

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:  
İMALAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR FİRMA ÖRNEĞİ**

**Seren Görkem ÜREN**

**T.C.  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eskişehir  
2011**

**T.C.**  
**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

**Seren Görkem ÜREN tarafından hazırlanan**  
**“Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe**  
**Faaliyet Gösteren Bir Firma Örneği” başlıklı bu çalışma 23 /09/ 2011 tarihinde**  
**Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim**  
**Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarında yapılan savunma sınavı sonucunda**  
**başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme dalında Yüksek Lisans tezi**  
**olarak kabul edilmiştir.**

**Başkan Prof. Dr. Özcan DAĞDEMİR**

**Üye Doç. Dr. Sıtkı ÇORBACIOĞLU**  
**(Danışman)**

**Üye Yrd. Doç. Dr. Özlem UZUN**

.../.../20...

**Enstitü Müdürü**  
**Prof. Dr. Sami TABAN**

## ÖZET

### ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: İMALAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR FİRMA ÖRNEĞİ

**ÜREN, Seren Görkem**  
**Yüksek Lisans Tezi:2011**  
**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman:** Doç. Dr. Sıtkı Çorbacıoğlu

Sosyal alış-veriş teorisyenleri iş kavramı hakkında çalışanların çaba ve sadakatleri ile örgütlerin somut faydalarının ve sosyal ödüllerin takas edilmesi olarak bahsetmişlerdir. Literatürde, çalışanların örgütlerinin onların yaptığı katkılara değer verme ve mutluluklarını önemseme derecesi ile bağlantılı olarak tutum ve davranışlar geliştirdikleri bilinmektedir. Örgütsel destek teorisi de çalışanların çabalarındaki artış miktarını örgütlerinin onları ödüllendirmekte ne derece istekli olduğu ve sosyo-duygusal ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığına bağlamaktadır. Örgütsel destek algısı çalışanlar üzerinde bir yükümlülük duygusu yaratarak onların örgütün refahı için çaba harcamalarını sağlamaktadır. Ücret, terfi, takdir, örgüt kaynaklarının dağıtılmasında adil davranılması, eğitim, stres faktörlerinin azaltılması ve yönetici desteği gibi örgütsel destekler çalışanlarda örgütlerine karşı bir bağlılık oluşmasını sağlamaktadır. Bu bağa örgütsel bağlılık denir. Araştırmacılar örgütsel destek algısı sonucu ortaya çıkan örgütsel bağlılığın işe gelmeme, işi bırakma, iş yavaşlatma, rol içi ve rol dışı performans, iş tatmini, işe bağlanma ve stres faktörleri ile ilişkisi olduğunu söylemektedirler.

Bu araştırma Uşak ilinde imalat sektöründe üretim yapan bir fabrikada yönetim kademesini de içeren 323 çalışan arasında yapılmıştır. Veriler R. Eisenberger (1986) ve J. Meyer ve N. Allen (1997) ölçekleri aracılığı ile toplanmıştır. Anketler 220 çalışana dağıtılmış ve 136 tanesi geri dönmüştür. Örgütsel

desteğin örgütsel bağlılık ve alt kategorileri duygusal, devam ve normatif bağlılığı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Ayrıca örgütsel desteğin çalışanların demografik özellikleri üzerindeki etkisinin gözlenmesi amacıyla t-testi ve regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel destek ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Örgütsel destek algısı ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Demografik özelliklerden medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresi arasında anlamlı ve zayıf bir ilişki görülmüştür. Cinsiyet ve yaş değişkenleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**ABSTRACT****THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON EMPLOYEES OF  
A COMPANY****ÜREN, Seren Görkem****MA Thesis:2011****Department of Business Administration****Adviser:** Associate Professor Dr. Sıtkı Çorbacıoğlu

Social exchange theorists have alluded to employment as the trade of effort and loyalty for tangible benefits and social rewards. In the literature, now it is well known that employees develop their attitudes and behaviors concerning the extent to which organization values their contributions and cares about their well-being. Organizational support theory supposes that the increased work effort is related to organization's readiness to reward increased work effort and to meet socioemotional needs. Perceived organizational support (POS) creates a felt of obligation on workers to care about the organization's welfare. These perceived supports such as pay, promotion, approval, fairness in distribution of resources, training, reducing the stress factors and supervisor support leads to attachment on workers to the organization. This bond is called organizational commitment. Researchers denote that organizational commitment as a consequence of POS has a relationship with absenteeism, turnover, tardiness, in-role and extra-role performance, job satisfaction, job involvement and stress factors.

This research was conducted in a private factory operating in manufacturing sector in Uşak province. Data was collected through two scales of R.Eisenberger (1986) and J.Meyer & N. Allen (1997) between 323 white and blue color. Questionnaires was distributed to 220 workers and 136 of whom responded. Correlation and Regression analysis were used to measure the effect of perceived

organizational support on organizational commitment (OC) and its subcategories such as affective commitment, continuance commitment and normative commitment. Also t-test and regression analysis were used to measure to figure out if there was a relationship between OC and demographic factors. A positive significant relationship was found between organizational commitment, affective commitment, normative commitment and POS. The effect size was average. POS was not found to be statistically related to continuance commitment. For demographic variables, marital status, education level and organizational tenure were to be found correlated with OC. For all effect size was low. No significant correlation was found with gender and age.

Keywords: Perceived Organizational Support, Organizational Commitment

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	III
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
EKLER LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ.....	1

### BÖLÜM 1

#### ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

1.1. ALGILANAN ÖRGÜTEL DESTEK KAVRAMI.....	4
1.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	8
1.2.1. Örgütsel Adalet.....	9
1.2.2. Yönetici Desteği.....	11
1.2.3. Örgütsel Ödüller ve Çalışma Koşulları.....	12
1.2.4. Karakter Özellikleri.....	15
1.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI VE ÖNEMİ.....	16
1.3.1. Örgütsel Bağlılık.....	17
1.3.2. İşle İlgili Etkileri.....	18
1.3.3. İşe Bağlılık.....	19
1.3.4. Performans.....	20
1.3.5. Stres Faktörleri.....	22
1.3.6. Geri Çekilme Davranışları.....	22

### BÖLÜM 2

#### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	26
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....	31
2.2.1. Tutumsal Bakış Açısı.....	32

2.2.2. Davranışsal Bakış Açısı.....	33
2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	34
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELLERİ.....	35
2.3.1. Becker'in Yaklaşımı (1960) .....	36
2.3.2. Modway, Porter ve Steers'in Yaklaşımı (1979).....	39
2.3.3. Wiener'in Yaklaşımı(1982).....	39
2.3.4. Diğer Bağlılık Yaklaşımları.....	40
2.3.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı (1990).....	43
2.3.5.1. Duygusal Bağlılık.....	44
2.3.5.2. Devam Bağlılığı.....	45
2.3.5.3. Normatif Bağlılık.....	47
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	48
2.4.1. Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....	49
2.4.2. Devam Bağlılığına Etki Eden Faktörler.....	54
2.4.3. Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....	56
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	57
2.6. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	65
2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DEMOGRAFİK FAKTÖRLER ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	68
2.7.1. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık.....	68
2.7.2. Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık.....	69
2.7.3. Yaş ve Örgütsel Bağlılık.....	70
2.7.4. Eğitim ve Örgütsel Bağlılık.....	71
2.7.5. Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık.....	72



**BÖLÜM 3**  
**UŞAK İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR FİRMA ÇALIŞANLARINA**  
**YÖNELİK ARAŞTIRMA**

<b>3.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ, AMACI ve LİTERATÜRE KATKISI.....</b>	<b>74</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARACI ve ÖRNEKLEM.....</b>	<b>76</b>
<b>3.2.1. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....</b>	<b>77</b>
<b>3.2.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği.....</b>	<b>77</b>
<b>3.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....</b>	<b>77</b>
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ ve MODELİ.....</b>	<b>78</b>
<b>3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....</b>	<b>80</b>
<b>3.4.1. Anket Formu ve Güvenilirlik Analizleri.....</b>	<b>80</b>
<b>3.4.2. Faktör Analizi Sonuçları.....</b>	<b>81</b>
<b>3.4.3. Demografik Özellikler İle İlgili Tanımlayıcı Veriler.....</b>	<b>84</b>
<b>3.4.4. Algılanan Örgütsel Destek İle İlgili Tanımlayıcı Veriler.....</b>	<b>87</b>
<b>3.4.5. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tanımlayıcı Veriler.....</b>	<b>91</b>
<b>3.5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE GENEL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> <b>ARASINDAKİ İLİŞKİYE DAİR ANALİZ SONUÇLARI.....</b>	<b>95</b>
<b>3.6. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE DUYGUSAL BAĞLILIK</b> <b>ARASINDAKİ İLİŞKİYE DAİR ANALİZ SONUÇLARI.....</b>	<b>97</b>
<b>3.7. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE DEVAM BAĞLILIĞI</b> <b>ARASINDAKİ İLİŞKİYE DAİR ANALİZ SONUÇLARI.....</b>	<b>99</b>
<b>3.8. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE NORMATİF BAĞLILIK</b> <b>ARASINDAKİ İLİŞKİYE DAİR ANALİZ SONUÇLARI.....</b>	<b>101</b>
<b>3.9. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DEMOGRAFİK FAKTÖRLER ARASINDAKİ</b> <b>İLİŞKİLERİN SAPTANMASI.....</b>	<b>103</b>
<b>3.9.1. Cinsiyet.....</b>	<b>103</b>
<b>3.9.2. Medeni Durum.....</b>	<b>104</b>
<b>3.9.3. Yaş.....</b>	<b>105</b>
<b>3.9.4. Eğitim.....</b>	<b>107</b>
<b>3.9.5. Çalışma Süresi.....</b>	<b>108</b>

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	110
ÖNERİLER.....	121
KAYNAKÇA.....	123
EKLER.....	130

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Örgütsel Bağlılık Tanımlamalarında Kullanılan Kriterler.....	31
<b>Tablo 2:</b> Allen ve Meyer'in (1990) Bağlılık Modelinin Diğer Bazı Modellerle Ortak Yanları.....	48
<b>Tablo 3:</b> Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurların Güvenilirlik Analizi Sonuçları...80	
<b>Tablo 4:</b> Örgütsel Destek Algısı Güvenilirlik Analizi.....	81
<b>Tablo 5:</b> Duygusal Bağlılık Faktör Analizi (Rotated Varimax) Sonuçları.....	83
<b>Tablo 6:</b> Örneklemin Cinsiyet Dağılımı.....	84
<b>Tablo 7:</b> Örneklemin Medeni Durum Dağılımı.....	84
<b>Tablo 8:</b> Örneklemin Yaş Dağılımı.....	85
<b>Tablo 9:</b> Örneklemin Eğitim Düzeyi Dağılımı.....	86
<b>Tablo 10:</b> Örneklemin Örgüt İçerisindeki Çalışma Süresi (Yıl) Dağılımı.....	86
<b>Tablo 11:</b> Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri.....	87
<b>Tablo 12:</b> Duygusal Bağlılık Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri.....	91
<b>Tablo 13:</b> Devam Bağlılığı Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri.....	92
<b>Tablo 14:</b> Normatif Bağlılık Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri.....	93
<b>Tablo 15:</b> Örgütsel Bağlılık Düzeyi Ortalamaları Tablosu.....	94
<b>Tablo 16:</b> Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	96
<b>Tablo 17:</b> Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık İçin Regresyon Analizi Sonuçları.....	96
<b>Tablo 18:</b> Algılanan Örgütsel Destek ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	97
<b>Tablo 19:</b> Algılanan Örgütsel Destek ve Duygusal Bağlılık İçin Regresyon Analizi Sonuçları.....	98
<b>Tablo 20:</b> Algılanan Örgütsel Destek ile Devam Bağlılığı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	99
<b>Tablo 21:</b> Algılanan Örgütsel Destek ve Devam Bağlılığı İçin Regresyon Analizi Sonuçları.....	100
<b>Tablo 22:</b> Algılanan Örgütsel Destek ile Normatif Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	101

<b>Tablo 23:</b> Algılanan Örgütsel Destek ve Normatif Bağlılık İçin Regresyon Analizi Sonuçları.....	102
<b>Tablo 24:</b> Hipotezler, İlişkilerin Kuvvetleri, Yönü ve Anlamlılık Düzeyleri.....	103
<b>Tablo 25:</b> Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık İçin t-testi Tablosu.....	104
<b>Tablo 26:</b> Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık İçin t-testi Tablosu.....	104
<b>Tablo 27:</b> Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık İçin Basit Regresyon Analizi Tablosu.....	105
<b>Tablo 28:</b> Yaş ve Örgütsel Bağlılık İçin Basit Regresyon Analizi Tablosu.....	106
<b>Tablo 29:</b> Yaş ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Tanımlayıcı Veriler Tablosu.....	106
<b>Tablo 30:</b> Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Bağlılık İçin Basit Regresyon Analizi Tablosu.....	107
<b>Tablo 31:</b> Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Tanımlayıcı Veriler Tablosu...	107
<b>Tablo 32:</b> Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık İçin Basit Regresyon Analizi Tablosu.....	108
<b>Tablo 33:</b> Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Tanımlayıcı Veriler Tablosu.....	109

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1:</b> Algılanan Örgütsel Desteğe Etki Eden Unsurlar ve Sonuçları.....	25
<b>Şekil 2:</b> Tutumsal Bağlılık Modeli.....	32
<b>Şekil 3:</b> Davranışsal Bağlılık Modeli.....	34
<b>Şekil 4:</b> Çoklu Bağlılık Modeli.....	35
<b>Şekil 5:</b> Becker'in Tek Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	37
<b>Şekil 6:</b> Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modelinin Etkenleri ve Sonuçları.....	64
<b>Şekil 7:</b> Araştırmanın Modeli.....	78

**EKLER LİSTESİ**

ANKET ÖRNEĞİ.....	130
GÜVENİLİRLİK VE FAKTÖR ANALİZLERİ.....	134
KORELASYON ANALİZLERİ.....	141
REGRESYON ANALİZLERİ.....	142
T-TESTİ ANALİZLERİ.....	151
GRAFİKLER.....	153
ÇAPRAZ TABLOLAR.....	157

## **Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Firma Örneği**

### **GİRİŞ**

Sanayi devriminden sonra giderek artan nitelikli işgücü gereksinimi, insan faktörünü organizasyonların en değerli yapıtaşı haline getirmiştir. Etkin ve verimli bir örgüt yapısına sahip olabilmenin önemi giderek artmıştır. Klasik yönetim düşünce yapısına göre çalışanlardan örgüt yararına olacak davranışlarda bulunmalarını sağlayabilmenin tek yolunun maddi ödüller olmadığına anlaşılması ile beraber, yöneticiler nitelikli çalışanları örgütlerinde tutmanın ve onlardan daha fazla verim elde edebilmenin yollarını aramışlardır. Bu sebeple araştırmacılar işgörenlerin daha iyi performans sergilemelerini sağlayacak psikolojik ve sosyolojik sebeplerin üzerinde durmaya başlamışlardır.

Sosyal bir varlık olan insanlar, sosyo-duygusal ihtiyaçlar teorisine göre takdir edilmek, duygusal destek, saygı görmek, toplum içinde bir sınıfa ve sosyal statüye sahip olmak gibi ihtiyaçlarını yaşamları boyu karşılamak zorundadırlar. Bu gereksinimlerin büyük bir miktarını karşılayan unsurlardan biri ise hayatımızın önemli bir süresini parçası olarak geçirdiğimiz organizasyonlardır. Bireylerin bir örgütün parçası olmasıyla beraber örgüt-çalışan arasında bir alış-veriş başlamış olur. Çalışanlar işleriyle ilgili gönüllü çabalarını ve performanslarını örgütün gelecekte onlara sağlamasını beklemedikleri maddi ve manevi ödüllere bağlı olarak biçimlendirirler. Bu karşılıklı alış-veriş sayesinde iki tarafın da beklentileri karşılanmış olur. Örgüt açısından bu alış-verişin ana elemanını örgütsel destek kavramı oluşturmaktadır.

Örgütsel destek, örgütlerin çalışanlarının mutluluğunu ne kadar önemseydiğine ve yaptıkları katkılara ne ölçüde değer verdiğine dair faaliyetlerinin tümüdür. Örgütsel destek algısı, çalışanlar hakkında alınan kararlarda ve maddi kaynakların dağıtımında adil davranma, yönetici desteği, ücret, terfi olanakları, takdir etme, iş güvencesi sağlama, otonomi derecesi, eğitim ve oryantasyon programları, çalışanların şikayet ve önerilerinin dikkate alınması, stres kaynaklarının azaltılması sayesinde oluşturulabilmektedir. Örgütleri tarafından yüksek destek algısına sahip

olan çalışanlarda rol içi ve rol dışı performansta yükselme, işe geç kalma, işten ayrılma, iş yavaşlatma gibi geri çekilme davranışlarında azalma, iş tatmini, psikolojik ve psikosomatik rahatsızlıkların azaltılması, rol bağlılığı gibi örgütler için faydalı sonuçlara yol açmaktadır.

Örgütsel destek algısı oluşturulmasının en önemli sonuçlarından birisi ise örgütsel bağlılıktır. Çünkü bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde işyerinde başarılı olacaklardır. Aksi takdirde o işletmeden uzaklaşmanın yollarını arayacaklar ya da beklenen performansı veremeyeceklerdir. Bazı çalışanların kendilerine daha düşük ücret veren örgütlere gitmeyi tercih ettikleri de sıkça rastlanan bir durum haline gelmiştir.

Örgütsel bağlılık genellikle çalışanların edindikleri olumlu işyeri içi tecrübeleri sayesinde gelişir. Günümüzde örgütlerin ekonomik kriz ortamlarında ilk başvurduğu yolun işçi çıkartmak olması çalışanların psikolojisini olumsuz etkileyerek güven duygusunu sarsmakta, dolayısı ile bağlılık düzeyini de azaltmaktadır. Bunun dışında çalışanların algıladıkları alternatif iş imkânlarının eksikliği ve örgüte zaman içerisinde yaptıkları harcamalar sonucunda kazandıkları emeklilik, sigortalar, mevki gibi haklar da çalışanlarda örgütte kapalı kalma duygusu yaratarak işletmeler için faydaları sınırlı ve az olan bir bağlılığa yol açabilmektedir. Bu durumun engellenmesi ise yine örgütün desteği ile sağlanabilir. Çalışanlar örgütlerinin onlara yaptığı yatırımlar ve destek sonucunda bir yükümlülük duygusu geliştirerek bu yatırımları yüksek performans ve sadakate dönüştürüp örgütlerine geri sunarlar. Bağlılığa sahip olmayan çalışanlar ise çalışma arkadaşlarına yardımcı olmaz ve kendilerinden istenilen görevleri de zamanında istenildiği şekilde yerine getirmezler.

Örgüt içerisinde mutlu, yüksek verimli, iş tatminine sahip, kendini işine adanmış, sadakatli, yardımsever, istekli ve fedakâr çalışanlar yaratmanın yolu örgütsel bağlılığın organizasyonlar ve yönetimlerince sağlanabilmesinden geçmektedir. Bu da ancak yeterli örgütsel destek ile mümkündür. Yapılan çalışmalar ile günümüzde örgütsel destek algısı yaratılmasının önemi ve olumlu sonuçları ortaya konulmuştur. Bu çalışmanın problemi olarak örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ne yönde ve ne düzeyde olduğunun araştırılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda örgütsel destek algısının örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar olan duygusal, devam ve normatif bağlılığa ayrı ayrı etkilerinin ne yönde olduğu



sorularına cevap aranmıştır. Buna ek olarak demografik etkenlerden örneklem içerisindeki çalışanların cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, eğitim düzeyleri ve işyeri içerisinde çalışma sürelerinin örgütsel bağlılık ile arasında nasıl bir ilişki olduğu incelenmiştir.

## BÖLÜM 1

### ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

#### 1.1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI

Sanayi devriminin hızla dünyaya yayılmasının ardından geçirilen evrim süreciyle birlikte yüksek kapasitelerle seri imalat yapabilen, daha fazla teknolojinin ve iş gücünün kullanıldığı bir endüstri ortaya çıkmıştır. Hammadde temin etme, teknolojik üstünlük sağlama, maddi kaynak yaratma, pazarlama ve satış stratejileri geliştirme, üretim planlaması gibi birçok engel aşılmaya başlandıktan sonra zamanla yeni sorunlar işverenlerin kafasını meşgul etmeye başlamıştır. Örgütler rekabet gücünü ve devamlılıklarını sağlayabilmek için etkinlik ve verimliliği arttırmak zorunda olduklarını görmüşler, çalışanların performanslarını yükseltmenin ve nitelikli işgücünü organizasyonlarında tutabilmenin yollarını aramışlardır.

İnsan kaynakları yönetiminde “insan” faktörü performans değişkeninin en önemli etkenlerinden biridir ve çalışanların performanslarının dışarıdan pek çok sosyal etki ile artırılabilceği kabul edilmektedir. Bunu daha iyi kavrayabilmek için P.Blau'nun (1964) sosyal değişim (alış-veriş) teorisine bakmak gerekmektedir. Blau, yaptığı çalışmalarda çalışanlar ile işverenleri arasındaki ilişkilerin bir çeşit alış-veriş ilişkisi olduğunu ve karşılıklı beklentilerden kaynaklandığını ifade etmektedir (Turunç ve Çelik, 2010:210).

Organizasyonlar ve çalışanları arasında bir çeşit karşılıklı alış veriş dengesi kurularak iki tarafın da beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Çalışanlar işleriyle ilgili gönüllü çabalarını ve performanslarını örgütün gelecekte sağlamasını bekledikleri maddi ve manevi ödüllere bağlı olarak biçimlendirirler.

Çalışan davranışlarına etki eden faktörlerin altında yatan nedenin, örgütleri tarafından onlara yansıtılan motive ediciler olduğu ileri sürülmüştür. Örgütlerin çalışanlarının yaptığı katkılara değer verip vermemeleri, mutluluklarını önemseme derecelerine göre işgörenlerin kurumlarına karşı zamanla genel bir kani oluşturdukları ve bunun sonucu tutum ve davranışlarını biçimlendirdikleri gözlemlenmiştir (Eisenberger vd., 1986:504; Rhoades ve Eisenberger, 2002:698).

Etzioni, (1961), Gould, (1979), Modway, Porter ve Steers (1982) çalışanların daha fazla çaba harcamaları ve örgütlerine sadakat gösterebilmeleri için organizasyonların da onlara somut faydalar sağlamaları ve maddi veya sosyal bazı ödüller vermeleri gerektiğinden bahsetmişlerdir (Eisenberger vd., 1986:500-501). Gouldner'a (1960) göre birisi diğerine fayda sağlayan bir iş gerçekleştirdiğinde aynı derecede ve şekilde karşılık almaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698).

Bir organizasyon çalışanlarını desteklemeye ve onlara yatırım yapmaya başladığında çalışanları ile arasında bir sosyal değişim (alış-veriş) başlattığının sinyallerini vermiş olur. İşte bu karşılıklı değişimin ana elemanı “algılanan örgütsel destek” kavramıdır. Bu bilgilerin ışığında genel bir tanımlama yapmak istersek örgütsel destek, çalışanların bağlı oldukları bir örgütün çalışanlarının yaptığı katkılara ne kadar önem verdiği ya da iyiliklerini ne kadar önemseydiğine yönelik olan faaliyetlerin tümüdür diyebiliriz. Bu faaliyetlerin çalışanlar tarafından olumlu ya da olumsuz yorumlanması sonucunda da örgütsel destek algısını oluşturur. Yüksek örgütsel destek algısına sahip olan çalışanlar örgütlerine daha fazla fayda sağlayan davranışlar sergileme eğilimindedirler (Eisenberger vd., 1986:501).

Örgütsel destek algısı çalışanlarda örgütlerinin hedeflerine ulaşmasında yardımcı olacak faaliyetlerin gerçekleştirilmesine ilişkin bir yükümlülük duygusu oluşturur (Rhoades vd., 2001:826). Bu yükümlülük duygusu sonucunda gönüllü olarak fayda sağlayan çalışanlar zamanla beklentileri karşılandıkça daha fazla beklenti içine girerler. Çalışanlarının artan beklentilerini karşılayan örgütler buna karşılık onlardan daha fazla fayda sağlarlar. Bu şekilde, ortaya çıkmış olan karşılıklı alış veriş döngüsü tamamlanmış olur. Bu ideolojinin sonucu olarak oluşan karşılıklı alış veriş durumuna çalışanlarda efor-çıktı beklentisi adı verilir ve yüksek örgütsel destek algısının kişinin daha yüksek alış-veriş beklentisine sahip olmasına yol açar. Bu algı sayesinde kişi gösterdiği yüksek çabaların karşılığını alacağını bilmektedir ve buna göre davranışlar sergilemektedir. Örgütler de aynı şekilde verdiği ödüller sonucunda çalışanlarından daha fazla verim alacağını bilir. Kısacası işgörenlerin çabalarındaki artışın meydana gelmesinin sebebi, alış-veriş teorisine bağlı olarak daha fazla işgücüne karşılık manevi faydalar ve maddi ödüllerin karşılıklı alınıp verilmesidir (Eisenberger vd., 1986:501).

Rhoades ve Eisenberger, (2006:689) çalışmasında Levinson'un (1965) "örgütün kişiselleştirilmesi" teorisinden bahsetmiştir. Levinson örgüt çalışanlarının kendilerine karşı olumlu ya da olumsuz olan davranışlarını sanki örgütlerinin onlara davranışymış gibi algıladıklarını ve örgüte insanlarda olduğu gibi bu davranışlara dayanarak bir karakter atadıklarını söylediğini anlatmıştır. Organizasyon dâhilindeki her bir bireyin diğer çalışanların tutum ve davranışlarını, bağlı buldukları örgütün genel davranışymış gibi algıladıklarını ve örgütlerini tek bir vücut şeklinde canlı bir varlıkmiş gibi "kişiselleştirdiğini" vurgulamıştır.

Eisenberger vd. (1986:504) örgütsel destek algısının iki yolla meydana geldiğini söylemektedir. İlk yol Levinson'un belirttiği gibi örgütün kişiselleştirilmesi; ikinci yol ise Blau'nun belirttiği gibi örgütlerin çalışanlarını takdir ederek çeşitli maddi ve manevi ödüllerin sağlanmasıdır.

Eğer örgütsel destek teorisinin altında yatan psikolojik sebepleri incelersek, karşımıza Blau'nun sosyal alış veriş teorisinin haricinde insanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının doyurulması gerekliliği çıkmaktadır.

Armeli vd., (1998:289) çalışmasında Gouldner'ın (1960) görüşlerine yer vermiştir. Gouldner, sağlanan örgütsel destek sayesinde sosyo-duygusal ihtiyaçları tatmin olan kişiler daha yüksek sorumluluk duygusuna sahip olup, örgütlerine daha yüksek iş çıktıları ve performans sunarlar. Algılanan örgütsel destek organizasyon içerisinde; duygusal destek görme isteği, bir sosyal sınıfın üyesi olarak kabullenme, saygı görme ve takdir edilme gibi ihtiyaçların ortaya çıkarttığı gereksinimleri karşılayabilen bir kavramdır. Buna ek olarak yarattığı yükümlülük duygusu sayesinde bireylerdeki karşılık verme normu düzeyini arttırarak sosyo-duygusal ihtiyaçları yüksek olan çalışanların örgüt amaçları için daha verimli çalışmalarına neden olur.

Sosyo-duygusal ihtiyaçları daha yüksek olan bireylere yüksek örgütsel destek sağlandığı takdirde düşük duygusal ihtiyaçları olan bireylerle kıyaslandığında, bu kişilerin efor-çıktı beklentileri daha yüksek olacağından performans ve işe gelmeme gibi çıktıları da daha yüksek olur (Eisenberger vd., 1986:501).

Armeli vd. (1998:293–295) trafikte alkol muayenesi yapan ve uyuşturucu maddeler departmanında çalışan polis memurları arasında yaptığı araştırmada bunu kanıtlamış, algılanan örgütsel destek ile sosyo-duygusal ihtiyaçlar arasında yüksek

bir ilişki tespit etmiştir. Bu ihtiyaçları a) takdir görme b) duygusal destek c) saygı duyulma d) ait olma ihtiyacı olarak dört kategoride ölçen Armeli vd., düşük sosyo-duygusal ihtiyaçları olan çalışanların üzerinde örgütsel desteğin daha düşük etki yaptığı ve performanslarında fazla bir artış gözlemlenmediğini literatürde ilk kez ortaya koymuştur. Ayrıca sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılanan polislerin işlerinde daha fazla çaba gösterdikleri, algılanan örgütsel destek kavramının bu ihtiyaçları önemli bir miktarda karşıladığı ve karşılık verme normunu besleyerek kurumlarına karşı olan sorumluluk duygularının daha yüksek olduğu yine bu araştırma sonucunda ortaya konmuştur.

Değinilmesi gereken bir başka konu da sağlanan desteğin örgütler tarafından gönüllüce yapılmasıdır. Sosyal değişim teoristleri burada yapılan yardım ve desteklerin yasalar gibi dış zorunluluklara bağlı durumlardan kaynaklı olmayıp gönüllü olarak yapıldığında, çalışanlar için daha kıymetli olduğunu vurgularlar. Çünkü bunun gibi gönüllü destek ve yardımlar çalışanlarda örgütlerinin onlara gerçekten değer verdiği ve saygı duyduğu algısına neden olur. (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698). Ayrıca iyi çalışma koşulları, adil ücret ödemesi, terfi olanakları, çalışanların hatalarına karşı gösterilen hoşgörü, organizasyon yönetim ve politikalarında çalışanların fikirlerinin sorulup önemsenmesi, işlerin zevkli hale getirilmesi gibi ödülleri eğer işgörenler örgütlerinin onlara gönüllü olarak sağladığına inanırlarsa, örgütsel destek algısına olumlu katkıda bulunur (Eisenberger vd.,1986:501).

Özdevecioğlu (2003a:117) destekleyici bir örgütte olması gerek özellikleri beş maddede sıralamıştır. Bunlar:

- Çalışanların fikirlerini, eleştiri ve önerilerini dikkate alıp gerekiyorsa uygulamak;
- Çalışanlara iş güvencesi sağlamak ve başarılı oldukları takdirde devamlı çalışacakları teminatını vermek;
- Örgüt içi çalışanların ilişkilerinin olumlu olmasını sağlamak ve halkla ilişkileri üst seviyede tutmak;
- Örgüt içinde herkese adaletli davranmak;
- Son olarak çalışanları önemseyip başarılarını takdir etmektir.

Sonuç olarak örgütsel destek algısının organizasyon açısından bakıldığında birçok olumlu fayda sağlamanın o yanında sosyal ve psikolojik açıdan hayatımızda olması bireyler için de zorunlu bir kavramdır. Bu zorunluluğu ortaya çıkmasının temelinde yatan, bireylerin diğer bireylerle olan her alandaki ilişkilerinde beklentilerinden kaynaklanan bir sosyal değişim (Social Exchange theory) içinde olması ve sürekli doyurmak zorunda olduğu ait olma, takdir görme, duygusal destek ve saygı duyulma gibi sosyo-duygusal (socio-emotional needs theory) ihtiyaçları teorisiidir. İnsanlar hayatlarının her anında bu ihtiyaçları giderme gayreti içerisinde. Maslow'un ihtiyaçlar teorisiyle de örtüşen bu durumu organizasyonlar sağladıkları örgütsel destek ile büyük ölçüde karşılayabilirler. Bu ihtiyaçlarını karşılayamayan ya da karşılanmayan bireyler mutsuz ve giriştikleri işlerde verimsiz olurlar.

## **1.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Sosyal bir varlık olan insanların sosyo-duygusal bazı ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçların doyurulması gerekir. Bu noktada örgütsel destek algısı bireylerin bu ihtiyaçlarını organizasyonlar içerisinde önemli bir bölümünü karşılayabilecek bir kavramdır. İşgörenlerin algıladıkları örgütsel destek farklı yollarla meydana gelebilir. Kişilerin karakter yapıları ve ekonomik temelli çevresel faktörler, personelin birbiriyle ve yöneticilerle iletişimi, işe ait özellikler destek algısına etki eder. Personelin önemli gördüğü şeyler kişiden kişiye değiştiği için bu unsurların doğru saptanması örgütsel desteğin güçlendirilmesi açısından önem taşır. Örneğin Yamaguchi'nin (2001) yaptığı araştırmaya göre mavi yakalı personel için iş güvenliği ve ücretsel ödüllerin daha önemli olduğu, beyaz yakalı personel için ise işin ilgi çekici olmasının önem sıralamasında en üstte yer aldığı görülmüştür (Akın, 2008:143).

Çalışanlar örgütlerinde hem maddi hem de manevi destek beklentisi içerisinde. Örgütsel destek algısı organizasyonların çalışanlarının olumlu davranışlarını ne ölçüde değerlendirdiğine dair pek çok farklı durumdan etkilenen bir kavramdır. Çalışanlar bu değerlendirmelerin altında yatan nedenleri sorgulayıp yorumlarlar. Bu değerlendirmeler organizasyonların çalışanlarının hastalığa bağlı işe

gelmemesine karşı tutumu, yapılan hatalara karşı yönetimin hoşgörüsü, ekstra performans değerlendirmesi, yapılan işe uygun ücret ve maddi kaynakların adil bir şekilde dağıtılması, işgörenlerin görevlerinin mümkün olduğunca ilginç ve zevkli hale getirilmesi gibi durumları içermektedir (Eisenberger vd., 1986:501).

Rhoades ve Eisenberger (2002), örgütsel desteği oluşturan karmaşık unsurları dört ana başlık altında toplamıştır. Ona göre bu ana başlıklar altındaki maddeler algılanan örgütsel desteği artırıcı ya da azaltıcı özelliğe sahiptir. Örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve çalışma koşulları ve çalışanların karakter özellikleri algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörleri oluşturur. Araştırması sonucunda yaptığı analizde en kuvvetli ilişki algılanan örgütsel destekle örgütsel adalet arasında çıkmıştır. Daha sonra sırasıyla ilişkinin kuvveti, önce yönetici desteği, sonra çalışma koşulları ve ödüller, en zayıf bağlantı ise kişisel özellikler ile algılanan örgütsel destek arasındadır. Şimdi bu başlıkları daha detaylı inceleyelim.

### **1.2.1. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve kişilerarası etkileşim adaleti olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır. Rhoades ve Eisenberger, (2002:699) çalışmasında Greenberg (1990) ve Shore ve Shore'un (1995) örgütsel adaletle ilgili düşüncelerine yer vermiştir. Greenberg, örgütsel adaleti bir iş yerindeki kaynakların çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmasına karar verilirken izlenen yöntemler olarak tanımlamıştır. Çalışanları etkileyecek kararlar verilmeden ve kurallar uygulamaya geçmeden önce onlara gerekli bilgi akışının sözlü ve de yazılı olarak yapılması gerektiğinden bahsetmektedir. Shore ve Shore ise karar alma süreci ve örgüt kaynaklarının dağıtımında yöneticilerin her seferinde adil davranmasının çalışanlarda yüksek örgütsel adalet algısına yol açacağını söylemiştir.

Dağıtım adaleti, oransal kaynakların belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere paylaşılmasıdır. Bireyler elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığı düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003b:78).

Kişilerarası etkileşim adaleti, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Organizasyonlarda çalışan bireyler, yöneticilerinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur (Özdevecioğlu, 2003b:79).

Folger ve Cropanzano (1991) işlemsel adaleti kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamıştır. (Özdevecioğlu, 2003b:78). Altıntaş, (2007:152) işlem adaletinin örgüt kaynaklarının çalışanlar arasında dağıtılmasında örgüt yönetiminin belirlediği prosedürlerden oluştuğunu ve bu politikaların örgüt içinde uyum ve düzenin oluşmasında katkı yaptığını söylemiştir. İşlemsel adaletin olmadığı yerlerde taraflar kendi çıkarlarını ve sağladığı faydaları sürekli arttırıcı art niyetli faaliyetler içerisinde bulunabilirler.

Leventhal (1980), örgüt içinde uygulanan süreçlere ilişkin adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek 6 temel adalet kuralı bulunduğunu ifade etmiştir (Altıntaş, 2007:155; Özdevecioğlu,2003b:79). Bu kurallar şu şekilde açıklanabilir; (a) Tutarlılık kuralı, bu kural örgütsel kaynakların dağıtımında kullanılan süreçlerin her zaman tutarlı olması gerektiğini ifade etmektedir. (b) Önyargılı olmama kuralı, karar alıcıların örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin kararlarda önyargılı olmamaları gerektiğini ifade etmektedir. (c) Doğruluk kuralı, dağıtım sürecinde doğru bilgilerin kullanılması gerektiğini belirtir. (d) Düzeltilebilme kuralı, çalışanlara örgüt içindeki bir takım adaletsiz kararları değiştirebilme fırsatının verilmesidir. (e) Temsilcilik kuralı, dağıtım kararları verilirken bu kararlardan etkilenecek olan tüm tarafların değerlerinin, ihtiyaçlarının ve bakış açılarının temsil edilmesi gerektiğine ilişkin bir kuraldır. (f) Ahlak kuralı, kaynak dağıtımında kullanılan süreçlerin çalışanların ahlaki değerleri ile uyumlu olması gerektiğini belirten bir kuraldır.

Düşük örgütsel adalet algısı Folger and Konovsky (1989), McFarlin and Sweene (1992), Martinson vd. (2006) ve Heponiemi vd. (2007) ye göre çalışanlarda düşük iş tatmini, işten ayrılma niyeti, diğer çalışanlara karşı kötü davranış biçimleri, düşük örgütsel bağlılık, üretkenlikte azalma gibi istenmeyen sonuçlar ortaya çıkartmaktadır (Doğan, 2008:62)

Masterson servis görevlileri arasında yaptığı çalışmada örgütleri tarafından adil davranılan çalışanların müşterilerine daha iyi davrandığını; Teper ve Taylor da



örgütleri tarafından yine adil davranılan takım lideri ve şeflerin onlarla beraber çalışan astlarına aynı şekilde yine daha hoşgörülü ve adil davrandığını bulmuştur (Rhoades ve Eisenberger, 2006:690).

Moorman vd. (1998:354–355) örgütsel vatandaşlık davranışı ile işlemsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, işlemsel adaletin çalışanlarda örgütsel destek algısını kuvvetli bir şekilde arttırdığı; buna bağlı olarak da diğer çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşma, örgüte yüksek sadakat ve kişisel üretkenlik davranışlarını olumlu yönde etkilediğini gözlemlemiştir.

Rhoades ve Eisenberger (2002:708) yaptığı araştırmada örgütsel adaletin alt başlığı işlemsel adaletle örgütsel destek algısı arasında kuvvetli bir ilişki saptamıştır. Tam tersi şekilde diğer alt başlık olan örgütsel politikalar ise olumsuz yönde etkilemiştir. İşgörenler prosedür ve kurallardan hoşnut olmamıştır.

Son olarak Özdevecioğlu'nun (2003b:90–91) araştırmasından bahsederek, algılanan örgütsel adaletin çalışanların diğerlerine karşı olan saldırgan davranışlar üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Örgütsel adaletin saldırgan davranış kategorilerinden en fazla düşmanca davranışlar (kızgın bakışlar, sessiz kalma, dedikodu çıkarma, söylenti yayma, sözlü cinsel tacizde bulunma gibi) üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Düşmanca davranışların örgütsel adaletle açıklanma düzeyi % 43,4'dür. Algılanan örgütsel desteğin ikinci olarak açık saldırgan davranışlar üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Açık saldırgan davranışların (vurma, itme, çekme, hırsızlık, ısırma, tükürme gibi) örgütsel adaletle açıklanma oranı % 21,2'dir. Algılanan örgütsel adaletin saldırgan davranışlar üzerindeki son etkisi engelleme davranışları üzerindedir. Engelleme davranışlarının (birinin toplantıya geç gelmesine neden olma, iş yavaşlatma, bazı aletleri kasıtlı olarak geç verme gibi) örgütsel adaletle açıklanma oranı % 2'dir.

### **1.2.2. Yönetici Desteği**

Çalışanlar tıpkı organizasyonlarının onların mutluluğu önemseyip değer verdikleriyle ilgili olarak değerlendirmelerde buldukları gibi, yöneticilerinin de onların katkılarını önemseyip değer vermeleriyle ilgili olarak düşünceler geliştirirler. Çünkü takım liderleri ve alt düzey yöneticiler de bireysel olarak çalışanları

etkileyecek kararlar alıp onların performanslarını değerlendirme gibi görevlere sahiptirler. Buna ek olarak işgörenler hakkındaki bu değerlendirmelerini sık sık üst yönetime iletirler. Üst yönetim de bu verileri değerlendirip çalışanlara olumlu ya da olumsuz geri bildirimlerde bulunur. Çalışanlar da kendilerine karşı olan bu değerlendirmeleri yorumlayarak örgütlerinin onları destekleyip desteklemediği konusunda fikirler geliştirirler. (Rhoades ve Eisenberger, 2002:700). Bunlara bağlı olarak sosyal alış-veriş kuramındaki örgüt-işgören alışverişine benzer bir şekilde işgören ve yönetim kadrosu arasında da bir alış-veriş meydana gelmektedir.

Her ne kadar yönetici desteğinin örgütsel desteğin oluşmasında rolü varsa da yönetici desteği ve örgütsel destek farklı kavramlardır. Bir örgüt personelinin örgütsel destek algılamaları yüksek olduğu halde yönetici desteği algılamaları düşük olabilir. Bunun tam tersi şekilde çalışanların algıladıkları yönetici desteği yüksek organizasyon desteği düşük de olabilir. Bu farklı algılamalarının nedeni personelin yöneticileriyle ilgili olan sorunlarını geçici görmeleri ve gelecekte bu sorunların aşılabileceğini düşünmeleridir. (Akın, 2008:143–144).

Rhoades ve Eisenberger, (2006) araştırmalarının sonucunda çalışanların algıladığı örgütsel destek ile algılanan yönetici desteğinin pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Algıladıkları yönetici desteği yüksek olan çalışanların genel olarak algıladığı örgütsel desteğin yüksek olduğu görülmüştür. Yöneticiler örgütlerinden algıladıkları desteği diğer alt çalışanlarına yansıtmışlardır. Çalışanların algıladığı yönetici desteği işyeri içerisinde kendilerine verilen görev dışındaki diğer arkadaşlarının işlerine de yardımcı olma gibi extra-rol davranışlarını da olumlu olarak etkilemiştir.

### **1.2.3. Örgütsel Ödüller ve Çalışma Koşulları**

Shore ve Shore'un (1995) çalışanların örgütlerine katkılarının takdir edilip ödüllendirilmesinin örgütsel destek algısına katkıda bulunduğunu bahsetmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:700). Rhoades ve Eisenberger (2002) uygun çalışma koşulları ve ödüllerin, yönetici desteği ve örgütsel adalet ile kıyaslandığında katkısının daha az olduğunu belirtmiş; örgütsel desteğe etki eden bu ödül ve çalışma koşullarını; ödüller (terfi olanakları, ücret ve takdir etme), iş güvencesi, otonomi,

stres faktörleri, eğitim ve örgüt büyüklüğü olarak sıralamıştır. Kendi içinde etki etme derecesi incelendiğinde ödüller, stres kaynakları ve iş güvencesi en yüksek katkıyı yapmışlardır. Geri kalan otonomi eğitim ve örgüt büyüklüğü algılanan örgütsel desteğe daha düşük etki yapmaktadır Örgüt ödülleri kendi içerisinde baktığımızda ise ücret en yüksek ilişki düzeyine sahipken terfi olanakları, ek ücretler ve takdir ödülleri olmadan tek başına yetersiz kalmaktadır.

*Ücret, terfi olanakları ve takdir:* Örgütsel destek teorisine göre çalışanların örgütsel ödüllerden faydalanabilmesi için yaratılan fırsatlar, örgütlerinin onlara değer verdiğinin bir göstergesi olup örgütsel destek algısına katkı yapmaktadır. Ancak bu ödüller dağıtılırken de dikkat edilmesi gereken yine bu dağıtımın adil bir şekilde yapılması gerektiğidir. İşgörenler arasında adil bir şekilde dağıtılamayan örgüt kaynakları çalışanlarda düşük örgütsel destek algısına neden olacaktır. Greenberg'in (1990) yaptığı araştırma da bu durumu desteklemiş ve çalışanlar, örgütsel ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasını örgütsel ödüllerin var olmasından daha ön planda tutmuşlardır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:700).

*İş güvencesi:* Son yıllardaki dünyada işçi çıkarma sayısındaki artışla beraber önem kazanan iş güvencesi kavramı örgütlerin geleceğe dair çalışanlarına güvence vermesi demektir. Çalışanların ileriki yıllara dair örgütte kalacaklarının onlara yansıtılması, sigortalar ve emekliliklerine dair işlemlerin yapılması çalışanların örgütsel destek algısını arttırmaktadır. İş güvencesinin örgütlerde eksik oluşu Ashford, Lee ve Bobko'nun (1989) araştırmasına göre çalışanlarda stres faktörünü beraberinde getirmektedir. Çalışanlar bu stresten kurtulmak için algılanan örgütsel desteğin eksikliğinin olumsuz sonuçlarından biri olan geri çekilme davranışlarına yönelmektedirler (Poyraz ve Kama, 2008:148–149).

*Otonomi (Yönetim Serbestliği):* İşlerin organizasyon içerisinde idare edilebilmesi için idari kadro tarafından koyulmuş olan işin ne zaman nasıl yapılacağına dair planlama, programlama ve iş prosedürlerini içeren bir kontrol mekanizması vardır. Bu mekanizmanın yoğunluk seviyesi çalışanların algıladığı örgütsel desteği etkiler. Otonomi bu prosedür ve kurallara çalışanların ne ölçüde maruz kaldığıyla ilgili bir kavramdır. Kural ve prosedürlerin çok yüksek olmaması, yönetimce çalışanların işlerini yaparken katı çerçeveler içerisinde bırakılmaması işlerini nasıl yapacaklarına dair organizasyonlarının onlara güvendiğinin bir

göstergesi olarak işgörenlerce algılanır. Bu serbestlik derecesi algılanan örgütsel desteğe olumlu katkı yapar. Büyük organizasyonlarda otonomi daha fazla görülür. Organizasyon küçüldükçe otonomi ve dolayısıyla çalışanların işlerini yapması konusundaki esneklikler azalır, kural ve işlem sürecine dair tanımlamalar artış gösterir.

Buna ek olarak işgörenlerin otonomi ihtiyacı yöresel ve karaktere bağlı olarak değişim gösterebilmektedir. Geller (1982) ve Hogan'a (1975) göre batı kültüründe otonomi daha değerli bir kavramdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:700). Örneğin yüksek otonomi ihtiyacı olan ve daha serbest çalışmayı seven işgörenlerin örgütsel destek algıları, yüksek gayret ve üstün performansları sonucunda işlerinde daha özgür bırakılacakları yönünde oluşmaktadır (Armeli vd.,1998:295).

*Stres Kaynakları:* Stres kaynakları, çalışanlara üstesinden gelemeyeceklerini düşündüren örgüt içi ya da dışı baskı veya zorlayıcıların tümüdür. Çalışanlar görevlerine bağlı veya işyeri içerisindeki diğer faktörlerin neden olduğu stres kaynaklarının organizasyonları tarafından kontrol edildiği ya da edilebileceği düşüncesine hâkimdir. Dolayısıyla örgütsel destek algısını düşürücü etki yaratmaktadır. Akıncı (2002) stresli ortamlarda çalışan işgörenlerde psikolojik tatminsizlik meydana geldiğini ve bunun sonucunda fiziksel ve zihinsel davranış bozuklukları oluştuğunu söylemiştir (Gül vd., 2008:2).

Literatür incelendiğinde örgütsel desteği azaltıcı üç çeşit stres kaynağından bahsedilmektedir. Bunlardan ilki bir işgörene belirli bir zamanda yapabileceğinden daha fazla iş verilmesiyle ilgili olan *aşırı iş yüklemesidir*. İkinci stres kaynağı *rol belirsizlikleridir*.

Kurt (2010:80) rol belirsizliği ve rol çatışmasını tanımlarken Jex'in (1998) tanımlarına yer vermiştir. Rol belirsizliği, yapılacak bir işin nasıl yapılacağına dair işgörene yetersiz bilgi sağlanmasıyla ilgili ortaya çıkan durumdur. Jex'e göre rol belirsizliğinin kaynağı açıkça tanımlanmamış iş tanımları, tanımlanması zor olan görevler veya örgütün geçirdiği değişim süreci nedeniyle ortaya çıkan belirsizliklerdir. Rol belirsizliği olan iş yerlerinde otonominin yüksek tutulması ile bu etkenin azaltılabileceği görülmüştür Üçüncü stres kaynağı ise *rol çatışmasıdır*. Çalışanların sosyal hayatından ya da işyeri içerisindeki görevlerinden kaynaklanır. Bireyler bazen işyerlerindeki görevinin dışında diğer başka sorumluluklar altında

psikolojik baskı görüp yorgunluk gösterebilirler. Rol çatışmalar rol içi çatışmalar ve roller arası çatışmalar olarak iki gruba ayrılır. Roller arası çatışmalardan en sık görüleni iş-aile rol çatışmasıdır.

Casper vd (2002), Erdwins vd. (2001), Grant-Vallone ve Ensher (2001), Foley vd.(2005) ve Shaffer vd.(2001)'ye göre yüksek örgütsel destek algısına sahip çalışanların rol çatışması düzeylerinin düşük olduğunu gösteren sonuçlara ulaşılmıştır (Turunç ve Çelik, 2010:213). Bu üç kavramın toplamı stres kaynaklarını oluşturur ve orta düzeyde Rhoades ve Eisenberger'e (2002:707) göre örgütsel destek algısını azaltır.

Turunç ve Çelik (2010:186), stres oluşturan faktörleri tanımlarken Schafer (1987), Pehlivan (1995), Ertekin (1993) ve Güçlü'nün (2001) çalışmalarına yer vermiştir. Bu faktörler, örgütten ve işten kaynaklanan stres yapıcılar; örgütün politikaları, yapısı, iş yapma süreçleri, çalışma koşulları, kişiler arası ilişkiler, yapılan işin niteliği gibi sıralanabilir. Bunların dışında kişinin iş dışından getirdiği ekonomik sıkıntılar, aile problemleri gibi bazı faktörler de iş stresi üzerinde etkili olabilmektedir.

*Eğitim:* Çalışanların seminerler ve eğitim programları ile görevlerine ısındırılması ve tecrübe kazandırılmaları örgütsel destek algısını arttırmaktadır.

*Örgüt Büyüklüğü:* Örgütün büyüklüğü de örgütsel destek algısına etki eder. Dekker ve Barling (1995) çalışanlar büyük şirketlerde politika ve prosedürlerin fazlaşması nedeniyle kendileriyle daha az ilgilenildiğini ve dolayısıyla daha az değer gördüklerini düşündüklerini söylemiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:700).

#### **1.2.4. Karakter Özellikleri**

*Kişisel Özellikler:* Karakter yapıları farklı olan kişilerin algılamaları da farklı olacağından örgütlerinin onlara karşı olan bir tutumunu olumlu ya da art niyetli olarak yorumlayabilmektedirler. Bakış açısının farklı olması dolayısıyla çalışanların örgütsel destek algısı da farklılık gösterebilmektedir. Buna ek olarak örgütün çalışanlarda yüksek destek algısı yaratması onların diğer çalışanlara daha arkadaşça ve yardımsever yaklaşarak, örgütte üst yönetim ve diğer çalışma arkadaşlarıyla daha uyumlu ve verimli bir çalışma ortamı oluşmasını sağlar. Agresif karakter

davranışlarının ise bunun tersi olarak uygun bir çalışma ortamı oluşmasını engelleyerek örgütsel destek algısına ters etki yapması beklenmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:701).

Demografik Özellikler: Örgütsel destek algısına etki ettiği düşünülen demografik özelliklerle arasındaki ilişki ile ilgili çok fazla çalışma yapılmamıştır. Rhoades ve Eisenberger de (2002) algılanan örgütsel desteğe etki eden faktörler ve demografik özellikler arasında çok zayıf bir ilişki bulmuştur ve bugüne kadar bu iki kavram arasındaki ilişkileri araştıran bir araştırmaya neredeyse hiç rastlamadıklarını söylemektedirler. Uzun süredir bir işletmede çalışmakta olan kişilerin örgüte sadakatlerinin ve harcamalarının daha fazla olması nedeniyle örgütsel destek algılarının daha fazla olduğu tahmin edilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:701).

### **1.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI VE ÖNEMİ**

Örgütsel destek teorisine göre çalışanların, örgütlerinin onların katkılarına ne ölçüde değer verdiği ve mutluluklarını önemseydiğine dair zamanla düşünceler geliştirmekte ve bunun sonucunda davranışlar sergilemekte olduğunu söylemiştik. Çalışanlar ve örgütler, maddi ve manevi açıdan bir alış-veriş içerisinde olup Etzioni, (1961), Gould, (1979), Modway, Porter ve Steers, (1982) gibi sosyologlar bu durumu çalışanların performans ve sadakati ile örgütlerin maddi ve sosyal ödülleriyle değiştirilmesi olarak yorumlamışlardır (Eisenberger vd., 1986:500).

Bu sosyal ödüller ve maddi faydaların sonucunda çalışanlarda örgütsel destek algısı oluşmakta ve sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılanmaktadır. Sosyal ve duygusal yönden tatmin olan iş görenlerde bu alış-veriş bir yükümlülük duygusu yaratarak onları örgütün faydasına davranışlarda bulunmaya itmektir. Örgütlerin sağladıkları bu faydalar çeşitli iş çıktıları ve olumlu davranışlar şeklinde onlara geri dönüş yapmaktadır. Algılanan örgütsel destek neredeyse tüm örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncülü olduğu bilinmektedir. Kogan (2004), Naumann (1998), Blakely (1998), Howes (2000) ve Grandey (1997) yaptığı araştırmalarda bu durumu kanıtlamıştır (Akın, 2008:147).

### 1.3.1. Örgütsel Bağlılık

Son yıllarda nitelikli işgücünü örgütte tutmak önemli bir konu haline almıştır. Üniversite sayısının artışı dolayısıyla eğitilmiş işgücü sayısının yükselmesi, zaman ilerledikçe ağırlaşan ekonomiye bağlı yaşam şartları, sosyo-duygusal ihtiyaçların sürekli insan hayatı boyunca karşılanmak zorunda oluşu ve bunun gibi birçok etken yüzünden nitelikli işgücünün beklentileri artmıştır. Onları örgüte bağlamak en büyük problemlerden biri haline gelmiştir. Bu sorunun çözümü bireylerin kendilerini örgüte bağlı hissettirilmeleri ile sağlanabilir.

Örgüte bağlılık duygusu aşılarmış bireyler çalıştıkları organizasyondan ayrılmak istemeyeceklerdir. Aksi takdirde çalışanlar örgütten en kısa sürede ayrılmanın yollarını arayacaklar ya da kendilerinden bekleneni veremeyeceklerdir. Özellikle oluşan ekonomik kriz ortamlarından kurtulmanın en kolay yolunun personel sayısını azaltmak olduğunun düşünülmesi, kademe azaltma, örgütsel küçülme gibi uygulamalar çalışanların bağlılık düzeylerini olumsuz etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003a:113).

Örgütsel destek algısı çalışanların bir grubun üyesi olmak, takdir görmek, saygı duyulmak ve duygusal destek gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilemektedir (Armeli vd. 1998:289).

Bu ihtiyaçların karşılanması sayesinde bireyler bir sosyal kimlik kazanarak güçlü bir ait olma duygusu hissetmektedirler. Organizasyonlar üç örgütsel bağlılık türünden onlara en fazla fayda sağlayacak olan “duygusal bağlılığı” yaratmak için çalışırlar. Duygusal bağlılığın en büyük etkeni örgütsel destek kavramıdır. Örgütsel destek algısının duygusal bağlılık ile aralarındaki ilişki kanıtlanmıştır. (La Mastro, 2003:www.nationalforum.com; Eisenberger vd.,1986:504; Rhoades vd., 2001:833; Tek-Yew-Lew, 2009:81; Özdevecioğlu, 2003a:123; Eisenberger, Fasolo ve LaMastro, 1990:57).

Buna ek olarak Shore ve Tetrick (1991), örgütsel destek algısının örgütsel bağlılığın çalışanlarda en az bulunması arzulanan bir türü olan devam bağlılığı açısından, çalışanların hissettikleri zorunluluklardan ve çevresel koşullardan dolayı işyerinde hapis olma duygusunu azaltıcı etki yaptığını vurgulamıştır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:701).

Bunun dışında Allen (2003); Naumann (1998); Kogan (2004), Fuller (2003), Guzzo, Noonan ve Elron (1994), Hutchison ve Gartska (1996), Jones, Flynn ve Kelloway (1995), Settoon, Bennett ve Liden (1996), Shore ve Tetrick (1991) ve Wayne vd. (1997) de algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde güçlü ilişkiler tespit etmiştir (Armeli vd., 1998:289; Akın, 2008:147).

### 1.3.2. İşle İlgili Etkileri

Örgütsel destek algısı çalışanların yaptıkları işleriyle ilgili iş tatmini ve psikolojik durumlarını içeren pozitif ruh hali ile yakından alakalıdır.

Algılanan örgütsel destek sosyo-duygusal ihtiyaçları karşıladığı ve performans-ödül beklentisini arttırdığı için iş tatminine katkıda bulunur (Rhoades ve Eisenberger, 2002:701). İş tatminine ilişkin ilk sistematik bilgiler 1930'lu yıllara dayanmaktadır. Teorik bağlamda pek çok araştırma iş tatminini açıklamada Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'na" ve Herzberg'in "Çift Faktör Teorisine" başvurmuştur. Bu çok boyutluluk yüzünden iş tatmini için farklı tanımlamalar mevcuttur. Genel olarak iş tatmini Samad (2006) tanımına göre bir işgörenin işinden istediği ile elde ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepkiye verilen addır. (Gül vd. 2008:1).

Modern çalışma sistemleri, yapılacak işleri gittikçe daha düşük beceri gerektiren, işi başarmaktan kaynaklanacak hiç bir doyum duygusu vermeyen, fakat çalışanı çok sıkı bir makine denetimi altında tutan, rutin görevleri içermektedir (Çalışkan, 2005:9). Günümüzde bu tarzda hizmet veren ya da üretim yapan bazı sektörlerde çalışanların iş tatminleri düşük seviyelerde olmaktadır. Özellikle çoğu kamu kuruluşunda ve seri imalat yapan fabrikalarda işlerin sıradan ve sürekli yinelenen davranışlardan meydana gelmesi iş tatminini azaltmaktadır.

Çalışkan (2005:10), iş tatminini etkileyen faktörleri sıralarken bunların içerisinde ücret ve ödüller, örgüt büyüklüğü, terfi olanakları, denetim şekli ve yönetime katılım da bulunmaktadır. Görüldüğü gibi bu faktörler örgütsel destek algısını oluşturan unsurlardandır. Buradan da anlaşılacağı gibi örgütsel destek algısı çalışanların iş tatminini etkilemektedir.



Rhoades ve Eisenberger de (2002:709) algılanan örgütsel destek ile genel iş tatmini arasında güçlü pozitif yönde ilişki saptamıştır. Grandey (1997), Stamper (2003), Allen (2003) ve Howes (2000) da örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif ilişkiler bulmuştur (Akın, 2008:147).

Pakistan’da iş tatminleri üzerinde yapılan araştırmada banka çalışanlarının örgütsel desteğin unsurlarından olan ücret, terfi olanakları, takdir gibi ödüller ve yöneticileriyle olan ilişkilerinden olumlu ya da olumsuz etkilendikleri gözlemlenmiştir. Patronları tarafından adil bir şekilde ücret ödenen, terfi olanakları sağlanan çalışanların iş tatminleri daha yüksek çıkmıştır (Kamal ve Hanif, 2009:19).

Örgütsel desteğin işle alakalı bir diğer olumlu etkisi de çalışanların işyeri ve dışındaki pozitif ruh hali dediğimiz duygusal durumlarına olmaktadır. Pozitif mod, çevresel faktörler tarafından kişinin içinde bulunduğu psikolojik durumun dışı vurumudur. Hrebjaniak (1974), örgütleri tarafından desteklenen hastane personelinin daha yardımsever ve ılımlı davranışlar gösterdiğini belirtmiştir (Eisenberger vd., 1986:501).

Özdevecioğlu’da (2003b:92) örgütsel desteğin bir unsuru olan örgütsel adalet eksikliğinin çalışanlarda diğer iş arkadaşlarına, üstlerine ve müşterilere karşı saldırgan tutumlar yarattığını çalışmada ifade etmiştir. Özellikle hizmet sektöründe bu tarz davranışlar organizasyonlara zarar vermektedir.

Materson da örgütlerinin kendilerine adil davrandığı algısına sahip olan servis görevlilerinin müşterilerine daha iyi davrandığını; Bell ve Menguc (2002) ise yüksek örgütsel destek algısı olan çalışanların yine müşterilere daha dikkatli, kibar ve saygılı davrandığından bahsetmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2006:690).

### **1.3.3. İşe Bağlılık (Adanmışlık)**

Chughtai (2008:169) Kanungo’nun (1982) tanımından bahsetmiş ve işe bağlılığı bireylerin görevlerini psikolojik olarak kabullenip içselleştirmesi olarak tanımlamıştır. İşlerine bağlı olan kişiler onu hayatlarının bir parçası olarak görürler ve işlerinde başarılı olmaktan gurur duyarlar ya da tam tersi işlerinde başarısız olduklarında kendilerini kötü hissederler. İşe bağlılık iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Chughtai’ye göre ilki Robinovitz ve Hall’ın (1977) belirttiği gibi bireylerin ihtiyaçları,

değerleri veya karakter özellikleri sonucunda ortaya çıkan işe az ya da çok bağlanma durumudur. Cinsiyet, eğitim, huylar, yaş bu değişkenlerden bazılarıdır. İkinci ortaya çıkış şekli ise işe ait çalışma koşullarının özellikleri veya yapılacak olan işin çeşidi, yani işe ait olan özellikler sayesinde.

Rhoades ve Eisenberger (2002:709), algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlığı artırıcı etki yaptığını ancak aralarındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Buna ek olarak düşük işe bağlılığın düşük örgütsel bağlılığa yol açtığı ve çalışanların kısa zaman içerisinde örgütten ayrılmasıyla sonuçlanabilmektedir (Huselid ve Day, 1991:380). Çalışmalarda işe bağlılığın örgütsel bağlılığı arttırdığı, işten ayrılma niyeti ve devamsızlığı azalttığı ve rol içi performansı arttırdığı gözlemlenmiştir (Chughtai, 2008:178–179).

Hafer ve Martin (2005) yaptığı çalışmada işe bağlılığın sağlanması ile işyerindeki görevlerine kayıtsız ve umursamaz davranış gösteren eleman sayısının azaltılabileceğini, ancak örgütse bağlılık duygusu yaratılmadan bunun yetersiz kaldığını söylemektedir. Örgütsel desteğin hem örgütsel bağlılık hem de işe bağlılığın etkeni olduğunu düşünürsek, örgütsel destek çalışanlardaki umursamaz tavırları da ortadan kaldırıp işe bağlılığı arttırmada hem doğrudan hem de bu iki araç yoluyla dolaylı yoldan yardımcı olacaktır.

#### **1.3.4. Performans**

Personelin örgütsel destek algılamaları düşük olursa gerek rolleri gereği yapmaları gereken işleri gerekse rolleri dışında rica edilen görevleri beklenildiği gibi yapmazlar (Akın, 2008:147). Örgütsel desteğin performansta artış yaratmasının ana nedeni algılanan bu desteğin çalışanların performanslarındaki artışın örgüt tarafından fark edilip ödüllendirileceğine yönelik inançları olmasıdır (Turunç ve Çelik, 2010a:211).

Örgütsel destek algısı bireylerin standart iş faaliyetlerinin yanında, George ve Brief (1992)'e göre, rol dışı davranışlar olan diğer çalışma arkadaşlarına yardım, örgütü risklerden koruyacak davranışlar, yapıcı tekliflerde bulunma ve örgüt için gerekli olan bilgi ve beceriyi artırmayı da kapsamaktadır

(Rhoades ve Eisenberger, 2002:702). Çalışan performansı rol içi ve rol dışı davranışlar olarak iki kısımda incelenebilir.

Rol dışı davranış olan extra-rol performansı çalışanların kendilerine verilen görevlerin dışında organizasyon içerisindeki diğer görevlere de katılımları olarak bilinir. Bu katılım genellikle kişilerin kendi istekleri ile olur.

Wayne vd. (1997), Shore ve Wayne (1993) ve Witt (1991), rol dışı performans ile örgütsel destek algısı arasında olumlu yönde ilişki bularak, yüksek örgütsel destek alan yöneticilerin aynı alt seviyelerinde çalışan işgörenler gibi rol dışı performans gösterdiklerini vurgulamıştır (Armeli vd. 1998:289). Bu takım lideri ve şefler kendilerine bağlı olarak çalışan arkadaşlarının işe gelmedikleri günlerde işlerini yaparak, iş yükü arttığında onlara yardım ederek, yeni işe girenlere yapacakları iş konusunda onlara bilgi verip yönlendirerek yardım etmişlerdir (Rhoades ve Eisenberger, 2006:690).

Moorman vd., (1998:354-355) örgütsel desteği meydana getiren unsurlardan işlemsel adalet üzerine yaptığı çalışmada örgütsel adaletten kaynaklı örgütsel destek algısının çalışanların kişiler arası yardımlaşma (extra-rol performansı) ve bireysel üretkenliklerini (rol içi performans) arttırdığını tespit etmiştir.

Rhoades ve Eisenberger'in (2002:702) başka bir çalışmasında algılanan yönetici desteğinin çalışanların genel performansını arttırdığı gözlenmiştir. Chen vd. (2009:122) algılanan örgütsel desteğin extra-rol davranışına katkısının, rol içi performansa kıyasla daha fazla olduğundan bahsetmiştir. Farklı bir araştırma yapan Chen vd., önce örgütsel destek algısının mı extra-rol davranışlarına yol açtığını araştırmıştır. İkinci olarak çalışanların eğer yüksek performans gösterirlerse örgütleri tarafından ödüllendirileceklerini düşünmeleri yüzünden mi yüksek performans gösterdiklerine bakmıştır. Son olarak da ilişkinin çift yönlü olup olmadığını incelemiştir. Yani örgütsel destek algısının bir sonucu olarak mı çalışanların yüksek performans sergilediğini tam zıttı olarak yüksek performansın sonucu olarak mı örgütsel desteğin ortaya çıktığını araştırmıştır. Sonuç olarak açık bir şekilde algılanan örgütsel desteğin özellikle rol dışı davranışlara yol açtığını kanıtlamıştır.

### 1.3.5. Stres Faktörleri

İşyeri içerisinde işgörenler zorluklar ve yüksek beklentilerle karşı karşıya olduklarında, algılanan örgütsel desteğin çalışanların maddi ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak bu zorlamaların ortaya çıkarttığı psikolojik ve psikosomatik yan etkileri ortadan kaldırması ya da azaltması beklenmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:702). Örgütsel destek algısı sosyo-duygusal ihtiyaçları doyurarak stres ve tükenme davranışlarını ortadan kaldırmaya yardımcı olur.

Asad (2003), Stamper (2003), ve Gradney (1997) örgütsel desteğin artırılmasının bu olumsuz etkileri ortadan kaldırdığını kanıtlamışlardır. Bunun yanında Ronald (2003) bir yıl boyunca iki ayrı kontrol grubu üzerinde yaptığı çalışmalarda örgütsel destek algısı yüksek olan grup üyelerinin diğerlerinin yarısı kadar psikosomatik rahatsızlığa yakalandıklarını görmüştür (Akın, 2008:145–146).

Örgütsel destek algısı unsurlarından örgütsel adalet, Elovainio vd., (2002,2006), Kivimaki (2003) ve Heponiemi vd., (2007) ye göre örgütsel destek algısının yoksunluğu ve daha çok maddi kaynak ve görev dağıtımındaki örgütsel adalet eksikliği zihinsel yorgunluk, psikolojik bozukluklar, uykusuzluk, kalp-damar rahatsızlıkları, ve bu rahatsızlıklara bağlı olarak işe gelememe durumlarını tetiklemektedir (Doğan, 2008:62). Ayrıca örgütsel destek algısından yoksun çalışanlarda bu durumla alakalı olarak meydana gelen yorgunluk, psikolojik çöküntü, anksiyete ve baş ağrısı gibi şikâyetleri en aza indirger (Rhoades ve Eisenberger, 2002:702).

### 1.3.6. Geri Çekilme Davranışları

Geri çekilme davranışları, çalışanların örgütlerindeki görevlerinde aktif olarak yer almaya gönülsüz olmalarından ya da istihdam koşullarından memnun olmamalarında ortaya çıkan bir durumdur ve işten ayrılma, işe (mazeretsiz) gelmeme veya işe geç kalma, görevi aksatma gibi davranışlarını içerir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:702).

Howes (2000) algılanan örgütsel destek düşük olduğunda bu sayılan durumların ortaya çıktığını söylemektedir. Bennett ve Robinson'ın (2000) raporuna

göre çalışanların % 31'inin kasten işlerini yavaşlattıkları, %33'inin işlerine izni olmadan geç geldiği, %52'sinin ise mola zamanlarını izin verilenin çok üzerinde kullandığı belirtilmektedir (Eder ve Eisenberger, 2008:53).

Allen (2003) Gradey (1997) ve Stamper (2003)'e göre algılanan örgütsel destek ile çalışanların işten ayrılma arzusu arasında negatif anlamlı ilişkiler bulunmuş; çalışanlar yüksek örgütsel destek gördüklerinde daha az yeni iş arama girişiminde bulunmuş ve devamsızlık oranları azalmıştır (Akın, 2008:146).

Düşük sosyal alış-veriş ihtiyacı ve isteği gözlemlenen çalışanların yüksek ihtiyaçları olanlara kıyasla işe gelme eğilimlerinin daha fazladır. Çünkü örgütleri ile maddi ve sosyo-duygusal olarak düşük alış-veriş ilişkisine giren işgörenlerde örgütsel destek algısı da bu ödüllere daha az ihtiyaç duyduklarından daha az gelişmektedir. Patchen (1960) bir yağ şirketi çalışanlarında ücretlerini düzenli ve yeterli miktarda aldıkları halde işe gelme davranışı gözlemlemiştir. Ancak yine aynı araştırmada ücretlerin adaletli bir şekilde dağıtılması ile işe gelme arasında ters yönlü bir ilişki de çıkmıştır. Dağıtılan ücreti adil bulmayan çalışanlar işe gelmemeye devam ederken adil bulanlar işe gelme davranışından ayrılmışlardır. Bunun bir diğer sebebinin de takım liderlerinin olmaması olduğunu tahmin etmektedir. Bu da algılanan lider desteği ve örgütsel adaletin, çalışanların algıladığı örgütsel destek üzerinde örgütsel ödüller ve çalışma şartlarından daha fazla etkili olduğunun bir göstergesi kabul edilebilir. (Eisenberger,1986:501)

Eisenberger, Fasolo ve La Mastro (1990:53–54) lise öğretmenleri, imalat işçileri, sigorta firması temsilcileri, bir grup üniversite çalışanı, komisyon şirketi memurları ve polis memurları arasında yaptığı çalışmada çalışanların yıl içinde toplamda veya bloklar halinde işe gelmedikleri günleri incelemiştir. Algılanan örgütsel destek ile çalışanların işe gelmemeleri arasında orta kuvvette 0,01 anlam düzeyinde ters yönlü bir ilişkiye rastlamıştır. Çalışmasındaki grafiklerde düşük, orta ve yüksek seviyede 3 gruba ayırdığı örgütsel destek algısının arttıkça işe gelme oranının düştüğü görülmektedir.

Tek-Yew Lew (2009:75–82) kurduğu hipotezde örgütsel destek algısının çalışanlarda bir yükümlülük duygusu oluşturduğunu ve bunun örgütsel bağlılığa yol açtığını, bu durumun da işten ayrılma isteğini ortadan kaldırdığını düşünmüştür.

Sonuç olarak örgütsel destek algısının direkt olarak ve yükümlülük duygusu yaratarak dolaylı olarak örgütsel bağlılığa yol açtığını görmüştür.

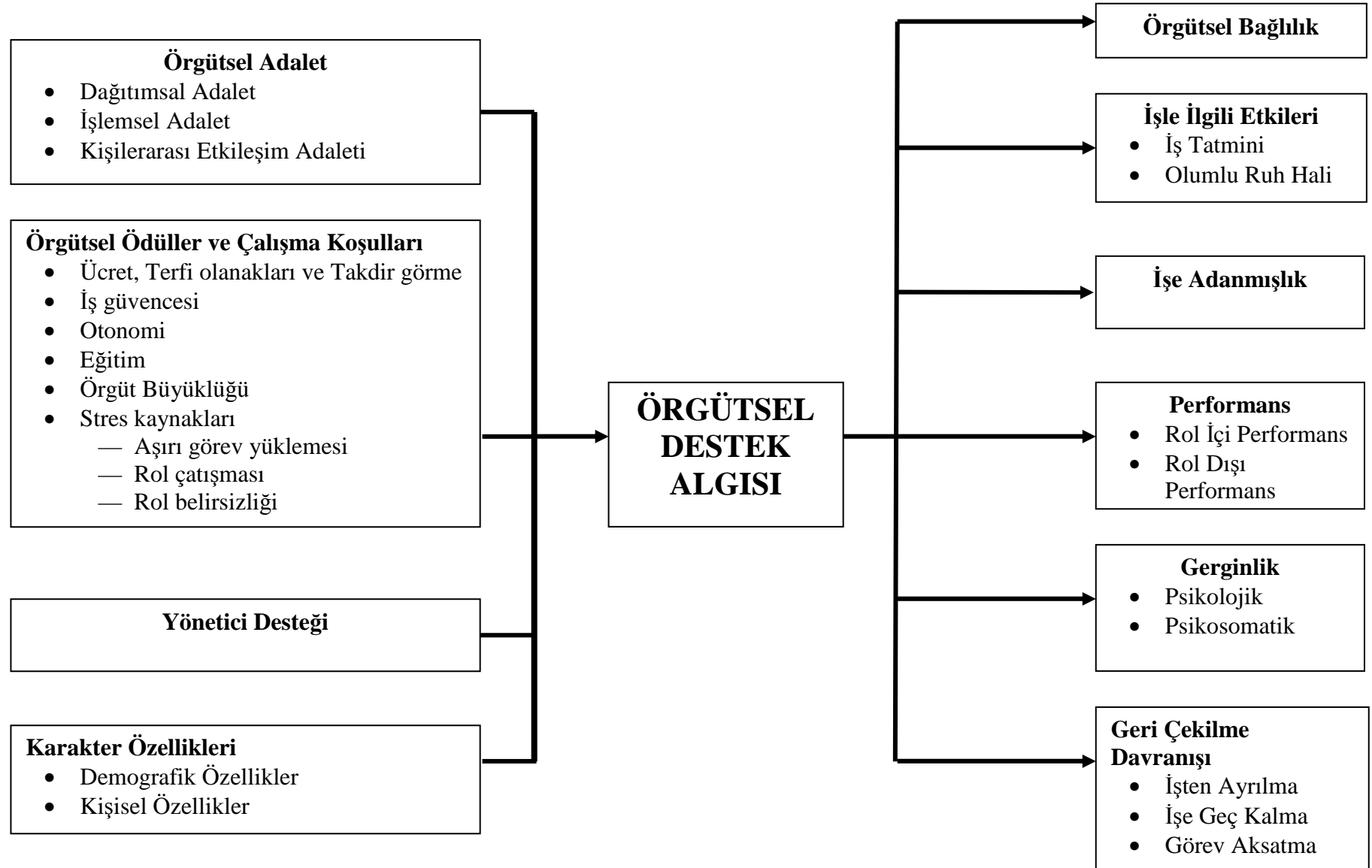
Modway, Porter ve Steers (1982), Mathieu ve Zajac (1990), Chughtai ve Zafar (2006) ve Mohammed vd. (2006) çalışmalarında örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerinden iş bırakma eğilimini azalttığını görmüşlerdir (Tek-Yew Lew, 2009:82).

Bandura (1977,1986) ve Mars (1974)'a göre eğer bir çalışma grubunda işe gelmeme veya kasti olarak geç kalma sıkça gözlemleniyorsa, bu şekilde davranışlar içerisinde bulunmayan diğer bireyler de zamanla kendilerini güvende hissederek benzer davranışlar sergilemeye başlarlar. Çalışmalarını aksatmayan bireyler eğer grubun geri kalanı gibi davranmazlarsa diğer çalışma arkadaşları tarafından eleştirileceklerini ve dışlanacaklarını düşünebilirler. Bu güdülerle grubun geri kalanına uyararak geri çekilme davranışı sergilerler (Eder ve Eisenberger, 2008:58)

Bununla bağlantılı olarak, Eder ve Eisenberger (2008:64) geri çekilme davranışlarının bireysel mi yoksa çalışma grubuna özgü bir davranış mı olduğunu araştırmıştır. Bireylerin çalışma arkadaşlarının davranışlarından etkilediğini gözlemlemiştir. Bunun yanında algılanan örgütsel desteğin hem bireysel olarak hem de çalışma grubunda işe gecikme, işe gelmeme ve işi yavaşlatma davranışlarını kuvvetli ölçüde azalttığını bulmuştur.

Örgütsel destek algısı geri çekilme davranışları olarak tanımladığımız işe geç kalma, işe gelmeme, iş yavaşlatma ve işten ayrılma isteği gibi davranışlara araştırma bulgularına göre engel olmaktadır. Örgütsel destek ayrıca dolaylı yoldan örgütsel bağlılık yaratarak da bu davranışların oluşmasını azaltmaktadır (Eisenberger, 2002:702).

Şekil 1. Algılanan Örgütsel Desteğe Etki Eden Unsurlar ve Sonuçları ( Uyarlama: Rhoades ve Eisenberger, 2002)



## BÖLÜM 2

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destekle kıyaslandığında çok daha eski bir konu olup kökeni 1956 yılında Whyte'in görüşlerine dayanmaktadır (Gül, 2002:37). Örgütsel bağlılık kavramı hakkındaki ilk teorisyenlerden biri ise "Yan Bahis" (Taraf tutma) yaklaşımı ile Becker (1960)'dir. Becker'in bu teorisi günümüzde kabul edilen ve kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin çıkış noktalarından biri olmakla beraber; bireylerin zamanla elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımları kaybetmenin onlara getireceği ağır yüklerden kaçınma davranışı şeklinde ortaya çıktığını savunmuştur (Sığırı, 2007:263). Porter, 1974 yılında geliştirdiği form ile ilk defa örgütsel bağlılığı ölçmeye çalışmıştır (Sarıdede ve Doyuran, 2004, [www.pegema.net](http://www.pegema.net)).

Çalışanların yaptıkları işten ya da işyerlerindeki çeşitli koşullardan memnun olmamalarının ve örgütlerine karşı bir bağlılık hissetmiyor olmalarının örgütlerce istenmeyen sonuçları olabilmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda literatürde örgütsel bağlılığın performans (Özutku, 2008; Gül vd., 2008; Yilmazer, 2010; Chughtai, 2008; Meyer vd., 2002, Meyer ve Allen, 1997), işten ayrılma niyeti (Sarıdede ve Doyuran, 2004; Uyguç ve Çımrın, 2004; Poyraz ve Kama, 2008; Gül vd., 2008; Chen ve Francesco, 2000, Wasti, 2009, Qui Yong-tao, 2007; Meyer vd., 2002, Allen ve Meyer, 1997), iş tatmini (Gül vd., 2008; Meyer vd, 2002), işe bağlanma (Huselid ve Day, 1991; Hafer ve Martin, 2006; Chughtai, 2008) moral-motivasyon (Meyer ve Becker, 2004; Panaccio ve Vandenberghe, 2009; Meyer ve Allen, 1997) gibi çıktılarla ilişkisi olduğu gözlenmiştir. Bu durum örgütsel bağlılık kavramını literatürde önemli bir konuma getirmiştir.

Pek çok durumda nitelikli çalışanların işletmeden ayrıldığı ve daha az ücretle başka işletmelerde çalışmayı kabul ettiği görülmektedir. Bunun en önemli sebebi işletme yöneticilerinin çalışanları örgüte bağlamakta başarısız olmalarıdır (Özdevecioğlu, 2003a:115).



Örgütsel bağlılık hem örgütün varlığını devam ettirebilmesi hem de personelin daha uyumlu, görevine karşı doyumlu ve üretken olması bakımından önemlidir. Aynı zamanda örgütsel bağlılık sadece işverene veya kuruma olan bir sadakat derecesi olarak algılanmamalıdır. Bu kavram örgütün başarısı için çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesi ve yönetsel süreçlere aktif katılımı anlamına da gelir (Sığırı, 2007:262).

Örgütsel bağlılık örgütlerin hedeflerine ulaşmaktaki temel kavramlardan birisi olmalıdır. Çünkü örgüte bağlı olan bireyler daha uyumlu, iş hayatlarında daha doyumlu, daha üretken olmakta, sorumluluk duygusu sahibi ve sadakat içinde çalışmaktadır. Örgütsel bağlılık çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde, kurumda kalmaya istek duymalarında, örgüt yönetim ve kararlarına katılmalarında, örgüt içerisinde yenilikçi ve yaratıcı bir tavır sergilemelerinde önemli bir olgudur (Durna ve Eren, 2005:210).

Bağlılık duyan bireyler örgütün amaç ve değerlerine güçlü biçimde inanırlar, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için beklenenden daha fazla çaba harcayarak o örgütte kalmaya arzu duyarlar. Bu tarz kişilerin içsel ödülleri başkaları tarafından sağlanan koşullardan çok, eylemlerinin başarılı sonuçlarından kaynaklanır. Çalışanların örgütün amaçlarına bağlı olması bir görevin başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden arttırmakla kalmayıp, bireylerin yaşam tatminini arttırarak, sistem başarısı için gerekli birçok olumlu eyleme sürüklemektedir (Balay, 2000:3).

Anlatılanları toparlayacak olursak örgütsel bağlılığın öneminin sebeplerini beş maddede sıralayabiliriz (Bayram, 2005:126–127).

- 1- Örgüte bağlılığın arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi
- 2- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun ortaya konması
- 3- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermesi
- 4- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkinliğin bir göstergesi olması
- 5- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesi

Kaufman vd. (2001) ve Schappe (1998), çalışmaları sonucunda örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışlarının en önemlilerinden biri olduğunu ifade etmektedir (Boylu vd., 2007:56).

İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları neredeyse elli yıldır üzerinde durulan ve incelenen bir konu olmasına rağmen henüz bu kavramın tanımı üzerinde bir fikir birliğine varılamamıştır (Bayram, 2005:128; Boylu vd., 2007:56; Özutku, 2008:80).

Meyer ve Hersovitch (2001;300), bu görüş ayrılıkları sonucunda ortaya çıkan kavram karmaşası nedeniyle örgütsel bağlılığın organizasyon içinde çalışanlarda şekillenebilecek olan görev/işe bağlılık, takım liderlerine ve çalışma arkadaşlarına bağlılık, kişisel hedeflere bağlılık ve kariyer bağlılığı gibi birçok bağlılık türüyle karıştırılabileceğini söylemektedir.

Becker ve Billings (1993) örgütsel bağlılık ile örgüt içerisindeki diğer bazı bağlanma türlerinin ayrımı için yaptığı çalışmalarda dört farklı çalışan profili olduğunu gözlemlemiştir (Meyer ve Allen, 1997:18). İlk bağlılık profili *yemel* bağlılardan oluşmaktadır. Yerel bağlılar takım liderlerine ya da çalışma arkadaşlarına bağlananlardır. Takım liderlerine bağlılık gösteren çalışanların örgüt içerisinde en yüksek performansı gösterdikleri bulunmuştur. İkinci bağlanma şekli *genel* bağlılardır. Genel bağlılar üst yönetim ve örgüte bağlılık duyanlardır. Üçüncü profildeki gibi bağlılık gösterenler hem çalışma arkadaşlarına ve şeflerine, hem de örgüt ve üst yönetime bağlanırlar. Bu profil içerisine dahil olan çalışanlar en yüksek düzeyde iş tatminine sahip ve en düşük düzeyde işten ayrılma eğilimi gösterenlerdir. Yani yerel ve genel bağlılık profil özelliklerinin ikisini de beraber gösterirler. Son çalışan profili ise bağlı olmayanlardır. Bunlar örgüt içerisindeki hiçbir şeye bağlılık duymazlar.

Morrow, literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde değişik tanım olduğundan bahsetmektedir (Gül, 2002:38). Örgütsel bağlılık ile örgüt arasında doğrudan ya da dolaylı bir ilişki olduğu konusunda araştırmacılar aynı fikirdeyse de bağlantının yapısı, davranışları nasıl etkilediği, meydana gelişi ve gelişimi hakkında görüş ayrılıkları vardır (Meyer ve Hersovitch, 2001:299). Bunun sebebi örgütsel davranış, sosyoloji ve psikoloji gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarıyla bakmış olmalarıdır (Sığırı, 2007:263; Gül, 2002:40; Boylu vd., 2007:55).

Bu görüş farklılıklarını ortaya koymak için örgütsel bağlılığın bugüne kadar araştırmacılar tarafından dile getirilen tanımlarından bir kısmından bahsederek, ilk tanımlardan biri Becker (1960) tarafından yapılmıştır (Meyer ve Allen, 1997:57). Becker, bağlılığı kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği statü ve para gibi değerleri ayrıldığında kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği düşüncesi sonucu oluşan bağlılık olarak tanımlamıştır. Örgütten ayrılmak çalışan için boşa harcanmış zaman, efor ve para anlamına gelmektedir (Ertan, 2008:11).

Wiener (1982:418) ise bağlılığın yükümlülük tarafını ele alarak bireylerin örgütlerin çıkarları ve isteklerini karşılayacak şekilde hareket etmeleri konusunda zorlayan, içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak açıklamaktadır.

Grusky (1966), bağlılığı bireyin örgüte olan bağının gücü olarak yorumlarken; Kiesler, Sakamura ve Salancik (1977) bireylerin bağlılık tutumları sonucu ortaya çıkan eylemlerin davranışsal sonucu olarak tanımlamıştır (Hoşgör, 2010:5). Morgan ve Hunt (1994) için bağlılık; bireyin örgütün hedeflerine ve değerlerine olan inancı, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine yönelik çaba ve istekliliği, örgütte kalmaya karşı duyduğu arzudur (Bilgin vd., 2010:516). Bateman ve Strasser (1984) bağlılığı birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonudur şeklinde açıklamıştır (Boylu vd., 2007:56).

Morrow (1983), bir örgütün üyesi olarak kalma yolunda şiddetli arzu, örgüt adına yüksek düzeylerde çaba sarf etme isteği veya örgütün amaç ve değerlerine kesin bir inanç olarak yorumlarken; Kreitner ve Kinicki (2001), bireyin örgütle özdeşleşme ve örgütün amaçlarına bağlanma derecesi olarak açıklar (Ertan, 2008:6).

Kanter (1968), Becker (1960) gibi düşünerek bir bireyin sürekli bir gruba fayda sağlaması sonucu o gruptan ayrılmasının getireceği bedel üzerinde durmuş; Marsch ve Mannari (1977), Wiener (1982) gibi bağlılığa normatif açıdan yaklaşarak bireylere örgüt tarafından zamanla sağlanan statü ve tatmin gibi faydalar sonucu çalışanlarda oluşan ahlaki açıdan o örgütte kalmanın en doğru davranış olduğu inancıdır demiştir (Meyer ve Allen, 1997:12).

Şu anda en yaygın olarak kullanılan örgütsel bağlılık modelinin kurucusu olan Allen ve Meyer (1990:14) bağlılığı, çalışanı örgütte tutan psikolojik bir durum olarak açıklamaktadır.

Bunun gibi daha literatürde birçok tanım olmasına rağmen şu anda en çok kabul gören tanım Modway, Porter ve Steers (1982) tarafından yapılmıştır. Modway, Porter ve Steers'a göre örgütsel bağlılık çalışanın örgütle özdeşleşme derecesi ve örgütün bir parçası olma konusundaki tutumudur (Doğan ve Demiral, 2009:59).

Literatürde görüldüğü gibi yapılmış birçok tanım olsa da bu tanımları ortak noktaları yardımıyla gruplamak ve basite indirgemek mümkündür. Örneğin Meyer ve Allen (1997;12) tanımlamaları (a) duygusal temelli (Kanter, 1968; Sheldon, 1971; Hall, Schneider ve Nygren, 1970; Buchanan, 1974 ve Modway vd. 1982), (b) maliyet temelli (Kanter, 1968; Becker, 1960; Alutto, 1972) ve (c) yükümlülük temelli (Weiner ve Gechman, 1977; Weiner, 1982; Marsch ve Mannari, 1977) olarak üç grupta toplamıştır.

Örgütsel bağlılık bazı araştırmacıların tanımlamalara göre tek boyutlu, (Becker, 1960; Modway vd., 1979...gibi) bazı araştırmacıların tanımlara göre ise çok boyutlu bir yapıya sahip olsa da (Allen ve Meyer, 1990; O'Reilly ve Chatman, 1986...gibi) modelleri incelediğimizde araştırmacıların bazı ortak noktalarda birleştiğini görebiliriz.

Meyer ve Herscovitch (2001:301) farklı araştırmacıların farklı tanım ve modellerindeki fikir birliğine varılan noktalara örgütsel bağlılığın "öz maddesi"(core essence) adını vermiştir. Bağlılıkla ilgili tüm tanımlar sonuç olarak davranışlarımıza yön veren dengeleyici ya da itici bir güç olduğu konusunda birleşmektedir.

Tanımlar sonucunda üç ortak nokta bulunmaktadır (Bayram, 2005:127; Doğan ve Kılıç, 2007:39; Özdevecioğlu, 2003a:114; Balay, 2000:18).

- Örgüt amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme
- Örgüt adına anlamlı çaba göstermeye istekli olma
- Örgütte üyeliğini sürdürmeye arzu duyma

Örgütsel bağlılıkla ilgili bir diğer tablo ise yatırımlar, çalışanların davranışları ve çalışan-örgüt amaç uyumu şeklinde üç grupta incelenerek hazırlanmıştır.

**Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Tanımlamalarında Kullanılan Kriterler**

<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMLANMASINDA KULLANILAN KRİTERLER</b>	<b>ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR</b>
<b>YATIRIMLAR</b>	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arz eder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar. Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981); Sheldon (1971) tarafından yapılmıştır.
<b>NİTELİKLER</b>	Bağlılık bireylerin istemli, açık ve geri dönülemez davranışları sonucunda tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak davranışsal eylemlere bağlıdır. Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977) ve O'Reilly ve Caldwell (1980); O'Reilly ve Chatman (1986)
<b>ÇALIŞAN-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU</b>	Bağlılık birey, örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşip onlar adına çaba harcadığında gerçekleşir. Porter ve arkadaşlarının hazırladığı örgütsel bağlılık ölçeği özellikle bu tanım için kullanılır. Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984); Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985);

Kaynak: Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Hasan Gül, 2002;17

Orjinal Kaynak : Riechers 1985:468

## **2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI**

Örgütsel bağlılığın tanımlamasında ortaya çıkan fikir ayrılığı farklı disiplinlerdeki insanların farklı açılardan olayı ele alması nedeniyle sınıflandırmada da devam etmiştir. Modway vd., (1982) örgütsel davranış bilimciler bağlılık konusuna “tutumsal” açıdan bakarken, sosyal psikologlar “davranışsal” açıdan olayı ele almış olmalarından bu sınıflandırma farkının ortaya çıktığını söylemektedir (Gül, 2002:40). Diğer bir ifadeyle araştırmacılara göre çalışanlar, örgütlerine ya tutumsal ya da davranışsal bir sebep geliştirerek üyeliklerini devam ettirmektedirler.

### 2.2.1. Tutumsal Bakış Açısı

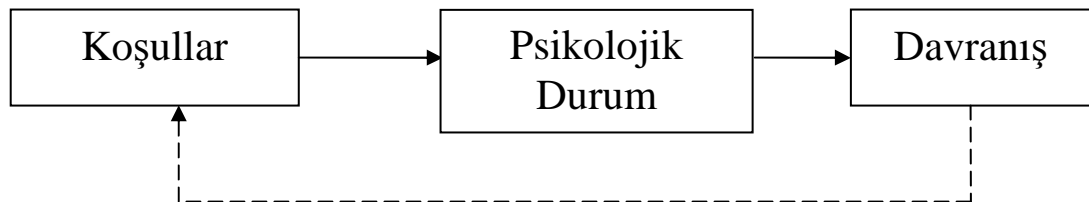
Tutumsal bağlılık örgütsel davranışçılar tarafından kullanılan bir yaklaşım tarzıdır ve işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerini temel alır. İşgörenlerin çalışma ortamlarını değerlendirerek verdiği duygusal tepkilerin toplamıdır. Bir başka ifadeyle bireyin örgütle bütünleşmesi ve katılımının gücüdür (Bayram, 2005:129). Samadov (2006) tutumsal bağlılığı bireyin kurumun amaçları ve değer yargılarıyla bütünleşme isteği olarak tanımlar (Özcan, 2008:9).

Bu bağlılık türünde kişilerin kendi hedef ve amaçları ile örgütlerinin amaç ve hedefleri özdeşleşir. Kişiler bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için örgüt üyeliğini devam ettirmek isterler. Bunun sonucu olarak tutumsal bağlılık çalışanların manevi bazı ödüller ve faydalar karşılığında örgüte bağlandıkları bir alış verıştır (Modway vd., 1979:225).

Tutumsal bağlılık Huczynski ve Buchanan'a (2001) göre üç temel bileşenden oluşur. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere katılım ve örgüte sadakatle bağlanmadır (Boylu vd., 2007:56).

Tutumsal bağlılık literatürde daha çok duygusal bağlılık adı altında daraltılarak kullanılmıştır. Tutumsal bağlılık çalışanların örgüt amaç ve hedeflerini benimsemesi, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakat gösterme şeklinde üç unsurdan oluşmaktadır (Bayram, 2005:129). Şekil 2'de tutumsal bağlılık modeli görülmektedir.

**Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Modeli**



Kaynak: A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Meyer, J.P. and Allen, N.J., 1991:63

Meyer ve Allen'ın söz konusu modelinde (1991:62) çalışma ortamından kaynaklanan koşullar zaman içerisinde çalışanların psikolojik hallerini etkileyip onlarda bir düşünce yapısı yerleşmesini sağlamakta ve davranışsal sonuçlar doğurmaktadır. Kesikli oklar koşulların kişilerin bu süreç sonucu ortaya çıkan davranışlarından kesin olmamakla beraber etkilenip değişiklik gösterebilme ihtimali olduğunu anlatmaktadır. Yani bağlılığın davranışsal sonuçlarının bağlılığın sabit kalmasına ya da değişiklik göstermesine sebep olan koşullara etki ettiği kabul edilmektedir. Tutumsal davranışta araştırmalar genellikle bağlılığın gelişmesine katkıda bulunan koşulların veya davranışsal sonuçlara neden olan bireylerin psikolojik durumlarının belirleyicilerinin tanımlanması üzerinde yoğunlaşmaktadır.

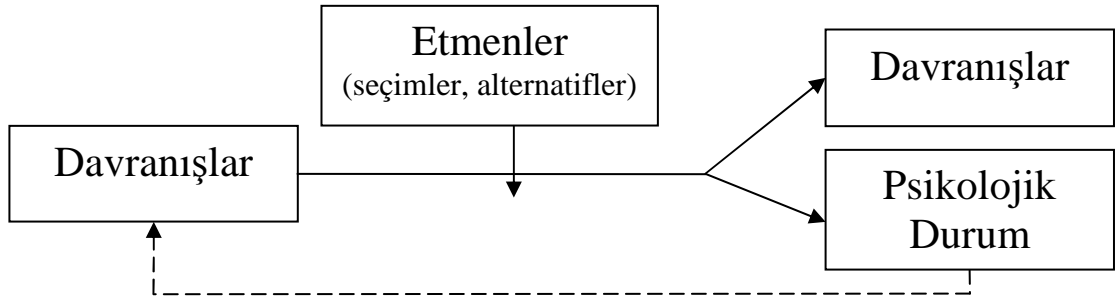
Dikkat çeken bir başka nokta ise tutumsal bağlılığın davranışsal bağlılığı da içine alan daha geniş bir kavram olmasıdır. Tutumsal bağlılık davranışsal bağlılığa göre duyguları daha fazla duyguları ön planda tutar.

### **2.2.2. Davranışsal Bakış Açısı**

Davranışsal bakış açısı daha çok sosyal psikologların üzerinde durduğu bir kavramdır. Bu bakış açısında çalışanlar alternatif iş olanaklarına rağmen o iş yerinde kalmayı seçmektedirler (Özutku, 2008:80). Davranışsal bağlılık kişinin örgüt ve çevresel etkilerinden değil kişilerin kendileriyle ilgili ortaya çıkan bir bağlılıktır. Modway vd. (1982), davranışsal bağlılığın çalışanlarda bir organizasyon içinde çeşitli sebeplerle kapalı kaldıkları hissiyatının oluşması sonucunda bu sorun ile nasıl başa çıkıp çözüm buldukları ile doğrudan ilgili olduğunu anlatmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:62).

Kişiler belli bir davranışta bulunduktan sonra davranışlarına bağlanır ve devam ettirirler. Daha sonra bu davranışları haklı çıkaracak tutumlar geliştirirler. Bu tutumlar davranışlarının zamanla tekrarlanıp alışkanlık yapmasına yol açmaktadır (Gül, 2002:48). Şekil 3'de davranışsal bağlılığın modeli görülmektedir.

**Şekil 3. Davranışsal Bağlılık Modeli**



Kaynak: A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Meyer, J.P. and Allen, N. J., 1991;63

Davranışsal yaklaşımda temelde bir davranışın oluşumunun ve tekrarlanma eğiliminin altında yatan koşulların tanımlanmasının yanında bu davranışın psikolojik duruma olan etkisi de incelenmektedir. Yine tutumsal bağlılıktakine benzer bir şekilde kişilerin dış etkenler sonucunda içinde buldukları psikolojik durumun davranışlarını etkileme olasılığı vardır. Kişilerin davranışları sonucunda geliştirdikleri tutumlar, bu davranışın gelecekte tekrarlanıp tekrarlanmayacağını belirlemektedir (Meyer ve Allen; 1991:62).

### 2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı Riechers'in (1985) tutumsal bağlılığı biraz daha genişletmesiyle ortaya çıkmış bir kavramdır. Örgütsel teorisyenlerin örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerler ve amaçları üzerinde yeterince durmuş olmalarına rağmen, örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir. Bu yaklaşıma göre her çalışan örgüt içerisindeki farklı bir unsura farklı miktarlarda bağlılık gösterebilmektedir (Riechers, 1985:469).

Riechers, kişilerin bağlılık duydukları şeyin sadece örgütün hedef ve değerleri olamayacağını, örgüt içerisinde belirli gruplar ya da ögeler tanımlanarak, bu öğelere farklı derecelerde bir kişinin bağlılık duyabileceğini savunmuştur. Ona göre bağlılık örgüt içerisindeki bu farklı birçok elemana farklı seviyelerde duyulan bağlılığın toplamıdır. Örneğin kişiler örgütlerine, mesleklerine, yönetici ve iş

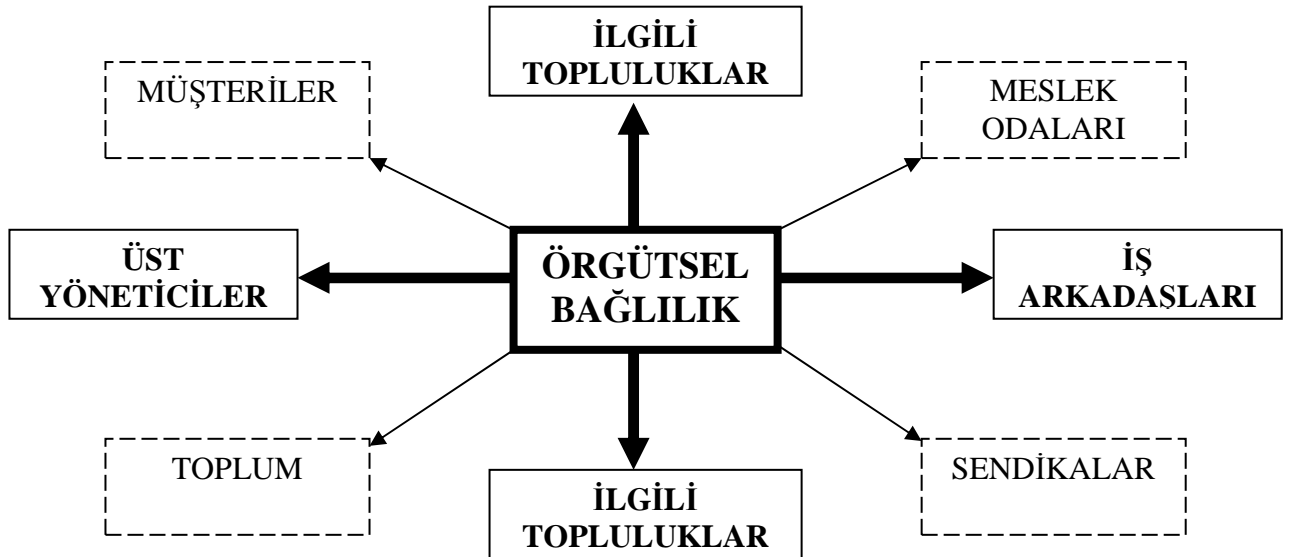


arkadaşlarına farklı bağlılıklar gösterebilirler. Dolayısıyla önce bu çoklu bağlılığın kaynaklarının belirlenmesi gerekmektedir (Gül, 2002:50).

Aynı zamanda çalışanlar örgüt dış çevresini oluşturan tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma karşı da bağlılık gösterebilmektedirler (Balay, 2000:26).

Riechers (1985) çoklu bağlılığı iç ve dış bağlılık odakları diye ikiye ayırmıştır. Balay, (2000) bu odakları şematize ederek ortaya koymuştur. Şekilde kalın oklara bağlı olan kutular örgüt içi bağlılık odaklarını, ince okla bağlı olan kesik çizgili kutular dış bağlılık odaklarını göstermektedir.

#### Şekil 4. Çoklu Bağlılık Modeli



Kaynak: Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, R.Balay, 2000:33

### 2.3. Örgütsel Bağlılık Modelleri

Özcan, (2008:6–7) Cohen'in (2007), örgütsel bağlılık kavramının şimdiki halinin şekillenmesini sağlayan üç dönemden bahsettiğini söylemektedir. Örgütsel bağlılığın ilk çağı Becker'in (1960) yan-bahis (taraf tutma) teorisi ile başlar. İkinci dönemi Porter vd. tarafından 1974'de ilk olarak tanımlanıp, Modway, Steers ve Porter tarafından 1979 da ortaya atılan, olayın psikolojik yönünü inceleyen duygusal boyutu oluşturmaktadır. Üçüncü ve son dönemi ise daha önceki tek boyutlu

yaklaşımların dışına çıkıp çok boyutlu bir bakış açısı sunan 1984 yılında temelleri atılan Meyer ve Allen'in modeli oluşturmaktadır.

Literatürde örgütsel bağlılığa yön veren temel çalışmaları kronolojik olarak Wasti (2003) şu şekilde sıralamıştır (Ertan, 2008:6).

- Becker'in Yan-bahis yaklaşımı (1960)
- Modway, Steers ve Porter'in duygusal bağlılık modeli (1979)
- Wiener ve Vardi'nin normatif bağlılık modeli (1980)
- Meyer ve Allen'in üç boyutlu bağlılık modeli (1991)

Bu çalışmaların neden en önemlileri olduğunu ifade etmeye çalışırsak; Becker'in yaklaşımı ilk bağlılık tanımlarından biridir ve günümüzde kullandığımız en yaygın bağlılık modelindeki “devam bağlılığının” temeli sayılabilir. İkinci olarak Modway ve arkadaşları 1979 ve 1982 yılındaki çalışmaları ile tutumsal bağlılık kavramını en iyi şekilde tanımlamış ve günümüzdeki “duygusal bağlılık” modelinin temellerini atmıştır. Üçüncü olarak Wiener ve Vardi'nin yükümlülükler açısından kavramı değişik bir yönden ele alması günümüzdeki “normatif bağlılık” kavramının temelleri oluşmuştur. Meyer ve Allen 1984'te yayınladıkları makale ile devam ve duygusal boyutu olan iki unsurlu bağlılık kavramını yaratmıştır. 1990 yılında buna normatif bağlılık unsurunu da ekleyerek günümüzde halen kullanılan üç boyutlu örgütsel bağlılık kavramı ortaya çıkmıştır.

Bu yaklaşımların dışında Etzioni (1961), Kanter (1968), Buchanan (1974), Salancik (1977), Katz ve Kahn (1977) ve O'Reilly ve Chatman'ın (1986) yaklaşımları da literatürde diğer önemli yaklaşımlar olarak Gül (2002), Balay (2000), Ertan (2008), Bayram (2005) ve Sığı'nın (2007) çalışmalarında yer almaktadır.

### **2.3.1. Becker'in Yaklaşımı (1960)**

Becker 1960 yılında ilk teorilerden biri olan yan bahis teorisini (bazı Türkçe kaynaklarda taraf tutma teorisi olarak geçer) ortaya koymuştur. Davranışsal bakış açısıyla sunulmuş olan bu teori günümüzde kullanılan Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık ölçeğindeki “devam bağlılığı” modelinin çıkış noktası olarak kabul edilir.

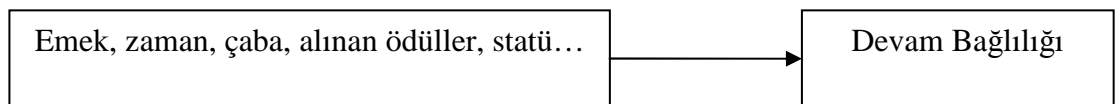
Becker'e göre örgütsel bağlılık üyenin bazı yan bahislere (side-bets) girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıktılarla ilişkilendirmesi ile olur. Başka bir ifadeyle kişi eğer tutarlı bir davranışı sergilemekten vazgeçerse bazı yatırımlarını kaybedeceğini düşünür ve davranışını tekrarlamaya kendini zorunlu hisseder. Bireyler bu davranışlarını amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak kullandığından tekrarlamaktadırlar. Dolayısıyla Becker'e göre kişi çalıştığı işyerine duygusal anlamda bir bağlılık hissetmemektedir Sadece kaybedeceklerinin korkusuyla o örgütte kalmaktadır (Gül, 2002:48).

Allen ve Meyer (1990:4), Becker'in modelinde iki temel unsur üzerinde durmaktadır. Bunların ilki kişilerin örgüte o zamana kadar harcamalarının karşılığı olan kazandıklarının (statü, iş becerisi, kıdem...gibi) büyüklüğü, ikincisi ise dışarıdaki alternatif iş imkânlarının az olduğu algısıdır.

Kişiler değer verdikleri bir şeyi ortaya koyarak bahse girmiş olurlar. Eğer kişi davranışlarını devam ettirmezse bağlı olduğu örgüte devamlılığı şartıyla elde edebileceği kendi için değerli olan bir şeyi (kıdem, emeklilik vb.) de kaybedecektir (Meyer ve Allen, 1991;64).

Kişiler bahsi kaybetmemek için davranışlarını sergilemeye devam ederler. Örneğin bir iş gören çalıştığı işyerinde görevine ait tecrübe kazanmak ve yeteneklerini geliştirmek için zaman ve çaba harcar. Bu sahip olunan yetenekleri çalışanlar başka bir işyerine taşıyamayabileceğini düşünür. Bunun sonucunda girdiği bahsi kazanmak için bu işyerine bağlı kalıp yeteneklerini orada geliştirmeye devam ederler (Allen ve Meyer, 1990:4).

### Şekil 5. Becker'in Tek Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki, Hayrettin Ertan, 2008:12

Becker'in yan bahis kavramının kaynakları beş tanedir. Bunlar, davranışlarla ilgili toplumların kişilerden beklentileri, kişilerle ilgisi olmayan

bürokratik düzenlemeler, bireylerin sosyal pozisyonları (rolleri), sosyal etkileşimler (kendini sunuş) ve işle ilgi olmayan diğer faktörlerdir (Powell ve Meyer, 2004:158).

Toplumsal beklentiler, kişilerin ait olduğu toplumun ya da grupların sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlandıracak bazı yan bahislere girmesi ile ortaya çıkar. Bazı durumlarda bu yazılı olmayan etik ağırlıklı kurallara uyulmaması Becker'e göre olumsuz sonuçlar doğurur. Örneğin sık iş değiştiren bireylere bazı toplumlarda olumlu gözle bakılmaz ve güvenilmez olarak görülebilir. (Powell ve Meyer, 2004:158).

Bürokratik düzenlemeler çalışanların kendi iradesi haricinde oluşturulmuş hukuksal kurallardır. Örneğin çalışanın emeklilik süresi dolmadan işten çıkmasıyla oluşacak emeklilik maaşı kaybı onu yan bahislere sokup işten ayrılmamasına yol açabilir. Benzer şekilde işten ayrılırken alınacak kıdem tazminatı çalışanın işi bırakması sonucunda mahrum kalacağı bir düzenlemedir. Bu yüzden yine kişiler yan bahislere girerek örgütte kalmayı tercih ederler (Gül, 2002:48–49).

Sosyal etkileşimler, kişilerin diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisi ile ilgili bir düşüncenin yerleşmesini zamanla sağlaması sonucu bu düşüncenin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorunda olduğunu düşünmesidir. Örneğin kişiler güvenilir olarak çevresinde biliniyorsa bu durum onu her zaman dürüst davranmaya itebilir. (Gül, 2002:49). Kişinin genel izleniminin korunması davranışlarını devam ettirmesine bağlıdır ve aksi takdirde toplum içinde oluşturulan imajı zedelenektir (Powell ve Meyer, 2004:159–159).

Sosyal roller yan bahsi, bir çalışanın bir durum ya da role adapte olmak için zaman ve efor harcamasının sonucunda başka bir durumla karşılaştığında buna uyum sağlayamamasıdır (Powell ve Meyer, 2004:159). Kişiler farklı bir rol üstlenmeleri gerektiğinde bu yeni role tekrar adapte olmak için harcayacakları zaman ve enerjiyi düşünerek o anda üstlenmekte oldukları rolü terk etmeyecek davranışlar geliştirir ve bunları tekrarlarlar. Bu bağlılık türünde birey duygusal bir bağlılık göstermeyip oynadığı role bağlanır ve zamanla başka bir role uyum sağlayamayacak hale gelir (Gül, 2002:49).

İş dışı nedenler ise kişilerin özel hayatları, aile yaşantıları, başlarına gelen günlük olaylar sonucunda kişilerin iş yeriyle ilgisi olmayan durumlardan dolayı bahse girmesidir

### 2.3.2. Modway, Porter ve Steers'in Yaklaşımı (1979)

Tutumusal bakış açısını literatürde en iyi tanımlamış olan Modway vd. daha çok örgütsel bağlılığı duygusal bir yaklaşımla bireylerin bağlı oldukları örgütle kendilerini özdeşleştirmesi olarak yorumlamıştır (Meyer ve Allen,1991:64; Meyer ve Allen, 1997;12).

Bakış açısı bağlılığın tek boyutlu olduğu üzerinedir. 1979 yılında hazırladıkları on beş soruluk örgütsel bağlılık testi ile örgütsel bağlılığı ölçmeye çalışmış ve kısmen başarılı olmuştur. Çalışanların duygusal bağlılığının kişisel özellikler, görevle ilgili özellikler, kişinin geçmiş iş tecrübeleri ve yapısal özellikler olarak dört ana başlıktan etkilendiğini söylemiştir (Allen ve Meyer, 1990:2).

Duygusal bağlılığın Modway vd.'ye göre üç ana unsuru vardır Birincisi çalışanların örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi; ikincisi örgütün faydasına fazladan çaba harcaması; üçüncüsü örgütteki devamlılığını devam ettirmek için istek duymasıdır. Bireyler örgütlerinin daha iyi duruma gelebilmesi için bazı fedakârlıklar yapmaya her üç durumda da gönülden razı olurlar (Ertan, 2008:16).

### 2.3.3. Wiener'in Yaklaşımı (1982)

1980'lerin başında Wiener ve arkadaşları örgüte olan bağlılığa normatif yönden yaklaşılarak normatif-moral bağlılığını tanımlamıştır. Tek boyutlu bir bağlılık türü olarak tanımlanan normatif bağlılık, bireylerin içselleştirilmiş normatif baskılarının toplamı olup, bu baskılar çalışanların örgütün hedef ve isteklerini yerine getirmesini sağlar (Wiener, 1982:421).

Normatif olarak örgütüne bağlı olan çalışanlar örgütlerinin faydası için kişisel fedakârlıklarda bulunurlar ve bunun doğru bir şey olduğuna inanırlar. Normatif baskılarla örgütlerine bağlı olan bireyler kendilerini sosyal normlara uymak zorunda hissettiklerinden örgütte kalmalarının ahlaki yönden doğru bir şey olduğunu düşünürler (Ertan, 2008:19).

Wiener normatif bağlılığın iki şekilde ortaya çıktığını söylemiştir. Birincisi kişilerin aile veya buldukları çevrenin sahip olduğu kültürel etkileşimlerinden kaynaklı, ikincisi örgüt içindeki yeni katılan çalışanların işyeri içerisindeki şartlar ve

diğer çalışanlarla olan sosyalizasyon tecrübelerinden kaynaklı oluşmaktadır (Meyer ve Allen, 1997:61, Meyer ve Parfyonova, 2010:284).

Wiener ve Vardi (1980) ilk olarak çalışanların sadakat düzeyini, örgüt adına buldukları fedakârlık düzeyini ve işyerinde kalma isteklerini içeren çalışanların düşüncelerine ilişkin üç soruluk bir ölçek hazırlamıştır. Ancak bu ölçeğin güvenilirliği düşüktür. (Meyer ve Parfyonova, 2010:284; Meyer ve Allen, 1991:67).

#### 2.3.4. Diğer Bağlılık Yaklaşımları

***Etzioni (1961):*** Etzioni'ye göre örgütün çalışanlar üzerindeki otoritesi örgütsel bağlılığın temel etkenidir ve bireylerin örgütün direktiflerine uyması düşüncesine dayalı olarak gelişmektedir (Sığırı, 2007:263). Örgütsel bağlılığın üç farklı şekilde geliştiğini öne sürmüştür (Balay, 2000:19).

Ahlaki açıdan yakınlaşma, kişilerde güçlü bir görev bilinci duygusu yerleştirerek maddesel ödüller sonucunda oluşan kuvvetli bir bağlanma hissi yaratır (Meyer ve Parfyonova, 2010:284).

Hesapçı bağlılık çalışanlara verilen ücrete karşılık çıkarması gereken işi normlara uygun bir şekilde yapar ve ödüller ölçüsünde bir bağlılık göstermeleridir (Gül, 2002:43).

Yabancılaştırıcı bağlılık işgörenlerin davranışlarının sınırlandırıldığı ya da örgütü zararlı gördüğü durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimin olduğu bağlanma türüdür (Balay, 2000:19).

***Kanter (1968):*** Gül (2002:42) Kanter'in (1968) tutumsal bakış açısıyla oluşturduğu bu modeli, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri olarak aktarmıştır. Kanter'e göre örgütün çalışanlardan talepleri onlarda üç tür bağlılık oluşturur.

Devama yönelik bağlılık kişinin örgüte devam etmesinin onun için karlı olacağını, ayrılmasının ise maliyet getireceğini düşünmesi sonucunda oluşur (Allen ve Meyer, 1990:3).

Kenetlenme (cohesion) bağlılığında kişiler duygusal olarak bir gruba bağlılık gösterirler (Meyer ve Allen, 1991:64). Grup üyeleriyle ilgilenip ilişkide

bulunmak ve o gruba ait olduğunu hissetmek kişiyi duygusal açıdan tatmin ederek örgüte bağlar (Gül, 2002:42).

Kontrol bağlılığı grup üyelerinin liderlerinin emir ve kurallarını devam ettirmesi ve uygulamaya gönüllü olmasıdır. Kontrol bağlılığı Kanter'e göre bireylerin normlarına ve değerlerine bağlanması ve bu bağlılık sonucunda onlarda moral açıdan bir yükümlülük hissi yaratması şeklinde oluşur (Meyer ve Parfyonova, 2010:284).

**Buchanan (1974):** Bağlılık çalışanların görevine ve örgütünün değer ve amaçlarına duygusal bir bağlanma; bunları maddi karşılıkları için değil örgütünün iyiliği için yapmasıdır (Allen ve Meyer, 1990:2). Buchanan (1974) bağlılığı üç gruba ayırmış ve açıklamıştır (Balay, 2000:24).

Özdeşleşme (Identification), kişinin örgüt amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri olarak benimsemesidir. Sarılma (Involvement), kişinin iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasındır. Sadakat (Loyalty) ise örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık göstermesidir.

**Salancik (1977):** örgütsel bağlılığa tek boyutlu olarak yaklaşmış ve bağlılığı kişinin örgüte olan inançlarına inanması sonucu buna uygun davranışlar geliştirmesi durumunu olarak tarif etmiştir. Açık ve kesin olarak bir kez yapıldıktan sonra geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen gönüllü davranışlar bağlılığı etkilemektedir (Gül, 2002:49).

Salancik'e göre kişiler örgütlerine değil davranışlarına bağlanırlar. Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bir bağlılığın oluşabilmesi için kaybetme korkusunun yanında kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumun, yani davranışı devam ettirmek için gerekli olan bir arzunun kişide bulunması gerekmektedir. Organizasyonlar kişilerde eğer uygun şartlar sağlanabilirse bu arzu durumunu yaratarak, çalışanların işyerlerinde kalmaları ve davranışlarını etkileyecek olumlu tutumlar geliştirmelerini sağlayabilirler (Meyer ve Allen, 1991:65).

**Katz ve Kahn (1977):** Balay (2000:23) ve Bayram (2005:131) işgörenlerin sistem içerisindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşimi sonucu olarak katz ve Kahn'ın yaklaşımını aktarmıştır. İç ödüller Katz ve Kahn'a göre anlatımsal evreyi, dış ödüller araçsal devreyi tanımlamaktadır. İç ve dış ödüllerin ayrımı kişilerin kendilerini sisteme adayışlarının niteliğini belirleyicidir. İç

ödüllerin örgüte bağladığı çalışanlar sistem içerisindeki eylem ya da diğer kişilere bağlanabilirler. Diğer yandan dış ödüllere bağlı olan kişiler rollerini yalnızca para, kıdem gibi faydalar karşılığında yapmaktadırlar. Dışsal ödüllerle bağlanan çalışanların örgütten ayrılmayı tercih etme olasılığı daha yüksektir.

**O'Reilly ve Chatman (1986):** O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığın çalışanların örgütlerine karşı kurduğu bir psikolojik bağ olduğunu ve bu bağın farklı şekillerde gelişebileceğini söyleyerek çok boyutlu bir bağlılık kavramı geliştirmiştir (Meyer ve Allen, 1997:14). Örgütsel bağlılık üç farklı şekilde ortaya çıkar ve bunların bir ya da fazlasının bir araya gelmesi ile çalışanlarda şekillenir

Uyum (compliance) bağlılığı bir bireyin örgüt içinde paylaşılan değerlerden değil, bazı ödüllere kavuşabilmesi için bağlanması demektir. Çalışanlar sadece bazı ödüllere ulaşabilmek için örgütte kaldıklarından kendilerine verilen görevden daha fazlasını yapmak istemezler (Bayram, 2005:130).

Özdeşleşme (identification) bireylerin diğer bireylerle yakın ilişkiler kurarak tutum ve davranışlarını bir gruba ait olmak, onun bir parçası olmak için geliştirirler. Bunun sonucunda birey içine girdiği grubun üyesi olmaktan gurur duyar ve tatmin olur (Balay, 2000:23).

İçselleştirme (internalization) bireyin sosyal bir etki karşısında doğru olanı yapma içgüdüğü olup kişisel ve toplumsal normlarla ilgilidir (Sığırı, 2007:264). Bireylerin kişisel değerleriyle örgütün değer yargıları birbirine uyduğunda çalışanlar örgüte bağlılık gösterirler (Balay, 2000:101).

Meyer ve Allen'a (1997:15) göre içselleştirme ve özdeşleşme benzer çıktı ve etkenlere sahip olduğundan ikisinin ayırt ediciliği zordur ve zamanla bu durum teorinin geçerliliğini zayıflatmıştır. Bu iki bağlılık aslında birlikte normatif bir bağlılık türü oluşturmaktadır. O'Reilly vd. de (1991) daha sonraki çalışmalarında Meyer ve Allen gibi düşünerek bu iki kavramı *normatif bağlılık* adı altında birleştirerek ölçme yoluna gitmiştir.



### 2.3.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı (1990)

1960'ların başında başlayan örgütsel bağlılık ile ilgili tanımı ve türleri ile ilgili tartışmalara 1980'lerde Meyer ve Allen'in geliştirdiği çok boyutlu yeni bir tutumsal bakış açısı sayesinde şu an günümüzde en yaygın olarak kabul edilen ölçek ve sınıflandırma modeli ortaya çıkmıştır. Meyer ve Allen öncelikle bağlılığın tek boyutlu (Becker, 1960, maliyet temelli; Modway vd.,1979 duygusal temelli...gibi) olduğu düşüncesinin aksine çok boyutlu bir yapısı olduğunu vurgulamıştır.

Bağlılığın boyutlarını “örgütsel bağlılığın çeşitleri” şeklinde kavramlaştırmanın yanlış olduğunu, bunun yerine “örgütsel bağlılığı oluşturan bileşenler” şeklinde adlandırmanın daha doğru olduğundan söz etmiştir Çünkü örgütsel bağlılığı oluşturan unsurların çalışanlarda psikolojik bir durum olarak birden fazla çeşidinin, aynı anda bir arada, farklı miktarlarda bulunabileceğini belirtmişlerdir. Bağlılık üç şekilde meydana gelmektedir. Duygusal bağlanma, devam bağlılığı ve normatif bağlılık (Allen ve Meyer, 1990:4).

Duygusal olarak örgütlerine bağlı olan çalışanlar örgütlerinde kendileri arzu ettiği için; devam bağlılığı ile örgütlerine bağlananlar mecbur oldukları için; normatif bağlılıkla bağlananlar ise bunun doğru bir davranış olduğunu düşündükleri için örgütlerinde kalırlar (Allen ve Meyer, 1990:3; Meyer ve Allen, 1991:67).

Genel bir tanımlama olarak bağlılığın türü her ne olursa olsun bağlılık a) çalışanların örgütleriyle aralarındaki ilişkileri şekillendiren ve b) o örgütün bir üyesi olarak devam edip etmeyecekleri kararına varmalarını sağlayan psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1991:67). Bu yüzden literatürdeki tanımların hiç biri bir diğerinden ne daha fazla doğru ne de daha fazla yanlıştır. Hepsinin kendi içinde haklı olduğu yönleri vardır (Meyer ve Allen, 1997:11)

Bu üç kavramın bireylerde nasıl ortaya çıktığına bakıldığında her birine etki eden faktörlerin farklı olmasından dolayı birbirlerinden bağımsız bir şekilde gelişir. Çünkü her iç bağlılık türüne de etki eden faktörler farklılık gösterirler. Örneğin bir çalışan bir örgütte hem istediği için hem de yükümlülük duyduğu için kalmayı tercih edebilir. Bir başka çalışan hem o örgütte çalışmaktan mutlu olabilir hem de ekonomik açıdan örgütten ayrılmayı maliyetli görebilir. Yani örgütsel bağlılığın

derecesi ve türleri aynı organizasyon içerisinde de bireyler arasında farklılık gösterebilmektedir (Meyer ve Allen, 1997:13).

Bu çalışmanın uygulama kısmında Allen ve Meyer'in çok boyutlu bağlılık modeli kullanılacaktır. Bu yüzden bu üç bağlılık türünü biraz daha detaylı incelemek gerekir.

### **2.3.5.1. Duygusal Bağlılık**

İlk bağlılık türü çalışanların duygusal açıdan örgütlerine bağlanmalarıdır. Kanter'in (1968) "kenetlenme" bağlılığı, Buchanan'ın (1974) tanımı, Modway vd. (1979; 1982) ve Porter vd. (1974; 1976) Meyer ve Allen'in duygusal bağlılığı geliştirmesinde öncü isimler olarak sayılabilir (Meyer ve Allen, 1991:64). Çalışanlar, severek ve isteyerek kendi tercihleriyle üyeliklerini devam ettirirler (Meyer ve Allen, 1997:11).

Duygusal bağlılık çalışanların örgütleriyle bütünleşmesini ifade eder. Güçlü duygusal bağlılık duyanlar örgütlerine buna gereksinim duydukları için değil kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri ve hedeflerini benimsedikleri için kalırlar. Bu tür bağlılık hisseden çalışanlar örgütlerine yüksek sadakat gösterirler ve gerektiğinde ek çaba göstermek için gönüllü olurlar. Çalışanlar örgütün hedef ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde örgütlerine bağlılık geliştirirler (Bayram, 2005:132).

Bu bağlılık türü tutumsal kaynaklıdır. Duygusal bağlılık çalışanlarda bireylerin iş yerinde edindiği tecrübelerden (işin içeriği, örgütsel destek...gibi) kaynaklanmaktadır ve olumlu işyeri içi davranışlarına (işe katılım, performans, örgütsel vatandaşlık...gibi) en fazla katkıyı duygusal bağlılık yapmaktadır (Powell ve Meyer, 2004:159).

Örgütlerde en çok arzu edilen bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Çünkü duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar istedikleri için örgütte kalmakta ve örgütün çıkarları için büyük çaba harcamaktadır. Bu çalışanlar kendilerini örgüte adanmış, sadık çalışanlardır. Gerektiğinde ek görevler almak için heveslidirler. İşe ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu tutumlar sergilerler (Doğan ve Demiral, 2009:61).

Duygusal bağlılıkta önemli olan, çalışanların amaç ve hedeflerinin örgütün amaç ve hedefleriyle uyuşmasıdır. Hedef ve amaçlar uyum gösterdiğinde çalışanlar örgütleriyle özdeşleşir. Bireyler örgüt amaçlarıyla ne kadar özdeşleşirse o oranda örgütlerine bağlılık duyarlar. Meyer ve Allen (1997:38) çalışmasında duygusal bağlılığa sahip çalışanların çıktıkları bakımından örgüt için en değerli çalışanlar olduğunu söylemiştir.

### 2.3.5.2. Devam Bağlılığı

İkinci bağlılık türü çalışanların örgütten ayrılmalarının beraberinde getireceği yüksek maliyet algısıyla ilişkilidir. Becker'in (1960) teorisinden yola çıkılarak ortaya konulmuştur. Genel olarak bireylerin onlara fayda sağlayan bir davranışı bırakmaları durumunda o faydalardan mahrum kalacaklarını düşünmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Meyer ve Allen, maddi temelli yararları (ücret, emeklilik hakkı, sigorta, kıdem, statü... vb.) kaybetme korkusuyla ortaya çıkan bu bağlılık türüne *devam* bağlılığı adını vermiştir. Devam bağlılığı çalışanların işyeri içerisindeki olumlu davranışlarına en az ya da olumsuz katkı yapmaktadır (Powell ve Meyer, 2004:159).

Devam bağlılığını oluşturan unsurlar Meyer ve arkadaşlarının çalışmalarında iki ana kategoride tanımlanmaktadır. İlk unsur yüksek fedakârlıklar (high sacrifice) adı verilen, çalışanların zamanla örgütlerinde kazandıkları ödül, kıdem, emeklilik hakkı, sigortalar, işe ait yetenekler gibi olguları kaybetmek istememelerinden dolayı örgütlerine bağlanmasıdır. İkinci unsur ise algılanan iş alternatiflerinin eksikliğidir (lack of alternatives). Çalışanlar örgütleri içerisinde kazandıkları yan bahisleri ve hakları başka bir örgütte sağlayabileceklerinin garantisinin olmamasını düşünmeleri ya da yaş eğitim seviyesi gibi faktörler olumsuz koşullar yaratıyorsa örgütlerine devam bağlılığı hissederler. Çalıştıkları örgütün dışında başka bir alternatif iş imkânlarının olmadığına inanarak örgütte kapalı kaldıklarını düşünürler.

Powell ve Meyer'in (2004:168) çalışmasına göre yüksek fedakârlıklar gerektiren örgütten sağlanan faydalardan vazgeçilmesi durumu, devam bağlılığına algılanan alternatif iş imkânlarının yoksunluğundan daha fazla etki etmektedir.

Devam bağıllığı konusunda değinilmesi gereken dikkat çekici bir başka nokta da kamu kurumları ile özel kurumlar arasındaki karşılaştırmadır. Kamu kuruluşları ve özel kurumlardaki bağıllık düzeylerini karşılaştıran bir araştırma Sığırı (2007) tarafından yapılmıştır. Sığırı, kamu kurumlarından 95 özel sektörden 80 çalışan üzerinde yaptığı araştırmasında, devam bağıllığının kamu kuruluşlarında ortalamasının özel kurumlara göre daha fazla olduğunu ifade etmektedir. Arada çok büyük bir anlamlı fark olmasa da Sığırı kamu sektöründe çalışanların devlet güvencesine girdiğinden, çalışanların uzun dönemli iş sahibi olmaları ve zorunlu olmadığı sürece işten çıkarılma durumlarının olmaması nedeniyle kamu sektöründe devam bağıllığının biraz daha fazla olmasının beklenen bir sonuç olduğunu vurgulamıştır. İşsizlik seviyesinin ülkemizde yüksek olmasından dolayı daha cazip hale gelen kamu kurumları devam bağıllığındaki artışı da beraberinde getirmektedir.

Benzer amaçlı bir çalışma da Özkaya vd. (2006) tarafından yapılmıştır. Kamu kurumları ve özel kurumlardaki yönetim kadrosu içinde yapılan çalışmada, devam bağıllığı kamu kurumlarında daha fazla çıkmıştır. Bateman ve Strasser; Schein ve Zeffafe'nin yapmış olduğu çalışmalarda da benzer bulgular elde edilmiştir (Özkaya vd., 2006;83).

Wasti (2000) batıdaki bireyci kültür anlayışı ile doğu ülkelerindeki toplulukçu kültür anlayışının devam bağıllığına etki ettiğini söylemiştir. Doğu ülkelerine doğru gidildikçe toplulukçu kültürün etkileri ağırlık kazanmaya başlamakta ve bu kültürün sahibi olan toplumların bireyleri, değişiklikten hoşlanmadıkları için bir tür devam bağıllığı geliştirmektedirler (Durna ve Eren, 2005:213).

Sonuç olarak devam bağıllığı bağıllık türleri arasında çalışanların olumlu davranışlarına en az etki eden bağıllık türüdür. Genellikle pek arzu edilmeyen bir bağıllıktır. Çalışanlar örgüt içerisinde kazandıkları maddi haklardan mahrum kalma korkusuyla veya dışarıdaki alternatif iş olanaklarının eksikliği yüzünden işyerlerine bağlanırlar. Bu tarz bağıllık gösterenler duygusal ve normatif bağıllığa sahip çalışanlarda olduğu kadar örgütlerine sadakat göstermezler. Genel olarak çalışmalara baktığımızda ise kamu kuruluşlarında devam bağıllığı daha yüksek görünmektedir.

### 2.3.5.3. Normatif Bağlılık

Üçüncü ve son bağlılık türü bireylerin örgütüne karşı bir yükümlülük duygusu hissetmesi ile ortaya çıkan bağlılıktır. Wiener (1982) bu bağlılık türünün temellerini atmıştır. Örgütlerin bireylere karşılık beklemeden yaptığı yatırımlar, iş görenlerin örgütlerine karşı borçlu oldukları hissine kapılmalarına yol açar. Çalışanlar örgütlerine ve iş arkadaşlarına olan bu borçlarını çalışmaya devam ederek ödemek zorunda olduklarını düşünür ve bu borcu ödeyene kadar da örgütte kalmak isterler. Sonuç olarak çalışanlar örgütten ayrılmanın en başta ahlaki açıdan yanlış bir düşünce olduğuna inanırlar (Meyer ve Allen, 1991:72).

Allen ve Meyer bu bağlılık türüne *normatif* bağlılık adını vermiştir. Normatif bağlılık sosyal baskılar sonucunda ortaya çıkan bir yükümlülük duygusudur ve olumlu işyeri içi davranışlarına duygusal bağlılıktan sonra ikinci sırada katkıda bulunmaktadır.

Normatif bağlılık iki türlü ortaya çıkmaktadır. İlki iş görenlerin işyeri dışındaki ailevi, toplumsal, kültürel tecrübeleri sonucunda; ikincisi ise örgüte girdiği andan itibaren içerisinde geçirdiği süre boyunca edindiği tecrübeler ile oluşur. (Allen ve Meyer, 1990:4).

Allen ve Meyer (1997:61) örgüt içerisindeki tecrübelerle “sosyalizasyon deneyimleri” adını vermiştir. Sosyalizasyon deneyimlerinde bireyler zamanla ailelerinin, toplumun ve işyerlerinin onlardan ne beklediğini ve nelerin onlar için değerli olduğunu öğrenirler. Daha sonra bu değerleri içselleştirir ve örgütte kalmalarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarını düşünerek örgüt için faydalı tutum ve davranışlar geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

Bu iki kavramın dışında önemli olan bir başka nokta da toplumların kültür farklarıdır. Doğu ve batı kültüründeki bireycilik ya da toplulukçu kültür yapısı normatif bağlılığa yüksek oranda etki etmektedir. Toplulukçu yapıya sahip çalışanlarda çalışma arkadaşlarının düşünceleri ve eğilimleri bireyleri bağlı buldukları arkadaş grubunun onayladığı şekilde davranmaya itmektedir. Batı kültüründe iş çıktılarına duygusal bağlılık daha fazla etki ederken toplulukçu birey kültüründe normatif bağlılığın rolü daha fazla olmaktadır (Wasti, 1999:4).

Allen ve Meyer'in çok boyutlu bağlılık modeli ile daha önce çalışma yapmış bazı araştırmacıların bulguları arasında ortak yönler vardır. Bu benzerlikler bir tablo halinde özetlenebilir. Tablo 2'de araştırmacıların modelleri ile Allen ve Meyer'in modelinin benzer yanlarını görmekteyiz.

**Tablo 2. Allen ve Meyer'in (1990) Bağlılık Modelinin Diğer Bazı Modellerle Ortak Yanları**

	<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>Normatif Bağlılık</b>
<b>Becker (1960)</b>		Yan Bahis Yaklaşımı	
<b>Etzioni (1961)</b>	Ahlaki Bağlılık	Hesapçı Bağlılık	
<b>Kanter (1968)</b>	Kenetlenme Bağlılığı	Devam Bağlılığı	Kontrol Bağlılığı
<b>Buchanan (1974)</b>	Özdeşleşme ve Sadakat		
<b>Modway vd. (1979)</b>	Duygusal Bağlılık		
<b>Wiener (1982)</b>			Normatif Bağlılık
<b>O'Reilly ve Chatman (1985)</b>	Özdeşleşme ve İçselleştirme	Uyum Bağlılığı	

#### **2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Meyer ve Allen (1990;1991) çalışmalarında örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir yapısı olduğunu ve bu yapının içindeki üç bağlılık bileşeni ortaya koyduktan sonra bu bileşenlere etki eden faktörleri gruplamaya çalışmıştır. Farklı psikolojik durumlardan kaynaklanan birbirinden bağımsız gelişen bu üç bileşenin birbirinden bağımsız etkenleri vardır.

Örgütsel bağlılığın etkenleri konusunda iki tür sınıflandırmayı literatürde görmek mümkündür. İlki genel olarak sınıflandırmadır. Kişisel özellikler, görev ve örgüte ait özellikler, durumsal faktörler ve diğer dış etmenler olmak üzere

Balay (2000:51–72) dört kategoride incelemiştir. Diğer bir sınıflandırma ise bu üç bağlılık unsuruna etki eden faktörleri ayrı ayrı incelemektir. Bu çalışmada Allen ve Meyer 'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli kullanılacağından her bir bağlılık türüne etki eden faktörleri de ayrı ayrı incelemek daha doğrudur.

Tutumsal bir bağlılık olan ve çalışanlarda bulunması daha çok arzu edilen duygusal bağlılığın diğer iki bağlılık türüne göre daha çok bileşeni vardır. İlk olarak bu bağlılığın etkenlerini sınıflandıran Modway'dir (1982). Modway bu etkenleri kişisel özellikler, yapısal özellikler, edinilen iş yeri tecrübeleri ve işe ait özellikler olarak dört grupta toplamıştır (Meyer ve Allen, 1990:4). Meyer ve Allen (1997:56) duygusal bağlılık açısından en büyük etkeni iş yerinde edinilen tecrübelerinin sağladığını belirtmiştir

Devam bağlılığının iki ana etkeni bulunmaktadır. Bunlar kişinin algıladığı alternatif iş olanaklarının eksikliği ve örgüte o güne dek yapılmış katkı ve harcamalardır.

Son olarak normatif bağlılığın etkenleri bugüne dek Meyer ve Allen'a göre yeteri kadar araştırma yapılmamasından dolayı hala kesinleştirilememiş olsa da çalışanların sosyalizasyon deneyimleri ve örgütün çalışanlara yaptığı yatırımlar sonucunda oluşan yükümlülük duygusunun buna etken olduğu şüphesizdir. Yardımcı bir etken ise örgüt ve çalışan arasında sözlü olarak imzalanan karşılıklı sorumlulukları içeren psikolojik kontratlardır (Meyer ve Allen, 1997:60–65).

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

Allen ve Meyer, (1990:4) Modway'in (1982) görüşlerini temel alarak duygusal bağlılığa etki eden faktörleri dört alt başlık halinde incelememiştir. Kişisel özellikler, işe ait özellikler, iş yeri tecrübeleri ve yapısal özellikler. Bu konuda en çok alt değişken iş tecrübeleri konusunda olup en fazla sayıda araştırma bu konuda yapılmıştır. Çünkü iş tecrübeleri diğer belirleyicilere göre iş görenin psikolojik gereksinimlerini daha fazla tatmin ederek işe ilişkin rollerini yerine getirme konusunda kendini yeterli ve örgüt içerisinde kendini güvende hissetmesine yol açmaktadır.

Allen ve Meyer (1990, 1991, 1997) duygusal bağlılığın üç ana bileşeni olduğundan bahsetmiştir. Bu üç özelliği kişisel özellikler, örgüt yapısı ve iş tecrübeleri olarak gruplandırmıştır. Bu grupların içerisinde en fazla bileşeni olan yapı iş ve işyerine ait edinilen tecrübelerdir. Bunların dışında dolaylı olarak duygusal bağlılıkla çift yönlü ilişkisi olduğu daha sonradan kanıtlanan (Meyer vd., 2002) iş tatmini, işe adanmışlık ve mesleğe bağlılığı da bu etkenlere dahil edilmiştir.

Bu etkenler içerisinde duygusal bağlılığa en büyük katkıyı yapan işyerine ait edinilen tecrübelerdir. İşyeri deneyimleri çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını doyurarak ve onların görevlerinde kendilerini yeterli görmelerini sağlayıp kendine güven kazandırarak duygusal bağlılığı olumlu etkiler (Allen ve Meyer, 1990:4).

*Örgüt Yapısı:* Bu konuda az sayıda araştırma olmasına rağmen yapılan çalışmalar örgütsel bağlılığın örgütün yapısından orta ya da zayıf düzeyde etkilediğini göstermiştir.

Mathieu ve Zajac (1990) bu örgütsel karakteristiklerin hiç birinin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etken olmadığını vurgulamıştır (Meyer ve Allen, 1997:42). Meyer vd. (2002) örgütsel bağlılığa etki eden faktörler, karşılıklı ilişkisi olanlar ve sonuçlarıyla ilgili araştırmasında örgütsel bağlılık ile örgüt yapısı arasında son yıllarda güçlü kanıtlar bulunamadığı için yer vermemiştir.

Morris ve Steers (1980), O'Driscoll (1987), Podsakoff, Williams ve Todor'a (1986) göre örgüt politika ve prosedürleri hakkında yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağlılığı olumsuz ya da olumlu etkilediğini söylemektedir (Meyer ve Allen, 1991:70). Podsakoff vd. (1986) örgütsel yapının dolaylı yoldan bile olsa çalışan/yönetici ilişkisi, rol açıklığı, çalışanların kendini örgüt için önemli hissetmesi gibi işyeri tecrübelerine katkı yaparak bağlılığı etkileyebileceğini ifade etmiştir (Meyer ve Allen, 1991:70).

Bunun yanında duygusal bağlılığın örgütün tek merkezden yönetilmesi (centralization) ya da örgütün her şubesinin kendi yönetim birimlerinde karar verebilme mekanizmasının olmasından (decentralization) etkilendiği ön görülmüştür. Brooke, Russell ve Price (1988), Morris ve Steers (1980) ve Bateman ve Strasser (1984) çalışmalarında her şubenin ana merkezden bağımsız olarak kendi yönetim birimlerinde kararlarını alabilmesinin örgütsel bağlılık üzerine olumlu etkileri bulunmuştur (Meyer ve Allen, 1997:42; Allen ve Meyer,1991:70).



*Kişisel özellikler:* Kişisel özellikler “demografik özellikler” (yaş, cinsiyet, medeni durum vb.) ve “karakter özellikleri” (değerler, kişilik vb.) olarak iki gruba ayrılır (Meyer ve Allen, 1997:43–44).

Mathieu ve Zajac (1990) demografik özelliklerin örgütsel bağlılığa etkileri konusunda çalışmaların birbirinden tutarsız olduğunu; ilişki tespit edilen çalışmaların ise güçlü bir ilişkiyi kanıtlamadığını söylemiş; Örneğin Marsden, Kalleberg ve Cook (1993) duygusal bağlılık ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulmuşken; Aven, Parker ve McEvoy (1993) ve Mathieu ve Zajac (1990) ise hiçbir anlamlı bir ilişki bulamamıştır (Meyer ve Allen, 1997:43).

Meyer vd. (2002:28–32) örgütsel bağlılığı ortaya çıkaran etkenler ve sonuçları içinde yaptığı çalışmada yaş ve örgütte geçirilen süre ile üç bağlılık türünün de çok zayıf da olsa bir ilişkisinden bahsetmiştir. Ancak yine aynı çalışmada demografik özelliklerin Kuzey Amerika ve diğer kıtalarda örgütsel bağlılığı farklı oranlarda etkilediğini görmüştür. Sonuç olarak demografik özellikler ile bağlılığın üç türü için de etkisinin diğer faktörlerle kıyaslandığında çok az olduğundan bahsetmiştir. Bireylerin medeni durumları hakkında duygusal bağlılıkla ilgili hiçbir ilişki bulunamamıştır.

Meyer ve Allen (1997:43–44) Mathieu ve Zajac’ın (1990) yaş ile duygusal bağlılık arasında çok zayıf bir ilişki bulunduğunu söylemiş ve bu konuda yorum yaparak bu zayıf ilişkiyi yaşlı iş görenlerin gençlere kıyasla daha fazla iş veya işyeri tecrübesi sahibi olmasına bağlanmıştır. Örgütte geçirilen süre uzadıkça duygusal bağlılığın da artış gösterdiğini anlatmıştır. Bu durumu çalışanların örgütte belli bir süre geçirdikten sonra duygusal bağlılık geliştiremeyen çalışanların örgütlerinden zamanla ayrılması sonucunda doğal olarak geriye yüksek duygusal bağlılık sahibi çalışanların örgütte kalmalarıyla açıklanmaktadır. Yani duygusal bağlılık geliştiremeyen çalışanlar işyerinden ayrıldığı için geriye kalanlar yaşlı, tecrübeli ve duygusal bağlılık sahibi üyelerdir. Ayrıca ne medeni durum ne de eğitim düzeyi arasında da özellikle duygusal bağlılık arasında kesin bir ilişki gözlenmemiştir.

Demografik özellikler ile genel anlamda örgütsel bağlılığın her üç türü için de yapılan çok fazla sayıda çalışma ve yine dolayısıyla bu kadar fazla sayıda birbiriyle çelişen çalışma vardır. Yapılan araştırmaların sonuçlarına uygulama kısmında daha detaylı olarak değinilmiştir.

Meyer ve Allen (1997:44) kişisel özellikleri oluşturan bir diğer unsur da karakter yapısı olduğunu ancak bu konu hakkında da yapılan çalışma sayısı az olduğunu söylemiştir. Meyer ve Allen kitabında Buchanan'ın (1974) görüşlerine yer vererek başarıya aç ve iş etiğine bağlı olan çalışanların duygusal bağlılığının daha yüksek olduğunu gözlemlediğini aktarmıştır.

Benzer bir şekilde bir gruba ait olma ihtiyacı duyan insanlar da orta düzeyde duygusal bağlılık gösterebilirler. Kişilerin kendi yeteneklerine dair olan algıları da duygusal bağlılığı etkilemektedir. Kendine yaptıkları işle ilgili olarak yeteneklerine güvenen ve sürekli kendini geliştirme ihtiyacı duyan insanlar güçlü bir duygusal bağlılık geliştirirler. İşlerinde kendine güveni olmayan çalışanların duygusal bağlılıklarının gelişmesi daha zordur (Meyer ve Allen, 1997:44).

Allen ve Meyer (1990:13) örgütsel bağlılığın etkenlerini araştırırken tahmin etmediği bir şekilde çalışanların sahip oldukları yeteneklerin orta düzeyde duygusal bağlılıkla ilişkisi olduğunu bulmuştur. Bu da Mathieu ve Zajac'ın çalışmasına paralel bir sonuç sayılabilir. Bu duruma bir açıklama olarak yetenekli çalışanların daha kaliteli ve üst düzey işletmeleri seçmelerinden dolayı olumlu işyeri koşulları dolayısıyla bir duygusal bağlılık geliştirebileceğini Meyer ve Allen (1997) tahmin etmiştir.

Modway vd. (1992) dört yıl süren araştırması sonucunda bazı bireylerin bağlanmaya daha meyilli oldukları bazılarının ise bağlanmaya gönülsüz oldukları ortaya çıkmış; benzer bir bulgu Pierce ve Dunham (1987) tarafından keşfedilmiştir (Meyer ve Allen, 1997:44–45).

Bu yüzden karakter özellikleri duygusal bağlılığın gelişimini etkilemektedir. Bağlanmaya isteksiz olan çalışanlara uygun şartlar sağlanabilse bile bağlılık göstermeyebilirler. Son olarak kendi karakter özelliklerinden kaynaklanan eğilimleri ile işe ait tecrübeleri birbirine uyumlu olan çalışanların, karakter-görev uyumsuzluğu olanlara göre daha olumlu tutumlar geliştirdikleri ve daha yüksek duygusal bağlılık seviyesinde olabildikleri gözlemlenmiştir. Yani işverenler bireyleri işe alırken karakter yapılarını ve eğilimlerini de göz önünde bulundurmalı ve yapacakları işe uygun olup olmadığına bakmalıdırlar.

*İş ve işyerine ait tecrübeler:* Duygusal bağlılığı en fazla etkileyen faktörler iş ve işyerine ait etkenlerdir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991; 1997; Meyer vd., 2002; Balay, 2000).

Allen ve Meyer (1990:17–18), çalışmaları sonucunda duygusal bağlılığın etkenlerini *işin güçlüğü, rolün belirsizliği, hedef açıklığı, hedef güçlüğü, yönetimin önerilere açık olması, çalışma arkadaşlarına bağlılık, örgüte duyulan güven, eşitlik, çalışana verilen önem, geri bildirim ve kararlara katılım* olarak belirlemiştir. Daha sonraki yıllarda bu etkenlere *otonomi derecesi, rol çatışması, iş için kullanılan yetenekler, yöneticilerin etkileşimci liderlik vasıfları ve örgütsel desteği* de katmışlardır (Meyer ve Allen, 1997:45–48).

Meyer ve Allen (1997:45) kitabında rol belirsizliği, rol çatışması ve otonomi hakkında bazı çalışmalardan bahsetmiştir. Örneğin; Mathieu ve Zajac, (1990) duygusal bağlılığın rol belirsizliği ve rol çatışmasıyla ters bir ilişki içerisinde olduğunu söylemektedir. Çalışanların aile-iş/iş-aile arasındaki rolleri gereği bir uyumsuzluk oluştuğunda ya da bir rol diğerinden baskın çıktığında, birey iki rolü arasında bölünmekte ve başarısız olmaktadır. Bu durum çalışanların duygusal bağlılığını düşürmektedir. Steers (1977), Colarelli, Dean ve Konstans (1987) ve Dunham, Grube ve Castaneda (1994) çalışanların işlerinde yetenekli olmaları, işin zorluk derecesi ve otonomi ile duygusal bağlılığın pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu söylemiştir. Ancak otonomi karakter özelliklerinden etkilenebilmektedir. Doğu toplumlarındaki bireyler fazla otonomiden hoşlanmamakta, batı kültürlerine doğru gidildikçe ise durum tam tersi şeklinde etki etmektedir. Batı kültüründeki çalışanlar işlerinde daha serbest hareket etmekten memnun olurlar. Bölüm şefleri ve yöneticileri tarafından çalışanların fikirlerinin önemsenip, alınacak kararlara katılmalarının sağlanması, adil ve eşit davranılması duygusal bağlılıkla pozitif ilişki içerisindedir.

İş ve işyerine ait tecrübeler içerisinde Meyer vd. (2002:38) en yüksek ilişki derecesini kişiler arası etkileşim adaleti, liderlik özellikleri ve algılanan örgütsel destek olarak tespit etmiştir. Çalışmadan da görüldüğü gibi bu etkenler örgütsel destek algısını oluşturan unsurlardan bazılarıdır. Buradan yola çıkarak örgütsel destek algısının duygusal bağlılığa yol açtığını söylemek yanlış olmayacaktır. Rhoades ve Eisenberger (1986:504; 2002:709) algılanan örgütsel desteğin özellikle

duygusal bağlılıkla pozitif ve güçlü bir ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Yine Panaccio ve Vandenberghe (2009:231) örgütsel destek algısının özellikle duygusal bağlılığı kuvvetli bir şekilde etkilediğini görmüştür. Duygusal bağlılık kadar kuvvetli olmasa da örgütsel destek örgütsel normları etkilediğinden normatif bağlılığı da arttırmaktadır.

Bilgin vd. (2010:518) yaptığı liderlik çalışmasında, karizmatik liderlik özelliklerine sahip (stratejik vizyon, çevreye duyarlılık, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, risk alabilme...vb.) olan yöneticilerin çalışanlarını örgüte duygusal açıdan bağlamada daha başarılı oldukları bulunmuştur.

Bunlar dışında duygusal bağlılıkla çift yönlü olarak karşılıklı etkileşim gösteren üç etken daha saptanmıştır (Meyer vd., 2002:32-36). Bunlar iş tatmini, işe bağlılık ve mesleğe bağlılıktır. Araştırma bu üç etken için de kuvvetli bir ilişki belirlemiştir. Bu üç etken arasında en kuvvetli ilişkiyi genel iş tatmini açıklamıştır. Ülkemizde yapılan çalışmalarda, Poyraz ve Kama, (2008), Gül, Oktay ve Gökçe (2008), Akar ve Yıldırım (2008) iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında orta ya da kuvvetli düzeyde, çift yönlü pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.

#### **2.4.2. Devam Bağlılığına Etki Eden Faktörler**

Devam bağlılığı, işgörenlerin örgütlerini terk etmeleri sonucunda o güne kadar yaptıkları harcamaların boşa gideceği ya da elde ettiği hakları kaybetmenin getireceği maliyetlerin yüksek olacağı düşüncesiyle ortaya çıkan bağlılık türüdür. Devam bağlılığı örgüte yapılan harcamalar ve alternatif iş olanakları faktörlerinden etkilenir (Powell ve Meyer, 2004:171).

*Örgüte yapılan harcamalar*, Becker'in (1960) yan-bahis yaklaşımına dayanır. Powell ve Meyer, (2004:171) araştırmasında Becker'in yan bahis yaklaşımını oluşturan beş unsuru test ettiği araştırmasında, beş unsurun da Meyer ve Allen'in devam bağlılığı ile doğrudan ilişkili olduğunu gözlemlemiştir. Ancak kendi ölçeklerinde örgüte yapılan harcamalar unsuruna "yüksek fedakârlıklar" adını vermiş ve bu kategorinin Becker'in belirttiği yan bahisleri daha iyi yansıttığını ifade etmiştir.

Allen ve Meyer (1990:18) devam bağılılığına etki eden harcamalara yönelik faktörleri; *işe dair beceri ve yetenekler, alınan eğitim, başka bir bölgeye yerleşme, kişisel harcamalar (efor ve zaman), emeklilik hakları ve bir yerleşim bölgesinde veya bir topluluk içerisinde bulunma zamanı* olarak belirlemiştir.

Örneğin, bir çalışan şehir değiştirdiğinde, yeni iş yerinde o güne kadar kazandığı tecrübe ve yetenekleri boşa harcamış olacaktır. Yeni iş yerinde ihtiyaç duyduğu yeteneklerini geliştirmek için yeniden zaman ve efor sarf etmek zorundadır. Benzer bir şekilde emeklilik hakkı, mevki ve iş güvenliği de Whitener ve Walz'e (1993) göre bu tarz harcamalardandır (Meyer ve Allen, 1997:58–59).

*Alternatif iş olanakları:* Dışarıdaki alternatif iş olanaklarının kendisi için fazla olduğunu düşünen bir iş gören düşük düzeyde devam bağılılığına sahip olur. Çünkü bulunduğu iş yerinde memnun olmadığı takdirde kolayca başka bir iş bulabilmektedir. Bu düşüncedeki insanlar için iş yerinden ayrılmanın getireceği maliyet de düşüktür. Çalışanların kendi iş yeteneklerinin ve eğitimlerinin yüksek olduğunu düşünmeleri, ekonomik dış faktörler, işsizlik oranı gibi kriterler bu faktörü etkileyen baş unsurlardır. Bunun yanında daha önceki iş arama tecrübeleri ve iş değiştirmek için ailevi durumların kişiyi kısıtlıyor olması da devam bağılılığına etken bir başka durumdur (Meyer ve Allen, 1997:57–58).

Allen ve Meyer (1990), Meyer ve Allen (1991), Meyer vd. (2002), Wasti (2002) ve Powell ve Meyer (2004) alternatif iş imkânlarının olmasının devam bağılılığını etkilediğini araştırmalarında görmüştür.

Ülkemizde Wasti (2002:546) çalışmasında devam bağılılığına alternatif iş imkânlarının azlığı kavramının örgüte çalışanların yaptığı harcamalar ve zamanla kazanılan haklardan biraz daha fazla etken olduğunu gözlemlemiştir. Ancak toplulukçu kültürlerde yalnızca bu iki bileşenin devam bağılılığını ortaya çıkartmadığını çalışmasında saptamış ve savunmuştur. Wasti'ye göre toplulukçu kültüre sahip örgütlerde çalışanlar diğer çalışma arkadaşlarının davranışlarından da etkilenmektedirler. Çalışmanın bulgularına göre çalışma arkadaşlarının çeşitli fikir ve davranışları, devam bağılılığının oluşmasında iş görenleri diğer iki bileşen alternatif iş imkânları azlığı ve örgüte yapılan harcamalardan daha fazla etkilemektedir.

### 2.4.3. Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Normatif bağlılık etkenleri bakımından duygusal bağlılıkla benzer faktörlerden etkilendiğinden bu iki kavram açısından bir tartışma vardır. Bu benzerlikler üç bağlılık türüne etki eden faktörlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandıklarıyla ilgilidir. Örneğin çalışanların örgüt tarafından eğitim verilmesi iş görenlerde farklı şekillerde algılanarak üç bağlılık türünün de gelişmesine yol açabilmektedir. Ancak bu örnek açısından konuşursak asıl problem örgütsel destek algısının hem duygusal hem de normatif bağlılığı çalışanlarda aynı anda beraber oluşturabilmesinden kaynaklanmaktadır. Korelasyonlara bakıldığı zaman bu sorun ortadan kalkmaktadır. Çünkü ilişkilerin kuvvet derecesi iki bağlılık türü için farklı çıkmaktadır (Meyer ve Parfyonova, 2010:285–286).

Normatif bağlılığı iki ana faktör olan sosyalizasyon deneyimleri ve örgütsel yatırımlar etkilemektedir (Meyer ve Allen, 1997:61; Meyer ve Allen, 1991:72).

*Sosyalizasyon Deneyimleri:* Kişilerin geçmişlerine ilişkin ailevi, kültürel deneyimleri ile örgüte katılımlarından sonraki zaman içerisinde edindikleri örgüt içindeki sosyal deneyimlerini içerir. Örgüt içerisindeki düzenlenen sosyal aktiviteler, yeni katılan üyeleri eski olanlarla kaynaştırma etkinlikleri sosyalizasyon deneyimlerini arttırarak normatif bağlılığa katkı yapabilir. Ayrıca Wasti ve Can (2008:407–408) yöneticiler ile çalışanların ilişkilerinin kuvvetli olmalarının, yöneticilerin davranışlarından memnuniyet duymalarının normatif bağlılığı arttırdığını görmüştür. Benzer bir şekilde aynı çalışmada çalışanların iş arkadaşlarıyla olan olumlu sosyal deneyimlerinin de normatif bağlılığı olumlu etkilediğini bulmuştur.

Dunham vd. (1994) işgörenlerin çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin yaptığı çalışmada sosyalizasyon deneyimlerini dolayısı ile normatif bağlılığı etkilediğini bulmuştur (Meyer ve Allen, 1997:63).

Bir diğer önemli nokta da daha önce değindiğimiz gibi Wasti (2000), toplulukçu kültürlerde bireysel kültüre sahip toplumlara kıyasla aile ve çevresel sosyal deneyimlerin daha yoğun olmasından kaynaklı bir baskı ortaya çıktığını ifade

etmektedir. Ailelerin etkisi ve toplumun kültürüne ait sadakat normları normatif bağlılık ile ilişkilidir (Durna ve Eren, 2005:213).

*Örgütün yatırımları:* Örgütlerin çalışanları için geçen zaman içerisinde yaptığı faydalı harcamalar da normatif bağlılık gelişmesini sağlayabilir. Çalışanlar örgütün kendileri için yaptığı bu yatırımlar sonucunda karşılığını vermek isteyerek bir sorumluluk duygusu geliştirirler (Meyer ve Allen, 1991:72; 1997:61).

Örneğin örgütler çalışanlarının aile üyelerine maddi açıdan yardımlar yaptığında, çalışanlar bu durumu kendileri için rahatsız edici bulup hoşnut olmayabilirler. Çünkü karşılık normu kuralına (Gouldner, 1960) göre işveren ve iş görenler arasındaki alış verişin dengede olması gerekmektedir. Örgüt bu tarz yatırımlar yaptığında çalışanlar bu dengenin kendileri aleyhinde bozulduğunu düşünüp bir yükümlülük duygusu içerisine girmektedirler. Bozulan dengeyi düzeltmek isteyen birey örgütünün o ve ailesi için yaptığı gönüllü yatırımların karşılığını normatif bağlılık geliştirmesi sonucunda ödemeye çalışacaktır (Meyer ve Allen, 1997:61).

Meyer ve Allen (1997:62) örgütün harcamaları ve sosyalizasyon deneyimlerinin oluşturduğu normatif bağlılığın temelinde yatan şeyin “psikolojik kontrat” olduğunu söylemektedir. Bireyin örgüte girmesiyle başlayan bu kontrat her iki tarafı da karşılıklı olarak yükümlülüklerini yerine getirmeye zorlar. Bu yükümlülükler normatif bir bağ oluşturmakta ve çalışanların örgüte olan borçlarını ödeme zorunluluğu hissettirmektedir.

## 2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın üç bileşenine etki eden faktörlerin her birinin farklı olduğunu ifade etmiştik. Örgütsel bağlılığın sonuçlarını ele aldığımızda üç bağlılık türünün de *işten ayrılma niyeti başta olmak üzere, performans (rol içi ve rol harici), örgütsel vatandaşlık (yardımlaşma ve kurallara itaat etme), Psikolojik mutluluk (mutluluk ve motivasyon, stres, psikolojik ve psikosomatik sorunlar) devamsızlık (absenteeism), ve iş tatmini* gibi sonuçlara etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Bu konular hakkında bugüne kadar çok fazla sayıda araştırma sonucuna literatürde rastlamak mümkündür.

*İşten Ayrılma Niyeti:* Geri çekilme davranışlarından biri olan işten ayrılma niyeti (turnover, intention to leave) örgütsel bağlılığın en çok üzerinde durulan sonuçlarından biri ve belki de en önemlisidir. Nitelikli işgücünün günümüzde kimi zaman örgütünü terk etmeyi seçtiğini algılanan örgütsel destek konusunda bahsetmiştik. Bu istenmeyen durumun önüne geçmek için yöneticilerin çalışanlarını örgütlerine bağlamaları şarttır.

Wasti (2005:305) Türkiye’de 46 farklı firmada 914 katılımcı arasında yaptığı çalışmasında örgütsel bağlılığın başta işten ayrılma niyeti olmak üzere bunun yanında örgüte sadakat ve çalışma arkadaşlarına yardım etme gibi davranışlara olumlu etkisi olduğunu gözlemlemiştir. Duygusal bağlılığı yüksek ya da hem duygusal hem de normatif bağlılığı yüksek çalışan profillerinde bu katkı daha fazla görülürken; devam bağlılığının katkısının düşük düzeylerde olduğu görülmüştür.

Meyer vd., (2002:36) işten ayrılma niyeti ile en güçlü ilişkinin duygusal bağlılık arasında olduğunu söylemiştir. Geri çekilme davranışlarının tümü için duygusal bağlılık en büyük etken olsa da daha sonra sırasıyla normatif bağlılık ve en son devam bağlılığı da etkindir. Devam bağlılığının iki bileşeni arasında örgüte yapılan harcamaların alternatif iş olanaklarıyla kıyaslandığında daha etkili olduğunu bulmuştur. Kuzey Amerika’da duygusal bağlılığın işten ayrılma niyetine olumlu etkisi doğu kültürüne göre daha yüksektir.

Yao ve Wang (2007:1066) Çin’de yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılık ile çalışanların işi bırakma eğilimlerini konu alan bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı karşılaştırdığında doğu kültüründe batı kültürüne göre duygusal bağlılıktan çok normatif bağlılığın etken olduğunu, bunun toplulukçu kültürle ilgisi olduğunu belirtmiştir. Çalışmada normatif bağlılık ile iş bırakma eğilimi arasında 0,01 anlam düzeyinde ters yönlü bir ilişkiye rastlamıştır. Duygusal bağlılık için ilişki anlamlı gözükmemektedir.

Huselid ve Day (1991:385-386) hem tutumsal bağlılık düzeyi hem de devam bağlılığı düzeyi için yaptığı incelemede iki bağlılığın da 0,001 anlam düzeyinde işi bırakma davranışı ile negatif ilişkisini tespit etmiştir. Tumwesigye (2010:950) üç örgütsel bağlılık türü ile işten ayrılma niyetin doğrudan ve güçlü ilişkisi olduğunu çalışmasında söylemiştir.



Angle ve Perry (1981), Modway (1979), Wiener (1982), Riechers (1985), Allen ve Meyer (1991), QI Yong-tao (2007) ve Yao ve Wang (2007) çalışmalarında örgütsel bağlılığın artmasının iş gören devrini ve işten ayrılma niyetini azalttığına dair sonuçlar bulmuşlardır.

Ülkemizde yapılan çalışmada Sarıdede ve Doyuran (2004) duygusal ve devam bağlılığının işten ayrılma niyetini azalttığına dair anlamlı ilişkiler bulmuştur. Aynı çalışmada normatif bağlılığın da işten ayrılma niyetiyle anlamlı olmayan bir ilişkisi tespit edilmiştir.

Uyguç ve Çımrın (2004:97) laboratuvar çalışanlarında yaptığı araştırmada duygusal ve normatif bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğunu bulduysa da, beklenilenin aksine devam bağlılığının işten ayrılma niyetini arttırdığını gözlemlemiştir. Poyraz ve Kama (2008:158) ve Gül vd., (2008:8) çalışmalarında yine yüksek bağlılığın işten ayrılma niyetini azalttığını görmüştür.

Özdevecioğlu (2004:109) çalışmasında örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini azalttığından bahsetmiştir. Araştırmasında negatif yönlü, oldukça kuvvetli bir ilişkiye rastlamıştır. Bunun yanında örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini açıklama oranı % 58,5 olarak hesaplanmıştır ki bu oldukça yüksek bir rakamdır.

*Performans*: Performans, işyeri içerisinde görevle ilgili performans (in-role) ve verilen görevin haricindeki performans (extra-role) olarak iki kısımda incelenmektedir. Genel olarak örgütsel bağlılığın performans ve verimi artırıcı etkileri olduğuna dair çalışmalar mevcuttur.

Yılmaz (2010:245) çalışmasında hem rol içi hem de rol dışı performans ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptamış; çalışanların örgüte bağlı oldukları oranda yüksek performans sergileyebileceklerini söylemiştir.

Meyer ve Allen (1991), Blau (1988), Meyer (1993), Corelli vd (1987), Decotlis ve Summers (1987) ve Modway vd. (1974) duygusal bağlılık başta olmak üzere çalışanların performansının örgüte olan bağlılıkları ile artırılabilirliğini ifade etmiştir. (Özutku, 2008:84). Wiener ve Vardi (1980) normatif bağlılığın performansı oldukça olumlu yönde etkilediğini, bunun yanında ise devam bağlılığının performansı çok az miktarda arttırdığını söylemiştir (Özutku, 2008:85).

Meyer vd. (2002:36) ise duygusal ve normatif bağlılığın rol dışı ve içi performansı arttırdığını, devam bağlılığı ise ters şekilde düşürdüğünü araştırmasında

bulmuştur. Normatif bağlılığın Kuzey Amerika dışında performansa daha fazla olumlu katkı yaptığını tespit etmiştir.

Hackett (1994), Meyer (1993), Meyer vd. (1989) duygusal bağlılığın her iki tür performansa da olumlu etki ettiğini söylerken; Hackett (1994), Konovsky ve Cropanzano (1991) devam bağlılığının performansı olumsuz etkilediğini söylemiştir (Ertan, 2008:69). Örgütsel bağlılık ile genel iş performansı arasında ilişki olmadığını söyleyen nadir çalışmalar da vardır. Steers, (1977); Morrow, (1993) örgütsel bağlılık ile performans arasında anlamlı bir ilişki kuramamıştır (Ertan, 2008:69).

Bağlılık ve performans arasında bazen zayıf ilişkiler olabileceğini söyleyen Brett vd. (1995), bu gibi sonuçları ailevi mecburiyetler, kişilerin beklentileri ve ekonomik şartlara bağlamaktadır (Gül vd., 2008:4).

Bycio, Hackett ve Allen (1995); Ingram, Lee ve Skinner (1989); Leong, Randall ve Cote (1994) Randall, Fedor ve Longenecker (1990) ve Sager ve Johnston (1989) çalışmalarında yüksek duygusal bağlılığa sahip olan bireylerin rol içi performanslarının düşük duygusal bağlılığa sahip olanlara oranla oldukça yüksek olduklarını gözlemlemişlerdir (Meyer ve Allen, 1997:28–29).

Kim ve Melborgne (1993) yüksek duygusal bağlılığı olan çalışanların düşük bağlılığa sahip olanlara kıyasla, örgütün aldığı stratejik karar ve kurallara daha fazla itaat etme eğiliminde olduklarını görmüştür. Ancak Meyer ve Allen (1997:28-29) bu çalışmalarda ortaya çıkan sonuçların çalışanların kendi performanslarını değerlendirmeleri sonucunda bulunduğunu belirtmektedir. Bu yüzden çalışanların performansları üstleri tarafından değerlendirilmediğinden bu çalışmaların yanıltıcı olma ihtimali bulunmaktadır.

Kısaca özetlersek genel olarak örgütsel bağlılık hem rol içi hem de rol dışı performansı olumlu olarak etkilemektedir. Bu etkiyi en çok duygusal bağlılık daha sonra da henüz yeterli miktarda çalışma olmasa da normatif bağlılık sağlamaktadır. Çoğunlukla çalışmalarda devam bağlılığın performansa ya etkisinin olmadığı ya da olumsuz etkilediği gözlemlenmektedir.

*Devamsızlık ve İşe geç Kalma:* Geri çekilme davranışlarından olan devamsızlık ve işe geç kalma, çalışanların örgüt içerisinde rahatsız oldukları bir takım nedenlerden dolayı işlerine mazeretsiz olarak gelmemeleri ya da kasıtlı olarak geç kalmalarıdır.

Angle ve Perry (1981), Marsch ve Mannari (1977), Mathieu ve Zajac (1990), Modway vd. (1982) ve Chow (1994) işe gelmeme ve geç kalma davranışları ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkiye rastlamıştır (Ertan, 2008). Gellaty, Meyer ve Allen, Smith ve Steers da ulaştıkları sonuçlara göre duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların kasıtlı olarak işe gelmemelerinde büyük ölçüde düşüş olduğunu belirtmiştir (Sığrı, 2007:267).

Devamsızlık ve işe geç kalmayı önleme konusunda Meyer ve Allen (1997:27) duygusal bağlılığın en büyük katkısı duygusal bağlılığın yaptığını söylerken Gellaty (1995); Hackett vd. (1994); Meyer vd. (1993) ve Somers'ın (1995) çalışmalarına değinmiş ve bu araştırmalara dayanarak duygusal bağlılığın devamsızlık oranını azalttığını, devam bağlılığının ise etkisinin olmadığını ifade etmiştir. Normatif bağlılığın devamsızlığa etkisi konusunda ise yok denecek kadar az çalışma olduğunu söylemektedir.

Meyer vd. (2002:36) örgütsel bağlılığın sonuçları ve etkenleri üzerinde yaptığı çalışmada aynı şekilde duygusal bağlılığın işe geç kalma ve işe gelmeme durumları ile negatif yönlü ilişkide olduğunu; normatif ve devam bağlılığının devamsızlık üzerinde ya hiç ya da düşük ölçüde negatif etkisi olduğunu görmüştür.

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışları:* Çalışanların olumlu ve uyumlu davranışlarını içeren örgütsel vatandaşlık bağlılıkla ilişkilidir. Meyer ve Allen (1997:34) rol dışı performans benzer bir kavram olan çalışma arkadaşlarına ve üstlerine gönüllü olarak yardımcı olmak, fedakârlıkta bulunmak ve örgütün yazılı olmayan kurallarına itaat etmek gibi davranışları örgütsel vatandaşlık davranışları olarak kabul etmektedir.

Meyer ve Allen (1986), Meyer vd. (1993) ve Pearce (1993) duygusal bağlılıkla örgütsel vatandaşlık davranışları arasında kayda değer kuvvette anlamlı bir ilişki tespit etmişken; Meyer vd. (1993) aynı çalışmada normatif bağlılığın da örgütsel vatandaşlığa duygusal bağlılık kadar olmasa da etki ettiği görülmüştür. Meyer vd. (1993) devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık arasında bir ilişki bulamamışken; Shore ve Wayne (1993) negatif ilişki bulmuştur (Meyer ve Allen, 1997:34).

*İş Tatmini:* İş tatmini örgütsel bağlılığın sonuçlarından biri olmakla beraber daha doğru bir ifadeyle karşılıklı bir etkileşim içerisindedir. Loi vd. (2006) bu

kavram örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğundan hem doğrudan hem de dolaylı olarak işten ayrılma ve devamsızlık davranışlarına negatif etki yaptığını söylemektedir (Gül vd., 2008:4).

Akar ve Yıldırım (2008:101) çalışmasında Jenkins ve Thomlison (1992), duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif, devam bağlılığı ile arasında ise negatif ilişkiye rastladığını aktarmıştır. Ayrıca diğer araştırmacılar De Cotiis ve Summers (1987), Hellman ve McMilian (1994), Sagar (1994), Jamal ve Badawi (1995), Hariison ve Hubard (1998), Bhuinan ve Abol-muhmin (1997), Yavaş ve Bodur (1999) ve Yousef'in (2001) iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunduğunu ifade etmiştir.

Porter vd (1974), Price (1977), Wiener (1982), Rose (1991), Allen vd. (2003), Feinstein vd. (2001) ve Hochwarter vd. (2003) çalışmalarında iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı, orta ya da kuvvetli ilişkiler bulunmuştur (Poyraz ve Kama, 2008:158). Yao ve Wang (2007:1064) çalışmasında duygusal bağlılığın iş tatminine 0,01 anlam düzeyinde pozitif bir katkı yaptığını söylemektedir.

Meyer vd. (2002:36) duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında kuvvetli ilişkiler saptamış ve arttırdığını çalışmasında söylemiştir. Kuzey Amerika'da duygusal bağlılık iş tatminine daha büyük etkenken, Doğu ülkelerine gidildikçe normatif bağlılığın iş tatminine olumlu etkisi artmaktadır..

*Psikolojik mutluluk:* Psikolojik sağlık ve çalışanların mutluluğu kavramı çalışanların moral ve motivasyonlarının sağlanması ve stres kaynaklarının azaltılmasını içerir. Çalışanlar kendilerini mutlu hissettikleri bir ortamda çalışmaktan memnun olurlar. Bu konuda yine odak noktası duygusal bağlılık olmuştur. Stresli ortamlarda çalışanlarda fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca mutsuz çalışanların iş tatmini düşük olacağından performans ve işe katılım düzeylerinde azalmalar görülebilmektedir.

Begley ve Czajka (1993), Jamal (1990) Reilly ve Orsak (1991) ve Ostroff ve Kozlowski (1992) çalışmalarında duygusal bağlılığın psikolojik ve fiziksel rahatsızlıkları önlediğini bulmuştur. Aynı çalışmalarda normatif bağlılığın da bu olumsuz etkenleri azalttığı ancak devam bağlılığının bir ilişkisine rastlanmadığı vurgulanmıştır (Meyer ve Allen, 1997:37).

Romzek (1989) ve Kirchmeyer (1992) yüksek duygusal bağlılığın iş yerinin ötesinde yaşam tatmini olarak da çalışanların üzerinde olumlu etkisi olduğunu, bu tarz bireylerin aileleriyle daha uyumlu geçinip sosyal faaliyetlere katılmaya daha fazla gönüllü olduklarını belirtmiştir (Meyer ve Allen, 1997:38). Meyer vd. (2002:37) analizinde duygusal bağlılığın stresin kaynaklarından biri olan iş-aile çatışmasını azalttığını, devam bağlılığının ise tam aksine arttırdığını gözlemlemiştir.

King ve Sethi (1997) duygusal bağlılığın stres kaynaklarını azalttığını, devam bağlılığının ise arttırdığını görmüş olup; rol belirsizliği ve rol çatışması gibi iki ana stres kaynağını inceleyen Oliver ve Brief (1977), Fischer ve Gitelson (1983), Zahra (1985), Babakus vd. (1996) ve Yousef (2002), örgütsel bağlılığın bu iki stres faktörünü ortadan kaldırdığını savunmuştur (Akar ve Yıldırım, 2008:101).

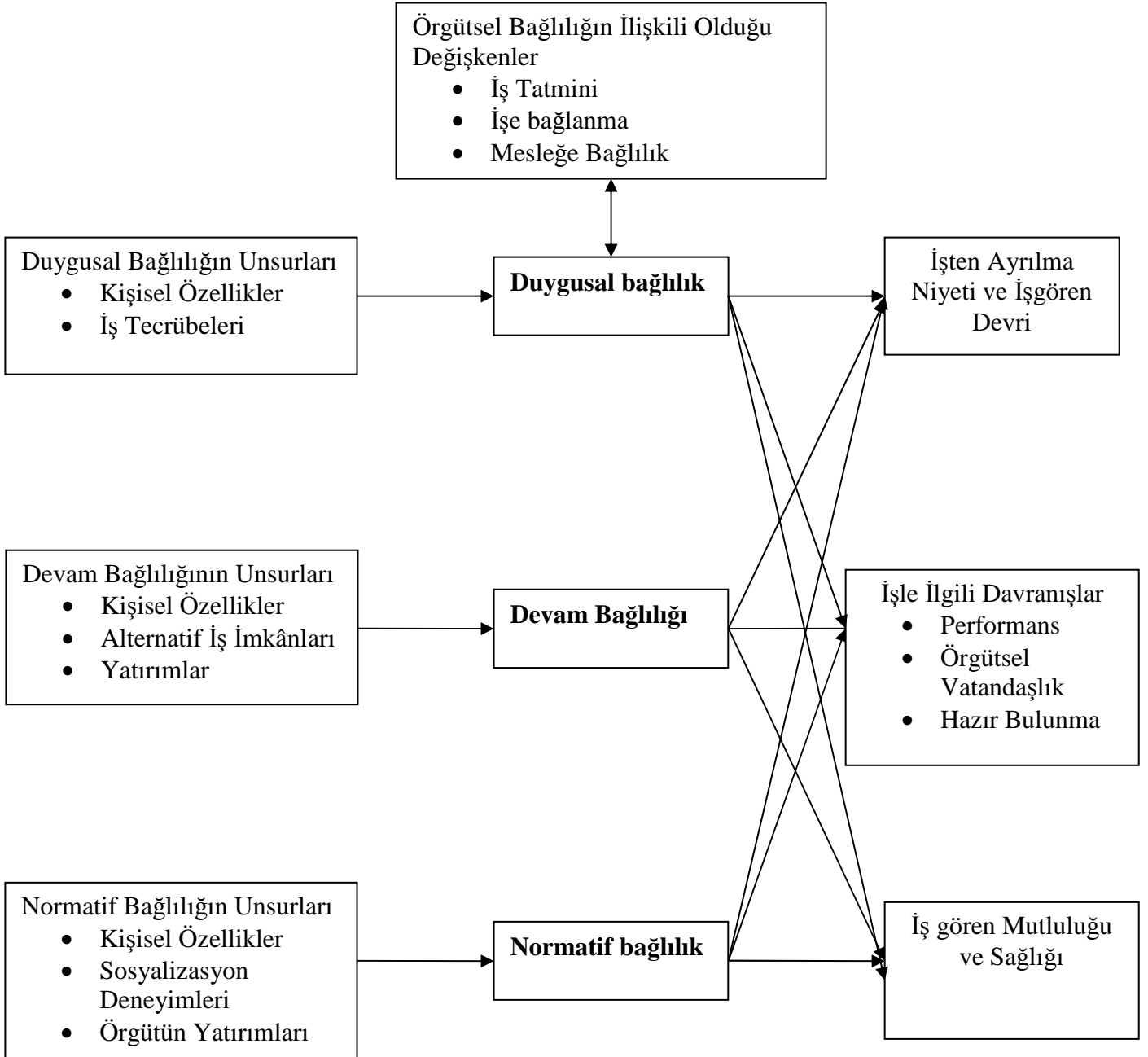
Mathieu ve Zajac (1990), Modway, Porter ve Steers (1982), Somers (1995) ve Tubbs (1994) çalışmalarında stresli ortamlarda çalışan kişilerin iş tatmininden yoksun olduklarını, buna bağlı olarak işten ayrılmak istediklerini ve örgütsel bağlılığın bu durumu önlediğini söylemiştir (Gül vd., 2008:3).

Örgütsel bağlılık ile moral-motivasyon arasında yapılan çalışmalarda Balfour ve Wechsler (1996); Meyer, Allen ve Topolnystk (1998); Montes vd. (2003); Linz (2004), Pierce ve Gardner (2004) ve Karatepe ve Uludağ (2007) örgütsel bağlılığın motivasyonu arttırdığını bulmuştur (Ertan, 2008:71). Ertan (2008:109) üç bağlılık türünün de orta düzeyde çalışan motivasyonunu arttırdığını çalışmasında ifade etmiştir. Wasti (2005:296) stres faktörlerine ülkemizde normatif bağlılığın olumlu bir şekilde etki ettiğini gözlemlemiştir.

Panaccio ve Vandenberghe (2009:226–227) çalışmasında duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın çalışanların mutluluğunu arttırdığını, devam bağlılığının bileşenlerinden alternatif iş olanaklarının ise azalttığını bulmuştur.

Anlatılanları özetlersek stres kaynakları çalışanların mutluluğunu düşürmektedir. Duygusal bağlılık yapılan çalışmalarda çalışanların mutluluğunun göstergelerinden iş tatmini, yaşam tatminini gibi pozitif olguları arttırdığını, depresyon, verilen göreve ilişkin stres, duygusal tükenme, fiziksel hastalıklar, iş-aile çatışması gibi negatif olguları azalttığını göstermiştir. Devam bağlılığına ait çalışmalar ise çalışanların duygusal tükenme, göreve bağlı stres, anksiyete bozukluklar, iş-aile çatışması gibi olumsuz unsurları arttırdığını göstermiştir.

**Şekil 6. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modelinin Etkenleri ve Sonuçları**



Kaynak: Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences (Meyer J., Stanley D. J., Hersovitch L. ve Topolnytsky L., 2002:22)

## 2.6. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Günümüzde işverenlerin en büyük sorunlarından biri yetenekli çalışanlarını örgütlerinde tutabilmektir. Bazı durumlarda çalışanların bağlı buldukları örgütü terk edip kendilerine daha düşük ücret öneren örgütleri tercih ettikleri görülmektedir. Bu durum yöneticilerin çalışanları işyerine bağlamadaki yeteneksizliklerinden ya da çalışanların örgüt çalışma şartlarını beğenmemelerinden kaynaklanabilir. Bireyleri örgütte tutmanın tek yolunun eski yönetim anlayışına dayanan maddi ödüller olmadığı görülmüştür. Sosyal bir birey olan insanların bir yere ait olma ihtiyacı, takdir edilme ve saygı duyulma gibi gereksinimlerini örgüt içerisinde “örgütsel destek” kavramı karşılamaktadır. Sosyal alış-veriş teorisine göre yüksek sosyo-duygusal ihtiyaçları olan bireylerin, örgütsel destek algısı yaratılarak örgütlerine daha fazla bağlanmaları ve daha iyi performans göstermeleri sağlanabilir.

Rhoades ve Eisenberger (2002:698–714), çalışmasında örgütsel bağlılığı, algılanan örgütsel desteğin sonuçlarından birisi olarak göstermiştir. Şu an literatürde en yaygın olarak kabul edilen bağlılık modelinin yaratıcısı olan John P. Meyer de çalışmalarının neredeyse tamamında örgütsel destek algısının yüksek örgütsel bağlılığa yol açtığını söyleyerek Eisenberger’i doğrulamıştır. Bu iki kavramın öncülerinin araştırmaları ışığı altında örgütsel bağlılığın örgütsel destek algısının bir sonucu olduğunu kabul edebiliriz. Bu konudaki araştırmaların çoğu duygusal bağlılık ve örgütsel destek arasındaki ilişki çevresinde yoğunlaşmıştır. Devam ve normatif bağlılık hakkında çalışma sayısı daha az sayıdadır.

Karşılık verme normuna (Gouldner, 1960) ve sosyal alış-veriş teorisine (Blau, 1964) göre çalışanlara değerli gördükleri kaynaklar ve ödüller sunulduğunda bunları olumlu iş tecrübeleri olarak algılamaları sonucunda çalışanlarda güçlü bir duygusal bağlılık oluşur. Bu bağlılığın takdir edilme, ödüllendirilme ve saygı görme gibi sosyo-duygusal ihtiyaçların örgüt tarafından karşılanması sonucunda oluşması ihtimali yüksek olduğu tahmin edilmektedir (Panaccio ve Vandenberghe, 2009:226).

Panaccio ve Vandenberghe (2009), çalışmasında örgütsel destek ile normatif bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki yakalamıştır. Örgütün yaptığı harcamalar sonucunda çalışanlarda bir yükümlülük duygusu oluştuğunu, bu sebeple

normatif bağlılığa neden olduğunu söylemektedir. Devam bağlılığı ile örgütsel destek arasında ise zayıf ve negatif bir ilişki yakalamıştır.

LaMastro (2003) eğitim kurumlarında yaptığı araştırmada örgütleri tarafından önemsendiklerini hisseden ve destek gören çalışanların yüksek duygusal bağlılık gösterdiklerini bulmuştur. Devam bağlılığı için zayıf ve negatif; normatif bağlılık içinse orta kuvvette ve pozitif bir ilişki saptamıştır. Örgütün sağladığı eğitim programları sonucunda çalışanların bir meslekte ustalaştıklarını düşünmeleri sebebiyle örgütte kapalı kalma hissini yendiklerini söylemektedir. Bu durum bireylerde devam bağlılığını ortaya çıkaran alternatiflerin azlığı duygusunu ortadan kaldırmaktadır.

LaMastro'nun bu bulgusu Shore ve Tetrick (1991) tarafından da desteklenmiştir. Shore ve Tetrick'e göre örgütsel destek, çalışanlar üzerindeki örgüte kısıp kalma ve ayrılmanın getirebileceği yüksek maliyetlerin birey üzerinde yarattığı etkiyi azaltmaktadır. Bu sayede devam bağlılığı da azaltmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:701).

Tek-Yew Lew (2009:81) örgütsel destek algısının hem doğrudan hem de yükümlülük duygusu üzerinden dolaylı olarak yüksek duygusal bağlılığa yol açtığını gözlemlemiştir. Meyer vd. (2002:20–52) duygusal bağlılığa etki eden faktörleri incelerken bu tür bağlılığa en çok etki eden faktörün örgütsel destek algısı olduğunu söylemiştir. Ayrıca örgütsel destek algısını oluşturan unsurlardan örgütsel adalet ile duygusal bağlılık arasında da kuvvetli ilişkiler bulmuştur. Araştırmasında destek algısının Kuzey Amerika dışındaki bölgelerde duygusal bağlılığa daha fazla katkı yaptığını dikkat çekmiştir.

Duygusal bağlılıkla ilgili Eisenberger, Fasolo ve LaMastro (1990); Guzzo, Noonan ve Elron (1994); Shore ve Wayne (1993) ve Shore ve Tetrick (1991) çalışmalarında örgütsel desteğin direk olarak pozitif katkı yaptığını bulmuştur (Meyer ve Allen, 1997:47). Buchanan (1974) örgütün çalışanlarını desteklemesi ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir (Özdevecioğlu, 2003a:116).

Setton vd. (1996) ve Wayne, Shore ve Liden (1997) çalışmalarında örgütsel desteğin duygusal bağlılığa yol açtığını söylemektedir (Tek-Yew Lew, 2008:73). Allen, Shore ve Griffeth (1999), Hutchison (1997), Hutchison, Garstka (1996),



Jones, Flynn ve Kelloway (1995), Settoon, Bennett ve Liden (1996) ve Wayne vd. (1997) duygusal bağlılık ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü ilişki bulan diğer araştırmacılarıdır (Rhoades vd., 2001:825).

Meyer ve Allen (1997:47) kitabında DeCotiis ve Summers (1987); Mottaz (1988); Withey (1988); Mathieu ve Zajac'ın (1990) çalışmalarında örgütsel destek algısını meydana getiren unsurlardan yönetici desteğinin bağlılığa etkilerini; Bycio vd., (1995) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının bağlılığa etkilerini; Major, Kozlowski, Chao ve Gardner (1995) yönetici-çalışan alış-veriş ilişkisini araştırdığını ve bu araştırmaların tümünde duygusal bağlılığı arttırdığını gördüklerini söylemiştir. Yine kitabında örgütsel desteğin unsurlardan biri olan algılanan iş güvencesinin Ashford, Lee ve Bobko'ya (1989) göre duygusal bağlılığı arttırdığı aktarmıştır.

Rhoades ve Eisenberger (2002:709) çalışmasında örgütsel destek algısının yüksek derecede ve pozitif yönde örgütsel bağlılığa yol açtığını, devam bağlılığını ise düşürdüğünü açıklamıştır. Kendi yaptığı literatür taramasında tüm araştırmalarda örgütsel desteğin duygusal bağlılığı arttırdığını, devam bağlılığını ise sifıra yakın eksi değerlerde tuttuğunu görmüştür.

Örgütsel destek algısının unsurlarından otonomi derecesinin Colarelli, Dean ve Konstans (1987) ve Dunham, DeCotiis ve Summers (1987) tarafından örgütsel bağlılığa katkı yaptığı gözlemlenmiştir (Meyer ve Allen, 1991:71).

Önemli bir konu da örgütsel adalettir. Lee (1971); Ogilvie (1986); Rhoades ve Steers (1981) adaletli ödül dağıtımının örgütsel bağlılığı arttıracığını; Brooke vd (1974) ve Meyer ve Allen'ın (1987) çalışmalarında ise çalışanların performanslarına göre adil dağıtılan ödüllerin örgütsel destek algısı yaratarak örgütsel bağlılığa sebep olduğunu söylemişlerdir (Meyer ve Allen, 1991:71).

Bunun yanı sıra iş tatmini de daha önceki konularda bahsettiğimiz üzere örgütsel destek algısından etkilenmektedir. İş tatmini Meyer vd. (2002:32) göre duygusal bağlılık ile karşılıklı bir ilişki içerisindedir. Bu yüzden örgütsel destek dolaylı yoldan iş tatmini üzerinden duygusal bağlılık oluşmasına katkıda bulunmaktadır diyebiliriz.

Maertz, Griffeth, Campbell ve Allen (2007) örgütsel desteğin normatif bağlılığı arttırdığını gözlemlemiştir ve bu durumu normatif bağlılığın da duygusal bağlılıkta olduğu gibi sosyal alış-veriş teorisi ve karşılık verme normlarına

bağlamıştır. İki bağlılık türünün de temelinde yatan şeylerden bazıları bu teoriler olduğundan örgütsel destek algısından olumlu etkilenmektedirler (Panaccio ve Vandenberghe, 2009:226).

Currie ve Dollery (2006) çalışmasında örgütsel destek algısının duygusal ve normatif bağlılığı artırıcı etki yaptığını gözlemlemiştir (Tumwesigye, 2010:943). Makanjee vd. (2006), Güney Afrika'daki klinik ve hastanelerde yaptığı çalışmasında duygusal bağlılık ile örgütsel destek arasında direk ilişki saptarken, normatif bağlılık ile örgütsel desteğin arasındaki ilişkinin daha çok yönetici desteğinden kaynaklandığı bulgusuna varmıştır.

Ülkemizdeki birkaç çalışmaya bakacak olursak Uçar (2009:47) tez çalışmasında örgütsel desteğin başta duygusal bağlılık daha sonra da normatif bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğunu; devam bağlılığını ise küçük bir miktar düşürdüğünü görmüştür.

Özdevecioğlu (2003a:126) Kayseri ilinde mobilya sektöründe yaptığı araştırmasında örgütsel destek ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif; duygusal bağlılık arasında kuvvetli düzeyde anlamlı ve pozitif ilişki görmüştür. Genel çalışmaların aksine Özdevecioğlu devam bağlılığı ile örgütsel destek arasında zayıf da olsa pozitif yönde bir ilişkiye rastlamıştır.

Özdevecioğlu (2004:107) bir başka çalışmasında örgütsel destek algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkilerini araştırmıştır. Bu araştırma sonucunda örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında orta kuvvette bir ilişkiye rastlamıştır.

## **2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DEMOGRAFİK FAKTÖRLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

### **2.7.1. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık**

Demografik etkenlerden cinsiyet konusundaki araştırmalar sonucunda çok farklı görüşler ve çalışma sonuçları ortaya çıkmaktadır. Örneğin Tsui vd. (1992:569), erkek çalışanların karşı cinsle aynı ortamda çalışmaktan hoşlanmadıklarını ve böyle durumlarda yüksek devamsızlık, işten ayrılma isteği gibi eğilimlerde olduklarını gözlemlemiştir. Kadınlar için aynı durum tam tersi sonuç vermiş ve erkeklere aksine

kadınların karşı cinsle çalışmaktan daha mutlu oldukları görülmüştür (Balay, 2000:57).

Erkek çalışanların bayan çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Ertan, 2008:122).

Bazı çalışmalar ise örgütsel bağlılık ile cinsiyet farkının bir ilişkisi bulunmadığını söylemektedir (Boylu vd., 2007:71; Sığırı, 2007:270; Yavuz ve Tokmak, 2009:31; Huselid ve Day, 1991:386, Chen ve Francesco, 2000: 880).

Angle ve Perry (1981:7) genel bulguların tam aksine bayan çalışanların erkeklere göre iş değiştirmeyi sevmemeleri yüzünden örgütlerine daha bağlı olduklarını söylemiştir. Aven vd. (1993) bayanların örgüte bağlılıklarının duygusal olmadığını sadece devam bağlılığı olduğunu gözlemlemiştir (Yalçın ve İplik, 2005:448). Devam bağlılığının bayanlarda daha yüksek olduğu sonucuna ülkemizde Özkaya vd., (2006:86) çalışmasında varmıştır. Kurşunoğlu vd. (2010:106) ilköğretim okulu öğretmenleri arasında yaptığı çalışmada cinsiyet ile sadece normatif bağlılığın ilişkisi olduğunu ve erkeklerin daha yüksek normatif bağlılık gösterdiğini gözlemlemiştir.

### **2.7.2. Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık**

Medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında da çeşitli farklı görüşler bulunmaktadır. Örneğin, Meyer ve Allen (1997:44) medeni durumun duygusal bağlılık ile hiçbir ilgisi bulunmadığını söylemektedir.

Abdullah ve Shaw, (1990); Al-Otaibi (1993) ve Allen (1987) evli bireylerin bakmakla yükümlü oldukları bir aileleri olduğundan ekonomik şartlar yüzünden örgüte bağlılık gösterdikleri konusunda fikirler ortaya atmışlarsa da medeni durum ile bağlılık arasındaki ilişkiyi kanıtlayan bir teori henüz olmadığı savunulmaktadır (Özkaya vd., 2006:80).

Yalçın ve İplik (2005:495) medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki kuramayanlardandır. Yalçın ve İplik, sadece devam bağlılığının medeni durum ile ilişkisi olduğunu bulmuştur. Boylu vd. (2007:71) akademisyenler arasında yaptığı araştırmada evli çalışanların üniversite genelinde duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu, bekâr çalışanların devam bağlılıklarının daha

fazla olduğu gözlemlenmiştir. Normatif bağlılık ile bekâr ve evli çalışanların arasında anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Ertan (2008:130) devam ve normatif bağlılığının evli bireylerde daha yüksek olduğunu gözlemiştir. Özkaya vd. (2006:88) medeni durum ve örgütsel bağlılık arasında duygusal bağlılık dışında diğer iki bağlılık türü ile bir ilişkiye rastlayamamıştır. Kurşunoğlu vd. (2010:156) sadece normatif bağlılık ile ilköğretim öğretmenlerinin medeni durumları arasında ilişki bulmuş ve evli çalışanların daha yüksek bağlılık gösterdiğini söylemiştir.

Evli çalışanların bakmakla sorumlu oldukları bir ailesi olduğuna göre ekonomik açıdan para kazanmak zorundadırlar. Bu da onlarda bir işte çalışma zorunluluğu psikolojisi ortaya çıkartmaktadır. Bu durumun çalışanlarda “işyeri içerisinde kapalı kalma duygusu” gibi devam bağlılığının bir bileşenini tetiklemesi muhtemeldir. Özellikle eğitim seviyesi düşük olan bireylerde bu örgütte kapalı kalma duygusu iş alternatiflerinin az olması nedeniyle iyice arttığından düşük eğitilmiş ve evli kişilerde bu durum üst seviyelere çıkmalıdır. Bekâr çalışanların bakmakla yükümlü oldukları bir aileleri olmadığından böyle bir zorunluluk hissetmeyebilirler. Sonuçta Boylu vd.’nin çalışmasındaki bulgunun tersine evli bireylerde devam bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir. Bu çalışmanın sonucu literatürdeki devam bağlılığına etki eden faktörler göz önüne alındığında çelişkili gözükmemektedir.

Farklı bulgular sonucunda literatürde medeni durum ile örgütsel bağlılığın arasında kesinleşmiş bir sonuç görülememektedir.

### **2.7.3. Yaş ve Örgütsel Bağlılık**

Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki çalışmalar cinsiyet ve medeni durum ile kıyaslandığında biraz daha tutarlıdır. Genel olarak araştırmacılarda yaş arttıkça örgütsel bağlılığın artacağına dair bir kanı hâkimdir. Angle ve Perry (1981:7) yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığını bulmuştur. Ancak gözlemlenen ilişki zayıftır. Meyer ve Allen (1997:43) bu ilişkiyi çalışanların yaşları arttıkça işyeri içerisindeki olumlu işyeri tecrübelerinin de artmasına bağlamaktadır. Genç çalışanlar çok daha az olumlu iş tecrübesine sahip olduklarından daha az bağlılık sergilemektedir. Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki bu ilişkiyi Meyer ve Allen, yaş

değişkeninin tek başına bir şey ifade etmeyeceğini, diğer etkenlerle bir bağlantı kurulduğunda anlam kazandığını vurgulamıştır.

Benzer bir şekilde Buchanan (1974); Farrel ve Rusbult (1981); Morris ve Sherman (1981); Lincoln ve Kalleberg (1985) ve Williams ve Hazar (1986) yaş arttıkça örgüte bağlılığın arttığını ancak bunun tek başına bir şey ifade etmediğini, bu durumun işyeri içerisinde kalma süresi ve kıdem ile bağlantılı olduğunu söylemiştir (Ertan, 2008:58).

Cohen (1993:145) yaş arttıkça örgütsel bağlılığın arttığını söylemiştir. Ertan (2008) Antalya'da otel işletmelerinde yaptığı araştırmasında yine yaş ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantıya rastlamış ve ilişkinin anlamlı olduğunu görmüştür. Meyer vd (2002:28) bağlılık ile yaş arasında zayıf ama pozitif yönlü bir ilişki gözlemlemiştir. Chen ve Francesco (2000:880) doğu kültüründe yaş ile örgütsel bağlılık arasında hiçbir ilişki bulunmadığını çalışmasında saptamıştır

Bir diğer ilgi çekici çalışma da Tsui vd. (1992:568) tarafından yapılmıştır. Tsui vd., çalışma arkadaşları arasındaki büyük yaş farklılıkları bulunmasının iş görenlerde çalışma ve üyeliklerini devam ettirme isteklerini azaltıcı etki yaptığını rastlamıştır. Kurşunoğlu vd. (2010:157) sadece duygusal bağlılık ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamıştır. Özutku (2008:94) çalışmasında yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık ve alt unsurlarının hiçbir anlamlı ilişkisi olmadığını saptamıştır.

#### **2.7.4. Eğitim ve Örgütsel Bağlılık**

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu gözlense de bu ilişkinin yönü konusunda tartışmalar vardır. Meyer ve Allen (1997:44) kitabında eğitim ile bağlılık arasında tutarlı ilişkiler olmadığından söz etmiştir. Örneğin, Koch ve Steers (1978) pozitif yönlü bir ilişki olduğunu savunurken, Modway (1982) ve Mathieu ve Zajac (1990) eğitim durumu yüksek kişilerin beklentilerinin örgütlerce karşılanmasının daha zor olduğundan bağlılığı azaltacağını savunmuştur (Ertan, 2008:59).

Shore vd. (1995) eğitim ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki yakalamıştır (Balay, 2000:56). Suliman ve Iles (2000) ve Özkaya vd. (2006) örgütsel

bağlılık ile eğitim düzeyi arasında negatif anlamlı bir ilişki bulmuştur (Yalçın ve İplik, 2005:489). Ertan (2008:154) çalışması sonucunda eğitim düzeyinin normatif bağlılık dışında diğer örgütsel bağlılık türlerine etkisi olmadığını söylemiştir. Wiener (1982:418), eğitim ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Angle ve Perry (1981:7) de eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılığın ters ilişkisi olduğunu gözlemleyenlerdendir. Ayrıca eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların algıladıkları alternatif iş imkânları daha fazla olacağından devam bağlılığını da düşük seviyelerde tutması mantıklıdır. Huselid ve Day (1991:386) eğitim seviyesi ile duygusal ve devam bağlılığı arasında anlamlı ancak zayıf bir ilişki gözlemlemiştir. Yalçın ve İplik (2005:494) çalışmaların aksine eğitim ve bağlılık arasında pozitif ilişki yakalayanlardandır. Chen ve Francesco (2000:880) eğitim ile doğu kültüründe örgütsel bağlılık arasında hiçbir ilişki olmadığını gözleyenlerdendir.

Güçlü (2006) çalışmasında yer verdiği 17 araştırmanın 14 ünde negatif yönlü bir ilişki kurulduğundan bahsetmiştir (Özcan, 2008:56).

### **2.7.5. Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık**

Araştırmamızda incelediğimiz demografik beş değişkenin örgütsel bağlılıkla ilişkisine baktığımızda, bireylerin iş yerlerinde geçirdikleri çalışma süreleri sonuçları açısından en tutarlısıdır.

Cohen (1993:145) örgütte kalma süresi ile bağlılığın doğru orantılı olduğunu söylemektedir. Meyer ve Allen (1997) bunu doğrularak bu durumun çalışanların yaşları ve örgüt içerisinde zamanla edindikleri olumlu iş yeri tecrübeleri ve yaş ile alakalı olduğunu anlatmaktadır. Ayrıca hizmet süresi arttıkça örgütten sağlanan haklar, örgüte yapılan yatırımlar, mevki, örgütün yaptığı yatırımlar artacağı için devam ve normatif bağlılıkların da artmasına sebep olur.

Hrebiniak ve Alutto (1972) ve Sheldon (1971) örgütte geçirilen hizmet süresi sonucunda kazanılan ödüllerin, hak edilen pozisyonların kişinin işini benimsemesini sağladığı ve bu sayede örgütle özdeşleşerek zamanla bağlılığa sebep olduğunu görmüştür (Balay, 2000:58).

Mathieu ve Zajac (1990) duygusal bağlılık ile çalışma süresi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu savunmuştur (Meyer ve Allen, 1997:43).

Antalya ilindeki beş yıldızlı otellerdeki bir incelemede Ertan (2008) araştırmasında beş yıldan daha az çalışanlar ile 6–15 sene aralığında çalışanlar arasında örgütsel bağlılığın belirgin bir şekilde farklılaştığını tespit etmiştir (Ertan, 2008:62).

Özkaya vd. (2006:89) çalışanların duygusal bağlılık seviyelerini incelediğinde 6–10 yıl arası örgütüne hizmet vermiş çalışanlarda en yüksek duygusal bağlılık düzeyine sahip olduğuna rastlamıştır.

## BÖLÜM 3

### UŞAK İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR FİRMA ÇALIŞANLARINA YÖNELİK ARAŞTIRMA

#### 3.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ, AMACI VE LİTERATÜRE KATKISI

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün hedeflerini içselleştirmeleri, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve örgütlerinin faydası için gönüllü olarak çaba sarf etmelerini kapsayan bir kavramdır. Nitelikli çalışanların örgütte kalmalarını sağlamanın en geçerli yollarından bir tanesidir. Örgütlerine bağlı olan bireyler yüksek performans gösterirler, çalışma arkadaşlarına yardımcı olurlar, daha fazla çalışmak için gönüllüdürler, yaptıkları görevden mutluluk duyarlar ve işlerinden tatmin olurlar. Bunun yanında örgütsel bağlılığın en önemli sonuçlarından biri de işe geç gelme, görevi kasıtlı olarak aksatma, işten ayrılma niyeti gibi geri çekilme davranışlarını minimum düzeylere çekmesidir. Örgütsel destek kavramı ise çalışanların maddi ve manevi birçok ihtiyacını karşılamakta olup araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılığın yaratılması için özellikle üzerinde durdukları bir konudur.

Örgütlerinin desteklerini arkalarında hisseden çalışanların örgütlerine daha çok bağlandıkları üzerinde durulmaktadır. Yapılan araştırmalar (Bkz. Bölüm 2.6. içinde: Eisenberger, Fasolo ve LaMastro,1990; Guzzo, Noonan ve Elron, 1994; Shore ve Wayne, 1993; Shore ve Tetrick, 1991; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Tek-Yew Lew, 2009; Meyer vd., 2002; Meyer ve Allen, 1997; LaMastro, 2003; Eisenberger vd, 1986, Tumwesigye, 2010, Makanjee vd., 2006) örgütsel destek algısının net olarak, özellikle duygusal bağlılık başta olmak üzere örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Çalışanların etkin ve verimli çalışabilmesi, stres kaynaklarından uzak, daha yaratıcı, kararlara katılan, örgütlerine sadakatli, yüksek performansla sahip olabilmeleri için bu iki kavram altın anahtarlardan ikisidir. Bu yüzden örgütsel bağlılık 1960'ların başlarından beri, örgütsel destek ise 1980'lerin ortalarından beri yoğun bir biçimde incelenmektedir.



Bu çalışmanın amacı literatürdeki çalışmalar doğrultusunda örgütsel destek algısının, örgütsel bağlılığı ne yönde etkilediğine dair ilişkilerin yönü ve kuvvetinin saptanmasıdır. Bunun yanında örgütsel desteğin üç farklı bağlılık çeşidi için ayrı ayrı etki derecesi de araştırılmıştır. Ayrıca, demografik faktörlerin bazılarının (yaş, cinsiyet, medeni durum, örgüt içinde çalışma süresi, eğitim) genel örgütsel bağlılık ile ilişkisi gözlenmiştir. Örgütsel bağlılığın demografik faktörlerle ilişkisi olduğu konusundaki araştırmalar doğrultusunda beş demografik etken incelenmiştir.

Literatürde örgütsel bağlılığın bir çeşidi olan “duygusal bağlılık” ve “örgütsel destek algısı” arasındaki ilişkiye dair yeterli sayılabilecek sayıda çalışma olmasına rağmen henüz devam ve normatif bağlılıkla örgütsel destek arasında ilişkinin yönü ve kuvvetine dair yeterli miktarda çalışma olmadığı üzerinde durulmaktadır. Bu çalışma literatürdeki bu iki ilişkiye ait eksikliği gidermek yönünden önemlidir. Örgütsel desteğin duygusal, devam ve normatif bağlılıkla ne yönde ve ne derecede ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Örgütsel bağlılık ile etkenlerinden biri olan demografik faktörler arasında birçok fikir ayrılığı bulunmaktadır. Çok sayıda çalışma olmasına rağmen henüz bu faktörlerle ilişkilerinin yönü ve şiddeti kesinleştirilememiştir. Yaş, örgütte çalışma süresi ve eğitim durumu göz önüne alındığında çalışmalar daha tutarlıdır. Yaş ve örgütte çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında çoğu çalışma pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir. Eğitim ise genel anlamda örgütsel bağlılığı düşürücü etki yapmaktadır. Yani çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe örgütlerine bağlılıkları azalmaktadır. Ancak medeni durum ve cinsiyet konusunda kimi çalışmalar ilişki olduğunu söylerken, kimileri ise hiçbir bağlantı kuramamıştır. Bağlantı olduğunu gözlemleyen araştırmacılar cinsiyet söz konusu olduğunda erkeklerin işlerine daha bağlı olduklarını; medeni durum söz konusu olduğunda ise evli çalışanların örgütlerine daha bağlı olduğunu ifade etmektedirler. Bu konudaki fikir ayrılıkları göz önünde bulundurulursa literatür açısından örgütsel bağlılık ve demografik özelliklerin ilişkilerinin araştırılması önem kazanmaktadır.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARACI VE ÖRNEKLEM

Bu tezin uygulama kısmı Uşak ilinde imalat yapan bir fabrikada gerçekleştirilmiştir. Fabrika bünyesinin farklı bölümlerinde toplam 323 beyaz ve mavi yakalı personel çalışmaktadır. 5’li likert ölçeği kullanılarak hazırlanan sorular 1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Fikrim yok, 4 = Katılıyorum ve 5 = Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevaplanmak üzere çalışanlara dağıtılmıştır. 5 adet demografik, 19 adet örgütsel bağlılık ve 36 adet örgütsel destek olmak üzere toplam 60 sorudan oluşmaktadır. İlk olarak dağıtılan 120 anketin yalnızca 51 tanesinin geri dönmesi üzerine yeniden çoğaltılarak 100 adet daha dağıtılmıştır. Yoğun uğraşlar sonucunda toplamda 220 tane dağıtılan anket formundan 134 adet geri toplanabilmiştir. Bunların 8 tanesi hatalı ya da eksik doldurma nedeniyle iptal edilmek zorunda kalmıştır. Geçerli anket sayısı 126’dır. Bunların 41 tanesi beyaz yakalı personel, 85 tanesi mavi yakalı personeldir. Beyaz yakalılara dağıtılan anket formlarının geri dönüş yüzdesi, mavi yakalılardan toplanabilen geçerli anket sayısına oranla oldukça yüksek seviyededir. Hipotezlerin test edilmesi için ise SPSS 17.0 paket programı kullanılmıştır.

Demografik özellikler araştırılırken Cinsiyet değişkeni “kadın” ve “erkek”; medeni durum değişkeni “evli” ve “bekâr” olarak işaretlenmesi istenmiştir. Diğer değişkenler düzeyli sıralı (ordinal) ölçek türünde düzenlenmiştir.

Yaş değişkeni 1 = 16 – 24 yaş, 2 = 25 – 29 yaş, 3 = 30 – 34 yaş, 4 = 35 – 39 yaş, 5 = 40 – 44 yaş, 6 = 45 – 49 yaş ve 7 = 50 ve üzeri yaş olmak üzere 7 grupta incelenmiştir.

Eğitim düzeyi değişkeni 1 = İlköğretim, 2 = Lise, 3 = Ön-Lisans 4 = Lisans ve 5 = Yüksek lisans/Doktora şeklinde 5 grupta incelenmiştir.

Çalışanların iş yerinde geçirdikleri süre için ise 1 = 1 yıldan az, 2 = 1 – 5 yıl, 3 = 6 – 10 yıl, 4 = 11 – 15 yıl, 5 = 16 – 20 yıl ve 6 = 21 yıl ve üzeri şeklinde 6 grupta incelenmiştir.

### 3.2.1. Araştırmanın Varsayım ve Kısıtları

Bu araştırmada; çalışanlardan daha dürüst yanıt alabilmek için çalışanlardan isimleri ya da çalıştıkları bölümlerine ilişkin bir bilgi girmemeleri istenmiştir. Topluca dağıtılan formlar mavi ve beyaz yakalı personele ayrı ayrı dağıtıldığından geri dönüş rakamları bilinmemekte ancak formlar fabrika içerisinde çalışanlarca toplanıp bir araya getirildiğinden hangi formların beyaz ya da mavi yakalılara ait olduğu bilinmemektedir. Bu nedenle iki grup arasında bir karşılaştırma yapılamamıştır. Ayrıca:

- Uygulama kısmı için araştırma yapmak amacıyla izin alınan işletme yönetimi firma isminin çalışmada geçmemesini rica ettiğinden, sadece araştırmanın yapıldığı il ve fabrikanın hizmet verdiği sektör belirtilmiştir.
- Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve örgütsel Destek Algısı anketlerindeki soruları okuyup anlayabildikleri;
- Verilerin toplanabilmesi için seçilen ölçeklerin araştırmanın amaçlarına uygun olduğu;
- Araştırmanın uygulandığı örneklem kitlenin ölçekteki sorulara hiçbir baskı altında kalmadan kendi hür iradeleriyle tarafsız olarak yanıt verdiği kabul edilmiştir.

### 3.2.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Algılanan örgütsel destek ölçeği olarak R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison ve D. Sowa tarafından 1986 yılında geliştirilmiştir. Çalışmada kısa ve uzun versiyon olarak 2 seçeneği sunulan anketin 36 soruluk uzun olanı bu araştırmada ölçek olarak kullanılacaktır.

### 3.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

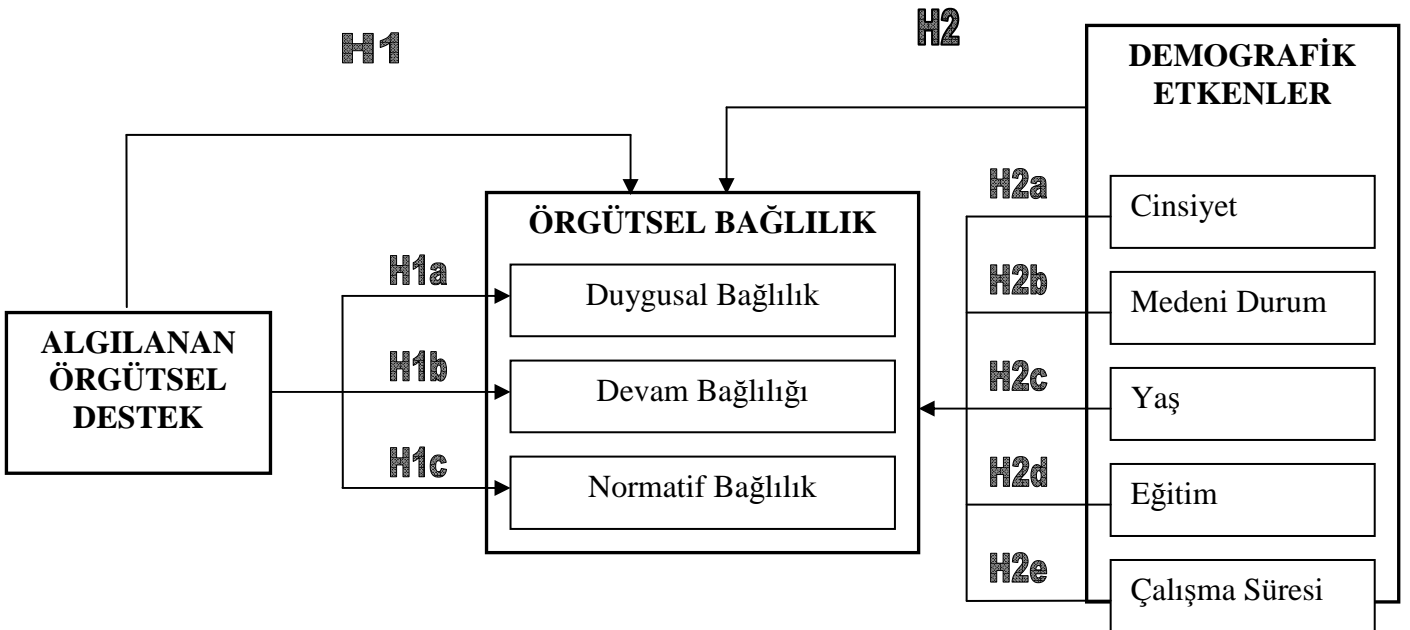
Bu araştırmada John P. Meyer ve Natalie J. Allen'in 1990 yılında geliştirdiği çok boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılacaktır. Ölçek; Duygusal,

Devam ve Normatif bağlılık adı altında üç kısımdan oluşmaktadır ve literatürde en yaygın olarak kullanılan ölçektir. 1997 yılında bu ölçek normatif bağlılık sorularının güvenilirliğinin düşük olması nedeniyle yeniden düzenlenmiştir. Normatif bağlılık için 1990 yılında geliştirilen sekiz soru, 1997 yılında altı taneye indirilmiş ve değiştirilmiştir. Duygusal bağlılık testi yine sekiz sorudan altı soruya düşürülmüş; devam bağlılığına ait sekiz sorudan ise iki tanesi çıkarılmış ve bir tane yeni soru eklenmiştir. Şu anda kabul edilip kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği 6 duygusal bağlılık, 7 devam bağlılığı ve 6 da normatif bağlılık sorusu içermekte olup toplam 19 adettir.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Bu çalışmada araştırılmış olan algılanan örgütsel desteğin duygusal, devam ve normatif bağlılığa; demografik faktörlerden cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim ve iş yerinde çalışma süresinin örgütsel bağlılığa olan etkisine ait araştırma modeli Şekil 7'deki gibidir.

Şekil 7: Araştırmanın Modeli



Araştırmanın hipotezlerinden bahsederek iki ana soru çerçevesinde kurulmuştur. Araştırmanın ilk sorusu “örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisi var mıdır”; ikinci sorusu ise “demografik etkenlerin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi var mıdır” şeklindedir.

**Hipotez 1:** İlk hipotezde örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden biri olan algılanan örgütsel destek, çalışmanın dördüncü bölümünde anlatılan literatürdeki çalışmalara dayanarak incelenmektedir. Toplamda dört adet hipotez yazılabilir. Buna göre:

**H<sub>1</sub>:** Algılanan örgütsel destek ile Örgütsel Bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1a</sub>:** Algılanan örgütsel destek ile Duygusal Bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Algılanan örgütsel destek ile Devam Bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır

**H<sub>1c</sub>:** Algılanan örgütsel destek ile Normatif Bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 2:** İkinci hipotezde literatürde hala kesinlik kazanamayan ve farklı görüşlerin hâkim olduğu demografik bazı etkenlerin genel örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim ve örgütte çalışma süresi kapsamında toplamda beş adet hipotez ortaya çıkmaktadır. Buna göre:

**H<sub>2</sub>:** Örgütsel bağlılık düzeyi ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Örgütsel bağlılık düzeyi ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2b</sub>:** Örgütsel bağlılık ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2c</sub>:** Örgütsel bağlılık ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2d</sub>:** Örgütsel bağlılık ile çalışanların eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2e</sub>:** Örgütsel Bağlılık ile iş görenlerin çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

#### 3.4.1. Anket Formları Güvenilirlik Analizi

Bir ölçeğin güvenilirliği, o ölçekte yer alan maddelerin birbiriyle olan tutarlılıklarının ölçümüdür. En yaygın olarak ölçeklerin içsel tutarlılıklarını ölçmekte kullanılan analiz yöntemi Cronbach's Alpha katsayısıdır. Bu rakam 0 – 1 arasında değişkendir. Rakam 1'e yaklaştıkça ölçeğimizin güvenilirliği artar. Ölçek analizinin 0.40 – 0.60 arasında çıkması bize “düşük güvenilirlikte” olduğunu; 0.60 – 0.80 arasında çıkması “oldukça güvenilir” olduğunu; 0.80 – 1.00 arasında çıkması ise yüksek güvenilirlikte olduğunu ifade etmektedir. Bunun yanında ölçekteki her bir maddenin güvenilirliğe ne ölçüde etki ettiğini de dikkate alınmalıdır. Eğer ölçek formunda analiz sonucuna göre silindiğinde Cronbach's Alpha değerinde önemli miktarda artışa sebep olabilecek bir madde varsa bu maddenin ankettten çıkartılması gerekmektedir.

Araştırmanın “örgütsel bağlılık” ölçeği ve örgütsel bağlılığın alt unsurları olan “duygusal”, “devam” ve “normatif” bağlılık ölçekleri için Cronbach's Alpha katsayıları aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.

Güvenilirlik analizine analiz sonucu Tablo 3'de yer almaktadır.

**Tablo 3. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurların Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

	Duygusal	Devam	Normatif	Genel
<b>Cronbach's Alpha Katsayısı</b>	<b>,843</b>	<b>,819</b>	<b>,764</b>	<b>,737</b>

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucu 0,737 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.60'dan büyük olduğundan “oldukça güvenilir” seviyesindedir.

Duygusal bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucu 0,843 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.80'den büyük olduğundan “yüksek güvenilirlik” seviyesindedir.

Devam bağıllığı ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucu 0,819 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.80'den büyük olduğundan “yüksek güvenilirlik” seviyesindedir.

Normatif Bağıllık ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucu 0,764 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.60'den büyük olduğundan “oldukça güvenilir” seviyesindedir.

Tablo 3'deki rakamlar göz önüne alındığında örgütsel bağıllık anketinin içsel tutarlılık seviyesinin istenilen değer aralıklarında olduğunu görmekteyiz. Bunun yanında ölçekteki sorular tek tek incelendiğinde Cronbach's Alpha katsayılarını belirgin bir düzeyde düşüren her hangi bir maddeye rastlanmamıştır.

Örgütsel destek algısı ölçeğinin içsel tutarlılık düzeyi incelendiğinde sonuç aşağıdaki Tablo 4'deki gibidir.

**Tablo 4. Örgütsel Destek Algısı Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
<b>,921</b>	<b>36</b>

Örgütsel destek algısı ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucu 0.921 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.80'den büyük olduğundan “yüksek güvenilirlik” seviyesindedir. Ölçekteki sorular incelendiğinde Cronbach's Alpha katsayısında belirgin bir düşüş yaratan maddeye rastlanmadığından ankette soru çıkartılmamıştır.

### **3.4.2. FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI**

Bu araştırmada biri Eisenberger vd., (1986, Perceived Organization Support Scale Complete Long Version) diğeri Meyer ve Allen (1997, Organizational Commitment Scale Revised Version) olmak üzere iki adet ölçek kullanılmış ve bu ölçekler orijinal kaynaklarından alınarak dilimize çevrilmiştir. Literatür çalışmalarında araştırmacılar örgütsel destek anketinin Eisenberger vd.'nin belirttiği kısa uyarlamasını ya da orijinal kaynak dışından hazır çevrilmiş farklı uyarlamalarını kullandıklarından bu ölçek tarafımızdan çevrilmiştir. Meyer ve Allen'ın örgütsel

bağlılık ölçeği çevrilirken ise Yalçın ve İplik (2005) ve Ertan (2008)'in çalışmalarından örnek olarak faydalanılmıştır.

Eisenberger vd.'nin "örgütsel destek algısı" ölçeğinde toplam 36 soru bulunmaktadır ve kendisinin ifade ettiği gibi bu ölçek tek boyut olarak hazırlanmıştır. Örgütsel desteğin ortaya çıkmasını sağlayan örgütsel adalet (işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet), örgütsel ödüller ve çalışma koşulları (ödeme, terfi, takdir görme, iş güvencesi, otonomi, eğitim, örgüt büyüklüğü, stres kaynakları) ve yönetici desteği bir bütünü oluşturan parçalar olarak kabul edilmiş ve alt boyutlara kendisi tarafından ayrılmamıştır. Anket formunun tek boyutlu olduğu kabul edildiğinden faktör analizi de yapılmaya gerek görülmemiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin 3 ayrı alt boyutu olması nedeniyle soru ifadelerinin bu boyutlar altında doğru bir şekilde toplanıp toplanmadığının incelenmesi amacıyla Varimax Rotasyonu ile faktör analizi yapılmıştır. Duygusal bağlılık ölçeğinin 6 ifadesi ve devam bağlılığı ölçeğinin 7 ifadesi faktör analizi sonucunda olması gerektiği gibi iki ayrı gruba toplanmıştır. Ancak normatif bağlılık boyutu analizi sonucunda 2 farklı boyut ortaya çıkmıştır. Normatif bağlılık analizinin ilk iki sorusu bir grupta, kalan 4 sorusu başka bir grupta toplanmıştır. Bu problemi çözmek amacıyla faktör analizinin normatif bağlılık ölçeğinin ifadelerini olması gerektiği gibi tek boyut altında toplayıp toplanamayacağı ihtimalini denemek üzere yeniden hesaplatılmıştır. SPSS 17.0 programından genel ölçeği 3 grup altında toplaması istendiğinde bu kez sonuç başarılı olmuştur.

3 faktör altında toplanan örgütsel bağlılık unsurlarının (duygusal, devam, normatif) faktör analizi Tablo 5'deki gibidir. İfadelerin faktör yükleri olması gerektiği gibi üç ayrı grupta toplanmıştır.

KMO değeri 0,847 olarak ölçülmüştür. Bu sonuç  $0,90 < KMO < 0,80$  aralığında olduğundan ölçeğin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. 0,50 değerinden düşük KMO değerleri ölçeğin faktör analizi için yetersiz ve açıklama düzeyinin düşük olduğunu belirtmektedir. Ölçeğin açıklama değer aralığı "İYİ" olarak bulunmuştur.



**Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi (Rotated Varimax) Sonuçları**

<b>İfade</b>	<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>Normatif Bağlılık</b>
1.Kariyer hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım	<b>,653</b>		
2.Bu işletmenin problemlerini kendi problemim gibi görüyorum	<b>,621</b>		
3.Bu işletmede kendimi ailenin bir parçasıymış gibi hissetmiyorum.(R)	<b>,745</b>		
4.Bu işleme karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum (R)	<b>,758</b>		
5.Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var	<b>,509</b>		
6.Bu işletmeye karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum. (R)	<b>,761</b>		
7.İsteseydim bile bu işyerinden ayrılmam benim için şu anda çok zor olurdu.		<b>,621</b>	
8.Eğer bu işletmeden şu an ayrılmaya karar verirsem, hayatımda birçok şey berbat olacaktır		<b>,682</b>	
9.Şu an bu kurumda arzu ettiğinden değil de daha çok mecbur olduğum için kalıyorum		<b>,699</b>	
10.Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğuna inanıyorum.		<b>,773</b>	
11.Bu kuruluştan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de dışarıdaki alternatiflerin az oluşudur.		<b>,715</b>	
12.Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri de bana kişisel birçok fedakârlık yapmamı gerektirecek olması ve başka bir örgütte burada sağladığım faydaları sağlayabileceğim garantisinin olmamasıdır.		<b>,723</b>	
13.Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.		<b>,501</b>	
14. Bu işletmede çalışmaya devam etmek için manevi bir yükümlülük hissetmiyorum. (R)			<b>,466</b>
15. Benim için avantajlı olsa da, bu işletmeden şu an ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.			<b>,581</b>
16. Bu işletmeden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.			<b>,759</b>

17. Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.			<b>,633</b>
18. Buradaki insanlara karşı bir sorumluluk hissediyorum kişisel ilişkilerimi bozmam doğru olmaz bu yüzden bu işletmeden ayrılmak istememem.			<b>,557</b>
19. Bu işletmeye çok şey borçluyum.			<b>,790</b>
Kaiser-Meyer-Olkin değeri	<b>0,847</b>		
Barlett's Test Approx. Chi-Square	<b>924,162</b>		

### 3.4.3. Demografik Özellikler İle İlgili Tanımlayıcı Veriler

Örgüt içerisinde çalışanların demografik faktörlerinden “cinsiyetlerine” ait istatistikî dağılımı Tablo 6’daki gibidir.

**Tablo 6. Örneklem Cinsiyet Dağılımı**

	<b>N (Kişi Sayısı)</b>	<b>% (Yüzde)</b>
<b>Erkek</b>	<b>104</b>	<b>82,5</b>
<b>Bayan</b>	<b>22</b>	<b>17,5</b>
<b>Toplam</b>	<b>126</b>	<b>100,0</b>

Tablo 6’daki cinsiyet dağılımına göre çalışanların önemli bir kısmı erkektir. Araştırmada yer alan toplam 126 katılımcının 104’ü erkek, 22 tanesi de bayan çalışandır. Erkek çalışanların yüzdesi % 82,5, bayan çalışanların yüzdesi ise % 17,5’tir.

Örgüt içerisinde çalışanların demografik faktörlerden “medeni durumlarına” ait istatistikî dağılımı Tablo 7’deki gibidir.

**Tablo 7. Örneklem Medeni Durum Dağılımı**

	<b>N (Kişi Sayısı)</b>	<b>% (Yüzde)</b>
<b>Bekâr</b>	<b>39</b>	<b>31</b>
<b>Evli</b>	<b>87</b>	<b>69</b>
<b>Toplam</b>	<b>126</b>	<b>100,0</b>

Araştırmada yer alan 126 çalışanın Tablo 7'deki medeni durumlarına ait dağılımlarına göre 39'u bekâr, 87'si evlidir. Çalışmada yer alanlardan boşanmış olanların da anketi bekâr olarak işaretlemesi istenmiştir. Yüzde dağılımı olarak katılımcıların % 31'i bekâr, %69'u evlidir.

Örgüt içerisinde çalışanların demografik faktörlerden “yaşlarına” ait istatistikî dağılım Tablo 8'deki gibidir.

**Tablo 8. Örneklemin Yaş Dağılımı**

	<b>N (Kişi Sayısı)</b>	<b>% (Yüzde)</b>
<b>16 – 24</b>	<b>35</b>	<b>27,8</b>
<b>25 – 29</b>	<b>35</b>	<b>27,8</b>
<b>30 – 34</b>	<b>31</b>	<b>24,6</b>
<b>35 – 39</b>	<b>15</b>	<b>11,9</b>
<b>40 – 44</b>	<b>6</b>	<b>4,8</b>
<b>45 – 49</b>	<b>4</b>	<b>3,2</b>
<b>50 ve üzeri</b>	<b>-</b>	<b>0,0</b>
<b>Toplam</b>	<b>126</b>	<b>100,0</b>

Araştırmada yer alan 126 çalışanın Tablo 8'deki yaş dağılımlarına göre örgütün oldukça genç bir çalışan nüfusa sahip olduğunu söyleyebiliriz. Anketi cevaplayan bireylerin %80.2'si 16 – 34 yaş aralığındadır. 50 yaş ve üzeri çalışanın bulunmaması da dikkat çekicidir. Bir önceki Tablo 7'deki medeni durum dağılımında fabrika %61'inin evli olduğu da düşünülünce çalışanların genç yaşlarında evlendiğini dikkati çeken başka bir noktadır. Katılımcıların 35'i (%27.8) 16 – 24 yaş aralığında, 35'i (%27.8) 25 – 29 yaş aralığında, 31'i (%24.6) 30 – 34 yaş aralığında, 15'i (%11.9) 35 – 39 yaş aralığında, 6'sı (%4.8) 40 – 44 yaş aralığında ve 4'ü (%3.2) 45 – 49 yaş aralığındadır.

Örgüt içerisindeki çalışanların “eğitim” düzeylerine ait istatistikî dağılım Tablo 9'daki gibidir.

**Tablo 9. Örneklemin Eğitim Düzeyi Dağılımı**

	N (Kişi Sayısı)	% (Yüzde)
<b>İlköğretim</b>	<b>12</b>	<b>9,5</b>
<b>Lise</b>	<b>64</b>	<b>50,8</b>
<b>Ön-Lisans</b>	<b>31</b>	<b>24,6</b>
<b>Lisans</b>	<b>19</b>	<b>15,1</b>
<b>Yüksek/Doktora</b>	<b>-</b>	<b>0,0</b>
<b>Toplam</b>	<b>126</b>	<b>100,0</b>

Örgüt içerisindeki çalışan 126 kişinin yüksek bir bölümünün (%50,8) lise mezunu olduğunu görmekteyiz. Bunun yanında üniversitede (Ön-lisans ve Lisans) eğitim almış çalışan sayısı toplamda 50 (%39,7) kişidir. İlköğretim mezunu 12 (%9,5) kişi bulunmaktadır. Örneklem içerisinde Yüksek Lisans/Doktora yapan herhangi bir kişi bulunmaması dikkat çekmektedir.

Son olarak örgüt içerisindeki çalışanların bu kurum içerisinde “toplam görev aldıkları süreler” ait istatistikî dağılım Tablo 10’daki gibidir.

**Tablo 10. Örneklemin Örgüt İçerisindeki Çalışma Süresi (Yıl) Dağılımı**

	N (Kişi Sayısı)	% (Yüzde)
<b>1 yıldan az</b>	<b>25</b>	<b>19,8</b>
<b>1 – 5 yıl</b>	<b>59</b>	<b>46,8</b>
<b>6 – 10 yıl</b>	<b>30</b>	<b>23,8</b>
<b>11 – 15 yıl</b>	<b>9</b>	<b>7,1</b>
<b>16 – 20 yıl</b>	<b>3</b>	<b>2,4</b>
<b>20 yıldan fazla</b>	<b>-</b>	<b>0,0</b>
<b>Toplam</b>	<b>126</b>	<b>100,0</b>

Örgüt içerisinde çalışanların 25’i (%19,8) 1 yıldan az, 59’u (%46,8) 1 – 5 yıl arası, 30’u (%23,8) 6 – 10 yıl arası, 9’u (%7,1) 11 – 15 yıl arası, 3’ü (%2,4) 16 – 20 yıl arası görev almıştır. Örneklem içerisinde 20 yıldan fazla çalışan gözlenmezken en fazla çalışan sayısı 1 – 5 yıllık tecrübe aralığında toplanmıştır.

### 3.4.4. Algılanan Örgütsel Destek İle İlgili Tanımlayıcı Veriler

Eisenberger vd.'nin (1986:502) örgütsel destek algısı ile ilgili geliştirdikleri 36 soruluk ölçek ile ilgili ortalama değer, standart sapma ve sorulara verilen cevapların yüzdelik dilimleri Tablo 11'deki gibidir. Anket formunda ters anlamlı ifade içeren (R) sorular Eisenberger vd. tarafından makalesinde belirtilmiş olup, bu ifadelerle ait sonuçlar SPSS 17.0'a girilirken ters çevrilerek hesaplanmıştır. Bu maddeler anket formunun güvenilirliğini sağlamak için katılımcılara dağıtılırken belirtilmemiştir. Anket sorularındaki ifadelerin ortalama değerleri 1'e (kesinlikle katılmıyorum) yaklaştıkça olumsuz örgütsel destek algısı, 5'e (kesinlikle katılıyorum) yaklaştıkça ise olumlu örgütsel destek algısı olarak yorumlanmaktadır.

İfadelere verilen cevaplara göre ortaya çıkan 1 ile 5 arasındaki ortalamaları anlamlı hale getirebilmek için aşağıdaki aralıklar kullanılabilir:

1,00 – 1,80 = Çok düşük; 1,81 – 2,60 = Düşük; 2,61 – 3,40 = Orta;  
3,41 – 4,30 = Yüksek; 4,31 – 5,00 = Çok Yüksek

**Tablo 11. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri**

İFADELER	X <sub>ort</sub>	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1.Örgütüm, yaptığım katkıları kendisi için değerli bulur.	3,30	1,045	4,8	17,5	32,5	33,3	11,9
2.Örgütüm, yerime daha düşük ücretle çalışacak birini bulsaydı onu işe alırdı. (R)	2,70	1,448	16,7	16,7	14,3	25,4	27,0
3.Örgütüm, fazladan gösterdiğim çabalarımı takdir etmez. (R)	3,13	1,292	17,5	23,3	27,8	16,7	14,3
4.Örgütüm, hedef ve değerlerimi ciddi şekilde dikkate alır.	3,11	1,082	7,1	22,2	32,5	28,6	9,5
5.Örgütüm, hastalığımın kaynaklanan uzun süreli yokluğuma anlayış gösterirdi.	3,24	1,288	12,7	16,7	22,2	30,2	18,3
6.Örgütüm, yapacağım herhangi bir şikâyetlerimi dikkate almaz. (R)	3,38	1,172	19,8	29,4	25,4	19,8	5,6
7.Örgütüm, beni etkileyecek bir karar alması gerektiğinde benim çıkarlarımı umursamaz. (R)	3,05	1,208	13,5	23,0	31,0	20,6	11,9

8.Bir sorunum olduğunda örgütüm bana yardım eder.	<b>3,76</b>	<b>1,061</b>	<b>4,0</b>	<b>10,3</b>	<b>15,9</b>	<b>45,2</b>	<b>24,6</b>
9.Örgütüm, mutluluğumu gerçekten önemser.	<b>3,16</b>	<b>1,108</b>	<b>6,3</b>	<b>23,8</b>	<b>27,8</b>	<b>31,0</b>	<b>11,1</b>
10.Örgütüm yeteneklerimi en iyi şekilde kullanabilmem için kendini geliştirmeme destek olur	<b>3,16</b>	<b>1,262</b>	<b>10,3</b>	<b>23,0</b>	<b>24,6</b>	<b>23,8</b>	<b>18,3</b>
11.Örgütüm, benim kişisel bir sorundan kaynaklanan yokluğumu anlayışla karşılamaz. (R)	<b>3,37</b>	<b>1,178</b>	<b>20,6</b>	<b>27,8</b>	<b>24,6</b>	<b>22,2</b>	<b>4,8</b>
12.Örgütüm, işimi yapabilecek daha etkin bir yöntem bulursa beni işten çıkartacaktır. (R)	<b>2,75</b>	<b>1,269</b>	<b>12,7</b>	<b>12,7</b>	<b>31,7</b>	<b>23,0</b>	<b>19,8</b>
13.Örgütüm elimde olmadan yapacağım bir hatayı başışlar	<b>3,36</b>	<b>1,190</b>	<b>8,7</b>	<b>14,3</b>	<b>27,0</b>	<b>31,7</b>	<b>18,3</b>
14.Örgütüm benim yerime birini işe almayı düşündüğünü öğrenirsem performansında önemli bir düşüş olmaz.(R)	<b>3,20</b>	<b>1,228</b>	<b>21,4</b>	<b>13,5</b>	<b>38,9</b>	<b>16,7</b>	<b>9,5</b>
15.Örgütüm, kariyerimin geri kalanında bu işyerinde çalışmamdan önemli bir fayda sağlamayacağımı düşünmektedir. (R)	<b>3,41</b>	<b>1,029</b>	<b>19,0</b>	<b>20,6</b>	<b>46,8</b>	<b>9,5</b>	<b>4,0</b>
16.Örgütüm üst kariyer basamaklarına yükselmem için bana fazla olanak sağlamaz. (R)	<b>3,05</b>	<b>1,154</b>	<b>11,9</b>	<b>22,2</b>	<b>36,5</b>	<b>18,3</b>	<b>11,1</b>
17.İşimde en iyisini yapsam dahi örgütüm bunun farkına varmayacaktır. (R)	<b>3,03</b>	<b>1,295</b>	<b>15,9</b>	<b>25,4</b>	<b>16,7</b>	<b>30,2</b>	<b>11,9</b>
18.Örgütüm çalışma şartlarımın değiştirilmesi hususunda mantıklı bir talebim olursa bunu yerine getirecektir.	<b>3,09</b>	<b>1,209</b>	<b>13,5</b>	<b>16,7</b>	<b>27,8</b>	<b>31,0</b>	<b>11,1</b>
19.Eğer işten çıkartılmış olsaydım, işe yeniden eleman alınacağı zaman, örgütüm beni tekrar işe almak yerine yeni bir elaman almayı tercih ederdi. (R)	<b>3,00</b>	<b>1,050</b>	<b>8,7</b>	<b>19,8</b>	<b>43,7</b>	<b>18,3</b>	<b>9,5</b>
20.Özel bir ricam olduğunda örgütüm bunu yerine getirme konusunda isteklidir	<b>3,11</b>	<b>1,197</b>	<b>11,1</b>	<b>19,0</b>	<b>30,2</b>	<b>26,2</b>	<b>13,5</b>
21.Örgütüm, yaptığım işten genel olarak tatmin olup olmadığını önemser.	<b>3,03</b>	<b>1,083</b>	<b>9,5</b>	<b>20,6</b>	<b>33,3</b>	<b>29,4</b>	<b>7,1</b>
22.Örgütüm eğer fırsat bulursa beni istismar(iyi niyetini kötüye kullanmak) eder. (R)	<b>3,24</b>	<b>1,211</b>	<b>20,6</b>	<b>18,3</b>	<b>34,1</b>	<b>19,0</b>	<b>7,9</b>
23.Örgütüm bana çok az ilgi gösterir. (R)	<b>3,38</b>	<b>1,057</b>	<b>13,5</b>	<b>35,7</b>	<b>31,7</b>	<b>13,5</b>	<b>5,6</b>

24.Eğer işi bırakmayı düşünseydim örgütüm kalmam için beni ikna etmeye çalışırdı.	3,07	1,099	10,3	15,1	41,3	23,0	10,3
25.Örgütü yöneticileri fikirlerimi önemser.	3,33	1,043	5,6	13,5	35,7	32,5	12,7
26.Örgütüm işe alınmamın büyük bir hata olduğunu düşünmektedir. (R)	3,63	1,040	23,8	31,7	31,0	11,1	2,4
27.Örgütüm benim işimdeki başarılarımdan her fırsatta gurur duyar.	3,17	1,012	9,5	9,5	40,5	34,9	5,6
28.Örgütüm için kar etmek konusu, benden daha önemlidir (R)	2,32	1,151	7,1	6,3	25,4	34,1	27,0
29.Bana verilen bir işi zamanında tamamlayamasaydım, örgütüm bunu anlayışla karşılardı.	3,03	1,332	16,7	21,4	19,0	27,8	15,1
30.Örgütüm daha fazla kar etseydi, maaşımda artış yapmayı düşünürdü.	2,75	1,389	25,4	19,8	23,8	15,9	15,1
31.Örgütüm yaptığım işi bir başkasının da en az benim kadar iyi yapabileceğini düşünmektedir. (R)	3,13	1,154	15,9	15,9	44,4	13,5	10,3
32.Örgütüm, emeğimin karşılığı olan maaşı ödememektedir. (R)	2,70	1,259	11,1	17,5	19,8	34,1	17,5
33.Örgütüm, niteliklerime uygun olan en iyi işi bana vermeyi arzu eder.	3,30	1,015	7,1	9,5	38,1	35,7	9,5
34.Yaptığım işe/göreve artık ihtiyaç duyulmasaydı, örgütüm bana bu işyeri içinde başka bir iş vermektense işten çıkarmayı tercih ederdi. (R)	3,15	1,098	13,5	20,6	42,1	15,9	7,9
35.Örgütüm yaptığım işi mümkün olduğunca ilginç ve zevkli hale getirmek için çaba gösterir.	2,86	1,175	15,9	20,6	32,5	23,0	7,9
36.Yöneticilerim benim bu işyerinin bir parçası olmamla gurur duyuyordur.	3,18	0,932	6,3	9,5	50,8	26,2	7,1
<b>Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi</b>	<b>3,13</b>	<b>0,602</b>					

1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Fikrim Yok, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum, SS = Standart Sapma Değeri, % = Verilen cevaplara ait yüzdelik dilimler,  $X_{ort}$  = Cevaplar SPSS 17.0'a girilirken olumsuz ifade (R) içeren maddeler için ters çevrilerek düzeltilmiş ortalamalardır.

Örgütsel Destek Algısı ortalaması olarak 3,13 (SS = 0,602) gözlenmiştir. Bu rakam örneklemin orta düzeyde bir örgütsel destek olduğunu göstermektedir. Ortalamalar göz önüne alındığında çalışmada en olumsuz yanıtlar (Ort. = 2,32; SS = 1,151) 28.sorudaki “Örgütüm için kar etmek konusu, benden daha önemlidir.(R)” ifadesinde yoğunlaşmaktadır. Bu soru için örgütsel destek algısı “düşük” düzeydedir. Bu soru haricinde 2.soru maddesi “Örgütüm, yerime daha düşük ücretle çalışacak birini bulsaydı onu işe alırdı.(R)” (Ort. = 2,70; SS = 1,448); 12. soru maddesi “Örgütüm, işimi yapabilecek daha etkin bir yöntem bulursa beni işten çıkartacaktır.(R)” (Ort. = 2,75; SS = 1,269) ve 30. soru maddesi “Örgütüm daha fazla kar etseydi, maaşımda artış yapmayı düşünürdü.” (Ort. = 2,75; SS = 1,389) ve son olarak 32.sorudaki “Örgütüm, emeğimin karşılığı olan maaşı ödememektedir” ( $X_{ort} = 2,70$ ; SS = 1,259) ilk bakışta dikkati çekebilecek düşük ortalama düzeyine en yakın diğer ifadelerdendir. 2. ve 12. maddeler çalışanların işyeri içerisindeki algıladıkları iş güvencesi konusunda kaygıları olduğunu göstermektedir.

Örneklem kitlenin verdiği cevaplara dayanarak en yüksek düzeyde destek algısına işaret eden sorulara baktığımızda ortalama olarak “yüksek” seviyede desteği işaret eden 26., 15. ve 8. soruları görmekteyiz. En yüksek destek algısı ortalaması 26. sorudaki “Örgütüm işe alınmamın büyük bir hata olduğunu düşünmektedir.(R)” (Ort. = 3,63; SS = 1,040) ifadesinde gözlemlenmektedir. Çalışanların örgütlerinin onların performans ve davranışlarından memnun olduğu konusunda bir inanışları vardır. 15. sorudaki “Örgütüm, kariyerimin geri kalanında bu işyerinde çalışmamdan önemli bir fayda sağlamayacağımı düşünmektedir.(R)” (Ort = 3,41; SS = 1,029) ifadesi de 26. soruyla bağlantılı olarak çalışanlarını şu anda işe aldığı için oldukça memnun olan örgütlerinin, gelecekte de onlarla çalışmaya devam edeceklerini çalışanların düşündüğünü göstermektedir. Bir diğer yüksek düzeyde destek algısı 8.sorudaki “Bir sorunum olduğunda örgütüm bana yardım eder.” (Ort = 3,76; SS = 1,061) ifadesindedir. Bu ifadeyle beraber 6. maddedeki “Örgütüm, yapacağım herhangi bir şikâyetlerimi dikkate almaz (R).” ifadesi (Ort = 3,38; SS = 1,172); 11. maddedeki “Örgütüm, benim kişisel bir sorundan kaynaklanan yokluğumu anlayışla karşılamaz (R).” (Ort = 3,37; SS = 1,178) ve 23. maddedeki “Örgütüm bana çok az ilgi gösterir (R).” (Ort = 3,38; SS = 1,057) ifadesi de çalışanların örgütleri hakkında nispeten çoğunluğun örgütleri için yardımsever,



anlayışlı, şikâyetleri dikkate alan ve onlara ilgi gösteren bir örgüt olarak algıladıklarını göstermektedir.

Diğer sorulardaki cevaplara bakıldığında çalışanların örgütlerinden “orta” düzeyde destek gördüklerini düşündükleri söylenebilmektedir.

### 3.4.5. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tanımlayıcı Veriler

Meyer ve Allen’ın örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak 126 katılımcıya toplamda 19 soru sorulmuştur. 3 farklı bölümden oluşan bu ifadelere en olumsuz cevaptan (1= Kesinlikle Katılmıyorum) en olumlu cevaba (5 = Kesinlikle Katılıyorum), 5 farklı düzeyde yanıt verilmesi istenmiştir. Duygusal Bağlılığa ait tanımlayıcı verilerin yer aldığı tablo aşağıdaki gibidir.

**Tablo 12. Duygusal Bağlılık Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri**

İFADELER	X <sub>ort</sub>	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1.Kariyer hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım	3,66	1,219	6,3	11,1	24,6	25,4	32,5
2.Bu işletmenin problemlerini kendi problemim gibi görüyorum	3,52	1,306	7,9	19,8	12,7	31,0	28,6
3.Bu işletmede kendimi ailenin bir parçasıymış gibi hissetmiyorum.(R)	3,26	1,235	19,8	24,6	27,0	19,8	8,7
4.Bu işleme karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum (R)	3,47	1,164	20,6	35,7	19,0	19,8	4,8
5.Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var	3,16	1,224	7,9	26,2	24,6	23,8	17,5
6.Bu işletmeye karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum. (R)	3,22	1,245	17,5	29,4	19,8	24,6	8,7
<b>Duygusal Bağlılık Düzeyi</b>	<b>3,38</b>	<b>0,923</b>					

Örneklemin duygusal bağlılık ortalaması ters anlamlı ifadeler düzeltildikten sonra 3,38 (SS = 0,923) olarak hesaplanmıştır. Bu rakam örgüt çalışanlarının orta düzeyde duygusal bağlılık sahibi olduklarını ifade etmektedir ( $2,61 < X_{ort} = 3,38 <$

3,40). Ancak başka bir bakış açısıyla rakamın “yüksek duygusal bağlılık” düzeyi alt sınırına çok yakın olduğunu da söyleyebiliriz.

En düşük seviyede duygusal bağlılık 5. maddedeki “Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var” (Ort = 3,16; SS = 1,224) ifadesinde gözlemlenmiştir. Çalışanların toplamda % 34,1’i bu soruya olumsuz, % 41,3’ü olumlu cevap vermiştir.

En yüksek düzeyde duygusal bağlılığa sahip olan soru 1.maddedeki “Kariyer hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.” (Ort = 3,66; SS = 1,219) ifadesidir. Bu ifadenin yanında 2.sorudaki “Bu işletmenin problemlerini kendi problemim gibi görüyorum” (Ort = 3,52; SS = 1,306) ve 4.sorudaki “Bu işleme karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum. (R)” (Ort = 3,47; SS = 1,164) ifadeleri de “yüksek” bağlılık düzeyindeki diğer maddelerdir.

Devam Bağlılığına ait tanımlayıcı veriler Tablo 13’deki gibidir.

**Tablo 13. Devam Bağlılığı Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri**

İFADELER	X <sub>ort</sub>	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1.İsteseydim bile bu işyerinden ayrılmam benim için şu anda çok zor olurdu.	<b>3,06</b>	<b>1,288</b>	<b>14,3</b>	<b>22,2</b>	<b>20,6</b>	<b>28,6</b>	<b>14,3</b>
2.Eğer bu işletmeden şu an ayrılmaya karar verirsem, hayatımda birçok şey berbat olacaktır	<b>2,88</b>	<b>1,262</b>	<b>15,9</b>	<b>24,6</b>	<b>28,6</b>	<b>17,5</b>	<b>13,5</b>
3.Şu an bu kurumda arzu ettiğinden değil de daha çok mecbur olduğum için kalıyorum	<b>2,53</b>	<b>1,360</b>	<b>27,0</b>	<b>30,2</b>	<b>19,0</b>	<b>9,5</b>	<b>14,3</b>
4.Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğuna inanıyorum.	<b>2,91</b>	<b>1,173</b>	<b>11,9</b>	<b>28,6</b>	<b>24,6</b>	<b>26,2</b>	<b>8,7</b>
5.Bu kuruluştan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de dışarıdaki alternatiflerin az oluşudur.	<b>3,18</b>	<b>1,310</b>	<b>13,5</b>	<b>19,8</b>	<b>19,0</b>	<b>30,2</b>	<b>17,5</b>
6.Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri de bana kişisel birçok fedakârlık yapmamı gerektirecek olması ve başka bir örgütte burada sağladığım faydaları sağlayabileceğim garantisinin olmamasıdır.	<b>2,92</b>	<b>1,142</b>	<b>14,3</b>	<b>22,2</b>	<b>24,6</b>	<b>34,9</b>	<b>4,0</b>

7.Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	2,87	1,226	14,3	27,8	25,4	21,4	11,1
<b>Devam Bağlılığı Düzeyi</b>	<b>2,90</b>	<b>0,868</b>					

Devam bağlılığı ortalaması 2,90 (SS = 0,868) olarak hesaplanmıştır. Bu rakam “orta” düzeyde bir bağlılığı göstermektedir ( $2,61 < X_{ort} = 2,90 < 3,40$ ).

Devam bağlılığı ölçeğinde en düşük ortalamaya sahip olan soru 3.maddedeki “Şu an bu kurumda arzu ettiğinden değil de daha çok mecbur olduğum için kalıyorum” ifadesidir (Ort = 2,53; SS = 1,360). Katılımcıların toplamda %57 si bu soruya olumsuz yönde yanıt vermiştir. Bu cevap çalışanların büyük bir bölümünün bu örgütte kendi arzularıyla kaldıklarını göstermektedir. Duygusal bağlılık ölçeğindeki en yüksek ortalamaya sahip olan 1. maddesinde çalışanların örgütlerinde kalmaktan memnun oldukları ve gelecekte de kalmayı planladıklarını ifade ettiklerini düşündüğümüzde, devam bağlılığındaki 3. maddeye çoğunluğun olumsuz cevap vermiş olması mantıklıdır.

Ölçekte en yüksek ortalamaya sahip olan madde ise 5.sorudaki “Bu kuruluştan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de dışarıdaki alternatiflerin az oluşudur” ifadesidir (Ort = 3,18; SS = 1,310). Çalışanların dışarıda başka iş alternatifleri olmadığından bu iş yerinde zorunlu olarak kaldıkları anlamı çıkartılabilir. Normatif bağlılığa ait tanımlayıcı veriler Tablo 14’deki gibidir.

**Tablo 14. Normatif Bağlılık Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri**

İFADELER	X <sub>ort</sub>	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1. Bu işletmede çalışmaya devam etmek için manevi bir yükümlülük hissetmiyorum. (R)	3,53	1,224	27,0	28,6	22,2	15,9	6,3
2. Benim için avantajlı olsa da, bu işletmeden şu an ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.	3,50	1,184	5,6	15,9	25,4	28,6	24,6
3. Bu işletmeden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	2,87	1,193	15,9	20,6	33,3	20,6	9,5

4. Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	3,25	1,123	7,9	16,7	30,2	32,5	12,7
5. Buradaki insanlara karşı bir sorumluluk hissediyorum kişisel ilişkilerimi bozmam doğru olmaz bu yüzden bu işletmeden ayrılmak istememem.	3,34	1,234	10,3	14,3	24,6	31,7	19,0
6. Bu işletmeye çok şey borçluyum.	3,25	1,326	14,3	16,7	16,7	34,1	18,3
<b>Normatif Bağlılık Düzeyi</b>	<b>3,29</b>	<b>0,823</b>					

Tablo 14'den görüldüğü gibi örneklemin Normatif bağlılık ortalama düzeyi 3,29 (SS = 0,823) olarak hesaplanmıştır. Bu rakam “orta” düzeyde ( $2,61 < X_{ort} = 3,29 < 3,40$ ) bir bağlılığı göstermektedir.

Normatif bağlılık ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip olan soru 1.maddedeki “Bu işletmede çalışmaya devam etmek için manevi bir yükümlülük hissetmiyorum (R).” ifadesidir (Ort = 3,53; SS = 1,224). Çalışanların toplamda % 55,6’sı bu soruya olumlu yönde yanıt vermişler ve çalıştıkları işyerine karşı manevi bir sorumluluklarının bulunduğunu belirtmişlerdir. Bunun dışında 2.sorudaki “Benim için avantajlı olsa da, bu işletmeden şu an ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.” maddesi de 3,50 (SS = 1,184) ortalama ile “yüksek” bağlılık düzeyine sahip bir diğer ifadedir.

Ölçek içerisinde düşük bağlılık düzeyine sahip bir madde gözlenmemiştir. Ancak en düşük ortalamaya sahip olan madde 3.sorudaki “Bu işletmeden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.” ifadesidir (Ort = 2,87; SS = 1,193). Bu sorunun bağlılık düzeyi “orta” seviyededir. Yine 5. maddeye bakma ihtiyacı duyarsak çalışanların toplamda %50,7 sinin çalışma arkadaşlarıyla arasında iyi bağlar bulunduğu ve bu ilişkileri bozmak istemedikleri sonucunu çıkartmaktayız.

Genel olarak örgütsel bağlılık ve unsurlarına ait ortalamalar Tablo 15’de görülmektedir.

**Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Düzeyi Ortalamaları Tablosu**

	<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>Örgütsel Bağlılık</b>
<b>Ortalama</b>	<b>3,38</b>	<b>2,90</b>	<b>3,29</b>	<b>3,19</b>
<b>Standart Sapma</b>	<b>0,923</b>	<b>0,868</b>	<b>0,823</b>	<b>0,516</b>

Örnekleme kitleye baktığımızda “orta” düzeyde ( $2,61 < X_{ort} = 3,19 < 3,40$ ) bir örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduklarını söylemek mümkündür. Örgütsel bağlılık literatürüne uygun bir şekilde duygusal ve normatif bağlılık ortalamaları birbirine yakın çıkmakla beraber normatif bağlılık ortalaması biraz daha düşüktür ( $X_{ort} \text{ duygusal} = 3,38 > X_{ort} \text{ normatif} = 3,29$ ). Buna karşın devam bağlılığı ortalaması diğer iki bağlılık türünden daha düşük seviyede gözlemlenmiştir. Devam bağlılığının duygusal bağlılıktan düşük seviyede çıkması işletmelerde arzu edilen bir sonuçtur. Normatif bağlılık ile devam bağlılığını ( $Ort. \text{ Normatif} = 3,29 > Ort. \text{ Devam} = 2,90$ ) karşılaştırdığımızda çalışanlarda normatif bağlılığın devam bağlılığından yüksek olduğunu görmekteyiz.

### **3.5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE GENEL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE DAİR ANALİZ SONUÇLARI**

Örgütsel destek algısı ve örgütsel bağlılığı boyutlarıyla beraber ölçmeye ilişkin dağıtılan anketlere göre katılımcıların verdiği cevaplar sonucunda yapılan analizler ile bu iki kavram arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı incelenmek istemiştir. Bu ilişkilerin yönü ve şiddetinin ortaya koyulması amacıyla korelasyon analizi, örgütsel bağlılığın ve unsurlarının örgütsel destek algısı tarafından ne derece açıklanabildiğini ölçmek için ise basit regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizler sonucu hipotezler değerlendirilmiştir.

Algılanan örgütsel destek ile genel örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin yönü ve kuvvetinin saptanabilmesi amacıyla iki kavram arasında verilen cevaplara göre korelasyon analizi yapılmıştır. Örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin korelasyon analizi sonucu, yönü ve şiddeti aşağıda Tablo 16'daki gibidir.

**Tablo 16. Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Örgütsel Destek	Örgütsel Bağlılık
Örgütsel Destek	Pearson Correlation	1	,524**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	126	126
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	,524**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	126	126

Korelasyon tablosundaki sonuçlara göre p'nin 0,01 anlamlılık düzeyine göre değerinin 0,000 çıktığını görmekteyiz ( $p < 0,01$ ). Örneklemin verdiği cevaplar sonucu örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Pearson korelasyon katsayısı 0,524 olarak hesaplanmıştır. Bu rakama göre iki kavram arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki gözlemlenmektedir.

Örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerinde ne derece etkili olduğunu ve toplam varyansın ne kadarını açıklayabildiğini gösteren basit regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 17'deki gibidir. Bağımlı değişken örgütsel bağlılık, bağımsız değişken ise örgütsel destek algısı olarak kabul edilip hesaplanmıştır.

**Tablo 17. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık İçin Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı		t	p	F	p	R <sup>2</sup>
		B	S.Hata					
Örgütsel Bağlılık	Sabit	1,776	0,209	8,49	0,000	46,93	0,000	<b>0,27</b>
	Örgütsel Destek	0,449	0,066	6,85	0,000			

Regresyon analizi sonuçlarına göre örneklemin duygusal bağlılık düzeyleri örgütsel destekten etkilenmiştir ( $p < 0,01$ ). Buna göre R<sup>2</sup> değeri 0,27 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık düzeyinin %27'si örgütsel destek algısı ile açıklanmaktadır.

Armeli vd. (1998) çalışmasında örgütsel bağlılığı örgütsel destek algısının bir sonucu olarak göstermiştir. Çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını önmeli ölçüde karşıladığı ve çalışanlarda bir yükümlülük duygusu yaratarak örgüte bağladığından bahsetmiştir. Rhoades ve Eisenberger (2002) yaptıkları literatür incelemesinde bu bulguyu doğrulayarak literatürdeki çalışmaların önemli bir kısmında örgütsel desteğin, örgütsel bağlılığın en önemli etkenlerinden biri olarak saptanmış olduğundan bahsetmiş ve bu çalışmaları tek tek tablolarda belirtmiştir. Bu araştırmanın bulguları da literatürdeki çalışmalarla uyumludur.

**Sonuç:** Çalışanların örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta seviyede anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel destek algısı duygusal bağlılığın toplamda %27'sini açıklamaktadır. Bu verilere göre **H<sub>1</sub>** hipotezi **kabul** edilmiştir.

### 3.6. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE DAİR ANALİZ SONUÇLARI

Algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin yönü ve kuvvetinin saptanabilmesi amacıyla iki kavram arasında verilen cevaplara göre Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Örgütsel destek algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti aşağıda Tablo 18'deki gibidir.

**Tablo 18. Algılanan Örgütsel Destek ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Örgütsel Destek	Duygusal Bağlılık
Örgütsel Destek	Pearson Correlation	1	,598**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	126	126
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	,598**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	126	126

Korelasyon analizi tablosu incelendiğinde anlamlılık değeri p'nin 0,000 olduğunu görüyoruz. Buradan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında anlamlı

bir ilişki olduğunu görüyoruz. Pearson korelasyon katsayısı 0,598 değerini almıştır. Bu değere bakıldığında iki kavram arasındaki ilişkinin orta seviyede olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütsel destek algısının duygusal bağlılığın toplam varyansının ne kadarını açıkladığını incelemek için iki değer arasında basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 19'daki gibidir. Bağımlı değişken duygusal bağlılık, bağımsız değişken ise örgütsel destek algısı olarak kabul edilip hesaplanmıştır.

**Tablo 19. Algılanan Örgütsel Destek ve Duygusal Bağlılık İçin Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı		t	p	F	p	R <sup>2</sup>
		B	S.Hata					
Duygusal Bağlılık	Sabit	0,515	0,352	1,46	0,146	69,00	0,000	<b>0,35</b>
	Örgütsel Destek	0,917	0,110	8,30	0,000			

Regresyon analizi sonuçlarına göre örneklemin duygusal bağlılık düzeyleri örgütsel destekten etkilenmiştir. Buna göre R<sup>2</sup> değeri 0,35 olarak hesaplanmıştır. Duygusal bağlılık düzeyinin **%35'i** örgütsel destek algısı ile açıklanmaktadır.

Literatüre göz attığımızda örgütsel desteğin duygusal bağlılık yarattığına dair pek çok çalışma vardır (Panaccio ve Vandenberghe, 2009; La Mastro, 2003; Tek-Yew Lev, 2009; Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001; Meyer vd., 2002; Eisenberger, Fasolo ve La Mastro, 1990; Makanjee, 2006; Tumwesigye, 2010; Özdevecioğlu, 2003a). Örgütsel destek çalışanların işyeri tecrübelerine olumlu katkılar yaparak örgütlerce en çok arzulanan bağlılık türü olan duygusal bağlılığın gelişmesini sağlamaktadır. Bu çalışmada literatüre benzer bir sonuç elde edilmiştir.

**Sonuç:** Çalışanların örgütsel destek algısı ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında orta seviyede anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel destek algısı duygusal bağlılığın toplamda %35 ini açıklamaktadır. Bu verilere göre **H<sub>1a</sub>** hipotezi **kabul** edilmiştir.



### 3.7. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE DEVAM BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE DAİR ANALİZ SONUÇLARI

Algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığının arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirlemek amacıyla verilen cevaplara dayanarak Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Örgütsel destek algısı ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti aşağıda Tablo 20’deki gibidir.

**Tablo 20. Algılanan Örgütsel Destek ile Devam Bağlılığı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Örgütsel Destek	Devam Bağlılığı
Örgütsel Destek	Pearson Correlation	1	-,160
	Sig. (2-tailed)		,073
	N	126	126
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	-,160	1
	Sig. (2-tailed)	,073	
	N	126	126

Korelasyon tablosu incelendiğinde p değerinin 0,07 olduğunu görmekteyiz. Analiz sonucuna göre örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki göze çarpmamaktadır. İlişki ancak 0,07 düzeyinde düşünüldüğünde anlamlı gözükmektedir. Bu durumda iki kavram arasındaki ilişki anlamlı değildir. Bunun yanında Pearson korelasyon katsayısı -0,160 olarak hesaplanmıştır. Yani ters yönlü ve zayıf bir bağlantı gözükmektedir.

Örgütsel destek algısının devam bağlılığının toplam varyansının ne kadarını açıkladığını incelemek için iki değer arasında basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 21’deki gibidir. Bağımlı değişken devam bağlılığı, bağımsız değişken ise örgütsel destek algısı olarak kabul edilip hesaplanmıştır.

**Tablo 21. Algılanan Örgütsel Destek ve Devam Bağlılığı İçin Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı		t	p	F	p	R <sup>2</sup>
		B	S.Hata					
Devam Bağlılığı	Sabit	3,634	0,408	8,913	0,000	3,26	0,073	<b>0,26</b>
	Örgütsel Destek	-0,231	0,128	-1,806	0,073			

Tabloya göre R<sup>2</sup> değeri 0,26 olarak hesaplanmıştır. Duygusal bağlılık düzeyinin %26'sı örgütsel destek algısı ile açıklanmaktadır.

Bu çalışmanın sonucunda devam bağlılığı ile örgütsel destek algısı arasında bir ilişki görülmemektedir. Ancak hesaplanan p (0,074) değerinin de 0,05 anlamlılık düzeyine oldukça yakın çıktığını söyleyebiliriz. Literatürde devam bağlılığı ile örgütsel destek arasındaki çalışmalarda negatif ve zayıf bir ilişki olduğu gözlenmektedir (Panaccio ve Vandenberghe, 2009; La Mastro, 2003; Meyer vd., 2002; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Ancak doğu kültürüne doğru ilerledikçe çalışmalarda farklılıklar ortaya çıkmaya başlamıştır. Örneğin Makanjee vd., Güney Afrikada çalışmasında devam bağlılığı ile örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki gözlemlemiştir; Tumwesigye çalışmasında Uganda'da aynı sonucu elde etmiştir. Ülkemizde Özdevecioğlu (2003a) benzer bir şekilde pozitif ilişkiye rastlamıştır. Bunun dışında Currie ve Dollery (2006) gibi anlamlı bir ilişki kuramayan çalışmalar da vardır (Tumwesigye, 2010:943). Wasti'nin (2002, 2005, 1999, 2000) çalışmalarında toplulukçu doğu kültürü ile bireyci batı kültürünün örgütsel bağlılığa farklı şekilde etki ettiğinin üzerinde durulmuştur. Benzer bir düşünce Meyer vd.'nin (2002) farklı kültürleri incelemesi sonucunda da ortaya çıkmıştır. Ülkemiz de toplulukçu bir kültür yapısına sahip olduğundan batı kültürüyle aynı sonuçları göstermemiş olması olasıdır.

**Sonuç:** Devam bağlılığı ile örgütsel bağlılık arasında 0,05 anlam düzeyine göre anlamlı olmayan bir ilişki vardır. Bu ilişki 0,07 anlam düzeyine göre baktığımızda ise zayıf ve ters yöndedir. Örgütsel destek algısı devam bağlılığı kavramının %26'sını açıklamaktadır. Bu verilere göre **H<sub>1b</sub>** hipotezi **reddedilmiştir**.

### 3.8. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE NORMATİF BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE DAİR ANALİZ SONUÇLARI

Algılanan örgütsel destek ile normatif bağlılığının arasındaki ilişkinin yönünü, derecesini ve kuvvetini belirlemek amacıyla katılımcıların verdiği cevaplara dayanarak Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Örgütsel destek algısı ile normatif bağlılığı arasındaki analiz sonucu Tablo 22'deki gibidir.

**Tablo 22. Algılanan Örgütsel Destek ile Normatif Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Örgütsel Destek	Normatif Bağlılık
Örgütsel Destek	Pearson Correlation	1	,567**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	126	126
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	,567**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	126	126

Korelasyon tablosundaki sonuçlara göre p anlamlılık değerinin 0,000 çıktığını görmekteyiz ( $p < 0,01$ ). Örneklemin verdiği cevaplar sonucu örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında 0,01 anlamlılık düzeyi için anlamlı bir ilişki vardır. Pearson korelasyon katsayısı 0,567 olarak hesaplanmıştır. Bu rakama göre iki kavram arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki gözlemlenmektedir.

Örgütsel destek algısının normatif bağlılık düzeyinin toplam varyansının ne kadarını açıkladığını incelemek için iki değer arasında basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 23'deki gibidir. Bağımlı değişken normatif bağlılık, bağımsız değişken ise örgütsel destek algısı olarak kabul edilip hesaplanmıştır.

**Tablo 23. Algılanan Örgütsel Destek ve Normatif Bağlılık İçin Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı		t	p	F	p	R <sup>2</sup>
		B	S.Hata					
Normatif Bağlılık	Sabit	0,869	0,323	2,690	0,008	58,60	0,000	<b>0,32</b>
	Örgütsel Destek	0,775	0,101	7,655	0,000			

Regresyon analizi sonuçlarına göre örneklemin normatif bağlılık düzeyleri örgütsel destekten etkilenmiştir ( $p < 0,01$ ). Buna göre  $R^2$  değeri 0,32 olarak hesaplanmıştır. Normatif bağlılık düzeyinin %32'si örgütsel destek algısı ile açıklanmaktadır.

Bu çalışmada ortaya çıkan sonuç literatürdeki örgütsel desteğin normatif bağlılığı olumlu yönde etkilediğine dair yapılan çalışmalara benzerdir (La Mastro, 2003; Panaccio ve Vandenberghe, 2009; Meyer vd., 2002; Makanjee vd., 2006; Özcevecioğlu, 2003a; Uçar, 2009).

**Sonuç:** Çalışanların örgütsel destek algısı ile normatif bağlılık düzeyleri arasında orta seviyede anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel destek algısı normatif bağlılığın toplamda %32'sini açıklamaktadır. Bu verilere göre  $H_1d$  hipotezi **kabul** edilmiştir.

Yapılmış olan Pearson Korelasyon ve Basit Regresyon analizlerinin sonuçlarına göre hipotezlerin genel kabul ve red durumları, ilişki seviyeleri, yönü ve anlamlılıkları aşağıdaki Tablo 24'deki gibidir.

**Tablo 24. Hipotezler, İlişkilerin Kuvvetleri, Yönü ve Anlamlılık Düzeyleri**

Hipotezler	Anlamlılık	İlişkinin Yönü	İlişkinin Kuvveti	Durum
<b>H<sub>1</sub></b> : Algılanan örgütsel destek ile Örgütsel Bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Anlamlı (0,00<0,01)	Pozitif +	Orta 0,524	Kabul
<b>H<sub>1a</sub></b> = Algılanan örgütsel destek ile Duygusal Bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Anlamlı (0,00<0,01)	Pozitif +	Orta 0,598	Kabul
<b>H<sub>1b</sub></b> = Algılanan örgütsel destek ile Duygusal Bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Anlamsız (0,73>0,05)	Negatif -	Zayıf -0,160	Red
<b>H<sub>1c</sub></b> = Algılanan örgütsel destek ile Normatif Bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Anlamlı (0,00<0,01)	Pozitif +	Orta 0,567	Kabul

### 3.9. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DEMOGRAFİK FAKTÖRLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN SAPTANMASI

#### 3.9.1.Cinsiyet

Katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığını, eğer varsa bu ilişkinin erkek çalışanlardan mı yoksa bayan çalışanlardan mı kaynaklandığını anlayabilmek amacıyla bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Bağımsız değişken örgütsel bağlılık olarak kabul edilmiştir.

Çalışanların cinsiyet ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye ait t-testi tablosu aşağıdaki Tablo 25'deki gibidir.

**Tablo 25. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık İçin t-testi Tablosu**

		N	Ortalama	St. Sapma	t	p
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>Erkek</b>	104	3,18	0,51	0,202	<b>0,84</b>
	<b>Bayan</b>	22	3,16	0,52		

Yapılan bağımsız örneklem t testine göre 104 erkek çalışanın örgütsel bağlılık ortalaması 3,18; 22 bayan çalışanın örgütsel bağlılık ortalaması 3,16 olarak hesaplanmıştır. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında 0,05 anlam düzeyine göre p değeri 0,84 ( $t = 0,202$ ) olarak görülmektedir.

**Sonuç:** Hesaplanan p değeri 0,05'ten büyük olduğundan örgütsel bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. **H<sub>2a</sub>** hipotezi **red** edilmiştir.

### 3.9.2. Medeni Durum

Katılımcıların medeni durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığına ve bu ilişkinin hangi değişkenden kaynaklandığını anlayabilmek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Bağımsız değişken olarak örgütsel bağlılık kabul edilmiştir.

Çalışanların medeni durum ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye ait t-testi tablosu aşağıdaki Tablo 26'daki gibidir.

**Tablo 26. Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık İçin t-testi Tablosu**

		N	Ortalama	St. Sapma	t	p
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>Bekâr</b>	39	3,00	0,53	-2,625	<b>0,01</b>
	<b>Evli</b>	87	3,26	0,48		

Yapılan bağımsız örneklem t testine göre 39 bekâr çalışanın örgütsel bağlılık ortalaması 3,00; 87 evli çalışanın örgütsel bağlılık ortalaması 3,26 olarak hesaplanmıştır. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında 0,05 anlam düzeyine göre p değeri 0,01 ( $t = -2,625$ ) olarak görülmektedir. Bu sonuca göre hesaplanan p değeri

0,05'ten küçük olduğundan örgütsel bağlılık ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişkinin bekâr ve erkek çalışanlar açısından hangi tarafta ağır bastığına baktığımızda evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha fazla örgütlerine bağlı olduğu görülmüştür.

Bu ilişkinin kuvvetini belirlemek için medeni durum ve örgütsel bağlılık arasında basit regresyon analizi yapılmıştır. Basit regresyon analizi sonuçları Tablo 27'deki gibidir.

**Tablo 27. Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık İçin Basit Regresyon Analizi Tablosu**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı		t	p	F	p	R
		B	S.Hata					
Örgütsel Bağlılık	Sabit	2,752	0,170	16,149	0,000	6,890	0,010	<b>0,229</b>
	Medeni Durum	0,255	0,097	2,625	0,010			

Tablo 27'deki sonuçlara göre R sabiti 0,229 olarak hesaplanmıştır. Bu rakam iki kavram arasında zayıf bir ilişki olduğunu açıklamaktadır.

**Sonuç:** 0,05 anlamlılık düzeyine göre medeni durum için p değeri 0,01 olarak hesaplandığından örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sebeple **H<sub>2b</sub>** hipotezi **kabul** edilmiştir. Evli çalışanların örgütsel bağlılıkları bekâr çalışanlara kıyasla daha yüksektir. İki kavram arasındaki ilişki zayıftır.

### 3.9.3. Yaş

Katılımcıların yaşları ile örgütsel bağlılıklarının arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için Basit Regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişken olarak örgütsel bağlılık kabul edilmiştir.

Yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık arasındaki Regresyon analizi sonuçları ve yaş gruplarına dair ortalamalar Tablo 28 ve Tablo 29'da verildiği gibidir.

**Tablo 28. Yaş ve Örgütsel Bağlılık İçin Basit Regresyon Analizi Tablosu**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı		t	p	F	p	R
		B	S.Hata					
Örgütsel Bağlılık	Sabit	3,045	0,098	3,103	0,000	2,548	<b>0,113</b>	<b>0,142</b>
	Yaş	0,056	0,035	1,595	0,113			

Tablo 28'deki Regresyon analizi sonuçlarına göre 0,05 anlam düzeyinde herhangi bir anlamlı ilişki görülmemiştir ( $p = 0,11 > 0,05$ ).

**Tablo 29. Yaş ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Tanımlayıcı Veriler Tablosu**

Yaş Grupları	N (kişi)	Ortalama	Standart Sapma
16–24 yaş	35	3,15	0,473
25–29 yaş	35	3,11	0,526
30–34 yaş	31	3,15	0,590
35–39 yaş	15	3,31	0,441
40–44 yaş	6	3,49	0,591
45–49 yaş	4	3,32	0,269

Bu örgütte çalışanların en yüksek örgütsel bağlılık duyduğu yaş aralığı 40-45'dur ( $X_{ort} = 3,49$ ). Çalışanların neredeyse 16–35 yaş aralığında örgütsel bağlılık seviyelerinde önemli bir değişme olmadığını analizden ifade edebiliriz. Çalışanlar en yüksek örgütsel bağlılığı 40–44 yaş arasında göstermişlerdir ve 45–49 yaş aralığında bağlılıklarının yeniden düşmeye başladığı görülmektedir (Ek 6; Sayfa:153).

**Sonuç:** Yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Bu durumda **H<sub>2c</sub>** hipotezi reddedilmiştir.



### 3.9.4. Eğitim

Katılımcıların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılıklarının arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için Basit Regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişken olarak örgütsel bağlılık kabul edilmiştir.

Eğitim düzeyi değişkeni ile örgütsel bağlılık arasındaki Regresyon analizi sonuçları ve eğitim düzeylerine ait ortalamalar Tablo 30 ve Tablo 31’de verildiği gibidir.

**Tablo 30. Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Bağlılık İçin Basit Regresyon Analizi Tablosu**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı		t	p	F	p	R
		B	S.Hata					
Örgütsel Bağlılık	Sabit	3,571	0,135	26,539	0,000	9,333	<b>0,003**</b>	<b>-0,265</b>
	Eğitim	-1,58	0,052	-3,055	0,003			

Tablo 30’da verilen Regresyon analiz sonuçlarına göre 0,01 anlam düzeyinde örgütsel bağlılık ile çalışanların eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p = 0,001 < 0,05$ ). R değerinden ilişkinin kuvveti zayıftır ( $R = - 0,265$ ).

**Tablo 31. Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Tanımlayıcı Veriler Tablosu**

Eğitim Düzeyi	N (kişi)	Ortalama	Standart Sapma
İlköğretim	12	3,47	0,393
Lise	64	3,24	0,498
Ön-Lisans	31	3,07	0,482
Lisans	19	2,97	0,603

En yüksek örgütsel bağlılığı ( $X_{ort} = 3,47$ ) ilköğretim mezunları, en düşük örgütsel bağlılığı ise ( $X_{ort} = 2,97$ ) lisans mezunları göstermektedir. Tablo 31

incelendiğinde çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılıkları da giderek azaldığı rahatlıkla görülmektedir.

**Sonuç:** Eğitim düzeyi değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu yüzden **H<sub>2d</sub>** hipotezi **kabul** edilmiştir.

### 3.9.5. Çalışma Süresi

Katılımcıların örgütlerindeki çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıklarının arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için Basit Regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişken olarak örgütsel bağlılık kabul edilmiştir.

Örgütte çalışma süresi değişkeni ile örgütsel bağlılık arasındaki Regresyon analizi sonuçları ve çalışanların çalışma sürelerine ait ortalamalar Tablo 32 ve Tablo 33’de verildiği gibidir.

**Tablo 32. Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık İçin Basit Regresyon Analizi Tablosu**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı		t	p	F	p	R
		B	S.Hata					
Örgütsel Bağlılık	Sabit	2,915	0,118	24,746	0,000	6,041	<b>0,015*</b>	<b>0,216</b>
	Çalışma Süresi	0,119	0,048	2,458	0,015			

Tablo 32’de verilen Regresyon analizi sonuçlarına göre 0,05 anlam düzeyi için örgütsel bağlılık ile çalışanların işyerinde çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p = 0,015 < 0,05$ ). İki değişken arasındaki ilişki pozitif yönlü ve zayıftır.

**Tablo 33. Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Tanımlayıcı Veriler Tablosu**

Çalışma Süresi	N (kişi)	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	25	3,10	0,550
1–5 yıl	59	3,09	0,499
6–10 yıl	30	3,33	0,492
11–15 yıl	9	3,35	0,511
16–20 yıl	3	3,56	0,459

En yüksek bağlılık ortalaması 16–20 yıl çalışanlarda görülmektedir ( $X_{ort} = 3.56$ ). En düşük bağlılık düzeyi ise 1–5 yıl arası çalışanlardadır ( $X_{ort} = 3,09$ ). Tablo 33'e göre çalışanların örgütsel bağlılıkları 1 yıldan az ve 1–5 yıl arasında çalışanlarda benzer seviyelerde seyretmekteyken, 5.yıldan sonra yükselişe geçmektedir. Bu yükseliş 16–20 yıl arası çalışanlara dek devam etmektedir (Ek 6; Sayfa: 155).

**Sonuç:** Çalışma süresi değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Bu yüzden  $H_{2e}$  hipotezi **kabul** edilmiştir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sosyal ve psikolojik bir varlık olan insanların toplum içerisinde bir gruba ait olma, takdir edilme, saygı duyulma gibi sosyo-duygusal ihtiyaçları vardır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde insanların mutlu, huzurlu, başarılı bireyler olabilmesi için bu gereksinimlerin karşılanması şart olduğu anlatılmıştır. Organizasyonlar, hayatlarının önemli bir bölümünü bir örgüte bağlı olarak geçiren işgörenlerin söz konusu bu ihtiyaçlarının önemli bir miktarını gerekli koşullar sağlandığında karşılayabilmektedirler. Bu gereksinimleri karşılamaya yönelik çabalara ilişkin olarak örgütsel hayatta karşılaşılan önemli bir kavram da örgütsel destektir. Örgütler çalışanlarına söz konusu desteği sağladığında bir alış-veriş ilişkisi başlatılmış olur. Somut fayda ve ödüllerin karşılığında örgütler çalışanlarından yüksek çaba ve sadakat beklerler. Literatürde birçok çalışmada örgütsel desteğin çalışanlarda örgütlerine karşı bir bağlılık oluşturduğu ileri sürülmektedir. Bu iki önemli kavram (örgütsel destek ve bağlılık) çalışanlarda iş tatmini, işe bağlanma, rol içi ve rol dışı performansta artış, örgüt kararlarına katılım, geri çekilme davranışlarında azalma, psikolojik ve psikosomatik rahatsızlıklara bağlı işe gelmeme oranında düşüş gibi birçok olumlu sonucu beraberinde getirmektedir.

Bu çalışmanın problemi olarak örgütsel destek algısının, örgütsel bağlılık ve alt unsurları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerinde bir etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığa etkisi olduğu belirlenen ancak bu etkinin yönü ve kuvveti konusunda tartışmalı bazı demografik etkenler için de ilişkiler aranmıştır.

Yapılan güvenilirlik analizlerinde Cronbach's Alpha katsayıları istenilen güvenilirlik düzeyinde hesaplanmış ve bu hesaplamalar sonucunda güvenilirliği önemli ölçüde düşüren bir soru ifadesine rastlanmamıştır.

- Çalışanlar ile ilgili tanımlayıcı veriler incelendiğinde örneklemin büyük bir bölümünün erkek çalışanlardan ( $N_{\text{erkek}} = 104$ , % 82,5;  $N_{\text{bayan}} = 22$ , % 17,5) oluştuğu anlaşılmaktadır. Çalışanların % 69'u ( $N_{\text{evli}} = 87$ ) evli, % 31'i ( $N_{\text{bekar}} = 39$ ) bekârdır. Örneklem içerisindeki bireylerin yüksek bir yüzdesi evlidir.

Yaş kategorilerini incelediğimizde genç nüfusun fazla olduğu görülmüştür. Çalışanların %80,1'i (N = 101) 35 yaşın altındadır. Bir başka göze çarpan nokta ise örneklem içerisinde 50 yaşın üzerinde kimsenin bulunmamasıdır.

Örneklemdaki bireylerin yaşlarının genç olması örgüt içerisinde çalışma sürelerine de yansımıştır. Çalışanların büyük bir kısmı (N = 59, % 46,8) 1–5 yıl deneyim aralığında çalışmıştır. 1 yıldan daha az çalışan sayısının ise 25 (%19,8) olduğu dikkate alındığında örneklemin %66,6 sı 5 yıl veya daha az süreyle hizmet vermiştir. Çapraz tablolardan (Ek 7, Syf:156) 16 – 24 yaş aralığında 1 yıldan az çalışan sayısı 19, 1–5 yıl çalışan sayısı 11 ve 6–10 yıl çalışan sayısı ise 5'tir. Bu bilgilere göre çalışanların genç yaşlarına rağmen uzun sayılabilecek bir süredir örgüt içerisinde bulunmalarından örneklemdaki bireylerin çalışma yaşına geldiklerinde hemen iş hayatına girdiklerini söylemek yanlış olmaz.

Eğitim istatistiklerini incelediğimizde lise mezunu ağırlıklı (%50,8) bir örneklem görülmektedir. Doktora ve yüksek lisans bitirmiş çalışan bulunmamaktadır. Üniversite eğitimi almış (ön-lisans ve lisans) toplam kişi sayısı ise 50'dir (%39,7). Bu verilerden örneklem içinde yer alan çalışanların eğitim seviyesinin çok yüksek olmadığını görmekteyiz.

Bu bilgiler ışığında fabrika bünyesindeki çalışanların ilköğretim veya liseyi bitirdikten hemen sonra genellikle çalışabilme yaşına geldiklerinde hemen işe başladıklarını söyleyebiliriz. Fabrikadan edinilen bilgiye göre de çalışanlar çoğunlukla fabrika yakın çevresinden seçilmektedir ve üniversite eğitimi almış çalışanlar şehir dışından örgüte katılanlardır.

Araştırma, örgütsel destek algısına yönelik olarak aşağıda belirtilen bulgulara ulaşmıştır. Buna göre, örgütsel destek ölçeği ortalaması 3,13'tür (SS = 0,602). Buna göre örneklemin örgütsel destek algılaması orta düzeydedir. Ölçekte 28. sorudaki “örgütüm için kar etmek konusu benden daha önemlidir” ( $X_{ort} = 2,32$ , SS = 1,151) maddesi en düşük ortalamaya sahip ifadedir. Bunun dışında göze çarpan 2.sorudaki “Örgütüm yerime daha düşük ücretle çalışacak birini bulsaydı onu işe alırdı (R)” ( $X_{ort} = 2,79$ , SS = 1,448) ve 12.sorudaki “Örgütüm işimi yapabilecek daha etkin bir yöntem bulursa beni işten çıkartacaktır (R)” ( $X_{ort} = 2,75$ , SS = 1,269) ifadeleri düşük düzeyde örgütsel desteği işaret eden diğer ifadelerdir.

Yukarıda bahse konu olan maddeler incelediğinde ortak bir nokta göze çarpmaktadır. Tüm düşük ortalamaya sahip kabul edebileceğimiz ifadeler “maddi” kaynaklı görünmektedir. Çalışanlar örgütleri için maddiyatla bağlantılı olarak geleceğe dair iş güvencesi kaygısı yaşamaktadırlar. Ancak bu durumu incelerken ülke ekonomik koşulları ve meydana gelmiş veya olası ekonomik kriz durumlarını da dikkate almak gerekmektedir. 2000’li yılların başında patlak veren küresel kriz sonucu birçok örgüt ilk çare olarak işçi çıkartma yoluna gitmiştir. Ülkemizde binlerce kişi birkaç ay içerisinde işsiz kalmıştır. Aradan geçen yıllara rağmen insanlar bu tedirginliği üzerlerinden atlatamamışlardır. Ülkedeki işsizlik oranı da hesaba katıldığında çalışanların iş güvencesi konusunda tedirgin olmaları normal karşılanabilir. Durna ve Eren (2005:218) ve Sığırı (2007:272) bu konu hakkında benzer bir düşünceye sahip olup çalışmalarında ömür boyu iş garantisi olmasının ülkemizde çalışanlar ve iş arayanlar için ne kadar önemli bir kriter haline geldiğinden bahsetmişler ve hatta bu sebeple çalışanların ilgi alanlarının özel sektörden kamu kurumlarına kaymaya başladığını ifade etmişlerdir.

Örgütsel destek algısı ölçeğinde düşük örgütsel destek düzeyine oldukça yakın ortalamalara sahip olan 32.sorudaki “Örgütüm, emeğimin karşılığı olan maaşı ödememektedir (R)” ( $X_{ort} = 2,70$ ,  $SS = 1,259$ ) ve 30.sorudaki “Örgütüm daha fazla kar etseydi maaşımda artış yapmayı düşünürdü” ( $X_{ort} = 2,75$ ;  $SS = 1,389$ ) ifadeleri çalışanların maddi örgüt kaynaklarının adaletli dağıtılmamasından dolayı bir rahatsızlık hissettiklerinin göstergesidir.

Yüksek örgütsel destek algısı içeren soruları incelediğimizde 8.sorudaki “Bir sorunum olduğunda örgütüm bana yardım eder” ( $X_{ort} = 3,76$ ,  $SS = 1,061$ ); 26.sorudaki “Örgütüm işe alınmamın büyük bir hata olduğunu düşünmektedir (R)” ( $X_{ort} = 3,63$ ,  $SS = 1,040$ ) ve 15.sorudaki “Örgütüm kariyerimin geri kalanında bu işyerinde çalışmamdan önemli bir fayda sağlayamayacağını düşünmektedir (R)” ( $X_{ort} = 3,41$ ,  $SS = 1,029$ ) ifadelerini görmekteyiz. 26 ve 15. ifadelere verilen cevaplardan, örgütün çalışanlarının performanslarından memnun olduğu sonucu çıkarılabilir. Bir başka deyişle çalışanlar örgüt içerisindeki kendi çabalarının en azından yeterli düzeyde olduğunu düşünmektedirler. Ancak bu ifadeler çalışanların kendileri hakkındaki değerlendirmelerini içermektedir. Yönetici ve takım lideri gibi

üstlerin çalışanları hakkındaki değerlendirmelerini yansıtmadığından tamamen objektif bir ölçüm olduğunu söylemek doğru olmaz.

Yüksek örgütsel destek algısı aralığında olmayan ancak bu değerlere oldukça yakın sayılabilecek diğer bazı ifadeler 6.sorudaki “Örgütüm yapacağım herhangi bir şikâyeti dikkate almaz (R)” ( $X_{ort} = 3,38$ ,  $SS = 1,172$ ); 11.sorudaki “Örgütüm benim kişisel bir sorundan kaynaklanan yokluğumu anlayışla karşılamaz” ( $X_{ort} = 3,37$ ,  $SS = 1,178$ ) ve 23.sorudaki “Örgütüm bana çok az ilgi gösterir (R)” ( $X_{ort} = 3,38$ ,  $SS = 1,057$ ) sorularıdır. Bu ifadelere göre çalışanlarda örgütlerinin onların şikâyetlerini önemseydiğine, anlayışlı olduğuna ve onlarla ilgilendiğine dair olumlu bir görüş biraz daha ağır basmaktadır. Bu ifadelere ölçek içerisinde gözlemlenen en yüksek ortalamaya sahip olan 8.sorudaki “Bir sorunum olduğunda örgütüm bana yardım eder” ifadesini de eklediğimizde çalışanların örgütleri hakkında yardımsever bir tavır içerisinde olduğunu düşündüklerini söyleyebiliriz.

Araştırma çalışanların örgütsel bağlılıklarına ilişkin değerlendirme yapmamıza olanak sunan bulgulara da sahiptir. Bu bağlamda, çalışanların duygusal bağlılıklarına baktığımızda devam ve normatif bağlılığa kıyasla daha yüksek bir ortalamaya ( $X_{ort}$  duygusal = 3,38) sahip olduğunu görmekteyiz. Bu literatür açısından örgütlerde arzulanan bir durumdur. Örneklem dâhilinde verilen cevaplara göre çalışanlar arasında örgütlerinin bir parçası olmaktan mutlu olduklarına ve bu işyerinde çalışmaya devam etmeye istekli olduklarına dair ağırlıklı bir görüş hâkimdir. İşyerinde ortaya çıkan bir sorunu kendi sorunlarıymış gibi görenler (%59,6) örneklemin çoğunluğunu oluşturmaktadır. Duygusal bağlılık ölçeğinde en düşük ortalama ( $X_{ort} = 3,16$ ) 5. sorudaki “Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var” ifadesi olarak gözükmektedir.

- Çalışma devam bağlılığı ortalamasını 2.90 olarak göstermekte olup orta düzeyde bir bağlılığı işaret etmektedir. Ancak diğer iki bağlılık türü ile kıyaslandığında en düşük ortalamaya sahip olan devam bağlılığıdır. Brown (2003) ve Meyer ve Allen (1997) işletmelerde duygusal bağlılığın en faydalı bağlılık türü olduğunu; daha sonra sırasıyla normatif bağlılık ve devam bağlılığının oluşturulması gerektiğini ifade etmiştir (Yalçın ve İplik, 2007:487). Bu araştırmanın yapıldığı söz konusu örgüt için devam bağlılığının en düşük, duygusal bağlılığın ise en yüksek

seviyedeki bağlılık türü olarak görülmesi işletme yönetiminin başarısı olarak yorumlanabilir.

Ölçekteki ifadelerle göz attığımızda en yüksek ortalamaya sahip olan soru 11.sorudaki “Bu kuruluştan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de dışarıdaki alternatiflerin az oluşudur” ifadesidir. Bu bakımdan çalışanların devam bağlılığının gelişmesinde dışarıdaki alternatif iş imkânlarının eksikliğini hissetmelerinin en büyük etken olduğunu söyleyebiliriz. 9.sorudaki “Şu an bu kurumda arzu ettiğimden değil de daha çok mecbur olduğum için kalıyorum” ifadesini incelediğimizde ise 2,53 ortalama ile devam bağlılığı ölçeğinin en düşük ortalamalı cevabı olduğunu görmekteyiz. Çalışanlar örgütlerinde arzu ettikleri için mi yoksa mecbur oldukları için mi kaldıkları sorusuna olumsuz yanıt vererek arzu ettikleri için kaldıklarını söylemektedirler. Duygusal bağlılık ölçeğinde zaten çalışanların örgütlerinde mutlu olduklarını ve çalışmaya gelecekte de devam etmek istediklerini vurgulamışlardır. Bu duruma göre devam bağlılığının 9. sorusu ile duygusal bağlılık ölçeği sonuçları tutarlıdır. Ayrıca bu soruya verilen cevaplarda ortalamanın diğer sorulardan oldukça düşük gözükmesi çalışanların örgütte kapalı kalma duygusunu çok fazla hissetmediklerinin bir göstergesidir.

Meyer ve Allen, ölçeklerinde devam bağlılığını meydana getiren etkenlere ait soru maddeleri hakkında bilgi vermemişse de; 10.sorudaki “Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğuna inanıyorum” ve 11.sorudaki “Bu kuruluştan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de dışarıdaki alternatiflerin az oluşudur” maddelerinin çalışanların dışarıda algıladıkları alternatif iş imkânları ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Bu iki sorunun ortalaması 3,04 olarak hesaplanmıştır. Çalışanların dışarıdaki iş imkânlarının eksikliği hakkında orta düzeyde bir algıya sahip olduklarını söyleyebiliriz. Meyer ve Allen (1990, 1991, 1997) alternatif iş imkânlarının yoksunluğunun fazlasıyla hissedilmesinin çalışanlarda örgüt içerisinde mecbur oldukları için kaldıklarının bir göstergesi olduğunu ve devam bağlılığını yüksek seviyelere getireceğini ifade etmiştir. Bunun tam tersi bir durum olarak bu algıyı az hisseden çalışanların ise bağlılığın azalacağını ve bu tip çalışanların örgütten ayrılmaya daha fazla meyilli olduğunu söylemiştir. Literatürdeki bu yorumlara göre örneklem içerisinde alternatif iş imkânları algısının dengede gözükmesinin avantajlı bir durum olduğu fikrine varabiliriz.



12. sorudaki “Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri de bana kişisel birçok fedakârlık yapmamı gerektirecek olması ve başka bir örgütte burada sağladığım faydaları sağlayabileceğimin garantisinin olmamasıdır” ifadesinden ve 13. sorudaki “Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim” ifadelerinden devam bağlılığının bir başka belirleyicisi olan çalışanların o güne kadar örgütlerine harcadıkları zaman, çaba gibi harcamalar ve çalışanların bu işyerinde kazandıkları ücret, terfi, emeklilik, sigortalar gibi haklar hakkındaki düşüncelerini görmekteyiz. Bu iki sorunun ortalaması 2,89 olarak gözükmektedir. Devam bağlılığının iki etkenini kıyasladığımızda arada çok büyük bir fark olmasa da yine de devam bağlılığının oluşmasında alternatif iş alternatiflerinin eksikliğinin biraz daha fazla etken olduğunu söyleyebiliriz. Ancak 12.sorudaki “kişisel fedakârlıklar” kısmı dikkate alındığında yalnızca çalışanların örgüt için sarf ettiği emeklerin sonucunda kazandıklarını kaybedecekleri korkusunu düşünmek doğru olmaz. Bu fedakârlık kavramı içerisinde bazı ailevi durumlar, çalışanların ekonomik şartları gibi kişiye özel etkenlerin de dâhil olabileceği ihtimalini unutmamak lazımdır.

- Normatif bağlılık ortalaması örnekleme için orta düzeyde ve 3,29 olarak hesaplanmıştır. Çalışanlar en yüksek ortalamaya sahip olan ilk iki normatif bağlılık ifadesi olan 14.sorudaki “Bu işletmede çalışmaya devam etmek için manevi bir yükümlülük hissetmiyorum” ve 15.sorudaki “Benim için avantajlı olsa da, bu işletmeden şu an ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum” ifadelerine bakıldığında çalışanların örgütleri için manevi bir yükümlülük hissettiklerini ve ahlaki açıdan örgütten ayrılmamın doğru olmadığını düşündüklerini görebiliriz. 18. soruya baktığımızda çalışanların örgüt içerisindeki arkadaşlık seviyelerinin de kötü seviyelerde olmadığını söylemek yanlış olmaz.

- Araştırma, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık ilişkisine ilişkin ve demografik özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi olmak üzere iki ana hipotez içermektedir. Bunlardan birincisi bağlamında örgütsel desteğin literatürde belirtildiği gibi örgütsel bağlılık ve alt unsurlarına etki edip etmediği araştırılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile örgütsel destek arasında 0,01 anlam düzeyinde anlamlı, pozitif yönlü ve orta şiddette bir ilişki gözlenmiştir. Benzer ilişkiler yine 0,01 anlam düzeyinde, pozitif yönlü ve orta

şiddette duygusal ve normatif bağlılık için de hesaplanmıştır. Duygusal ve Normatif bağlılığın beraber gelişen iki bağlılık türü olduğu literatürde de doğrulanmaktadır. Regresyon analizi sonuçlarında örgütsel destek algısının duygusal bağlılığını %35, normatif bağlılığı ise %32 oranında açıkladığı görülmüştür. Bu iki bağlılık türü birbirine paralel olarak beraber gelişse de yine de Meyer ve Allen etkenlerinin farklı olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel destek algısını oluşturan unsurlara baktığımızda örgütsel adalet, örgüt içi eğitim, otonomi, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi stres kaynaklarının azaltılması, yönetici desteği, çalışanların şikâyetlerinin dinlenmesi gibi duygusal bağlılığın en büyük etkenlerinden olan olumlu işyeri tecrübelerini içerdiğini görmekteyiz. Bu durum örgütsel destek algısının duygusal bağlılık düzeyini diğer bağlılık türünden daha fazla açıklamasının sebebi olarak kabul edilebilir. Örgütsel destek formundaki sonuçlarda daha önce de ifade ettiğimiz gibi en yüksek ortalamaya sahip ifadelere baktığımızda çalışanlar örgütlerinin onların şikâyetlerini dikkate aldığını, bir problemleri olduğunda yardım etmeye hazır olduğunu, çalışanlara ilgi gösterildiğini ve örgütlerinin onların performanslarından memnuniyet duyduğunu düşünmektedir. Bu maddeler olumlu işyeri tecrübelerini yaratan etkenlerdendir. Bu yüzden de duygusal bağlılık düzeyini daha yüksek tutmuş olma ihtimali yüksektir. Ancak çalışanların iş güvencesi algıları ve maddi kaynakların dağıtımındaki adaletle ilgili olumsuz düşünceleri göze çarpmaktadır. Bu sorun giderilebilirse ileride duygusal bağlılıkta artış olacağını tahminini yapmak literatüre dayanarak mümkündür.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel destek algısı ile devam bağlılığı arasında 0,05 anlam düzeyi için anlamlı bir ilişki görülmemiştir ( $p = 0,07 > 0,05$ ). Ancak korelasyon katsayısı negatif yönlü ve ilişki kuvveti zayıftır (-0,160). Burada ek olarak üzerinde durulması gereken bir konu da kültür farklılıklarıdır. Doğu kültürlerinde çalışanların devam bağlılıklarının normatif bağlılığa benzer bir şekilde sosyalizasyon deneyimlerinden de etkilendiği gözlenmektedir. Çalışanlar ailevi baskılar ve özellikle de Wasti'nin (2003) çalışmasında ortaya koyduğu gibi çalışma arkadaşlarının davranışlarından da etkilenip devam bağlılığı geliştirebilmektedirler. Yine doğu kültüründeki çalışanların toplumsal baskılar ve yaşam tarzları nedeniyle iş yeri değiştirmeyi sevmemeleri de devam bağlılığının oluşmasına katkı yapmaktadır.

Bu sonuçlara göre örgütsel bağlılık ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki arayan **H<sub>1</sub>** hipotezi **kabul** edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt unsurlarından duygusal ve normatif bağlılığın örgütsel destek algısıyla arasında pozitif yönlü anlamlı ve orta kuvvette bir ilişki bulunmuş, **H<sub>1a</sub>** ve **H<sub>1c</sub>** hipotezleri de **kabul** edilmiştir. Örgütsel destek algısı ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki görülmediğinden **H<sub>1b</sub>** hipotezi **reddedilmiştir**.

- Bu çalışmanın bulguları ile literatür karşılaştırıldığında öncelikle Rhoades ve Eisenberger'in (2002) örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki literatür taramasındaki sonuçlara benzer bir sonuç ortaya çıkmıştır. Bu incelenen çalışmaların büyük bir kısmında örgütsel destek algısının örgütsel bağlılığa yol açtığına dair bir görüş hâkimdir. Armeli vd. (1998) ise örgütsel destek algısının çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını büyük oranda karşıladığını ve bunun sonucu olarak onlarda bir yükümlülük duygusu oluşturduğunu, bu durumun çalışanlarda örgütsel bağlılığa yol açtığını savunmuştur.

Örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara bakıldığında Panaccio ve Vandenberghe (2009), La Mastro (2003), Tek-Yew Lev (2009), Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001), Meyer vd., (2002), Eisenberger, Fasolo ve La Mastro (1990), Mekanjee (2006), Tumwesigye (2010) ve ülkemizde ise Özdevecioğlu (2003a) bu iki kavram arasında güçlü ilişkiler olduğunu çalışmalarında ifade etmişlerdir. Örgütsel destek çalışanların olumlu işyeri tecrübeleri geliştirmelerine katkı yaparak örgütlerce en çok arzulanan bağlılık türü olan duygusal bağlılığın gelişmesini sağlamaktadır.

Devam bağlılığı ile örgütsel destek arasındaki çalışmalarda literatürde genelde negatif ve zayıf bir ilişki olduğu gözlenmektedir (Panaccio ve Vandenberghe, 2009; La Mastro, 2003; Meyer vd., 2002; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Ancak bu sonuca ulaşan çalışmalar batı kültürü (bireyci kültür) ağırlıklı çalışmalardır. Wasti (1999, 2003, 2005) bu konuda devam bağlılığı ve normatif bağlılığa etki eden faktörlerin batı kültürüne kıyasla doğu kültüründe (toplulukçu kültür) farklı olduğundan sonuçların değişiklik gösterebileceğini söylemiştir. Rhoades ve Eisenberger (2002) literatür taramalarında örgütsel destek algısı ile devam bağlılığı arasındaki çalışmalarda ya ilişki kurulamadığını, ya da ilişki gözlemleyen çalışmalarda ise zayıf ve negatif yönlü olduğunu belirtmektedir. Currie

ve Dollery (2006) da bu iki kavram arasında bir ilişki kuramayan araştırmacılarıdır (Tumwesigye, 2010).

Örgütsel desteğin normatif bağlılık arasındaki ilişkiye baktığımızda La Mastro (2003), Panaccio ve Vandenberghe (2009), Meyer vd., (2002), Makanjee vd., (2006), ülkemizde ise Özcevecioğlu (2003a) ve Uçar (2009) örgütsel destek ile normatif bağlılık arasında bu çalışmanın sonucuna benzer bir şekilde pozitif yönlü ilişki bulan araştırmacılarıdır.

- Çalışmanın ikinci ana hipotezi, demografik özelliklerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma bu bağlamda cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi ve örgüt içerisinde çalışma süresi ile ayrı ayrı olmak üzere örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur.

- H<sub>2a</sub> hipotezinde çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. 0,05 anlam düzeyi için örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Bu sonuç literatürde Boylu vd., (2007), Sığrı (2007), Özcan (2008), Yavuz ve Tokmak (2009), Huselid ve Day, (1991) ve Chen ve Francesco'nun (2000) bulguları ile aynıdır. Analiz sonuçlarına göre **H<sub>2a</sub>** hipotezi **red** edilmiştir.

- H<sub>2b</sub> hipotezinde çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. 0,05 anlam düzeyi için örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Regresyon analizinden bu ilişkinin zayıf olduğu anlaşılmıştır (Tablo 27, Syf:105). Evli çalışanlar bekâr çalışanlara göre örgütlerine bir miktar daha fazla bağlıdırlar (Ek 5, syf = 152, X<sub>ort.</sub> Bekar = 3,00; X<sub>ort.</sub> Evli = 3,26). Bu sonuçlar literatürdeki Abdullah ve Shaw (1990), Al-Otaibi (1993) ve Allen'in (1987) sonuçları ile aynıdır. Analiz sonuçlarına göre çalışanların örgütsel bağlılıkları ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur şeklindeki **H<sub>2b</sub>** hipotezi **kabul edilmiştir**.

- H<sub>2c</sub> hipotezinde çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. 0,05 anlam düzeyine göre çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç literatürde Chen ve Francesco'nun (2000) bulgusuyla benzerdir. Analiz sonuçlarına göre

örgütsel bağlılık ile çalışanların yaşları arasında bir ilişki vardır şeklindeki **H<sub>2c</sub>** hipotezi **reddedilmiştir**.

Ek 6 (Sayfa:153) incelendiğinde 25–29 yaşları arasında örgütsel bağlılığın düşük seviyelerde olduğunu görmekteyiz. Daha sonra bağlılık tırmanışa geçmektedir. Bu tırmanışın sebebi çalışanların yaşları arttıkça örgütte geçirdikleri sürenin fazla olması olarak açıklanabilir. Örgütte geçirilen süre arttıkça çalışanların yaşları ilerlemekte ve örgüt ile içinde buldukları alış-veriş miktarı ve edindikleri işyeri tecrübeleri artmaktadır. Ancak örneklemin örgütsel bağlılığı 45 yaşından itibaren düşüşe geçmektedir. Bu durumun kaynağını bulmak için örgütsel bağlılığın üç alt unsuruna bir göz atmakta fayda vardır.

Duygusal ve Normatif bağlılık için çizdirilen yaş grafiklerinde (Ek 6, sayfa:153) bağlılığın 45 yaşına kadar düzenli olarak arttığı görülmektedir. Bu durum örgüt içerisinde geçirilen süre ile edinilen olumlu işyeri içi tecrübeleri ve örgütün çalışanlara yaptığı harcamalar ile alakalıdır. Ancak aynı grafiklerden 45 yaşından sonra bu iki bağlılık türü aniden düştüğü görülmektedir. Devam bağlılığı bu iki bağlılık türünün tam tersine gelişmiş ve 45 yaş noktasına kadar sürekli düşerken bu noktadan sonra aniden artmıştır.

- H<sub>2d</sub> hipotezinde çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı aranmıştır. 0,05 anlam seviyesine göre eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı, ters yönlü ve zayıf bir ilişkiye rastlanmıştır. Bu sonuç Modway (1982), Mathieu ve Zajac (1990), Shore vd. (1995), Sulnam ve Iles (2000), Wiener (1982), Angle ve Perry (1981) ve Özkaya vd. (2006) bulgularını desteklemektedir. Ek 6'daki grafiklerden (Sayfa:154) eğitim kademelerine göre örgütsel bağlılığın düştüğünü daha net olarak görmekteyiz. Analiz sonuçlarına göre çalışanların örgütsel bağlılıkları ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır şeklindeki **H<sub>2d</sub>** hipotezi **kabul** edilmiştir.

Duygusal, devam ve normatif bağlılığa ait eğitim düzeyleri ile ilişkilerini gösteren grafiklere (Ek 6, Sayfa:154) ve regresyon analizi sonuçlarına baktığımızda eğitim düzeyinin sadece devam bağlılığı açısından anlamlı olduğunu görmekteyiz. Regresyon analizi yapıldığında duygusal ve normatif bağlılık ile eğitim düzeyinin arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Bu durum yine devam bağlılığını oluşturan unsurlar ile ilgilidir. Eğitim seviyesi yüksek çalışanların algıladıkları iş

imkânları çok daha fazladır. Bu örneklem için de eğitim seviyesinin düşük olmasının çalışanlarda devam bağlılığının belirleyicilerinden biri olduğunu söyleyebiliriz.

- H<sub>2e</sub> hipotezinde örneklemin çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. 0,05 anlam seviyesinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalışma süreleri arasında anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç Cohen (1993), Meyer ve Allen (1997), Hrebniak ve Alutto (1972), Sheldon (1971) ve Mathieu ve Zajac'ın (1990) açıklamalarını desteklemektedir. Ek 6'daki çalışma yılı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ait grafik (Sayfa:155) incelendiğinde 0-5 yıl iş tecrübesi aralığında çalışanların örgütsel bağlılıklarında önemli bir değişiklik olmazken, ilerleyen yıllarda yüksek bir ivmeyle artış göstermiştir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki vardır şeklindeki **H<sub>2e</sub>** hipotezi analiz sonuçlarına göre **kabul** edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt unsurlarına baktığımızda duygusal ve devam bağlılığı ile 0,05 anlam düzeyinde bir ilişki görülmezken, normatif bağlılık için anlamlı bir ilişki gözükmemektedir. Grafikler incelendiğinde normatif bağlılık seviyesi sürekli artış göstermektedir. Bunun sebebinin örgütte kalma süresi arttıkça gelişen arkadaşlık bağları ve örgütün çalışanlar için gösterdiği fedakârlıklar ve onlara sağladığı ödül ve hakların birikmesi sonucunda çalışanların bir yükümlülük duygusu oluşturması sayesinde olduğu hususu ileri sürülebilir.

Devam bağlılığı ve çalışma süresi arasındaki ilişkiye ait grafiğe baktığımızda (Ek 6, sayfa:155) ilk 10 yıla kadar devam bağlılığı sürekli düşmekte olup 10 yıllık tecrübeden sonra düzenli olarak artmaya başlamıştır. Bu artışın sebebini çalışanların örgütleri için geçen yıllar boyunca örgütleri yararına sarf ettikleri çaba ve harcadıkları zaman sonucunda kazandıkları emeklilik, sigortalar, işyerinde kazanılmış olan olası mevki ile ilgili toplum içinde kazanılan sosyal statü ve saygı olarak tahmin edebiliriz. Ayrıca çalışma süresi arttıkça yaş ilerlediği için çalışanların algıladığı alternatif iş olanaklarının da azalma göstermesi olasıdır. Bu yüzden 15 yıllık çalışma tecrübesi itibari ile devam bağlılığının ivme kazanması literatüre göre beklenen bir sonuçtur.

- Çalışma yılı ve çalışanların yaşlarına baktığımızda örgütte genç nüfus oranı oldukça yüksektir. Bu durum akıllarda söz konusu işyeri içerisinde işgören devri oranının yüksek olup olmadığına dair bir soru işareti bırakabilir. Ancak

örgütler için çalışma yılının ve yaş durumuna bakılarak böyle bir durumun söz konusu olduğunu düşünmek doğru değildir. Literatürde Angle ve Perry (1981), Modway (1979), Wiener (1982), Riechers (1985), Allen ve Meyer (1991), QI Yongtao (2007), Yao ve Wang (2007), Huselid ve Day (1991) ve Meyer vd., (2002), ülkemizdeki çalışmalarda ise Wasti (2005), Uyguç ve Çımrın (2004), Poyraz ve Kama (2008), Sarıdede ve Doyuran (2004), Gül vd., (2008) ve Özdevecioğlu (2004) yüksek işgören devri ve işten ayrılma niyeti ile ilgili örgütsel bağlılık kavramının oldukça kuvvetli ilişkiye sahip olduğu çalışmalarındaki bulgularda yer almaktadır. Bu sebeple demografik verilere bakıldığında işgören devrinin yüksek olabileceği gibi bir kanı oluşması yanlıştır. İşten ayrılma niyeti ve işgören devrinin en önemli belirleyicilerinden birisi örgütsel bağlılık olarak kabul edilmektedir.

## ÖNERİLER

- İşgören nüfusunun genç olmasının performans artışı ve dinamizm gibi bazı olumlu çıktıları olsa da örgütsel destek kavramı sağlanmadan ve duygusal bağlılık yaratılmadan bir şey ifade etmeyecektir. Bu tarz durumlar görevinde tecrübeli ve ustalaşmış çalışan sayısının az olması gibi sonuçları de beraberinde getirebilmektedir. Bu durum eğer işletmenin işgören devrinin yüksek olmasının bir sonucu ise, işgören devrinin yükselmesi ve çalışanların 0–5 yıl iş tecrübesi arasında toplanması çalışanların olumlu işyeri deneyimleri (arkadaşlık bağlarının kurulması, çalışanların görevlerini severek yapması, yöneticilerin desteği, psikolojik mutluluk, verilen görevde uzmanlaşmak... gibi) edinmelerini önleyebilir. İşyerinde geçirilen sürenin az olması arkadaşlık bağlarının oluşup güçlenmesini de zorlaştırabilir. Bu da örgüt için faydalı olan duygusal ve normatif bağlılığın gelişmesini güçleştirir. Bu nedenlerden işgören devrini azaltarak örgütte daha uzun yıllar çalışan bireyler oluşmasını sağlamak gerekmektedir. Deneyimli çalışanlar işe yeni başlayan gençlere rehber olacaktır.

- Çalışanların örgütsel destek seviyeleri ortalama düzeydedir. Bunun arttırılması gerekir. Dolayısıyla bu artış duygusal bağlılığa da yansıtacaktır. Çalışanların algıladıkları iş güvencesi düşük olduğu algılanan örgütsel destek ölçeğine verilen cevaplardan gözlemlenmiştir. Çalışanlar işten çıkarılma kaygısını

hissetmektedirler. Çalışanlara iyi performans gösterdikleri takdirde işyerinde kalmaya devam edecekleri güvencesi hissettirilerek bu sorun ortadan kaldırılabılır. Bu sayede duygusal bağlılıkta artış meydana gelmesi muhtemel bir durumdur.

- Örgütsel destek ölçeğinden anlaşılan bir başka sorun maddi kaynakların dağıtımı ile ilgilidir. Çalışanlar emeklerinin karşılığı olan parayı alamadıklarını ve örgütlerinin parasal konularla kendilerinden daha fazla ilgilendiğini düşünmektedirler. Örgüt maddi ödüllerin dağıtımında daha adil davranarak çalışanların bağlılıkları yükseltilebilir. Örgütsel adalet örgütsel desteğin en önemli yapı taşı olarak gösterilmiştir.

- Örgüt çalışanların gözünde hatalara karşı anlayışlı, yardımsever, çalışanların sorunlarıyla ilgilenen bir görüntü çizmektedir. Bu durumun devam ettirilmesi örgüt açısından faydalı olacaktır.

- Gelecekte olası çalışmalar açısından bakarsak literatürde de belirtildiği gibi başta duygusal bağlılık olmak üzere örgütsel bağlılığın artırılmasına yönelik uygulamalar yapılabilir. Örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayan en büyük etken örgütsel destek kavramı olduğuna göre, bu kavramı oluşturan unsurlar olan örgütsel adalet, çalışma koşulları, yönetim desteği gibi konuların ayrı ayrı incelenmesine yönelik çalışmalar yapılarak geliştirilmesi amaçlanabilir. Çünkü örgütsel destek algısını oluşturan yapı taşları bir bütünün parçalarıdır ve içlerinden birinin eksik olması bile örgütsel bağlılığın düşmesine neden olabilmektedir.

- Devam ve normatif bağlılığa ait etkenler literatürde zamanla belirgin hale getirilmiş olmasına rağmen özellikle 2000 yılından sonra yapılan çalışmalarda bu kavramların belirlenen etkenlerin dışında kültür farklılıklarından da etkilendikleri anlaşılmış bulunmaktadır. Hatta aynı ülke sınırları içerisinde bile bu farklılıkların bulunabileceği görülmüştür. Bu sebeple gelecekte yapılacak çalışmalarda, çalışanların örgütsel bağlılıklarının gelişmesine etki eden faktörler incelenirken araştırmalarda aile yapısı, organizasyon çevresindeki toplumun düşünce şekli, yetişme tarzı gibi etkenlerin de göz önünde bulundurulmasının sonuçların daha doğru yorumlanabilmesi için önemli olduğunu düşünmekteyiz. Ayrıca, gelecekte örgütsel bağlılık üzerine yapılacak çalışmaların örgütsel bağlılığın gelişmesini sağlayan örgütsel destek kavramının bileşenleri üzerine odaklanması faydalı olacaktır.



## KAYNAKÇA

Akar, C. ve Yıldırım, Y. T. (2008). “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2, ss:97–113.

Akın, M. (2008). “Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:25, ss:141–170

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Sayı:63, ss:1–18.

Altıntaş, F. Ç. (2007). “Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, ss:151–168.

Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). “An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt:27, ss:1–14.

Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Lynch, P. (1998). “Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt:83 Sayı:2, ss:288–297.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınevi, Ankara.

Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59, ss:125–139.

Bilgin, N., Demirer, H., Özcan, S., Aydın, H. İ. ve İşleyen, A. (2010). “Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama”, *9.Ulusal İşletmecilik Kongresi, Zonguldak*, ss:515–520.

Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, Cilt:44, Sayı:511, ss:55–74.

Çalışkan, Z. (2005). “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerinde Bir Uygulama”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırma ve Uygulama Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, ss:9–18.

Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson., K.M., Sucharski, I.V. ve Aselage, J.(2009). “Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which?”, *The Journal of Social Psychology*, Cilt:149, Sayı:1, ss:119-124.

Chen, Z. X. ve Francesco, A. M. (2000). “Employee Demography, Organizational Commitment and Turnover Intentions in China: Do Cultural Differences Matter?”, *Human Relations*, SAGE, Cilt:53, Sayı:6, ss:869–887.

Chen, Z. X., Tsui, A. S. Ve Farh, J. (2002). Loyalty to Supervisor vs Organizational Commitment: Relationship to Employee Performance in China, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Sayı:75, ss:339–356.

Chughtai, A. A. (2008). “Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behavior”, *Institute of Behavioral and Applied Management*, Cilt:9, Sayı:2, ss:169–183.

Cohen, A. (1993). “Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis”, *Basic and Applied Social Psychology*, Cilt:14, Sayı:2, ss:143–159.

Doğan, H. (2008). “A Research Study for Procedural Justice As a Factor in Employee Retention”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:15, Sayı:2, ss:61–71.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:32, ss:47–80.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:29, ss:37–61.

Durna, U. ve Eren, V. (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğan Üniversitesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, ss:210–219.

Eder P. ve Eisenberger R. (2008). “Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior”, *Journal of Management*, Cilt:34, Sayı:1, ss:55–68.

Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S. ve Sowa D. (1986). “Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt:71, Sayı:3, ss:500–507

Eisenberger, R., Fasolo, P. ve LaMastro, V. (1990). “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt:75, Sayı:1, ss:51–59.

Eisenberger R., Cummings J., Armeli S. Ve Lynch P. (1997), Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Cilt:82, Sayı:5, ss: 812-820.

Ertan, H. (2008). “Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme”, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt:2, Sayı:1, ss:37–55.

Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı:15, ss:1–11.

Hafer, J.C. ve Thomas, N.M. (2006). “Job Involvement or Affective Commitment: A Sensitive Analysis Study of Apathetic Employee Mobility”, *Institute of Behavioral and Applied Management*, Cilt:8, Sayı:1, ss:2–19.

Hoşgör, C. (2010). “Ödül ve Teşvik Yönetimi, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Dersi Ödevi

Huselid, M.A. ve Day, N.E.(1991). “Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt:76, Sayı:3, ss:380–391.

Kamal, Y. ve Hanif, F. (2009). “Pay and Job Satisfaction: A Comparative Analysis of Different Pakistani Commercial Banks”, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/16059/>.

Kurşunoğlu, A., Bakay, E. ve Tanrıöğren A. (2010). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:28, ss:101–115.

Kurt, İ. (2010). “Rol Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğinin Etkisi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, ss:79–87.

La Mastro Valerie (2003). “Commitment and Percieved Organizational Support”, [www.nationalforum.com](http://www.nationalforum.com)

Makenjee, C. R., Hartzer, Y. F. Ve Uys, I. L. (2006). “The Effect of Percieved Organizational Support on Organizational Commitment of Diagnostic Imaging Radiographers”, *Radiography*, Cilt:12, Sayı:2, Sayfa:118 – 126.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). “Testing the “side-bet theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt:69, Sayı:3, ss:372–378.

Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). "Commitment in the Workplace Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, Cilt:11, ss:299–326.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Cilt:1, Sayı:1, ss:61–89

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace Theory, Research and Application*, SAGE, California.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. Ve Topolnytsky, L. (2002). "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt:61, ss:20–52.

Meyer, J. P., Becker, T. E. ve Vandenberghe, C. (2004). "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model", *Journal of Applied Psychology*, Cilt:89, Sayı:6, ss:991–1007.

Meyer, J. P. ve Parfyonova, N. M. (2010). "Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Reconceptualization", *Human Resource Management Review*, Cilt:20, ss:283–294.

Modway, R.T., Steers, R. ve Porter, L. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt:14, ss:224–247.

Moorman, R, Niehoff, B. P. ve Organ, D. W. (1993). "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Cilt:6, ss:209–225.

Moorman, R., Blakely, G. Niehoff, B. P. (1998). "Does Percieved Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, Cilt:41, Sayı:3, ss:351–357.

Ozag, D. (2006). "The Relationship Between The Trust, Hope and Normative and Continuance Commitment of Merger Survivors", *Journal of Management Development*, Cilt:25, Sayı:9, ss:870–883.

Özcan, E. B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Özdevecioğlu M. (2003a). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2, ss:113–130.

Özdevecioğlu, M. (2003b). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:21, ss:77–96.

Özdevecioğlu, M. (2004). “Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:34, Sayı:4, ss:97–115.

Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. ve Karaa, E. (2006). “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:13, Sayı:2, ss:77–96.

Özutku, H. (2008). “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:37, Sayı:2, ss:79–97.

Panaccio, A. ve Vandenberghe, C. (2009). “Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study”, *Journal of Vocational Behavior*, Sayı:75, ss:224–236.

Powell, M. D. ve Meyer J. P. (2004). “Side-Bet Theory and Three-Component Model of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Sayı:65, ss:157–177.

Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, ss:143–164.

Qi Yong-too (2007). “Job Opportunity, Organizational Commitment and Turnover Intention”, *China-USA Business Review*, Cilt:6 Sayı:2, ss:62–66.

Reichers, A. E. (1985). “A Review and Reconceptualization of Work Commitment”, *Academy of Management Review*, Cilt:10, Sayı:3, ss:465–476.

Rhoades L., Eisenberger R. ve Armeli S. (2001). “Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt:86, Sayı:5, ss:825–836.

Rhoades L. ve Eisenberger R. (2002). “Perceived Organizational Support: A Review of Literature”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt:87, Sayı:4, ss:698–714.

Sarıdede, U. ve Doyuran, Ş. (2004). “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, [www.pegema.net/dosya/dokuman/345.pdf](http://www.pegema.net/dosya/dokuman/345.pdf)

Shahnawaz, M. G. ve Juyal, R. C. (2006). “Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations”, *Journal of Indian Academy of Applied Psychology*, Cilt:32, Sayı:3, ss:171–178.

Shanock L. R., Eisenberger, R. (2006). “When Supervisors Feel Supported: Relationship With Subordinates’ Percieved Supervisor Support, Percieved Organizational Support and Performance”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt:91, Sayı:3, ss:689–695.

Sığrı, Ü. (2007). “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, ss:261–278.

Snape, E., Wing-Hung Lo ,C. ve Redman, T. (2008). “The Three-Component Model of Occupational Commitment: A Comparative Study of Chinese and British Accountants”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Cilt:39, ss:765–781.

Tek-Yew Lew (2009). “The Relationship Between Perceived Organizational Support, Felt Obligation, Affective Organizational Commitment and Turnover Intention of Academics Working With Private Higher Educational Institutions in Malaysia”, *European Journal of Social Sciences*, Cilt:9, Sayı:1, ss:72–87.

Topaloğlu, M., Koç, H. ve Yavuz, E. (2008). “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi”, *Kamu-İş*, Cilt:9, Sayı:4.

Tumwesigye, G. (2010). “The Relationship Between Percieved Organizational Support and Turnover Intentions In A Developing Country: The Mediating Role of Organizational Commitment”, *African Journal of Business Management*, Cilt:4, Sayı:6, ss:942–952.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010a). “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:17, Sayı:2, ss:183–206.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010b). “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile Aile-İş Çatışması ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1, ss:209–232.

Uçar, D. (2009). “Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, ss:91–99.

Wasti, S. A. (1999). “A Cultural Analysis of Organizational Commitment and Turnover Intention in Collectivist Society”, *Academy of Management Proceedings*

Wasti, S. A. (2002). “Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context”, *International Journal of Intercultural Relations*, Sayı:26, ss:525–550.

Wasti, S. A. (2003). “Organizational Commitment, Turnover Intention and The Influence of Cultural Values”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt:76, ss:303–321.

Wasti, S. A. (2005). “Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, Cilt:67, ss:290–308.

Wasti, S. A. ve Can, Ö. (2008). “Affective and Normative Commitment to Organization, Supervisor and Coworkers: Do Collectivist Values Matter?”, *Journal of Vocational Behavior*, Cilt:73, ss:404–413

Wiener, Y. (1982). Commitment in the Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, Cilt:7, Sayı:3, ss:418–428.

Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü E-Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1, ss:395–409.

Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). “A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:18, ss:483–500.

Yao, X. ve Wang, L. (2007). “The Predictability of Normative Organizational Commitment for Turnover in Chinese Companies: A Cultural Perspective”, *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt:17, Sayı:6, ss:1058–1075

Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). “İş görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *International Journal of Economics and Administrative Studies*, Cilt:1, Sayı:2, ss:17–35.

Yılmaz, A. (2010). “Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, ss:236–250.

### Ek 1: Anket Örneği

Bölüm 2 ve Bölüm 3'deki sorulara: 1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Fikrim Yok 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum şeklinde size uygun olan seçeneğe işaret koyarak (X) cevaplanacaktır.

### BÖLÜM – 1 Kişisel Özellikler

Sizin için uygun seçeneğin yanına işaret koyunuz.

1 – Cinsiyetiniz? :

Erkek ( ) Bayan ( )

2 – Yaşınız? :

16 – 24 ( ) 25 – 29 ( ) 30 – 34 ( ) 35 – 39 ( ) 40 – 44 ( ) 45 – 49 ( )

50 yaş ve üzeri ( )

3 – Medeni Durumunuz? :

Bekâr ( ) Evli ( )

4- Eğitim Durumunuz? :

İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön-lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek-lisans/Doktora ( )

5- Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz? :

1 yıldan az ( ) 1–5 yıl ( ) 6–10 yıl ( ) 11–15 yıl ( ) 16–20 yıl ( )

21 yıl ve üzeri ( )



## BÖLÜM – 2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Soruları

No:	Soru	1	2	3	4	5
1	Kariyer hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.					
2	Bu işletmenin problemlerini kendi problemim gibi görüyorum.					
3	Bu işletmede kendimi ailenin bir parçasıymış gibi hissetmiyorum.					
4	Bu işleme karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
5	Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var.					
6	Bu işleme karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum.					
7	İsteseydim bile bu işyerinden ayrılmam benim için şu anda çok zor olurdu.					
8	Eğer bu işletmeden şu an ayrılmaya karar verirsem, hayatımda birçok şey berbat olacaktır.					
9	Şu an bu kurumda arzu ettiğinden değil de daha çok mecbur olduğum için kalıyorum.					
10	Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğuna inanıyorum.					
11	Bu kuruluştan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de dışarıdaki alternatiflerin az oluşudur.					
12	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri de bana kişisel birçok fedakârlık yapmamı gerektirecek olması ve başka bir örgütte burada sağladığım faydaları sağlayabileceğimin garantisinin olmamasıdır.					
13	Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
14	Bu işletmede çalışmaya devam etmek için manevi bir yükümlülük hissetmiyorum.					
15	Benim için avantajlı olsa da, bu işletmeden şu an ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.					
16	Bu işletmeden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
17	Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.					
18	Buradaki insanlara karşı bir sorumluluk hissediyorum kişisel ilişkilerimi bozmam doğru olmaz bu yüzden bu işletmeden ayrılmak istememem.					
19	Bu işleme çok şey borçluyum.					

### BÖLÜM – 3 Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Soruları

No:	Soru:	1	2	3	4	5
1	Örgütüm, yaptığım katkıları kendisi için değerli bulur.					
2	Örgütüm, yerime daha düşük ücretle çalışacak birini bulsaydı onu işe alırdı.					
3	Örgütüm, fazladan gösterdiğim çabalarımı takdir etmez.					
4	Örgütüm, hedef ve değerlerimi ciddi şekilde dikkate alır.					
5	Örgütüm, hastalığımdan kaynaklanan uzun süreli yokluğuma anlayış gösterirdi.					
6	Örgütüm, yapacağım herhangi bir şikâyetlerimi dikkate almaz.					
7	Örgütüm, beni etkileyecek bir karar alması gerektiğinde benim çıkarlarımı umursamaz.					
8	Bir sorunun olduğunda örgütüm bana yardım eder.					
9	Örgütüm, mutluluğumu gerçekten önemser.					
10	Örgütüm yeteneklerimi en iyi şekilde kullanabilmem için kendini geliştirmeme destek olur.					
11	Örgütüm, benim kişisel bir sorundan kaynaklanan yokluğumu anlayışla karşılamaz.					
12	Örgütüm, işimi yapabilecek daha etkin bir yöntem bulursa beni işten çıkartacaktır.					
13	Örgütüm elimde olmadan yapacağım bir hatayı bağışlar.					
14	Örgütüm benim yerime birini işe almayı düşündüğünü öğrenirsem performansında önemli bir düşüş olmaz.					
15	Örgütüm, kariyerimin geri kalanında bu işyerinde çalışmamdan önemli bir fayda sağlamayacağımı düşünmektedir.					
16	Örgütüm üst kariyer basamaklarına yükselmem için bana fazla olanak sağlamaz.					
17	İşimde en iyisini yapsam dahi örgütüm bunun farkına varmayacaktır.					
18	Örgütüm çalışma şartlarımın değiştirilmesi hususunda mantıklı bir talebim olursa bunu yerine getirecektir.					
19	Eğer işten çıkartılmış olsaydım, işe yeniden eleman alınacağı zaman, örgütüm beni tekrar işe almak yerine yeni bir elaman almayı tercih ederdi.					

20	Özel bir ricam olduğunda örgütüm bunu yerine getirme konusunda isteklidir.					
21	Örgütüm, yaptığım işten genel olarak tatmin olup olmadığını önemser.					
22	Örgütüm eğer fırsat bulursa beni istismar (iyi niyetini kötüye kullanmak) eder.					
23	Örgütüm bana çok az ilgi gösterir.					
24	Eğer işi bırakmayı düşünseydim örgütüm kalmam için beni ikna etmeye çalışırdı.					
25	Örgütü yöneticileri fikirlerimi önemser.					
26	Örgütüm işe alınmamın büyük bir hata olduğunu düşünmektedir.					
27	Örgütüm benim işimdeki başarılarımdan her fırsatta gurur duyar.					
28	Örgütüm için kar etmek konusu, benden daha önemlidir					
29	Bana verilen bir işi zamanında tamamlayamasaydım, örgütüm bunu anlayışla karşılardı.					
30	Örgütüm daha fazla kar etseydi, maaşımda artış yapmayı düşünürdü.					
31	Örgütüm yaptığım işi bir başkasının da en az benim kadar iyi yapabileceğini düşünmektedir.					
32	Örgütüm, emeğimin karşılığı olan maaşı ödememektedir.					
33	Örgütüm, niteliklerime uygun olan en iyi işi bana vermeyi arzu eder.					
34	Yaptığım işe/göreve artık ihtiyaç duyulmasaydı, örgütüm bana bu işyeri içinde başka bir iş vermektense işten çıkarmayı tercih ederdi.					
35	Örgütüm yaptığım işi mümkün olduğunca ilginç ve zevkli hale getirmek için çaba gösterir.					
36	Yöneticilerim benim bu işyerinin bir parçası olmamla gurur duymaktadır.					

Anket 2 Kaynak: Commitment in the Workplace Revised Version 1997, N.Allen ve J.P.Meyer,

Anket 3 Kaynak: Percieved Organizational Support, 1986, R.Eisenberger and R.Huntington,

## Ek 2: Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

### Örgütsel Destek Algısı Güvenilirlik Analizi Çıktıları

Cronbach's Alpha	N of Items
<b>,921</b>	<b>36</b>

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
POS 1	109,5000	444,124	,567	,918
POS 2	110,0952	444,343	,389	,921
POS 3	109,6667	435,568	,611	,917
POS 4	109,6905	438,775	,667	,917
POS 5	109,5556	446,297	,408	,920
POS 6	109,4206	443,462	,513	,919
POS 7	109,7460	439,151	,584	,918
POS 8	109,0397	439,462	,665	,917
POS 9	109,6349	436,522	,700	,917
POS 10	109,6349	432,458	,687	,916
POS 11	109,4286	442,839	,523	,919
POS 12	110,0476	435,454	,625	,917
POS 13	109,4365	439,176	,593	,918
POS 14	109,5952	470,755	-,039	,925
POS 15	109,3889	454,480	,333	,921
POS 16	109,7460	450,431	,376	,920
POS 17	109,7698	440,483	,515	,919
POS 18	109,7063	443,617	,493	,919
POS 19	109,8016	451,728	,385	,920
POS 20	109,6825	433,962	,697	,916
POS 21	109,7619	441,335	,608	,918
POS 22	109,5556	450,105	,362	,920
POS 23	109,4206	440,694	,639	,917
POS 24	109,7222	449,338	,421	,920
POS 25	109,4683	440,059	,663	,917
POS 26	109,1667	452,908	,366	,920
POS 27	109,6270	445,820	,546	,918
POS 28	110,4762	457,243	,236	,922
POS 29	109,7698	447,763	,366	,921
POS 30	110,0476	441,150	,464	,919
POS 31	109,6667	451,744	,348	,921
POS 32	110,0952	461,431	,132	,923
POS 33	109,4921	449,756	,450	,919
POS 34	109,6429	448,183	,447	,919
POS 35	109,9365	443,132	,519	,919
POS 36	109,6190	451,342	,453	,919

### Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Analizi Çıktıları

Cronbach's Alpha	N of Items
<b>,737</b>	<b>19</b>

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Duygusal Bağlılık	56,8095	84,363	,463	,713
Duygusal Bağlılık	56,9524	84,238	,428	,716
Duygusal Bağlılık	57,2063	90,357	,185	,737
Duygusal Bağlılık	57,0000	87,568	,335	,724
Duygusal Bağlılık	57,3095	85,975	,385	,720
Duygusal Bağlılık	57,2540	87,855	,292	,728
Devam Bağlılığı	57,4127	87,796	,280	,729
Devam Bağlılığı	57,5952	85,955	,370	,721
Devam Bağlılığı	57,9365	96,092	-,065	,760
Devam Bağlılığı	57,5635	93,032	,080	,744
Devam Bağlılığı	57,2937	93,665	,033	,750
Devam Bağlılığı	57,5556	88,153	,315	,726
Devam Bağlılığı	57,6032	89,313	,233	,733
Normatif Bağlılık	56,9365	87,948	,295	,728
Normatif Bağlılık	56,9683	86,303	,387	,720
Normatif Bağlılık	57,6032	84,097	,489	,712
Normatif Bağlılık	57,2222	87,230	,368	,722
Normatif Bağlılık	57,1270	82,656	,536	,707
Normatif Bağlılık	57,2222	82,142	,512	,708

### Duygusal Bağlılık Güvenilirlik Analizi Çıktıları

Cronbach's Alpha	N of Items
<b>,843</b>	<b>6</b>

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Duygusal Bağlılık 1	16,6587	21,555	,676	,807
Duygusal Bağlılık 2	16,8016	20,896	,678	,806
Duygusal Bağlılık 3	17,0556	22,533	,566	,828
Duygusal Bağlılık 4	16,8492	21,937	,679	,807
Duygusal Bağlılık 5	17,1587	22,567	,570	,827
Duygusal Bağlılık 6	17,1032	22,445	,568	,828

### Devam Bağlılığı Güvenilirlik Analizi Çıktıları

Cronbach's Alpha	N of Items
<b>,819</b>	<b>7</b>

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Devam Bağlılığı 1	17,3095	28,359	,504	,804
Devam Bağlılığı 2	17,4921	29,276	,444	,814
Devam Bağlılığı 3	17,8333	26,220	,637	,781
Devam Bağlılığı 4	17,4603	27,530	,653	,780
Devam Bağlılığı 5	17,1905	26,779	,622	,784
Devam Bağlılığı 6	17,4524	27,978	,633	,784
Devam Bağlılığı 7	17,5000	29,564	,440	,814

### Normatif Bağlılık Güvenilirlik Analizi Çıktıları

Cronbach's Alpha	N of Items
<b>,764</b>	<b>6</b>

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Normatif Bağlılık 1	16,2381	18,871	,382	,762
Normatif Bağlılık 2	16,2698	18,183	,479	,737
Normatif Bağlılık 3	16,9048	16,823	,632	,696
Normatif Bağlılık 4	16,5238	18,827	,445	,745
Normatif Bağlılık 5	16,4286	17,943	,474	,738
Normatif Bağlılık 6	16,5238	15,947	,635	,692

### Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Çıktısı

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,847
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	924,162
	df	171
	Sig.	,000

Communalities		
	Initial	Extraction
Duygusal Bağlılık	1,000	,613
Duygusal Bağlılık	1,000	,603
Duygusal Bağlılık	1,000	,594
Duygusal Bağlılık	1,000	,639
Duygusal Bağlılık	1,000	,487
Duygusal Bağlılık	1,000	,585
Devam Bağlılığı	1,000	,432
Devam Bağlılığı	1,000	,532
Devam Bağlılığı	1,000	,660
Devam Bağlılığı	1,000	,665
Devam Bağlılığı	1,000	,598
Devam Bağlılığı	1,000	,601
Devam Bağlılığı	1,000	,373
Normatif Bağlılık	1,000	,330
Normatif Bağlılık	1,000	,350
Normatif Bağlılık	1,000	,589
Normatif Bağlılık	1,000	,430
Normatif Bağlılık	1,000	,473
Normatif Bağlılık	1,000	,641

## Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,403	28,436	28,436	5,403	28,436	28,436	3,496	18,398	18,398
2	3,348	17,621	46,057	3,348	17,621	46,057	3,381	17,793	36,191
3	1,445	7,603	53,660	1,445	7,603	53,660	3,319	17,469	53,660
4	1,050	5,528	59,188						
5	,974	5,125	64,313						
6	,868	4,566	68,879						
7	,795	4,182	73,061						
8	,668	3,514	76,575						
9	,610	3,209	79,784						
10	,525	2,761	82,545						
11	,512	2,695	85,240						
12	,464	2,441	87,681						
13	,422	2,220	89,901						
14	,398	2,093	91,994						
15	,364	1,913	93,907						
16	,326	1,717	95,625						
17	,305	1,604	97,229						
18	,269	1,415	98,644						
19	,258	1,356	100,000						



Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
Duygusal Bağlılık	,731	,202	,194
Duygusal Bağlılık	,747	,159	,139
Duygusal Bağlılık	,617	-,107	,449
Duygusal Bağlılık	,706	,017	,375
Duygusal Bağlılık	,678	,160	,050
Duygusal Bağlılık	,575	,030	,503
Devam Bağlılığı	-,227	,615	,052
Devam Bağlılığı	-,109	,588	,418
Devam Bağlılığı	-,683	,408	,165
Devam Bağlılığı	-,570	,497	,307
Devam Bağlılığı	-,582	,458	,223
Devam Bağlılığı	-,344	,695	,010
Devam Bağlılığı	-,234	,548	-,134
Normatif Bağlılık	,542	,140	-,127
Normatif Bağlılık	,335	,413	-,259
Normatif Bağlılık	,471	,496	-,348
Normatif Bağlılık	,503	,292	-,302
Normatif Bağlılık	,355	,588	-,023
Normatif Bağlılık	,519	,496	-,355

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
Duygusal Bağlılık	-,089	,423	,653
Duygusal Bağlılık	-,152	,439	,621
Duygusal Bağlılık	-,196	,031	,745
Duygusal Bağlılık	-,162	,196	,758
Duygusal Bağlılık	-,154	,452	,509
Duygusal Bağlılık	-,046	,054	,761
Devam Bağlılığı	,621	,195	-,090
Devam Bağlılığı	,682	,036	,256
Devam Bağlılığı	,699	-,251	-,331
Devam Bağlılığı	,773	-,218	-,146
Devam Bağlılığı	,715	-,198	-,217
Devam Bağlılığı	,723	,199	-,197
Devam Bağlılığı	,501	,261	-,232
Normatif Bağlılık	-,175	,466	,287
Normatif Bağlılık	,091	,581	,062
Normatif Bağlılık	,064	,759	,095
Normatif Bağlılık	-,099	,633	,140
Normatif Bağlılık	,312	,557	,255
Normatif Bağlılık	,041	,790	,122

## Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	-,446	,573	,687
2	,814	,578	,047
3	,371	-,581	,725

### Ek 3: Korelasyon Analizi Çıktıları

#### Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık

		Örgütsel Destek	Örgütsel Bağlılık
Örgütsel Destek	Pearson Correlation	1	,524**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	126	126
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	,524**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	126	126

#### Örgütsel Destek ve Duygusal Bağlılık

		Örgütsel Destek	Duygusal Bağlılık
Örgütsel Destek	Pearson Correlation	1	,598**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	126	126
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	,598**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	126	126

#### Örgütsel Destek ve Devam Bağlılığı

		Örgütsel Destek	Devam Bağlılığı
Örgütsel Destek	Pearson Correlation	1	-,160
	Sig. (2-tailed)		,073
	N	126	126
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	-,160	1
	Sig. (2-tailed)	,073	
	N	126	126

#### Örgütsel Destek ve Normatif Bağlılık

		Örgütsel Destek	Normatif Bağlılık
Örgütsel Destek	Pearson Correlation	1	,567**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	126	126
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	,567**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	126	126

#### Ek 4: Regresyon Analizi Çıktıları

##### Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,524 <sup>a</sup>	,275	,269	,51507	,275	46,937	1	124	,000

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,452	1	12,452	46,937	,000 <sup>a</sup>
	Residual	32,897	124	,265		
	Total	45,349	125			

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,187	,288		4,127	,000
	Org Bağ.	,611	,089	,524	6,851	,000

##### Örgütsel Destek ve Duygusal Bağlılık

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,598 <sup>a</sup>	,358	,352	,48472	,358	69,009	1	124	,000

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,214	1	16,214	69,009	,000 <sup>a</sup>
	Residual	29,135	124	,235		
	Total	45,349	125			

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,812	,165		10,997	,000
	Duyg. Bağ	,390	,047	,598	8,307	,000

### Örgütsel Destek ve Devam Bağlılığı

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,160 <sup>a</sup>	,026	,018	,59694	,026	3,263	1	124	,073

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,163	1	1,163	3,263	,073 <sup>a</sup>
	Residual	44,186	124	,356		
	Total	45,349	125			

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,457	,187		18,514	,000
	Dev. Bağ.	-,111	,061	-,160	-1,806	,073

### Örgütsel Destek ve Normatif Bağlılık

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,567 <sup>a</sup>	,321	,315	,49834	,321	58,603	1	124	,000

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,554	1	14,554	58,603	,000 <sup>a</sup>
	Residual	30,795	124	,248		
	Total	45,349	125			

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,768	,184		9,619	,000
	Norm. Bağ.	,414	,054	,567	7,655	,000

### Örgütsel Bağlılık ve Yaş Regresyon Analizi

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,142 <sup>a</sup>	,020	,012	,51310	,020	2,548	1	124	,113

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,671	1	,671	2,548	,113 <sup>a</sup>
	Residual	32,646	124	,263		
	Total	33,317	125			

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,045	,098		31,103	,000
	Yaş	,056	,035	,142	1,596	,113

### Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Seviyesi Regresyon Analizi

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,265 <sup>a</sup>	,070	,063	,49988	,070	9,333	1	124	,003

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,332	1	2,332	9,333	,003 <sup>a</sup>
	Residual	30,985	124	,250		
	Total	33,317	125			

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,571	,135		26,538	,000
	Eğitim	-,158	,052	-,265	-3,055	,003

### Duygusal Bağlılık ve Eğitim Seviyesi Regresyon Analizi

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,028 <sup>a</sup>	,001	-,007	,92684	,001	,095	1	124	,758

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,082	1	,082	,095	,758 <sup>a</sup>
	Residual	106,520	124	,859		
	Total	106,602	125			

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,460	,249		13,869	,000
	Eğitim	-,030	,096	-,028	-,308	,758

### Devam Bağlılığı ve Eğitim Seviyesi Regresyon Analizi

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,270 <sup>a</sup>	,073	,066	,83933	,073	9,765	1	124	,002

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,879	1	6,879	9,765	,002 <sup>a</sup>
	Residual	87,355	124	,704		
	Total	94,234	125			

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,577	,226		15,831	,000
	Eğitim	-,272	,087	-,270	-3,125	,002

### Normatif Bağlılık ve Eğitim Seviyesi Regresyon Analizi

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,162 <sup>a</sup>	,026	,018	,81620	,026	3,334	1	124	,070



ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,221	1	2,221	3,334	,070 <sup>a</sup>
	Residual	82,606	124	,666		
	Total	84,827	125			

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,675	,220		16,727	,000
	Eğitim	-,154	,085	-,162	-1,826	,070

### Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi Regresyon Analizi

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,216 <sup>a</sup>	,046	,039	,50617	,046	6,041	1	124	,015

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,548	1	1,548	6,041	,015 <sup>a</sup>
	Residual	31,769	124	,256		
	Total	33,317	125			

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,915	,118		24,746	,000
	İşyeri.çalışma.yılı	,119	,048	,216	2,458	,015

### Duygusal Bağlılık ve Çalışma Süresi Regresyon Analizi

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,115 <sup>a</sup>	,013	,005	,92106	,013	1,658	1	124	,200

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,406	1	1,406	1,658	,200 <sup>a</sup>
	Residual	105,195	124	,848		
	Total	106,602	125			

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,133	,214		14,612	,000
	İşyeri.çalışma.yılı	,113	,088	,115	1,288	,200

### Devam Bağlılığı ve Çalışma Süresi Regresyon Analizi

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,004 <sup>a</sup>	,000	-,008	,87174	,000	,002	1	124	,963

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,002	1	,002	,002	,963 <sup>a</sup>
	Residual	94,232	124	,760		
	Total	94,234	125			

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,919	,203		14,386	,000
	İşyeri.çalışma.yılı	-,004	,083	-,004	-,046	,963

### Normatif Bağlılık ve Çalışma Süresi Regresyon Analizi

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,304 <sup>a</sup>	,092	,085	,78794	,092	12,630	1	124	,001

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,841	1	7,841	12,630	,001 <sup>a</sup>
	Residual	76,986	124	,621		
	Total	84,827	125			

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,694	,183		14,690	,000
	İşyeri.çalışma.yılı	,267	,075	,304	3,554	,001

### Medeni Durum Regresyon Analizi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,229 <sup>a</sup>	,053	,045	,50452

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>1</b>	Regression	1,754	1	1,754	6,890	,010 <sup>a</sup>
	Residual	31,563	124	,255		
	Total	33,317	125			

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
<b>1</b>	(Constant)	2,752	,170		16,149	,000
	MedeniDurum	,255	,097	,229	2,625	,010

### Ek 5: T- testi Çıktıları

#### Cinsiyet T-testi

Group Statistics	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Örg. Bağ.	Erkek	104	3,1872	,51750	,05074
	Bayan	22	3,1627	,52201	,11129

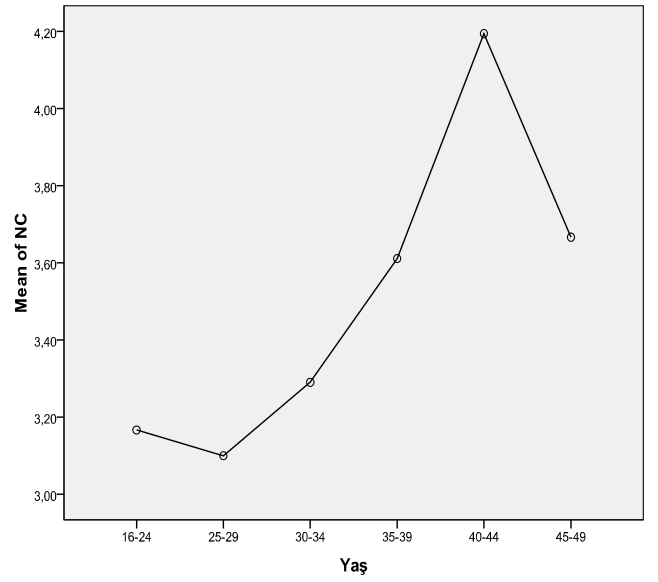
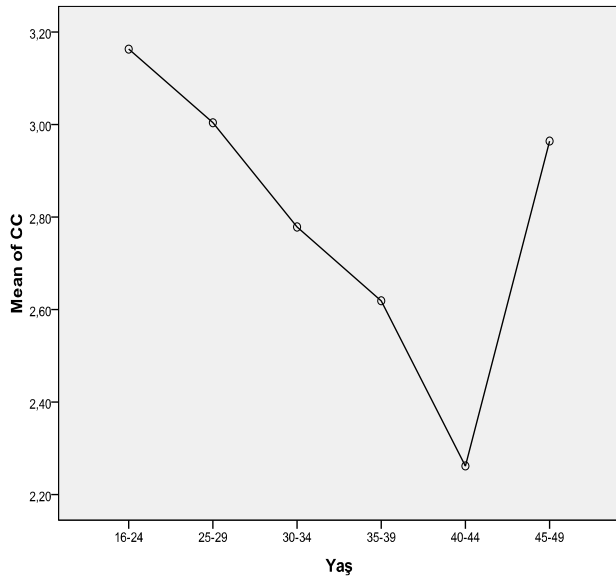
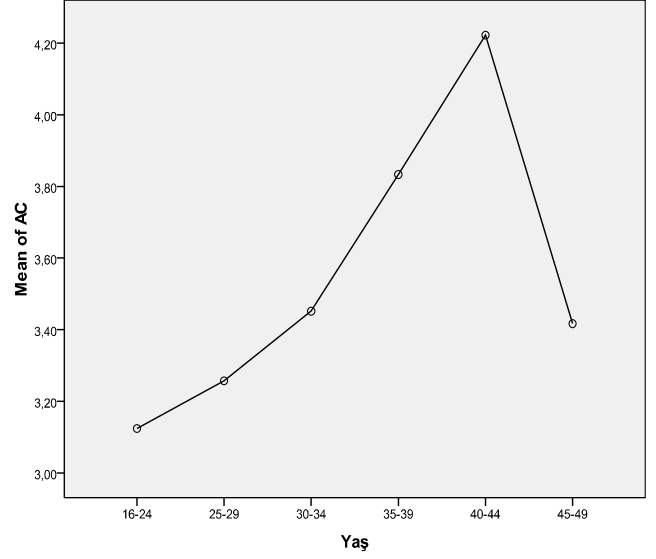
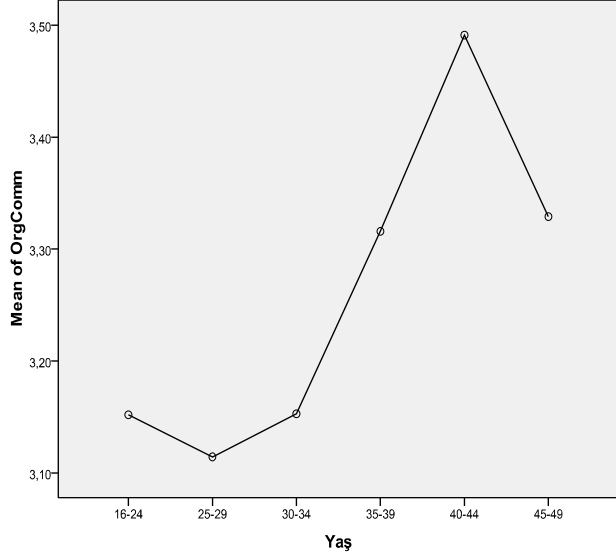
Independent Sample Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Örgütsel Bağlılık	Equal variances assumed	,097	,755	,202	124	,840	,02457	,12162	-,21615	,26529
	Equal variances not assumed			,201	30,371	,842	,02457	,12232	-,22511	,27424

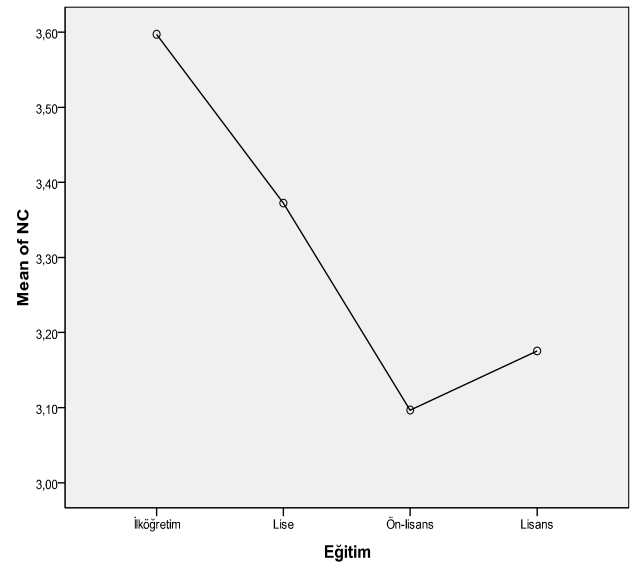
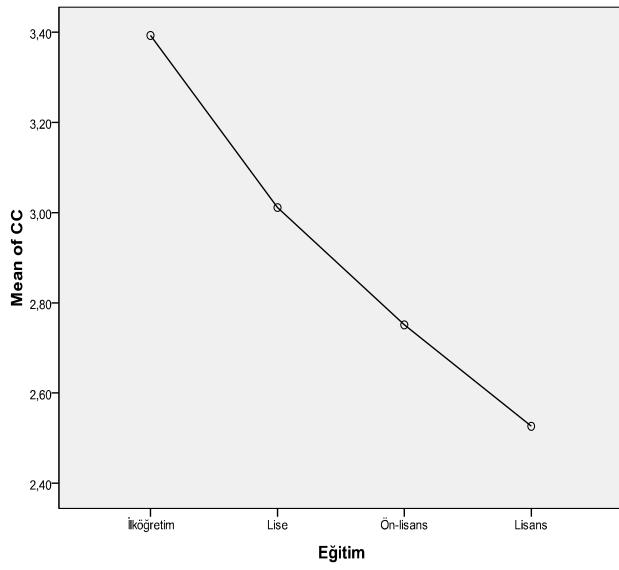
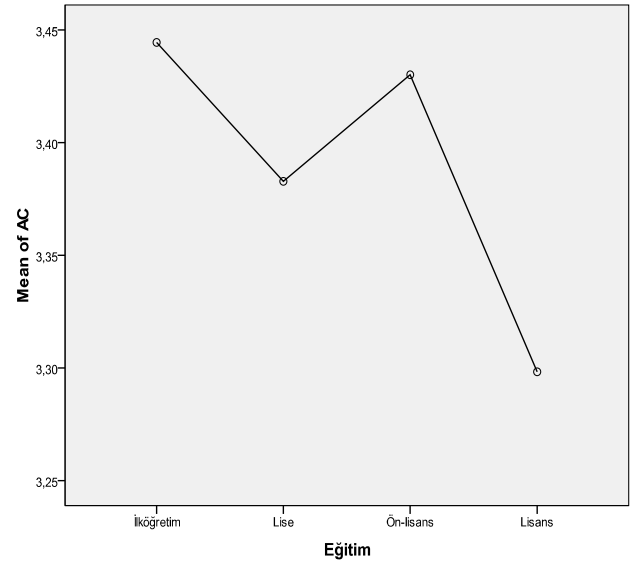
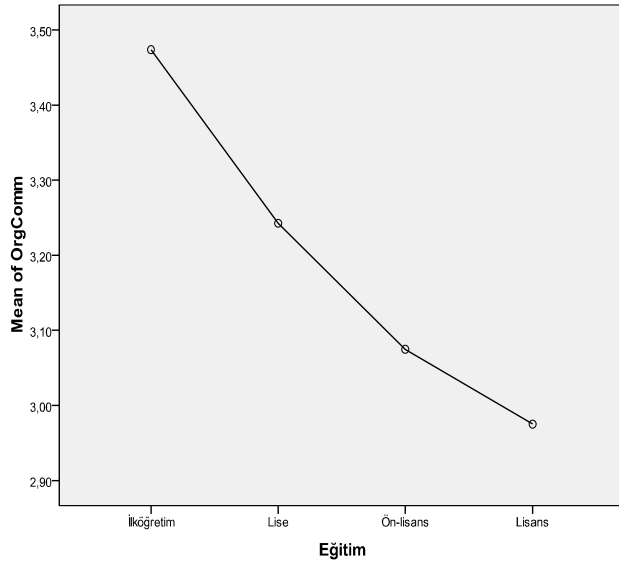
**Medeni Durum T-testi:**

Group Statistics	Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Örg. Bağ.	Bekar	39	3,0067	,53771	,08610
	Evli	87	3,2619	,48914	,05244

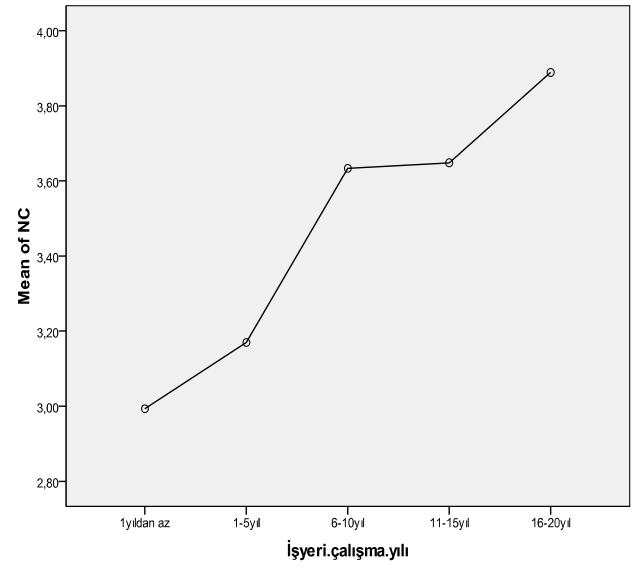
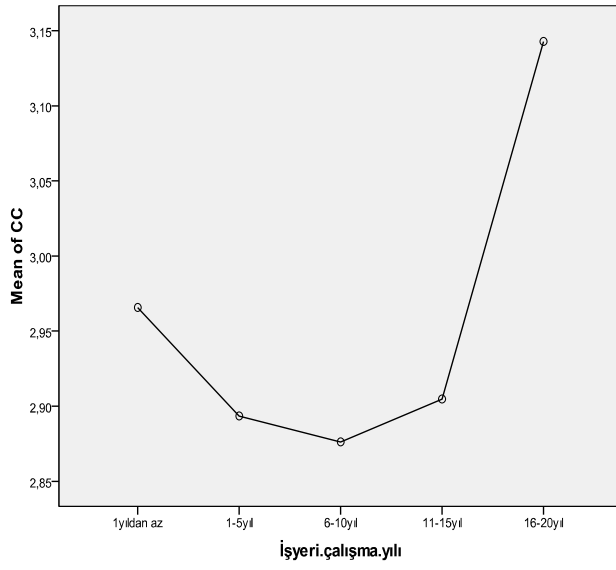
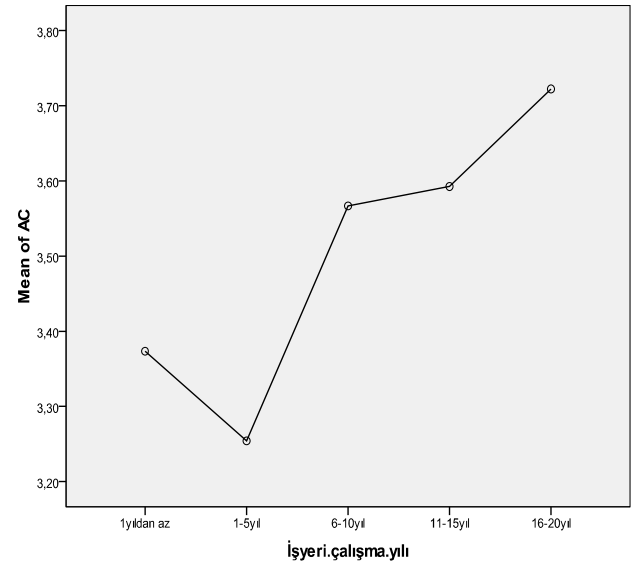
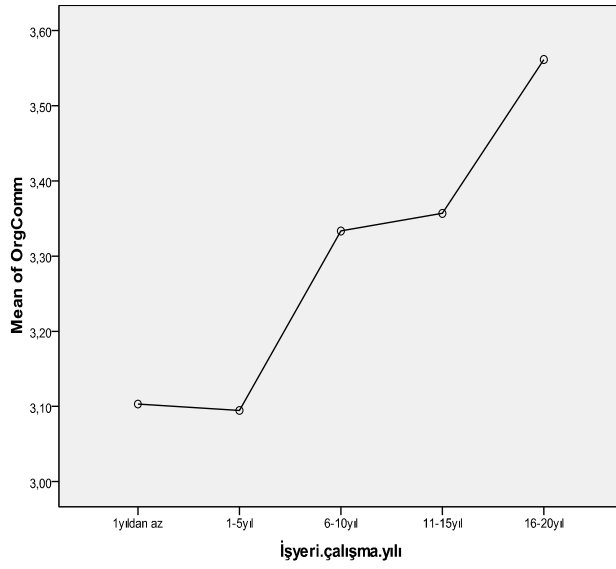
Independent Sample Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Örgütsel Bağlılık	Equal variances assumed	,008	,927	-2,625	124	,010	-,25520	,09722	-,44763	-,06277
	Equal variances not assumed			-2,531	67,327	,014	-,25520	,10082	-,45641	-,05399

## Ek 6: Grafikler









**EK 7: Çapraz Tablolar**

Yaş ve İşyeri.çalışma.yılı Crosstabulation							
		İşyeri.çalışma.yılı					Total
		1yıldan az	1-5yıl	6-10yıl	11-15yıl	16-20yıl	
Yaş	16-24	19	11	5	0	0	35
	25-29	4	23	8	0	0	35
	30-34	2	21	6	2	0	31
	35-39	0	4	8	3	0	15
	40-44	0	0	3	2	1	6
	45-49	0	0	0	2	2	4
Total		25	59	30	9	3	126