakış açısı ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini göstermektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986).
- Çalışanın örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmesidir (Gaertner ve Nollen, 1989).
- Bağlılık daima gönüllü ve bireyseldir, zorlanılamaz. Çalışanlara gönüllü olarak verildikten sonra ondan feragat edilemez (Farnham ve Pimlott, 1990).
- Örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünüdür (Heshizer ve diğerleri, 1991).
- En geniş ifadeyle bağlılık, kişisel bağlılık ve sadakat fikrini ihtiva etmektedir (Morris ve diğerleri, 1993).

- Bağlılık, öncelikle kişisel özellikleri, kıdemi, başarı ihtiyacı, yetki ve sorumluluk duygusu ve profesyonellik duygusunu kapsamaktadır (Thornhill ve diğerleri, 1996).
- Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1997).
- Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır (McDonald ve Makin, 2000).
- Bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir (Balay, 2000).
- Çalışanın örgütüne karşı hissettiği psikolojik bağlanmadır (Chen ve diğerleri, 2002).
- Çalışanların ilgi ve bağlılıklarının örgüte yönelmesidir (Valentine ve diğerleri, 2002).

Bu tanımlar ışığında, bu çalışmaya uygun bir tanım yapılacak olursa; örgütsel bağlılık, “çalışanın örgütün üyesi kalma arzusu, örgüt için beklenenden fazla çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine olan inancının birleşimi” şeklinde tanımlanabilir (Gündoğan, 2009).

Örgüte bağlılığın öğelerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Nijhof ve diğerleri, 1998; Scott, 1993; Agarwal ve diğerleri, 1999; Saal ve Knight, 1987; Gallie ve diğerleri, 1999):

- a. Kişinin örgüt amaç ve değerlerini kabullenmesi ve bunlara duyduğu güçlü inanç,
- b. Kişinin örgüt üyeliğini devam ettirmedeki kesin arzusu,
- c. Kişinin örgüt yararına beklenenden fazla çaba harcama isteği.

Reichers (1985), örgütsel bağlılık ile yapılan tanımlamalarda kullanılan kriterleri Tablo 2.1’de şu şekilde özetlemiştir:

**Tablo 2.1: Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler**

<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMLANMASINDA KULLANILAN KRİTERLER</b>	<b>ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR</b>
<b>YATIRIMLAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bağlılık örgütsel üyelikle ilgili olarak ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile birlikte artar.</li> <li>• Bu yaklaşım ve onun türleri Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Becker (1960); Farrel ve Rusbult (1981); Hrebiniak ve Alutto (1972) ve Sheldon (1971) tarafından kullanılmıştır.</li> </ul>
<b>DAVRANIŞLAR VE ÖZELLİKLER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bağlılık, bireylerin istemli, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır.</li> <li>• Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Kiesler ve Sakumura (1996); O'Reilly ve Caldvel (1980) ve Salansic (1977) tarafından kullanılmıştır.</li> </ul>
<b>ÇALIŞAN-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bağlılık, birey, örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşip, onlar adına çaba harcadığında gerçekleşir. Porter ve arkadaşları tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ) özellikle bu tanım için kullanılmaktadır.</li> <li>• Bu yaklaşım ve onun türleri Angle ve Perry (1981); Bartol (1979); Bateman ve Strasser (1984); Hall, Schneider ve Nygren (1970); Morris ve Sherman (1981); Mowday, Porter ve Steers (1982); Mowday, Steers ve Porter (1979); Porters, Crampon ve Smith (1976); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Steers (1977); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Stumpf ve Harman (1984) ve Welsch ve Lavan (1981) tarafından kullanılmıştır.</li> </ul>

Kaynak: Reichers, 1985.

Tablo 2.1’de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık, genel olarak bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi anlamında kullanılmaktadır.

### 2.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak bugüne kadar birçok araştırma yapılmıştır. Düşük örgütsel bağlılığın, işe geç kalma, devamsızlık, düşük performans ve hatta işten ayrılma gibi bireysel ve örgütsel olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Gül ve İnce, 2005). Araştırmalar, bağlılığın yüksek çalışan devir oranından kaynaklanan maliyeti azalttığını göstermektedir. Örgütüne bağlı çalışanların daha çok çalışacağı ve örgütsel amaçların başarılması için daha fazla kendilerinden fedakârlık yapacaklarına inanılmaktadır. Bu yüzden örgütler, genellikle çalışan devir oranından kaynaklanan yüksek maliyeti azaltmak ve sürekliliği sağlamak için çalışanların bağlılığını artırmaya çalışmaktadırlar (Meyer ve Allen, 2004).

Çalışanların bağlılığı, örgütsel başarıya ulaşmada oldukça önemli bir faktör olarak görülmektedir (Dick ve Metcalfe, 2001). Nitekim her örgüt, üyelerinin bağlılığını artırmak istemektedir çünkü çalışanların problem üreten değil, problem çözen insanlar olması arzu edilir. Örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanların, daha verimli ve daha fazla sorumluluk sahibi oldukları genel olarak kabul edilmektedir (Chow, 1994). Ayrıca bu kişiler, örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretmektedirler. Örgütler, faaliyetlerine devam edebilmek ve örgüt içi huzuru sağlamak için çalışanların örgütsel bağlılıklarına yönelik gerekli adımları atmalıdırlar (Savery ve Syme, 1996). Normal koşullardaki istekleri dahi yeterince karşılanmayan çalışanların beklentiye girmeleri, onların bağlılığını azaltacak, stres ve tükenmişliğe yol açacaktır (Cohen, 1996).

Yüksek verimlilikleri ile büyüyen Japonların bu başarısının çalışanlarının örgütlerine duyduğu bağlılık ve sadakate bağlı olduğu açıklanmaktadır. Genellikle çalışanların yüksek bağlılıklarının, yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk sahibi olma ile sonuçlandığı kabul edilmektedir (Chow, 1994). Sonuç olarak, yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütse kalır,

örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez (Northcraft ve Neale, 1990).

Örgütsel bağlılığın önemi eğitim kurumları açısından ele alındığında, okullardaki birinci dereceden işgörenler olarak yönetici ve öğretmenlerin hem nicel hem de nitel açıdan yeterli ve donanımlı olmaları gerekmektedir. Yeterli olma sadece dış koşulların iyileştirilmesi ve araçsal maddi güdülerle başarılamayacağından yönetici ve öğretmenleri, örgütlerine bağlayıcı moral-psikolojik faktörlerin de ortaya çıkarılması, amaç ve beklentilerin karşılanması yönünden oldukça büyük önem taşımaktadır (Balay, 2000).

Özellikle 1970'li yıllardan itibaren örgütsel bağlılık konusu yoğun bir şekilde alanyazında yerini almaya başlamıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışma, 1956 yılında Whyte tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada Whyte, fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yapmış ve örgüt için olası zararları üzerine çalışmıştır. Sonrasında ise basta Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker olmak üzere pek çok araştırmacı söz konusu kavramı çeşitli yönlerden ele alarak geliştirmişlerdir (Gül ve İnce, 2005). Bu süreçte, genel olarak örgütsel bağlılık (Meyer ve diğerleri, 1993; Mowday ve diğerleri, 1982; Steers, 1977), bağlılık ve motivasyon (Katz, 1964; Lock, 1991), iş başarımı (Fried ve Ferris, 1987; Hackman ve Oldhan, 1976), bağlılık ve güçlendirme (Conger ve Kanungo, 1988; Greenberg, 1990; Sussmann ve Vecchio, 1982; Thomas ve Velthousde, 1990), bağlılık ve işe gelmeme (Brooke ve Price, 1989; Gellalty, 1995; Sagie, 1998), bağlılık ve çalışan devir oranı (Jaros, 1997) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (Mathiew ve Zajac, 1990; Schappe, 1998) incelenmiştir. 1961 yılında ise bağlılığın sınıflandırması ilk olarak Etzioni tarafından yapılmıştır. Steers, 1970 yılındaki çalışmasında örgütsel bağlılığın verimliliğe etkisini ve 1976 yılındaki çalışmasında ise çalışan devir oranı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 2000'li yılların en önemli tartışma konularının basında örgütsel bağlılığın yer alacağı iddia edilmektedir çünkü birçok araştırmacıya göre her örgütün amacı, değişen iş ve çevre şartlarında çalışanlarında örgütsel bağlılık oluşturabilmektir (Gül ve İnce, 2005). Günümüzde örgütsel bağlılık konusuna çok fazla önem verilmesinin nedeni, nitelikli iş gücüne olan yüksek taleptir. Emek yoğun üretimin yerini teknoloji yoğun üretimin alması, beşeri sermayeye yapılan yatırımın niteliğinin değişmesine yol açmış ve söz konusu beşeri sermayenin örgütte tutulması çabalarına ayrı bir boyut kazandırmıştır.



## 2.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ

Örgütsel bağlılık kişiye, zamana ve mekâna göre farklılıklar gösteren sübjektif bir yapıya sahip olmasına rağmen, bir çalışanın örgütüne bağlılık gösterip göstermediğini belirlemede bir takım kriterler bulunmaktadır. Bu kriterler aşağıda sıra ile verilmiştir (İbicioğlu, 2000).

### 2.4.1 Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi ve ilk koşulu çalışanın amaç, hedef, değer ve vizyonu ile örgütün amaç, hedef, değer ve vizyonu örtüşmesidir. Aksi halde, bir örgütün amaç ve değerlerini kabullenemeyen bir çalışanın o örgüte bağlılık göstermesi beklenemez. Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ve hayattan beklentileri ile örgütün çalışanına bu noktada sunabilecekleri arasında bir ilişki olması sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılığın oluşması açısından önem taşımaktadır. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki farklılık, örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir (Gül ve İnce, 2005). Çalışanın bir yandan kendi amaçlarını gerçekleştirirken diğer yandan da örgütün amaçlarına katkıda bulunması hem kişisel tatmin sağlayacak hem de örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir.

### 2.4.2 Örgüt İçin Fedakârlıklarda Bulunabilme

Örgütsel bağlılığın ikinci göstergesi, çalışanın örgüt amaçları doğrultusunda normalden daha fazla çaba göstermesidir. Bu çaba, beklenen ve ya belirlenmiş düzeyin üzerinde olmalıdır. Çalışanları, örgütün başarılı olması için normal olarak kabul edilenin ötesinde çaba sarf etmeleri, ancak o kişilerin bağlılıklarıyla açıklanabilir. Çalışanın herhangi bir maddi yarar ve beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendinden fedakârlıklarda bulunabilmesi, kişinin örgütünü benimsediğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'ndan yenilgiyle ayrılmasına rağmen ekonomik anlamda çok çabuk toparlanabilmesinde, toplumsal yapısının dinamiklerinde bulunan söz konusu özelliğin önemli bir rolü bulunmaktadır (Gül ve İnce, 2005).

### 2.4.3 Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

Bir diğer örgütsel bağlılık göstergesi çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymasıdır. İlk iki göstergeye paralel olarak bu gösterge de, çalışanın örgütüne yönelik memnuniyetini belirtmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütün çalışanların sorunlarıyla ilgilenmesi ile de yakından ilişkilidir. Örgütsel yapı içerisinde doğru işleyen iletişim kanalları, etkin insan kaynakları politikaları, sosyal etkinlikler, yeterli kariyer olanakları, örgüt içi adalet gibi unsurların, çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme isteğine olumlu etki yapması beklenmektedir (Gül ve İnce, 2005).

### 2.4.4 Örgütle Özdeşleşme

Çalışanın örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabullenmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Özdeşleşme, çalışanların memnuniyet duydukları bir örgütü taklit etme isteğinden kaynaklanan etkidir. Özdeşleştirmede başvurulacak yöntemlerin başında, çalışanların performans ve davranışlarının onaylanıp övülmesi gelmektedir. Bu çalışanların kendilerine güvenlerini ve örgütlerinin gelecekle ilgili beklentilerinin karşılanması için daha fazla bir yükümlülük duygusuna sahip olmalarını sağlayacaktır (Gül ve İnce, 2005).

Kişi, bir grup veya bir örgütle çeşitli sebeplerden dolayı özdeşleşmektedir. Grup üyeliği insanın kendisini tanımasına ve kendini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Bireye ait olma duygusunu vermektedir. Şayet, örgütün imajı, prestiji ve güvenilirliği ne kadar yüksek ise örgüt üyeleri de o kadar fazla özdeşleşmektedirler (Benkhoff, 1997).

### 2.4.5 İçselleştirme

Örgütsel bağlılığın son göstergesi olan içselleştirme, davranışa rehberlik eden değerlerin birleşmesini içeren bir etkileme sürecidir. Örgüt yönetiminin iş ve çalışma ile ilgili tutum ve inançlarının, çalışanlarının gözünde çok daha fazla önem taşımaktadır. Çalışanlar kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerler içselleştirirler (Gül ve İnce, 2005).

## 2.5 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BENZER KAVRAMLAR

Örgütsel bağlılık kavramının birçok disiplin tarafından farklı şekillerde ele alınması, ilgili kavramın bir takım kavramlarla karıştırılmasına sebep olmaktadır. Mesleğe bağlılık, işe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, itaat ve sadakat gibi kavramlar örgütsel bağlılık kavramının yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramlar örgütsel bağlılık ile benzerlik gösterse de içerik ve kapsam açısından oldukça farklıdır (Çöl, 2004). Bu nedenle örgütsel bağlılık yerine kullanılan bu benzer kavramlar ve bu kavramların örgütsel bağlılık kavramı ile olan ilişkisi bu bölümde açıklanacaktır.

### 2.5.1 Mesleğe bağlılık

Bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgilidir (Baysal ve Paksoy, 1999). Mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın farklı bir biçimi olarak görülmekte ve kişinin mesleği ile güçlü bir şekilde özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Morrow ve Wirth, 1989). Morrow'a (1983) göre mesleki bağlılık, iş veya örgüte karşı hissedilen duygulardan çok daha sağlamdır. Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamış demektir. Bu biçimde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır (Morrow, 1983):

- a. ***İşe Yönelik Genel Tutum:*** İşe yönelik değer ve yargıları içerir. Kişi, iş ile normal yaşantısını özdeşleştirir. “İşten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan zevk alınamayacağı”, “işin kendisi için her şey olduğu” veya “dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı” gibi söylemler çalışana hâkim olur (Gül ve İnce, 2005).
- b. ***Mesleki Planlama Düşüncesi:*** Bu düzeyde, kişi mesleği ile ilgili olarak geleceğe yönelik yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendini geliştirmek ve mesleğinde ilerlemek için geleceğe yönelik uzun vadeli fikir ve planlar geliştirir. Kişilerin bu türdeki çabalarını; çeşitli yayın organlarından, mesleki ve eğitim kurumlarından ve bir takım olanaklardan ne ölçüde yararlandıklarını, mesleklerine ilişkin gelişmeleri ne ölçüde izledikleri, mesleki toplantılara ve dernek etkinliklerine ne ölçüde katıldıklarını belirleyerek ölçmek mümkündür

(Blau, 1985).Mesleklerinde kendilerini geliştirmek üzere geleceğe yönelik planlar yapan kişilerin bağlılıklarının daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir (Alutto ve diğerleri, 1973).

- c. İşin Görece Önemi:* İş ve iş dışındaki faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır. Kişinin başkalarını memnun etmese bile tercih ettiği iste çalışmaya devam etmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Morrow (1983), mesleğine bağlılık duyan bireylerin, meslekleriyle ilgili araştırma etkinliklerine daha fazla vakit ayırdıklarını, işlerini içten gelen ödüllerle değerlendirdiklerini ve genellikle daha fazla iş-aile arası çatışma yaşadıklarını ortaya koymuştur.

Mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılık kavramlarının karşıt olduğuna ilişkin görüşler vardır (Parasuraman ve Nachman, 1987). Çünkü mesleğe bağlılığın daha çok çalışana yönelik, örgütsel bağlılığın ise örgüte yönelik niteliklerinin olmasıdır. Mesleğe bağlılık, çalışanın bizzat kendi memnuniyetini daha yoğun bir şekilde içeren bir kavram olduğundan, bu tür bağlılığa yönelik ayrıcalıklı davranışlar sergilenmesi olasıdır.

Mesleğe çok fazla önem vermeyen örgütlerde mesleki ve bürokratik çatışmalar ortaya çıkmakta ve çalışanlar iki bağlılıktan birini seçmek zorunda kalmaktadır (Wallace, 1995). Ancak bu iki bağlılık türünün her zaman birbiriyle mutlak zıtlık içinde olmalarının gerekmediği yapılan çalışmalarla (Thornton, 1970; Berger ve Grimes, 1973) ortaya çıkarılmıştır. Diğer bir deyişle, çalışanın örgütsel ve mesleki bağlılıktan birini tercih etmesinin zorunlu olmadığı, hem örgütüne hem de mesleğine bağlılık gösterebileceği savunulmaktadır.

### **2.5.2 İşe bağlılık**

Göreve ya da işe bağlılık, kişinin örgütte yapmakta olduğu işe yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır Lodahl ve Kejner (1965) ise işe bağlılığı, çalışanın gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe yönelik tutum ve eğilimler şeklinde tanımlamışlardır (Chusmir, 1982). İşe bağlılığın, kişinin işiyle arasında olan psikolojik sözleşme olduğu düşünülebilir. Dubin ve arkadaşları (1975, aktaran Gül ve İnce, 2005), yaptıkları işleri hayatlarıyla özdeşleştiren çalışanların, bu konuda daha esnek davranan çalışanlara göre örgütlerine daha çok bağlılık gösterdiklerini ortaya koymuşlardır.

İşe bağlılığın ve örgütsel bağlılığın yaş, cinsiyet ve kontrol alanı gibi kişisel farklılıkların ve kararlara katılım, işe özendirme ve kariyer imkânı gibi iş koşullarının bir fonksiyonu olduğu; buna karşın kültür ve sosyalleşmenin işe bağlılıkta daha az etkili olduğu ileri sürülmektedir (Chusmir, 1982; Morrow, 1983).

İşe bağlılık üzerine yapılan araştırmalarda, işe bağlılık ile ilgili özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Blau ve Boal, 1987; Morrow, 1983):

- Kişinin kendisi ile ilgili sahip olduğu imaj ve iş arasındaki ilişki,
- Kişinin işine sarılma derecesi,
- Kişinin kendine verdiği değer, algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Kişinin, psikolojik olarak kendini işiyle özdeşleştirme derecesi.

İşe bağlılık gösteren çalışanların özellikleri ise şu şekilde sıralanmıştır (Dailey ve Kirk, 1992):

- İşe etkin katılım,
- İş, yaşamının merkezi olarak görme,
- İş, özsaygısının temeli olarak algılama,
- Kendini iş performansı ile tanımlama.

### **2.5.3 Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık**

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bireyin örgütteki diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Kişi, örgütte çalışmaya başladığında diğer çalışanlar ona bir çeşit rehberlik ederek, kişinin gereksinimlerini karşılayarak örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirmektedir (Randall ve Cote, 1991).

Çalışma arkadaşlarına bağlılık belli bir amaç için olabileceği gibi kendisi de başlı başına bir amaç olabilir. Kişiler bir takım çıkarlarını sağlamak için ya da hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler. Bağlılık güdüsü yüksek olan çalışanlar daha samimi olmakta ve çalışma arkadaşları ile olan bağına daha fazla önem vermektedir (Tsui vd. 1992). Geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmak yerine insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu tür kişiliğe sahip bireyler için arkadaş bağlılığı bir amaçtır. Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için ve diğer örgütte kişinin olası çalışma arkadaşları bir risk unsuru

olarak görüldüğünden bireylerin örgütü bırakması daha güç olmaktadır (Reichers, 1985).

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin bireysel ve örgütsel bir takım sonuçları bulunmaktadır. Bireysel olarak, çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin bir gruba aidiyet duygusu taşıması performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu arttırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır(Wallace, 1995).

#### **2.5.4 Örgütsel Bağlılık ve İş Doymu**

İş doymu çalışanın sahip olduğu iş rolüne yönelik duygusal yönelimi veya onun, işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak açıklanmaktadır (Balcı, 2000). Bir başka tanıma göre iş doymu, çalışanın işini ve iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği tatmin duygusudur (Glisson ve Durick, 1988).

Örgütsel bağlılık ve iş doymu konusunda çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen bu iki kavramın birbiriyle bağımlı mı yoksa birbirinden bağımsız mı olduğu konusunda ortak bir fikir ortaya konulmamıştır. İş doymu, kişinin işe veya onun belirli yönlerine olan duygusal tepkisini yansıtırken, örgütsel bağlılık ise bir bütün olarak genel duyguyu ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık daha geniş kapsamlı bir kavram iken iş doymu daha dar kapsamlıdır. Dahası, amaçları ve değerleri de kapsayacak şekilde bir örgüte bağlanmayı ifade ederken, tatmin ise kişinin görevlerini yerine getirdiği bir iş veya çalışma ortamını ifade etmektedir (Varoğlu, 1993).

İş doymu bir tutum iken, örgütsel bağlılık sadece bir tutum değil aynı zamanda bir davranıştır. Yine iş doymu daha pasif bir anlama sahipken, örgütsel bağlılık daha aktif bir anlam taşımaktadır (Cengiz, 2001). Hâlbuki iş doymu her zaman kalıcı bir nitelik göstermemektedir. Bağlılığın gelişmesi daha zaman alıcıdır. Yavaş ama istikrarlı bir biçimde gelişir. İş doymu ise değişkenlik gösterebilmektedir. Mowday ve arkadaşları (1982) iş doymunun de örgütsel bağlılık gibi kişisel ve örgütsel değişkenlerden etkilendiğini ifade etmektedir. İş doymu bu faktörlere ani duygusal cevap olarak gelişirken, örgütsel bağlılık sadece iş değil, kişinin örgütsel hedef ve değerleri, performans beklentisi ve sonuçları ve örgütün üyesi olarak kalma algısını da içine arak daha ağır bir biçimde gelişmektedir (Vanderberg ve Lance, 1992).

### 2.5.5 Örgütsel Bağlılık ve İtaat

Örgütsel bağlılıkla karıştırılan bir diğer kavram ise itaattir. İtaat dışsal kaynaklı bir görev duygusudur. Genellikle, itaat kavramı bağlılık kavramı kapsamı içerisinde değerlendirilmektedir. Ancak, tam tersini de düşünmek mümkündür. İtaat olmaksızın bağlılık anarşi getirir. Bağlılık olmaksızın itaat ise kişinin örgüt yararına yönelik katkı ve çabalarını içermeyeceğinden, örgütün ilerlemesini sağlayacak adımlar atmasını engelleyecektir. Kısaca, örgütsel bağlılık ve itaat birbirinin zıttı veya birbirinin yerine kullanılabilecek kavramlar değil, aksine birbirini tamamlayıcı nitelikte kavramlardır (Gül ve İnce, 2005).

İtaat, kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek taraflı bir emre dayalıdır. İtaatsizliğin sonucu olan yaptırım ve cezalardan etkilenmektedir. İtaat en ufak şüpheye yer yoktur. Buna karşın örgütsel bağlılık, dış kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur. Bağlılığın kaynağı otorite tarafından verilen emirlere değil, bireyin inanç, değer ve yargılarına dayanmaktadır. Bağlılıkta şüpheye yer vardır ve gözden geçirilmesi daha kolaydır (Gal, 1983).

### 2.5.6 Örgütsel Bağlılık ve Sadakat

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve çoğu zaman da birbirine karıştırılan bir diğer kavram da sadakattir. Sadakat, bağlılığa göre daha dar bir anlam içermekte olup genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Roehling ve arkadaşları (2000), örgütsel bağlılık ve sadakat kavramlarının her ikisinin de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlar olduğunu ancak, örgütsel bağlılığın iş başarısına, sadakatin ise kültürel değerlere dayandığını belirtmektedirler. Harvey ve arkadaşları (1999) ise sadakatin uzun süreli bağlılığın bir sonucu olduğunu iddia etmektedirler.

Sadakat yalnızca örgütsel bağlılığın bir boyutunu oluşturan örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ile ilgili bir kavramdır. Örgütün bir üyesi olmaktan duyulan gururu, örgütü dışarıya karşı savunmayı ve örgüt lehine diğer kimselerle konuşmaktan keyif alma duygusunu içeren bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle örgütsel sadakat ait olma duygusunun örgüt üyesi olma isteği şeklinde dışa yansımalarıdır (Cengiz, 2001). Kang ve arkadaşları (2004) sadakati, bireysel çıkarılardan ziyade örgüt çıkarlarını gözetilen ve bu

çıkarlara bağlılık göstermeyi içeren üye davranışları şeklinde tanımlamışlardır. Bu davranışlar, çalışanın üyesi olduğu örgüt için olumlu bir imaj oluşturmak amacıyla örgüt hakkında pozitif söylemlerde bulunmayı ve tüm örgütün çıkarlarını artırmak için çaba sarf etmeyi içermektedir (Kang ve diğerleri, 2004).

Morris ve arkadaşlarına göre (1993), bağlılık sadakat kavramını da içeren geniş bir kavram; kariyer ve gelecek beklentileri de örgütsel sadakati olumlu yönde etkilemektedir.

Örgütsel bağlılık daha aktif bir yaklaşım iken sadakat daha pasif bir yaklaşımdır. Bar-Hayim ve Berman (1992) tarafından yapılan bir çalışmada, genç, az eğitilmiş ve göreve yeni başlayan kadınların, örgütsel bağlılığa nazaran daha pasif bir anlam içeren sadakat gösterme davranışları sergiledikleri görülmüştür. Buna karşın, daha yaşlı, daha eğitilmiş ve daha kıdemli erkek çalışanların daha aktif bir özellik taşıyan örgütsel bağlılık gösterdikleri görülmüştür (Bar-Hayim ve Berman, 1992). Örgütsel bağlılık sadakat ile beraber düşünülmeli ve örgüt içinde hazırlanan örgütsel bağlılık politikaları sadakat boyutunu da içermelidir.

## 2.6 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık alanyazınıü incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çok farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri 4 ana gruba ayıran araştırmacılardan Salancik (1977) bu faktörleri -görünürlük, -açıklık, -davranışların geriye döndürülemezliği ve -bizi davranışlarımıza bağlayan irade olarak belirlerken, Schwenk (1986), geçmiş iş yaşantıları ve tecrübeleri, kişisel - demografik faktörler, örgütsel - görevsel faktörler ve durumsal faktörler adı altında incelemiştir. Mowday ve arkadaşları (1982) ise bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel özellikler, iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler olarak gruplandırmıştır.

Bayram (2005) örgütsel bağlılığı etkileyen on faktörü şu şekilde sıralamıştır:

1. Yaş, cinsiyet ve deneyim
2. Örgütsel adalet, güven ve iş doyumunu
3. Rol belirliliği, rol çatışması
4. Yapılan işin önemi, alınan destek
5. Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma



6. İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma
7. Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar
8. Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik
9. Terfi olanakları, ücret, diğer işgörenler
10. Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörenler gösterilen ilgi.

Örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirleyen Mathieu ve Zajac (1990) bunlardan birkaçın bağlılıkla doğrudan alakalı olduğunu belirtmiştir.

Bunlar:

- ✓ Medeni durum
- ✓ Yetenek
- ✓ Ücret
- ✓ Yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı
- ✓ Görev bağlılığı
- ✓ Lider etkileşimi ve
- ✓ Katılımcı liderliktir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri inceleyen araştırmacılardan Zahra (1984), örgütsel bağlılık faktörlerini 3 ana gruba ayırmıştır; -çalışanın geçmişe ait birikimi, - kişilik özellikleri ve -örgütsel faktörlerdir. Northcraft ve Neale (1990) ise kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 gruba ayırarak incelemiştir. Bu çalışmada, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 ana grupta Northcraft ve Neale'in (1990) çalışmasındaki ayrıma benzer bir şekilde incelenmiştir.

**Tablo 2.2: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

<b>Kişisel Faktörler</b>	<b>Örgütsel Faktörler</b>	<b>Örgüt Dışı Faktörler</b>
1. İş beklentileri	1. İşin Niteliği ve Önemi	1. Profesyonellik
2. Psikolojik sözleşme	2. Yönetim Tarzı	2. Yeni İş Bulma Olanakları
3. Kişisel özellikler	3. Ücret Düzeyi	3. İşsizlik Oranı
	4. Gözetim Biçimi	
	5. Örgüt Kültürü	4. Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu
	6. Örgütsel Adalet	
	7. Örgütsel Ödüller	5. Sektörün Durumu
	8. Takım Çalışması	
	9. Rol Belirsizliği ve Çatışması	

Kaynak: Northcraft ve Neale, 1990.

### **2.6.1 Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Genellikle kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler, örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar çalışılabilmesi açısından son derece büyük bir öneme sahiptir. Kişisel faktörler iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler başlıkları altında incelenmiştir.

#### **2.6.1.1 İş Beklentileri**

Bireyin çalışma amacı bireysel ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmektir ve yapacağı işin bu ihtiyaç ve hedefleri gerçekleştirmede bir araç olup olmayacağı konusunda beklentileri bulunmaktadır. İşgücü ve pazar şartları içinde çalışan ile örgüt arasında imzalanan sözleşme örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Bu ilişkide örgütler, çoğu zaman bireyler açısından kişisel amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç niteliğindedir. Dolayısıyla örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yetenek ve kapasitesi örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Uzun süreli bir sözleşme, iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşımaktadır ve bu da örgütün değerlerini paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirmektedir (Zaccaro ve Dobbins, 1989).

İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulmuş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirleriyle uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu etkilenecektir (Cohen, 1996). Bir çalışanın ise başlarken taşıdığı bağlılık seviyesi kişisel bir faktördür. Çalışanın, bir örgüte bağlı kalma eğilimi onun uzun yıllar o örgütte kalması için önemlidir. Bu tip kişiler örgütte daha çok sorumluluk alma ve örgüte katkıda bulunma eğilimini de taşırlar (Eren, 1993). Kurum politikaları gereğince işe alım öncesinde yeterince bilgilendirilmeyen bireylerin örgütte çalışmaya başladıktan sonra beklenti uyuşmazlığı nedeniyle hayal kırıklığına uğramaları ve örgütün çalışan devrinden kaynaklanabilecek olası maliyetlere katlanması söz konusu olabilmektedir. Bu kapsamda; örgütlerin insan kaynakları birimlerince ilgili unvanlara ilişkin görev tanımlarının hazırlanması ve adayların işe alınmaları öncesinde bilgilendirilmeleri büyük önem taşımaktadır (Gündoğan, 2009).

### ***2.6.1.2 Psikolojik Sözleşme***

Çalışan ile örgüt arasında temelde iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı görev, hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve biçimsel sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir (McDonald ve Makin, 2000).

Psikolojik sözleşmeler, bireyin örgütte iş olanağı bulduğu ilk günden itibaren oluşmaya başlar. Beklentilerin oluşması tarafları yükümlülük altına sokar ve birbirlerine bağımlı hale getirir. Çalışanların karşılıklı taahhütleri doğru algılamaları ve psikolojik sözleşmeyi doğru oluşturmaları sunulan bilgilerin doğruluk derecesiyle yakından ilişkilidir. Örgütte, bir bireyin belirli bir psikolojik sözleşmenin varlığına inanması, diğer örgüt üyelerinin de sözleşmeye aynı anlamı yükledikleri anlamına gelmez. Çünkü her insanın, diğer insanlardan duygu ve düşüncesiyle farklı olan ayrı bir dünyası vardır (Atay, 2006).

### ***2.6.1.3 Kişisel Özellikler***

Farklı kişisel özellikler örgütsel bağlılık üzerinde farklı etkilere sebep olmaktadır. Yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi, medeni durum ve ırk gibi kişisel özelliklerin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bilinmektedir.

### 2.6.1.3.1 Örgütsel Bağlılık ve Yaş

Kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerden biri çalışanın yaşıdır. Yaş değişkeni, genellikle kıdem ve hizmet süresi ile birlikte değerlendirilmektedir (Gül ve İnce, 2005). Bu iki değişkenin genellikle aynı yönlü bir ilişki içerisinde oldukları söylenebilir. Yaşın örgütsel bağlılığa olan etkisi net olarak anlaşılmamakla birlikte, demografik özelliklerin nasıl bir etki yarattığını araştıran çalışmalarda da yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair karmaşık sonuçlara ulaşılmıştır. Yaşı tek başına demografik bir değişken olarak ele alan çalışmada, yaşın bağlılıkla olumsuz yönde bir ilişkisi olduğu bulunmuştur (Alvi ve Ahmed, 1987). Buna karşın, Kırel (1999) tarafından yapılan bir araştırmada genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir. Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini Balay (2000) şu şekilde sıralamıştır:

- Bir çalışan örgütte ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı o kadar fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.
- Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine daha fazla güvendikleri için genç çalışanlara göre daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Yaş değişkenini örgütsel bağlılıkla birlikte ele alan diğer araştırmalarda da (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990; Morris ve Sherman, 1981), yaşın bağlılıkla doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu ve çalışanın yaşı arttıkça bağlılığının da arttığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Yaş arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azaldığı, dolayısıyla çalışanların üyesi oldukları örgüte bağlılıklarının arttığı belirtilmiştir (Angle ve Perry, 1981). Rowden (2000) ise yaş ilerledikçe iş bulma olanaklarının azalacağını, işi bırakmanın yüksek maliyetini fark eden çalışanların örgütüne ve işine daha bağlı hale geleceklerini belirtmektedir.

Bir başka araştırmada ise Allen ve Meyer (1993) yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın her bir boyutu için ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Buna göre duyuşsal bağlılık, çalışanın yaşıyla birlikte artış gösterirken, devamlılık bağlılığı çalışanın yaşından etkilenmektedir.

### 2.6.1.3.2 Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet

Cinsiyetin bağlılıkla ilişkisi hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Önceleri bu araştırmalar daha çok erkek çalışanlar üzerinde yoğunlaşmış olmakla birlikte, çalışan kadın sayısındaki artışa paralel olarak kadınlarla ilgili araştırmaların sayısının da hızla artmasına yol açmıştır (Aven ve diğerleri, 1993).

Örgütsel bağlılık ile ilgili alanyazına bakıldığında, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdiklerine dair görüş birliği bulunmamaktadır. Değişik nedenlerden ötürü erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu ileri sürülmüştür (Gül ve İnce, 2005).

Eren (1993), yapılan araştırmalarda kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlı olduklarının saptandığını; iş yaşamının, daha çok ev işleri için ‘yaratılmış’ olan kadınlara ağır gelmesi nedeniyle kadınlarda işe gelmeme ve işi terk etme olgularına daha sık rastlandığını belirtmektedir. Bununla birlikte günümüz modern iş yaşamının getirdiği toplumsal ve kültürel yapıdaki yeni anlayış biçimleri, kadınların iş yaşamındaki etkinliklerini ve girişimciliklerini önemli boyutta etkilemiş olup cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tartışmalı bir noktaya getirmiştir (Başyiğit, 2006).

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamındaki davranışları da etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayırım oluşturmaktadır (Balay, 2000).

Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler İnce ve Gül (2005) tarafından aşağıda belirtildiği şekilde gruplandırılmıştır:

1. **Kadınların Ailesel Rollere Verdikleri Önem:** Kadınların aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere nazaran daha fazla önem vermeleri, örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle kadın çalışanlar, örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık gösterememektedirler.
2. **Kadınların İşgücüne Katılmalarının Önündeki Engeller:** Kadınlar, işgücüne katılmalarında zaman zaman bir takım engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engeller, kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan,

iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara pozitif ayrımcılık yapan insan kaynakları politikalarından kaynaklanmaktadır (Gül ve İnce, 2005).

Yukarıdaki görüşe göre kadınlar erkeklere nazaran daha az bağlılık sergilemektedir. Ancak alanyazında kadınların erkeklere göre daha fazla örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğu görüşü hâkimdir (Hrebiniak ve Alutto, 1972; Alutto ve diğerleri, 1973; Alvi ve Ahmed, 1987; Angle ve Perry, 1981; Morrow ve diğerleri, 1988; Wahn, 1998).

İnce ve Gül, (2005), kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenleri aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

1. **Kadın Çalışanlar Örgütlerinde Daha İstikrarlıdır:** Kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü çok sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar (Angle ve Perry, 1981). Aynı bulgular Hrebiniak ve Alutto (1972) tarafından da ileri sürülmektedir. Ayrıca bu yazarlar, tek başına yaşayan kadınların evli olanlara veya ayrı yaşayanlara kıyasla cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu eğilimde olduklarını saptamışlardır (Hrebiniak ve Alutto 1972).
2. **Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engeller Motivasyonlarını Artırmaktadır:** Kadınlar erkeklere oranla buldukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla zaman ve çaba sarf etmişlerdir. Bu durum kadınların motivasyonunu artırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır.

Çalışanların statüleri ile ilgili bir çalışmada Cohen (1992), mavi yakalılar arasında kadınların örgütsel bağlılıklarının, erkeklerden daha yüksek olduğunu bulmuştur. Beyaz yakalı çalışanlarda ise erkeklerin daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdiklerini belirlemiştir. Aynı çalışmada, sahip olunan çocuk sayısının mavi yakalıların da beyaz yakalıların da örgütsel bağlılığını etkileyen bir faktör olmadığı belirlenmiştir.

Tsui ve arkadaşları (1992) tarafından yapılan bir araştırmada, farklı cinsler arasında çalışmanın erkeklerde daha düşük düzeyde psikolojik bağlılık, buna karşın yüksek düzeyde devamsızlık ve daha düşük düzeyde örgütte kalma isteğine yol açtığı belirtilmiştir. Kadınlar için ise farklı cinsler arasında çalışmanın, daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Pakistan’da örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan bir çalışmada, kadın çalışanların, örgütlerine erkek çalışanlara nazaran daha fazla bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir. Bu durumda Pakistan’da kadınların erkeklere göre daha sınırlı iş imkânlarına sahip olmasının etkisi göz ardı edilemez (Alvi ve Ahmed, 1987).

### **2.6.1.3.3 Örgütsel Bağlılık ve Kıdem**

Örgütsel bağlılık ile ilişkili bulunan bir diğer değişken de, çalışanın örgütte çalıştığı süredir. Örgütsel bağlılığın hem yaş hem de kıdemle doğrudan bir ilişkiye sahip olduğunu belirten yazarlar (Angle ve Perry, 1981; Hall ve diğerleri,1970; Hrebiniak, 1974; Sheldon, 1971)olduğu gibi yaş ve kıdemle bağlılığı doğrudan etkilemediğini savunan çalışmalar (Williams ve Hazer, 1986) da bulunmaktadır.

Cohen (1993), kişilerin çalışma süresi arttıkça örgütten elde edilen kazançların da arttığını belirtmektedir. Hizmet süresi, örgüte ve kişinin kendisine yaptığı bir yatırım olarak düşünüldüğünde; örgütten ayrılma durumunda çalışan, yapılan yatırımla yeni örgütteki alternatifin muhasebesini yapacaktır. Bu durumda çalışanın, yatırımlarının sonuçlarını kaybetmemek için örgütüne daha çok bağlanması beklenmektedir.

Yaş ve kıdemle bağlılıkla ilişkisini belirlemek için araştırmacılar, farklı yaş ve hizmet süresine sahip çalışanları karşılaştırmışlardır. Becker, yaş ile kişinin örgüte yaptığı yatırımlar arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Ritzer ve Trice ise kıdem ile yatırım arasında güçlü bir ilişki saptamıştır. Ayrıca yaş ve kıdemle, farklı bağlılık türleriyle de farklı yönlerde ilişkiler ortaya koyduğu belirlenmiştir. Yaş ve kıdem, birbirine paralel değişkenler olmasına rağmen genellikle yaş duyuşsal bağlılıkla, kıdem ise devamlılık bağlılığı ile ilişkili bulunmuştur (Allen ve Meyer, 1993).

### **2.6.1.3.4 Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi**

Çalışanların eğitim düzeyi de örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığı bazı araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur (Angle ve Perry, 1981; Chen ve diğerleri, 1996; Glisson ve Durick, 1988; Morris ve Steers, 1980; Shore ve diğerleri, 1995; Steers, 1977).

Çalışanların eğitim düzeyi, iş hayatına bakışını ve iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlam artmakta ve beklentiler yükselmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulların izin verdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin bakış açıları, eğitim

düzeyi düşük kalmış kişilere göre çok farklıdır. İş hayatına girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre fedakârlık gösteren kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadır. Bu kişilerde eğitime yaptıkları yatırımın ve harcadıkları zamanın karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarına yönelik talepler de yükselmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek kişiler için iş hayatı, sadece para kazanma aracı değil, toplumda yüksek bir statü ve saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme gibi olanaklar sağlayan bir araç olarak görülmektedir (Çakır, 2001).

Eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, çalışanların monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren, 1993).

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütten beklentileri de buna paralel olarak yükselmektedir. Bu durum ise nitelikli çalışanın alternatif iş olanaklarını artırmakta ve çalışanın risk iştahını artırarak örgütten ayrılma eğiliminin artmasına yol açmaktadır.

Başığit (2006) ise eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, mesleki kariyerlerini geliştirmeyi ön planda tuttıkları için örgüt çıkarlarını ikinci plana atabileceklerini belirtmektedir. Diğer taraftan, eğitim düzeyi düşük olan çalışanların, buldukları örgüte bağlılıklarını işe bir başka örgütte çalışma olanağı bulamama kaygısıyla açıklamaktadır.

Gül ve İnce (2005) çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığını ileri sürmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütün gerçekleştirebileceğinden veya karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda alternatif iş imkânları da eğitim düzeyiyle paralel olarak artmaktadır. Nitekim bu gibi faktörler eğitim düzeyinin artmasının örgütsel bağlılığa negatif yönde etki etmektedir.

Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki ters yönlü ilişkinin aksine bazı araştırmacılar (Mathieu ve Zajac,1990), sözü edilen ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığına dair bulgular elde etmişler ve bu ilişkinin önemsenmemesi gerektiğini belirtmişlerdir.



### 2.6.1.3.5 Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de, çalışanların medeni durumlarıdır. Evli olan çalışanların, ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için yatırımlarını kaybetmek ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyecekleri ifade edilmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972; Mathieu ve Zajac, 1990).

Hrebiniak ve Alutto (1972), evli veya evlilik sonrası ayrılmış kişilerin, özellikle de kadınların örgütten ayrılmayı bekârlara kıyasla daha maliyetli gördüklerini ortaya koymuşlardır.

Cohen (1992) tarafından yapılan çalışmada, medeni durumun mavi yakalı çalışanlarda önemli bir değişken olduğu ve evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Cengiz (2001) tarafından yapılan bir diğeri araştırmada ise evli erkeklerin örgüte daha yüksek düzeyde, buna karşın evli kadınların daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Böyle bir sonucun gerçekleşmesindeki etken için ise evliliğin, erkeklerin yaşamını düzenli hale getirirken kadınların iş yükünü ve sorumluluklarını artırdığı iddia edilmiştir. Bu durum ise evli kadınların örgüte olan bağlılıklarında azalmaya yol açmaktadır.

### 2.6.1.3.6 Örgütsel Bağlılık ve Irk

Örgütsel bağlılıkla ilgili diğeri bir değişken ise ırktır. Farklı milliyet ve ırklara mensup çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçlarında önemli farklılıklar olduğu ortaya konmuştur (Alvi ve Ahmed, 1987).

Irk değişkeninin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinde kültür ve sosyalleşme sürecinin büyük önemi vardır. Milletlerin kendilerine özgü yaşam biçimleri, iş alışkanlıkları, tasarruf ve harcama eğilimleri, eğitim düzeyleri, dayanışma ve yardımlaşma duyguları, dinsel motifleri gibi toplumsal ve kültürel değerleri örgütsel bağlılık düzeyini farklı şekillerde etkilemektedir. Örneğin, Japonların örgüt kültürleri uzun süreli ve hatta ömür boyu istihdamı teşvik etmektedir (Wiener, 1982).

Yukarıda açıklanan yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi, medeni durum ve ırk gibi kişisel özellikler, iş beklentileri ve psikolojik sözleşmenin yanı sıra çalışanın sağlık durumu, ailevi durumu, ekonomik durumu gibi çalışana özgü birçok değişken de örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

## 2.6.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler “İşin niteliği ve Önemi”, “Yönetim Tarzı”, “Ücret Düzeyi”, “Gözetim Biçimi”, “Örgüt Kültürü”, “Örgütsel Adalet”, “Örgütsel Ödüller”, “Takım çalışması” ve “Rol Belirsizliği ve Çatışması” başlıkları altında incelenecektir.

### 2.6.2.1 İşin niteliği ve Önemi

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, “bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi” olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 2000). İşin niteliği, örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır. Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, üst statülü çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür üst düzeydeki çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Cohen, 1992).

İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla görev alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların görev alanları genişledikçe deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayılmaktadır. Farklı örneklemeler üzerinde bu hipotez test edilmiş ve sonuçlar hipotezi desteklemiştir (Güçlü, 2006).

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 iş ile ilgili bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının artırılması söz konusu olabilir. Zenginleştirilmiş iş kapsamının amacı, çalışanların kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirdikleri zaman, bundan zevk duymalarını sağlayıp bağlılığı pozitif yönde etkilemektir (Gül ve İnce, 2005).

### 2.6.2.2 Yönetim Tarzı

Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir (Dick ve Metcalfe, 2001). Bu şekliyle yönetim tarzı, çalışanların örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlanma derecesini etkilemektedir.

Örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişki bulunduğu Williams ve Hazer(1986) tarafından tespit edilmiştir. Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir. Üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı ne derecede baskıcı ve kontrolcü nitelik gösterirse, çalışanların kendilerini ifade etmeleri ve yenilikçi fikirler üretmeleri o derecede engellenecektir. Bu doğrultuda, örgütün önemli bir organını oluşturan üst yönetimin davranışlarının çalışanların bağlılığının belirleyicilerinden olduğunu söylemek mümkündür (Gül ve İnce, 2005). Diğer bir ifadeyle tepe yönetime duyulan memnuniyetin bağlılığı etkilediği söylenilebilir.

İnce ve Gül (2005), iş ortamında kişiye yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmenin onun bağlılığını da azalttığını, dolayısıyla üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden, bu pozisyonlardaki kişilerin bağlılığının daha yüksek olma ihtimalinin güçlü olduğunu ileri sürmektedirler.

Bazı yöneticiler, çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve kendi basına karar alma yetkisi vermektedir. Bu durumda, kendisine hareket ve karar verme serbestisi tanınan çalışanlarda daha olumlu tutumların ortaya çıkması ve bağlılığın gelişmesi beklenebilir (Gül ve İnce, 2005).

Yöneticinin, çalışanın ihtiyaçlarına olan duyarlılığı da örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Bir çalışan, kendi ihtiyaçlarına duyarlı olmayan bir yöneticinin örgütüne de bağlanabilir. Ancak ihtiyaçlarında tatmin olan kişi, yöneticisine karşı kendisini borçlu hisseder, minnettarlık duyar ve örgüte daha çok bağlanır. Aksi durumda, çalışan örgütte çalışmaya devam etse bile bunun nedeni normatif boyutlu değil, duyusal ya da gereksinim boyutludur.

Liderin çalışanlarla aynı dili konuşması da; çalışanların liderin değer yargılarını fark etmelerine yardımcı olabilir. Bu farkındalık, çalışanların bu değer yargılarına karşı daha olumlu yaklaşımlarını sağlayabilir (Rowden, 2000).

### 2.6.2.3 Ücret Düzeyi

Çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi de örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda çalışanın statüsünü de belirleyen bir unsurdur (Gözen, 2007). Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup isin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000).Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür (Byington ve Johnston, 1991). Düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi parasal olanaklar aramaya zorlamaktadır. Bu durumda çalışan, kendini işe bağımlı hissetmemekte ve işte geçici olarak çalışmak zorunda olduğunu düşünmektedir. Buna bağlı olarak da düşük ücretli işlerde çalışan devir oranı genellikle yüksek olmaktadır (Eren,1993).

Çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığa etki etmektedir (Johnson ve Jones, 1991). Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algırlarsa bağlılıkları da o derecede yüksek olacaktır. Özellikle üst seviyede çalışanlar için gelir örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir etkidir (Gül ve İnce, 2005).Terfi olanakları, emekli aylığı, sağlık olanakları gibi örgütteki ücret dışı maddi ödüller de örgütten ayrılma durumunda kaybedileceğinden bağlılığı arttırıcı niteliktedir (Allen ve Meyer 1990; Mottaz 1989).

### 2.6.2.4 Gözetim Biçimi

Örgütsel bağlılığı etkileyen, örgütsel faktörlerden bir diğeri ise yönetimin çalışanlar üzerindeki gözetim biçimidir ve işin gözetim biçimi, çalışanların sorumluluk algılamalarını etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluk almaması için ortam oluştururlar. Bu durumda çalışan, işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılaştığında, mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavır ve baskısına yüklemektedir (Varoğlu, 1993).

Gözetim, çalışanların sorumluluk algılamalarıyla son derece yakın ilişki içerisinde olan bir kavramdır. Sıkı ve yakın bir gözetim biçimi, çalışanların işlerinden duyduğu tatmin derecesini azaltıcı etkide bulunmaktadır. Buna karşın, yöneticilerin çalışanlarının davranışını belirlemede dolaylı bir yol izlemeleri, diğeri bir ifadeyle aktif

bir rol üstlenmeden varlıklarını hissettirmeleri, çalışanların duyduğu sorumluluğu güçlendirici bir etkide bulunmaktadır.

Yapılan çeşitli araştırmalar bu yargıyı destekleyici sonuçlar vermiştir. Maguire ve Ouchi (1975), işin sonuçlarına yönelik gözetim biçiminin çalışanın doyumunu artırdığını tespit etmiştir. Bu noktada geri bildirim hayati bir önem taşımaktadır. Çalışanların iş davranışlarını takip edip fazla müdahalede bulunmadan, performansları hakkında geribildirimde bulunmak, onların bağlılıklarını artıracaktır (Salancik, 1977).

Arkadaşça ve katılımcı bir yaklaşım içerisinde yürütülen gözetimin örgütsel bağlılığı artırdığı, satış elemanları üzerinde yapılan bir araştırmayla da desteklenmiştir (Darden ve diğerleri, 1989).

### **2.6.2.5 Örgüt Kültürü**

Son yirmi yılın yönetim konuları içerisinde örgüt kültürü önemli bir yer tutmaktadır çünkü örgüt kültürü, bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkiler yapabilme potansiyeline sahiptir (Chow ve diğerleri, 2001). Günümüze kadar örgüt kültürü ile Barley, Meyer ve Gash (1988), Martin ve Meyerson (1988), Reichers ve Schneider (1990), Denison (1996), Schein (1996) ve Glisson (2000) gibi yazarlar çok sayıda araştırma yapmıştır. Nitekim örgüt kültürü kavramının üzerinde zayıf bir fikir birliği olmuştur. Kurum kültürü, firma kültürü ve işletme kültürü gibi çeşitli şekillerde adlandırılan örgüt kültürün birçok tanımı bulunmaktadır (Gül ve İnce, 2005).

Dinçer (1998) “örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değerler ve inançlardır” şeklinde bir tanım yapmıştır. Goffee ve Gareth’e göre (2000) örgüt kültürü, bir örgütte işlerin nasıl gittiğinin göstergesidir. Örgütü kendisine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve ayıran varsayımlar, değerler ve sembollerdir (İpek, 1999). Balay (2000) örgütsel kültürü, işlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin çalışanlarca paylaşılan algılarını içeren bir kavram olarak tanımlamıştır. Killmann ve arkadaşları ise paylaşılan ideolojiler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olarak oluşturulması şeklinde tanımlamışlardır (Gül ve İnce, 2005). Örgütsel kültür, Glisson tarafından bir örgütsel yapıyı çevreleyen davranışsal normlar ve örgütsel politika, süreç ve çıktılar ile diğer normatif davranışların toplamıdır şeklinde tanımlamıştır.

Yapılan bu tanımları inceleyen Şişman (2007) örgüt kültürü ile ilgili üzerinde durulan noktaları şu şekilde özetlemiştir:

- Bir örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimidir.
- Örgüt üyelerinin paylaştığı temel değerler ve normlardır.
- Örgüt üyelerinin bilişsel yapıları ve algı dayanağıdır.
- Örgüt üyelerince paylaşılan davranış kuralları ve örüntüleridir.
- Örgüt üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlardır.
- Örgüt üyelerince paylaşılan anlamlı semboller sistemidir.
- Örgüt üyelerince paylaşılan anlam, duygu, anlayış, felsefe, ideoloji, beklenti ve tutumlardır.

Örgütsel bağlılık, örgütsel kültür, değer ve hedeflerin benimsenmesi anlamına gelmektedir. Çalışanlarının örgütsel bağlılığı yüksek olan bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. İşe yeni başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmakta ve bu da örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurmaktadır. Bu başarıldığında, çalışanlar örgütsel kültürünü benimser ve onun bir parçası olurlar (Morris ve Bloom, 2002; Northcraft ve Neale, 1990).

Örgüt kültürü, çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görmekte ve bu suretle örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt kültürü, çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine katkı yapmaktadır (DeCottis ve Summers, 1987).

#### **2.6.2.6 Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, çalışanların kendi çıktılarına ilişkin bireysel değerlendirme derecelerini, adaletin örgüt içerisinde paylaşılmasını ve karar vericilerin çıktıların paylaşılmasında doğru süreçleri izlemesini içeren bir kavramdır. Örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir (Witt, 1993). Çalışanların, görev dağılımı, mesaiye uyulması, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin, yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri yerine getiren iki çalışana farklı ücretin verilmesi, özellikle düşük ücret alan çalışanın kurumda örgütsel adaletin

zayıf olduğunu düşünmesine yol açacak, bu da o kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir (Gül ve İnce, 2005).

Örgütsel adalet kavramı alanyazında, dağıtımsal ve yönetsel (prosedürel) adalet olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır (Dailey ve Kirk, 1992).

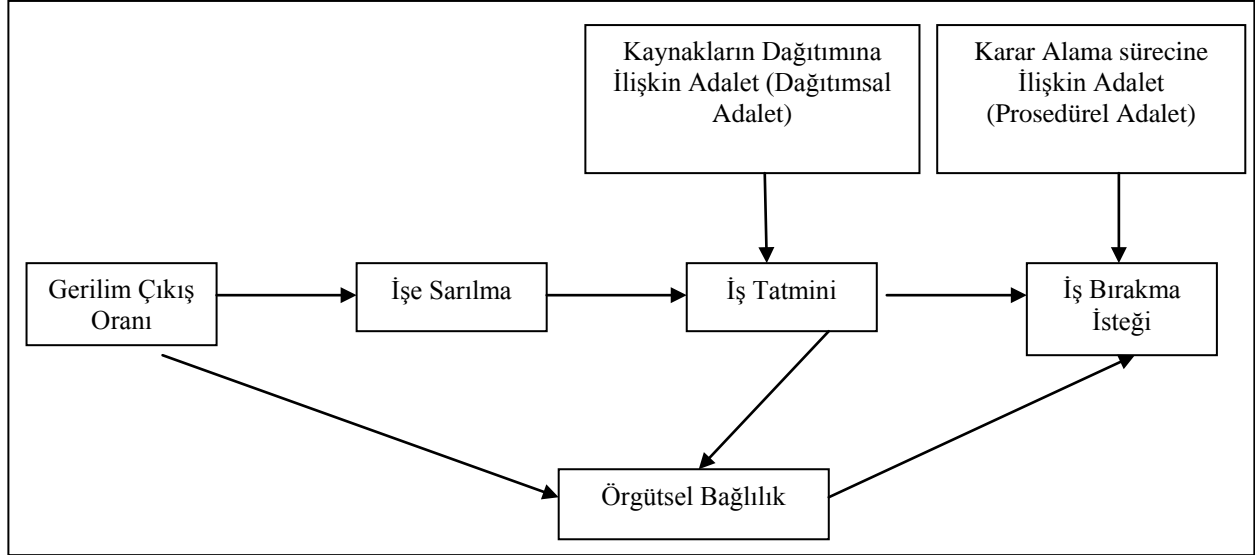
- 1. Dağıtımsal Adalet:** Bu adalet anlayışı örgütsel kaynakların adil dağıtımını içermektedir. Çalışanların ödeme, yükselme ve benzeri sonuçlarla ilgili algıladığı adalet duygusudur. Çalışanlar bu tür kazanç ve haklarını diğer çalışanlarla karşılaştırmaktadır. Bu tür dağıtımların çalışanlar tarafından adil olarak algılanması ücret ve iş doyumunu ile sonuçlanmaktadır.
- 2. Yönetsel Adalet:** Karar alma sürecindeki adalet algısıdır. Bu adalet türü yönetimin verdiği kararların verilmiş nedenlerinin adil olarak algılanmasına dayanır. Örneğin, ücretlerinin hangi kriterlere göre verildiğine yönelik, çalışanların algıladığı adalet yönetsel (prosedürel) adalet alanındadır.

Dağıtımsal adalet, iş ve ücret doyumunu gibi iki kişisel çıktı sağlarken, yönetsel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır. İnce ve Gül'e (2005) göre, örgütsel bağlılık açısından yönetsel adalet kavramı daha fazla önem arz etmektedir. Ücret ve iş doyumunu örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olsalar da, bu etki dağıtımsal adalet türünde dolaylı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık açısından önemli olan kişisel çıktılardan çok örgütsel çıktılardır. Bu sebeple, prosedürel adalet önem kazanmaktadır. Çünkü çalışanların örgütteki uygulamaların adillğine ilişkin algılamalarının, öncelikle yöneticilere duyulan güveni, sonrasında da örgüte olan bağlılığı etkilemesi olasıdır. Yönetim tarafından uygulanan politikaların adil olduğuna duyulan inanç, çalışanların kendilerine değer verildiğini, saygı gösterildiğini düşünmelerine, bunun sonucunda da örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda daha fazla ve daha içten çaba sarf etmelerine yol açacaktır. Diğer taraftan, farklı muameleye maruz bırakılma duygusunun ise örgüte bağlılığı azaltacağı söylenebilir.

Düşük performansın, etkisiz değerlendirme ve planlama sistemlerinin, çalışanların adalet algılarını zayıflattığı, bunun doğal bir sonucu olarak da çalışanların örgütü terk etme eğilimi sergiledikleri belirtilmektedir (Dailey ve Kirk, 1992).

Dağıtimsal ve yöntemsel adaletle, diğer bir ifadeyle kaynakların dağıtımı ve karar alma sürecine ilişkin adalet anlayışla, gerilim çıkış oranı, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve iş bırakma arasındaki ilişki Şekil 2.3'te gösterilmiştir.

**Şekil 2.3: Kaynakların Dağıtımı ve Karar Alma Sürecine İlişkin Adalet**



Kaynak. Dailey ve Kirk, 1992.

Şekil 2.3'te görüldüğü gibi, gerilim çıkış oranı, hem işe sarılma davranışını hem de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. (Gerilim çıkış oranı dağıtimsal adalet ile prosedürel adalet arasındaki dengesizliği belirtmektedir.) İş doyumu ise işe sarılma ve kaynakların dağıtımına ilişkin adaletten doğrudan, gerilim çıkış oranından da dolaylı olarak etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık da gerilim çıkış oranından doğrudan ve kaynakların dağıtımına ilişkin adaletten dolaylı olarak etkilenmektedir. Karar alma sürecine ilişkin adalet, iş doyumu, örgütsel bağlılık ise işi bırakma isteğini etkilemektedir.

### 2.6.2.7 Örgütsel Ödüller

Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüllerin önemli bir yeri vardır. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi kişisel olmayan ödüller de çalışanın bağlılık duymasında etkili olmaktadır (Gül ve İnce, 2005). Ödüller, yönetimin başarılı performans sergileyen çalışanına “teşekkür” mesajını iletmesinin iyi bir yoludur (Barutçugil, 2004; aktaran Gül ve İnce, 2005). Bu mesajı çalışanın algılama ve yorumlama biçimi, çalışanın örgüte olan bağlılığını etkileyecektir. Gösterilen gayret



karsısında alınan ödül, örgütün gelecekteki faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde güdüleme aracı olarak da önemli bir faktördür. Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir unsur olduğu belirlenmiştir (Gül ve İnce, 2005).

Loscocco (1990), örgütsel bağlılığın hem içsel ödüllerden (saygı uyandıran bir görev ve çalışanın kendisine destek bulabildiği arkadaşça bir ortam gibi), hem de maddi ödüllerden etkilendiğini ileri sürmektedir.

Çalışan, örgüt tarafından sunulan ödüllerin yeterli olduğunu ve adil olarak dağıtıldığını algılayarsa, örgüte daha fazla bağlılık duymaktadır. Çalışanların kazanç düzeyinin, örgütsel bağlılıklarını etkilediği yönündeki görüş, araştırma sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Buna göre kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup işin cazibesini belirlemektedir. Çalışana yapılan fazla bir ödeme, genellikle daha yüksek bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Wallace, 1995).

Örgütsel bağlılığı oluşturacak ya da geliştirecek derecede güçlü bir performans yönetimi sisteminin oluşturulması, çalışanın işinde göstermiş olduğu başarının ödüllendirilmesi açısından önemlidir. Bununla birlikte, çalışanların örgütsel ödüllere kolaylıkla ulaşabilmesi, bu ödüllerin çalışanlar tarafından, kişisel başarının bir karşılığı olarak değil, herkese doğal olarak sağlanması gereken bir olanak şeklinde algılanmasına neden olacaktır (Gündoğan, 2009).

#### **2.6.2.8 Takım Çalışması**

“Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur”. Takımlar hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını asarak ortak bir amaç etrafında birleşmektedir (Keleş, 2006).

Bir takım içerisinde kararlar ne kadar ortaklaşa alınırsa, üyelerin örgütsel bağlılığı da o derecede fazla olacaktır. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının sağlanması, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanacaktır. Bu durum da örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır (Gül ve İnce, 2005).

Takım çalışması, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin daha samimi ve dostane bir ortam içerisinde sürdürülmesine katkıda bulunmaktadır. Bu samimi ortam da doğal

olarak örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Nitekim yapılan araştırmalar (Leiter ve Maslach, 1988), iş arkadaşları ile ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir.

### **2.6.2.9 Rol Belirsizliği ve Çatışması**

İş stresörlerinin bağlılık üzerindeki etkileri ve ilişkileri konusunda yerli ve yabancı alanyazında birçok araştırma bulunmaktadır. İş stresörlerinin başında rol çatışması ve rol belirsizliği gelmektedir (Gül ve İnce, 2005).

Rol çatışması, kişinin üstlendiği görev ya da rol ile o rolden beklentilerin uyuşmaması anlamına gelmektedir. Rol çatışması farklı kaynaklardan birden çok talebin gelmesi üzerine oluşmaktadır. (Cengiz, 2001). Çalışanın yerine getirdiği görevlerin gereği olarak, farklı ve birbiriyle çelişen rollerin aynı kişide toplanması sonucu oluşan veya kişinin beklentileri ile örgüt politikalarının uyumsuzluğu sonucu ortaya çıkan çatışma, örgüt ortamında ortaya çıkabilecek çatışma boyutlarındandır. Good ve arkadaşları, rol çatışmasının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini araştırmalarında saptamıştır (Akt. Gül ve İnce, 2005).

Rol belirsizliği ise rol ile ilgili beklentilerin sınırlarının çalışana tam olarak bildirilmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevlerle ilgili beklentilerin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi, örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade etmek mümkündür. Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur (Cengiz, 2001).

Stres kaynağı olarak rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla ilişkisinin negatif yönlü olduğu ileri sürülmektedir (Gül ve İnce, 2005).

Bir örgüt içerisinde örgütsel rollerin yerine getirilmesinde, belirsizliğin ve stresin yaşanmaması “örgütsel kabul”, rol gerilimi ve belirsizliğin yaşanması ise “örgütsel uyumsuzluk” olarak değerlendirilmektedir. Bu da, örgüt dışı alternatiflerin cazibesini artırmakta ve örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972). İnce ve Gül (2005), role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesinin koşulunu, çalışanın açıkça belirlenmiş ve başarıldığında tatmin ve zevk veren görevlerinin varlığına bağlamaktadır.

Yukarıda açıklanan faktörlerin dışında, örgütün teknik düzeyi ve çevresi, iş sarılma, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, iş grupları, çalışma saatleri, güvenlik, iş deneyimi, üst yönetimin ve örgütün genel politika ve stratejileri, insan kaynakları uygulamaları, hizmet içi eğitim olanakları, örgütün pazar payı, şirketin imajı, sendikaların varlığı, örgütün bağlı bulunduğu sektör ve örgütün mali durumu gibi faktörler de, örgütsel faktörler kapsamında değerlendirilmekte olup, bu faktörlerin de örgütsel bağlılığa etkisi bulunmaktadır (Gül ve İnce, 2005).

### **2.6.3 Örgüt Dışı Faktörler**

Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör, örgüt dışı faktörlerdir. Bunlar, profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, işsizlik oranı, ülkenin sosyo-ekonomik durumu sektörün durumudur. Bu başlık altında, profesyonellik ve yeni iş bulma olanaklarına değinilecektir.

#### **2.6.3.1 Profesyonellik**

Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (Gül ve İnce, 2005). Shafer ve arkadaşları (2002) profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik belirlemişlerdir:

Profesyoneller;

- Alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme davranışı içerisine girerler,
- Sosyal sorumluluk taşırlar,
- Kendi kurallarına inanırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar.

Yukarıdaki özelliklerden hareketle profesyoneller, “kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler” olarak tanımlamak mümkündür(Gül ve İnce, 2005).

Davranış bilimciler, özellikle de sosyologlar, uzun zamandan beri profesyonellik ve örgütsel çatışma kavramları üzerinde çalışmaktadırlar. Çünkü profesyonellik ve örgütsel çatışmanın örgütsel bağlılık ve performans gibi çeşitli iş çıktılarıyla ilişkisi

bulunmaktadır (Shafer, 2002). Ancak profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için mesleğine bağlılık ve örgüte bağlılığın ikisini birden geliştirmeye çalışmak bir ikilem doğurabilmektedir. Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları bundan olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir (Gunz ve Gunz, 1994).

Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir. Böylece, bağlılığı olumsuz yönde etkileyen devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının profesyoneller tarafından gösterilmesinin önüne geçmek mümkün olabilmektedir. Mesleki ve örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla profesyonel kariyer fırsatları, otonomi gibi uygulamalarla, meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak iş doyumunu ve örgütsel bağlılık istenilen seviyelere yükseltilebilmektedir (Wallace, 1995).

### **2.6.3.2 Yeni İş Bulma Olanakları**

Bir kişinin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarının varlığıdır. Şüphesiz alternatif iş olanakları, sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (Gül ve İnce, 2005).

Araştırmacılar arasında, yeni iş bulma olanaklarının azlığının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Gül ve İnce, 2005). Balay (2000), iş pazarındaki sınırlı iş fırsatları algısının, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlandığını, daha az alternatifini olduğunu algılayan ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan çalışanların, örgütlerine olan bağlılığının daha da arttığını belirtmektedir. Bu nedenle, sınırlı iş olanaklarının olduğu ekonomik kriz dönemlerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması beklenebilir.

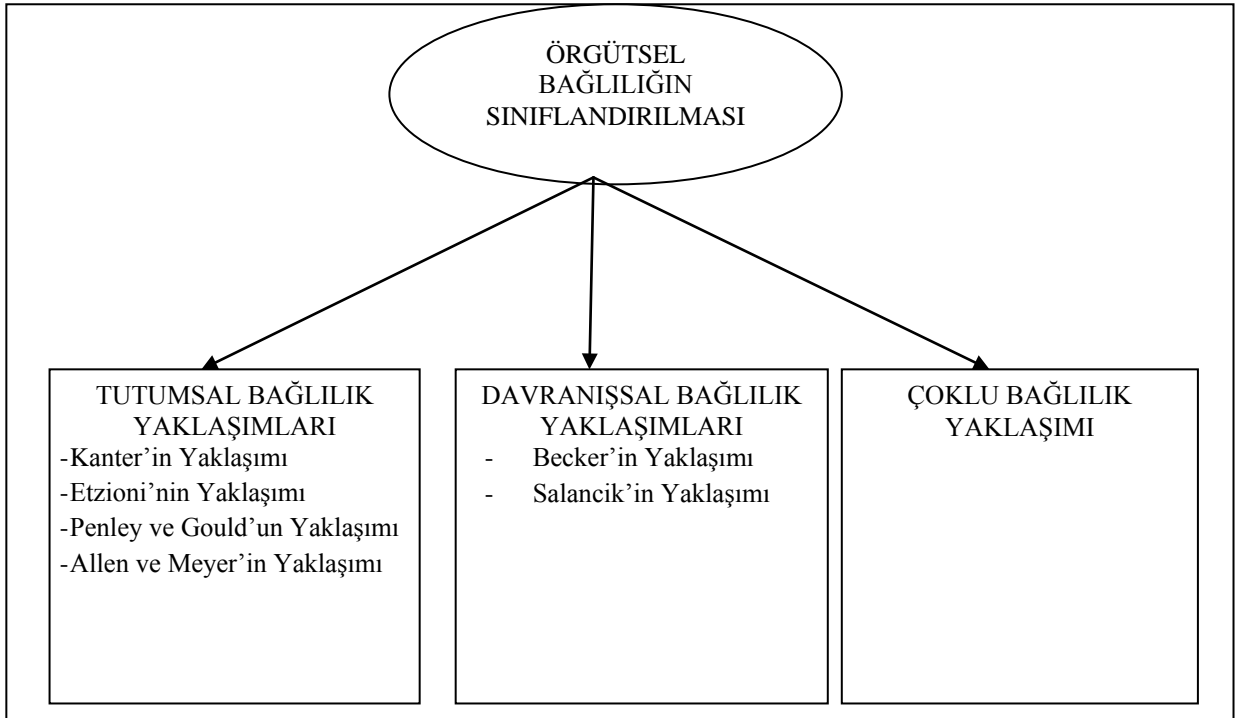
Çalışanların iş arama davranışlarının ise bağlılığı olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır (Sager ve Johnston, 1989). Yeni iş bulma olanaklarına rağmen örgütte kalmaya devam eden ve örgütle kimlik birliği geliştirmiş bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kişiden

daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenmektedir. Bu durumda eğitim durumu, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü eğitim düzeyi yüksek çalışanların yeni iş bulma olanakları daha fazladır (Gül ve İnce, 2005).

## 2.7 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık konusuna ilişkin çok sayıda araştırma yapılmış ve nitekim sınıflandırılmasına ilişkin çok farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

**Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**



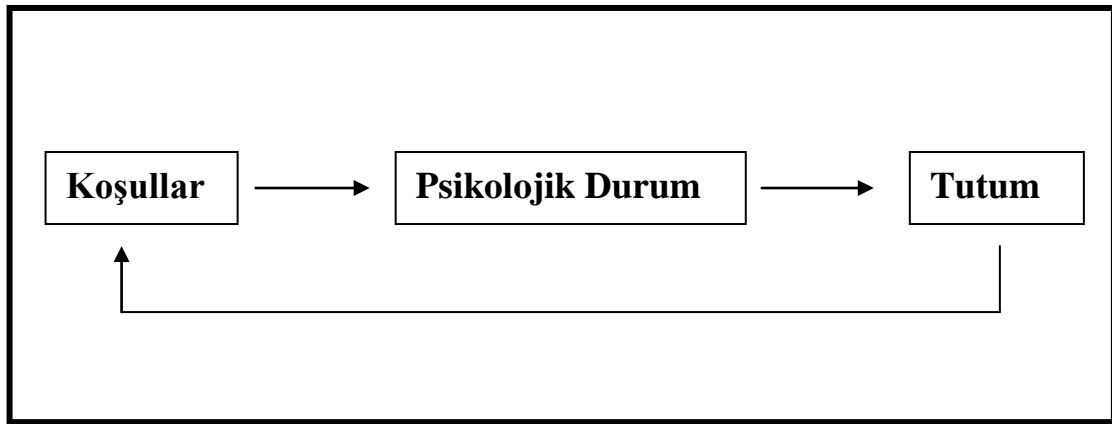
Tutumlar, kişileri belli davranışlara yönlendiren eğilimlerdir. Tutumların bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Bilişsel öge, bir nesne, olay ya da kişi hakkındaki bilgi ve inanışları içermektedir. Duygusal öge, tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Davranışsal öge ise tutum doğrultusunda, harekete geçmeyi ifade etmektedir (Can, 1997). Başka bir deyişle davranışsal öge, nesne, olaya da kişiye yönelik davranışlarda bulunma veya cevap verme eğilimidir (Samadov, 2006).

Örgütsel davranış araştırmacıları tarafından kullanılan tutumsal bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Mowday ve arkadaşları (1979), bu tür bir bağlılığı, bireylerin bazı manevi ödöl ve çıkarlar karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisi şeklinde ifade etmektedirler. Genellikle bu tür bir bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımının gücü olarak ifade edilmektedir (Porter ve diğerleri, 1974; Gül ve İnce, 2005). Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır:

- Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
- Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma,
- Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu.

Bir çalışanın örgütle arasındaki ilişkiye yönelik tutumları, belli davranışlarda bulunmasına veya bu davranışlara eğilimli olmasına neden olacaktır. Tutumsal bağlılık süreci şekil 2.3'teki gibi özetlenmiştir.

### şekil 2.3: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Meyer ve Allen, 1991.

Bu tür bağlılık, genellikle kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak görölmektedir. Örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir. Kişi, örgütün amaç ve değerlerinin kendi amaç ve değerleri ile uyuştuğunu görerek bunları kabul eder ve kendine uyarlar, benimser ve bu şekilde örgütle özdeşleşmeye başlar (Lam ve Zhang, 2003). Alanyazında tutumsal bağlılık konusunda çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Tutumsal bağlılığın daha iyi anlaşılabilmesi için bu yaklaşımlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

### 2.7.1.1 Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımlarından en meşhur olanlarından biri Kanter'e aittir. Örgütsel bağlılık, bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Kanter (1968) çalışanların örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebileceklerini savunmaktadır (Gül ve İnce, 2005).

Kanter, örgütün üyelerinden beklediği davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Bu talepler üç farklı bağlılık oluşturmaktadır (Varoğlu, 1993). Bunlar şu şekilde açıklanabilir:

- a. *Devama Yönelik Bağlılık:* Çalışanın, örgütün devamlılığı için kendini adanması olarak düşünülmektedir. Ayrılmanın maliyetinin kalmanın maliyetinden daha yüksek olduğu durumları içerir. Üye, örgütten ayrılmanın bedelini kalmanın bedelinden daha yüksek bulursa bağlılık gösterecektir. Bunun içinde çalışanın örgütten ayrılmasını zorlaştıracak kişisel fedakârlıklar ve yatırımların istenilmiş olması gerekmektedir. Bu nedenle devama yönelik bağlılığın iki unsuru vardır. Bunlar özveri ve yatırımdır.
- b. *Kenetlenme Bağlılığı:* Bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak düşünülmektedir. Kişinin bir gruba ya da gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Bu nedenle, örgütler üyelerinin psikolojik bağlılıklarını ya da kenetlenmelerini sağlamak amacıyla işgören oryantasyonu, üniforma rozet gibi sembol kullanımı ve kurtuluş kutlamaları gibi teknikler kullanırlar. Kenetlenme bağlılığının bulunduğu örgütlerde, grup içi çekişmelere, çatışmalara, kıskançlıklara, örgütsel yıldırma, dışlanmaya veya yabancılaşmaya çok az oluşurken grup birliği yüksek derecede sağlanabilmektedir. Bu durum da grubun birlik ve beraberliğini pekiştirmektedir.
- c. *Kontrol Bağlılığı:* Örgüt üyelerinin örgüt lideri tarafından verilen emir ve kuralları devam ettirmesi olarak ele alınmaktadır. Diğer bir ifade ile kişinin örgüt normlarına bağlı kalmasıdır. Üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir kılavuz olduğuna inanması gerekmektedir.

Bu üç bağıllık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Ancak, örgütler varlıklarının devamlılığı ve üyelerinin bağıllığı için bu üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir.

### 2.7.1.2 Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağıllığın sınıflandırılmasına ilişkin ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni (1975; aktaran Balay, 2000), üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından örgütsel bağıllığı üç başlıkta ele almıştır. Bunlar:

- a. *Ahlaki açıdan yakınlaşma*: Diğer bir ifadesi moral bağıllıktır. Örgütün amaç, norm ve değerlerinin içselleştirilip yetkiyle özdeşleşmeye bağlı olarak örgüte olumlu ve yoğun bir yöneliştir. Çalışan, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli bulmakta ve her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır.
- b. *Çıkara dayalı yakınlaşma*: Diğer bir ifadesi de hesapçı bağıllıktır. Bu bağıllık türünde bireyler bağıllık düzeylerini güdülerini karşılayacak biçimde ayarlamaktadır. Çalışan, kendisine verilen ücrete karşılık bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağıllık göstermektedir.
- c. *Yabancılaştırıcı yakınlaşma*: Bireysel davranışların ciddi anlamda sınırlandırıldığı durumlarda rotaya çıkmakta ve örgüte karşı olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu durumda birey, psikolojik olarak örgüte bağıllık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Etzioni kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye iten üç tür gücün varlığından söz etmektedir. Bunlar – cezalandırıcı güç, - ödüllendirici güç ve –sembolik güçtür. Bu üç güç örgütteki uyum sistemini oluşturmaktadır (Varoğlu, 1993; Balay, 2000).

### 2.7.1.3 Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988; aktaran Gül ve İnce, 2005), Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağıllık modelinin örgütsel bağıllığı açıklamaya uygun ancak bazı nedenlerden dolayı alanyazında yeterince ilgi görmediğini belirtmişlerdir (Gül ve İnce, 2005). Bu nedenlerden biri modelin karmaşık yapısıdır. Çünkü hem ahlaki bağıllık hem de yabancılaştırıcı bağıllık duygusal içerikli bağıllık türüdür. Bunların birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt mı olduğu açık değildir. Penley ve Gould (1988), bu iki bağıllık kavramını birbirinden bağımsız olarak ele almıştır.



Etzioni'nin bağıllık modelinin yeterince ilgi görmemesinin bir diğer sebebi ise modelin makro özellik taşımasıdır. Etzioni, örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uyan bağıllık türünün geçerli olduğunu belirtmektedir. Penley ve Gould (1988; aktaran Gül ve İnce, 2005) ise örgütlerde farklı uyum sistemleri ve bağıllık türlerinin bir arada görülebileceğini savunmaktadır.

Penley ve Gould, Etzioni'nin örgütsel bağıllık modelini temel alarak örgütsel bağıllığın üç boyutu olduğunu belirtmiştir. Bunlar (Cengiz, 2001):

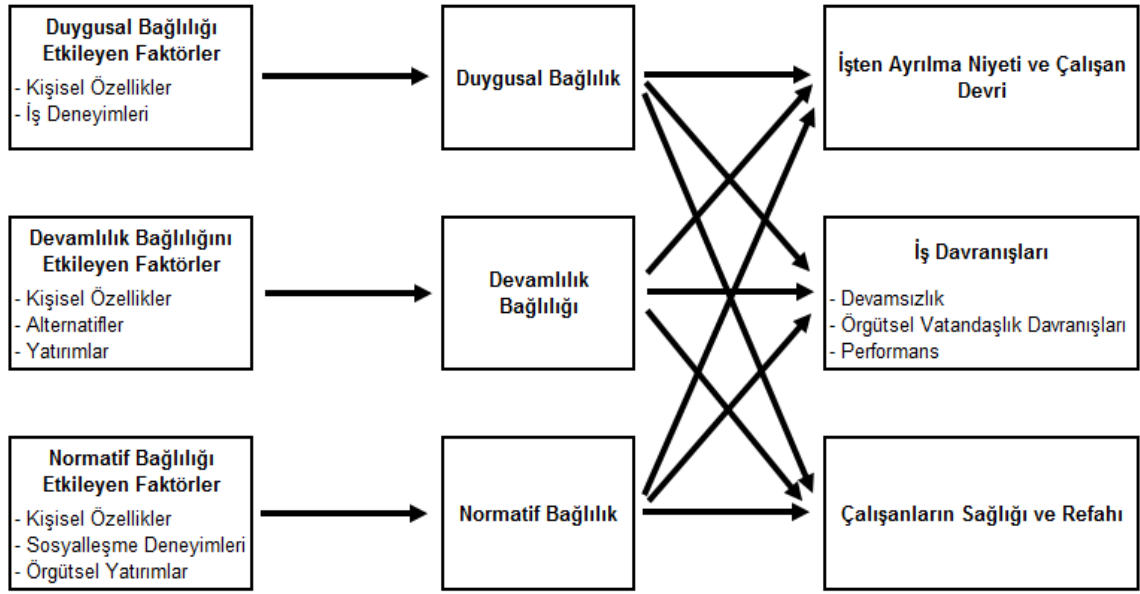
- a) *Ahlaki Bağıllık*: Kişi, örgütsel amaçları kabullenir ve onlarla özdeşleşir. Kendini örgütüne adar ve örgütün başarı ve başarısızlığından kendini sorumlu tutar.
- b) *Çıkarıcı Bağıllık*: Alış-veriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların yaptıkları işlerin karşılığında ödül ve teşvikler görmesi mantığı ön plandadır.
- c) *Yabancılaştırıcı Bağıllık*: Kişi, örgütün iç çevresinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş imkânlarının bulunmadığı algısına sahiptir.

Penley ve Gould, örgütsel bağıllığın farklı değişkenlerle farklı ilişkilerinin olduğunu belirtmiştir. Örneğin, ahlaki bağıllık üyeliğin devamlılığı ile alakalıdır. İşine aşırı düşkün olmak, mesai saatlerinin dışında veya hafta sonu tatillerinde çalışmak veya eve iş götürmek gibi davranışları da içerebilir (Gül ve İnce, 2005). Çıkarıcı bağıllık ise alış veriş ilişkisi içerdiğinden kendini sevdirmeye taktiklerini içermektedir. Üstlerine daha fazla sorumluluk üstlenme taleplerini iletmek gibi kendini göstermeye çalışma çabalarını içermektedir. Yabancılaştırıcı bağıllıkta ise kişi kariyeri üzerinde kontrolü olmadığını düşündüğünden, kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini doğmaktadır.

#### **2.7.1.4 Allen ve Meyer'in Yaklaşımı**

1984'te Meyer ve Allen, örgütsel bağıllıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak bağıllığın, “duyuşsal bağıllık” ve “devamlılık bağıllığı” olmak üzere iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. Ancak, 1990'da “normatif bağıllık” olarak adlandırılan üçüncü bir boyut eklemişlerdir (Allen ve Meyer, 1990).

**Şekil 2.4: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli**



Kaynak: Meyer ve diğerleri, 2002.

Şekil 2.4'te görüldüğü gibi Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı üç alt boyut biçiminde incelemiştir. Bunlar, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990; Allen ve Meyer, 2002).

#### **Duyuşsal Bağlılık:**

Duyuşsal bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içermektedir (McGee ve Ford, 1987). Duyuşsal bağlılık, alanyazında sıklıkla ele alınan konulardan biridir. Çünkü bu bağlılık türü, bireyin kendini örgütün bir parçası olarak görmesinden dolayı oldukça büyük önem taşımaktadır. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabul etmesi anlamına gelmektedir (Gül ve İnce, 2005).

Duyuşsal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, ekonomik nedenleri göz ardı ederek, sadece örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve onun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmayı istedikleri için örgütlerinde kalmak istemektedirler. Bu durumda örgütün performansı ön planda olup, birey örgüt başarısını veya zararını kendisininmiş gibi kabullenmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999). Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarında gerçekleşmesini en çok arzu ettikleri bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğu söylenilebilir.

Allen ve Meyer (1990), duyuşsal bağlılığa etki eden faktörleri Şu Şekilde sıralamıştır:

1. İşin zorluğu: Çalışanın örgütte yaptığı isin zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması.
2. Rolün açıklığı: Örgütün, çalışandan neler beklediğinin açıkça ortaya konulması.
3. Amacın açıklığı: Çalışanların, örgütte yaptıkları görevlerin ve işlerin nedenleri konusunda açık bir fikre sahip olması.
4. Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve onlara değer vermesi.
5. Arkadaş bağlılığı: Örgütteki alışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
6. Eşitlik ve adalet: Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması.
7. Kişisel önem: alışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkıları bulunduğu yönündeki duyguların güçlenmesinin teşvik edilmesi.
8. Katılım: Çalışanın, örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması.
9. Geri bildirim: alışana, performansı ile ilgili sürekli bilgi verilmesi.

#### **Devamlılık Bağlılığı:**

Allen ve Meyer, Becker'in (1960; aktaran Chen ve Francesco, 2003) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Alanyazında bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık veya algılanan maliyet adı da verilmektedir. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir.

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağının düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (Lamsa ve Savolainen, 1999; Gül ve İnce, 2005). Diğer bir ifadeyle örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi anlatır Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir. Çünkü örgütten ayrılmanın kendisi için maliyeti yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990).

Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödöl-maliyet bakış açısından da ele almaktadır. Maliyete göre daha fazla ödüle layık görölmek, daha fazla örgütsel bağlılık

anlamına gelmektedir. Becker (1960, aktaran Hrebiniak ve Alutto, 1972), değişim yaklaşımına yatırım unsuruyla birlikte zaman unsurunu da ilave etmiştir. Ona göre bir çalışanın zaman içinde örgüte daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları kaybetme olasılığı nedeniyle daha fazla bağlılık göstermesine sebep olacaktır.

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

Allen ve Meyer (1990), devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

1. Yeteneklerin transferi: Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka örgüte transfer edebilme durumu.
2. Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin başka bir örgüte yararlı olup olmaması.
3. Kendine yatırım: Çalışanın çaba ve zamanının büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olması.
4. Emeklilik primi: Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda basta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybetme korkusu.
5. Alternatif iş olanakları: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda benzer ya da daha iyi bir iş bulma durumu.

#### **Normatif Bağlılık:**

Meyer ve Allen 1984 yılında duyuşsal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980, aktaran Meyer ve Allen, 1984) tarafından önerilen ve Weiner (1982, aktaran Meyer ve Allen, 1984) tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir.

Normatif bağıllık, işgörenlerin örgütlerine duydukları sorumlulukları hakkındaki inançlarını belirtmektedir. Normatif bağıllık, çalışanın örgütüne bağıllığını bir görev olarak algılamasına dayalıdır ve bu açıdan diğer iki tür bağıllık türünden oldukça farklıdır. Duyuşsal bağıllık “*Bu örgütte kalmak istiyorum*” cümlesini içeren bir anlayışa sahipken, normatif bağıllık ise “*Bu örgütte kalmalıyım*” biçimindeki sorumluluk ve değer yargısı taşıyan bir anlayışa sahiptir (Allen ve Meyer, 1990)

Bu bağıllık türü aynı zamanda zorunluluk unsuru içermektedir. Çalışanların bağıllık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağıllık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağıllıktır. Normatif bağıllıktaki zorunluluk devamlılık bağıllığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır.

Duyuşsal bağıllık ve devamlılık bağıllığı, örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağıllık daha çok örgüte girmeden önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir (Gül ve İnce, 2005).

Allen ve Meyer (1990), normatif bağıllığa etki eden faktörleri, çalışanların karakteri, kişisel ve ailesel yaşantıları, kültür ve sosyalleşme süreçleri olarak belirtmiştir.

Her üç bağıllık boyutunun üç ortak yönü bulunmaktadır. Buna göre her üç bağıllık da (Gül ve İnce, 2005);

- a) Çalışanların örgütleriyle ilişkilerini yansıtmaktadır.
- b) Örgüt üyeliğini sürdürme kararı içeren psikolojik bir durumu yansıtmaktadır. Ancak, psikolojik yapının doğası gereği üç bağıllık türü birbirine göre farklılık göstermektedir. Örgütlerine güçlü duyuşsal bağıllık duyanlar böyle istedikleri için; güçlü devamlılık bağıllığı duyanlar böyle gerektirdiği için ve güçlü normatif bağıllık duyanlar ise böyle davranmalarının doğru olduğuna inandıkları için bağlanmaktadır.
- c) Bu üç tür bağıllık, birey ve örgüt arasında, örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır.

Meyer ve Allen’e göre (1990), bir çalışanın örgütüyle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için her üç bağıllık boyutunun birlikte ele alınması gerekmektedir. Bu

durum, çalışanların bağlılık türlerinin her birini, aynı anda ve farklı derecelerde yasayabilecek olmalarından kaynaklanmaktadır.

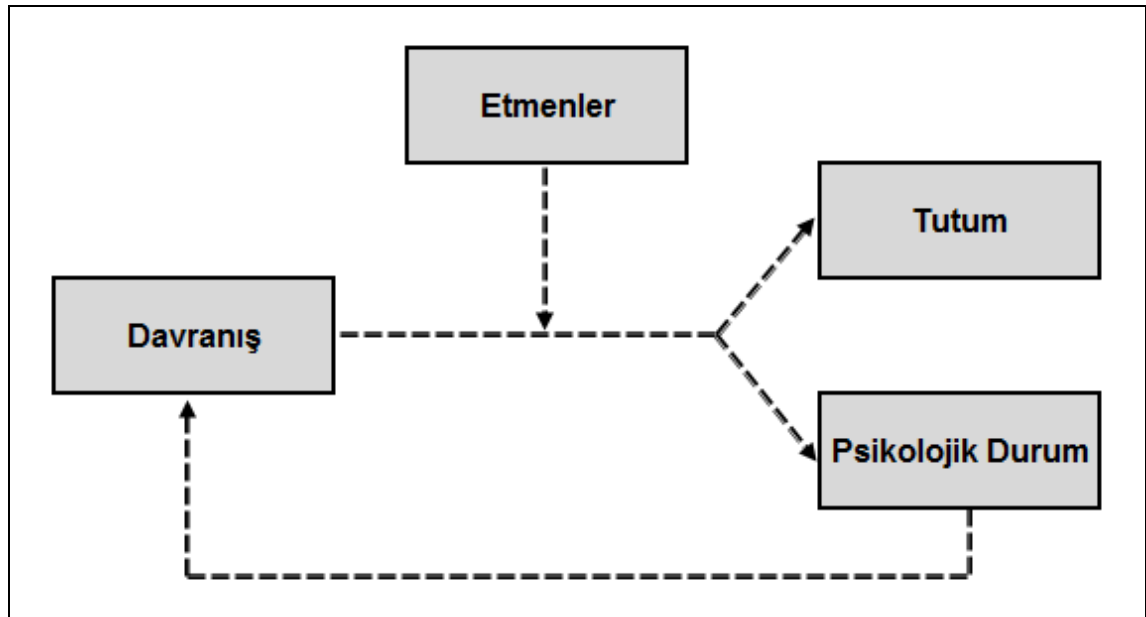
### 2.7.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel davranış araştırmacılarının “tutumusal bağlılık” kavramına karşılık, sosyal psikologlar “davranışsal bağlılık” kavramını kullanmışlardır. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Mowday v diğerleri, 1982). Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır.

Bu yaklaşımda, örgütsel bağlılığın başlangıç noktası olarak kişinin örgüte katılmak için belli bir özveride bulunmasıdır. Bunun yaygın biçimi olarak da üyeliğe kabul törenleri örnek verilebilir. Çeşitli sosyal kulüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yoğun bir biçimde kullanılmaktadır (Gül ve İnce, 2005).

Davranışsal bağlılık süreci şekil 2.5’te özetlenmiştir Buna göre, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra da sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe de, söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1990).

**Şekil 2.5: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı**



**Kaynak:** Meyer ve Allen, 1990

Alanyazında davranışsal bağlılık konusunda Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımı vardır. Bu iki yaklaşım aşağıda detaylı olarak ele alınacaktır.

### 2.7.2.1 Becker'in Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşım, örgütsel bağlılık konusunda ilk çalışmayı yapan Becker (1960) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker'in yaklaşımı, alanyazında yan bahis kuramı olarak adlandırılmış ve bağlılığın "davranışsal" yönü üzerine odaklanmıştır (Gündoğan, 2009).

Becker'e (1960, aktaran Gül ve İnce, 2005) göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Bir diğer ifadeyle davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir.

Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. 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 yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (Becker, 1960).

Kişi davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer kişinin sergileyeceği davranış önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bu da kişi için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kişi girdiği bahsi kaybetmeme için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır.

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir (Becker, 1960; Gül ve İnce, 2005). Bunlar:

- a. 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.

- b. Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından 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 aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.
- c. 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 kanaatinin bozulmaması için yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir.
- d. Sosyal roller: Yan bahisler kişinin 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.

Kısaca, Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı örgütsel bağlılığın davranışsal boyutu olarak ele alınmaktadır ve genellikle tasarlanmış bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Becker'in de belirttiği gibi, bu tür bağlılığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta ve kişi, işletmeden ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin götürüsü fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik götürülerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve kişi, örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınmaktadır.

### **2.7.2.2 Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur



(Mowday ve diğerkleri, 1982). 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 bağıllığı getirecektir.

Salancik her davranışa aynı biçimde bağlanılamayacağını belirtmiştir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağıllığı etkiler. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağıllığı etkilemektedir. Gerek Becker gerekse Salancik bağıllığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağıllık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Ancak, Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağıllığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğerk bir ifadeyle davranış devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gül ve İnce, 2005).

### **2.7.3 Çoklu Bağıllık Yaklaşımları**

Reichers (1985, aktaran Balay, 2000), tutumsal bağıllığı geliştirerek çoklu bağıllık yaklaşımını ortaya atmıştır. Örgütsel bağıllık yaklaşımlar incelendiğinde, örgütün bütününe duyulan bağıllık mantığına dayanmaktadır. Ancak Reichers'a göre örgütler farklılaşmış bir bütünden değil, tam aksine her biri farklı amaç ve değerler setine sahip koalisyonlardan oluşmaktadır. Bu bağlamda çoklu bağıllık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağıllık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğerk iki bağıllık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır.

Çoklu bağıllık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağıllık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağıllık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağıllığın kaynakları, çeşitli gruplar, işgörenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir. Aynı

şekilde pek çok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değerler setinin farkında oldukları örgütsel bağlılık alanyazında belirtilmektedir (Gül ve İnce, 2005; Balay, 2000)

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir. Çoklu bağlılıklar modelinde örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar gösterebilmektedir. Aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (Balay, 2000).

## **2.8 DÜZEYLERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında işgörenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır. Bağlılık örgüttен ayrılma davranışı ile düşük düzeyde; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise daha yüksek düzeyde ilişki içindedir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Balay, 2000). Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin işgörene ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları Tablo 2.3'te özet olarak sunulmakta ve aşağıda başlıklar halinde incelenmektedir.

**Tablo 2.3: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları**

Bağlılık düzeyleri Yüksek	Bireysel	Olumlu	Olumsuz	Örgütsel	Olumlu	Olumsuz
	<ul style="list-style-type: none"><li>Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük,</li><li>İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme</li><li>Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler,</li><li>Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma,</li><li>Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler</li><li>Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol</li></ul>		
	<ul style="list-style-type: none"><li>İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev</li><li>Yaratıcı işgörenler,</li><li>Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları,</li><li>Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Artan işgören kıdemli,</li><li>Sınırlı ayrılma isteği,</li><li>Sınırlı iş devri,</li><li>Yüksek iş doyumu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması,</li><li>İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi,</li><li>Örgütsel etkinliğin azalması</li></ul>		
	<ul style="list-style-type: none"><li>İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması,</li><li>Olumlu davranışların ödüllendirilmesi,</li><li>İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması,</li><li>Değişime karşı bürokratik direnç,</li><li>Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim,</li><li>İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği,</li><li>Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Güvenli ve istikrarlı işgücü,</li><li>Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi,</li><li>Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet,</li><li>Örgütsel amaçların karşılanabilmesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı,</li><li>Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu,</li><li>Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma,</li><li>Aşırı çaba gösteren işgörenlere öfke ve düşmanlık besleme,</li><li>Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme</li></ul>		

Kaynak: D.M. Randall, (1987); Refik Balay (2000).

Tablo 2.2’de özetlenen bağlılık düzeylerinin olası sonuçları aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

### 2.8.1 Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük düzeyde bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu ya da olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta işgören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte, işgörenin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca işgören, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilecektir (Randall, 1987). Örgüt, içten gelen ve biçimsel olmayan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay, 2000).

Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Randall, 1987).

### 2.8.2 İlimli Örgütsel Bağlılık

İşgören deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler (Randall, 1987). Bu düzeydeki işgörenler, 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 (Balay, 2000). Bunun yanında örgüte ilimli düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bayram, 2006).

### 2.8.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde işgörenler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık işgörene, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (Balay, 2000).Yüksek örgütsel bağlılık duygusuna sahip işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu işgörenlerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumumsuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Bayram, 2006). Yüksek örgütsel bağlılık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Randall, 1987).

## 2.9 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Yapılan birçok çalışmada bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, çalışan devir oranı, isten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışlarını etkilediği ya da bağımlı bir değişken olarak demografik faktörler, rol çatışması veya örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği görülmüştür. Özellikle davranışsal sonuçların, örgütsel bağlılıkla güçlü ilişkiler içerisinde olduğu belirlenmiştir. İş doyumunu, motivasyonu, kararlara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu yönde; iş değiştirme ve devamsızlık işe bağlılıkla olumsuz yönde ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardır (Becker ve diğerleri, 1996; Gül ve İnce, 2005). Örgütsel bağlılığın, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine de çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu bölümde, örgütsel bağlılığın sebep olduğu başlıca iş davranışları incelenecektir.

### 2.9.1 Örgütsel Bağlılık ve Performans

Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, beklenenin tersine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu veya yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır. Bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Zajac (1990), bu ilişkinin çok zayıf olduğunu belirtmiştir. Bu zayıf ilişkinin en önemli nedenleri ise ekonomik koşullar, beklentiler ve ailevi zorunluluklardır. Yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması ise bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir (Brett ve diğerleri, 1996).

Bağlılıkla performans arasındaki zayıf ilişkinin bir diğer nedeni de, örgütsel bağlılıkla amire (yönetici-lider) bağlılığın iç içe olmasıdır. Amirin performansına verdiği önem ile adil performans değerlendirmesi, örgütsel bağlılığı ve performansını artırabilmektedir (Becker ve diğerleri, 1996).

### 2.9.2 Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

Örgütsel bağlılığın çalışanın devamsızlığı üzerindeki etkileri konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bağlılığın devamsızlıkla ilişkileri konusunda yapılan bu araştırmalarda, birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir. Mathieu ve Zajac (1990), örgüte bağlılık düzeyleri fazla olan çalışanların işe devamsızlıklarının, bağlılığı az olan bireylere göre önemli derecede az olduğunu belirtmişlerdir. Ancak, alanyazında bu ilişkinin çok güçlü olmadığına dair çeşitli araştırmalar (Angle ve Perry, 1981) da bulunmaktadır.

Tsui ve arkadaşları (1992), devamsızlığın, daha genç, kıdemi az, evli, kadın, az eğitim almış ve zenci çalışanlarda daha yüksek çıktığını ortaya koymuşlardır. Devamsızlık, daha düşük bağlılığı temsil eden bu kişisel demografik değişkenlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakla birlikte, çalışanların kendilerine özel durumları da devamsızlığı etkilemektedir.

### 2.9.3 Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma

Yapılan çalışmalar, bağlılıkla işe geç kalma arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Angle ve Perry (1981), bağlılık ile işe geç kalma arasında çok güçlü fakat negatif bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre, bağlılığı yüksek olan

çalışanlar, işlerine daha az geç kalmaktadırlar. Yağcı (2003) işe, bağlılık ile işe geç kalma arasındaki ters yönlü ilişkinin Angle ve Perry'nin tespitlerinin aksine zayıf olduğunu, işe geç kalma davranışının göreceli bir eylem olduğunu ve çalışanın kontrolü dışında çok fazla faktörden etkilendiğini ifade etmektedir.

#### **2.9.4 Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Devir Oranı**

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisi de, çalışan devir oranı veya diğer bir ifadeyle çalışanın isten ayrılma eğilimidir. Yüksek çalışan devir oranı örgütler için genellikle istenmeyen bir durumdur. Örgütün iş gücü teminini ve işe alıştırma maliyetlerini artırmaktadır. Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi çalışana yönelik hizmetler için ek yardımcı hizmetler yaratılmakta ve bunların hepsi de ayrı bir maliyet faktörü olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca tecrübesizlikten kaynaklanan verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları ve üretim kayıpları da yeni maliyetlere neden olmaktadır (Gündoğan, 2009).

Örgütsel bağlılık kavramının doğası gereği, bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların örgütte kalmak istemeleri ve örgütün çıkarlarını da koruyacak şekilde çalışmaya devam etmeleri beklenmektedir. Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık ile çalışan devir oranı arasında istatistiksel olarak ters yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir (Mathieu ve Zajac, 1990).

Alternatif iş olanaklarının çokluğu da bağlılıkla ters yönlü ilişki içerisindedir. Kıdem, emeklilik hakları ve başka bir örgütte ise yaramayacak olan beceriler gibi ise yapılan yatırımlar, çalışanların örgütten ayrılma eğilimlerini düşürmektedir (Cohen, 1992). Bazı araştırmalarda (Mowday ve diğerleri, 1982) ise yetersiz gözetim biçimi, kariyer ve terfi olanaklarının sağlanamaması, örgütte veya ilgili birimlerde beklenmeyen yeniden yapılanma çabaları, özel yaşamda iş hayatını etkileyecek değişikliklerin meydana gelmesi gibi hususların da, çalışanların örgütlerinden ayrılmalarında etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, çalışan devir oranı yüksek olan örgütlerde örgütsel bağlılığın mutlaka düşük olması beklenmemelidir. Ülkenin ekonomik durumu, mevsimsel dalgalanmalar, teknolojik yenilikler gibi çalışanın kendi iradesi dışında oluşan sistematik etkenlerin de çalışan devir oranı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

### 2.9.5 Örgütsel Bağlılık ve Stres

Örgütsel bağlılığın bir diğer davranışsal sonucu da iş stresidir. Örgütsel bağlılık ile stres ilişkisine değinen Mathieu ve Zajac (1990), yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, diğerlerine göre stresten daha çok etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu çalışanlar, örgüte katkılarından ve kimlik birliklerinden dolayı örgütsel zorluklardan daha çok etkilenmektedirler. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, örgütsel tehlikelerden ve sorunlardan daha kolay etkilenmelerinin nedeni ise örgütsel bağlılığın onların hassasiyetini artırmasından kaynaklanmaktadır (Leong ve diğerleri, 1996). Leong ve arkadaşları (1996), örgütsel stresin, ruhsal ve fiziksel sağlık şikâyetleri, düşen iş doyumunu, devamsızlık ve işten ayrılma gibi sonuçlar doğurduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel stres ile örgütsel bağlılığın ruhsal ve fiziksel sağlığı etkilemesi, stresle baş edebilme becerisine bağlı olabilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın önemi, stresi azaltma etkisinden ziyade stres sonuçlarını doğrudan etkilemesinden kaynaklanmaktadır (Jamal, 1990). Örgütsel bağlılığın kişiye güven ve ait olma duygusu kazandırdığı ve bu duyguların da stresin olumsuz etkilerini azalttığı belirtilmektedir (Leong ve diğerleri, 1996).

## 2.10 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Aşağıda, örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmalar yurt dışında ve yurtiçinde olmak üzere iki başlık altında verilmiştir.

### 2.10.1 Yurtdışında Yapılan Örgütsel Bağlılık Araştırmaları

Everett (1992) tarafından yapılan okul, öğretmen ve yönetici liderin bir işlevi olarak öğretmenlerin tutumsal bağlılığı konusundaki araştırmada, bir işgören olarak öğretmenlerin, okullarına ve öğretime olan tutumsal bağlılıklarını ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırma San Francisco'da 15 okul bölgesi, 85 okul ve 300 ilköğretim öğretmeni üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmada yönetici liderin, öğretmenlerin okullarına ve öğretime bağlılıklarını ne ölçüde etkilediği, diğer okul ve öğretmen faktörlerinin öğretmenin bağlılığını etkileyip etkilemediği ve hangi durumsal koşullar altında yönetici liderlerin özellikle öğretmen bağlılığını arttırmada önemli olduğu gibi sorulara yanıt aranmıştır. Verilerin anket ve görüşme yoluyla toplandığı araştırmada bağlılık ölçeği olarak Mowday, Porter ve Steers'in (1982) Örgütsel Bağlılık Ölçeği



kullanılmıştır. Anket verilerinin çözümlenmesinde t testi, görüşme verilerinin analizinde ise nicel ve nitel yöntemlerin bir birleşimi kullanılmıştır. Sonuçlar, yöneticilerin, öğretmenin okula ve öğretime bağlılığını sağlamada önemli bir faktör olarak algılandığını örgütsel bağlılık çalışmasında liderliğin etkili bir değişken olduğunu göstermiştir. Ayrıca yönetici liderliğin, örgütsel bağlılığın kestirilmesinde belirli okul ve öğretmen faktörleriyle etkileşim içinde olduğu ve liderlik etkililiğinin durumsallık gösterdiği görüşü de araştırma sonuçlarıyla saptanmıştır.

Monchak (1994), ilköğretim okullarında örgütsel yapı, çatışmanın çözümü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ele aldığı araştırmasında, okullardaki bürokratik ve mesleksi yapılar, yöneticilerin çatışmayı çözme yöntemleri ve ilköğretim yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri bulmaya çalışmıştır. Araştırma verileri, beş tarama aracından oluşmuş ve 15 okul bölgesindeki 20 yönetici ve 237 öğretmenin verdiği yanıtlardan toplanarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, yöneticilerin öğretmenlerden büyük ölçüde daha uzlaşmacı olduğunu; yöneticilerin, bir çatışma çözümü ile karşılaştıklarında, ilköğretimdeki bürokratik yapıdan etkilenmelerine ilişkin algılarının öğretmenlerinkinden daha fazla olduğunu göstermiştir. Sonuçlar ayrıca, yönetici ve öğretmenlerin, okulların düşük veya yüksek bürokratik yönetimli olanlarını gruplandırma da oldukça farklı cevaplar verdiklerini, en yüksek düzeyde bürokratik eğilim gösteren yöneticilerin çatışmayı çözme yöntemi olarak daha çok çekilmeyi kullandıklarını, yönetici ve öğretmenlerin, okullarındaki bürokratik eğilimler ve bağlılığa ilişkin algılarının farklı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Tarr'ın (1992) Katolik okul öğretmenlerinin bağlılığı ve doyumuna ilişkin araştırması, Katolik okul öğretmenlerinin bağlılığı 1- Katolik okulun örgütsel misyonuna bağlılık: 2-Öğretime bağlılık ve 3- Belirli iş özelliklerine bağlılık olmak üzere 3 boyutta ele alınmıştır. Bu çalışmada araştırmacı, katılım, devam, kıdem, dinin önemi, bağlılık, doyum algılanan destek, mesleğe ve misyona ilişkin yeterli faktörlerinden meydana gelen bir bağlılık modeli oluşturmaya çalışmıştır. Analizler, 1989–1990 akademik yılında Boston'daki ilk ve ortaöğretim Katolik okullarında tam gün çalışan öğretmenlerin anketlere verdikleri cevaplara dayanmaktadır. Örgütsel bağlılık bu çalışmada iki şekilde ele alınmıştır: Birincil bağlılık, öğretmeni bulunduğu okulda çalışmaya kararlı kılan ve öğretmenin kendisi tarafından belirlenen birinci derecede faktörler; ikincil bağlılık ise örgüte, öğretime ve belli iş özelliklerine bağlılıkla

ilişkili olan devam faktörlerinden oluşmuştur. Araştırma bulguları, Katolik okullarında uzun hizmet süresi ve dine verilen önemin örgütsel bağlılık derecesini belirlediğini; örgüte bağlı öğretmenlerin, öğretime ve işe bağlı öğretmenlerle karşılaştırıldığında meslektaşlarıyla daha olumlu ilişkilere sahip olduğu, daha yüksek düzeyde misyon yeterliliği gösterdiğini ve işlerden daha yüksek doyum sağladıklarını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel bağlılık ve işten doyum arasında olumlu ilişkiler olduğuna dair bulgular, önceki araştırma sonuçlarıyla aynı yönde bulunmuştur.

Hackmann (1995), işgören bağlılığını yükseltme kapsamında son zamanlarda iş çevresi değişen müfettişlerin iş çıktıları üzerinde, örgütsel desteğin, eğitimin, ödül yapısı ve değişime eğilimli kişiliğin etkilerini araştırmıştır. İş doyumunu, işe katılım, değişmeye karşı direnç ve iş güvenliği iş çıktıları olarak ölçülmüştür. İşgören katılımının çok az veya hiç olmadığı grup, problem çözücü grup ve kendini yöneten iş grubu olmak üzere üç türlü iş yapısı araştırılmıştır. Dokuz imalat örgütünden toplam 134 birinci kademe müfettişi sorulara yanıt vermişlerdir. Sonuçlar, kendini yöneten iş grubundaki müfettişler için, daha fazla iş doyumunun, müfettişlerin eğitim düzeyi ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu; daha fazla eğitim ve örgütsel desteğin, bu işgörenlerin değişim çabalarında daha az direnç göstermelerine yol açtığını göstermiştir. Problem çözücü gruptaki müfettişler için ise ödüllerin eşit dağılımı ve iş doyumunu, iş güvenliği ile olumlu ilişkili bulunurken ödüllerin eşit dağılımı bu grupta iş güvenliği ile yüksek düzeyde ilişki göstermiştir. İşgören bağlılığının “az” veya “hiç” düzeyinde olduğu örgütlerde çalışan müfettişlerin büyük ölçüde işlerinden doyum sağlamadıkları; büyük değişim geçiren örgütlerde çalışan müfettişlerin daha yüksek düzeyde iş güvenliği gereksinimi duydukları; bu işgörenlerin ayrıca değişime, başlangıç düzenlemeleri sonrasında değişim çabalarında çok yavaş giden örgütlerdeki müfettişlere göre daha az direnç gösterdikleri saptanmıştır. Son olarak bulgular, daha fazla eğitim alan müfettişlerin, azalmış veya hiç almamış olanlardan daha fazla iş doyumuna ulaştıklarını ortaya koymuştur.

Parks (1992), Maina Üniversitesi İşbirliği Kursu (UMCE) örneğinde katılım, bağlılık ve örgütsel değişmeyi ele aldığı çalışmasında, planlanan yapısal bir değişimin birinci yılındaki uygulamasında, örgütsel bağlılık ve işgörenlerin demografik özelliklerinin birbiriyle ilişkisini belirlemeye çalışmıştır. Bu amaçla 84 işgören doğrudan veya dolaylı olarak planlama sürecine katılmak üzere davet edilmiştir.

Görüşme ve doküman analizleri değişim için tarihsel bir arka plan oluşturmuştur. Sonuçlara göre, UMCE'nin yapısal değişimini kabulde işgörenlerin karara katılım etkisinin önemli olmadığı; bununla birlikte katılımın, işgörenlerin örgütsel bağlılığını ılımlı düzeyde etkilediği; sonrasında ise bu bağlılığın işgörenlerin değişim kabulünü ılımlı düzeyde belirlediği görülmüştür. Ayrıca değişimi kabulün, bağlılığı daha az oranda etkilediği; bu ilişkilerin aynı zamanda çeşitli kişisel ve çevresel faktörler tarafından belirlendiği de anlaşılmıştır. Karara katılımın, planlama komitesindeki üyeliğin süresi ile de ilişkili bulunduğu araştırmada, daha deneyimli işgörenlerin UMCE'ye daha üst düzeyde bağlılık duyma eğiliminde olduğu, fakat UMCE'nin yapısal değişimini kabul etmede daha az eğilimli oldukları görülmüştür. Araştırmacının bulguları, değişimin kabulünü doğrudan başarısız kılsa da işgörenlerin, karara katılım kavramını desteklediğini; katılımın örgütün demokratik değerlerini temsil ettiğini; kültürel standartların gelişmesine katkıda bulunduğunu ve benlik gereksinimleri karşılandığında işgörenlerin doyumsuzluğunu azaltıcı yönde etkileri olduğunu ortaya koymuştur.

Lukasavich (1994), lise müdür ve öğretmenlerinin örgütsel yapı, çatışmayı çözme davranışları ve örgütsel bağlılık algılarını araştırmıştır. Araştırma, okulların bürokratik yapılanma düzeyi ile bu yapının okul etkililiği üzerinde etkili olan iki önemli faktörü arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Bu faktörler, müdürlerce kullanılan çatışmayı çözme yöntemleri ve müdür ve öğretmenlerin okula bağlılığıdır. Araştırma verileri, Kuzeybatı Pensilvanya'da 17 okul bölgesindeki 18 müdür ve 416 öğretmenden toplanmıştır. Araştırma amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamak için üç araç geliştirilmiştir. Sonuçlar, müdürlerin öğretmenlerden önemli ölçüde daha yüksek düzeyde uzlaşma davranışı gösterdiğini; daha yüksek düzeyde bürokratik eğilimli müdürlerin, çekilme şeklindeki çatışmayı çözme stilini, düşük bürokratik eğilimli müdürlerden önemli ölçüde daha sık kullandıklarını; müdürlerin öğretmenlerden oldukça daha yüksek düzeyde okula bağlılık duyduklarını; yönetici ve öğretmenlerin, okullarının bürokratik yönelimlerine ilişkin algıların da farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur.

Cho (1993), Kore kamu örgütlerindeki örgütsel bağlılık faktörleriyle, kamu ve özel sektör işgörenlerinin bir karşılaştırmasını ve kamu işgörenleri arasındaki örgütsel bağlılığın doğrusal yapısal analizlerini araştırmıştır. Araştırma aynı zamanda, örgütsel

bağlılık üzerindeki kişisel, durumsal ve örgütsel iklim faktörlerinin göreceli önemini ve bu faktörler arasındaki sebep sonuç ilişkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Tanımsal testler, t testleri ve ilişki analizlerinden oluşan çeşitli analizler, kamu-özel farklılığına ilişkin teorik geçerliliği desteklemiştir. Araştırmada, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel, durumsal ve belli iklim kategorilerini içeren faktörlerin, kamu örgütlerindeki göreceli önemini incelemek üzere de çoklu regresyon tekniği kullanılmıştır. Çoklu regresyon sonuçları, faktörler içinde kişisel- psikolojik olanların göreceli olarak önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bulgular, sonuçların iki tür faktörden (işin algılanan prestiji ve işten doyum) büyük ölçüde etkilendiğini; kamu sektöründeki örgütsel bağlılık verilerine dayanarak, yapının algılanan katılığı, yüksek düzeyde düzen gereksinimi, yararlı iklim ve iş doyumundan sonra, en büyük toplam etkinin işin prestij algısından meydana geldiğini göstermiştir. Araştırma, kamu sektöründeki kişisel yatırım faktörlerinin farklılığı kadar, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicisi olarak düşünülen rol belirsizliğinin de bağlılık üzerindeki etkisinin az veya dolaylı olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Satava (1995), sertifikalı kamu saymanlarının kişilik özellikleri ile iş doyumları, işe bağlılıkları, iş bırakma istekleri ve işte yükselme ilişkisini incelemiştir. 439 sertifikalı kamu saymanının katıldığı araştırmada katılımcılar kişilik, iş doyumunu, işe bağlılık, iş bırakma isteği ve yükselme ile ilgili soruları yanıtlamışlardır. Kişilik için, kişiliğin beş faktörü ile ilişkisi olan Meyer- Briggs Genişletilmiş Analiz Raporu kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, kişilik türü ile iş doyumunu, iş bırakma isteği ile yükselme arasında büyük bir ilişki görülmezken, kişilik türü işe bağlılık ile yüksek düzeyde ilişkili bulunmuştur. Çalışma sonunda ayrıca, hiyerarşinin önemli ölçüde iş doyumunu, işe bağlılık ve iş bırakma isteği ile ilişkili olduğu; yerel firmalar tarafından edilen bireylerin, ulusal firmalarda istihdam edilenlerden daha doyumlu olduğu görülmüştür.

### **2.10.2 Türkiye’de Yapılan Örgütsel Bağlılık Araştırmaları**

Sezgin (2010) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile okul kültürü arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Ankara’da düzenlenen bir hizmet-içi eğitim etkinliğine katılan 270 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Verilerin toplanması için Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Okul Kültürü Ölçeği

kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin duyuşsal ve normatif bağıllık biçimlerinin okul kültürünün destek, başarı ve görev boyutları ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Devam bağıllığı ise bürokratik okul kültürü ile pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkilidir. Regresyon analizi sonuçları, destek ve görev kültürü değişkenlerinin öğretmenlerin duyuşsal ve normatif bağıllığını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığını ortaya koymuştur. Devam bağıllığının tek anlamlı yordayıcısı bürokratik kültür boyutudur. Başarı kültürü, öğretmenlerin örgütsel bağıllığının anlamlı bir yordayıcısı değildir. Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin örgütsel bağıllığının ve okul kültürünün geliştirilmesi bağlamında tartışılmıştır.

Tuncer (1995), M.E.B. Bilgisayar Eğitimi ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü personelinin iş doyumunu ve örgütsel bağıllık düzeylerini araştırmıştır. Araştırma, Genel Müdürlük işgörenlerinin iş doyumunu ve örgütsel bağıllık düzeylerini, Genel Müdürlük yöneticileri ve diğer işgörenlerin çalışma grubundan doyum alma düzeylerini, söz konusu personelin örgüte bağıllığı ve örgüte ilişkin doyumun çeşitli alt boyutlar bakımından örgütsel bağıllıkla ilişkisini bulmaya çalışmıştır. Araştırmada evren olarak Bilgisayar Eğitimi ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü seçilmiş, çalışma, evrenin tümü üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya, en üst düzeydeki yöneticiden başlayarak en alt düzeydeki çalışana kadar toplam 216 personel katılmıştır. Veri toplamada işgörenlerin doyumunu ölçmek için Minnesota İş Doyumu Anketi, örgütsel bağıllığı ölçmek için ise Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağıllık Ölçeği (OCQ) kullanılmıştır. Anketlere verilen yanıtlar, faktör analizi, varyans analizi ve histogram testleri ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, işgörenlerin genel olarak işlerinden doyumlu olmalarına karşın özel olarak, alınan kararların uygulanma biçimi, işin kendi kararlarını uygulamalarına serbestlik tanınması ve yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret yönünden doyumlu olduklarını göstermiştir. Sonuçlar ayrıca, işgörenlerin genel anlamda örgüte bağıllık gösterdiğini; ancak kişisel ve örgütsel değerler sistemindeki farklılıklar nedeniyle, kişi- örgüt bütünleşmesinde önemli sorunlar yaşandığını; örgüt çalışanlarına ilişkin politikalardan işgörenlerin hoşnut olmadıklarını ortaya koymuştur.

Özutku (2008), araştırmasında, çalışanların örgüte duyuşsal, devamlılık ve normatif bağıllığı ile iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma birimi olarak Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde faaliyet gösteren bir fabrika seçilmiştir. Yapılan analizler sonucu araştırma kapsamında yer alan çalışanların örgüte duyuşsal,

devamlılık ve normatif bağlılığının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Örgüte duyuşsal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, buna karşın örgüte devamlılık bağlılığı düzeyinin kıdem değişkenine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Çalışanların işte göstermiş oldukları performans düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Örgüte duyuşsal ve devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu, normatif bağlılık ile iş performansı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Varoğlu (1993), kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve örgütlerine ilişkin tutumları, bağlılıkları ve değerlerini incelediği araştırmasında, işgörenlerin işlerine ve örgütlerine yönelik tutumları içerisinde önemli yer tutan örgütsel bağlılığı, hem genel hem de alt boyutları bakımından betimlemeye çalışmıştır. Kişisel özellikler, örgütsel ortam algısı, deneyim ve mesleğe bağlılık, örgütsel bağlılık faktörleri olarak ele alınmıştır. Araştırmada ayrı bir bağlılık faktörü olarak ayrıca değer paylaşımı, devamlılığa ilişkin bağlılık ve çıkara dayalı bağlılık üzerinde durulmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket ve mülakat tekniği kullanılmıştır. Anket soruları yabancı dildeki ölçeklerden Türkçe'ye uyarlanarak, faktörler beşli likert tipi ölçek ile ölçülmüştür. Katılımcılara 300 anket dağıtılmış, bunlardan 275'i geri dönmüş, 268'i geçerli sayılmıştır. 21 kamu örgütünde sürdürülen araştırma sonuçları, Türk kamu sektöründeki işgörenlerin çoğunlukla yüksek düzeyde devamlılığa yönelik bağlılık gösterdiklerini; işgörenlerin ayrılma ve çalışma nedenlerinin ağırlıklı çalışma ortamındaki faktörlerce belirlendiğini; devamlılığa yönelik bağlılığın aslında görünürdeki bağlılık olarak ortaya çıktığını; çıkara dayalı bağlılığın ise gerçekte bağlılık olarak düşünülmemeyeceğini istatistiksel olarak ortaya koymuştur.

Gündoğan (2009), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası çalışanlarının kuruma olan bağlılıklarının demografik ve iş ile ilgili bilgilere göre analiz edilmesini amaçlamıştır. Bu doğrultuda, Allen ve Meyer "Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. İdare Merkezi ve şube birimlerinde görev yapan toplam 614 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SSPS kullanılmıştır. Bu çerçevede, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi, t-testi, varyans analizi ve Scheffe testi istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır. Ayrıca, bazı anket sorularının yorumlanmasında betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır. Anket verilerinin analizi sonucunda, katılımcıların

duyuşsal ve devamlılık bağlılık düzeylerinin yüksek, normatif bağlılık düzeyinin ise düşük olduğu belirlenmiştir. Duyuşsal bağlılık alt boyutu ile görev yeri, medeni durum, yas, eğitim durumu ve hizmet süresi arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Devamlılık bağlılığı boyutu ise cinsiyet, yaş ve hizmet süresi bağlamında anlamlı bulunmuştur. Normatif bağlılık boyutu ile sadece cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Unvandaki hizmet süresinin ise hiç bir bağlılık boyutu ile istatistiksel olarak anlamlı bir iliksiye sahip olmadığı anlaşılmıştır. Sözü edilen üç bağlılık boyutu arasında ise herhangi bir anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen (2010), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri” adlı çalışmalarında, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini 2009 -2010 öğretim yılı güz döneminde İzmir il merkezindeki ilköğretim kurumlarında görev yapan 353 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği” aracılığı ile toplanmıştır. Araştırmada örgütsel bağlılık; duyuşsal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı boyutta ele alınarak, ilköğretim öğretmenlerinin bağlılık düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, alanlarına, kıdemlerine, okullarında çalışma sürelerine ve sendikaya üyelik durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Analizler sonucu elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin en fazla gösterdikleri bağlılık düzeyi duyuşsal bağlılık olarak bulunmuştur. Duyuşsal bağlılığı sırasıyla normatif bağlılık ve devam bağlılığı izlemektedir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin duyuşsal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinde kıdem ve sendikaya üyelik değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin duyuşsal ve devam bağlılıklarında anlamlı bir farklılık görölmezken, normatif bağlılıklarında fark çıkmıştır. Erkek öğretmenlerin normatif bağlılıklarının kadın öğretmenlerden daha yüksek çıktığı görölmektedir. Yaş değişkenine göre öğretmenlerin devam ve normatif bağlılıklarında anlamlı bir farklılık bulunmazken, duyuşsal bağlılıklarında anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Bu çalışmada 46 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin duyuşsal bağlılıkları 35 ve altı yaş grubundaki öğretmenlerden daha yüksek çıkmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin normatif bağlılıklarında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir

farklılık çıkmıştır. Evli öğretmenlerin normatif bağlılıkları bekar öğretmenlerden daha fazladır. Alan değişkenine göre ise öğretmenlerin duyuşsal, devam ve normatif bağlılıklarında anlamlı bir farklılık vardır. Tüm bağlılık boyutlarında da sınıf öğretmenlerinin bağlılıkları branş öğretmenlerinden daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre duyuşsal, devam ve normatif bağlılıkları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süreleri arttıkça her üç bağlılık düzeyinin de arttığı görülmektedir.

Celep (1996), eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı ile ilgili araştırmasında, öğretmenlerin, çalıştıkları okula, öğretmen arkadaşlarına, öğretmenlik mesleğine ve öğretim işlerine dayalı olarak örgütlerine adanmışlıklarını saptamaya çalışmıştır. Tarama modelinde yapılan bu çalışmanın evreni, 1995-1996 öğretim yılında Zonguldak ili merkez ve ilçelerindeki bütün genel liselerdeki öğretmenlerden oluşmuştur. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Örneklemeye giren 375 öğretmene anket uygulanmış, 344 anket geri dönmüş ve bunlardan 302 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma sonuçları, kendisini okula aday öğretmenlerin okul için, beklenilenin ötesinde çaba gösterdiğini, çalıştıkları okulun üyesi olmaktan gurur duyduklarını ve başka okulda çalışma isteğinde olmadıklarını ortaya koymuştur. Sonuçlar ayrıca, öğretmenlerin kendilerini yüksek düzeyde öğretim işlerine adadıklarını, adanmanın okuldan çok, öğretmenlik mesleğine dönük olduğunu, öğretmenler arasında genellikle yakın ve dostça bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Araştırma özel olarak da, örgütsel bağlılık boyutları bakımından en yüksek ilişkinin okula adanma ile öğretim işlerine adanma, öğretmenlik mesleğine adanma ile öğretim işlerine adanma, çalışma grubuna adanma ile okula adanma, en düşük ilişkinin ise çalışma grubuna adanma ile öğretmenlik mesleğine adanma arasında meydana geldiğini ortaya koymuştur.

Nartgün ve Menep (2010), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi: Şırnak/İdil Örneği” adlı araştırmalarında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesini amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aramışlardır; İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasında cinsiyetlerine, yaşlarına, öğretmenlik durumlarına, öğretmenlik kıdemlerine, branşlarına göre, anlamlı bir fark göstermekte midir? Araştırmanın evrenini, 2008–2009 eğitim öğretim yılında Şırnak/



İdil ilçe merkezindeki 6 ilköğretim okulu ve ilçeye bağlı 66 köyde bulunan, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algılarını ölçmek için, Meyer ve Allen (1984) tarafından geliştirilen ve Boylu, Pelit, Güçer (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"(Organizational Commitment Questionnaire: OCQ) kullanılmıştır. Toplanan verilerin analizinde frekans (f), ortalama, standart sapma, yüzde (%), t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular ışığında araştırma sonuçları şunlardır: Öğretmenlerin örgüte olan duygusal (istekli), devam (ihtiyaçtan dolayı) ve normatif (zorunluluktan dolayı) bağlılıkları cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin duyuşsal, normatif bağlılık ve devam bağlılığına ilişkin görüşlerinde medeni duruma göre farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin duyuşsal bağlılığa ilişkin görüşlerinde mesleki kıdeme göre farklılaşırken, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa ilişkin görüşlerinde meslek kıdemi anlamlı bir fark yoktur.

Uyguç ve Çırmın (2004), çalışmalarında Deü Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarının ve işten ayrılma niyetlerinin nedenlerini araştırmayı amaçlamıştır. Çalışmada incelenen örgütsel bağlılık nedenleri iş doyumunu ve işe bağlılıktır. Örgütsel bağlılığın ise bağımlı değişken olarak işten ayrılma niyetini etkilemesi beklenmektedir. Varsayıldığı üzere, sonuçlar, iş doyumunun duyuşsal bağlılığın belirleyicisi olduğunu; işe bağlılık ve iş doyumunun normatif bağlılığı etkilediğini; Merkez laboratuvarı çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin örgütsel bağlılığın üç boyutundan da (duyuşsal, devamlılık ve normatif) etkilendiğini göstermiştir.

Boylu ve diğerlerinin (2007) akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine yaptıkları araştırma kapsamında, Gazi Üniversitesinde çalışan akademisyenlerin çalıştıkları birimlere ve üniversite geneline olan örgütsel bağlılıklarını ortaya koymak için Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılarak 366 akademisyene anket uygulanmıştır. Çalışma kapsamında örgütsel bağlılık üç farklı boyutta, duyuşsal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında ele alınarak, akademisyenlerin bağlılık düzeyleri incelenmiştir. Ayrıca akademisyenlerin söz konusu bu bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, unvanlarına, çalışma sürelerine ve birim türlerine göre farklılık gösterip göstermediği de

t- testi ve anova testi kullanılarak analiz edilmiştir. Söz konusu analizler sonucunda, akademisyenlerin bazı kişisel özellikleriyle örgütsel bağlılık düzeyleri arasında 0,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Araştırmaya göre akademisyenlerin gerek çalıştıkları birime gerekse üniversitenin geneline yönelik, söz konusu üç bağlılıkla ilgili olarak tek tek verilen ifadeler katılım derecelerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifadeler duyuşsal bağlılıkla ilgili ifadeler olurken onu sırasıyla normatif ve devam bağlılığı ile ilgili ifadeler izlemektedir. Akademisyenlerin gerek üniversitenin geneline gerekse çalıştıkları birime yönelik, duyuşsal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri yaşlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde herhangi bir farklılık göstermemektedir.

Özden (1997), yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçladığı araştırmasını, Kırıkkale il merkezinde 1995-1996 öğretim yılında görev yapan lise ve dengi okullarındaki 842 öğretmen arasından tesadüfi örneklem yolu ile üçü genel lise üçü meslek lisesi ve biri Anadolu Lisesi olmak üzere 7 okuldan seçilen 47'si erkek, 49'u kadın 96 öğretmen üzerinde yapmıştır. Araştırma, öğretmenlerin çalıştıkları okul ile bütünleşmelerindeki (örgütsel adanmışlık) farklılaşmanın %40 kadar yönetici davranışlarından duyulan memnuniyet ile %20 oranında da öğretmenlerin okul yönetimine katılımları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Öğretmenlerin fakülte veya enstitü çıkışlı olmalarının ve cinsiyetlerinin, ne örgütsel adanmışlık ne de işten doyum ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Buluç (2009) "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki" adlı araştırmasında, sınıf öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen ve Ankara'da bulunan 12 ilköğretim okulunda çalışan toplam 250 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada okul yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerini belirlemek için Çok Faktörlü Liderlik Anketi öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının derecesini belirlemek için ise Örgütsel Bağlılık Anketi kullanılmıştır. Verilerin analizinde Pearson moments çift yönlü korelasyon analizi ve çoklu Regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Laissez-faire liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık

arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmanın diğer önemli bulguları ise etkileşimci liderliğin boyutu olan koşullu ödül ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunmasıdır.

Karcıoğlu ve Çelik (2012) “Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi” adlı çalışmasında, mobbingin, mağdurun bulunduğu örgüte olan bağlılığını ne yönde etkileyeceğini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmada iki ölçek kullanılmıştır. Bunlardan ilki, Henz Leyman tarafından belirlenen 5 grup ve 45 ifadeden oluşan mobbing tipolojisinden faydalanarak geliştirilen mobbing davranışları, nedenleri, etkileri ve tepkileri belirlemeye yönelik olarak hazırlanan mobbing ölçeği, diğeri ise Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğidir. Araştırma evrenini Erzurum merkezde görev yapan banka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketler, basit tesadüfî örneklem yöntemi ile seçilen 80 çalışana yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulanmıştır. Verilerin analizi sonucunda mobbing davranışları ile örgütsel bağlılık ve üç bileşeni (duyuşsal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, ölçme aracının geliştirilmesine, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Yapılan araştırmanın amacı, Aydın ili Merkez, Kuyucak, Karacasu, Köşk ve Bozdoğan ilçe merkezlerinde bulunan resmi ilköğretim okullarında 2011-2012 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini çeşitli değişkenlere göre Allen ve Meyer 'in belirlemiş olduğu örgütsel bağlılık alt boyutları (duyuşsal, devamlılık, normatif) ile incelenmesidir. Araştırmada, Allen ve Meyer (2004) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Organizational Commitment Questionnaire) kullanılmıştır.

Bu araştırmada, araştırmanın amacını gerçekleştirmek için tarama modeli ele alınmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu biçimiyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Tarama modelinde, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ve ya örneklem üzerinde tarama yapılmaktadır (Karasar, 2009).

Araştırma ile ilgili alanyazın taranmış ve Aydın ili Merkez, Kuyucak, Karacasu, Köşk ve Bozdoğan ilçe merkezlerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlere Allen ve Meyer (2004) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”n uygulanması sonucu elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırmanın amacı katılımcıların örgütsel bağlılığa ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmaktır. Araştırma bu yönüyle betimsel bir çalışmadır.

#### 3.2 EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni, Aydın ili Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarından, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın uygulanması için gerekli izinler alınmıştır.

Örneklem seçiminde “tabakalı örnekleme” türü kullanılmıştır. Dinçer (1996)’in ilerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması üzerine yaptığı araştırmaya göre Aydın ilçelerinin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması incelenmiş ve baştan ikinci olan merkez ilçe ile sondan ikinci olan Köşk ilçesi araştırma örnekleme içerisine alınmıştır. Ancak, Köşk ilçesi merkezindeki öğretmen sayısı yeterli olmadığından sosyo-ekonomik düzey bakımından Aydın ilçeleri sıralamasında sondan 3., 4. ve 5. olan Karacasu, Bozdoğan ve Kuyucak ilçeleri de örnekleme dahil edilmiştir.

Aydın il merkezindeki örnekleme alınacak okulları belirlemek için de “tabakalı eleman örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Aydın Belediyesi Hizmet Ağı (AYBA), Aydın Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı ve Belediye Emlak Şefliğinden alınan bilgiler doğrultusunda Aydın il merkezinde bulunan okullar buldukları mahallelere göre sınıflandırılmıştır. Her mahalleden en bir tane alt düzey ve bir tane de üst düzey olmak üzere 2 okul seçilmeye çalışılmıştır. Buna göre çalışma evreni Aydın merkez, Karacasu, Bozdoğan, Kuyucak ve Köşk ilçelerinde görev yapan 78 yönetici ve 1018 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklem grubu ise 529 öğretmen ve 46 yönetici olmak üzere toplam 575 katılımcıdan oluşmaktadır.

### 3.3 VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada yararlanılmak üzere ilgili alanyazın incelenmiş, konuyla ilgili kaynaklar taranmıştır. Araştırmanın verilerini toplamak için Allen ve Meyer (2004) “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek iki bölümden oluşmaktadır:

**Birinci Bölüm:** Bu bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. 15 sorudan oluşmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetini, medeni durumunu, yaşını, sahip oldukları çocuk sayısını, toplam hizmet sürelerini, unvanını, buldukları unvandaki hizmet süresini, branşını, öğrenim durumunu, eğitim durumunu, okulun bulunduğu ilçede ikamet edip etmediklerini, Aydınlı olup olmadıklarını, Aydın’da geçen hizmet süresi, şu anda buldukları kurumdaki hizmet süresini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

**İkinci Bölüm:** Bu bölüm, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için 18 maddeden oluşan 5’li likert tipi derecelendirme ölçeğini içermektedir. Bu soruların 6’sı duyuşsal bağlılığı, 6’sı devamlılık bağlılığını ve diğer 6’sı ise normatif bağlılığı ölçmektedir. 1, 4, 7, 10, 13 ve 16 nolu maddeler Duyuşsal Bağlılık boyutu, 2, 5,

8, 11, 14 ve 17 nolu maddeler Devamlılık Bağlılığı boyutunu, 3, 6, 9, 12, 15 ve 18 nolu maddeler ise Normatif Bağlılık boyutunu ölçmektedir. Soruların yanıtlanmasında “Tamamen katılıyorum, katılıyorum, az katılıyorum, katılmıyorum ve hiç katılmıyorum ifadeleri kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılığı çok yönlü olarak inceledikleri çalışmada Baysal ve Paksoy (1999), Meyer ve Allen tarafından geliştirilen modelin güvenilirlik katsayısını 0,81 olarak tespit etmişlerdir. Bu modelin alt boyutları olan duyuşsal bağlılık ölçeği için 0,81, devamlılık bağlılığı ölçeği için 0,72 ve normatif bağlılık ölçeği için de 0,66 güvenilirlik katsayısına sahip olduğunu tespit ederek bu ölçme aracının Türkiye’de yapılacak araştırmalar için de kullanılabilceğini belirtmişlerdir. Ölçek değiştirilmeden Allen ve Meyer’den internet üzerinden e-posta aracılığıyla izin alınarak kullanılmıştır. Bu kapsamda; orijinali İngilizce olan “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin Türkçe’ye uyarlanmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Türkçe’ye uyarlanması sırasında araştırma danışmanı ile birlikte ölçeğin özgünlüğü korunmaya çalışılmıştır.

### **3.4 VERİLERİN TOPLANMASI**

Araştırmada, yapılan alanyazın taraması sonucunda Allen ve Meyer (2004) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçeği uygulayabilmek için öncelikle, Dr. Natalie Allen ve Dr. John Meyer’den ve sonra da gerekli kurumlardan izin alınmıştır. Ölçek yönetici ve öğretmenlere araştırmacı tarafından uygulanmış ve elden toplanmıştır. Ölçek okulda bulunan tüm öğretmen ve yöneticilere verilmiş ve yine aynı gün içerisinde doldurulması beklenerek anketler toplanmaya çalışılmıştır.

### **3.5 VERİLERİN ANALİZİ**

Verilerin analizinde SPSS 16 (Statistical Package for Special Sciences) paket programı kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde normal dağılım gösteren gruplar için “parametrik testler; normal dağılım göstermeyen gruplar için ise “non-parametrik testler” kullanılmıştır.

Ölçekte yer alan cevaplar “Tamamen katılıyorum” (5 puan), “Katılıyorum” (4 puan), “Az katılıyorum” (3 puan), “Katılmıyorum” (2 puan) ve “Hiç katılmıyorum” (1

puan) olarak puanlanmıştır. Ölçekte 3, 7, 10 ve 13 nolu maddeler ters kodlanmış maddelerdir. Ortalama puan yükseldikçe bağlılık da yükselmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçek, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ait duyuşsal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarını ölçmektedir. Veri toplama aracının ikinci bölümündeki bağımlı değişkenler (18 madde) kendi içersinde 3 alt boyuttan oluşmaktadır.

- a. Duyuşsal Bağlılık Boyutu (1, 4, 7, 10, 13 ve 16 nolu maddeleri içermektedir.)
- b. Devamlılık Bağlılığı Boyutu (2, 5, 8, 11, 14 ve 17 nolu maddeleri içermektedir.)
- c. Normatif Bağlılık Boyutu (3, 6, 9, 12, 15 ve 18 nolu maddeleri içermektedir.)

Katılımcıların örgütsel bağlılık puanları, maddelere verilen cevapların puanları ile belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesinde aritmetik ortalamalardan yararlanılmıştır. Bu puanların yüksek olması örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu, düşük olması ise örgütsel bağlılığın düşük olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen puanların değerlendirilmesinde, aşağıdaki puan aralıklarına uyulmuştur.

**Tablo 3.1: Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre Puan Aralıkları**

Örgütsel Bağlılık Düzeyi	Puan Aralıkları
Tamamen Katılıyorum	4.20 – 5.00
Katılıyorum	3.40 – 4.19
Az Katılıyorum	2.60 – 3.39
Katılmıyorum	1.80 – 2.59
Hiç Katılmıyorum	1.00 – 1.79

Grup ortalama puanları arasındaki anlamlı farkların test edilmesinde ,05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Elde edilen veriler tablolar aracılığı ile belirtilmiş ve yorumlanmıştır. Tablolar oluşturulurken parametrik testlerden t-testi, tek yönlü varyans analizi (Anova) ve parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis-H ve Mann Whitney-U aracılığıyla belirlenmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonucunda, gruplar arasında fark bulunduğu, farklılıkların kaynağını belirlemek üzere “Scheffe, LSD Testi ve Tamhane’s T2” testleri kullanılmıştır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR VE YORUM**

Bu bölümde, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık görüşleri madde düzeyinde ve ardından da örgütsel bağlılık boyutları bakımından incelenmiştir. Bu nedenle her boyuta ilişkin madde ortalama puanlarına yer verilmiştir. Ölçülen örgütsel bağlılık düzeyi ve alt boyutlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, sahip olunan çocuk sayısı, toplam hizmet süresi, unvanı, unvandaki hizmet süresi, branş, öğrenim durumu, eğitim durumu, okulun bulunduğu ilçede ikamet edip etmeme durumu, Aydınli olup olmama durumu, Aydın’daki görev süresi ve şu anki bulunan kurumdaki toplam hizmet süresi gibi kişisel değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği parametrik testlerden t-testi, tek yönlü varyans analizi (Anova) ve parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis-H ve Mann Whitney-U aracılığıyla belirlenmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonucunda, gruplar arasında fark bulunduğu, farklılıkların kaynağını belirlemek üzere “Scheffe, LSD Testi ve Tamhane’s T2” testleri uygulanmıştır.

#### **4.1 YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ**

Bu başlık altında, katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, sahip olunan çocuk sayısı, toplam hizmet süresi, unvanı, unvandaki hizmet süresi, branş, öğrenim durumu, eğitim durumu, okulun bulunduğu ilçede ikamet edip etmeme durumu, aydınlı olup olmama durumu, aydın’daki görev süresi ve şu anki bulunan kurumdaki toplam hizmet süresi gibi kişisel değişkenlere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.



**Tablo 4.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Özellikleri**

<b>Değişkenler</b>		<b>n</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Kadın	303	52,7
	Erkek	272	47,3
Medeni Durum	Evli	506	88,0
	Bekar	69	12,0
Yaş	22-31 yaş	118	20,5
	32-41 yaş	201	35,0
	42-51 yaş	193	33,6
	52 ve üzeri	63	11,0
Çocuk Sayısı	0	99	17,2
	1	167	29,0
	2	271	47,1
	3 ve üzeri	38	6,6
Toplam Hizmet Süresi	1-10 yıl	166	29,0
	11-20 yıl	210	36,7
	21-30 yıl	156	27,3
	31-40 yıl	40	7,0
Unvan	Müdür	18	3,1
	Müdür Yardımcısı	28	4,9
	Öğretmen	529	92,0
Unvandaki Hizmet Süresi	1-10 yıl	200	35,1
	11-20 yıl	215	37,8
	21-30 yıl	125	22,0
	31-40 yıl	29	5,1
Branş	Okul Öncesi ve Sınıf Öğretmenliği	295	51,5
	Sözel (Türkçe,Sosyal Bilgiler, Din Kült., Yabancı Dil, Rehberlik)	155	27,1

	Sayısal (Matematik, Fen ve Teknoloji, Bilişim Teknolojisi)	70	12,2
	Beceri (Beden Eğit., Teknoloji-Tasarım, Görsel Sanatlar, Müzik)	53	9,2
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	98	17,0
	Lisans	461	80,2
	Lisans Üstü ve Sonrası	16	2,8
Eğitim Durumu	Eğitim Enstitüsü	49	8,5
	Eğitim Fakültesi	386	67,1
	Eğitim Yüksekokulu	58	10,1
	Diğer	82	14,3
Okulun bulunduğu ilçede ikamet ediyorum.	Evet	487	84,7
	Hayır	88	15,3
Aydınlıyım.	Evet	253	44,0
	Hayır	322	56,0
Aydın'daki görev süresi	1-10 yıl	335	58,3
	11-20 yıl	172	29,9
	21 ve üzeri	68	11,8
Şu anda bulunulan kurumdaki görev süresi	1-5 yıl	341	59,3
	6-10 yıl	154	26,8
	10 ve üzeri	80	13,9

Tablo 4.1'e göre, katılımcıların cinsiyete göre dağılımının %52,7'sinin kadın, %47,3'ünün ise erkek olduğu görülmektedir. Buna göre kadın sayısının erkek sayısından fazla olduğu belirtilebilir.

Örneklemin medeni durum değişkenine göre dağılımı incelendiğinde, % 88'inin evli, %12'sinin bekâr olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, evli katılımcıların sayısı bekâr olanlara oranla oldukça fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaş aralıkları 4 grupta ele alınmıştır. Bu gruplar sırası ile 22-31 yaş, 32-41 yaş, 42-51 yaş, 52 ve üzeri yaş gruplarıdır. Örneklemedeki en geç öğretmen 22; en yaşlı öğretmen ise 60 yaşındadır. En fazla katılımcı, %35 ile 32-41 yaş aralığında, sonra sırası ile %33,6 ile 42-52 yaş aralığında, %20,5 ile 22-31 yaş aralığında ve son olarak da %11 ile 52 ve üzeri yaş aralığında bulunmaktadır.

Örneklemin çocuk sayısı 4 grupta ele alınmıştır. Bu gruplar ('0') hiç çocuğu olmayanlar, '1' bir çocuğu olanlar, '2' iki çocuğu olanlar, '3 ve üzeri' üç ve daha fazla çocuğu olanlar olarak belirlenmiştir. En çok oran %47,1 ile '2' çocuğu olanlarda görülmektedir ve ardından sırasıyla %29 ile '1' çocuğu olanlar, %17,2 ile '0' çocuğu olanlar ve son olarak da en düşük %6,6'lık oranla '3 ve üzeri' çocuğu olanlar izlemektedir.

Örneklemin toplam hizmet süresine göre dağılımları 4 grupta ele alınmıştır. Bu gruplar sırası ile 1-10 yıl, 11-20 yıl, 21-30 yıl ve 31-40 yıl gruplarıdır. Örnekleme yer alan katılımcıların toplam hizmet süresinin en yükseği 40 yıl, en düşüğü ise 1 yıldır. Elde edilen verilere göre, en fazla katılımcının bulunduğu grup %36,7 oranı ile 11-20 yıl toplam hizmet süresine sahip gruptur. Diğerleri sırası ile %29 ile 1-10 yıl, 27,3 ile 21-30 yıl ve son olarak da %7 ile 31-40 yıl toplam hizmet süresine sahip gruplardır.

Unvan değişkenine göre katılımcılar incelendiğinde, %92'sinin öğretmen, %4,9'unun müdür yardımcısı ve %3,1'inin ise müdür olduğu görülmektedir. Öğretmen sayısı, müdür ve müdür yardımcısı sayısından oldukça fazla olduğu söylenilebilir.

Katılımcıların unvanlarındaki hizmet süresi 4 grupta incelenmiştir. Bunlar sırası ile 1-10 yıl, 11-20 yıl, 21-30 yıl ve 31-40 yıl gruplarıdır. Unvandaki hizmet süresine göre en fazla örneklem %37,8 ile 11-20 yıl arasında bulunurken bunu sırasıyla %35,1 ile 1-10 yıl, %22 ile 21-30 yıl ve son olarak da %5,1 ile 31-40 yıl grupları izlemektedir.

Örneklemede 14 farklı branştan katılımcıların yer aldığı belirlenmiştir. Bunlar 4 gruba ayrılmıştır. Bunlardan birincisini okul öncesi ve sınıf öğretmenliği grubu oluşturmaktadır. İkincisini sözel grup (Türkçe,Sosyal Bilgiler, Din Kült., Yabancı Dil, Rehberlik), üçüncüsünü sayısal grup (Matematik, Fen ve Teknoloji, Bilişim Teknolojisi) ve sonuncusunu ise beceri grubu (Beden Eğt., Teknoloji-Tasarım, Görsel Sanatlar, Müzik) oluşturmaktadır. Örneklemin %51,'lik kısmı okul öncesi ve sınıf öğretmenleri grubunda bulunurken, bunu sırasıyla %27,1 ile sözel grup, %12,2 ile sayısal grup ve son olarak da %9,2 ile beceri grubu izlemektedir.

Öğrenim durumu değişkenine göre katılımcıların %17'si önlisans mezunu, %80,2'sinin lisans mezunu ve %2,8'inin ise lisansüstü ve sonrası mezunu oldukları tespit edilmiştir. Buna göre lisans mezunlarının, önlisans ve lisansüstü ve sonrası mezun sayısından oldukça fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumları eğitim enstitüsü, eğitim fakültesi, eğitim yüksekokulu ve diğer grup olmak üzere 4 grupta incelenmiştir. Buna göre, %67,1 ile en çok eğitim fakültesi mezunun olduğu tespit edilmiş ve bunu sırası ile %14,3 ile diğer grup, %10,1 ile eğitim yüksek okulu mezunları ve son olarak da %8,5 ile eğitim enstitüsü mezunları izlediği görülmüştür.

“Okulunuzun bulunduğu ilçede mi ikamet ediyorsunuz?” sorusuna örneklemdaki katılımcıların %84,7'si evet cevabını verirken %15,3'ü hayır cevabını verdiği tespit edilmiştir. Buna göre okulun bulunduğu ilçede ikamet edenlerin sayısı etmeyenlere oranla oldukça yüksektir.

Katılımcılara yöneltilen “Aydınlı mısınız?” sorusuna %44,0 oran ile evet, %56,0 oran ile hayır cevabı elde edilmiştir. Buna göre Aydınlı olanların sayısının Aydınlı olmayanlara göre biraz daha düşük olduğu görülmektedir.

Örneklemin Aydın'daki toplam hizmet süresine göre dağılımları 1-10 yıl, 11-20 yıl ve 21 ve üzeri biçiminde 3 grupta ele alınmıştır. Katılımcıların, Aydın'daki görev süreleri bakımından en çok yoğunlaşmanın bulunduğu grup %58,3 oranı ile 1-10 yıl grubudur. Bunu takiben %29,9 ile 11-20 yıl ve %11,8 ile 21 ve üzeri grubun izlediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların şuan buldukları kurumdaki görev süreleri 1-5 yıl, 6-10 yıl, ve 10 yıl ve üzeri şeklinde 3 grupta ele alınmıştır. Elde edilen verilere göre, en fazla katılımcının bulunduğu grup %59,3 oranı ile 1-5 yıl grubundadır. Bunu takiben %26,8 ile 6-10 yıl ve %13,9 ile 10 ve üzeri grubun izlediği görülmektedir.

#### **4.2 YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR**

Araştırmanın birinci alt problemi “İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri nedir? şeklinde belirlenmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri hakkında bilgi edinebilmek için, veri toplama aracının birinci ve ikinci bölümünden elde edilen veriler sayısal verilere dönüştürülerek

istatistiksel işlemler ile analiz edilmiştir. Analizde örgütsel bağlılığın alt boyutları için verilen cevaplara göre puanlanmış ve bu puanlar ile ortalamalar ve standart sapmalar elde edilmiştir. Bu verilerden yola çıkarak yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenmiştir.

Aydın ili Merkez, Bozdoğan, Kuyucak, Karacasu ve Köşk İlçe merkezlerinde bulunan ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin bulgular tablo 4.2'deki gibidir.

**Tablo 4.2: Ölçek Maddeleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Ortalama Değerler**

Madde No	Maddeler	Örgütsel Bağlılık (X)	Düzeği
1.	Kariyerimin geri kalan kısmını bu okulda geçirmekten mutluluk duyarım.	3,3391	Az Katılıyorum
2.	Şu anda okulumda kalmak istekten ziyade gereklilikten kaynaklanmaktadır.	3,1339	Az Katılıyorum
3.	Şu anki müdürüme bağlı kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	2,6271	Az Katılıyorum
4.	Okulun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	3,9686	Katılıyorum
5.	İstesem de şu anda okuldan ayrılmam çok zor olur.	3,3843	Az Katılıyorum
6.	Benim yararına olsa da şu anda okulumdan ayrılmanın doğru olacağını düşünmüyorum.	3,1843	Az Katılıyorum
7.	Okulumda karşı güçlü bir "aidiyet" duygusu yaşamıyorum.	3,1339	Az Katılıyorum
8.	Okulumdan şu anda ayrılma kararı alsam hayatımın büyük bir kısmı altüst olacaktır.	2,266	Katılmıyorum
9.	Şu anda okulumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	2,4486	Katılmıyorum
10.	Kendimi bu okula "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	3,2956	Az Katılıyorum
11.	Bu okuldan ayrılmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	2,6734	Az Katılıyorum
12.	Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.	3,2852	Az Katılıyorum
13.	Bu okulda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	3,31	Az Katılıyorum
14.	Bu okul için kendimden bu kadar çok fedakârlık yapmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	2,6452	Az Katılıyorum
15.	Okulumdan şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.	2,913	Az Katılıyorum
16.	Bu okul benim için kişisel olarak büyük bir anlama sahip.	3,0121	Az Katılıyorum
17.	Bu okuldan ayrılmayışımın nedenlerinden biri eldeki alternatiflerimin azlığıdır.	2,9182	Az Katılıyorum
18.	Okulumda çok şey borçluyum.	2,6469	Az Katılıyorum
Ortalama		3,0103	Az katılıyorum

**Tablo 4.3: Örgütsel Bağlılık Düzeyleri**

Örgütsel Bağlılık Düzeyi	Puan Aralıkları
Tamamen Katılıyorum	4.20 – 5.00
Katılıyorum	3.40 – 4.19
Az Katılıyorum	2.60 – 3.39
Katılmıyorum	1.80 – 2.59
Hiç Katılmıyorum	1.00 – 1.79

Öğretmenlerin ve yöneticilerin ölçekteki 4. ifade hariç tüm ifadelerine verdikleri cevapların “az katılıyorum” düzeyinde oldukları görülmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyinin en yüksek olduğu 4. madde “Okulun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.” ( $X=3,9686$ ) maddesidir. Örgütsel Bağlılığın en düşük olduğu madde ise “Okulumdan şu anda ayrılma kararı alsam hayatımın büyük bir kısmı altüst olacaktır.” ( $X=2,2666$ ) ve “Şu anda okulumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.” ( $X= 2,4486$ ) maddeleridir.

Tablo 4.2 ve Tablo 4.3.’teki bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalama olarak “Az Katılıyorum” (3,0103) düzeyinde olduğu görülmüştür.

### 4.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ALT BOYUTLARINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Araştırmanın ikinci alt problemi “İlköğretimde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri örgütsel bağlılığın alt boyutlarında (duyuşsal, devamlılık ve normatif bağlılık) anlamlı farklılıklar göstermekte midir?” şeklinde belirlenmişti. Bu bölümde örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duyuşsal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarına ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

#### 4.3.1 Duyuşsal Bağlılık Boyutuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmada kullanılan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin 1, 4, 7, 10, 13 ve 16. maddeleri duyuşsal bağlılık boyutunu ölçen ifadelerdir. Bu maddelere verilen cevaplar ve elde edilen bulgular Tablo 4.4’te sunulmuştur.

**Tablo 4.4: Duyuşsal Bağlılık Boyutuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

Madde No	Maddeler	Örgütsel Bağlılık (X)	Düzeyi
1.	Kariyerimin geri kalan kısmını bu okulda geçirmekten mutluluk duyarım.	3,3391	Az Katılıyorum
2.	Okulun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	3,9686	Katılıyorum
3.	Okulum karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu yaşamıyorum.	3,1339	Az Katılıyorum
4.	Kendimi bu okula “duyusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	3,2956	Az Katılıyorum
5.	Bu okulda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	3,31	Az Katılıyorum
6.	Bu okul benim için kişisel olarak büyük bir anlama sahip.	3,0121	Az Katılıyorum
Ortalama		3,3432	Az Katılıyorum

Tablo 4.4’teki bulgulara göre, duyuşsal bağlılık boyutunda algılanan örgütsel bağlılığın “Az Katılıyorum” düzeyinde ( $X=3,3432$ ) olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle, yönetici ve öğretmenlerin orta düzeyde duyuşsal bağlılık yaşadıkları söylenebilir. Duyuşsal bağlılık boyutunda en düşük ortalamaya sahip olan maddeler “Kariyerimin geri kalan kısmını bu okulda geçirmekten mutluluk duyarım.” ( $X=3,3391$ ), “Okulum karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu yaşamıyorum.” ( $X=3,1339$ ), “Kendimi bu okula “duyusal olarak bağlı” hissetmiyorum.” ( $X=3,2956$ ), “Bu okulda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.” ( $X=3,31$ ) ve “Bu okul benim için kişisel olarak büyük bir anlama sahip.” ( $X=3,0121$ ) maddeleridir. En yüksek ortalamaya sahip olan madde ise “Okulun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.” ( $X=3,9686$ ) maddesidir. Buna göre yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları okulda okula olan duyuşsal bağlılıklarını azaltıcı rol oynayan problemler olduğu düşünülebilir.

İşin zorluğu, rolün açıklığı, amacın açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, arkadaş bağlılığı, eşitlik ve adalet, kişisel önem, katılım ve geri bildirim duyuşsal bağlılığa etki eden faktörlerdendir (Allen ve Meyer, 1990). Bu nedenle, bu faktörlerin örnekleme alınan okullarda yeterli olmadığı düşünülebilir. Celep (1996) araştırmasında aralarında yakın ve dostça bir ilişki bulunan, çalıştığı okulun üyesi olmaktan gurur duyan öğretmenleri adanmışlık (bağlılık) düzeylerinin yüksek bulunması bu bulguyu destekler niteliktedir.

### 4.3.2 Devamlılık Bağlılığı Boyutuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmada kullanılan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin 2, 5, 8, 11, 14 ve 17. maddeleri devamlılık bağlılık boyutunu ölçen ifadelerdir. Bu maddelere verilen cevaplar ve elde edilen bulgular Tablo 4.5’te sunulmuştur.

**Tablo 4.5: Devamlılık Bağlılığına İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

Madde No	Maddeler	Örgütsel Bağlılık (X)	Düzeyi
1.	Şu anda okulumda kalmak istekten ziyade gereklilikten kaynaklanmaktadır.	3,1339	Az Katılıyorum
2.	İstesem de şu anda okuldan ayrılmam çok zor olur.	3,3843	Az Katılıyorum
3.	Okulumdan şu anda ayrılma kararı alsam hayatımın büyük bir kısmı altüst olacaktır.	2,266	Katılmıyorum
4.	Bu okuldan ayrılmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	2,6734	Az Katılıyorum
5.	Bu okul için kendimden bu kadar çok fedakârlık yapmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	2,6452	Az Katılıyorum
6.	Bu okuldan ayrılmayışımın nedenlerinden biri eldeki alternatiflerimin azlığıdır.	2,9182	Az Katılıyorum
Ortalama		2,8368	Az Katılıyorum

Tablo 4.5’teki bulgulara göre devamlılık boyutunda algılanan örgütsel bağlılığın ( $X=2,83$ )“Az Katılıyorum” düzeyinde, bir başka deyişle orta düzeyde olduğu görülmektedir. Devamlılık bağlılığı boyutunda en yüksek ortalamanın görüldüğü madde “İstesem de şu anda okuldan ayrılmam çok zor olur.” (3,3843) maddesidir. Diğer yandan, bağlılık boyutunun en düşük ortalamaya sahip olduğu madde ise “Okulumdan şu anda ayrılma kararı alsam hayatımın büyük bir kısmı altüst olacaktır.” ( $X=2,26$ ) ifadesidir. Bu iki maddeye göre öğretmenlerin okula devam zorunluluğundan kaynaklanan bir devamlılık bağlılığının oluştuğu belirtilebilir. Yönetici ve öğretmenlerin okuldan ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olduğu söylenilebilir. Örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünmeleri nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürdükleri düşünülebilir çünkü devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (Lamsa ve Savolainen, 1999; Gül ve İnce, 2005). Diğer bir ifadeyle örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi anlatır Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de



örgütte kalmaya devam etmektedir çünkü örgütten ayrılmanın kendisi için maliyeti yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990). Tüm bu düşüncelere yönetici ve öğretmenlerin de sahip olduğu düşünülebilir. Nitekim Özutku (2008) araştırmasında tespit ettiği devamlılık düzeyinin kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu bu durumu destekler niteliktedir.

### 4.3.3 Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmada kullanılan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin 3, 6, 9, 12, 15 ve 18. maddeleri normatif bağlılık boyutunu ölçen ifadelerdir. Bu maddelere verilen cevaplar ve elde edilen bulgular Tablo 4.6’te sunulmuştur.

**Tablo 4.6: Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

Madde No	Maddeler	Örgütsel Bağlılık (X)	Düzeyi
1.	Şu anki müdüreme bağlı kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	2,6271	Az Katılıyorum
2.	Benim yararına olsa da şu anda okulumdan ayrılmanın doğru olacağını düşünmüyorum.	3,1843	Az Katılıyorum
3.	Şu anda okulumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	2,4486	Katılmıyorum
4.	Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.	3,2852	Az Katılıyorum
5.	Okulmdan şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.	2,913	Az Katılıyorum
6.	Okulumda çok şey borçluyum.	2,6469	Az Katılıyorum
Ortalama		2,8508	Az Katılıyorum

Tablo 4.6’deki bulgulara göre normatif boyutta algılanan örgütsel bağlılığın ( $X=2,8508$ ) “Az Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık boyutunda maddelerin çoğu birbirine yakın ortalama düzeyine sahiptir. Ancak normatif bağlılık boyutunda en düşük ortalamaya sahip madde “Şu anda okulmdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.” ifadesidir ( $X=2,4486$ ).

Normatif bağlılık, işgörenlerin örgütlerine duydukları sorumlulukları hakkındaki inançlarını belirtmektedir. Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılığını bir görev olarak algılamasına dayalıdır ve bu açıdan diğer iki tür bağlılık türünden oldukça farklıdır. Duyuşsal bağlılık “*Bu örgütte kalmak istiyorum*” cümlesini içeren bir anlayışa

sahipken, normatif bağlılık ise “*Bu örgütte kalmalıyım*” biçimindeki sorumluluk ve değer yargısı taşıyan bir anlayışa sahiptir (Allen ve Meyer, 1990)

Bu bağlılık türü aynı zamanda zorunluluk unsuru içermektedir. Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır. Normatif bağlılıktaki zorunluluk devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır.

Duyuşsal bağlılık ve devamlılık bağlılığı, örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağlılık daha çok örgüte girmeden önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir (Gül ve İnce, 2005).

Allen ve Meyer (1990), normatif bağlılığa etki eden faktörleri, çalışanların karakteri, kişisel ve ailesel yaşantıları, kültür ve sosyalleşme süreçleri olarak belirtmiştir. Everett (1992) araştırmasında liderliğin örgütsel bağlılığın kestirilmesinde etkili bir değişken olduğunu tespit etmesi çalışanların karakteri bakımından bu bulguyu destekler niteliktedir. Monchak (1994) araştırmasında yöneticilerin çatışmayı çözme becerileri ile yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark olduğunu tespit etmesi de yine çalışanların karakteri bakımından bu durumu destekler niteliktedir.

#### **4.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALT BOYUTLARI VE SOSYO-DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR**

Araştırmanın üçüncü alt problemi “İlköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, cinsiyet, medeni durum, yaş, sahip olunan çocuk sayısı, toplam hizmet süresi, unvan, bulunulan unvandaki hizmet süresi, branş, öğrenim durumu, eğitim durumu, okulun bulunduğu ilçede ikamet edip edilmemesi, Aydınli olup olmama durumu, Aydın’da geçen hizmet süresi, şu anda bulunulan kurumdaki hizmet süresi gibi değişkenler bakımından anlamlı farklılıklar göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu başlık altında, yönetici ve öğretmenlerin sosyo-demografik değişkenlere göre örgütsel bağlılık alt boyutları analiz sonuçları incelenecektir.

#### 4.4.1 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Cinsiyete İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin alt boyutlara ilişkin bağlılık düzeylerinin “cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için ölçeğin ikinci bölümünden elde edilen puanlara t-testi uygulanmıştır. Sonuçlar tablo aracılığıyla özetlenmiştir. 303 kadın ve 272 erkek katılımcıdan alınan cevapların analiz sonuçları Tablo 4.7’de sunulmuştur.

**Tablo 4.7: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Cinsiyete İlişkin t-Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	X	s.s	sd	t	p
<b>Toplam Bağlılık</b>	Kadın	303	2,98	,52	572	-1,19	,234
	Erkek	272	3,03	,49	570,54		
<b>Duyuşsal Bağlılık</b>	Kadın	303	3,25	,85	573	-2,79	,005
	Erkek	272	3,44	,81	570,816		
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	Kadın	303	2,88	,68	573	1,8	,065
	Erkek	272	2,78	,71	559,188		
<b>Normatif Bağlılık</b>	Kadın	303	2,81	,77	572	-1,07	,283
	Erkek	272	2,88	,76	567,331		

Tablo 4.7’ye göre, yönetici ve öğretmenlerin devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p > ,05$ ). Ancak, duyuşsal bağlılık boyutundaki görüşler cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p = ,005 < ,05$ ). Duyuşsal bağlılık boyutunu kadınların ( $X = 3,25$ ) erkeklere ( $X = 3,44$ ) nazaran daha düşük düzeyde yaşadıkları görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili alanyazına bakıldığında, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdiklerine dair görüş birliği bulunmamaktadır. Değişik nedenlerden ötürü erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu ileri sürülmüştür (Gül ve İnce, 2005). Ancak alanyazında kadınların erkeklere göre daha fazla örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğu görüşü hâkimdir (Hrebiniak ve Alutto, 1972; Alutto ve diğerleri, 1973; Alvi ve Ahmed, 1987; Angle ve Perry, 1981; Morrow ve diğerleri, 1988; Wahn, 1998). Nitekim bu durum araştırmamızdan elde edilen bulguyu destekler biçimdedir.

#### 4.4.2 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Medeni Duruma İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin alt boyutlara ilişkin bağlılık düzeylerinin “medeni durum” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için ölçeğin ikinci bölümünden elde edilen puanlara t-testi uygulanmıştır. 505 evli ve 69 bekâr katılımcıdan elde edilen bulgular Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.8: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Medeni Duruma İlişkin t-Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	X	s.s	sd	t	p	.
Toplam Bağlılık	Evli	506	3,02	,51	572	1,49		,136
	Bekar	69	2,92	,52	86,804			
Duyuşsal Bağlılık	Evli	506	3,37	,82	573	2,69		,007
	Bekar	69	3,08	,88	84,970			
Devamlılık Bağlılığı	Evli	506	2,82	,70	573	-,720		,47
	Bekar	69	2,89	,63	93,121			
Normatif Bağlılık	Evli	506	2,86	,76	572	,682		,49
	Bekar	69	2,79	,81	85,301			

Tablo 4.8’ye göre, yönetici ve öğretmenlerin devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık algıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>,05$ ). Ancak, duyuşsal bağlılık boyutundaki görüşler medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=,005<,05$ ). Duyuşsal bağlılık boyutunu evli katılımcıların ( $X=3,37$ ) bekar olanlara ( $X=3,08$ ) nazaran biraz daha yüksek düzeyde yaşadıkları görülmektedir.

Nartgün ve Menep (2010) araştırmalarında öğretmenlerin duyuşsal, normatif bağlılık ve devam bağlılığına ilişkin görüşlerinde evli ya da bekâr oluşları buldukları örgüte ilişkin bağlılıklarını etkilemediğini tespit etmişlerdir. Ancak, Durna ve Eren (2005)’in araştırmasında duyuşsal, devam ve normatif bağlılık boyutlarıyla medeni durum arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Benkfoff (1997) çalışmasında da evli olanların bekâr olanlara göre örgüte daha fazla bağlı olduğu bulunmuştur. Boylu ve diğerlerinin (2007) akademisyenlerin örgütsel bağlılığı üzerine yaptığı araştırmasında da medeni durum ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir fark bulunmazken duyuşsal

bağlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Bahsi geçen son iki çalışma, araştırmamızda elde edilen bulguyu destekler niteliktedir.

#### 4.4.3 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Yaşa İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin alt boyutlara ilişkin bağlılık düzeylerinin “yaş” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için ölçeğin ikinci bölümünden elde edilen veriler Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanarak incelenmiştir. Sonuçlar, Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.9: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Yaşa İlişkin Bağlılık ANOVA Sonuçları**

Alt Boyutlar	Kaynak	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
<b>Toplam Bağlılık</b>	GA	5,425	3	1,808	7,084	,000	1-3, 2-3,
	Gİ	145,514	570	,255			
	Toplam	150,939	573				
<b>Duyuşsal Bağlılık</b>	GA	28,676	3	9,559	14,477	,000	1-3, 1-4, 2-3, 2-4
	Gİ	377,008	571	,660			
	Toplam	405,684	574				
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	GA	2,476	3	,825	1,692	,168	
	Gİ	278,517	571	,488			
	Toplam	280,993	574				
<b>Normatif Bağlılık</b>	GA	9,665	3	3,222	5,498	,001	1-3
	Gİ	333,971	570	,586			
	Toplam	343,635	573				

1: 22-31 yaş, 2: 32-41 yaş, 3:42-51 yaş, 4:52 yaş ve üstü

Tablo 4.9'a göre, yönetici ve öğretmenlerin devamlılık bağlılığı algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>,05$ ). Ancak, duyuşsal bağlılık ve normatif bağlılık boyutundaki görüşler yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<,05$ ).

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Tamhane ve Scheffe testleri uygulanmıştır. Buna göre anketin duyuşsal bağlılık boyutunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasındaki farkın 22-31 yaşındakiler ile 42-51 ve 52 yaş ve üstündekiler; 32-41 yaşındakilerle de 42-51 yaş ve 52 yaş üstündekiler arasında görülmüştür. 22-31 yaşındaki katılımcılar ( $X=3,0720$ ) 42-51 yaşındakilere (3,5838) nazaran daha yüksek ortalamaya sahiptir. Bu durumda göreve yeni başlayanların ve genç yaştakilerin istek ve heyecanın yüksek olmasının bağlılığı olumlu biçimde etkilediği şeklinde açıklanabilir. 22-31 yaşındaki ( $X=3,0720$ ) katılımcılar 52 yaş ve üstündekilere (3,6032) göre daha düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu durum, emeklilik zamanının yaklaşıp görevden ve okul ortamından uzaklaşma duygusunun yoğunlaşmasıyla bağlılığın daha çok artması biçimde açıklanabilir. 32-41 yaşındaki ( $X=3,1924$ ) katılımcılar 42-51 yaşındakilere (3,5838) ve 52 yaş ve üstü (3,6032) katılımcılara göre de daha düşük ortalamaya sahiptir.

Yaş değişkenine göre Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Scheffe Testi Sonuçlarına göre anketin normatif bağlılık boyutunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasındaki farkın 22-31 yaşındakiler ile 42-51 arasında olduğu görülmektedir. 22-31 yaşındaki katılımcılar ( $X=2,6469$ ) 42-51 yaşındakilere (2,9861) nazaran daha düşük ortalamaya sahiptir.

Nartgün ve Menep (2010) araştırmalarında öğretmenlerin duyuşsal ve normatif bağlılığa ilişkin görüşlerinde yaş değişkenine göre anlamlı bir fark görülmesine karşın devam bağlılığı boyutunda anlamlı bir fark görülmemiştir. Durna ve Eren (2005)'in çalışma sonuçlarına göre de duyuşsal ve normatif bağlılıkla yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışmalar, araştırmamızın bulgularını tam olarak destekler niteliktedir.

#### 4.4.4 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Sahip Olunan Çocuk Sayısına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin alt boyutlara ilişkin bağlılık düzeylerinin “sahip olunan çocuk sayısına” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için ölçeğin ikinci bölümünden elde edilen veriler Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanarak incelenmiştir. Sonuçlar, Tablo 4.10’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.10: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Sahip Olunan Çocuk Sayısına İlişkin Bağlılık ANOVA Sonuçları**

Alt Boyutlar	Kaynak	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
<b>Toplam Bağlılık</b>	GA	4,719	3	1,573	6,132	,000	0-2, 0-3, 1-3
	Gİ	146,220	570	,257			
	Toplam	150,939	573				
<b>Duyuşsal Bağlılık</b>	GA	9,960	3	3,320	4,791	,003	0-2, 0-3,
	Gİ	395,724	571	,693			
	Toplam	405,684	574				
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	GA	1,653	3	,551	1,126	,338	
	Gİ	279,340	571	,489			
	Toplam	280,993	574				
<b>Normatif Bağlılık</b>	GA	6,721	3	2,240	3,790	,010	
	Gİ	336,915	570	591			
	Toplam	343,635	573				

0: Çocuk Sahibi Olmayanlar, 1: Bir Çocuğu Olanlar, 2: İki Çocuğu Olanlar, 3:Üç ve Daha Fazla Çocuğu Olanlar

Tablo 4.10'a göre, devamlılık bağıllığı boyutundaki görüşler sahip oldukları çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>,05$ ). Ancak, yönetici ve öğretmenlerin duyuşsal bağıllık ve normatif bağıllık algıları sahip oldukları çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=<,05$ ).Duyuşsal bağıllık boyutundaki bu fark, çocuk sahibi olmayanlar ile 2 çocuğu olanlar ve 3 çocuğu olanlar arasında gözlenmektedir.

Çocuk Sayısı Değişkenine göre Duyuşsal Bağıllık Boyutuna İlişkin Tamhane Testi Sonuçlarına göre anketin duyuşsal bağıllık boyutunda ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağıllığa ilişkin görüşleri arasındaki farkın çocuğu olmayanlar ile 2 çocuğu ve 3 çocuğu olanlar arasında olduğu görülmektedir. Çocuğu olmayan ( $X=3,1532$ ) katılımcılar 2 çocuğu olanlara göre ( $X=3,4533$ ) ve 3 ve daha fazla çocuğu olanlara ( $X=3,5263$ ) göre daha düşük ortalamaya sahiptir. Çocuk sayısı artıkça yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağıllığının artığı söylenebilir.

#### **4.4.5 Örgütsel Bağıllık Alt Boyutları ve Toplam Hizmet Süresine İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

Yönetici ve öğretmenlerin alt boyutlara İlişkin bağıllık düzeylerinin “toplam hizmet süresi” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için ölçeğin ikinci bölümünden elde edilen veriler Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanarak incelenmiştir. Sonuçlar, Tablo 4.11'de gösterilmiştir.



**Tablo 4.11: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Toplam Hizmet Süresine İlişkin Bağlılık ANOVA Sonuçları**

Alt Boyutlar	Kaynak	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Toplam Bağlılık	GA	7,249	3	2,416	9,571	,000	1-3,1-4, 2-3, 2-4
	Gİ	143,144	567	,252			
	Toplam	150,392	570				
Duyuşsal Bağlılık	GA	39,302	3	13,101	20,351	,000	1-3, 1-4, 2-3, 2-4
	Gİ	356,636	568	,644			
	Toplam	404,938	571				
Devamlılık Bağlılığı	GA	3,937	3	1,312	2,704	,045	2-3
	Gİ	275,658	568	,485			
	Toplam	279,595	571				
Normatif Bağlılık	GA	10,822	3	3,607	6,166	,000	1-3, 1-4, 2-3, 2,4
	Gİ	331,704	567	,585			
	Toplam	342,526	570				

1= 1-10 yıl, 2= 11-20 yıl, 3= 21-30 yıl, 4= 31-40 yıl

Tablo 4.11'e göre, yönetici ve öğretmenlerin duyuşsal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık algıları toplam hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < ,05$ ). Duyuşsal bağlılık boyutunda bu fark, 1-10 yıl ile 11-20 yıl ve 31-40 yıl; 11-20 yıl ile de 21-30 yıl ve 31-40 yıl arasında görülmektedir. En yüksek ortalama sırası 21-30 yıl ( $X=3,704$ ) arasında görülürken bunu sırası ile 31-40 yıl ( $X=3,6953$ ), 11-20 yıl ( $X=3,2143$ ) ve son olarak da 1-10 yıl ( $X=3,0914$ ) izlemektedir. Devamlılık bağlılığındaki fark ise 11-20 yıl ile 21-30 yıl arasında gözlenmektedir. 11-20 yıllık ( $X=2,9286$ ) toplam hizmet süresine sahip olan katılımcılar 21-30 yıllık ( $X=2,7265$ ) toplam hizmet süresine sahip olanlara nazaran daha yüksek devamlılık bağlılığı göstermektedir. Normatif bağlılıktaki fark ise 1-10 yıl ile 11-20 yıl ve 31-40 yıl; 11-20 yıl ile de 21-30 yıl ve 31-40 yıl arasında görülmektedir. En düşük ortalama 1-10 yıl ( $X=2,7088$ ) iken bunu yükselerek sırası ile 11-20 yıl ( $X=2,7984$ ); 21-30 yıl ( $X=3,0312$ ) ve son olarak da 31-40 yıl ( $X=3,0667$ ) toplam hizmet süresine sahip olanlar

izlemektedir. Toplam hizmet süresi arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı söylenebilir. Balay (2000) çalışmasında bir çalışan örgütte ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı o kadar fazla olduğu diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz ettiği araştırmamızı destekler niteliktedir.

#### 4.4.6 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Unvana İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin alt boyutlara ilişkin bağlılık düzeylerinin “unvan” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için ölçeğin ikinci bölümünden elde edilen veriler Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanarak incelenmiştir. Sonuçlar, Tablo 4.12’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.12: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Unvana İlişkin Bağlılık ANOVA Sonuçları**

Alt Boyutlar	Kaynak	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
<b>Toplam Bağlılık</b>	GA	5,578	2	2,789	10,955	,000	1-3,2-3
	Gİ	145,362	571	,255			
	Toplam	150,939	573				
<b>Duyuşsal Bağlılık</b>	GA	10,708	2	5,354	7,754	,000	1-2, 1-3
	Gİ	394,976	572	,691			
	Toplam	405,684	574				
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	GA	2,056	2	5,354	7,754	,000	
	Gİ	278,937	572	,488			
	Toplam	280,993	574				
<b>Normatif Bağlılık</b>	GA	11,059	2	5,530	9,494	,000	1-3, 2-3
	Gİ	332,576	571	,582			
	Toplam	343,635	573				

1: Öğretmen, 2: Müdür Yardımcısı, 3: Müdür

Tablo 4.12'e göre, yönetici ve öğretmenlerin duyuşsal bağıllık, devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık algıları unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<,05$ ). Duyuşsal bağıllık ve normatif bağıllık boyutlarındaki fark öğretmen ile müdür yardımcısı ve müdür arasında görülmektedir.

Duyuşsal devamlılık boyutunda en yüksek ortalamaya müdürler ( $X=3,8981$ ) sahiptir. Bunu sırası ile müdür yardımcısı ( $X=3,738$ ) ve öğretmenler( $X=3,304$ ) izlemektedir. Devamlılık bağıllığı boyutunda ise en yüksek ortalamaya yine müdürler ( $X=3,111$ ) sahiptir. Bunu sırasıyla öğretmenler ( $X=2,859$ ) ve müdür yardımcısı ( $X=2,6786$ ) izlemektedir. Normatif bağıllıkta ise yine en yüksek ortalamaya müdürler ( $X=3,6204$ ) sahiptir. Bunu sırasıyla müdür yardımcısı ( $X=2,8810$ ) ve öğretmenler ( $X=2,8242$ ) izlemektedir. Bu durum için müdürlerin sahip olduğu unvandan kaynaklanan prestijleri bağıllıklarını olumlu yönde etkilediği düşünülebilir.

#### **4.4.7 Örgütsel Bağıllık Alt Boyutları ve Bulunulan Unvandaki Hizmet Süresine İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

Yönetici ve öğretmenlerin alt boyutlara İlişkin bağıllık düzeylerinin “bulunulan unvandaki hizmet süresi” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için ölçeğin ikinci bölümünden elde edilen veriler Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanarak incelenmiştir. Sonuçlar, Tablo 4.13'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.13: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Bulunulan Unvandaki Hizmet Süresine İlişkin Bağlılık ANOVA Sonuçları**

Alt Boyutlar	Kaynak	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
<b>Toplam Bağlılık</b>	GA	3,754	3	1,251	4,807	,003	1-3,2-3,
	Gİ	146,815	564	,260			
	Toplam	150,569	567				
<b>Duyuşsal Bağlılık</b>	GA	30,132	3	10,044	15,236	,000	1-3, 1-4, 2-3, 2-4
	Gİ	372,464	565	,659			
	Toplam	402,596	568				
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	GA	6,028	3	2,009	4,211	,006	2-3
	Gİ	269,615	565	,477			
	Toplam	275,643	568				
<b>Normatif Bağlılık</b>	GA	6,347	3	2,116	3,554	,014	1-3
	Gİ	335,760	564	,595			
	Toplam	342,107	567				

1= 1-10 yıl, 2= 11-20 yıl, 3= 21-30 yıl, 4= 31-40 yıl

Tablo 4.13'e göre, yönetici ve öğretmenlerin duyuşsal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık algıları bulunulan unvandaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < ,05$ ). Duyuşsal bağlılık boyutunda 1-10 yıl ile 21-30 ve 31-40 yıl arasında; 11-20 yıl ile 21-30 yıl ve 31-40 yıl arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Devamlılık bağlılığı boyutunda 11-20 yıl ile 21-30 yıl hizmette bulunanlar arasında fark görülmüştür. Normatif bağlılık boyutundaki fark ise 1-10 yıl ile 21-30 yıl bulunduğu unvanda hizmet görenler arasında bulunmuştur.

Duyuşsal bağlılık boyutunda, bulunduğu unvanda 21-30 yıl hizmette bulunanlar ( $X=3,7253$ ) en yüksek düzeyde bağlılık gösterirken bunu sırası ile 31-40 yıl ( $X=3,7069$ ), 1-10 yıl ( $X=3,2158$ ) ve 11-20 yıl ( $X=3,1938$ ) izlemektedir. Devamlılık bağlılık boyutunda, bulunduğu unvanda 21-30 yıl ( $X=3,1532$ ) hizmet veren kişiler 1-10 yıl ( $X=2,9508$ ) hizmet süresine sahip olanlardan daha yüksek bağlılık göstermektedir.

bulunduğu unvanda 11-20 yıl (X=2,938) hizmette bulunanlar 31-40 yıl (X=2,6724) hizmette bulunanlara nazaran normatif bağlılık boyutunda daha yüksek bağlılık göstermektedir. Bulunulan unvandaki hizmet süresine göre bağlılık türlerinden oldukça farklı bulgular elde edilmiştir. Bu durumda bulunulan unvanda geçen sürenin yanı sıra örgütsel bağlılığı etkileyen başka değişkenler olduğu düşünülmektedir.

#### 4.4.8 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Branşa İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin alt boyutlara ilişkin bağlılık düzeylerinin “branş” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için ölçeğin ikinci bölümünden elde edilen veriler Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanarak incelenmiştir. Sonuçlar, Tablo 4.14’te gösterilmiştir.

**Tablo 4.14: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Branşa İlişkin Bağlılık ANOVA Sonuçları**

Alt Boyutlar	Kaynak	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
<b>Toplam Bağlılık</b>	GA	3,944	3	1,315	5,108	,002	1-2, 2-4
	Gİ	146,200	568	,257			
	Toplam	150,144	571				
<b>Duyuşsal Bağlılık</b>	GA	5,656	3	1,885	2,688	,046	1-4, 2-4
	Gİ	399,047	569	,701			
	Toplam	404,703	572				
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	GA	5,909	3	1,970	4,095	,007	1-2
	Gİ	273,687	569	,481			
	Toplam	279,595	572				
<b>Normatif Bağlılık</b>	GA	6,083	3	2,028	3,426	,017	2-4
	Gİ	336,198	568	,592			
	Toplam	342,281	571				

- 1: Okul Öncesi ve Sınıf Öğretmenleri
- 2: Sözel (Türkçe, Sosyal Bilgiler, Din Kült., Yabancı dil, Rehberlik)
- 3: Sayısal (Matematik, Fen ve Teknoloji, Bilişim Teknolojileri)
- 4: Beceri (Beden Eğitimi, Teknoloji-Tasarım, Görsel Sanatlar, Müzik)

Tablo 4.14'e göre, yönetici ve öğretmenlerin duyuşsal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık algıları branşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<.05$ ). Duyuşsal bağlılık boyutunda Beceri dersi öğretmenleri (Beden Eğitimi, Teknoloji-Tasarım, Görsel Sanatlar, Müzik) ile Okul Öncesi ve Sınıf Öğretmenleri ve Sözel ders öğretmenleri (Türkçe, Sosyal Bilgiler, Din Kült., Yabancı dil, Rehberlik) arasında fark görülmektedir. Devamlılık bağlılığı boyutundaki fark ise Okul Öncesi ve Sınıf Öğretmenleri ile Sözel ders öğretmenleri (Türkçe, Sosyal Bilgiler, Din Kült., Yabancı dil, Rehberlik) arasında görülmektedir. Normatif bağlılık boyutunda ise Sözel ders öğretmenleri (Türkçe, Sosyal Bilgiler, Din Kült., Yabancı dil, Rehberlik) ile Beceri dersi öğretmenleri (Beden Eğitimi, Teknoloji-Tasarım, Görsel Sanatlar, Müzik) arasında fark görülmektedir.

Duyuşsal bağlılığı boyutunda, beceri dersi öğretmenleri ( $X=3,6069$ ) okul öncesi ve sınıf öğretmenleri ( $X=3,3429$ ) ve sözel ders öğretmenlerinden ( $X=3,2333$ ) daha yüksek düzeyde bağlılık göstermektedir. Nartgün (2010) araştırmasında sınıf öğretmenlerin duyuşsal bağlılığa ilişkin algı düzeylerinin branş öğretmenlerinininkinden daha düşük olduğunu tespit etmesi araştırma bulgusunu destekler niteliktedir. Devamlılık boyutunda okul öncesi ve sınıf öğretmenleri ( $X=2,9356$ ) sözel dersi öğretmenlerine ( $X=2,7419$ ) nazaran daha yüksek düzeyde bağlılık göstermektedir. Normatif bağlılık boyutunda ise sözel ders öğretmenleri ( $X=2,7118$ ) beceri dersi öğretmenlerinden daha düşük bağlılık göstermektedirler. Branş değişkenine göre örgütsel bağlılık boyutları oldukça farklılık göstermektedir. Bu nedenle, branş dışında başka değişkenlerinde etkili olduğu söylenebilir.

#### 4.4.9 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Öğrenim Durumuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin alt boyutlara İlişkin bağlılık düzeylerinin “öğrenim durumu” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için ölçeğin ikinci bölümünden elde edilen veriler Kruskal Wallis H-Testi uygulanarak incelenmiştir. Sonuçlar, Tablo 4.15’te gösterilmiştir.

**Tablo 4.15: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Öğrenim Durumuna İlişkin Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	Sıra Ort.	sd	X <sup>2</sup>	p
Toplam Bağlılık	Ön Lisans	97	317,67	2	6,779	,034
	Lisans	461				
	Lisans Üstü ve Sonrası	16	211,88			
Duyuşsal Bağlılık	Ön Lisans	98	338,21	2	10,834	,004
	Lisans	461	277,71			
	Lisans Üstü ve Sonrası	16	277,03			
Devamlılık Bağlılığı	Ön Lisans	98	259,54	2	9,332	,009
	Lisans	461	297,26			
	Lisans Üstü ve Sonrası	16	195,41			
Normatif Bağlılık	Ön Lisans	97	314,75	2	3,881	,144
	Lisans	461	283,15			
	Lisans Üstü ve Sonrası	16	247,56			

Tablo 4.15’e göre, yönetici ve öğretmenlerin duyuşsal bağlılık ve devamlılık bağlılığı algıları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < ,05$ ). Ancak, yönetici ve öğretmenlerin normatif bağlılık boyutundaki görüşleri öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p > ,05$ ).

Ön lisans mezunu yönetici ve öğretmenlerin duyuşsal bağılığa ilişkin algı düzeylerini ( $X=3,6088$ ) lisans ( $X=3,2914$ ) ve lisans üstü ( $X=3,2396$ ) öğrenim düzeyine sahip yönetici ve öğretmenlerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça yönetici ve öğretmenlerin beklentilerinin yükselmesinden dolayı bağıllık düzeylerinin düştüğü düşünülebilir.

#### 4.4.10 Örgütsel Bağıllık Alt Boyutları ve Eğitim Durumuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin alt boyutlara ilişkin bağıllık düzeylerinin “eğitim durumu” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için ölçeğin ikinci bölümünden elde edilen veriler Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanarak incelenmiştir. Sonuçlar, Tablo 4.16’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.16: Örgütsel Bağıllık Alt Boyutları ve Eğitim Durumuna İlişkin Bağıllık ANOVA Sonuçları**

Alt Boyutlar	Kaynak	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
<b>Toplam Bağıllık</b>	GA	2,088	3	,696	2,665	,047	
	Gİ	148,851	570	,261			
	Toplam	150,939	573				
<b>Duyuşsal Bağıllık</b>	GA	13,520	3	4,507	6,562	,000	1-2, 2-4
	Gİ	392,163	571	,687			
	Toplam	405,684	574				
<b>Devamlılık Bağıllığı</b>	GA	3,084	3	1,028	2,112	,098	
	Gİ	277,909	571	,487			
	Toplam	280,993	574				
<b>Normatif Bağıllık</b>	GA	3,902	3	1,301	2,182	,089	
	Gİ	339,733	570	,596			
	Toplam	343,635	573				

1: Eğitim Fakültesi, 2: Eğitim Enstitüsü, 3: Meslek Yüksekokul, 4: Diğer



Tablo 4.16'ya göre, yönetici ve öğretmenlerin duyuşsal bağıllık algıları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=,000<,05$ ). Ancak, devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık boyutundaki görüşler eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>,05$ ). Duyuşsal bağıllık boyutundaki fark eğitim enstitüsü mezunları ile eğitim fakültesi ve diğer mezunlar arasında görülmektedir. Eğitim enstitüsü mezunlarının duyuşsal bağıllık ( $X=3,7347$ ) düzeyleri eğitim fakültesi ( $X=3,2889$ ) ve diğer okullardan ( $X=3,2033$ ) mezun olanların bağıllıklarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

#### 4.4.11 Örgütsel Bağıllık Alt Boyutları ve Okulun Bulunduğu İlçede İkamet Etme Durumuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin alt boyutlara ilişkin bağıllık düzeylerinin “okulun bulunduğu ilçede ikamet etme durumu” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için ölçeğin ikinci bölümünden elde edilen puanlara t-testi uygulanmıştır. Sonuçlar tablo aracılığıyla özetlenmiştir. 303 kadın ve 272 erkek katılımcıdan alınan cevapların analiz sonuçları Tablo 4.17'de sunulmuştur.

**Tablo 4.17: Örgütsel Bağıllık Alt Boyutları ve Okulun Bulunduğu İlçede İkamet Etme Durumuna İlişkin t-Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	İkamet Durumu	N	X	s.s	sd	t	p
<b>Toplam Bağıllık</b>	Evet	486	3,01	,51	572	,354	,724
	Hayır	88	2,99	,47	127,10		
<b>Duyuşsal Bağıllık</b>	Evet	487	3,36	,84	573	1,440	,150
	Hayır	88	3,22	,81	123,01		
<b>Devamlılık Bağıllığı</b>	Evet	487	2,81	,70	573	1,441	,150
	Hayır	88	2,93	,65	126,46		
<b>Normatif Bağıllık</b>	Evet	486	2,85	,77	572	,419	,675
	Hayır	88	2,82	,77	120,66		

Tablo 4.17'ye göre, yönetici ve öğretmenlerin duyuşsal bağıllık, devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık algıları okulun bulunduğu ilçede ikamet etme durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>,05$ ).

#### 4.4.12 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Aydın Olup Olmama Durumuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin alt boyutlara ilişkin bağlılık düzeylerinin “Aydın olup olmama” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için ölçeğin ikinci bölümünden elde edilen puanlara t-testi uygulanmıştır. Sonuçlar tablo aracılığıyla özetlenmiştir. 303 kadın ve 272 erkek katılımcıdan alınan cevapların analiz sonuçları Tablo 4.18’de sunulmuştur.

**Tablo 4.18: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Aydın Olup Olmama Durumuna İlişkin t-Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Aydınlıyım	N	X	s.s	sd	t	p	Levene Sig.
<b>Toplam Bağlılık</b>	Evet	252	3,07	,48	572	2,68	,008	,182
	Hayır	322	2,96	,52	556,88			
<b>Duyuşsal Bağlılık</b>	Evet	253	3,51	,80	573	4,41	,000	,585
	Hayır	322	3,20	,84	552,34			
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	Evet	253	2,77	,72	573	1,85	,065	,245
	Hayır	322	2,88	,67	522,72			
<b>Normatif Bağlılık</b>	Evet	252	2,93	,73	572	2,19	,029	,141
	Hayır	322	2,78	,79	556,02			

Tablo 4.18’e göre, yönetici ve öğretmenlerin devamlılık bağlılığı algıları Aydın olup olmama durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p > ,05$ ). Ancak, duyuşsal ve normatif bağlılık boyutundaki görüşleri Aydın olup olmama durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < ,05$ ). Duyuşsal bağlılık boyutunu Aydın olanların ( $X=3,51$ ) Aydın olmayanlara ( $X=3,20$ ) nazaran daha yüksek düzeyde yaşadıkları görülmektedir. Duyuşsal bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden birisi kişisel önem arz eden konulardır. Kişinin memleketi kendisi için kişisel önem taşıdığından dolayı duyuşsal bağlılığın yüksek düzeyde bulunması beklenebilir. Normatif bağlılık boyutunu da Aydın olanların ( $X=2,93$ ) Aydın olmayanlara nazaran ( $X=2,78$ ) daha yüksek düzeyde yaşadıkları söylenilebilir. Normatif bağlılığın kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanıp kendini örgütte kalmaya

zorunlu görmesine dayanan bir bağıllık türü olduğu düşünüldüğünde kişinin bu sefer de Aydın'ı bu biçimde algılayıp normatif bağıllığının yüksek çıkmış olduğu düşünülebilir.

#### 4.4.13 Örgütsel Bağıllık Alt Boyutları ve Aydın'da Geçen Hizmet Süresine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin alt boyutlara İlişkin bağıllık düzeylerinin “Aydın'da geçen hizmet süresi” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için ölçeğin ikinci bölümünden elde edilen veriler Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanarak incelenmiştir. Sonuçlar, Tablo 4.19'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.19: Örgütsel Bağıllık Alt Boyutları ve Aydın'da Geçen Hizmet Süresine İlişkin Bağıllık ANOVA Sonuçları**

Alt Boyutlar	Kaynak	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
<b>Toplam Bağıllık</b>	GA	2,843	2	1,42	5,481	,004	1-3
	Gİ	148,096	571	,259			
	Toplam	150,939	573				
<b>Duyuşsal Bağıllık</b>	GA	22,506	2	11,252	16,798	,000	1-2, 1-3, 2-3
	Gİ	383,178	572	,670			
	Toplam	405,684	574				
<b>Devamlılık Bağıllığı</b>	GA	2,253	2	1,126	2,312	,100	
	Gİ	278,740	572	,487			
	Toplam	280,993	574				
<b>Normatif Bağıllık</b>	GA	3,191	2	1,596	2,676	,070	
	Gİ	340,44	571	,596			
	Toplam	343,635	573				

1:1-10 yıl, 2:11-20 yıl, 3: 21 ve üzeri

Tablo 4.19'a göre, yönetici ve öğretmenlerin devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık boyutundaki görüşleri Aydın'da geçen hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>,05$ ). Ancak, duyuşsal bağıllık algıları Aydın'da geçen hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=,000<,05$ ). Duyuşsal bağıllık

boyutundaki bu fark 1-10 yıl ile 11-20 ve 21 ve üzeri arasında; 11-20 yıl ile 21 ve üzeri hizmet süresine sahip olanlar arasında görülmektedir.

Duyuşsal bağıllık boyutunda, Aydın’da toplam hizmet süresi 21 ve üzeri olan yönetici ve öğretmenler ( $X=3,7917$ ) 11-20 yıl ( $X=3,4486$ ) ve 1-10 yıl ( $X=3,1995$ ) toplam hizmet süresine sahip olanlara nazaran daha yüksek bağıllık göstermektedir. Buna göre, yönetici ve öğretmenlerin Aydın’daki toplam hizmet süreleri artıkça duyuşsal bağıllıklarının da artığı söylenebilir.

#### 4.4.14 Örgütsel Bağıllık Alt Boyutları ve Şu Anda Bulunulan Kurumdaki Hizmet Süresine İlişkin Bulgu ve Yorum

Yönetici ve öğretmenlerin alt boyutlara ilişkin bağıllık düzeylerinin “şu anda bulunulan kurumdaki hizmet süresine ilişkin” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için ölçeğin ikinci bölümünden elde edilen veriler Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanarak incelenmiştir. Sonuçlar, Tablo 4.20’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.20: Örgütsel Bağıllık Alt Boyutları ve Şu Anda Bulunulan Kurumdaki Hizmet Süresine İlişkin Bağıllık ANOVA Sonuçları**

Alt Boyutlar	Kaynak	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Toplam Bağıllık	GA	2,532	2	1,266	4,871	,008	1-2, 2-3
	Gİ	148,407	571	,260			
	Toplam	150,939	573				
Duyuşsal Bağıllık	GA	26,874	2	13,437	20,290	,000	1-3, 2-3
	Gİ	378,809	572	,662			
	Toplam	405,684	574				
Devamlılık Bağıllığı	GA	4,542	2	2,271	4,699	,009	1-3, 2-3
	Gİ	276,451	572	,483			
	Toplam	280,993	574				
Normatif Bağıllık	GA	3,134	2	1,567	2,627	,073	
	Gİ	340,501	571	,596			
	Toplam	343,635	573				

1= 1-5 yıl, 2= 6-10 yıl, 3= 11 ve üzeri

Tablo 4.20'e göre, yönetici ve öğretmenlerin duyuşsal bağlılık ve devamlılık bağlılığı algıları şu anda buldukları kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<,05$ ). Ancak, normatif bağlılık boyutundaki görüşleri Aydın'da geçen hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>,05$ ). Duyuşsal bağlılık ve devamlılık bağlılığı boyutlarındaki fark 11-ve üzeri ile 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında bulunmaktadır.

Duyuşsal bağlılık boyutunda, şu anda buldukları kurumlarda 11 ve üzeri yıl çalışmış olan yönetici ve öğretmenler ( $X=3,8729$ ), 6-10 yıl ( $X=3,3214$ ) ve 1-5 yıl ( $X=3,2302$ ) çalışmış olanlara nazaran daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık göstermektedir. Bu durumda kurumda çalışma süresi arttıkça duyuşsal bağlılık düzeyinin arttığı söylenebilir. Devamlılık bağlılık boyutunda, şu anda buldukları kurumlarda 1-5 yıl çalışmış olan yönetici ve öğretmenler ( $X=2,8783$ ), 6-10 yıl ( $X=2,8593$ ) ve 11ve üzeri yıl ( $X=2,6167$ ) çalışmış olanlara nazaran daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık göstermektedir. Bu durumda kurumda çalışma süresi arttıkça devamlılık bağlılık düzeyinin azaldığı söylenebilir. Diğer bir deyişle, kurumda çalışma süresi azaldıkça devamlılık bağlılık düzeyi artmaktadır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, veri toplama aracı ile elde edilen bulguların sonuçlarına ve bu sonuçlara dair yapılabilecek önerilere yer verilmektedir.

#### 5.1 SONUÇLAR

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ve cinsiyet, medeni durum, yaş, sahip olunan çocuk sayısı, toplam hizmet süresi, unvanı, unvandaki hizmet süresi, branşı, öğrenim durumu, eğitim durumu, okulun bulunduğu ilçede ikamet edip etmeme durumu, Aydınlı olup olmama durumu, Aydın'daki görev süresi ve şu anda bulunulan kurumdaki toplam hizmet süresi gibi kişisel değişkenler bakımından örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını öğrenmek amacıyla yapılan analizlerden şu sonuçlara ulaşılmıştır.

##### 1. Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Sonuçlar:

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler örgütsel bağlılığı “Az Katılıyorum” (orta düzeyde) düzeyinde ( $X=3,0103$ ) bulunmuştur.

##### 2. Alt Boyutlar Bakımından Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Sonuçlar:

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığının en yüksek düzeyde “duyuşsal bağlılık” ( $X=3,3432$ ) boyutunda, sonra sırası ile “normatif bağlılık” ( $X=2,8369$ ) ve “devamlılık bağlılığı” ( $X=2,8508$ ) boyutunda olduğu saptanmıştır.

##### 3. Sosyo-Demografik Değişkenler Bakımından Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarında Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığına İlişkin Sonuçlar:

- a. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet bakımından devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutunda anlamlı farklılık göstermezken duyuşsal bağlılık boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir. Kadınların, erkeklerin duyuşsal bağlılıklarına oranla daha düşük düzeyde duyuşsal bağlılık yaşadıkları bulunmuştur. .

- b.** Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri medeni durum bakımından normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı boyutunda anlamlı farklılık göstermezken duyuşsal bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evli katılımcıların bekâr olanlara nazaran daha yüksek düzeyde duyuşsal bağlılığa sahip oldukları bulunmuştur.
- c.** Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yaş bakımından devamlılık bağlılığı boyutunda anlamlı fark göstermezken duyuşsal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Duyuşsal boyutta bulunan bu fark, 22-31 yaş ile 42-51 yaş ve 52 yaş ve üstü arasında; 32-41 yaş grubu ile 42-51 yaş ve 52 yaş ve üstü arasında gözlenmiştir. 22-31 yaşındaki katılımcılar 42-51 yaşındakilere nazaran daha yüksek duyuşsal bağlılık ortalamasına sahiptir. 22-31 yaşındaki katılımcıların 52 yaş ve üstündekilere göre daha düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. 32-41 yaşındaki katılımcılar 42-51 yaşındakilere ve 52 yaş ve üstü katılımcılara göre de daha düşük ortalamaya sahiptir. Normatif bağlılık düzeyinde bulunan fark ise 22-31 yaş grubu ile 42-51 yaş grubu arasında gözlenmiştir. 22-31 yaşındaki katılımcılar ( $X=2,6469$ ) 42-51 yaşındakilere (2,9861) nazaran daha düşük ortalamaya sahiptir.
- d.** Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri sahip oldukları çocuk sayısı bakımından duyuşsal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Duyuşsal bağlılık boyutundaki bu fark, çocuk sahibi olmayanlar ile 2 çocuğu olanlar ve 3 çocuğu olanlar arasında gözlenmektedir. Çocuğu olmayan katılımcılar 2 çocuğu olanlara daha düşük ortalamaya; 3 ve daha fazla çocuğu olanlara göre yüksek ortalamaya sahiptir.
- e.** Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri toplam hizmet süresi bakımından duyuşsal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Duyuşsal bağlılık boyutunda bu fark, 1-10 yıl ile 11-20 yıl ve 31-40 yıl; 11-20 yıl ile de 21-30 yıl ve 31-40 yıl arasında görülmüştür. Devamlılık bağlılığındaki fark ise 11-20 yıl ile 21-30 yıl arasında gözlenmiştir.

Normatif bağılıktaki fark ise 1-10 yıl ile 11-20 yıl ve 31-40 yıl; 11-20 yıl ile de 21-30 yıl ve 31-40 yıl arasında görülmüştür.

- f.** Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağıllık düzeyleri unvan bakımından duyuşsal bağıllık, devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermiştir. Duyuşsal bağıllık ve normatif bağıllık boyutlarındaki fark öğretmen ile müdür yardımcısı ve müdür arasında tespit edilmiştir. Duyuşsal bağıllık boyutunda en yüksek ortalamaya müdürler sahiptir. Bunu sırası ile müdür yardımcıları ve öğretmenler izlemektedir. Devamlılık bağıllığı boyutunda ise en yüksek ortalamaya yine müdürler sahiptir. Bunu sırasıyla öğretmenler ve müdür yardımcıları izlemektedir. Normatif bağıllıkta ise yine en yüksek ortalamaya müdürler sahiptir. Bunu sırasıyla müdür yardımcısı ve öğretmenler izlemektedir.
- g.** Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağıllık düzeyleri bulunan unvandaki hizmet süresi bakımından duyuşsal bağıllık, devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Duyuşsal bağıllık boyutunda 1-10 yıl ile 21-30 ve 31-40 yıl arasında; 11-20 yıl ile 21-30 yıl ve 31-40 yıl arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Devamlılık bağıllığı boyutunda 11-20 yıl ile 21-30 yıl hizmette bulunanlar arasında fark görülmüştür. Normatif bağıllık boyuttaki fark ise 1-10 yıl ile 21-30 yıl bulunduğu unvanda hizmet görenler arasında bulunmuştur.
- h.** Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağıllık düzeyleri branş bakımından duyuşsal bağıllık, devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Duyuşsal bağıllık boyutunda Beceri dersi öğretmenleri (Beden Eğitimi, Teknoloji-Tasarım, Görsel Sanatlar, Müzik) ile Okul Öncesi ve Sınıf Öğretmenleri ve Sözel ders öğretmenleri (Türkçe, Sosyal Bilgiler, Din Kült., Yabancı dil, Rehberlik) arasında fark görülmektedir. Devamlılık bağıllığı boyutundaki fark ise Okul Öncesi ve Sınıf Öğretmenleri ile Sözel ders öğretmenleri (Türkçe, Sosyal Bilgiler, Din Kült., Yabancı dil, Rehberlik) arasında görülmektedir. Normatif bağıllık boyutunda ise Sözel ders öğretmenleri (Türkçe, Sosyal Bilgiler, Din Kült., Yabancı dil, Rehberlik) ile Beceri



dersi öğretmenleri (Beden Eğitimi, Teknoloji-Tasarım, Görsel Sanatlar, Müzik) arasında fark görülmektedir.

- i.** Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri öğrenim durumu bakımından duyuşsal bağlılık ve devamlılık bağlılığı boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Ön lisans mezunu yönetici ve öğretmenlerin duyuşsal bağlılığa ilişkin algı düzeylerini lisans ve lisans üstü öğrenim düzeyine sahip yönetici ve öğretmenlerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.
- j.** Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim durumu bakımından duyuşsal bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Eğitim enstitüsü mezunlarının duyuşsal bağlılık düzeyleri eğitim fakültesi ve diğer okullardan mezun olanların bağlılıklarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.
- k.** Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri okulun bulunduğu ilçede ikamet etme durumu bakımından hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- l.** Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri Aydınli olup olmama durumu bakımından duyuşsal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<,05$ ). Duyuşsal bağlılık boyutunu Aydınli olanların Aydınli olmayanlara nazaran daha yüksek düzeyde yaşadıkları görülmektedir. Normatif bağlılık boyutunu da Aydınli olanların Aydınli olmayanlara nazaran daha yüksek düzeyde yaşadıkları söylenilebilir.
- m.** Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri Aydın'da geçen hizmet süresi bakımından duyuşsal bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Duyuşsal bağlılık boyutunda, Aydın'da toplam hizmet süresi 21 ve üzeri olan yönetici ve öğretmenler 11-20 yıl ve 1-10 yıl toplam hizmet süresine sahip olanlara nazaran daha yüksek bağlılık göstermektedir.
- n.** Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde şu anda buldukları kurumdaki hizmet süresi bakımından duyuşsal bağlılık ve devamlılık bağlılığı boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Duyuşsal bağıllık boyutunda, Şu anda buldukları kurumlarda 11 ve üzeri yıl çalışmış olan yönetici ve öğretmenler, 6-10 yıl ve 1-5 yıl çalışmış olanlara nazaran daha yüksek düzeyde örgütsel bağıllık göstermektedir. Devamlılık bağıllık boyutunda, Şu anda buldukları kurumlarda 1-5 yıl çalışmış olan yönetici ve öğretmenler, 6-10 yıl ve 11ve üzeri yıl çalışmış olanlara nazaran daha yüksek düzeyde örgütsel bağıllık göstermektedir.

## 5.2 ÖNERİLER

Bu bölümde elde edilen bulgulardan yararlanılarak sunulabilecek birtakım önerilere yer verilmektedir. Bu öneriler “uygulamaya ilişkin öneriler” ve “araştırmaya ilişkin öneriler” olmak üzere iki başlık altında sunulmuştur.

### 5.2.1 Uygulamacılara İlişkin Öneriler

- Çalışma hayatına maddi ve manevi birçok ihtiyacını karşılamak amacıyla giren öğretmenlerin, sosyal faaliyetleri veya kurum dışı çalışmaları ile çalıştıkları kuruma sağıladıkları katkılara karşılık kendi ihtiyaçlarının da doyurulmasını beklemektedir. Bu amaçla kişilerin yaptıkları iş karşılığında kurumun sunduğu ödüllere yararlanmaları, çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları örgütsel bağıllıklarının yükselmesini sağılayacaktır. Yapılan iş karşılığında sadece ücret değıl, sosyal imkânlar, lojman hakkı, iş destek malzemeleri gibi faktörleri de kapsayan çeşitli ödüllere, öğretmenlerin işlerinden tatmin olup, bağıllılığının artırılması sağılanabilir.
- Kurumlarda kalite yönetiminin sürekli iyileştirilmesi ilkesi, ekip çalışması, sistem yaklaşımı, problem çözüme teknikleri, yaratıcılığı teşvik eden metotlar uygulanması gibi çalışmaların yapılması, öğretmenlerin çalıştıkları örgütlere daha bağılı olmalarını sağılayabilir.

Çalışanların örgütsel bağıllılığının artırılması amacına yönelik olarak yukarıda ifade edilen öneriler dışında;

- Çalışanların süreçlere aktif katılımını sağılamak için fikir ve önerilerinin alınmasının

- Çalışanlara değer verildiğine ilişkin, hizmet armağanı törenleri, teşekkür belgeleri, kişiye özel ve kurum amblemlili kartvizit gibi uygulamaların yaygınlaştırılmasının,
- Eğitim programlarının, bireysel ve örgütsel ihtiyaçlarla örtüşecek şekilde düzenlenmesinin,
- Performans değerlendirmelerin zamanında ve nesnel olarak yapılarak geribildirim verilmesinin,
- Çalışanların görevlerine ve niteliklerine uygun işlerin verilmesinin,
- Görevlerin yerine getirilmesinde, çalışana gerektiğinde inisiyatif verilmesinin ve çalışanların gereksiz gözetiminden kaçınılmasının,
- İşin gereklerine uygun ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak ergonomik bir çalışma ortamının oluşturulmasının,
- Kurum içinde düzenlenen kültürel ve sportif etkinliklerin sayısının artırılması ve bu etkinliklere katılımın teşvik edilmesinin,
- İnsan kaynakları ilke ve politikalarının çalışanlarla paylaşımı artırılarak şeffaflığın sağlanmasının, yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

### **5.2.2 Araştırmacılara İlişkin Öneriler**

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışma yapmayı düşünenler için şu öneriler verilebilir:

- Bu araştırma daha farklı öğretim kademelerini kapsayacak biçimde daha büyük örneklem gruplarıyla yenilenebilir.
- Bu konu iş doyumu, örgüt kültürü, liderlik stilleri, örgütsel değişim, örgütsel adalet vb gibi başka değişkenlerle incelenebilir.
- Araştırma özel okullar ve devlet okulları gibi farklı örneklem grupları üzerinde de araştırılıp karşılaştırılabilir.
- Araştırmada bulunan bulguların nedenlerine ilişkin nitel araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Agarwal, S., De Carlo, T. E. ve Vyas, S. B. (1999). Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salespersons. *Journal of International Business Studies*, 30, 4, 727-743.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P., (1990). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*, 26, 1, 46-91.
- Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G. ve Alonso, R. C. (1973). On Operationalizing the Concept of Commitment. *Social Forces*, 51, 3-9, 448-454.
- Alvi, S. A. ve Ahmed, S. W. (1987). Assessing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan a Case Study. *Human Relations*, 40, 5, 267-280.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Atay, S. (2006). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aven, F., Parker, B. ve Glen, M. Mc E. (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis. *The Journal of Business Research*, 26, 1, 63-73.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem.
- Başaran, İ. E. (1993). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Başığit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, 28, 1, 7-15.
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling Organizational Commitment, the Dangers of the OCQ for Research and Policy. *Personnel Review*, 26, 1/2, 114-131.
- Berger, P. K. ve Grimes, A. J. (1973). Cosmopolitan-Local: A Factor Analysis of the Construct. *Administrative Science Quarterly*, 18, 2, 223-235.

- Biggart, N. W. ve Hamilton, G. G. (1984). The Power of Obedience. *Administrative Science Quarterly*, 29, 540-549.
- Blau, G. J. (1985). Early Career Job Factors Influencing The Professional Commitment of Medical Technologists, *Academy of Management Review*, 42,6, 687-695.
- Blau, G. J. ve Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12, 2, 288-300.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44, 511.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15, 57, 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulamama*. Ankara: Pegem.
- Byington, J. R. ve Johnston, J. G. (1991). Influences on Turnover of Internal Auditors. *Internal Auditing*, 7, 2, 3-10.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Celep, C. (1996). *Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı*. (Yayınlanmamış Doçentlik Tezi). Ankara.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S. ve Farh, J. L. Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment: Relationship to Employee Performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 339-356.
- Cho, K. H. (1993). Modeling Antecedents of Organizational Commitment in Korean Public Organizations: A Comparison of Public and Private Employees and A

- linear Structural Analysis of Commitment Among Employees. *Dissertation Abstract International*, 54,4: 1534-A.
- Chow, I. H. S. (1994). Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan. *The International Journal of Career Management*, 6, 4, 3-9.
- Chow, C. W., Harrison, G. L., McKinnon, J. L. ve Wu, A. (2001). Organizational Culture, Association with Affective Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain and Information Sharing in a Chinese Cultural Context. San Diego State University, Ciber Working Paper Series, Publication 111, Fall.
- Chusmir, L. H. (1982). Job Commitment and Organizational Woman. *Academy of Management Review*, 7, 4, 595-602.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-554.
- Cohen, A. (1996). On The Discriminant Validity of the Meyer and Allen Measure Of Organizational Commitment: How Does It Fit with the Work Commitment Construct?. *Educational and Psychological Measurement*, 56, 3, 494-504.
- Colarelli, S. M., Dean, R. A. ve Konstans, C. (1987). Comparative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals. *Journal of Applied Psychology*, 72, 4, 558-566.
- Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 4-11.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. C. (1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Satisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*, 45, 3, 305-317.

- Darden, W. R., Hampton, R. ve Howell, R. D. (1989). Career Versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeople's Commitment. *Journal of Retailing*, 65, 1, 80-106.
- DeCottis, T. A. ve Summers, T. P. (1987). A Path Analysis of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40, 7, 445-470.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dick, G. ve Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *The International Journal of Public Sector Management*, 14, 2, 111-128.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayın.
- Dubin, R., Champoux, J. E. ve Porter, L. W. (1975). Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers. *Administrative Science Quarterly*, 20, 411-421.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6, 2, 210-219.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basın Yayın ve Dağıtım A
- Ergun, T. (1975). Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, 8, 4, 97-106.
- Everett, G.L. (1992). Teacher Attitudinal Commitment: A Function of the School, the Teacher and the Principles Leadership. *Dissertation abstracts international* 52, 8: 2766-A.
- Farnham, D. ve Pimlott, J. (1990). *Understanding Industrial Relations*. London: Cassell.
- Fukami, C. V. ve Larson, E. W. (1984). Commitment to Company and Union; Parallel Models. *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, 367-371.

- Gal, R. (1983). The Military Profession: Between Commitment and Obedience, Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium. (Derleyen: Donald Lang). *Royal Roads Military College*, 270-279.
- Gallie, D., Kostova, D. veKuchar, P. (1999). Employment Experiences and Organizational Commitment: An East-West European Comparison. *Work, Employment & Society*, 13, 4, 621-641.
- Gaertner, K. N. veNollen, S. D. (1989).Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization.*Human Relations*, 42, 11, 975-991.
- Glisson, C. VeDurick, M. Predictors of Job Satisfaction And Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 1, 385-397.
- Goffee, R. ve Gareth, J. (2000). *Kurum Kültürü*. Ankara: MediCat Yayınları,.
- Gökmen, S. (1996). İşletmeye Bağlılık Anketi'ni Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gözen, E. D. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gunz, H. P. veGunz, S. P. (1994).Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers.*Human Relations*, 47, 7, 801-826
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. İnce, M. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.



- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Hackman, R. A. (1995). Factors that Facilitate Commitment of First-line Visors to Employee Involvement Structure. *Dissertation Abstract International*, 55, 9: 4152-4153-B.
- Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Harvey, M. G., Novicevic, M. M. ve Speier, C. (1999). Inpatriate Managers: How to Increase the Probability of Success. *Human Resource Management Review*, 9, 1, 51-81.
- Heshizer, B. P., Martin, H. J. ve Wiener, Y. Normative Commitment and Instrumental Attachment as Intervening Variables in the Prediction of Union Participation. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 4, 532-549.
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 27, 555-572.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 15, 1, 13-22.
- İpek, C. (1990) *Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Johnson, W. R. ve Jones, G. (1991). The Effects of Equity Perceptions on Union and Company Commitment. *Journal of Collective Negotiations in Public Sector*, 20, 3, 235-244.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayınları: Ankara

- Karcıoğlu, F.ve elik, Ü. H. (2012). Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26, 1.
- Karip, E. (1996). Etkili Eğitim Sistemlerinin Geliştirilmesi. *Eğitim Yönetimi* 2: 245-257
- Keleş, H. N.K. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Kasım*.
- Kurşunoğlu, A., Bakay, E. ve Tanrıoğen A. (2010).İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 2, 101-115.
- Leiter, M. veMaslach, P. C. (1988).The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment.*Journal of Organizational Behavior*, 9, 4, 297-308.
- Loscocco, K. A. (1990). Reactions to Blue-Collar Work: A Comparison of Women and Men. *Work and Occupations*, 17, 2, 152-177.
- Lukasavich, P. A. (1994). Organizational structure, conflict resolution behavior and organizational commitment perceived by high school teachers and principals. *Dissertation Abstract International*.54, 7: 2411-A.
- Maguire, M. A. veOuchi, W.G. (Aralık 1975). Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly*, 20, 4, 559-569.
- Mathieu, J. E.veZajac, D. M. (1990).A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment.*Psychological Bulletin*, 108, 2, 171-194.

- McDonald, D. J. ve Makin, P. J. (2000). The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 2, 84-91.
- McGee, G.W. ve Ford, R.C. (1987). "Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales", *Journal of Applied Psychology*, 72: 638-642.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69,3, 372-378.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*. USA: Sage Publication.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey. Academic Users Guide*.
- Monchak, P. V. (1994). Relationship between Organizational Structure, Conflict resolution and Organizational Commitment in Elementary Schools. *Dissertation Abstracts International*, 54, 7:2413-A.
- Morris, J. H. ve Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Morris, T., Lydka, H. ve O'Creavy, F. (1993) Can Commitment Be Managed? A Longitudinal Analysis of Employee Commitment and Human Resource Policies. *Journal of Vocational Behavior*, 3, 3, 21-42.
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.

- Morrow, P. C. ve Wirth, R. E. (1989). Work Commitment Among Salaried Professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 40-56.
- Mottaz, C. J. (1989). An Analysis of the Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups. *Journal of Vocational Behavior*, 28, 3, 214-228.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Newyork, Academic Press.
- Nartgün, Ş. S. ve Menep, İ. (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi: Şırnak/İdil Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7,1.
- Nijhof, W. J., De Jong, M. J. ve Beukhof, G. (1998). Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration. *Journal of European Industrial Training*, 22, 6, 243-248.
- Northcraft, G. B ve Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. USA: The Dryden Press
- O'Reilly, Y. C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.
- Özden, Y. (1992). Öğretmenlerde Okula Adanmışlık: Yönetici Davranışları ile İlişkili mi? *Milli Eğitim*, 135: 35-41.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37, 2.
- Parasuraman, S. ve Nachman, S. A. (1987). Correlates of Organizational and Professional Commitment: The Case of Musicians in Symphony Orchestras. *Group and Organization Studies*, 12, 3, 287-303.

- Parks, M. B. (1992). Participation, Commitment and Organizational Change: The case of University of Maine Cooperative Extension. *Dissertation Abstract International*, 53,1: 38-A.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12, 3.
- Randall, D. M. ve Cote, J. A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs. *Work and Occupations*, 18, 2, 194-211.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *The Academy of Management Review*, 12, 3: 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10, 3, 465-476.
- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M. ve Boswell, W. R. (2000). The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of the Practitioner and Academic Literatures. *Human Resource Management*, 39, 4, 305-320.
- Rowden, R. W. (2000). The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21,1, 30-35.
- Rusbult, M. V. ve Farrel, D. A. (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs Alternatives and Investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 3, 429-438.
- Saal, F. E. ve Knight, P. A. (1987). *Industrial-Organizational Psychology, Science and Practice*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Comp.
- Sager, J. K. ve Johnston, M. W. (1989). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9, 1, 30.

- Salancik, G. R. (1977). *Commitment and the Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior*. Chicago: Illionis. St. Clair Press.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı.
- Satava, D. R. (1995). An Empirical Investigation of the relationship between the factors of personality for certified public accountants and job satisfaction, job commitment intent to turnover and job promotion. *Dissertation Abstract International*.55, 10: 3234-A.
- Savery, L. K. ve Syme, P. D. (1996).Organizational Commitment and Hospital Pharmacists.*Journal of Management Development*, 15, 1, 14-22.
- Schwenk, C. R. (1986). Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action.*Academy of Management Review*, 11, 2, 298-310.
- Shafer, W. E., Park, L. J. ve Liao, W. M. (2002). Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15, 1, 46-48.
- Scott, D. C. (1993).Assessing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach. *The Prison Journal*, 74, 3, 263-275.
- Sezgin, F. (2010).Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü, *Eğitim ve Bilim*, 35, 156.
- Sheldon, M. E. (1970). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to Organizations.*Administrative Science Quarterly*, 71, 16, 143-150.

- Shore, L. M., Barksdale, K. ve Shore, T. H. (1995). Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization. *Academy of Management Journal*, 38, 6, 1593-1615.
- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Şişman, M. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel
- Sökmen, A. (2000). *Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tarr, H. C. (1992). The Commitment and Satisfaction of Catholic School Teachers, *Dissertation Abstracts International* 53,3: 684-A.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegama Yayıncılık.
- Thornton, R. (1970). Organizational Involvement and Commitment to Organization and Profession. *Administrative Science Quarterly*, 15, 1, 417-425.
- Thornhill, A., Lewis, P. ve Saunders, M. N. K. (1996). The Role of Employee Communication in Achieving Commitment and Quality in Higher Education. *Quality Assurance in Education*, 4, 1, 12-20.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. ve O'Reilly, C. A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Tuncer, A. (1995). *M.E.B. Bilgisayar Eğitimi ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü Personelinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Durumları*. (Yayınlanmamış Lisansüstü Uzmanlık Tezi). Ankara: TODAİE.
- Türk Dil Kurumu. (2011). Erişim: 2 Temmuz 2011, <http://tdkterim.gov.tr/bts>.

- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 19, 1, 91-99.
- Valentine, S., Godkin, L. ve Lucero, M. (2002). Ethical Context, Organizational Commitment and Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 41, 349-360.
- Vanderberg, R. J. ve Lance, C. E. (1992). Examining the Casual Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The Journal of Management*, 18, 1, 153-167.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. (Yayınlanmamış Lisansüstü Uzmanlık Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wahn, J. C. (1998). Sex Differences in the Continuance Component or Organization Commitment. *Group & Organizational Management*, 23, 256-268.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, 1-4, 228-255.
- Weiner, Y. ve Gechman, A. S. (1977). Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10, 44-53.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 3, 418-428.
- Williams, L. J. ve Hazer, J. T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 2, 219-231.
- Witt, L. A. (1993). Reactions to work Assignment as Predictors of organizational Commitment: The Moderating Effect of Occupational Identification. *Journal of Business Research*, 26, 1, 17-30.



Zaccaro, S. ve Dobbins, G. (1989). Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences among Multilevel Attachment. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 3, 267-273.

Zahra, S. A. (1984). Understanding Organizational Management. *Supervisory Management*, 29, 3, 16-20.

## EKLER

### Ek. 1: Özgeçmiş Sayfası

### ÖZGEÇMİŞ

#### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Tuba GÖREN  
Doğum Yeri ve Tarihi : HATAY/Antakya 14/06/1985

#### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Hacettepe Üniversitesi İngiliz Dili Öğretmenliği  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi Eytepe  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce  
Bilimsel Faaliyetleri :

#### İş Deneyimi

Stajlar :  
Projeler : a) “Pupils with Different World in their Minds” Ulusal Ajans LLP Comenius Okul Ortaklığı Projesi  
b) “Talk@tive” Ulusal Ajans LLP Grundtvig Projesi  
Çalıştığı Kurumlar : MEB İngilizce Öğretmeni

#### İletişim

e-posta Adresi : tubagoren85@hotmail.com

Tarih : 19/10/2012

## Ek. 2: Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği

### İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Değerli Öğretmen Arkadaşım,

Bu ölçek, **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticiler ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri** konusunda görüşlerinizi belirlemeye yönelik bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak, özel olarak herhangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir.

Ölçekte yer alan ifadelere ilişkin yanıtlarınızı **“Tamamen katılıyorum”**, **“Katılıyorum”**, **“Az katılıyorum”**, **“Katılmıyorum”** ve **“Hiç katılmıyorum”** “seçeneklerinden **oluşan beşli** derecelenmeli ölçek üzerinde hiçbir soruyu boş bırakmadan işaretlemeniz beklenmektedir. Ölçekten elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirilecektir. Bu nedenle ölçek formuna isim yazmanız beklenmemektedir. Yardımlarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Tuba GÖREN

ADÜ Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi ABD  
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

**Adres:** Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı/ AYDIN  
Tel: 0507 785 30 22 E- Posta: [tubagoren85@hotmail.com](mailto:tubagoren85@hotmail.com)

### BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler bulunmaktadır. Lütfen durumunuza uygun seçenekleri işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz: Kadın  Erkek
2. Medeni Durumunuz: Bekar  Evli
3. Yaşınızı yazınız. ....
4. Sahip olduğunuz çocuk sayısı: .....
5. Toplam hizmet sürenizi belirtiniz. ....yıl.....ay
6. Göreviniz (ünvanınız): Müdür  Müdür Yardımcısı   
Öğretmen
7. Bulduğunuz ünvandaki hizmet sürenizi belirtiniz. ....yıl.....ay
8. Branşınızı yazınız. ....
9. Son mezun olduğunuz okulun adını yazınız. ....
10. Öğrenim durumunuz Lise ve Dengi Okul  Ön Lisans   
Lisans  Lisans Üstü Ve Sonrası
11. Eğitim durumunuz Meslek Yüksek Okulu  Eğitim Enstitüsü   
Eğitim Fakültesi  Diğer (Lütfen yazınız).....
12. Okulunuzun bulunduğu ilçede mi ikamet ediyorsunuz? Evet Hayır
13. Aydın'lı mısınız? Evet Hayır
14. Aydın'da ne kadar süredir görevlisiniz? .....yıl .....ay
15. Şu anda bulunduğunuz kurumda ne kadar süredir görevlisiniz? .....yıl.....ay

**BÖLÜM II**  
**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL**  
**BAĞLILIK ÖLÇEĞİ**

Madde No	Maddeler	Tamamen Katılıyorum.	Katılıyorum	Az Katılıyorum.	Katılmıyorum.	Hiç Katılmıyorum.
1.	Kariyerimin geri kalan kısmını bu okulda geçirmekten mutluluk duyarım.					
2.	Şu anda okulumda kalmak istekten ziyade gereklilikten kaynaklanmaktadır.					
3.	Şu anki müdürüme bağlı kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
4.	Okulun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.					
5.	İstesem de şu anda okuldan ayrılmam çok zor olur.					
6.	Benim yararına olsa da şu anda okulumdan ayrılmanın doğru olacağını düşünmüyorum.					
7.	Okulumda karşı güçlü bir "aidiyet" duygusu yaşamıyorum.					
8.	Okulumdan şu anda ayrılma kararı alsam hayatımın büyük bir kısmı altüst olacaktır.					
9.	Şu anda okulumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
10.	Kendimi bu okula "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.					
11.	Bu okuldan ayrılmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
12.	Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.					
13.	Bu okulda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.					
14.	Bu okul için kendimden bu kadar çok fedakârlık yapmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim					
15.	Okulumdan şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.					
16.	Bu okul benim için kişisel olarak büyük bir anlama sahip.					
17.	Bu okuldan ayrılmayışımın nedenlerinden biri eldeki alternatiflerimin azlığıdır.					
18.	Okulumda çok şey borçluyum.					

## Ek.3: Araştırma İçin Valilik İzin Belgesi

T.C.  
AYDIN VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı :B.08.4.MEM.0.09.09.00.605 /  
Konu: Araştırma İzni


16.02.2012 • 5316

VALİLİK MAKAMINA  
AYDIN

Adnan Menderes Üniversitesi'nin 06.01.2012 tarih ve 133 sayılı yazılarında; Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Programları Yüksek Lisans Programı öğrencisi Tuba GÖREN tarafından, "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticiler ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağımlılık Düzeyleri" konulu tez çalışmasını İlimiz Merkez, Kuyucak, Bozdoğan, Karacasu ve Köşk İlçelerindeki okullarda uygulama yapma isteği bildirilmiştir.

Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Programları Yüksek Lisans Programı öğrencisi Tuba GÖREN 'in "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticiler ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağımlılık Düzeyleri" konulu tez çalışmasını İlimiz Merkez, Kuyucak, Bozdoğan, Karacasu ve Köşk İlçelerindeki okullarda uygulama yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

  
Pervin TÖRE  
Milli Eğitim Müdürü

OLUR.  
16/02/2012

Halil CANAVAR  
Vali Yardımcısı