

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÜNİVERSİTE PERSONELİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ: GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HEBA AMMARİN

Tez Danışmanı: Doç.Dr.Cuma ERCAN

GAZİANTEP

Mayıs 2023

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tezin Başlığı: Üniversite Personelinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Gaziantep
Üniversitesi Örneği

Adı ve Soyadı: Heba AMMARİN

Tez Savunma Tarihi: 12/05/2023

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Prof.Dr.Mehmet SOĞUKÖMEROĞULLARI

SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

Prof.Dr.İbrahim Halil EKŞİ

Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımda okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç.Dr.Cuma ERCAN

Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

İmzası

1.) Doç.Dr.Cuma ERCAN (Tez Danışmanı)

2.) Dr.Öğrt.Üyesi Cengizhan KARACA

3.) Dr.Öğrt.Üyesi Burcu DOĞAN

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

İmza:.....

Adı ve Soyadı: Heba AMMARİN

Öğrenci Numarası:190506111004

Tezin Savunma Tarihi:12/05/2023

ÖZET

ÜNİVERSİTE PERSONELLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ:GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

AMMARİN, Heba

Yüksek Lisans Tezi,

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç.Dr.Cuma ERCAN

Mayıs 2023, 68 sayfa

Bu çalışmanın amacı, Gaziantep Üniversitesi'nde istihdam edilen akademik ve idari personellerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemektir. Araştırmada örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için ise Allen ve Meyer'in (1990) geliştirmiş olduğu üç boyutlu (duygusal, devam ve normatif) örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmış ve örneklem yöntemi olarak basit rastsal örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında toplam 272 anket toplanmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik değişkenlere ilişkin sorular sorulmuştur (24 sorular). İkinci Bölümde ise sırasıyla örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin sorulara yer verilmiştir. Bu bölüm, örgütsel bağlılığın boyutlarını kapsayan 24 sorudan oluşmaktadır. Anket verilerini analiz etmek için SPSS programından yararlanılarak, güvenirlik analizi, Yüzde-Frekans Analizi, Bağımsız Örneklem T-Testi, Tek Yönlü Anova Analizi, Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, en yüksek bağlılık yüzdesinin duygusal bağlılık eksenine yönelik olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç alanda yapılmış önceki çalışmalarla uyumludur. Araştırmanın bir diğer sonucuna göre, duygusal bağlılık düzeyinde ve devam bağlılık düzeyinde fark tespit edilmemişken, normatif bağlılık düzeyinde yöneticiler arasında daha yüksek düzeyde farklılıklar tespit edilmiştir. Normatif bağlılık boyutunda akademik unvana göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre idari personelin normatif bağlılık algısı akademik personele göre daha yüksektir.

Anahtar sözcükler: Örgütsel Bağlılık, Sadakat, Gaziantep Üniversitesi

ABSTRACT
ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVELS OF UNIVERSITY
STAFF: CASE STUDY GAZIANTEP UNIVERSITY

AMMARİN Heba

MA Thesis,

Business Administration Department

Supervisor: Assoc. Prof. Cuma ERCAN

May 2023 , 68 pages

The aim of this study is to determine the organizational commitment levels of academic and administrative staff at Gaziantep University. The three-dimensional (emotional, continuance and normative) commitment scale developed by Allen and Meyer (1990) was used to measure the level of organizational commitment in the study. Questionnaire was used as the research data collection method and using simple random sampling method. 272 questionnaires were collected. In the first part of the questionnaire, questions about demographic variables were asked (5 questions). In the second part, organizational culture and organizational commitment questions are given respectively. This section consists of 24 questions covering the dimensions of organizational commitment. Reliability analysis, Percent-Frequency Analysis, Independent Sample T-Test, One-Way Anova Analysis, Correlation Analysis and Regression Analysis were performed by using the SPSS program to analyze the survey data. According to the results of the research, it was determined that the highest percentage of commitment was for the emotional commitment axis. This result is consistent with previous studies in the field. According to another result of the study, while no difference was found in the level of affective commitment and continuance commitment, higher levels of differences were found among managers in the level of normative commitment. A significant difference was found in the normative commitment dimension according to the academic title. According to these results, the perception of normative commitment of administrative staff is higher than that of academic staff.

Keywords: Organizational Commitment , Loyalty , Gaziantep University

ÖN SÖZ

Bu araştırmada, bilimsel yolculuğumda beni kucaklayan üniversitem olan Gaziantep Üniversitesi'ndeki örgütsel bağıllık düzeylerini bilmeye odaklandım. Kendisine olan minnettarlığımın bir ifadesi olarak bu araştırmada üniversiteye bir katma değer sağlamaya çalıştım. Araştırmanın hazırlanması sürecindeki sürekli desteğı ve rehberliğı için tez danışmanı Doç.Dr.Cuma ERCAN'a ve veri toplama sürecinde işbirliğı yapan üniversitedeki tüm bilim insanlarına teşekkür ederim.

Bilimsel kariyerimi tamamlamam için sabırları, duaları ve destekleri için aileme ve yakınlarıma da teşekkür ederim.

Bu araştırmayı Kahramanmaraş ve Antakya depremlerinde hayatını kaybedenlerin ruhlarına ithaf ediyor, tüm yaralı ve kederlilere acil şifalar diliyorum.

Heba AMMARIN

Gaziantep, Mayıs 2023

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖN SÖZ	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
EKLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix

GİRİŞ

A. Araştırmanın Konusu ve Problemi:.....	1
B. Araştırmanın Amacı ve Önemi:	1
C. Araştırmanın Yöntemi:	2
D. Hipotezler:.....	3
E. Sınırlılıklar:	3
F. Tanımlar:.....	4
G. Konu ile İlgili Ulusal ve Uluslararası Tezler/Çalışmalar:.....	4

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgüt ve Örgütsel Bağlılık Kavramları.....	9
1.1.1. Örgüt Kavramı:	9
1.1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı:	11
1.2. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar:.....	12
1.2.1. Mesleğe Bağlılık:	12
1.2.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık:.....	13
1.2.3. Kariyer Bağlılığı:.....	14
1.2.4. Örgütsel Sadakat:	14
1.2.5. İtaat:.....	16

1.3. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsarlar:	16
1.3.1. Duygusal Bağlılık:.....	16
1.3.2. Devamlı Bağlılığı:	16
1.3.3. Normatif Bağlılık:	17
1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler:	17
1.4.1. Örgütsel Faktörler:	17
1.4.2. Kişisel Faktörler:	18
1.4.3. Çevresel Faktörler:	19
1.5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması:	19
1.5.2. Etzioni'nin Sınıflandırması:	21
1.5.3 O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması:	21
1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları:	22
1.7. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi:	23
1.8. Örgütsel Bağlılık İle İlişkili Kavramlar:	25
1.8.1. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi	26
1.8.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi:	27
1.8.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür İlişkisi:	28

II BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

2.1. Verilerin Analizi ve Bulgular.....	31
2.1.1. Güvenirlilik Analizi:.....	31
2.1.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Yüzde-Frekans Dağılımı	32
2.1.1. T-Test:	40

SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKLAR	49
EKLER.....	54

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Güvenirlilik analizi sonuçları	31
Tablo 2: Cinsiyet Değişkenine Yüzde – Frekans Analizi Sonuçları	32
Tablo 3 : Yaş Değişkenine İlişkin Yüzde Frekans Analizi.....	33
Tablo 4 : Medeni Durum Değişkenine İlişkin Yüzde Frekans Analizi	34
Tablo 5 : Çalıştı Süre Değişkenine İlişkin Yüzde Frekans Analizi	35
Tablo 6 : Kadro Unvanına İlişkin Bulgular	36
Tablo 7: Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Ortalama ve Frekans Tablosu	37
Tablo 8: Devam Bağlılığı Boyutuna İlişkin Ortalama ve Frekans Tablosu ..	38
Tablo 9 : Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Ortalama ve Frekans Tablosu	38
Tablo 10: Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları	40
Tablo 11: Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları.....	41
Tablo 12: Kadro Unvanına Göre T Testi Sonuçları.....	42
Tablo 13: Çalışma Süresine Göre ANOVA Analizi Sonuçları	43
Tablo 14: Yaşa Göre ANOVA Analizi Sonuçları	44
Tablo 15: Korelasyon Tablosu.....	45
Tablo 16 : Korelasyon Katsayısı Değerleri (Kalaycı, 2009)	45

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi	15
Şekil 2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	17
Şekil 3. Tutumsal (Duygusal) Bağlılık	20
Şekil 4. Etzioni'nin Sınıflandırması	21
Şekil 5. Katılımcıların cinsiyete göre yüzdelik dağılım grafiği.....	33
Şekil 6. Katılımcıların yaşa göre yüzdelik dağılım grafiği.....	34
Şekil 7. Katılımcıların medeni duruma göre yüzdelik dağılım grafiği.....	35
Şekil 8. Katılımcıların çalıştığı süreye göre yüzdelik dağılım grafiği.....	36
Şekil 9. Kadro Unvanına İlişkin Bulgular	37

EKLER LİSTESİ

EK 1: Anket Formu	58
--------------------------------	----



KISALTMALAR**YÖK** : Yükseköğretim Kurulu**YEM** : Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, örgütsel bağlılık; çalışanların iş yerlerine olan duygusal, normatif ve süreksiz bağlılığı gibi faktörlerle tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi birçok değişkeni etkilemektedir. Üniversiteler gibi büyük örgütlerde, öğretim üyeleri, idari personel ve destek personeli gibi farklı meslek gruplarından oluşan birçok çalışan vardır. Bu çalışanlar, örgütsel bağlılıklarını artırmak için farklı motivasyonlara ve ihtiyaçlara sahip olabilirler.

Bu tez çalışmasında, Gaziantep Üniversitesi örneğinde akademik ve idari personelin örgütsel bağlılık düzeyleri incelenmiştir. Araştırmanın amacı, üniversite personelinin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek, demografik özelliklere göre farklılıkları tespit etmek ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri belirlemektir. Araştırma sonuçlarının yüksek öğretim kurumlarının insan kaynağından daha etkili bir şekilde yararlanabilmesi için faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu çalışma, özellikle üniversitelerde örgütsel bağlılığı artırmak isteyen yöneticilere ve insan kaynakları profesyonellerine faydalı olabilir.

Bu tez çalışması, üniversite personelinin örgütsel bağlılık düzeyinin ölçülmesine yönelik bir anket çalışmasına dayanmaktadır. Araştırma verileri, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu analizlerde, örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik faktörlere (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, meslek kategorisi) göre farklılıklarını belirlemek için Tek Yönlü ANOVA ve Bağımsız Örneklem T-testi gibi istatistiksel yöntemler kullanılmıştır.

Bu tez çalışmasının sonuçları, üniversite personelinin örgütsel bağlılık düzeyleri hakkında önemli bilgiler sunacaktır. Ayrıca, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak için alınacak önlemlere ilişkin öneriler de sunulacaktır. Bu çalışma, üniversite yönetimleri ve insan kaynakları yöneticileri için, çalışanların

örgütsel bağlılığını artırmak için uygulanabilecek politikalar ve stratejilerin belirlenmesine yardımcı olacaktır.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kavramı, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler gibi kavramsal konulara değinilecektir. Tezin ikinci bölümünde ise araştırma kapsamında toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilecektir. Çalışmanın son bölümünde ise araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara ve önerilere yer verilecektir.

A. Araştırmanın Konusu ve Problemi:

Örgütsel bağlılık, örgüt bünyesinde istihdam edilen personelin verimliliğini ve etkinliğini artırarak kurumun stratejik hedeflerine ulaşmasına katkı vermektedir. Birer eğitim örgütü olan yükseköğretim kurumlarının başarısı da örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olmasıyla doğru orantılıdır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bir yükseköğretim kurumunda; iş gücü devir oranı düşük olacağından işgörenler daha etkili ve verimli bir şekilde çalışacaklardır. Bu sayede de kurumun örgütsel istikrarı, rekabet gücü ve stratejik hedeflere ulaşma kabiliyeti artacaktır.

Bir örgütte örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması örgütsel hedefler yerine bireysel hedeflere bağlı kalmaya yol açar. Araştırma kapsamında Gaziantep Üniversitesi örneğinde yükseköğretim kurumlarının örgütsel bağlılık düzeyi incelenerek şu sorulara yanıt aranmıştır:

Üniversite personelinin örgütsel bağlılık düzeyi nedir?

Örgütsel bağlılık düzeyleri akademik ve idari personele göre farklılık göstermekte midir?

Örgütsel bağlılık düzeyi diğer demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

B. Araştırmanın Amacı ve Önemi:

Bu çalışmanın amacı, bir yükseköğretim kurumu olan Gaziantep Üniversitesi'nde istihdam edilen akademik ve idari personelin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemektir. Bu bağlamda akademik ve idari personellerin örgütsel

bağlılık düzeyleri karşılaştırmalı olarak analiz edilecektir. Bu araştırma ile üniversite personelinin örgütsel bağlılığı ile ilgili uygulamalara da katkı sağlanması amaçlanmıştır. Örgüt kültürü kavramı, çalışanları birbirine bağlamak ve aynı amaca yönlendirmek için kullanılır. Örgüte bağlılık gösteren bireylerde yüksek performans ve verimlilik gözlemlenirken aynı zamanda bu bireylerin daha mutlu oldukları göze çarpmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olan bireylerde ise işi yapmada isteksiz tavır ve davranışlar gözlemlenmekte ve bu bireylerin mutsuz oldukları da göze çarpmaktadır.

Bu çalışmanın örgütsel bağlılık konusundaki önemi, örgütsel bağlılığın yüksek performans elde etmeye katkıda bulunduğu ve böylece zihinsel imajı iyileştirmeye ve kurumun ulusal ve küresel düzeyde sınıflandırmasını iyileştirmeye yardımcı olduğu eğitim kurumlarında performansı artırmaya olan sürekli ilgiden kaynaklanmaktadır. Genel olarak örgütsel bağlılığı ölçmenin zorluğu nedeniyle, bu çalışma, öz-düzenleme bağlılığını artırmaya katkıda bulunan faktörlerin belirlenmesine ve böylece eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacaktır. Eğitim kurumlarının verimliliği ve etkinliği istihdam ettikleri personellerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasıyla doğru orantılı bir şekilde artar. Bu sayede personelin eğitimi ve işgücü devir hızının düşük olması sayesinde yapılan yatırımın getirisi daha fazla olacaktır.

C. Araştırmanın Yöntemi:

Araştırmada örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için Allen ve Meyer'in (1990) geliştirmiş olduğu üç boyutlu (duygusal, devam ve normatif) bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Örneklem yöntemi olarak Basit Rastgele örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklemini Gaziantep Üniversitesi'nde istihdam edilen akademik ve idari personelden oluşmaktadır. Bu kapsamda toplamda 272 anket toplanmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik değişkenlere ilişkin sorular sorulmuştur. İkinci Bölümde ise sırasıyla örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçeğinin içinde yer alan 24 soruya yer verilmiştir.

Ankette yer alan ölçeklerde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu kapsamda seçenekler; (1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmıştır. Anketler yüz yüze ve çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Veriler 2022 - 2023 akademik yılının güz

döneminde toplanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık). . Anket verilerini analiz etmek için SPSS programından yararlanılarak, geçerlilik ve güvenirlik testleri yapılacaktır. Daha sonra ise Yüzde- Frekans Analizi, T-Testi, Tek Yönlü Anova, Korelasyon Analizi yapılacaktır.

D. Hipotezler:

Örgütsel Bağlılığın üç boyutu araştırma kapsamında sınanacak hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

H1 : Yükseköğretim kurumlarında istihdam edilen personelin Örgütsel Bağlılık Düzeyi cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: Yükseköğretim kurumlarında istihdam edilen personelin Örgütsel Bağlılık Düzeyi medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Yükseköğretim kurumlarında istihdam edilen personelin Örgütsel Bağlılık Düzeyi kadoraya /pozisyona göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: Yükseköğretim kurumlarında istihdam edilen personelin Örgütsel Bağlılık Düzeyi yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5: Yükseköğretim kurumlarında istihdam edilen personelin Örgütsel Bağlılık Düzeyi çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

E. Sınırlılıklar:

Bu araştırmanın mekansal ve zamansal yönden bir takım sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar aşağıdaki gibidir:

Mekansal sınırlar:

- Araştırma, Türkiye'nin güneyinde yer alan Gaziantep Üniversitesi'nin idari ve akademik personeli ile sınırlandırılmıştır.
- Birçok üniversite çalışanının anketi doldurma konusundaki isteksizliği nedeniyle bilgi toplamada zorluk yaşanması bu araştırmanın bir diğer sınırlılığıdır.

Zamansal sınırlar:

- Bu çalışma 2022-2023 eğitim-öğretim yılının ilk döneminde yapılmıştır. Dolayısıyla çalışma bu zaman dilimiyle sınırlıdır.

F. Tanımlar:

- **Üniversite Öğretim Üyeleri:** Bir üniversitede Dr. Öğretim Üyesi, Doçent, Profesör gibi unvanlara sahip bilim insanı. Öğretim üyeleri, Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından denetlenen üniversite, kolej ve enstitü gibi kurumlarda görev alabilmektedirler.
- **Örgütsel Bağlılık:** Örgütsel bağlılık, bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak kabul etmesi, örgütün amaç ve hedeflerine güçlü bir inanç duyması ve bunları kabul ederek enerjisini bu doğrultuda harcamasıdır. Bu bağlılık sadakat bağlılığıdır ve bireyde sahiplenme duygusunu ön plana çıkartır. Örgütün prensiplerine ve değerlerine uyum içinde çalışmayı sağlar.
- **Sadakat:** Çalışanın işyerine bağlılığını ve işteki çeşitli olumlu ve olumsuz koşullara uyum sağlamasını ifade eder.

G. Konu ile İlgili Ulusal ve Uluslararası Tezler/Çalışmalar:

Rafael vd. (2022) çalışmasında kamu kuruluşlarında kolektivizm temelli örgüt kültürünün çalışan bağlılığına etkisini araştırmıştır. Bu çalışmada İspanya'daki kamu kuruluşlarında istihdam edilen 214 kişiden oluşan bir örneklem kullanılmış ve veriler Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) aracılığıyla analiz edilmiştir. Bulgular, kamu kuruluşlarında kolektivizmin yaygınlığının, çalışanların bağlılığının daha yüksek düzeylerini desteklediğini göstermektedir.

Demirel vd (2009), imalat çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada; örgütsel adalet ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgütsel adalet; dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarıyla incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Kayseri, Niğde ve Konya'da bulunan üç imalat firmasının çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmada yüz yüze anket yöntemi kullanılmış ve ankete 502 çalışan katılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların dağıtım ve etkileşim adaleti algıları ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında negatif, işlemsel adalet ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacı, çalışanların örgütsel adalet algılarını

artırmalarına ve sorunların giderilmesine ve izlenen uygulamalarda güven oluşturmalarına yardımcı olacak bir dizi öneri sunmuştur.

Hassan (2009) çalışmasında, örgütsel sadakate odaklanmıştır. . Araştırmanın sonuçlarına göre birey içinde bulunduğu örgüte bağlılık duygusu geliştirmekte ve bu duygunun uzun vadeli bir sonucu olarak sadakat gelişmektedir. Örgütsel bağlılık duygusu üç düzeyde sınıflandırıldığında, örgütsel bağlılık düzeyi ile sadakat düzeyi arasında güçlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yüksek bağlılık zamanla sadakate dönüşür, ancak düşük bağlılık değişmez.

Zaki (2017)'nin alışveriş sektörü çalışanlarının örgütsel sadakati üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırma kapsamında, Denizli ilinde bulunan perakende merkezlerinde 292 kişiye anket uygulanmıştır olmuştur. Sonuçlar, iş doyumunun örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığını göstermektedir. Örgütsel bağlılığın bağımsız değişkenini etkileyen bağımlı değişkenler güçlendikçe, bireyin ve örgütün karşı karşıya kalabileceği olumsuz sonuçları azaltmak için bağlılık değişkeni bağımsız değişken rolünü oynamaya başlar. Bu kapsamda araştırmacı bir takım önerilerde bulunmuştur. Bu öneriler; 1) Araştırmacının önerdiği sonuçlardan biri de örgütün işten ayrılma oranını düşük tutabilmesi için bireyin hedeflerine dikkat ederek iş doyumuna odaklanması gerektiğidir. 2) Mağaza yöneticisi etkili bir lider olmayı başarır, çalışanların örgüte üyeliğini sürdürme ve işlerini iyi yapma isteği zamanla bir görev duygusuna dönüşür.

Lotfi ve Ahmed (2018) örgütsel bağlılık kavramı üzerine bir incelemede yapmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre örgütsel bağlılık, işe gitme oranı, örgütte kalma isteği, iş devri ve iş tatmini gibi çalışanlara yönelik tutumları etkilemektedir. Bu çalışmanın sonucunda belki de bazı insanlar için bağlılığın ana odak noktası genellikle aile, din veya kültür gibi organizasyonun dışındaki faktörler olabileceği tespit edilmiştir.

Özlam (2012) Türkiye'de özel bir hastanede (251) örneklem üzerinde örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisini araştırdığı çalışmasında; genel olarak çalışanların yaşı arttıkça örgütsel bağlılığın arttığını gözlemlenmiştir. 25 yaş ve altı çalışanlar ile 26-35 yaş arası çalışanların ortalama örgütsel

bağlılığının 35 yaş ve üstü çalışanlara göre daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Maaş, ek gelir, çalışma koşulları, iş arkadaşları, iş karakteri puanları karşılaştırıldığında yaşa göre iş doyumu ölçeği ve alt ölçeklerinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Mehmet (2013) örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında Afyon Meslek Yüksekokulu çalışanları üzerine bir anket çalışması yapmıştır. Anket okulda çalışan 70 kişiden 60 tanesine uygulanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara göre;örgütsel bağlılığın alt boyutları ile birlikte duygusal bağlılık ve devam bağlılığı örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesinde önemli etkilere sahiptir. Lise ve yüksek lisans mezunlarının örgütsel vatandaşlık davranışına (ustalık boyutu) yönelik eğilimleri yüksek iken, diğer çalışanlar arasında bu eğilimler oldukça yüksektir. Evli çalışanların, evli olmayan işçilere göre daha yüksek duygusal bağlılığa ve örgütsel erdemlere sahip olduğu tespit edilmiştir

Abdullah (2015) araştırmasında, İmam Muhammed bin Suud Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi'ndeki öğretim üyeleri arasındaki örgütsel bağlılığın derecesini incelemiştir.. Araştırma kapsamında 225 çalışana anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar arasında bağlılık derecesinin yüksek olduğu ve sorumluluk alanındaki bağlılığın yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Katılımcılar arasında akademik rütbe değişkenine göre örgütsel bağlılık derecelerinde farklılıklar olduğu gibi, deneyim yılı ve bölüm değişkenlerine göre de farklılıklar bulunmaktadır.

Sami (2006) çalışması, Gazze Şeridi'ndeki Filistin üniversitelerindeki işçiler arasındaki örgütsel bağlılık düzeyini ölçmeye odaklanmıştır. Çalışma, örgütsel bağlılık düzeyini ve demografik faktörlerin bu bağlılık üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Çalışma (340) kişilik bir örneklem üzerinde uygulanmış ve sonuçlar bağlılık düzeyi ile cinsiyet ve işyeri değişkenleri arasında pozitif bir ilişkinin yanı sıra yüksek düzeyde bağlılık olduğunu göstermiştir. Araştırmacı, örgütsel bağlılığı artırmaya katkıda bulunan bir dizi öneri sunmuştur.

Kaya ve Selçuk (2007) yaptıkları çalışmada; ‘‘Bireysel başarı örgütsel bağlılığı nasıl etkiler?’’ sorusunun cevabını aramışlardır. Araştırma sonuçlarına göre; Duygusal bağlılık ile başarıya ve farklılığa olan inanç arasında pozitif, bireysel sorumluluk değişkeni arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğu

görülmektedir. Devam bağlılığı (zorunlu) bağlılığı ile normatif (ahlaki) bağlılık ve sadece bireysel sorumluluk alma arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Örgütsel bağlılık değişkenleri ile odak değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olmaması dikkat çekmektedir.

Selen ve Selçuk (2007) araştırması, çalışanların örgütsel bağlılığına ulaşmada çalışan güçlendirmenin önemine odaklanmıştır. Araştırmada örgütsel bağlılığın yedi sınıflandırmasından bahsedilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yetkilendirmenin yüksek olduğu örgütlerde problem çözme yeteneğinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tam bağlılığın anlamı, ikramiye ve terfilerin olmadığı durumlarda bile çalışanın örgüte bağlılığının yüksek olmasıdır. Bağlılık, çalışanların içsel motivasyon yoluyla örgütün faaliyetlerine gönüllü olarak katılmaları halinde önemlidir. Ayrıca, etkili liderlik, etkili iletişim ve karşılıklı kültür yoluyla, iç bağlılığın sağlanabileceği ve böylece çalışanların güçlendirilmesi durumuna ulaşılabilceği sonucuna varılmıştır.

Bayram (2005)'in çalışmasında örgütsel bağlılığın örgütsel amaçlara ulaşmada önemli faktörlerden biri olduğu sonucuna varılmıştır. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar, görevlerine bağlı kalmak için ekstra çaba gösterirler. Örgütsel bağlılık, hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından alınan önlemlerle geliştirilebilir. Bu adımlar arasında karar alma süreçlerine katılımı teşvik etmek, çalışanlara önemli olduklarını hissettirmek ve onlarla iletişimi sürdürmek yer alır. Çalışanlar ayrıca bağlılığa ve sorumluluklarının bilincine varmalarına yardımcı olacak bir çalışma ortamının yaratılmasına katkıda bulunmalıdır.

Gökhan (2018) çalışmasında, örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye ve bağlılığın performans üzerindeki etkisinin boyutuna odaklanılmıştır. Bu kapsamda Ankara'da bulunan bir kamu kurumunun çalışanlarından oluşan bir örneklem üzerinde anket uygulanmış ve bağlılık ile performans arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın; Kamu sektöründe başarının ve ekonomik toparlanmanın artmasına yardımcı olabileceği ve kurumların bunu başarmak için bazı adımlar atması önerilmiştir Çalışanların karar alma sürecine katılımı onların örgütün bir parçası olmasını sağlar. Böylece çalışanlar işte ilerleme fırsatı bulurlar ve örgütsel bağlılıkları artar.

Yasin vd (2007) Gazi Üniversitesi'nde akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili yaptıkları çalışmada, Meyer ve Allen (1991) tarafından

geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılarak 366 akademisyene anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda , örgütlerin çalışanların örgüt bağlılığını artırmaya yönelik faaliyetlere büyük önem vermesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Araştırmanın bir başka sonucunda ise Profesör ünvanına sahip akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin, araştırma görevlisi ünvanına sahip akademisyenlere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir Ayrıca bu sonuçlara göre akademisyenlerin çalıştıkları birime olan duygusal bağlılıkları, üniversite geneline olan duygusal bağlılıklarından daha fazladır

Jalal'ın (2016) çalışmasında; çalışan bağlılığının, çalışma ortamının ve örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemeye odaklanmıştır Bu amaçla çalışma Malezya'nın kuzeyindeki devlet üniversitelerinde çalışan 242 kişilik bir örneklem üzerinde uygulanmıştır. Bulgular, çalışan bağlılığının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir pozitif etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca çalışma ortamının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu, çalışma ortamının yükseköğretim kurumlarında çalışanlar arasında iş doyumunu ve bağlılığını etkileyebilecek çok önemli bir faktör olduğu anlamına gelmektedir. Bu nedenle, bu sonucun pratik çıkarımı, yüksek öğretim kurumlarındaki yönetimin, çalışanları arasında örgütsel bağlılık yaratmada elverişli bir öğrenme ortamı tasarlamasının önemini farkında olması gerektiğini göstermektedir.

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgüt ve Örgütsel Bağlılık Kavramları

1.1.1. Örgüt Kavramı:

İnsan sosyal bir varlıktır ve gruplar halinde var olma eğilimindedir. İnsanın varoluşuna paralel olarak bir bütüne veya bir örgüte ait olma duygusu vardır. Organizasyonlar insan hayatının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Dünyada karmaşıklık arttıkça daha örgütlenmeye olan ihtiyaç da artmaktadır. Çünkü organizasyonların belirli bir konu etrafındaki eğilimleri insanların yaşamlarını iyileştirecek şekilde haritalandırılmaktadır. Farklı yönetim okullarının örgüt kavramı ile ilgili farklı yaklaşımları vardır.

- **Klasik Okul:** Klasik okul, örgütü, esas olarak işin tanımlanması, birleştirilmesi ve bölünmesi, yetki ve sorumlulukların tanımlanması ve onu oluşturan parçalar arasında ilişkiler kurulmasından kaynaklanan oluşum veya yapısal inşaa olarak tanımlamıştır. Klasik okuldaki vurgu, işleri bölmek ve bölümler arasında yetkileri tanımlamaktır. (Shamaa & Hammoud, 2004, s. 21)
- **Hümanist Okul:** Klasik teori ortaya çıktığı döneme uygun olmakla birlikte, işçilerin davranışsal yönünü dikkate almadığı için bazı idari olguları açıklayamamıştır. Bir organizasyon, ortak bir hedefe ulaşmak için çalışmalarını koordine eden bir grup birey veya grup olarak tanımlanır. Gayri resmi organizasyon ve sosyal ilişkiler, bu ortak hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunur. Odak noktası, organizasyonu oluşturan bireyler arasında gelişen

ilişkilerdir. 1920'lerde insani yönlelere odaklanma, üretkenliği artırmaya odaklanmak yerine insanın refahını sağlama amacı ile başladı. Bu teori, bireye, onun takdirine, saygısına ve katılımına duyulan ilgiye odaklanmıştır (Melhem, 2008, s. 28).

- **Nicel Okul:** Bir organizasyon, belirli hedeflere ulaşmak için çevre ile birbirine bağlı ilişkilere sahip olan çeşitli birimlerden veya alt sistemlerden oluşan açık kapsamlı bir sistem olarak tanımlanır. Sistem okulu, organizasyonu oluşturan birimlerin karşılıklı bağımlılıklarına odaklanmıştır. Bu entelektüel yönelim, ünlü yönetim bilimcisi Herbert Simon ile ilişkilendirilmiştir. Bu dönemde artık sadece insan ilişkileri ile ilgilenmiyor, idari sürecin özünün karar verme süreci olduğu üzerinde duruluyordu. Bu teori, idari problemlerle uğraşmada ve karar verme için yeterli bilgiyi sağlamada bilimsel yöntemle bağıllığı vurgulamıştır. Burada ortaya çıkabilecek problemlere çözüm bulmak için matematiksel modellerin ve kantitatif yöntemlerin kullanımı ortaya çıkmıştır (Jelda, 2009, s. 22).
- **Modern Okul:** Bir örgüt, amaçları ve hedefleri doğrultusunda kurulmuş olan organize, sosyal, ekonomik ve etik bir varlıktır. Bu kuruluşlar kar elde edebilmekte veya topluma bir hizmet sağlayabilmektedir. Örgüt kavramının daha iyi anlaşılması için önceki tanımları gözden geçirerek, aralarında bir dizi ortak payda bulmakta yarar vardır. Bu kapsamda ilgili literatür incelendiğinde örgüt kavramının unsurları aşağıdaki gibi olduğu görülmektedir:
 - Sosyal bir boyutu vardır, bireylerden ve gruplardan oluşur.
 - İş kanunlarına göre bireyler arasında etkileşimli koordinasyon ve entegrasyon sağlanır.
 - Bir amacı ve hedefi vardır. Bu amaç bireylerin kişisel hedefleriyle tutarlı olmayabilir ancak bireylerin çabaların etkileşimi ve bütünleşmesi ile örgütün amacına ulaşılır.

Ekonomik, politik, sosyal ve kültürel faktörlere uyum sağlaması nedeniyle iç ve dış çevre ile etkileşime açıktır.

Dolayısıyla örgüt, hedefler koyan ve bu hedeflere ulaşmak için çalışan bir grup bireyden oluşan zincir olarak tanımlanabilir. Organizasyon durumu bu zincir içindeki insanların değişmesiyle devam etmektedir.

1.1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı:

Örgütsel bağlılık kavramına olan ilgi, yirminci yüzyılın ortalarında Whyte tarafından başlamış ve daha sonra bir dizi araştırmacının literatüründe yer almıştır: (Becker, Kanter, Mowday ve diğerleri). Örgütsel bağlılık, birey ile örgüt arasındaki ilişkide her iki tarafın da bilinçli önyargılı davranışdır. Kanter (1968) göre örgütsel bağlılık, bir ekibin örgütsel hedeflere ulaşmak için çabaladığı süreç olarak tanımlanır. Kanter örgütsel bağlılığı üç türe ayırır: süreklilik, uygunluk ve kontrol (Kanter, 1968, s. 449-517).

Meyer ve Allene'göre (1990) örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir. Bu yaklaşımda çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik durumdur. Çünkü örgütsel bağlılık çalışmaları, yönetim bilimlerine dayanmamakta, örgütsel bağlılık tutum ve davranışlarla ilgili olup, psikoloji ve sosyal bilimleri de içine almaktadır. Bu bilimlerin her yönü, bilimin kendisinden türetilen perspektiflere sahiptir ve kavramı çevreleyen bazı belirsizlikler vardır.

Örgütsel bağlılığın önemi, örgütün başarısını ve rekabet gücünü belirleyen faktörlerden biri olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanlara örgütünü koruma, örgütünden gurur duyma gibi davranışlarla yansımaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık, kişilerarası uyumun ve takım çalışmasının artmasına, örgütsel engellerin aşılmasına ve dolayısıyla örgütsel verimliliğin artmasına neden olur. Bu kavram, sadakat, itaat, iş tatmini gibi kavramlarla örtüşmektedir. Bu yönler, örgüt içinde yüksek örgütsel bağlılık oluşturmak için arzu edilen şeyler arasında sayılabilir. Örneğin iş tatmini, bir çalışanın işinin ilk aşamalarında önemlidir. Ancak zaman geçtikçe, tatmin tek başına yeterli değildir. İş tatmini daha sonraki aşamalarda daha faydalı ve etkili hale gelen iş taahhüdünü oluşturmak için gereklidir. Çalışanların standarda göre çalışma ortamına bağlılığının olup olmadığını belirlemek için güvenilebilecek göstergeler arasında şunlar yer alır (İbicioğlu, 2000, s. 14-16):

- Çalışanın örgütün amaç ve değerlerini ne ölçüde kabul ettiği: Burada odak nokta, çalışanın değer ve hedefleri ile örgütün değer ve hedeflerinin ne ölçüde örtüştüğü ve çalışanın bunları ne derece kabul ettiğidir.

- Bireyin örgüt için fedakârlık yapabilme yeteneği: Yani, Japon modelinde olduğu gibi, bireyin örgütün amaçları için gösterdiği çabanın beklenenden fazla olmasıdır.
- Bu çalışmada bireyin iradesinin gücü devam etmektedir: İşe başlamadan önce oluşturulan imaj ve çalışanın çalışma sırasında oluşturduğu imajın yanı sıra çalışma ortamı ve önceki deneyimler ve işin düzeyi hakkında bilgi toplanması gibi...Çalışma ortamı ve ekibin deneyimlerinden sonra ortaya çıkan iş doyumu ve uyumu.
- Kurumsal kimlik tanımının kapsamı: Çalışanın hedeflerini tanımlayarak başladığı, ardından organizasyonun hedeflerini belirlediği ve ortak bir zemin aradığı yer.
- Çalışanın kuruluştaki eğitimin geliştirilmesinde kuruluşun amaçlarını ne ölçüde anladığı

Örgüt sürekliliğini sağlamak için çalışanlara yeterince ilgi göstermeli, onları geliştirmeli ve onlara karşı tutumlarını düzenli olarak gözden geçirmelidir. Çünkü kaybedilen insan sermayesinin telafisi zordur. Örgütsel bağlılıkla ilgili literatür incelendiğinde, bireysel hedefler ile örgütsel amaçlar arasında uyum sağlandığında, insanlara ve örgütlere olumlu yansıyan tutum ve davranışların ortaya çıktığını görülmektedir. Örgütsel bağlılık; araç değil, bir amaç. olup kuruluşun ulaşmaya çalıştığı en önemli hedeflerden biridir. Bu değişimi gerçekleştirmenin yolu ise çalışanlardır.

1.2. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar:

Diğer birçok terim, bazen yanlış anlaşılmalara ve bazen de yanlış bilgilere yol açan örgütsel bağlılık kavramıyla karıştırılmaktadır, bu nedenle ilk bakışta eşanlamlı gibi görünen ancak eşanlamlı olmayan bazı anlamları açıklığa kavuşturmak önemlidir.

1.2.1. Mesleğe Bağlılık:

Mesleki bağlılık, bir kişinin öğrenme yetenekleri ve deneyimlerinden, mesleğe ilişkin kendi vizyonundan ve öneminin farkında olmasından kaynaklanmaktadır. .Bu bağlılık, örgütün en önemli ölçütlerinden biridir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütünün amaçlarına olan bağlılığı, başarısızlık durumunda fedakarlık yapma istekliliği, hedeflere ulaşmaya olan bağlılığı ve itibarını ve

zihinsel imajını iyileştirme çabası anlamına gelir. Mesleğine, amaçlarına ve örgütün amaçlarına bağlı olan kişilerin örgütsel bağlılıkları, yalnızca mesleğine ve amaçlarına bağlılığı olan kişilere göre daha yüksektir.

Bazı araştırmalar, profesyonel bağlılık ile örgütsel bağlılığın birbiriyle çelişmediğini, kuruluşların bu faktörleri göz önünde bulundurması ve bireylerin kuruluşa olan bağlılığını artırmaya çalışması gerektiğini ve bu sayede bireyin hedeflerine ulaştığına dair sonuçlar elde etmiştir..r. (Evren, 2017, s. 13)

Morrow göre (1983) Mesleki bağlılık, işyerine duygusal bağlılıktan daha güçlü bir duygudur (Morrow, 1983, s. 89). Mesleki bağlılık çerçevesinde bazı önemli noktalar dikkate alınmaktadır:

1. İşe Yönelik Genel Tutum: kişinin çalışmaya karşı belirli bir tutumu olduğunu gösteren tekrarlanan cümlelerin başlangıcı.
2. Mesleki Planlama Düşüncesi: Kişisel düzeyde bireysel planlar ve bu planlara ulaşmadaki gelişim süresi açısından profesyonel şematik düşünme.
3. İşin Göreceli Önemi: Birey için işin göreceli önemi ve onun iş hakkındaki görüşü.

1.2.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık:

Ticari organizasyonların yönetiminde ilke, yetki ve sorumlulukların tanımlanmasıdır ancak iş sırasında uyumlu ekip çalışmasının önemi ortaya çıktığında, bunları tam olarak ayırt etmek zordur. Bireylerin birbirine bağlılığı, yalnızca yeni yaratıcı fikirler ve eğitimde zorluklarla yüzleşme arzusu getirmekle kalmaz, aynı zamanda yaratıcılıklarını ve pratik zorlukların üstesinden gelmelerini de teşvik eder. Çalışanların birbirine yüksek bağlılığı otomatik olarak veya işlerin kesiştiği noktada gelişir. Bu taahhüdün avantajları ve dezavantajları vardır; örneğin, yüksek bağlılık, insanların işlerinde ilerlemek için kişisel sıkıntılarının üstesinden gelmelerine yardımcı olur. Olumsuz yönlerine bir örnek olarak, bireylerin birbirlerine olan bağlılıklarının yüksek olması, çalışanların örgüt içinde blok oluşturmalarına ve çalışan aleyhine yöneltilen yönetim kararlarının uygulanmasına direnmesine yol açabilmektedir. Genel olarak, çalışanlara bağlılık, çalışma ortamında en çok arzu edilen şeylerden biridir ve güçlü örgütsel bağlılığa yol açar (Wallace, 1995, s. 236). Çünkü örgütten ayrılmak onlarla birlikte çalışan meslektaşlarından vazgeçmek anlamına gelir.

1.2.3. Kariyer Bağlılığı:

Bireyin bulunduğu yerin (iş pozisyonunun) önemini farkına varılması, aşağıdaki sorumluluk ve görevlerin belirlenmesine yardımcı olur ve her çalışan, organizasyonun genel performansı olan bu bütünde üzerine düşeni yapar. Bir çalışan, sorumlu olduğu işe her zaman sadık hisseder. Bu nedenle, özellikle işe alımdan ziyade deneyime dayalı işe alım yapan kuruluşlarda, genel iş tatmininin artmasına yardımcı olan, görevlerini yerine getirebilecek nitelikli çalışanları işe almak önemlidir (Üstün, 2000, s. 62-63). Çalışanların işyerine olan bağlılığının azaldığını gösteren uygulamalar arasında sabah işe geç gelmesi, kendisine verilen görevleri zamanında ve doğru bir şekilde yerine getirmemesi ve işin önemini anlamaması gibi sebepler sayılabilir.

Blau(1985)'a göre bir mesleğe veya kariyere bağlılığı olan insanlar onu kişisel yaşamlarının merkezine yerleştirirler. Meslekleri veya kariyerleri benlik saygılarını oluşturmada çok önemlidir (Blau, 1985, s. 277-288). İş bağlılığı yüksek olan kişiler, diğerlerine göre daha yüksek örgütsel bağlılığa sahiptirler (Evren, 2017, s. 17). Bu durum, organizasyonlarda yeterince dikkat edilmesi gereken önemli bir noktadır.

1.2.4. Örgütsel Sadakat:

Sadakat kelimesi her zaman bir ürüne veya belirli bir iş birimine karşı gelişen müşteri sadakati ve aynı ürünün tekrarlanan satın alma süreci ile ilişkilendirilmiştir. Bir çok araştırma yalnızca müşteri sadakatının satışları artırmanın bir yolu olduğuna odaklanmıştır.

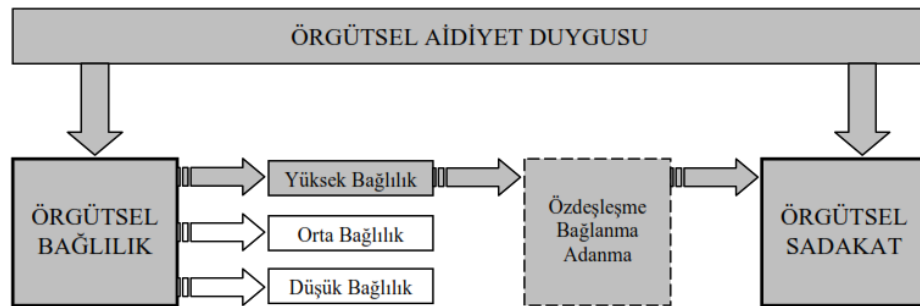
Burada sadakatten kastedilen, çalışanın işyerine olan bağlılığı ve işyerindeki çeşitli olumlu ve olumsuz koşullara uyum sağlamasıdır. Bu bağlılık, zaman geçtikçe ve çalışanın kişisel çıkarları yerine iş çıkarlarını tercih etmesiyle oluşur. Her zaman işyerinde olumlu bir imaj oluşturmaya ve kuruluşa olan olumlu bağlılığını başkalarına konuşmalarında göstermeye çalışır. Bu bağlılık bireysel anların değil birikimin sonucudur ve uzun vadede net ve net bir şekilde görülebilir. Bir çalışan örgütte adaleti algıladığında örgütsel bağlılık güçlenir ve çalışan örgütün devamlılığı için çabalamaya başlar.

Örgütsel sadakati örgütsel bağlılıktan ayıran en önemli şey, örgütsel sadakatin sadece örgütsel amaçlara vurgu yapması, bireysel amaçların ise tutumların oluşmasında çok önemli olmamasıdır (Koç, 2009). Yani örgüte bağlılık duygusu bireysel bağlılık duygusundan daha güçlüdür. Sadakat duygusu, bağlılık duygusundan daha güçlüdür çünkü sadakat, bağlılıkta olduğu ölçüde bireyin amaç ve hedefleriyle ilgili değildir. Bu sadakat, kuruluşa uzun vadeli bir bağlılık gerektiriyorsa kolayca elde edilemez. (Harvey, Novicevic, & Speierb, 1999, s. 51-81). Örgüt, çalışanı örgüte bağlılığını artırmaya sevk eden iklime sahip olmalıdır (Koç, 2009, s. 200-211).

Düşük ve orta bağlılığın sadakate dönüşmemekte olup, sadece yüksek bağlılığın sadakate dönüşmektedir. Bu sadakat öncelikle kurumsal organizasyonlarda bulunmaz, ancak bir amacı olan ve bunu başarmak isteyen organizasyonlarda sadakat ortaya çıktıkça örgütsel bağlılık daha baskındır. Ancak kurumsal organizasyonlar, bir sebepleri veya haddafları varsa sadakati sadakate dönüştürebilirler. (Koç, 2009, s. 200-211).

Sadakatin mutlak bir bağlılık olmadığı, yavaş yavaş değiştiğini düşük, orta ve yüksek düzeyde ayrılabilceğini göz ardı edilmemelidir. Sadakat, bir varlığa aidiyete, örgüte, çalışanlarına ve sorumlularına duyulan güveni içerir (Ceylan & Özbal, 2008, s. 88).

Örgütsel sadakat önemi, bir örgüt içindeki varlığının, çaba tasarrufu ve ekip üyeleri arasındaki uyumu artırma ile ilgili maddi kazanımların yanı sıra, kendisine ve çalışanlarının genel performansına kamu yararı sağlamasından kaynaklanmaktadır. Yani sadakat, bağlılıktan daha güçlü bir duygudur, çünkü birey amaçlarına ulaşma peşinde değil, örgütün amaç ve hedeflerine odaklanmaktadır.



Şekil 1. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi

1.2.5. İtaat:

İtaat genellikle dış bir kaynaktan gelir, yani kişi, idari bir cezaya veya iş pozisyonuna yönelik bir tehdide maruz kalma veya elde ettiği bazı ayrıcalıkları kaybetme korkusuyla kararlara ve talimatlara boyun eğer. İtaat isteğe bağlı olduğunda, ceza korkusundan veya örgütsel yapı içindeki belirli bir idari hiyerarşiden değil, hedefleri ve talimatları uygulamaya yönelik kendini taahhütten kaynaklanır. Bu durumda hedeflere ulaşmak için çabalar daha uyumludur.

Bağlılığın itaate olan ilişkisi, itaat gösteren kişinin sadece görevini yapmaya adanmış gerçeğinde yatmaktadır. Kimin taahhüdü varsa, mesele farklı olacaktır, çünkü bu daha fazla adanmaya ve dolayısıyla organizasyonun hedeflerine daha iyi ulaşılmasına yol açacaktır. İtaat, örgütsel bağlılıktan ziyade onun bileşenlerinden biridir. Ancak bağlılık itaati içerir ve burada bireyler, örgütün amaçlarına ulaşılmasına katkıda bulunma ve fikir sunma ihtiyacı hissine kapılırlar (Varoğlu, 1993, s. 29).

1.3. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsarlar:

Örgütsel bağlılık üç temel unsur etrafında toplanmıştır.

1.3.1. Duygusal Bağlılık:

Buradaki odak noktası irade, çalışanın birlikte çalıştığı grup veya kuruluştaki kalma isteği ve eğilimidir.. Bu tipteki çalışan, kendi değerleri ile örgütün değerlerinin örtüştüğünü hissetmesiyle örgütün vizyon ve hedeflerine inanır, örgütle güçlü bir ilişki kurar (Yeniçeri, Demirel, & Seçkin, 2009, s. 83 - 99).

Böylece çalışan, amaçlarına ulaşmak için çaba sarf eder ve bu durum en iyi bağlılık türlerinden biri olarak kabul edilebilir (Evren, 2017, s. 20). Bağlılık, iş memnuniyeti ve adalet gibi diğer uyaranların varlığı ile daha da gelişir (Çetin, 2004, s. 95).

1.3.2. Devamlı Bağlılığı:

Devam bağlılığında odak noktası çalışanın örgütte kalma ihtiyacı değil, maddi veya kişisel olabilecek nedenlerle örgütte çalışma ihtiyacıdır. Sürekli bağlılık, ücretler, ödüller ve diğerleri gibi birkaç dış faktörle bağlantılıdır. Dolayısıyla çalışanın örgüte karşı gösterdiği bağlılık geçicidir ve bu bağlılık çeşitli

faktörlere bağlıdır. Bu faktörlerin ortadan kalkması durumunda bağlılık da ortadan kalkabilir. Çalışan için mevcut alternatiflerin (başka yerlerdeki iş imkanlarının) olmamasının, çalışanın mevcut işine olan bağlılığını artırdığına, ancak bu bağlılığın belirttiğimiz gibi öznel değil, ihtiyaçtan kaynaklandığına dikkat çekmiştir (Kaya & Selçuk, 2007, s. 43).

1.3.3. Normatif Bağlılık:

Burada odak noktası yükümlülük duygusudur. Yani örgüte karşı ahlaki yükümlülüğü olan personelin örgüt içinde kalmasıdır. Bu durum bir görev olarak ifade edilebilir. Çalışan, çalıştığı örgütü geçici bir kazanç olarak değil, işyerinin bir parçası olarak görür ve örgütte maruz kaldığı çeşitli baskılara dayanabilir.

1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler:

Örgütsel bağlılık tesadüfen doğmaz, birkaç faktörün sonucudur Vurgu, bu faktörlerin doğasına ve onların varlıklarını neyin artırdığına, dolayısıyla da örgütsel bağlılığı artırmaya ve kuruluşa kamu yararı sağlamaya yönelik olmalıdır. Bu faktörler aşağıdaki gibi birkaç kategoride sınıflandırılabilir:

çevresel faktörler	Kişisel faktörler	örgütsel faktörler
• Ekonomik • siyasi değişiklikler • sosyal	• Bireysel kişilik • Demografik özellikleri • Eğilimler ve eğilimler • öğrenme • Önceki iş deneyimleri	• Yönetim stili • iş kültürü • Teşvikler ve ödüller • İletişim ve ilişkiler • Karar verme sürecine katılım • Kullanıcının deneyim düzeyi • adalet

Şekil 2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

1.4.1. Örgütsel Faktörler:

Örgütsel faktörler, işin doğasını ve organizasyonun çalışanlarını korumak ve uygun bir çalışma ve yönetim ortamı oluşturmak için onlara sağladığı ayrıcalıkları gözetir. Daha yüksek iş seviyelerinde, örgütsel değerlerin yaratılmasına katkıda bulunan işin doğası çok önemlidir (Evren, 2017, s. 21). Liderlik yönetimde benimsediği yaklaşım, çalışan etkileşiminin boyutunu, karar

vermelerini ve sorumluluklarını belirlediğinden, liderlik tarzı örgütsel bağlılığın oluşumuna katkıda bulunan diğer örgütsel faktörlerden daha az önemli değildir. Çalışan bağlılığını daha da artıran katılımcı bir yaklaşımın mümkün olduğunca vurgulanması gerekmektedir (Ince & Gül, 2005).

İş felsefesi ve kültürü, işe bağlılığın örgütsel faktörlerini şekillendirmeye yardımcı olan faktörlerin şekillenmesinde önemli bir rol oynar. Tazminat ve ödüller, bir çalışanın işe bağlılığını şekillendirmede önemli organizasyon faktörleridir ve yönetimin, işlerini iyileştirmek için gösterdikleri ekstra çabaların takdir edildiği izlenimini bırakır. Çalışanın dikkatini dağıtan düşük ücretin aksine, yüksek ücret genellikle yüksek bağlılıkla ilişkilendirilir. Çünkü bireyin odağı genellikle iş performansı üzerinde olduğundan alternatif seçenekleri dikkate almaz (Balay, 2000, s. 68). İletişim, organizasyon içinde büyük önem taşır ve organizasyonun çökmesine veya organizasyonun refahına neden olabileceğinden dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır.

Ödül ve teşviklerin dağılımındaki adalet, çalışanın kendini ayrımcılığa uğramış hissetmemesi ve işe bağlılığının artması için dikkate alınması gereken bir noktadır (Ince & Gül, 2005, s. 73).

Ödül ve ceza sisteminin etkinleştirilmesi, çalışanda örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamayı, seçkinleri takdir etmeyi ve ihmalkârlardan hesap sormayı amaçlayan bir kontrol organı olduğu izlenimini yaratabilir. Örgütlerde kullanılan yönetsel yöntem, uygun bir çalışma ortamı ve uygun örgüt iklimini oluşturmak yeterince dikkate alınması gereken önemli noktalardır.

1.4.2. Kişisel Faktörler:

Kişisel faktörler; bir bireyin yaşam ve öğrenme süreçlerinin sonucu olan yaş, cinsiyet, tutum ve tutumlar gibi kişilik özelliklerini ve demografik özelliklerini ifade eder, Önceki tecrübelerden edinilen deneyim ve iş becerileri kazanmak kişinin çalışma ortamı hakkında ne düşündüğünü ve kendisinden ne beklediğini bilmesi açısından önemlidir., Çünkü insanlar genellikle kişilik özelliklerine ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan yerlerde çalışmayı tercih ederler (Evren, 2017).

Bu hususlara karşı bir ön izlenim, iş görüşmeleri sırasında elde edilebilir. Çünkü adayın kurum içinde çalışması ve bir katma değer elde edilmesini sağlamak için pozitif iş yönelimli kişileri kuruma çekilmesi gereklidir. Aynı zamanda örgüt,

çalışanın işyerinde daha fazla güven duymasını sağlayan bu tutumlarını geliştirmesine ve geliştirmesine yardımcı olan, uzun süreli yasal bir iş sözleşmesinin veya iş tanımını tanımlayan psikolojik bir sözleşmenin varlığı gibi bir takım şeylere sahiptir ve çalışandan istenen görevlerin netliği ve yetki ve sorumlulukların düzeyine ek olarak, bununla ilgili yazılı kurallar olmaksızın beklenen davranışlar, (Zaccaro & Dobbins, 1989, s. 267). Başka bir deyişle kişisel faktörler, özellikle kişisel beklentilerin örgütsel beklentilerle örtüştüğü ve hesap verebilirliği artırdığı durumlarda, örgütsel bağlılığın oluşumunu doğrudan veya dolaylı olarak önemli ölçüde etkilemektedir (Eren, 1993, s. 85).

1.4.3. Çevresel Faktörler:

Bu faktörler, bir ülkedeki ekonomik koşullar, siyasi veya sosyal değişiklikler gibi kuruluşun dışındaki faktörlerdir. Bu faktörler, içinde yaşanılan toplumdaki siyasi istikrarsızlık, sosyal değişimler, ve ekonomik koşullar, işin sürdürülebilirliğinin kapsamını ve alternatif çalışma seçeneklerini düşünmeye katkıda bulunduğundan, örgütsel bağlılığın artmasına veya azalmasına yol açar. Sınırlı çalışma seçeneklerinin işe bağlılığı olumlu etkilediği tespit edilmektedir (Evren, 2017, s. 43).

1.5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması:

Byrne'a göre çalışanlar tutumsal veya davranışsal nedenlerle örgütte kalırlar (Bayram, 2005, s. 59) . Bu durum açıkça bu konuyu araştıran bilim adamlarının doğasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranışçılar daha çok tutumsal bağlılığa odaklanırken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılığa odaklanmışlardır (Gül, 2003, s. 77). Bu sınıflandırmalar, birtakım teorisyenlerin bakış açısından incelenecektir:

1.5.1. Mowday'ın sınıflandırması:

Mowday'ın örgütsel bağlılık sınıflandırması iki boyut altında kategorize edilir:

1.5.1.1. Tutumsal (Duygusal) Bağlılık:

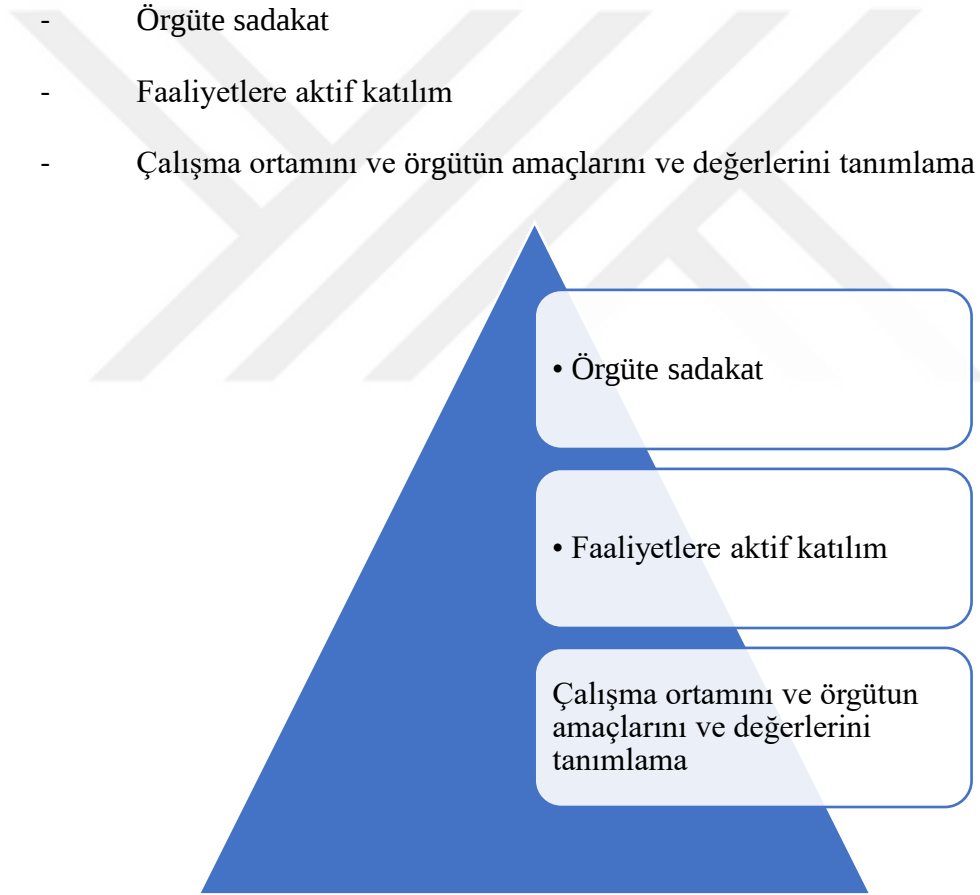
Tutumsal bağlılık; çalışanın işyeri ve çalışma koşullarını öz değerlendirmesi sonucunda oluşan işyerine bağlılıktan kaynaklanmaktadır. Tutumsal bağlılık durumuna ulaşıldığında, çalışanın hedefleri, kişisel inançları ve

değerleri ile örgütün çalışmalarının amaç ve değerleri arasında bir uyum olacaktır (Bayram, 2005, s. 129). Moody'ye (1982) göre, durumsal bağlılığın odak noktaları şunlardır:

- Örgütün amaçlarını anlamak.
- Örgüt içinde uzun hizmet ömrü.
- Örgüt içinde çaba gösterme isteği.
- Örgüt içinde hem örgütün amaçlarına hem de bireyin amaçlarına ulaşmak için önemli bir çaba sarf etme

Bu tür bir bağlılık, aşağıdaki şemada gösterilebilecek üç aşamadan oluşur:

- Örgüte sadakat
- Faaliyetlere aktif katılım
- Çalışma ortamını ve örgütün amaçlarını ve değerlerini tanımlama



Şekil 3. *Tutumsal (Duygusal) Bağlılık*

1.5.1.2. Davranışsal Bağlılık:

Davranışsal bağlılık; çalışanın örgüte bakış açısıyla ilgilidir ve genellikle örgütün kendisine karşı bir zorunluluktan ziyade örgüt içindeki bir faaliyete olan bağlılığıdır. Davranışsal bağlılığa sahip bir çalışan, işe devam etme ve ayrılma bağlılığı veya örgütte kalma niyetini ifade etme gibi bir takım yarı sabit davranışlar

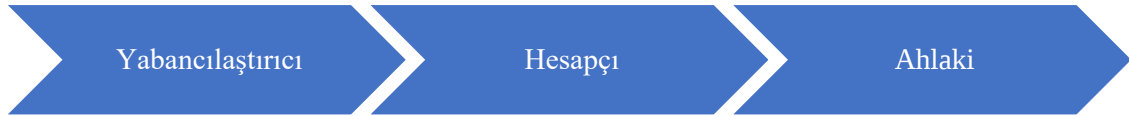
gösterir. Örgütün içinden geçtiği bazı faktör ve koşullar sonucunda bu davranışların tekrarlanması ile çalışanın bu davranışlara olan bağlılığı güçlenmekte ve dolayısıyla davranışsal bağlılık oluşmaktadır. Moody (1982) çalışanın bir dizi tekrarlanan davranışa bağlılığından sonra davranışsal bağlılıktan durumsal bağlılığa geçişin mümkün olduğunu açıklamıştır (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

1.5.2. Etzioni'nin Sınıflandırması:

Etzioni üç tür bağlılık üzerine odaklanır:

- **Ahlaki Bağlılık:** Çalışanın örgüte bağlılıkta kişisel çıkarlarının ötesine geçtiği, ancak bazen sosyal yönelimlerle motive olduğu ve topluma faydalı hedeflere ulaşmaya çalıştığı bağlılıktır.
- **Hesapçı Bağlılık:** Çalışanın yaptığı görevler karşılığında ödül, terfi gibi bazı ayrıcalıklar elde etmesi, çalışan ile kuruluş arasındaki karşılıklı menfaatin sonucudur.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Çalışanın örgüte olan sınırlı katkıları ve davranışları sonucunda örgüte karşı olumsuz bir duygu hissetmesidir.

Üç tür, en zayıftan en güçlüye doğru aşağıdaki şekilde düzenlenebilir:



Şekil 4. Etzioni'nin Sınıflandırması

1.5.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması:

O'Reilly ve Chatman'ın (1986) bağlılık türleri şu şekildedir:

- **Uyum Bağlılığı:** Amaç ve değerlerin çalışan ile örgüt arasında kısmen kesiştiği ve bunlara tam katılımın olmadığı durumdur. Aşırı güç, ödülleri kazanma veya cezalardan kaçınma arzusudur.
- **Özdeşleşme Bağlılığı:** Burada önemli olan kişinin diğer çalışanlarla olan ilişkisi, kendisiyle olan ilişkisi ve onlara katılmaktan duyduğu gururdur.
- **İçselleştirme bağlılığı:** Burada bireyin ve örgütün değer ve inançları arasında yüksek bir uyum vardır ve çalışan inandığı değerlerin örgüt değerlerine yansıdığını görür (O'Reilly & Chatman, 1986, s. 492–499).

Yukarda bahsedilen sınıflandırmalar ele alınarak örgütteki tüm çalışanların aynı bağlılığa sahip olamayacağı söylenebilir. Çünkü her bir işgörenin ihtiyaçları birbirinden farklıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle olan ilişkisini yansıtan psikolojik bir yapıya sahiptir. Bağlılığın türünün şekillenmesinde çalışma süresinin rolü olmasına ek olarak, eski çalışanların yeni çalışanlara göre örgüte daha fazla bağlılığa sahip olması da önemlidir. Aynı zamanda taahhüdün geçtiği aşamayla da ilgilidir ve bu aşamalar şunlardır:

- **Bağlılık aşaması:** Çalışanın örgütle çalışmaya başlamasıyla birlikte, genellikle yaptığı işe gösterdiği emek karşılığında ücret, ödül gibi işten elde edeceği kazanımlar araması ve örgüt içindeki diğer kişilerin otoritesini kabul etmeye hazır olma aşamasıdır..
- **Uyum aşaması:** Çalışan, örgütün vizyonunu gerçekleştirme arayışı kapsamında örgütle daha fazla uyum sağlamaya başlar, hedeflerini benimser ve başkalarının otoritesini kabul eder ve örgütte çalışmaya devam etmeye hazırdır.
- **Benimseme aşaması:** Çalışanın, örgütün amaçlarının kendi amaçları haline geldiği, iş yerine olan bağlılığının en üst seviyeye çıktığı aşamadır.

1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları:

Örgütsel bağlılığın sonuçları, çalışan bağlılığının derecesine bağlı olarak olumlu ve olumsuz olarak değişmektedir. Bu, çalışanın bağlılık düzeyi ile örgütün hedeflerinin gerekçesine bağlıdır. Örgütün hedefleri mantıksız bir şekilde belirlendiğinde ve yaptığı işin gerçeğiyle orantılı olmadığında, çalışanın yüksek düzeyde bağlılığı olumsuz sonuçlar doğuracak ve sonunda örgütün dağılmasına yol açacaktır. Oysa yüksek bağlılığa mantıksal ve örgütsel hedefler eşlik ederse, olumlu sonuçlar doğurur. Bağlılık, Randall'a (1987) göre, dezavantajlarının yanı sıra bu bağlılığın bireye ve örgüte getirisi bakımından farklılık gösteren üç düzeye ayrılmıştır: Bu düzeyler (Randall, 1987, s. 460–471):

- **Düşük Bağlılık :** Bireyin emeklilik ve yıllarca iş deneyimi elde etme gibi elde ettiği kazanımlar nedeniyle kalacağı bağlılıktır. Bu tür bağlılık, çalışma ortamlarında tercih edilmez ve uzun vadede kayıplara neden olur. Çünkü birey, bireysel ve kolektif düzeyde mümkün olan en düşük çabayı gösterir ve bu nedenle performans gereken düzeyde değildir. Ayrıca

işyerinde bazı olumsuz davranışlar ortaya çıkmaya başlar. Bu bağlılık türünde, olası kayıpları önlemek ve mevcut durumu düzeltmek için mümkün olan tüm araçları kullanmak, resmi veya gayri resmi tüm yolları kullanmak örgütün sorumluluğundadır (Balay, 2000, s. 85). Yapılan deneylere göre örgütlerin bu konuda net ilerleme sağlayabildikleri tespit edilmiştir. Çünkü bu bağlılıkta çalışanın sorunlarına çözüm teşkil eden yeni uygulamalar geliştirerek çalışanı daha yüksek bir bağlılığa aktarmanın kolay olduğu görülmüştür.

- **Orta Bağlılık:** Bireyin örgütün amaçlarına inandığı, ancak örgüte tam bir aidiyet duygusunun olmadığı. Bireyin tecrübesinin yüksek olduğu bilinerek, bireysel değerler ile örgütün değerleri arasında çelişki olduğu durumlarda konu açıkça ortaya çıkmaktadır. Burada ortaya çıkabilecek çatışma ve bireydeki netlik eksikliği örgüte zayıflık ve performansta düşüş şeklinde yansıyabilmekte, yani her zaman olumlu sonuçlara yol açmamaktadır (Önemi, 2007, s. 37-61).
- **Yüksek Bağlılık:** Bu bağlılık; bağlılığın en yüksek türüdür. Yüksek bağlılık tüm organizasyonların bireyde ulaşmaya çalıştığı bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde birey iyi iş ayrıcalıklarıyla yüksek oranda bağlıdır ve aynı zamanda kuruluşun bir ödül biçimi olarak çalışanın statüsünü iyileştirmek ve yetkilerini genişletmek için bireyin çok çalışması gerekir. Bazı durumlarda, yüksek bağlılık yenilikçilik ve yaratıcılığın kısıtlanmasına yol açar. Çalışan kendi içinde geleceğine dair bir güvence duygusu oluşturması sonucunda işin tutsağı olduğunu ve daha fazla ilerlemesinin zor olduğunu hisseder. Organizasyon ve çalışma alanındaki gelişmelere ayak uyduramamak. Yüksek bağlılığın olumsuz etkileri ise organizasyonun tekrar adapte olması zor olabileceğinden, organizasyonun sürdürülebilir olmaması ve başka bir yere taşınması durumunda da ortaya çıkar (Randall, 1987).

1.7. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi:

Personel güçlendirme, bir çalışanın kendi güçlerini ve yeteneklerini keşfetmesine yardımcı olmak ve personelin bu yeteneklerini geliştirmek için tasarlanmış bir süreçtir. Personel güçlendirme, şirkette çalışan kişilerin beceri, bilgi ve yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan bir yönetim tekniğidir. Örgütsel bağlılık,

bir kişinin bir şirkete veya kuruluşa sadakatini ve bağlılığını ifade eder. Bu iki kavram arasında bir ilişki olması beklenir, çünkü personel gúçlendirme şalışanların örgútteki katılımını ve motivasyonunu ve örgútsel bağlılığını arttırabilir. şalışanların yetkilendirilmesi ile örgútsel bağlılık arasında doğrudan bir ilişki vardır. çünkü insanlar işte başarılı olmak ve becerilerini geliştirmek isterler. Bu nedenle, şalışan gúçlendirme, şalışanların örgútsel bağlılığını arttırabilir. Örgútsel bağlılığı yüksek olan şalışanların, iş motivasyonları ve üretkenliğidaha yüksek olduğundan, örgútsel bağlılık da şirket performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Doğan & Kiliç, 2007).

şalışanların gúçlendirilmesini ve kişisel gelişimini desteklemek için çeşitli yöntem ve teknikler kullanılabilir. Bu teknikleri:

- Eğitim: İşyerinde şalışanlara çeşitli bilgiler ve beceriler kazandırmaya yönelik eğitim programları sunulabilir. Bu, şalışanların yaşamları boyunca yeni beceriler öğrenmelerini sağlar.
- Mentorluk: Mentorlar tarafından şalışan tavsiyeleri, şalışanların belirli alanlarda daha ileri seviyelere ulaşmalarına yardımcı olur.
- İşbirliği ve Ekip şalışması: Ekip şalışması, şalışanların çözümler üzerinde birlikte şalışmasına yardımcı olur. Bu, şalışanların becerilerini ve bilgilerini paylaşmalarını sağlar ve karşılıklı güven oluşturur.
- Ödüller ve Takdir: şalışan performansının tanınması onları motive eder ve gúçlendirir. Bu, gelecekte performansın iyileşmesini sağlayacaktır (Doğan & Kiliç, 2007)).

Personeli gúçlendirme, personeli karar vermeleri için gúçlendirme,onları işbirliği, paylaşım, eğitim, öğretim ve takım şalışması yoluyla geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Bu sürecin etkin bir şekilde işleyebilmesi için şalışanların örgútsel bağlılığının sağlanması gerekmektedir (Doğan & Kiliç, 2007).

Kurumun faaliyetleri, gúçlendirilmiş insan unsurlarının varlığı olmadan iyi bir şekilde devam etmez. İnsan kaynağının varlığı rekabet sürecini devam ettirmenin temelini oluşturmaktadır. Personel gúçlendirme kavramı, şalışanın örgüte bağlılığına katkıda bulunur (Janssen, 200 :56).

şalışanlar karar verebileceklerine ve yönetime önerilerde bulunabilecekleribi hissettiklerinde, örgútsel bağlılık duyguları da artar. Personel

güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu iyi bilinmesine rağmen, aracı faktörlerin bu ilişkiyi güçlendirdiği veya zayıflattığı konusunda çok az araştırma vardır. İdari anlamda güçlendirilmek, çalışanların moralini yükseltmekte ve böylece devamsızlık oranları ve iş devir oranları azalmaktadır (Nedd, 2004) . Ayrıca personelin güçlendirilmesi, onların iş doyumlarını olumlu yönde etkileyen örgütsel adalet duygusuna yardımcı olmakta ve bu da örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Spence Laschinger & Finegan, 2005).

Yetkilendirme, uygun örgüt iklimi ve örgüt kültürü yaratarak örgütlerde idari yetkilendirme gereksinimlerinin sağlanmasına olan ilgiyi, çalışanların performansını ve iş tatminini artırır. Ayrıca her türlü (maddi ve manevi) teşvik sistemine dikkat edilmesi, çalışanlara karar alma süreçlerine daha fazla katılım fırsatı verilmesi ve bilgi akışının sağlanması en önemli unsurlardandır.

Değişim hakkında çok fazla teori bulunmakla beraber pratikte bugünün yöneticileri bir değişim programı sunmakta yetersiz kalmaktadırlar.. Yöneticiler, örgüt içinde çalışanların içsel motivasyonunu sağlama sorumluluğunu paylaşmaktadırlar., Ancak dönüşüm programları, örgütte henüz var olmayan yüksek düzeyde içsel bağlılığı ve personel güçlendirmeyi sağlamamaktadır (Doğan, 2006, s. 60).

İç bağlılık, çalışanların kendi arzuları ve iç motivasyonları ile organizasyonun beklentilerine katkıda bulunmalarını sağlar. Bir kuruluş çalışanlarını güçlendirmek istiyorsa, önce onların iç bağlılıklarını güvence altına almalıdır. İçsel bağlılık ve çalışan güçlendirme o kadar yakından ilişkilidir ki, içsel bağlılık ve çalışan güçlendirmenin eş anlamlı olduğu bile iddia edilmiştir (Doğan, 2006, s. 70).

1.8. Örgütsel Bağlılık İle İlişkili Kavramlar:

Önceki bölümlerde, örgütsel bağlılığa, boyutlarına ve onu oluşturan faktörlere odaklanılmıştır. Örgütsel bağlılık terimi ile örgütsel sadakat, itaat ve mesleki bağlılık gibi diğer benzer terimler arasında bir ayrım yapılmıştır. Bu bölümde örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgüt kültürü arasındaki ilişki irdelenecektir.

1.8.1.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Örgütsel adalet: Adalet genellikle hak elde etme yeteneği, bu konuda açıklık ve işlemlerde adalet olarak görülür. İşyerinde adalet, çalışanların ödül ve cezalar gibi bir dizi konuya ilişkin algıları ve çalışma ortamında bu tür kararların alınma mekanizması ile ilgilidir (Içerli, 2010, s. 69) . Örgütsel adalet üç boyuttan oluşur:

Dağıtıcı Adalet: Bir toplum içindeki kaynakların, faydaların ve yüklerin adil dağılımını ifade eden siyaset felsefesi ve ekonomi alanında bir kavramdır. Bu boyut, ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması mekanizmasına odaklanır (Karavardar, 2015, s. 140-141). Dağıtıcı adalet kavramı; bir toplum içindeki kaynakların, faydaların ve yüklerin adil dağılımını ifade eden siyaset felsefesi ve ekonomi alanında bir kavramdır. Bu yaklaşım, kaynakların ve fırsatların dağılımının adil olmasını ve herkesin başarı için adil bir şansa sahip olmasını sağlamakla ilgilenir. Bu bağlamda dağıtım adaleti, bir örgütte ücret, pozisyon, çalışma koşulları, finansal imkanlar ve performans değerlendirmesi gibi unsurları atamak ve değerlendirmek için seçilen yöntem, araç ve uygulamaların adalet düzeyini içermektedir (Işık ve diğerleri, 2012, p. 256) .

İşlemsel Adalet: Ödüller ve cezalarla ilgili karar verme mekanizmalarına odaklanır. Bu yaklaşım, karar vermek için kullanılan prosedürlerin şeffaf, tarafsız ve bireylerin haklarına saygılı olmasını sağlamakla ilgilenir. Bu yaklaşım, üst yönetimin karar verme ve çalışanlar arasında ortaya çıkabilecek sorunları çözme yeteneğine olan güvenin artmasına katkıda bulunduğundan diğerlerinden daha az önemli değildir., İşlemsel adaletin artmasıyla bağlılık arttığından, önceki çalışmalar işlemsel boyutu örgütsel bağlılıkla ilişkilendirmiştir (Bakhshi, Kuldeep, & Ekta, 2009, p. 149).Bu yaklaşım karar vermek için kullanılan prosedürlerin şeffaf, tarafsız ve bireylerin haklarına ve onuruna saygılı olmasını sağlamakla ilgilenir. Bu yaklaşımda sonuca değil karar verme sürecine odaklanılır, sürecin adil, tarafsız, saygılı ve şeffaf olması önemlidir.

Etkileşimli Adalet: Bu yaklaşımda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilere ve bu ilişkinin çalışanın adalet duygusuna nasıl yansıdığına odaklanılır. Bu adalet türü, yönetici ve çalışan arasındaki dürüst ilişkiye, karar alma mekanizmasının ve boyutlarının açıklanmasına ve çalışanlardan herhangi birine

karşı önyargılı olunmamasına dayanmaktadır. (Bies ve Moag, 1986'dan akt) (Colquitt, 2001, p. 386). Bu yaklaşım, bireylere başkalarıyla olan etkileşimlerinde onurlu, saygılı ve düşünceli davranılmasını sağlamakla ilgilidir.

Örgütsel adaletin önemi, iş yerinde adalet duygusunun oluşmaması sonucunda çalışanların bitkinlik ve iş tükenmişliği durumuna gelmek istememelerinde açıkça görülmektedir. Böylece iş ortamında olumsuz davranışların oluşması sonucunda başarı ve adalet duygusundan yoksunluk ve iş ortamından ayrılma eğilimi ortaya çıkar. Çalışanların adalet algısının yüksek olması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Örgüte bağlı olan çalışanların üretkenlikleri ve katkıları yüksek, çalışan devir hızı ise düşüktür. Çalışan devir hızı düşük ise, sağlanan hizmetin kalitesi tutarlıdır (Yazicioğlu & Topaloğlu, 2009, s. 12).

1.8.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi:

Örgütsel vatandaşlık, çalışanın iş ortamında gösterdiği ve iş tanımında belirtilmeyen, yani resmi olarak böyle yapması gerekmediği anlamına gelen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık olarak adlandırılan bu davranışlar, iş üretkenliğini ve iş verimliliğini artırmada önemli bir etkiye sahiptir. Çalışan, bunu uygulamadığı takdirde herhangi bir sorumluluğa maruz kalmaz. Bu bölüm, bu terime ve bunun kurumsal uyumla ilişkisine odaklanacaktır. Örgütsel vatandaşlık: nezaket tabanlı bilgilendirme, gönüllülük, örgütsel erdem, centilmenlik ve vicdanlılık olmak üzere beş boyuttan oluşur. Meyer ve Allen'ın örgütsel vatandaşlık davranışının (ÖVD) , bireyin bulunduğu konumun gereklerinin ötesinde çaba gösterdiği davranışlar dizisi olarak tanımladığı görülmektedir (Gürbüz, 2006, s. 50). Bazı araştırmalarda bu davranışa iyi asker sendromu adı verilmiştir (Yeşiltaş, Türkmen ve Ayaz, 2011: 174). Örgütsel vatandaşlık davranışının temelini iş ortamındaki iş doyumu olduğu daha önce yapılan birçok çalışmayla ortaya konmuştur (Özdevecioğlu, 2003: 118).

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen birkaç faktör vardır:

- **Örgütsel Bağlılık:** O'Reilly ve Chapman tarafından yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın, örgütle özdeşleşme ve hedeflerin içselleştirilmesi açısından örgütsel vatandaşlık davranışına yol açtığı tespit edilmiştir.

- **Bireyin Ruhsal Durumu:** Bireyin olumlu ruh halinin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi nedeniyle çalışma ortamının iyileştirilmesine katkı sağladığı, yani çalışanın çalışma ortamında manevi durumunun çok önemli olduğu tespit edilmiştir.
- **Kişilik Özellikleri:** Örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeyen içe dönük insanlardan farklı olarak, dış çevreye açık olan bireylerin dış çevreleriyle daha etkileşimli oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme olasılığı daha yüksek olduğundan, kişisel özellikler örgütsel vatandaşlık davranışında rol oynamaktadır.
- **İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini:** İşe karşı olumlu ya da olumsuz bir tutumun oluşması, bireyin iş doyum düzeyinin belirlenmesine yardımcı olur. Bireyin çalışma ortamında tatmin edici bir grup konuyu algılaması sonucunda olumlu bir tutumun oluşması, örgütsel vatandaşlık duygusunun artmasına yardımcı olur.
- **İhtiyaçlar:** Bir sosyal grupla ilişkilendirilen davranışsal ihtiyaçlar olan sosyal kabul ihtiyacı ve başarıma ihtiyacının, bireyin rol gerekliliklerini aşan davranışlara yol açabileceği tespit edilmiştir. Başarı arayanlar elde edilen sonuçlardan oldukça memnundurlar. Bu durumda bireylerin yüksek performanslarının yanında örgütün süper ihtiyaçlarını karşılamak için yurttaşlık davranışı gösterme olanağı artar (Keskin, 2005, s. 30) .

Örgütsel vatandaşlık davranışının bir dizi özelliği vardır:

- Örgütsel vatandaşlık davranışı kuruluş üyelerinin resmi görev tanımlarında yer almamaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışiolumlu bir beklenti veya olumsuz bir sonuçtan kaçınma maksadıyla sergilenmez.
- Örgütsel vatandaşlık davranışının varlığı örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık gerektirir.
- Çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme yükümlülüğü yoktur.

1.8.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür İlişkisi:

Kültür, devletlerin dayandığı temel direklerden biri ve ayrıntılı olarak incelenmesi gereken önemli bir unsurdur. Kültür, insan davranışının bir yansıması olduğu için insanın varlığıyla ilişkilendirilmiştir. Örgüt kültürü, bir topluluk veya

insan grubunun bir dizi fikir ve eylemini ifade eder. Kültür tanımlanabilir “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” olarak tanımlanır (Türk Dil Kurumu, 2013).

Örgüt kültürü bu kadar önemli olduğu için örgüt içi ve dış i işkilerin bir sonucu olarak örgütlerle i işkilendirilen kültür kavramı daha sonra ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü, kuruluşlarla i işkilendirilen kültür kavramının bir sonucudur ve örgüt içi ve dış i işkilerde büyük önem taşır. Örgüt kültürüne verilen önem, çalışanların örgütsel bağlılığının artmasına katkı sağlar ve başarıyı ve kararlılığı arttırır. Özel sektördeki başarılı sonuçlar, örgüt kültürünün kamuya aktarılmasına ve bir ayırım unsuru olarak kullanılmasına yol açmıştır. Nystrom (1990)  rg t kültürünü, örgüt üyelerinin tamamını kapsayan değerler, inançlar, normlar ve ilkeler olarak tanımlamaktadır. Kültürün, örgütün kendisi ve çevresi hakkında çalışanlar tarafından kabul edilen, gözle görülmeyen ve soyut olan inanç ve varsayımlar bütünü olduğu vurgulanmaktadır.

Örgüt kültürü, temel kültür olarak kabul edilen toplum kültürünün bir alt boyutudur. Örgüt kültürünü tanımlayan çeşitli tanımlarda, çalışanlar arasında ortak değerlerin varlığı, bu değerlerin herkes tarafından kabul edilmesi ve sembolik anlamların varlığı gibi ortak unsurlar bulunmaktadır.

Örgüt kültürünün önemi, çalışanların morali ve üretkenliği üzerinde güçlü bir etkiye sahip olması ve hatta örgütün imajını etkilemesinde yatmaktadır. Kültür  alışan için gerek olumlu gerekse de olumsuz olsun, kabul edilirse personelin işe uyum sağlamasına yardımcı olur. Kültürün reddedilmesi halinde çalışanın kendini gergin ve hüsrana uğramış hissetmesine yol açar. Tüm bu sonuçlar da personelin işten ayrılmasına neden olabilir.

Örgütlerde  rg t kültürüne sahip olmanın kazanımları arasında şunlar sayılabilir (Vural & G l Coşkun, 2007, s. 21) :

- Farklı departmanlarda çalışan tüm insanları ortak bir amaca yönlendirir.
- Çalışanların, ekiplerin ve tüm organizasyonun performansını etkiler.
- Hem  alışanlarda hem de kurumdan haberdar olan kişilerde tereddüt ve yanlış anlamaları azaltır ve tüm organizasyonun etik sisteminin gelişmesini sağlar.

- Çalışanlar arasında ortak bir anlayış ve inancın oluşmasını sağlar.
- Çalışanların kurumu sahiplenmenin artmasını sağlar.

Örgüt kültürünün bir diğer önemi de örgütsel davranış tutarlılığını artırmasıdır. Örgüt kültürü, çalışanlara nasıl davranmaları gerektiğini ve neyin kabul edilebilir, neyin kabul edilemez olduğunu açıklar. Örgüt kültürü sadece çalışanların davranışlarını değil aynı zamanda zihinlerini ve ruhlarını da kontrol edebilir

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakarsanız (Ince & Gül, 2005, s. 76) 1) Örgüt kültürü örgütsel bağlılığı destekler. Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki bağlılığı ve örgütsel hedefleri etkiler ve çalışanlar arasında aidiyet duygusu yaratır. Bu sayede bağlı çalışanların kurum kültürü de güçlenmektedir. 2) Örgüt kültürü yüksek olduğunda örgütsel bağlılık ve başarı artar. Çalışanların ortak değerleri, örgütsel bağlılığın kazanılmasını ve sürdürülmesini kolaylaştırmaktadır.

Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa yansımaları için bir dizi koşulun karşılanması gerekir:

- İletişim: Kurumun iç ve dış iletişimini ifade eder ve bilgi aktarımında ve engellerin aşılmasındaki etkileri nedeniyle üzerinde durulması önemlidir.
- İş Tatmini: Çalışanların yaptıkları işten zevk almalarını sağlayan ve bunun sonucunda örgütlerine bağlılıklarını artıran duygusal bir tepkidir.
- Adalet: Örgütsel adalet ve çalışma ortamında ne ölçüde sağlandığı.
- Takdir edildiğini hissetmek: Takdir, örgütsel bağlılığı artırmanın araçlarından biridir. Çalışanlara değer vermenin örgüt kültürü üzerinde de önemli bir etkisi vardır (Erdil, Keskin, İmamoğlu, & Erat, 2004, s. 21).
- İşyerinde terfi: Çalışana bir güven ve takdir duygusu kazandırmaya ve böylece işyerine ve değerlerine daha fazla inanç kazandırmaya yardımcı olur.
- Örgütte Ast Üst ilişkileri: Bu aşamada ast-yönetici ilişkisine dikkat etmek çalışanların örgütün bakış açısını yansıtması için gereklidir.
- Kararlara Katılma Olanağı: Yöneticilerin astlarına karar vermeye katılma fırsatı verdiği karar verme tarzına katılımcı karar verme denir.

II BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmada elde edilen verilerin güvenilirlik analizinin yanı sıra, katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulguların T Testi ve ANOVA testi sonuçlarına yer verilmiştir.

2.1. Verilerin Analizi ve Bulgular

2.1.1. Güvenirlilik Analizi:

Cronbach Alfa katsayısı, anketler ve benzer ölçümler gibi istatistiksel testler için iç tutarlılığın bir ölçüsüdür. İç tutarlılık ölçeklerin güvenilirliğini sınamaktadır. İç tutarlılıkta bir grup maddenin, tutarlı bir grup olarak birbiriyle ne kadar iyi ilişkide olduğunu gösterir.

Bir ölçeğin güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir (Kalaycı, 2009: 405). Cronbach's Alpha (α) değerine ilişkin kabul gören değerler aşağıdaki gibidir:

- $.0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirlerdir.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirlerdir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

Araştırma kapsamında güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach's Alpha değeri aşağıda Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: *Güvenirlilik analizi sonuçları*

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
.897	24

Güvenirlilik analizi sonucunda Cronbach Alfa katsayısı (α) >0,80 olduğu için ((α) =0,897) ölçek oldukça güvenilir kabul edilmektedir.

2.1.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Yüzde-Frekans Dağılımı

Bu bölümde katılımcıların yaş, medeni durum, cinsiyet gibi demografik özelliklerine ve kadro unvanı, çalışma süresi gibi çalışma durumlarına ilişkin yüzde-frekans analizlerine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

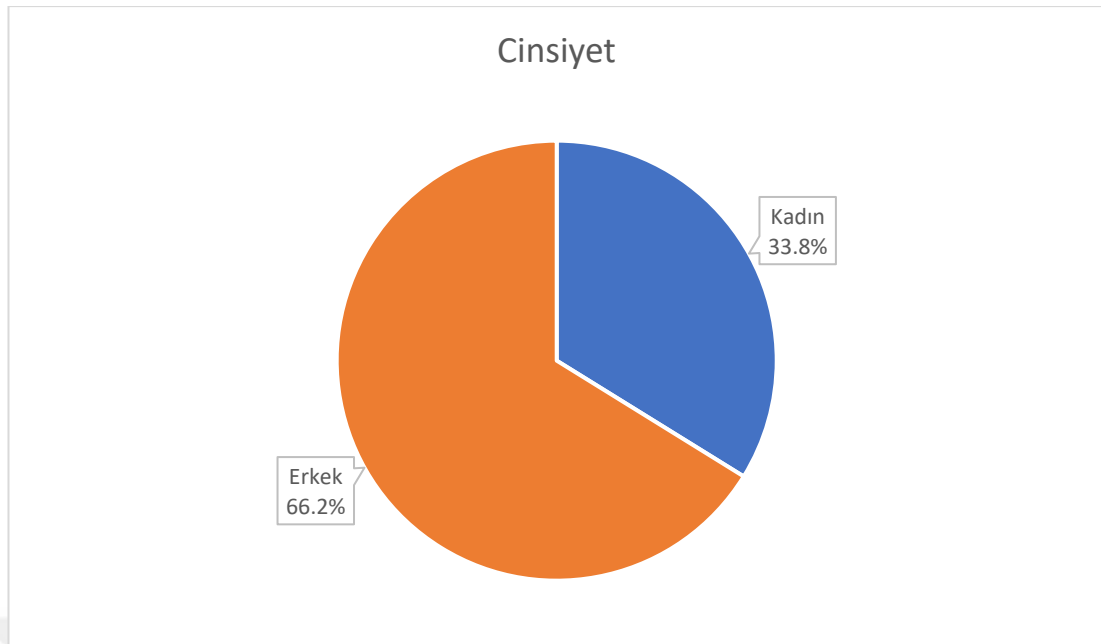
2.1.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin yüzde- frekans dağılımlarına yer verilmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin yüzde- frekans değerleri Tablo 2’deki gibidir.

Tablo 2: Cinsiyet Değişkenine Yüzde – Frekans Analizi Sonuçları

Kategori	N	%	Geçerli (%)	Kümülatif (%)
Kadın	92	33.8	33.8	33.8
Erkek	180	66.2	66.2	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılanların büyük bir kısmını erkek katılımcıların oluşturduğu tespit edilmiştir (N=180). Kadın katılımcıların sayısının ise erkek katılımcılara göre daha az olduğu görülmüştür (N=92). Grafik 2’de de görüldüğü üzere katılımcıların yaklaşık olarak %66’sının erkek, %34’ünün ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir.



Şekil 5. Katılımcıların cinsiyete göre yüzdelik dağılım grafiği

2.1.2.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında katılımcıların yaşlarına ilişkin yüzde- frekans dağılımlarına yer verilmiştir. Katılımcıların yaşlarına ilişkin yüzde- frekans değerleri Tablo 3'teki gibidir.

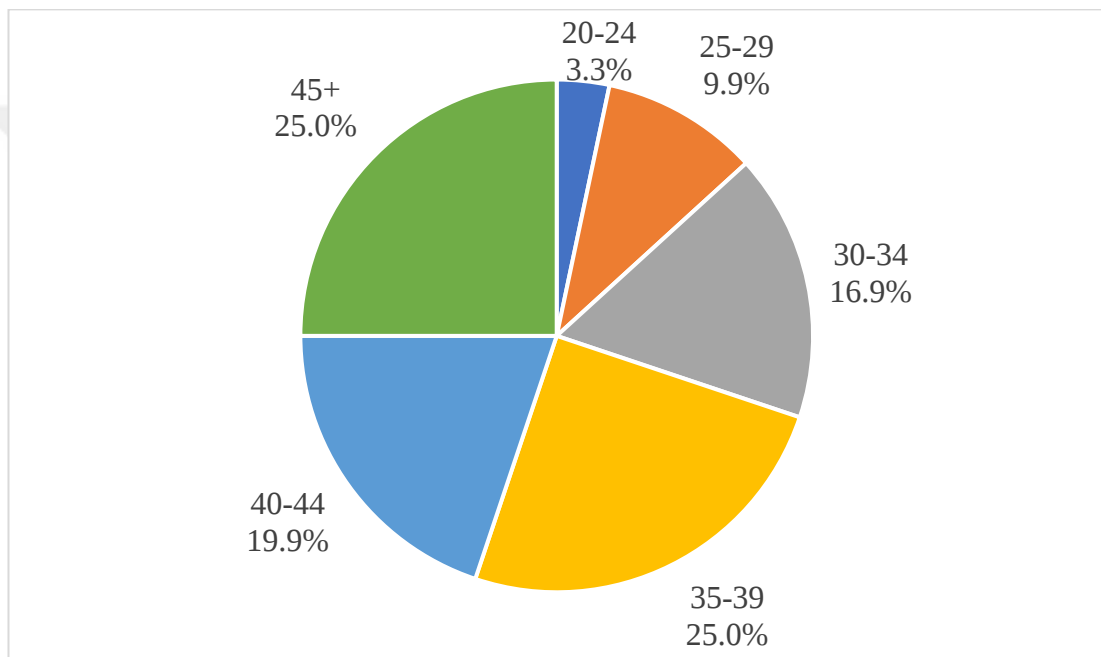
Tablo 3 : Yaş Değişkenine İlişkin Yüzde Frekans Analizi

Kategori	N	%	Geçerli / (%)	Kümülatif (%)
20-24	9	3,3	3,3	3,3
25-29	27	9,9	9,9	13,2
30-34	46	16,9	16,9	30,1
35-39	68	25,0	25,0	55,1
40-44	54	19,9	19,9	75,0
45+	68	25,0	25,0	100,0
Total	272	100,0	100,0	

Tablo 3'te katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımına yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcıların önemli bir kısmının 35-39 (N=68) ve 45 yaş ve üzerinde olduğu (N=68) görülmektedir. Şekil 6'da

görüldüğü üzere katılımcıların %25'lik bir kısmının 35-39 yaş aralığında olan katılımcılar ile 45 yaş ve üstüne olan katılımcılardan oluştuğu tespit edilmiştir.

. Katılımcılardan 40-44 yaş aralığında olanların oranı ise %19,9'dur. Katılımcılardan 25-29 yaş araladığından olanların oranı %9,9; 30-34 yaş aralığında olan katılımcıların oranı ise %16,9 olarak tespit edilmiştir. Katılımcılardan 20-24 yaş aralığında olanların oranı ise sadece %3,3 olarak tespit edilmiştir.



Şekil 6. Katılımcıların yaşa göre yüzdelik dağılım grafiği

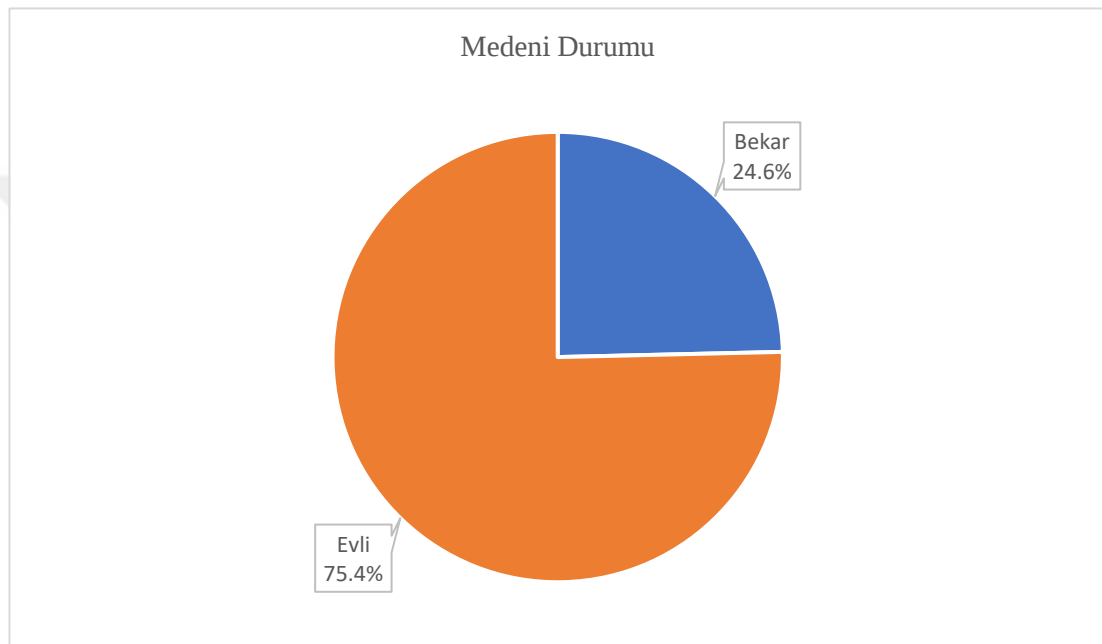
2.1.2.3. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında katılımcıların medeni durumlarına ilişkin yüzde- frekans dağılımlarına yer verilmiştir. Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin yüzde- frekans değerleri Tablo 4'teki gibidir.

Tablo 4 : Medeni Durum Değişkenine İlişkin Yüzde Frekans Analizi

	N	%	% (Geçerli)	Kümülatif (%)
Bekar	67	24.6	24.6	24.6
Evli	205	75.4	75.4	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Tablo 4'te katılımcıların medeni durumlarına göre yüzde- frekans dağılımlarına yer verilmiştir. İlgili tablo incelendiğinde katılımcıların büyük bir kısmının evli (N=205) olduğu görülmektedir. Şekil 7 incelendiğinde evli katılımcıların oranının yaklaşık olarak %75, bekâr katılımcıların ise %25 olduğu görülmektedir.



Şekil 7. Katılımcıların medeni duruma göre yüzdelik dağılım grafiği

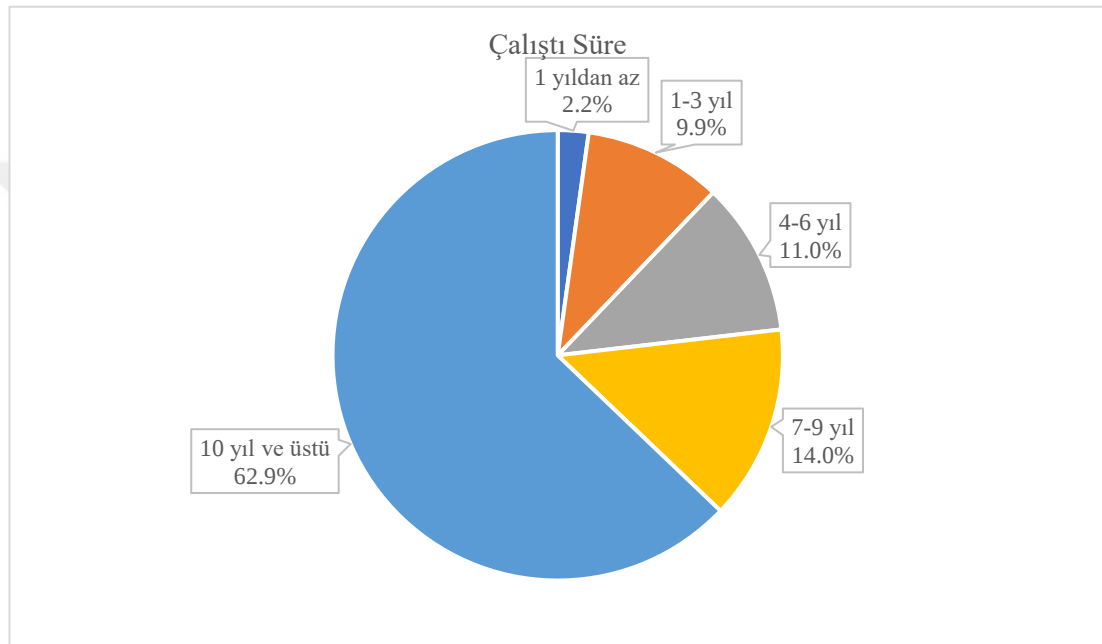
2.1.2.4. Çalıştı Süre Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında katılımcıların çalıştığı sürelerle ilişkin yüzde- frekans dağılımlarına yer verilmiştir. Katılımcıların çalıştığı sürelerle ilişkin yüzde- frekans değerleri Tablo 5'teki gibidir.

Tablo 5 : Çalıştı Süre Değişkenine İlişkin Yüzde Frekans Analizi

	N	%	% (Geçerli)	Kümülatif (%)
1 yıldan az	6	2,2	2,2	2,2
1-3 yıl	27	9,9	9,9	12,1
4-6 yıl	30	11,0	11,0	23,2
7-9 yıl	38	14,0	14,0	37,1
10 yıl ve üstü	171	62,9	62,9	100,0
Total	272	100,0	100,0	

Tablo 5 katılımcıların çalıştığı süreye göre yüzde-frekans dağılımını göstermektedir. Tablo incelendiğinde katılımcıların büyük bir kısmının 10 yıl ve üzeri bir süre çalıştıkları görülmektedir (N=171). Şekil 8’de yer alan grafik incelendiğinde katılımcıların. 2.2%’sinin 1 yıldan az, 9.9%’unun 1-3 yıl arası, %11’inin 4-6 yıl arası, 14%’ünün 7-9 yıl arası ve 62.9%’inin 10 yıl ve üzeri süreyle çalıştıkları tespit edilmiştir.



Şekil 8. Katılımcıların çalıştığı süreye göre yüzdelik dağılım grafiği

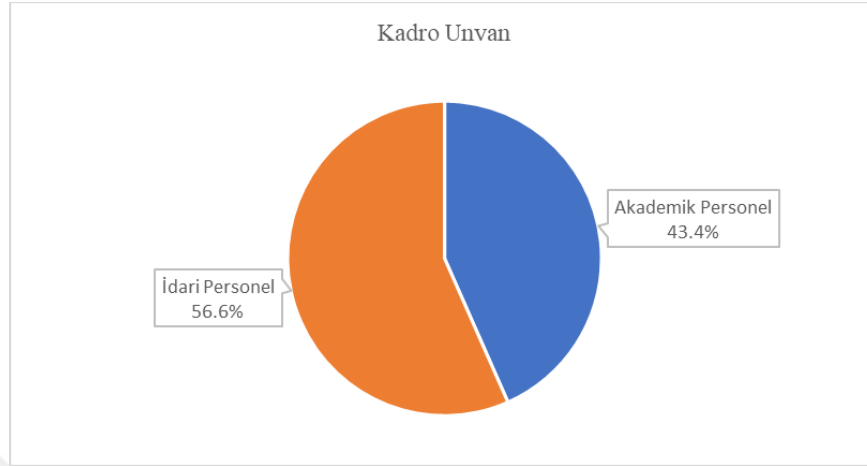
2.1.2.5.Kadro Unvan Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında katılımcıların çalıştığı sürelerle ilişkin yüzde- frekans dağılımlarına yer verilmiştir. Katılımcıların çalıştığı sürelerle ilişkin yüzde-frekans değerleri Tablo 6’daki gibidir.

Tablo 6 : Kadro Unvanına İlişkin Bulgular

	N	%	% (Geçerli)	Kümülatif (%)
Akademik Personel	118	43.4	43.4	43.4
İdari Personel	154	56.6	56.6	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların nispeten büyük bir kısmını idari personelden oluştuğu görülmektedir (N=118). Şekil 9’da da görüldüğü üzere katılımcıların %56,6’sını idari personel oluşturmaktadır.



Şekil 9. Kadro Unvanına İlişkin Bulgular

2.1.2.6. Ölçek Maddelerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında ölçek maddelerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu kapsamda ölçek maddelerinin aritmetik ortalaması ve 5’li likert ölçeğine ilişkin yüzdelik dağılım yer almaktadır.

Tablo 7: Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Ortalama ve Frekans Tablosu

İfadeler			1		2		3		4		5		S.S	A.O
Duygusal bağlılık	1. Bu kurum benim için çok önem ve anlam taşıyor.	A	2	1.69%	3	2.54%	12	10.17%	32	27.12%	69	58.47%	0.895	4.38
		İ P	4	2.60%	9	5.84%	14	9.09%	54	35.06%	73	47.40%	1.001	4.18
	2. Çalıştığım kurumdan dışarıda gururla bahsediyorum.	A	4	3.39%	10	8.47%	15	12.71%	34	28.81%	55	46.61%	1.115	4.06
		İ P	5	3.25%	14	9.09%	23	14.94%	44	28.57%	68	44.16%	1.120	4.01
	3. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	A	3	2.54%	7	5.93%	20	16.95%	33	27.97%	55	46.61%	1.049	4.10
		İ P	7	4.55%	13	8.44%	19	12.34%	46	29.87%	69	44.81%	1.151	4.01
	4. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	A	3	2.54%	17	14.41%	19	16.10%	34	28.81%	45	38.14%	1.156	3.85
		İ P	13	8.44%	17	11.04%	21	13.64%	44	28.57%	59	38.31%	1.29	3.77
	5. Kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	A	2	1.69%	10	8.47%	19	16.10%	50	42.37%	37	31.36%	.985	3.93
		İ P	7	4.55%	13	8.44%	27	17.53%	54	35.06%	53	34.42%	1.121	3.86
	6. Kurumuma hissettiğim bağlılığı rahatlıkla bir başka kuruma hissedemem.	A	12	10.17%	14	11.86%	31	26.27%	30	25.42%	31	26.27%	1.279	3.46
		İ P	13	8.44%	17	11.04%	35	22.73%	48	31.17%	41	26.62%	1.231	3.56
	7. Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyuyum.	A	3	2.54%	15	12.71%	21	17.80%	34	28.81%	45	38.14%	1.136	3.87
		İ P	19	12.34%	12	7.79%	38	24.68%	32	20.78%	53	34.42%	1.357	3.57
	8. Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	A	4	3.39%	13	11.02%	19	16.10%	44	37.29%	38	32.20%	1.101	3.84
		İ P	13	8.44%	21	13.64%	27	17.53%	50	32.47%	43	27.92%	1.262	3.58

Tabloda duygusal bağıllık boyutunda ortalamaları incelendiğinde’’ bu kurum benim için çok önem ve anlam taşıyor’’ maddesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür (x=4.38). Bu maddeyi çalıştığım kurumdan ‘’Dışarıda gururla bahsediyorum maddesi’’ (x=4,18) ve ‘’kurumuna karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum’’ maddesi izlemektedir (x=04.06).

Tablo 8: Devam Bağlılığı Boyutuna İlişkin Ortalama ve Frekans Tablosu

İfadeler			1		2		3		4		5		S.S	A.O
Devam bağıllık	9. Başka bir iş ayarlamadan önce, bu kurumdan ayrılmaktan korkuyorum.	A	7	5.93%	15	12.71%	36	30.51%	31	26.27%	29	24.58%	1.168	3.51
		İ P	17	11.04%	25	16.23%	35	22.73%	31	20.13%	46	29.87%	1.356	3.42
	10. Benim için bu kurumdan ayrılmam olumsuz sonuçlarından biri de, yeni iş alternatiflerinin azlığıdır.	A	18	15.25%	25	21.19%	24	20.34%	21	17.80%	30	25.42%	1.416	3.17
		İ P	23	14.94%	22	14.29%	32	20.78%	39	25.32%	38	24.68%	1.378	3.31
	11. Şu an bu kurumdan ayrılırsam hayatım alt üst olur.	A	35	29.66%	28	23.73%	26	22.03%	18	15.25%	11	9.32%	1.312	2.51
		İ P	47	30.52%	32	20.78%	27	17.53%	25	16.23%	23	14.94%	1.440	2.64
	12. İstese bile, şimdi benim kurumdan ayrılmam çok zor olacak.	A	16	13.56%	27	22.88%	30	25.42%	37	31.36%	8	6.78%	1.168	2.95
		İ P	20	12.99%	18	11.69%	43	27.92%	33	21.43%	40	25.97%	1.332	3.36
	13. Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	A	14	11.86%	25	21.19%	27	22.88%	36	30.51%	16	13.56%	1.237	3.13
		İ P	28	18.18%	28	18.18%	24	15.58%	40	25.97%	34	22.08%	1.429	3.16
	14. Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	A	22	18.6%	31	26.3%	23	19.5%	31	26.3%	11	9.3%	1.274	2.81
		İ P	17	11.04%	25	16.23%	27	17.53%	48	31.17%	37	24.03%	1.312	3.41
	15. Benim için bu kurumdan ayrılmam olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	A	19	16.10%	24	20.34%	36	30.51%	29	24.58%	10	8.47%	1.197	2.89
		İ P	20	12.99%	30	19.48%	35	22.73%	36	23.38%	33	21.43%	1.332	3.21
	16. Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	A	15	12.71%	19	16.10%	27	22.88%	42	35.59%	15	12.71%	1.228	3.19
		İ P	19	12.34%	26	16.88%	24	15.58%	49	31.82%	36	23.38%	1.338	3.37

Devam bağıllığına ilişkin maddelerin ortalamaları incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip maddenin Akademik “başka bir iş ayarlamadan önce bu kurumdan ayrılmaktan korkuyorum” olduğu tespit edilmiştir. (x=3. 51)ve idari Personel (x=3. 42) Bu maddeyi ‘’ Benim için bu kurumdan ayrılmam olumsuz sonuçlarından biri de, yeni iş alternatiflerinin azlığıdır.’’ maddesi izlemektedir (x=3.17).

Tablo 9 : Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Ortalama ve Frekans Tablosu

İfadeler			1		2		3		4		5		S.S	A.O
Normatif bağlılık	17. Bu günlerde insanların bir kurumdan diğerine çok sık geçtiklerini düşünüyorum.	A	19	16.10%	29	24.58%	47	39.83%	19	16.10%	4	3.39%	1.040	2.66
		İ P	28	18.18%	32	20.78%	43	27.92%	32	20.78%	19	12.34%	1.278	2.88
	18. Kurumunda kalmak için zorunluluk hissediyorum.	A	20	16.95%	37	31.36%	36	30.51%	22	18.64%	3	2.54%	1.057	2.58
		İ P	22	14.29%	31	20.13%	40	25.97%	36	23.38%	25	16.23%	1.289	3.07
	19. Bir kurumdan diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum.	A	38	32.20%	43	36.44%	24	20.34%	9	7.63%	4	3.39%	1.061	2.14
		İ P	32	20.78%	45	29.22%	30	19.48%	23	14.94%	24	15.58%	1.359	2.75
	20. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli sebeplerinden biri, sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmem nedeniyledir.	A	21	17.80%	33	27.97%	28	23.73%	30	25.42%	6	5.08%	1.176	2.72
		İ P	26	16.88%	27	17.53%	37	24.03%	33	21.43%	31	20.13%	1.368	3.10
	21. Bu kuruma çok şey borçlu olduğumu hissediyorum; ayrılış suçluluk hissederim.	A	27	22.88%	32	27.12%	28	23.73%	24	20.34%	7	5.93%	1.214	2.59
		İ P	38	24.68%	43	27.92%	30	19.48%	22	14.29%	21	13.64%	1.356	2.64
	22. Başka bir kurumda çalışmam bana avantaj sağlasa da şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olduğuna inanmıyorum.	A	18	15.25%	23	19.49%	36	30.51%	23	19.49%	18	15.25%	1.274	3.00
		İ P	30	19.48%	26	16.88%	36	23.38%	34	22.08%	28	18.18%	1.381	3.03
	23. Kişinin her zaman çalıştığı kuruma sadakat göstermesi gerektiğine inanıyorum.	A	3	2.54%	9	7.63%	15	12.71%	47	39.83%	44	37.29%	1.021	4.02
		İ P	5	3.25%	5	3.25%	17	11.04%	44	28.57%	83	53.90%	1.004	4.27
	24. Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle, bu kurumdan şimdi ayrılmam yanlış olacaktır.	A	12	10.17%	21	17.80%	36	30.51%	29	24.58%	20	16.95%	1.216	3.20
		İ P	25	16.23%	23	14.94%	33	21.43%	39	25.32%	34	22.08%	1.378	3.22

A= Akademik İP= İdari Personel 1=kesinlikle katılmıyorum; 2=katılmıyorum 3=kararsızım; 4=katılıyorum; 5=kesinlikle katılıyorum

Normatif bağlılığına ilişkin maddelerin ortalamaları incelendiğinde, en yüksek ortalamanın “Kişinin her zaman çalıştığı kuruma sadakat göstermesi gerektiğine inanıyorum” maddesi olduğu göze çarpmaktadır ($x=4.27$). Bu maddeyi “Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle, bu kurumdan şimdi ayrılmam yanlış olacaktır” maddesi izlemektedir ($x=3.22$).

2.1.1. T-Test:

"T testi, iki kategorili değişkenlerde uygulanan parametrik bir testtir. Cinsiyet, medeni durum ve kadro unvanı gibi değişkenler iki kategorilidir, bu nedenle T testi kullanılmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir:"

Tablo 10: Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları

Kategoriler	Kadın (n=92)	Erkek (n=180)	t- değeri	p- değeri	Ortalama Farkı	Standart Hata
Duygusal Bağıllık	3.8736	3.8715	0.018	0.986	0.00211	0.12001
Devam Bağıllığı	3.1821	3.1194	0.516	0.606	0.06262	0.12128
Normatif Bağıllık	2.9307	3.0500	-1.149	0.252	-0.11929	0.10385

Bu tablo, örgütsel bağıllık boyutlarının kadın ve erkekler arasındaki farklılıklarını değerlendirmek için yapılan bağımsız örneklem t-testlerinin sonuçlarını göstermektedir.

Duygusal bağıllık boyutunda, kadınların (3.87) ve erkeklerin (3.87) ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı t-testi sonucu ile desteklenmiştir ($t = 0.018$, $p = 0.986$).

Devam bağıllığı boyutunda, kadınların (3.18) ve erkeklerin (3.12) ortalama puanları arasında yine istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı t-testi sonucu ile desteklenmiştir ($t = 0.516$, $p = 0.606$).

Yine normatif bağıllık boyutunda, kadınların (2.93) ve erkeklerin (3.05) ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı t-testi sonucu ile belirlenmiştir ($t = -1.149$, $p = 0.252$). Ortalamalar incelendiğinde, normatif bağıllık boyutunda erkeklerin kadınlardan daha yüksek bir ortalama puan aldığı ancak bu farkın anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılabilir.

Tablo 11: *Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları*

Kategoriler	Ortalama (Evli)	Ortalama (Bekar)	t-değeri	p-değeri	Ortalama Farkı	Standart Hata
Duygusal Bağlılık	3.9116	3.7519	-1.192	0.236	-0.15972	0.13396
Devam Bağlılığı	3.1171	3.2127	0.762	0.447	0.09561	0.12542
Normatif Bağlılık	3.0591	2.8582	-1.837	0.069	-0.20094	0.10935

Bu tablo, evli ve bekar çalışanlar arasında örgütsel bağlılık boyutlarındaki farklılıkları incelemek için yapılmıştır.

Duygusal bağlılık boyutunda, evli çalışanların ortalama puanı (3.9116) bekar çalışanların ortalama puanından (3.7519) biraz daha yüksektir. Ancak, t-testi sonucu ($t = -1.192$, $p = 0.236$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Devam bağlılığı boyutunda, bekar çalışanların ortalama puanı (3.2127) evli çalışanların ortalama puanından (3.1171) biraz daha yüksektir. Ancak, t-testi sonucu ($t = 0.762$, $p = 0.447$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Normatif bağlılık boyutunda, evli çalışanların ortalama puanı (3.0591) bekar çalışanların ortalama puanından (2.8582) biraz daha düşüktür. T-testi sonucu ($t = -1.837$, $p = 0.069$) neredeyse anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir (p değeri sınırda).

Dolayısıyla bekar ve evli çalışanlar arasındaki bağlılık boyutlarındaki farklılıklar, genel olarak istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 12: *Kadro Unvanına Göre T Testi Sonuçları*

Kategoriler	Ortalama (Akademik Personel)	Ortalama (İdari Personel)	t- değeri	p- değeri	Ortalama Farkı	Standart Hata
Duygusal Bağlılık	3.9386	3.8214	1.032	0.303	0.11713	0.11354
Devam Bağlılığı	3.0201	3.2330	-1.879	0.061	-0.21283	0.11324
Normatif Bağlılık	2.8644	3.1209	-2.718	0.007	-0.25653	0.09438

Bu tablodaki sonuçlar, örgütsel bağlılığın üç boyutunda da kadro unvanına bağlı olarak farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Duygusal bağlılık boyutunda, akademik personelin ortalama puanı (3.9386) idari personele göre daha yüksektir (3.8214). Ancak, t-testi sonucu ($t = 1.032$, $p = 0.303$) istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Dolayısıyla akademik unvana göre duygusal bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu söylenemez.

Devam bağlılık boyutunda, akademik personelin ortalama puanı (3.0201) idari personele göre daha düşüktür (3.2330). Ancak T Testi sonucu bu farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($t = -1.879$, $p = 0.061$).

Normatif bağlılık boyutunda, akademik personelin ortalama puanı (2.8644) idari personele göre daha düşüktür (3.1209). Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($t = -2.718$, $p = 0.007$). Dolayısıyla normatif bağlılık boyutunda akademik unvana göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre idari personelin normatif bağlılık algısı akademik personele göre daha yüksektir.

Sonuç olarak, akademik personel ile idari personel arasında normatif örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Çalışma Süresine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Ortalamalar	Std. Sapma	F	Sig.	
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	4.5208	.52688	.864	.486
	1-3 yıl	3.9583	.87979		
	4-6 yıl	3.8917	.83158		
	7-9 yıl	3.8783	.85547		
	10 yıl ve üstü	3.8311	.98542		
	Total	3.8722	.93467		
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	3.3333	.92421	.309	.872
	1-3 yıl	3.2269	.84640		
	4-6 yıl	3.0500	.76817		
	7-9 yıl	3.0395	106.150		
	10 yıl ve üstü	3.1586	.96775		
	Total	3.1406	.94503		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	3.6250	.48734	2.709	.031
	1-3 yıl	2.6528	.71835		
	4-6 yıl	3.1375	.83392		
	7-9 yıl	2.8947	.66369		
	10 yıl ve üstü	3.0475	.84062		
	Total	3.0097	.81078		

Tek yönlü ANOVA analizi, farklı gruplar arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını değerlendirmek için kullanılan bir yöntemdir. Yukarıdaki verilere göre, duygusal bağlılık boyutunda çalışanların yıllık çalışma süresine göre farklılıklarının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($F=0.864$, $p=0.486$), yani çalışanların duygusal bağlılıkları arasında yıllık çalışma süresine göre bir farklılık bulunmadığı söylenebilir.

Devam bağlılığı boyutunda ise, yıllık çalışma süresine göre farklılıkların istatistiksel olarak anlamsız olduğu bulunmuştur ($F=0.309$, $p=0.872$). Yani, çalışanların devam bağlılıkları yıllık çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ancak normatif bağlılık boyutunda yıllık çalışma sürelerine göre farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ($F=2.709$, $p=0.031$). Bu sonuç, çalışanların normatif bağlılıklarının yıllık çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiğini ve bu farklılıkların tesadüfi olmadığını gösterir.

Sonuç olarak, çalışanların duygusal bağlılığı ve devam bağlılığı boyutlarında yıllık çalışma sürelerine göre farklılık gözlenmezken, normatif bağlılık boyutunda farklılıkların olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, işletmelerin çalışanların bağlılık seviyelerini belirlerken yıllık çalışma sürelerinin yanı sıra diğer faktörlerin de dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

Tablo 14: Yaşa Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Kategoriler		Ortalamalar	Std. Error	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	20-24	4.0972	.28396	.617	.687
	25-29	3.9676	.15150		
	30-34	3.8016	.14644		
	35-39	3.8272	.11893		
	40-44	3.7569	.13136		
	45+	3.9890	.10877		
	Total	3.8722	.05667		
Devam Bağlılığı	20-24	3.4028	.33772	.399	.849
	25-29	3.3194	.15709		
	30-34	3.1114	.14883		
	35-39	3.0790	.11612		
	40-44	3.1250	.12699		
	45+	3.1287	.11595		
	Total	3.1406	.05730		
Normatif bağlılık	20-24	2.8472	.44477	1.214	.303
	25-29	3.0370	.12190		
	30-34	2.9457	.10652		
	35-39	2.8897	.09727		
	40-44	2.9861	.12013		
	45+	3.2022	.09555		
	Total	3.0097	.04916		

Bu Anova analizi, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı bağımsız değişkenin yaş gruplarına göre bağımlı değişkene (ortalama puanlar) etkisini ölçmektedir. Duygusal bağlılık kategorisinde, yaş

gruplarına göre ortalama puanlar birbirine oldukça yakındır ve farklı yaş grupları arasında anlamlı bir fark yoktur ($F=0.617$, $p=0.687$).

Devam bağlılığı kategorisinde, yaş gruplarına göre ortalama puanlar birbirine yakındır ve farklı yaş grupları arasında anlamlı bir fark yoktur ($F=0.399$, $p=0.849$).

Normatif bağlılık kategorisinde ise, yaş gruplarına göre ortalama puanlar arasında bir fark vardır ancak bu fark anlamlı değildir ($F=1.214$, $p=0.303$).

Genel olarak, bu sonuçlar yaş grupları arasında önemli bir fark olmadığını göstermektedir. Ancak normatif bağlılık kategorisindeki puanların diğer kategorilere göre biraz daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 15: Korelasyon Tablosu

Correlations				
		Duygusal Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Duygusal Bağlılık
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	1	,193**	,461**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000
	N	272	272	272
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	,193**	1	,439**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000
	N	272	272	272
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	,461**	,439**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	272	272	272

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü bulmak için kullanılır. Korelasyon katsayısını (r) kullanır ve üç değer alır:

- $r = 0$ ilişki yok
- $r < 0$ ters ilişki vardır
- $r > 0$ doğrudan bir ilişki vardır

Bu katsayının değerine göre ilişkinin gücü aşağıdaki tabloya göre belirlenir:

Tablo 16 : Korelasyon Katsayısı Değerleri (Kalaycı, 2009)

R	İlişki
1,00–0,90	Çok Yüksek
0,89–0,70	Yüksek
0,69–0,50	Orta
0,26–0,49	Zayıf
0,00–0,25	Çok Zayıf

Bu korelasyon tablosu, "Duygusal Bağlılık", "Devam Bağlılığı" ve "Normatif Bağlılık" değişkenleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Pearson korelasyon katsayıları, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirtir. R değerleri -1 ile 1 arasında değişir ve -1, negatif bir ilişkiyi; 0, herhangi bir ilişkiyi; ve 1, pozitif bir ilişkiyi gösterir.

Tablodan, "Duygusal Bağlılık" değişkeni ile "Devam Bağlılığı" değişkeni arasında çok zayıf düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = 0.193$, $p < 0.01$). Benzer şekilde, "Duygusal Bağlılık" değişkeni ile "Normatif Bağlılık" değişkeni arasında da zayıf düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = 0.461$, $p < 0.01$). Ayrıca, "Devam Bağlılığı" değişkeni ile "Normatif Bağlılık" değişkeni arasında da zayıf düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = 0.439$, $p < 0.01$).

Bu sonuçlar, "Duygusal Bağlılık" ve "Normatif Bağlılık" faktörlerinin zayıf da olsa pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yetenek geliştirme, bir organizasyonun başarısı için kritik öneme sahiptir. Bir şirketin çalışanları, bir şirketin en değerli kaynağıdır ve çalışanların büyümesine ve gelişmesine yatırım yapmak, günümüzün hızlı tempolu iş ortamında rekabetçi kalabilmek için çok önemlidir. İnsan kaynakları geliştirme, çalışanlara becerilerini ve bilgilerini geliştirmek için eğitim, öğretim ve mesleki gelişim fırsatları sağlamayı içerir. Bu sadece iş kalitesini artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışan motivasyonunu ve iş tatminini de artırır. Etkili yetenek geliştirme girişimleri, daha düşük ciroya, artan çalışan bağlılığına ve gelişmiş kurumsal performansa yol açar. Genel olarak, yetenek geliştirmeye yatırım yapmak, uzun vadede herhangi bir kuruluşa önemli faydalar sağlayabilecek akıllı bir karardır.

Bu araştırma, Gaziantep Üniversitesi'ndeki akademik ve idari personel üzerinde yapılmıştır. Araştırma, üniversitenin akademik ve idari personelinin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek ve demografik değişkenlere göre bağlılık düzeylerindeki farklılıkları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların büyük çoğunluğu erkektir (66.2%) ve evlidir(75.4%). Bu katılımcıların yaşları genellikle 35 -39 arasında ve 45 yaş üzerinde (25%,25%) olduğu görülmektedir. Bu çalışanların genellikle 0-10 yıl arasında çalışma süreleri olduğu tespit edilmiştir (62.9%). Söz konusu çalışanların birçoğu yönetici pozisyonunda çalışmaktadır (56.6%).

Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar tarafından algılanan en yüksek bağlılık yüzdesinin duygusal bağlılık boyutu olduğu ve bu sonucun bu alanda yapılmış önceki çalışmalarla uyumlu olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık boyutunu devam bağlılığı boyutu ve normatif bağlılık boyutu izlemektedir. Katılımcıların duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarına yönelik algılarında cinsiyete göre herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre de duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarına yönelik algılarında herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir. Örgütsel bağlılık düzeylerinde en belirgin farklılık akademik ve idari işin niteliğine göre olmuş, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarında herhangi bir farklılık görülmemişken, normatif bağlılık düzeyinde idari yöneticilerin bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (3.12 idari ve 2.86 akademik).

Yaş değişkenine göre tüm boyutlarda örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık bulunmamıştır. Çalışılan yıl değişkenine göre duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmazken, normatif bağlılık boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Çalışma süresi incelendiğinde normatif bağlılıkta en yüksek ortalama işyerinde bir yıldan az süre çalışanlarda (3.62) ve en düşük ortalama (2.65) bir yılda (1- 3) yıl arasında çalışanlarda olduğu görülmektedir.

İstatistiksel sonuçlar Gaziantep Üniversitesi akademik ve idari personelinin örgütsel bağlılıklarının iyi bir oranda olduğunu göstermektedir. Bu nedenle üniversite bünyesindeki çalışma ortamının çalışanların örgütsel bağlılık duygularını artırmasına yardımcı olduğu söylenebilir.

Sivil toplum kuruluşları da dahil olmak üzere diğer kurumlarla koordinasyon içinde olarak seminer ve konferansların düzenlenmesi üniversitenin Türkiye'deki üniversiteler düzeyindeki sıralamasını yükseltmek için attığı bir dizi idari adımla da ilişkilendirilebilir. Ayrıca üniversitede öğretim dilleri Türkçe, İngilizce ve Arapça olmak üzere üç dil haline gelmiştir.

Duygusal bağlılık oranının yüksek olması, çalışanların vizyonu ile üniversitenin vizyonunun örtüştüğünü göstermektedir. Bu yüksek oranı korumak için üniversitenin iş tatmini ve örgütsel adalet konularına odaklanması önerilmektedir.

Ayrıca, her iki taraf için de örgütsel bağlılığın önemini açıklamaya odaklanarak, idari gelişim ve çalışanlarının gerçek katılımı için seminerlerin ve çalıştayların yoğunlaştırılması tavsiye edilir.

Ayrıca üniversite çalışanlarının iyileştirme önerilerinin önemini hissetmeleri için iletişim kanallarının genişletilmesi, çalışanlardan geri bildirim alınması ve bu noktalara yönelik mantıklı çözümler önerilmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Alvazah, A. M. (2015). *İmam Muhammed bin Suud Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi öğretim üyeleri arasında örgütsel bağlılığın derecesi*. İmam Muhammed bin Suud Üniversitesi.
- Bakhshi, A., Kuldeep, K., & Ekta, R. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara University.
- Bayram, L. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Journal of Turkish Court of Accounts.
- Becker, H. (1960). *Notes on the Concept of Commitment*. Chicago: The American Journal of Sociology.
- Blau, G. J. (1985). *The measurement and prediction of career commitment*. Journal of Occupational Psychology.
- Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). *Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*.
- Ceylan, A., & Özbal, S. (2008). *Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma*. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*.
- Doğan, S. (2006). *Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma*. Yönetim ve Ekonomi Dergisi.

- Doğan, S., & Kiliç, S. (2007). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- Doğrul, M. A. (2013). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu'Nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Doğuş Üniversitesi Dergisi.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Ve Organizasyon*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Evren, Z. (2017). *Örgütsel Bağlılık Ve Mağazacılık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Gül, H. (2003). *Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi*. Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi.
- Gürbüz, S. (2006). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.
- Hanaysha, J. (2016). *Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment*. Procedia - Social and Behavioral Sciences .
- Hanuneh, S. (2005). *Gazze'deki Filistin üniversitelerindeki işçiler arasında örgütsel bağlılık düzeyinin ölçülmesi*. İslam Üniversitesi.
- Harvey, M. G., Novicevic, M. M., & Speierb, C. (1999). *Inpatriate Managers: How To Increase The Probability Of Success*. Human Resource Management Review.
- Ibicioğlu, H. (2000). *Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.

- Içerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/girkal/issue/45195/565960> adresinden alındı
- Ince, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitabevi.
- Ince, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitabevi.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö., & Akbolat, M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Doğu Üniversitesi Dergisi.
- Jelda, S. (2009). *Örgütsel davranış ve modern yönetim teorileri*. Usame Yayınevi.
- Kalaycı, Ş. (2009). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri.
- Kanter, R. M. (1968). *Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities*. American Sociological Review.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. Journal of Management Economics and Business.
- Kaya, N., & Selçuk, S. (2007). *Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?* Doğu Üniversitesi Dergisi.
- Keskin, S. (2005). Öğretmenlerde Çalışma Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, H. (2009). *Örgütsel Bağlılık Ve Sadakat İlişkisi*. Electronic Journal of Social Sciences.
- Melhem, Y. S. (2008). *Çağdaş bir idari kavram olarak yetkilendirme*. Arap İdari Kalkınma Örgütü.
- Morrow, P. C. (1983). *Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment*. The Academy of Management Review.

- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press,.
- Nedd, N. (2004). *Employee perceptions of workplace empowerment in relation to self -reported intent to stay on the job*. Florida International University ProQuest Dissertations Publishing.
- Önemi, Ö. B. (2007). *S Doğan; S Kiliç*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- O'Reill, C. A., & Chatman, J. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*. Journal of Applied Psychology.
- Randall, D. (1987). *Commitment and Organization: The Organization Man Revisited*. Academy of Management Review.
- Sanchez, R. T., Vences, J. P., & Ferreira, J. J.-M. (2022). *The effect of collectivism-based organisational culture on employee commitment in public organisations* . Socio-Economic Planning Sciences .
- Shamaa, K. A., & Hammoud, K. (2004). *organizasyon teorisi*. üniversite evi.
- Spence Laschinger, H. K., & Finegan, J. (2005). *Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage*. Nursing Economics.
- Uludağ, G. (2018). *Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*. Journal of Bitlis Eren University.
- Üstün, Ç. (2000). *Göreve Bağlılık*. IZMİR: T Klin J Med Ethics.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. Ankara Üniversitesi.
- Vural, Z. A., & Gül Coşkun. (2007). *Örgüt Kültürü*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Wallace, J. E. (1995). *Organizational and Professional Commitment in Professional and*. Administrative Science Quarterly.

- Yazicioğlu, I., & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2009). *Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.
- Zaccaro, J. S., & Dobbins, G. H. (1989). *Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments*. *Journal of Organizational*.



EKLER

ANKET FORMU

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Sayın Katılımcı;

Bu anketin amacı “Üniversite personelinin örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmektir.” Anketteki sorulara vereceğiniz doğru ve samimi cevaplar, yüksek lisans tezi için kullanılacak ve verilen bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu çalışmaya katkılarınız gelecekteki araştırmalara ve uygulamalara ışık tutması bakımından büyük önem taşımaktadır. Bu konuda göstereceğiniz ilgi ve ayırdığınız vakit için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

I. BÖLÜM: Bu bölümdeki sorular kişisel bilgilerinize yöneliktir.					
Cinsiyetiniz	() Kadın	() Erkek			
Yaşınız	() 20-24	() 25-29	() 30-34	() 35-39	() 40 - 44
Medeni Durumunuz	() Bekar	() Evli			
Çalıştığınız Süre	() 1 yıldan az	() 1-3 yıl	() 4-6 yıl	() 7-9 yıl	() 10 yıl ve üstü
Kadro Unvanınız	() Akademik Personel	() İdari Personel			

II. BÖLÜM: Bu bölümde “Örgütsel Bağlılığa” yönelik önermeler bulunmaktadır. Bu önermelere ne ölçüde katıldığınızı aşağıda verilen ölçeği kullanarak belirtiniz.

1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle katılıyorum	1	2	3	4	5
1. Bu kurum benim için çok önem ve anlam taşıyor.					
2. Çalıştığım kurumdan dışarıda gururla bahsediyorum.					
3. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
4. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
5. Kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
6. Kurumuma hissettiğim bağlılığı rahatlıkla bir başka kuruma hissedemem.					
7. Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
8. Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
9. Başka bir iş ayarlamadan önce, bu kurumdan ayrılmaktan korkuyorum.					

10. Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, yeni iş alternatiflerinin azlığıdır.					
11. Şu an bu kurumdan ayrılısam hayatım alt üst olur.					
12. İstesem bile, şimdi benim kurumdan ayrılmam çok zor olacak.					
13. Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.					
14. Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.					
15. Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.					
16. Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.					
17. Bu günlerde insanların bir kurumdan diğerine çok sık geçtiklerini düşünüyorum.					
18. Kurumumda kalmak için zorunluluk hissediyorum.					
19. Bir kurumdan diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum.					
20. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli sebeplerinden biri, sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmem nedeniyledir.					
21. Bu kuruma çok şey borçlu olduğumu hissediyorum; ayrılısam suçluluk hissederim.					
22. Başka bir kurumda çalışmam bana avantaj sağlasa da şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olduğuna inanmıyorum.					
23. Kişinin her zaman çalıştığı kuruma sadakat göstermesi gerektiğine inanıyorum.					
24. Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle, bu kurumdan şimdi ayrılmam yanlış olacaktır.					
ANKETİMİZ SONA ERMİŞTİR. TEŞEKKÜR EDERİZ...					