

**KAMU PERSONELİNDE ALGILANAN  
ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİ  
İLE İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA**

**Kürşad BARUTCU**  
**(Yüksek Lisans Tezi)**  
**Eskişehir, 2015**

**KAMU PERSONELİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL  
DESTEĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL  
ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİ İLE İLİŞKİSİNİ  
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Kürşad BARUTCU**

**T.C.**

**Eskişehir Osmangazi Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Bilim Dalı**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eskişehir**

**2015**

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

**Kürşad BARUTCU tarafından hazırlanan Kamu Personelinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri İle İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma başlıklı bu çalışma .../.../2015 tarihinde Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.**

**Başkan .....**

**Üye .....**

**Doç.Dr.Erkan ERDEMİR**  
**(Danışman)**

**Üye .....**

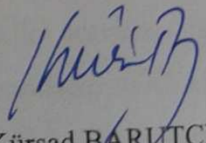
**ONAY**

**.../ .../ 2015**

09.09/2015

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

  
Kürşad BARUTCU

## ÖZET

### KAMU PERSONELİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİ İLE İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**BARUTCU, Kürşad**

**Yüksek Lisans – 2015**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman:** Doç. Dr. Erkan ERDEMİR

Algılanan örgütsel destek (AÖD) bireylerin örgüte olan katkılarının ne derece önemsendiği, refahlarının ne derece dikkate alındığı ve üyesi oldukları örgütlerinin kendilerini ne derece destekleyip güvende hissetmelerini sağladıklarına olan inançlarıdır. Bireylerin örgütsel destek algılarının olumlu olduğu ortamlarda bireylerin karşılık olarak bir takım olumlu tepkilerde bulunacakları literatürde yer alan birçok araştırmada ifade edilmiştir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık kavramlarının da AÖD'nin olumlu olduğu ortamlarda bireylerin gösterecekleri olumlu davranışsal tepkiler arasında olabileceği değerlendirilmektedir. Bu noktadan yola çıkarak bu araştırmada AÖD'nin kamu çalışanlarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Tezin kavramsal çerçevesinde algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık kavramlarını kapsayan bir literatür taraması yapılarak çalışmanın hipotezlerine yönelik kuramsal çerçeve ortaya konmuştur. Araştırma bölümünde ise Ankara ve İzmir illerinde belirli alanlarda çalışan kamu personelinden seçilen örneklerden anket yoluyla veri toplanarak araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Araştırma bölümünde algılanan örgütsel destek değişkeni için Eisenberger ve arkadaşlarının (1997) geliştirmiş oldukları AÖD ölçeği, örgütsel özdeşleşme

değişkeni için Mael ve Ashforth'un (1992) geliştirmiş oldukları ölçek ve örgütsel bağlılık değişkeni için Allen ve Meyer'in (1997) geliştirmiş oldukları ve örgütsel bağlılığı üç boyutlu olarak ele alan ölçek kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve sonuçta AÖD'nin, kamu çalışanlarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca kamu çalışanlarının AÖD, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik değişkenlerle ilişkileri araştırmada test edilerek uygulama ve sonuç kısmında detaylı olarak ele alınmıştır.

## **ABSTRACT**

### **A RESEARCH TO DETERMINATE THE RELATION BETWEEN PERCEIVED ORGANISATIONAL SUPPORT AND ORGANISATIONAL COMMITMENT AND ORGANISATIONAL IDENTIFICATION LEVELS AT THE PUBLIC SECTOR**

**BARUTCU, Kursad**

**Master Degree - 2015**

**Department of Business Administration**

**Field of Business Administration**

**Adviser:** Assoc. Prof. Erkan ERDEMİR

Perceived organisational support (POS) is the belief of an employee that to what degree their organisation cares about their contribution, their comfort and make them feel safe. Many researchs point out that once employees' perceive of organisational support is positive, employees react as positive in return support of their organisation. Being under debate within this content, the point that organisational commitment and organisational identification also can be among the employees' positive reactions when the POS is positive. According to this point of view, in this study, the effect of POS on the organizational commitment and organizational identification of public officers is examined.

In the first part of this research, based on a literature review on the perceived organisational support, organisational commitment and organisational identification, the theoretical framework for the study's hypotheses is presented. In the empirical part, hypotheses are tested via survey method over the sampling selected from the official employees of certain areas at Ankara and İzmir. For the perceived organisational support, the scale of Esienberg and oth. (1997), for the organisational

identification, the scale of Ashforth and Mael (1992) and for the organisatioanl commitment, the scale of Allen and Meyer (1997) is used.

The findings of the study show that there is a meaningful relation between perceived organisational support and organisational identification and organisational commitment. Meanwhile the relations between the officials' organizational commitment and organizational identification levels and officials' deomographic variables are researched and the results are evaluated in detail at the last section.



## İÇİNDEKİLER

|                           |      |
|---------------------------|------|
| ÖZET .....                | v    |
| ABSTRACT .....            | vii  |
| İÇİNDEKİLER .....         | ix   |
| TABLOLAR LİSTESİ .....    | xii  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....    | xiii |
| EKLER LİSTESİ .....       | xiv  |
| KISALTMALAR LİSTESİ ..... | xv   |
| ÖNSÖZ .....               | xvi  |
| GİRİŞ .....               | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

|  |    |
|--|----|
| 1.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI .....                   | 4  |
| 1.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖNEMİ .....                  | 6  |
| 1.3. ÖZDEŞLEŞMENİN ÖĞELERİ VE TÜRLERİ .....              | 10 |
| 1.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI ..... | 11 |
| 1.5. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖLÇÜMÜ .....                 | 15 |

## İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

|  |    |
|--|----|
| 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI .....           | 18 |
| 2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI .....          | 19 |
| 2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ .....           | 21 |
| 2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BENZER KONULAR ..... | 23 |
| 2.4.1. Mesleğe Bağlılık .....                  | 24 |
| 2.4.2. İşe veya Göreve Bağlılık .....          | 26 |
| 2.4.3. Kariyere Bağlılık .....                 | 27 |

|  |    |
|--|----|
| 2.4.4. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....             | 28 |
| 2.4.5. Yönetime Bağlılık .....                         | 28 |
| 2.4.6. Örgütsel Sadakat.....                           | 29 |
| 2.4.7. Örgütsel İtaat .....                            | 30 |
| 2.5.BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI VE SINIFLANDIRMALARI .....   | 30 |
| 2.5.1.Tutumusal Bağlılık.....                          | 32 |
| 2.5.1.1.Kanter'in Yaklaşımı .....                      | 33 |
| 2.5.1.2.Etzioni'nin Yaklaşımı.....                     | 33 |
| 2.5.1.3.O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı .....         | 34 |
| 2.5.1.4.Wiener'in Yaklaşımı .....                      | 35 |
| 2.5.1.5.Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması .....          | 35 |
| 2.5.1.6.Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....              | 35 |
| 2.5.1.7.Allen ve Meyer'in Yaklaşımı .....              | 36 |
| 2.5.2.Davranışsal Bağlılık .....                       | 40 |
| 2.5.2.1. Becker'in Yan Bahis (Side Bet) Yaklaşımı..... | 41 |
| 2.5.2.2. Salancik'in Bağlılık Yaklaşımı.....           | 42 |
| 2.5.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....                   | 43 |
| 2.6.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....       | 45 |
| 2.7.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI .....   | 47 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

|  |    |
|--|----|
| 3.1.ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI .....                    | 53 |
| 3.2.ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN TANIMI VE ÖNEMİ..... | 54 |
| 3.3.ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖNCÜLLERİ .....      | 56 |
| 3.3.1.Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler .....         | 57 |
| 3.3.2.Bireysel Faktörler .....                       | 59 |
| 3.3.3.İşin Yapısından Kaynaklanan Faktörler .....    | 60 |
| 3.4.ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI.....       | 60 |

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE**  
**ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİ İLE İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye**  
**YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

|   |     |
|---|-----|
| 4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....                                       | 63  |
| 4.2.ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARIVE SINIRLILIKLARI .....                        | 65  |
| 4.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....   | 65  |
| 4.3.1. Veri Toplama Aracı.....  | 66  |
| 4.3.2.Örneklem Seçimi ve Verilerin Toplanması.....                          | 67  |
| 4.3.3. Verilerin Analizi.....   | 69  |
| 4.4.ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİK VEGÜVENİLİRLİĞİ .....                           | 71  |
| 4.5.ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER .....                                    | 74  |
| 4.6.ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME.....                            | 78  |
| 4.6.1.Demografik Değişkenlerle İlgili Hipotezlere Yönelik Bulgular.....     | 80  |
| 4.6.1.1.Cinsiyet Değişkeni İle İlgili Önermelerin Analizi.....              | 80  |
| 4.6.1.2.Yaş Değişkeni İle İlgili Önermelerin Analizi.....                   | 82  |
| 4.6.1.3.Eğitim Durumu Değişkeni İle İlgili Önermelerin Analizi.....         | 86  |
| 4.6.1.4.Çalışma Süresi Değişkeni İle İlgili Önermelerin Analizi.....        | 89  |
| 4.6.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi..... | 93  |
| 4.6.3.Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi.... | 95  |
| SONUÇ .....   | 97  |
| KAYNAKÇA .....  | 107 |
| EKLER .....   | 120 |

## TABLolar LİSTESİ

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tablo 1:</b> Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri .....                                 | 12  |
| <b>Tablo 2:</b> Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....                            | 47  |
| <b>Tablo 3:</b> Örgütsel Bağlılığın Öncülleri ve Ardılları .....                       | 48  |
| <b>Tablo 4:</b> Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları.....                          | 50  |
| <b>Tablo 5:</b> Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre Davranışsal Sonuçlar .....          | 51  |
| <b>Tablo 6:</b> Örneklem Sayıları .....  | 68  |
| <b>Tablo 7:</b> Normallik Testi Sonuçları.....   | 70  |
| <b>Tablo 8:</b> Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları.....      | 71  |
| <b>Tablo 9:</b> Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları .....           | 72  |
| <b>Tablo 10:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları.....             | 72  |
| <b>Tablo 11:</b> Katılımcıların Demografik Bilgileri .....                             | 78  |
| <b>Tablo 12:</b> Cinsiyete Göre Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki Fark.....     | 80  |
| <b>Tablo 13:</b> Cinsiyete Göre ÖB ve Alt Boyutlarının Düzeyleri Arasındaki Fark.....  | 81  |
| <b>Tablo 14:</b> Cinsiyete Göre AÖD Düzeyleri Arasındaki Fark.....                     | 82  |
| <b>Tablo 15:</b> Yaşlara Göre Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki Fark .....      | 83  |
| <b>Tablo 16:</b> Yaşlara Göre ÖB ve Alt Boyutlarının Düzeyleri Arasındaki Fark.....    | 84  |
| <b>Tablo 17:</b> Yaşlara Göre Algılanan Örgütsel Destek Düzeyleri Arasındaki Fark..... | 86  |
| <b>Tablo 18:</b> Eğitim Durumuna Göre ÖÖ Düzeyleri Arasındaki Fark .....               | 87  |
| <b>Tablo 19:</b> Eğitim Durumuna Göre ÖB ve Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Fark.....   | 88  |
| <b>Tablo 20:</b> Eğitim Düzeylerine Göre AÖD Düzeyleri Arasındaki Fark.....            | 89  |
| <b>Tablo 21:</b> Çalışma Süresine Göre ÖÖ Düzeyleri Arasındaki Fark .....              | 90  |
| <b>Tablo 22:</b> Çalışma Süresine Göre ÖB ve Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Fark.....  | 91  |
| <b>Tablo 23:</b> Çalışma Süresine Göre AÖD Düzeyleri Arasındaki Fark .....             | 93  |
| <b>Tablo 24:</b> AÖD ve ÖB, DB, DvB ve NB Düzeyleri Arasındaki İlişki .....            | 94  |
| <b>Tablo 25:</b> AÖD ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki .....          | 96  |
| <b>Tablo 26:</b> Araştırma Önergeleri ve Sonuçları .....                               | 103 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| <b>Şekil 1:</b> Yol Modeli .....                                 | 25 |
| <b>Şekil 2:</b> Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....           | 31 |
| <b>Şekil 3:</b> Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı.....    | 32 |
| <b>Şekil 4:</b> Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli .....        | 40 |
| <b>Şekil 5:</b> Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı..... | 41 |
| <b>Şekil 6:</b> Algılama – Davranış İlişkileri .....             | 55 |
| <b>Şekil 7:</b> Araştırma Modeli .....                           | 75 |

## **EKLER LİSTESİ**

|   |     |
|---|-----|
| <b>Ek1:</b> Anket Formu .....                                   | 120 |
| <b>Ek2:</b> Ölçeklerde Kullanılan Ters Kodlanmış İfadeler ..... | 122 |

## **KISALTMALAR LİSTESİ**

|             |                                    |
|-------------|------------------------------------|
| <b>Akt.</b> | : Aktaran                          |
| <b>AÖD</b>  | : Algılanan Örgütsel Destek        |
| <b>DB</b>   | : Duygusal Bağlılık                |
| <b>DvB</b>  | : Devam Bağlılığı                  |
| <b>NB</b>   | : Normatif Bağlılık                |
| <b>ÖÖ</b>   | : Örgütsel Özdeşleşme              |
| <b>POS</b>  | : Perceived Organisational Support |

## **ÖNSÖZ**

Bu çalışmamda değerli zamanlarını bana ayıran, yardımlarını esirgemeyen Sayın Hocam Doç. Dr. Erkan ERDEMİR'e şükranlarımı sunarım. Hayatım boyunca destekleri ve fedakârlıklarıyla daima yanımda olan sevgili aileme ve tez çalışmamın başlangıcından bu yana karşılaştığım sıkıntıları aşmamda gerek yardımlarını gerekse sevgi ve desteğini hiç eksik etmeyen eşime teşekkürlerim sonsuzdur. Ayrıca desteklerini eksik etmeyen ve çalışmalarına katkıda bulunan arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Eskişehir 2015



## GİRİŞ

Çevresel değişimlerin hızla yaşanması ve gereksinimlerin sürekli değişmesi yönetim uygulamalarında da birtakım değişimleri de zorunlu kılmaktadır. Klasik yönetim anlayışı yerini çoktan modern sonrası yönetim tekniklerine bırakmış ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçların ortak bir noktada buluşmasının zorunlu bir olgu olduğu anlayışı hâkim olmuştur. Modern sonrası yönetim uygulamaları örgütsel performansın artırılmasında ve örgütsel hedeflere ulaşmada ‘insanı’ temel unsur olarak kabul etmektedir. Temeline insan unsurunu oturtan yeni yaklaşımlar örgütsel etkinlik ve verimliliği gerçekleştirebilmek için nitelikli insan gücüne ve insan kaynakları uygulamalarına önem verirken, örgüt üyelerinin örgütsel amaçları gerçekleştirme özverilerini artırmaya yönelik yeni kavram ve fikirleri de ortaya koymuşlardır.

Örgütsel amaçlara ulaşmada ve örgütsel performansın artırılmasında etkin olduğu değerlendirilen, literatürde üzerinde araştırmalar yapılmış olan ve nitelikli insan gücünün bireysel gücünü artıran modern sonrası yönetim kavramlarından örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri de bu yeni kavram ve fikirler arasındadır. Algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramları literatürde sıklıkla ele alınmış ve çeşitli değerlendirmelere tabi tutulmuş birçok araştırmada da birbirleri ile ilişkileri incelenmiştir. Ancak hem yabancı kaynaklarda hem de Türkçe kaynaklarda yer alan araştırmaların büyük bir kısmı özel sektöre yönelik ele alınmış ve çalışmaların bir kısmında örneklem olarak kamu ve özel sektör çalışanları birlikte değerlendirilmiştir. Sadece kamu personelinin ve kamu örgütlerinin bu değişkenlere tepkisi ve örgütsel performans odaklı örgütsel davranışlarını ele alan çalışmalar ise sınırlı sayıdadır.

Yönetim bilimi açısından ele alındığında küresel değişimler sadece iş dünyasını ve kâr amacı güden örgütleri etkilememiş kamu/resmi kurum ve kuruluşları da büyük bir değişime itmiştir. Kamu alanında özellikle son yıllarda yönetim tekniklerinde bir değişim yaşanmış ve dış ilişkilerine ve kurumsal performanslarına verdikleri önem de artmıştır. Bu kapsamda örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji biliminde yaşanan değişim ve gelişmeler kamu kurumlarının vizyonlarını da etkilemiş ve bu ihtiyaçtan doğan bir gereksinimle başta personel

politikaları olmak üzere birçok kamusal değişim zorunlu hale gelmiştir. Bu kapsamda bu araştırmada kamu çalışanlarının algılanan örgütsel destek düzeyinin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık düzeyleri ilişkisi incelenmiştir. Kavramsal çerçeve oluşturulduktan sonra algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümde örgütsel özdeşleşme kavramı ele alınmaktadır. Genel olarak örgütsel özdeşleşme, örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir. Literatürde örgütsel özdeşleşmenin bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sonuçları olduğunu gösteren çalışmalar mevcut olup bu çalışmalara göre örgütsel özdeşleşme tükenmişliğin, işten ayrılma niyetinin, çatışmanın ve yabancılaşmanın azalmasını sağlamaktadır. Bunların yanı sıra işbirliğinin, iş tatmininin, verimliliğin ve üretkenliğin artmasını sağladığı da ortaya konmuştur. Örgütsel özdeşleşmenin sıralanan bireysel sonuçlarının yanı sıra örgütsel sonuçları da vardır. Literatürde yer alan çalışmalara göre bu sonuçlar, olumlu örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, değişime direnç, işbirliği, isteklendirme ve artan performanstır.

İkinci bölümde ele alınan ve araştırmanın bir diğer değişkeni olan örgütsel bağlılık ise örgütsel davranış alanında üzerinde en çok araştırma yapılan kavramlardan biridir. Türkiye’de ve yurtdışında yapılan araştırmalarda üzerinde sıkça durulan bu kavram çok geniş bir içeriğe sahiptir. Kavram olarak örgütsel bağlılık “bireyin örgütsel amaçları ve değerleri kabul ederek benimsemesi, örgütsel amaçları başarmaya yönelik gönüllü olarak çaba sarfetmesi, örgütsel üyeliği sürdürmeye güçlü bir istek duymasdır” (Karacaoğlu, 2005: 57). Bu bölümde örgütsel bağlılık yurt dışında ve Türkiye’de yapılan araştırmalardan yola çıkılarak incelenmektedir. Örgütsel bağlılığın boyutları ayrı ayrı ele alınmakta ve her birinin örgütsel etkinlik ve performans açısından sonuçları değerlendirilmektedir.

Kavramsal çerçevenin son değişkeni olan algılanan örgütsel destek kavramı üçüncü bölümde ele alınmaktadır. Algılanan örgütsel destek “örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen faaliyetlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular”

olarak tanımlanmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010 b: 185). Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların organizasyonlarıyla daha yüksek bağlara sahip oldukları belirlenmiştir (Turunç ve Çelik, 2010 b). Algılamının olumlu yönde olmasının örgüte sağlayacağı katkılar örgütsel performansın artırılmasında çok büyük öneme sahiptir. Algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütlerinin varlığını hissetmeleridir. Bu durumda örgüt üyeleri, örgütlerine daha sıkı bağlanacaklar ve örgütlerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerdir (Özdevecioğlu, 2003 a).

Araştırmanın ampirik kısmı olan dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi ve bulguları açıklanmıştır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı ve önemine değinilmiş ve kavramsal çerçeve sonucunda ortaya çıkan hipotezler dile getirilmiştir. Çalışmada kullanılan veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Ankara ve İzmir illerinde belirli alanlardaki kamu personelinden seçilen örneklem üzerinde yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilerek hipotezler sınanmış ve ortaya çıkan sonuçlar ayrıntılı bir şekilde dördüncü bölümde belirtilmiştir. Örneklem seçimi, araştırma yöntemleri ve verilerin analizine ilişkin detaylı bilgilerin yer aldığı bu bölümde son olarak algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ait sonuçlar yorumlanmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME**

#### **1.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI**

Özdeşleşme ile ilgili araştırmalar, kavramın örgütsel davranış ve tutumlar üzerindeki etkileri nedeniyle özellikle 90'lı yıllardan sonra önemli bir artış kaydetmiştir (Kreiner ve Ashforth, 2004). Özdeşleşme kavramı örgütsel düzeyde ilk kez 1951 yılında Foote tarafından kullanılmıştır (Foote 1951'denakt. Günbek, 2007). Örgütsel özdeşleşme ile ilgili ilk kapsamlı çalışma 1958 yılında yapılmıştır (Lee, 1971). Örgütsel özdeşleşme kavramının bireylerin örgütleriyle geniş düzeyde kişisel özdeşleşmesinin derecesi olarak tanımlandığı bu kapsamlı çalışmadan sonraki 20 yıl örgütsel özdeşleşme ile ilgili çalışmalar birkaç araştırmadan öteye gitmemiştir. Bu dönemde örgütsel özdeşleşmeyi ele alan araştırmalardan biri de Lee (1969) tarafından yapılmıştır. Lee'nin tanımında örgütsel özdeşleşmenin üç ana boyutu vurgulanmaktadır: Birinci boyut diğer örgüt üyeleriyle paylaşılan ortak hedef ve değerlerin sonucunda hissedilen aidiyet duygusu, ikincisi örgüte destek olma ve örgütün dış çevreye karşı savunulması anlamına gelen sadâkat duygusu, üçüncüsü ise katılma, işe bağlılık ve başarma isteğidir (Lee, 1969: 327-339).

Bu dönemde örgütsel özdeşleşme araştırmalarında örgütsel özdeşleşmenin bireyle örgüt arasındaki ilişki biçimini içerdiği ileri sürülmüş ve örgütün bireylerin inançlarını etkileyebilme gücüne dikkat çekilmiştir (Yetim, 2010). Aynı dönemde bu konuda yapılan başka bir araştırmaya göre örgütsel özdeşleşme üç bileşenden oluşmaktadır: benzerlik, üyelik (aidiyet) ve sadakat (Gautam ve diğ., 2004).

70'li yıllardan sonra yapılan çalışmalarda örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılığın bir bileşeni olarak ya da örgütsel bağlılıkla eş anlamlı olarak kabul edilip incelenmeye başlanmıştır. Ancak örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme farklı kavramlardır ve 90'lı yıllardan sonra yapılan araştırmalarda örgütsel davranışları etkilediği için örgütsel özdeşleşme başlı başına ayrı bir kavram olarak ele alınmıştır. Her iki kavramı birbirinden ayıran çalışmalarında Mael ve Ashforth (1992) örgütsel özdeşleşmenin tek bir örgüte özgü olduğunu belirtmişlerdir. Bir birey ortak bir kader

paylaşmadan da bir örgüte karşı örgütsel bağlılığa sahip olabilir. Birey eğer örgütle özdeşleşmişse örgütten ayrıldığında ruhsal bir kayıp yaşaması muhtemeldir (Mael ve Ashforth, 1992). Örgütsel özdeşleşmeyi birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağı oluşturan mekanizmalardan biri olarak tanımlayan görüş ise örgütsel özdeşleşmeyi içselleştirme ile birlikte normatif (örgütsel) bağlılık kapsamında değerlendirmiştir (Tak ve Aydemir, 2004).

Genel olarak örgütsel özdeşleşme örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir. Mael ve Ashforth (1989) örgütsel özdeşleşmeyi tasvir ettikleri çalışmalarında örgütsel özdeşleşmenin “bir örgütle birlik olma veya bir örgüte ait olma algısı” olduğunu belirtmişlerdir (Mael ve Ashforth, 1989: 20). Bu tanımla örgütsel özdeşleşme bir üyenin belirli bir örgütteki üyeliği (aidiyeti) bakımından ele alınmıştır. Bu tanımlamayla birlikte örgütsel özdeşleşmenin sosyal özdeşleşmenin özel bir şekli olduğuna dayanan bir yaklaşım ortaya koymuşlardır (Mael ve Ashforth, 1989).

Örgütsel özdeşleşme konusunda çok farklı tanımlamalar bulunsa da bunların ortak yönü, bireylerin örgüt üyeliğini benliğiyle bilişsel, duygusal ya da her iki şekilde ilişkilendirdiğinden bahsetmesidir. Tanımlamalar birey-örgüt ilişkisinin benlik temeline dayandığını değerlendirmişler ve örgüt üyeliğinin benlik üzerindeki farklı etkilerine değinmişlerdir (İşcan, 2006). Geleneksel özdeşleşme modelinin temelinde fark etme, katılma ve özdeşleşme süreçleri bulunmaktadır. Fark etme bireyin kendini örgüt üyesi olarak düşünmesidir. Katılma, sosyalizasyonun başladığı süreçtir. Özdeşleşme ise örgütün değer ve amaçlarının örgüt üyeleri tarafından içselleştirildiği süreçtir (Polat ve Meydan, 2010). Cheney (1983) örgütsel özdeşleşme alanında geleneksel teorisyenlerden farklı bir bakış açısı getirerek bireylerin aileler, kişiler, değerler, amaçlar, bilgi ve hedefler gibi bazı amaçları için örgütleri ile özdeşleştiklerini öne sürmüştür (Cheney, 1983’den akt.Tokgöz, 2012).

Sonuç olarak yapılan tanımlar ve çalışmalar örgütsel özdeşleşmenin bireylerin örgütsel kimliğin önemini algılamaları ve örgütsel kimlik açısından kendi benlik sınıflandırmalarını yaparak üyesi buldukları örgütlerin amaç, hedef ve değerlerini kendi amaç, hedef ve değerleriyle bir kabul etmesiyle örgüte duygusal açıdan bağlanmaları olduğunu vurgulamıştır. Bazı araştırmacılar bu konuda örgütsel

özdeşleşmenin duygusal bir bağlılık olduğunu söyleyerek bireyin örgüt hedef ve amaçlarını kendi benliklerinin parçası haline getirmesi olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel özdeşleşmeyi psikolojik açıdan ele alan araştırmacılar ise örgütsel özdeşleşmenin örgüt ile birey arasındaki psikolojik bir bağ olduğunu söylemişlerdir.

## 1.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖNEMİ

Günümüzde işletmelerin dış çevresinde hızlı bir değişim yaşanmakta ve küreselleşme bu değişimin ivmesini artırmaktadır. Değişime ayak uydurabilmek ve ayakta kalabilmek için işletmelerin bu değişimi iyi yöneterek uyum kabiliyetlerini artırmaları gerekmektedir. Bu değişim dış müşteri beklentilerindeki değişimin yanı sıra iç müşteri beklentilerindeki değişimi de beraberinde getirmiştir. Özellikle 1980’li yıllardan sonra yönetim politikalarında bir felsefe değişikliği gerçekleşmiştir (İnce ve Gül, 2005).

Dış çevrede yaşanan hızlı değişim ve dönüşümler birey – örgüt ilişkisini sosyo-psikolojik açıdan önemli kılmaktadır. Örgüt açısından ele almak gerekirse bireylerin örgüte sadâkat, aidiyet, örgütünü sevme ve dış çevreye karşı koruma gibi davranışlar sergilemesi istenmektedir. Bunu sağlamak için de örgüt üyeliğinin birey benliğinin parçası haline getirilmesi, örgüt üyeliğinden bireylerin gurur duyması ve olumlu dış saygınlık algısının bireylere kazandırılması gerekmektedir (İşcan, 2006). Örgüte kazandırdığı uzun vadeli başarıları, bireylerin örgüt kaderini benimsemeleri ve örgütle ortak hedef ve gaye edinmeleri dikkate alındığında örgütsel özdeşleşme özellikle iş dünyasında önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda organizasyonların amaç ve hedeflerine ulaşabilmelerinde örgüt-birey davranışları arasındaki bağı, örgüt ve birey algılamalarındaki benzerlik ve farklılıkları ve örgüt birey ilişkisinin doğasını bilmesi büyük önem arz etmektedir. Örgüt – birey ilişkilerini iyi yöneten ve bireyin örgüte olumlu yönde davranışsal tepkilerde bulunabileceği öncülleri kullanan örgütler başarıya daha yakın olmaktadır. Birey ve örgüt algılamalarındaki benzerlik ve farklılıkları kavrayabilmek ve bireyleri tanımak, bireylerin örgütsel başarı ve hedeflere yönelik

tutum ve davranışlarını tahmin edebilmenin tek yoludur. İşletme çevresinde günümüz değişimlerinin meydana getirdiği en büyük dezavantajlardan biri de iş gücü devir hızıdır. Rekabetin artması ve değişime ayak uydurabilme zorlukları örgüte bağlılık ve aidiyet duygularına olan ihtiyacı artırmıştır (Polat, 2009: 17-18).

Örgütsel özdeşleşme örgütsel hedefler ve bireysel hedeflerin uyumlaştırılmasında anahtar rol oynayarak bireylerin örgütlerini kendi benliklerinin bir parçası olarak algılamalarını sağlayacaktır. Örgütsel politikalar bireylerin örgütleriyle özdeşleşmelerini etkilemektedir. Bireyler gerçekte örgütlerinin onları amaç ve hedefleri konusunda bilgilendirdiği ve örgütsel faaliyetleri anlamalarını sağladıkları ölçüde örgütleriyle özdeşleşirler. Örgütsel özdeşleşme kavramına göre bireyler örgütsel hedef ve amaçları kendi hedef ve amaçları ile bir tuttuğundan ortak hedef ve başarının gerçekleşmesi için çaba sarf edeceklerdir. Örgütler bu bağlamda örgütsel özdeşleşmeyi kullanarak bundan fayda sağlayabilirler. Örgütsel politikalar bireylerin örgütleriyle özdeşleşmelerini etkilemektedir (Cheney, 1983: 342-362).

Ait oldukları örgütlerle ortak amaçları, değerleri, inançları ve hedefleri paylaşarak ve benimseyerek kendilerini, örgütleriyle özdeşleştiren bireylerin örgütün hedeflerine ulaşmasında her türlü desteği verip ellerinden gelen performansı sergileyecekleri kabul edilmektedir (Polat, 2009). Yapılan araştırmalar örgütsel özdeşleşmenin bireysel ve örgütsel anlamda bir takım olumlu sonuçları olduğunu göstermektedir. Bu araştırmalara göre örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan bireylerde tükenmişliğin, işten ayrılma niyetinin, çatışmanın ve yabancılaşmanın azaldığı; işbirliğinin, iş tatmininin, verimliliğin, üretkenliğin ise arttığı belirlenmiştir. Bireysel nitelikteki bu sonuçlara karşın örgütsel nitelikte olan sonuçlar ise şu şekildedir: Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, değişime direncin azalması, işbirliği davranışı, motivasyon ve performans artışı. Örgütsel özdeşleşme ile prestij, iletişim ve algılanan bağlılık arasında da ilişki olduğu yönünde çalışmalar yapılmıştır (Polat ve Meydan, 2010). Örgütsel özdeşleşmenin örgüte sağladığı faydalarının yanı sıra bireylere sağladığı bir takım faydaları da bulunmaktadır. Örgütle özdeşleşme sonucu bireyler öz saygı ve benlik geliştirme gibi bir takım gereksinimlerini karşılayabilmektedirler (Chattopadhyay, 2005).

Çalışanlar örgütleriyle özdeşleştikçe örgütleri hakkındaki inançları da olumlu yönde olmaktadır. Örgütlerinin yaptığı işlerden değerli sonuçlar ürettiğine inanmaktadırlar (Witting, 2006). Örgütleriyle özdeşleştikleri için de büyük bir örgütsel bütünlüğün bir paçası olarak büyük bir bütünlüğe katkıda bulduklarını algırlarlar. Bu durum örgütsel bağlılığın ve uyumun artmasına neden olmaktadır. Örgütleriyle özdeşleşen bireylerin verimlilikleri ve performansları da artmaktadır. Bu sayede bireylerin otokontrolü ve koordinasyon kabiliyetleri de artmaktadır. Bu durum yüksek maliyetli denetim mekanizmalarına olan ihtiyacı azaltmaktadır. Özetle söylenebilir ki örgütleriyle özdeşleşen bireylerin örgütlerine yönelik olumlu davranışları performansın ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Bu da daha az kaynak kullanarak daha verimli ve etkin olmaya, maliyetlerin düşmesine ve değişime uyum sağlanmanın kolaylaşmasına neden olmaktadır. Örgütsel özdeşleşme bireylerin örgüte entegre olmalarını bireylerin diğer örgüt üyelerine ve birbirlerine yaklaşımlarını sağlamaktadır (Çakınberk vd., 2011 b: 89-94).

Ashforth vd. (2008) yaptıkları bir araştırmada özdeşleşme ve örgütsel özdeşleşmenin neden önemli olduğuna ilişkin dört faktör belirlemişlerdir: Birincisi örgütsel özdeşleşme öz benlik/kimlik kavramı açısından önemlidir. Bireylerin kendilerini tanımlayabilmeleri, hayatlarını yönlendirebilmeleri ve hayatlarını anlamlandırabilmelerinin tek yolu öz benlik/kimlikleridir. İkincisi insanların kendilerini geniş bir grupta tanımlama ve bu grubun bir parçası olarak hissetmeye ihtiyaçları vardır. İnsanlar bunu bir örgütle özdeşleşerek gerçekleştirebilirler. Üçüncüsü örgütsel özdeşleşme iş tatmini, performans ve işten ayrılmamayı içeren birçok önemli örgütsel sonuçlarla ilişkilidir. Buna rağmen son zamanlarda yapılan araştırmalar örgütsel özdeşleşmenin düşük üretkenlik ve değişime direnci gibi bir takım olumsuz sonuçları da olduğunu ortaya koymuştur. Son olarak örgütsel özdeşleşmenin liderlik, adalet algısı ve iş tasarımı içeren diğer örgütsel davranışlarla bağı bulunmaktadır (Ashforth vd., 2008: 324-375).

Örgütsel özdeşleşmenin öncülerinden olan Mael ve Ashforth (1989) sosyal kimlik teorisi temelli örgütsel alan çalışmalarında örgütsel özdeşleşmeye dair bir takım sonuçlar çıkarmışlardır. Bunlar (Mael ve Ashforth, 1989: 20-39):



- Örgüt üyeleri örgütlerini diğer örgütlerle karşılaştırdıklarında örgütün kimliğinin çekiciliğini yüksek oranda algıladıklarında, öz saygıları artar ve özdeşleşme gerçekleşir,
- Örgüt üyelerinin algıladıkları olumlu prestij ne kadar yüksek olursa örgütleriyle özdeşleşme potansiyelleri de o düzeyde yüksektir,
- Hedeflerdeki ortaklık, etkileşim, benzerlik ve ortak geçmişe sahip olma özdeşleşmeyi geliştirmektedir,
- Dış tehditler bireylerin üye oldukları gruplara özdeşleşme düzeylerini artırır.

Ashforth (2001) örgütsel özdeşleşmenin işletmelere ve kurumlara olan faydalarını ise şu şekilde sıralamıştır:

1. **Öz saygıyı arttırmak:** Bireylerin örgütsel özdeşleşme ile sağladıkları başarıları içselleştirmelerini sağlaması,
2. **Benliği aşmak:** Bireylere diğer örgüt üyelerinin kaderleriyle ortak bağlılık duygusu kazandırması,
3. **Anlam:** Bireylerin diğer örgüt üyeleriyle ya da örgüt değerleriyle özdeşleşmelerinin hayatları için bir anlam ifade etmesi,
4. **Aidiyet:** Ortak bir kimlik algısı üzerine kurulu topluluğa bağlılık duygusu kazandırması,
5. **Arzuları yükseltmek:** Diğer üyelerinin başarmaya kabiliyetli olduğu durumları görerek bunlarla özdeşleşmeleri ve motivasyonlarının artması.

Bu faydaların yanı sıra özellikle son dönemlerde yapılan araştırmalarda örgütsel özdeşleşmenin örgüte bireylerin uzun vadeli bağlılıkları ve örgüte sağladıkları desteği artırarak yarar sağladıkları belirtilmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin sosyal kimlik kuramı ile ilişkilendirilmesi görüşünü savunan bir başka araştırmacı da Van Dick (2001) olmuştur. Van Dick (2001) sosyal gruplarla ve örgütlerle özdeşleşmenin bireylerin gereksinimlerini bir bütünlük içinde tatmin ettiğini ve bu etkileşim devam ettiği sürece bilişsel, duygusal ve davranışsal tüm gereksinimlerin tatmin edileceğini belirtmiştir ve bu bileşenlerine davranışsal bileşeni de eklemiştir. Bireyler, örgütsel özdeşleşmenin oluşması için gereken koşullardan biri olan benlik sınıflandırması ile kendilerini bir örgütün üyesi olarak algılayarak bilişsel

özdeşleşmelerini gerçekleştirmiş olurlar. Bundan sonra bireyler örgütlerine karşı zayıf ve güçlü duygular hissederler. Bununla beraber duygusal özdeşleşme ve örgütün ayırt edici özelliklerini olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirdikleri değerlendirici özdeşleşme gerçekleşmiş olur. Van Dick (2001) bu bileşenlerden sonra bireyin örgütüyle ya da ait oldukları sosyal gruplarıyla ilgili eylemlere katılımlarını ifade eden davranışsal bileşenin gerçekleştiğini belirtmiştir (Van Dick, 2001: 265-283).

Sonuç olarak örgütsel özdeşleşme örgütler için hedef ve amaçlara ulaşabilmede günümüzde kritik bir önem kazanmıştır. Örgütsel özdeşleşme örgüt ile bireyler arasında karşılıklı yarar sağlayan bir kavramdır (Witting, 2006). Örgütsel amaç, değer ve inançların kendi amaç değer ve inançları ile benzerliklerini algılayan ve bir tutan bireyler zamanla ait oldukları sosyal grupları ya da örgütleri kendi benliklerinin bir parçası gibi kabul ederek ortak hedef ve amaçlara ulaşılmasında çok fazla gayret göstermektedirler. Aynı zamanda örgütsel özdeşleşme ile bireyler sosyal güvenlik, aidiyet ve olumlu kimlik imajı gibi faydalar sağlamaktadırlar. Örgütsel özdeşleşmenin oluşumunda etkili olan bir takım olumlu ve olumsuz etkenler mevcuttur. Bu noktada örgütlerin üyelerini yeterince tanımaları, onların olumlu tepkisel davranışlar göstermelerini sağlamakta en büyük avantajdır. Örgütsel özdeşleşmenin öncüllerini ve doğuracağı sonuçları bilmek ve örgütsel özdeşleşmenin negatif etkilerini kavrayabilmek örgütlerin uzun vadeli strateji ve hedefleri için anahtar rol oynamaktadır (Chattopadhyay, 2005: 72-73).

### **1.3. ÖZDEŞLEŞMENİN ÖĞELERİ VE TÜRLERİ**

Özdeşleşme konusunda yapılan araştırmalar göstermiştir ki özdeşleşme tek boyutlu bir yapıda değildir, birden fazla boyut ve türlerden oluşmaktadır. Birden fazla türleri bünyesinde ihtiva eden özdeşleşmede temel olarak bireylerin özdeşleşme hedeflerinin bir bütün olarak örgüt olduğu ve örgütün bütünüyle özdeşleşmek olduğu ifade edilmektedir. Özdeşleşme konusunda yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır ve bunların ortaya koydukları sonuçlar itibariyle özdeşleşmenin yaygın olarak kabul

edilmiş türleri bulunmaktadır. Yapılan araştırmalara göre özdeşleşme türleri genel olarak, örgüt dışı unsurlarla özdeşleşme, örgütsel özdeşleşme, kariyerle özdeşleşme, çalışma gruplarıyla özdeşleşme, işle özdeşleşme, meslekle özdeşleşme ve örgüt üyeleri ile özdeşleşme olarak sıralanabilir (Polat, 2009: 20-21).

Bireyler kendi kişisel amaçları ve hedefleri doğrultusunda bu türlerden bazıları ile özdeşleşme düzeylerini düşük tutarken bazıları ile yüksek bir özdeşleşme düzeyine sahip olmaktadır. Literatürde yapılan araştırmalarda özdeşleşmenin değişik türlerinin yanı sıra özdeşleşmenin öğelerinden de bahsedilmiştir. Mael ve Ashforth (1989) özdeşleşmenin öğelerini şu şekilde belirtmişlerdir: örgütle ilgili dayanışma, örgüte davranışsal ve tutumsal destek ve örgüt üyeleri ile paylaşılan değerlerin algılanması (Mael ve Ashforth, 1989: 20-29).

#### **1.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI**

Örgütsel özdeşleşme konusunda literatür incelendiğinde üzerinde sıklıkla durulan araştırma konulardan birinin de örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları olduğu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin örgütsel özdeşleşmenin önemini kavramaları ve örgütsel özdeşleşmeyi kullanarak daha sâdik ve örgütsel başarının sağlanması yolunda elinden gelen performansı gösteren bireylere sahip olmak istemeleri yöneticilere birtakım sorumluluklar yüklemiştir. Bu konuda yapılan araştırmalar örgütsel özdeşleşmenin hangi örgüt çevrelerinde oluşacağı ve sonuçlarının neler olacağı üzerine yoğunlaşmıştır.

Örgütsel özdeşleşme öncülleri konusunda araştırma yapan birçok araştırmacıya göre örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen çeşitli faktörler bulunmasına karşın belirli bir örgütsel özdeşleşme modeli bulunmamaktadır. Bu konuda çalışan bazı araştırmacılar ve elde ettikleri bulgular Tablo 1’de sıralanmıştır.

**Tablo 1. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri**

| ARAŞTIRMACI             | ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖNCÜLLERİ   |
|-------------------------|--|
| March ve Simon (1975)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amaçların paylaşılma derecesi (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Etkileşim sıklığı (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Giderilen bireysel ihtiyaç sayısı (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Örgüt/grup içi rekabet (Negatif Yönlü İlişki),</li> <li>• Algılanan olumlu itibar (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Prestij (Pozitif Yönlü İlişki).</li> </ul>  |
| Mael ve Ashforth (1992) | <p><b><u>Bireysel Nitelikteki Öncüller</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgüt üyeliğinin yeni olması</li> <li>• Benzer örgütlere katılımın sayısı</li> <li>• Koç desteğinin varlığı</li> <li>• İş doyumu</li> <li>• Aşırı duygusallık</li> <li>• Örgütte bulunma süresi</li> </ul> <p><b><u>Örgütsel Nitelikteki Öncüller</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel farklılık</li> <li>• Örgütsel itibar</li> <li>• Örgütler arası rekabet</li> <li>• Örgüt içi rekabet</li> </ul>   |
| Dutton vd. (1994)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütün algılanan imajı (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Örgütün algılanan kimliğinin çekiciliği (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Bireylerin örgütleriyle daha fazla zaman geçirmesi (Pozitif Yönlü İlişki).</li> </ul>   |
| Major Witting (2006)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütte kalma süresi (Negatif Yönlü İlişki),</li> <li>• Algılanan dış prestij (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Değer uyumu (Pozitif Yönlü İlişki).</li> </ul>   |
| Tüzün ve Çağlar (2009)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği (Pozitif Yönlü İlişki).</li> </ul>   |
| Polat (2009)            | <p><b><u>Bireysel Nitelikteki Öncüller;</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yakın ilişki kurma (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• İş tatmini (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Olumlu ruh haline sahip olmak (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Bireysel imaj-örgütsel imaj uyumluluğu (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Güven (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Güvenilirlik (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Mentorluk (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Karizmatik ve adanmış liderlik (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Duygusallık (Pozitif Yönlü İlişki),</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Değerler (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Rol çatışması (Negatif Yönlü İlişki),</li> <li>• Bireyin örgütün statüsüne ilişkin algısı (Pozitif Yönlü İlişki).</li> </ul> <p><b><u>Örgütsel Nitelikteki Öncüller:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel adalet algısı (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Örgütsel bağlılık (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• İş yaşamında özerklik (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Meslekle özdeşleşme (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Lider/liderlik türleri (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Algılanan dış prestij (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Kariyer gelişimi ve başarı fırsatı (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Grubun içinde saygı görme (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Grubun büyüklüğü (Negatif Yönlü İlişki),</li> <li>• İletişim (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Örgütsel üniforma kullanımı (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Örgütsel güven (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği (Pozitif Yönlü İlişki),</li> <li>• Örgüt içi rekabet (Negatif Yönlü İlişki),</li> <li>• Örgütsel sinizm (Negatif Yönlü İlişki).</li> </ul> |
|--|--|

Örgütsel özdeşleşme öncülleri konusunda yapılan araştırmalara göre örgüt kültürü de örgütsel özdeşleşmenin öncülleri arasında yer almaktadır. Örgüt kültürü içinde dil, hikâye ve tören gibi özel faktörler norm ve değerlerin örgüt içinde yaygınlaşmasını sağlamakta ve bireyleri birbirine yakınlaştırmaktadır. Böylece bireyler kendilerini örgüt içinde ekibin bir parçası gibi hissetmekte ve örgütleriyle daha fazla özdeşleşmektedirler. Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine detaylı bir araştırma yapan Polat (2009) örgütsel ve bireysel nitelikli öncüllerin yanı sıra demografik değişkenlerin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini incelemiş ve bu konuda çalışma yapan diğer bilim adamlarının araştırmalarına çalışmasında yer vermiştir. Polat (2009) araştırmasında örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen demografik değişkenleri cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, örgütsel kıdem, mesleki kıdem, statü, maaş, daha önce çalışılan iş yeri sayısı ve sürekli ya da geçici olma olarak sıralamıştır. Bu araştırmaya göre cinsiyet değişkeninde genel olarak erkeklerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri bayanlara göre yüksektir. Bunun yanı sıra ilerleyen yaş, yüksek eğitim düzeyi, yüksek örgütsel kıdem, mesleki kıdem ve statü, yüksek maaşlı olma ve örgütte daimi kadroda bulunuyor olma örgütsel özdeşleşmeyi artırmaktadır (Polat, 2009: 33-47).

Mael ve Ashforth (1992) örgütleriyle özdeşleşen bireylerin kendilerini örgütleriyle kategorize ettiklerini söyleyerek örgütsel özdeşleşmeyi sosyal özdeşleşmenin özel bir biçimi olarak kabul etmişlerdir. Buna göre örgütleriyle özdeşleşen bireyler kendi kaderleriyle örgütlerinin kaderlerini bütünleştirirler. Bu nedenle örgütsel özdeşleşme, bireylerin sosyal gruplar içindeki tutum ve davranışları üzerinde bir takım etkiler meydana getirdiği gibi aynı zamanda bireylerin örgütsel yaşamları içinde tutum ve davranışlarına da temel oluşturmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992: 103:110).

Örgütsel özdeşleşmenin yukarıda bahsedilen öncüllerinin yanı sıra literatürde incelenmiş bulunan; örgütü destekleme, örgüt için elinden gelenin en iyisini yapma, işbirliği, örgütte kalma isteği, iş doyumunu, örgüte ve örgütsel hedeflere bağlılık ve etkileşim gibi pek çok sonucu da bulunmaktadır (Melikoğlu, 2009). Dutton ve arkadaşlarına (1994) göre güçlü bir örgütsel özdeşleşmeye sahip olan bireyler örgütsel hedefleri kendi hedefleri gibi benimsemekte ve sadece kendi çıkarlarına uygun amaçlardan çok tüm örgütün amaçlarına fayda sağlayacak işlere odaklanmaktadır. Bu nedenle güçlü bir özdeşleşme bireyleri işbirliğine ve birlikte çalışmaya katkı sağlayacak faaliyetlere yönlendirmektedir (Dutton, 1994: 255-263)

Örgütsel özdeşleşme aynı zamanda bireylerin örgüt hakkındaki inançlarında etkilemektedir. Dolayısıyla örgütüyle daha fazla özdeşleşen bireyler örgütleri hakkında daha olumlu düşünmeye eğilimlidirler ve iş tatminleri yüksek düzeydedir. Umphress vd. (2010) örgütsel özdeşleşmenin sonuçları üzerinde diğer araştırmacılardan farklı olarak özdeşleşmesi yüksek olan bireylerin örgütleri adına etik olmayan davranışlar sergileyebileceklerini ifade etmişlerdir. Bu etik olmayan davranışlar bireylerin örgüt lehine birtakım bilgiler abartmaları veya birtakım bilgileri gizlemeleri sonucunda meydana gelmektedir (Umphress vd, 2010'den akt. Polat, 2009: 33-47).

## 1.5. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖLÇÜMÜ

Örgütsel özdeşleşmenin ölçümü konusunda çok sayıda ölçek geliştirilmiş olmasında karşın bunlardan en yaygın olarak bilinen ve kullanılanları Topmskin ve Cheney'in (1987) geliştirdikleri ölçek, Mael ve Ashforth'un (1992) geliştirdikleri ölçek, Miller vd. (2000)'nin geliştirdikleri ölçek, Bergami ve Bagozzi (2000)'nin geliştirdikleri ölçek ve Edwards ve Peccei'nin (2007) geliştirdikleri ölçektir. Bu ölçekleri içerisinde de en yaygın olan ve araştırmalarda çoğunlukla karşılaşılan Mael ve Ashforth'un (1992) ölçeğidir.

Örgütsel özdeşleşme ölçeklerinin birçoğu içeriğinde duygusal örgütsel bağlılığı kapsamaktadır. Ancak Mael ve Ashforth'un (1992) ölçeği diğer ölçeklere göre daha dar kapsamlı olmakla birlikte duygusal örgütsel bağlılıktan çok farklıdır. Ayrıca rol davranışı ve işe katılımı değerlendirme konusunda diğer örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık ölçeklerine göre daha kullanışlıdır. Literatürde bu ölçeğe yönelik bazı eleştiriler de bulunmaktadır. Van Dick (2001) bu ölçeğin benlik sınıflandırmasının bilişsel yönünü ihmal ettiğini söylemiştir. Bergami ve Bagozzi (2000) ise bu ölçeğin bireylerin bir örgüte olan bağlılıklarının bilişsel yönlerinden çok daha fazlasını ölçtüğünü belirtmiştir (Bergami ve Bagozzi, 2000 ve Karabey, 2005: 20-26).

Mael ve Ashforth'un (1992) orijinal ölçekleri 6 maddeden oluşmaktadır ve 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Bu ölçekle duygusal bağlılıktan farklı olarak tamamen örgütsel özdeşleşme ölçmek istenmiştir. Ölçeğin maddeleri ise şunlardır (Mael ve Ashforth, 1992: 107):

- Bir kimse örgütümü övdüğünde, kişisel olarak övülmüş gibi hissederim,
- Bir kimse örgütümü eleştirdiğine kişisel olarak aşağılanmış gibi hissederim,
- Başkalarının organizasyonum hakkında düşündüklerine karşı çok ilgiliyim,
- Organizasyonum hakkında konuşurken 'onlar' kelimesinden çok 'biz' kelimesini kullanırım,
- Ait olduğum organizasyonun başarısı aynı zamanda benim de başarımdır,

- Medyada organizasyonumu eleştiren bir söylenti yer aldığında kendimi mahcup hissederim.

Bu ölçeğin yanı sıra Tompskin ve Cheney (1987) de örgütsel özdeşleşme ölçeği hazırlamışlar ve bu noktada geleneksel pozitivist örgütsel davranış bilimcilerden farklı bir bakış açısı sunmuşlardır. Yaptıkları çalışmada bireylerin aileleri, birlikleri, değerleri ve hedefleri gibi bazı amaçları gözeterek örgütleriyle özdeşleşebileceğini savunmuşlar ve bu görüşlerini ölçeklerine yansıtılmışlardır (Tompskin ve Cheney, 1987). Ancak örgütsel özdeşleşme konusunda yapılan deneysel araştırmaların meta analizini yapan Riketta (2005) Mael ve Ashforth'un (1992) ölçeği ile elde edilen sonuçların sadakat, ait olma ve benzerlik boyutlarını ölçmeye çalışan Tompskin ve Cheney(1987)'in ölçeği ile elde edilemediğini belirtmiştir. Riketta'ya göre Tompskin ve Cheney ölçeği ve örgütsel bağlılıkla ilgili bulguların tekrarından ibaret sonuçlar ortaya koymaktadır (Riketta, 2005).

Örgütsel özdeşleşme konusunda geliştirilen ölçeklerden biri de Miller vd. (2000)'nin geliştirdikleri ölçektir. 25 maddelik ölçeklerini güvenilirlik, anlamlılık ve tutarlılık düzeylerini geliştirmek için tekrar analizederek 12 maddelik yeni bir ölçek oluşturmuşlardır. Ancak Riketta'nın (2005) meta analizine göre bu ölçek de diğer ölçekler gibi örgütsel özdeşleşmeden çok duygusal örgütsel bağlılığı yansıtmaktadır. Buna karşın iş gücü devir hızını ölçme ve tahmin etme bakımından kullanışlı bir ölçektir (Riketta, 2005). Miller vd. (2000) ölçeklerinde üç farklı boyutu ölçmek istemişlerdir: ait olma ve örgüt üyesi olmaktan gurur duyma, ait olunan örgüte sadakat ve birey ve örgüt arasında paylaşılan değer, hedef ve amaçlar açısından benzerlik (Miller, 2000).

Örgütsel özdeşleşme ölçeklerinden yaygın olarak bilinenlerden biri de Edwards ve Peccei'nin (2007) geliştirdikleri ölçektir. Bu ölçek örgütsel özdeşleşme çalışmalarının ortaya koyduğu ve örgütsel özdeşleşmenin ana faktörlerinden olan üç farklı faktörü 2'şer madde ile ölçmeye çalışmaktadır. Bu ölçekte ölçülmeye çalışılan faktörler: bireylerin kendilerini örgüt üyesi olarak kategorizasyonu, örgüt ve bireylerin hedef, değer ve amaçlarının bütünleşmesi ve bireylerin örgütlerine duygusal bağlılıkları, ait olma duyguları ve üyeliklerinin gelişimidir (Edwards ve Peccei, 2007).



Edwards ve Peccei'nin ölçeğinde kullanılan maddeler Şu Şekildedir:

- Organizasyon içinde bulunmam (alıŐmam) benliğimin büyük bir parçası,
- Kendimi örgütün bir yesi olarak görüyorum,
- Organizasyonun temsil ettiği her Şey benim için önemli,
- Organizasyonun hedef ve değerlerini paylaŐıyorum,
- Organizasyona olan yeliğim benim için çok önemli,
- Organizasyonla çok güçlü bağlar hissediyorum.

Bu maddelerden ilk ikisi kişisel ketagorizasyonla ilgili, 3. ve 4. maddeler paylaşılan hedef ve değerler ile ilgili ve son iki madde ise ait olma ve üyelik ile ilgilidir (Edwards ve Peccei, 2007: 25).

Bergami ve Bagozzi (2000) ise diğer ölçeklerden farklı bir ölçek geliŐtirmiŐlerdir. Yaptıkları çalışmada örgütsel özdeşleşmeyi biri görsel diğer i sözel olmak üzere iki bölümlü bir ölçek geliŐtirerek ölçmeye çalışmışlardır. Buna göre birinci bölümde denekler kendi kimlikleri ile örgütlerinin kimliklerinin yakınlıklarını sekiz farklı düzeyi temsil eden Őekillerden birini tercih ederek ifade etmişlerdir. İkinci bölüm ise benlik ve örgüt imajlarının örtüŐme düzeylerini ifade etmek için kullanılmıştır (Bergami ve Bagozzi, 2000: 555-577).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Günümüzde artan küresel rekabet ve değişen yönetim anlayışı nedeniyle örgütsel çıktılarla ilgili olan davranışlar hem yöneticiler hem de araştırmacılar için önem kazanmıştır. Çalışanların iş ve örgüt başarısında önemli bir faktör olmaya başlamasıyla araştırmacılar da özellikle örgütsel çıktılarla ilgili bireysel davranışlara yönelmişlerdir. Başarılı örgütsel faaliyetlerin ve yüksek performansın temelinde çalışanların olduğunu kabul eden yöneticiler çalışanları örgütlerine bağlamak için pozitif davranışlar oluşturmaya çalışmaktadırlar (Çakınberk vd., 2011 a).

Artan küresel rekabet ortamında kâr amacı güden ya da gütmeyen her türlü kuruluş için örgütsel bağlılık çok önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005). Bu kavram çalışanların örgüt ile ilgili tutum ve davranışlarını anlama ve çalışanları örgüte bağlama konusunda yöneticilere önemli tespitler yapma ve yöntem geliştirme olanakları sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı 1950'li yıllardan bu yana oldukça önem kazanmış özellikle 1970'li yıllardan sonra da örgüte bağlı çalışanların örgüt etkinliğine ve başarısına sağladıkları katkının belirlenmesi yönünde çok sayıda araştırma yapılmıştır (Çakınberk vd. 2011 a). Bu kavram günümüzde de araştırma çevrelerince halen araştırma konusu olmakta ve önemini korumaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramının araştırmacılar ve yöneticiler tarafından önemli bulunmasının nedeni örgütsel bağlılığın bireyler üzerinde meydana getirdiği pozitif etkidir. İnsan kaynaklarının ayırt edici bir özellik olmasının yanında entellektüel sermaye kavramının da önem kazanmaya başlamasıyla nitelikli iş gücünün örgüte olan bağlılığı örgütsel başarının gerçekleşmesi için önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmalar örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlarda işten ayrılma, işten kaçma ve devamsızlık gibi olumsuz birey davranışlarının olmadığını ya da düşük seviyelerde olduğunu göstermektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 1-5).

Bu konuda yaptıkları araştırmada çöl ve Ardıç (2008) örgütsel bağlılığı ve önemini, “nitelikli iş görenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal veya hizmet üretmek gibi temel bir amaç olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleşmesinde bireyin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgüte bağlılık ön plana çıkmaktadır” şeklinde ifade etmektedirler (öl ve Ardıç, 2008: 157). Eğitim ve tecrübesiyle yeterli donanıma sahip nitelikli insan kaynakları profiline sahip olmak, bireyleri örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda harekete geçirecek liderlik tarzı geliştirmek ve bu yönde örgüt yönetimi sağlamak yöneticilerin öncelikleri arasındadır. Örgütler başarılı ve kalıcı olmak için üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır (Çakınberk vd., 2011 a).

1950’li yıllardan beri günümüze kadar değişik boyutlarıyla ele alınarak araştırmalara konu olan örgütsel bağlılığın ilgi odağı olmasının ve giderek artan bir öneme sahip olmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Özsoy vd., 2004:14):

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın, işten ayrılma nedeni olarak iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermesi,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

## 2.2. ÖRGÜTSEL BAğLILILIĞIN TANIMI

Örgütsel bağlılık kavramı 1950’li yıllardan bu yana üzerinde çalışılan eski ve köklü bir kavramdır. Bağlılık ile ilgili ilk kavramlar Howard Becker’in (1960) side-bet teorisine dayanmaktadır. Bu teori bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramlarını açıklamaya çalışan en kapsamlı ve en eski çalışmalardan biridir (Becker, 1960’dan akt. Koç, 2008). Bu teoriye göre bağlılık gösteren bireyler bağlılıklarını kısmen ya da tamamen gizli çıkarları oldukları için göstermektedirler. Side-bet ifadesi ise

“bireylerin örgütlerinden ayrılmaları durumunda kaybedecekleri çıkarları” anlamında kullanılmıştır (Koç, 2008: 204).

Örgütsel bağlılık üzerinde yaptıkları çalışmalarda Mowday ve arkadaşları (1982) örgüt ile çalışanları arasında iki tür bağlılık olduğunu belirtmişlerdir. Birincisi örgütsel üyelik statüsüdür. Üyelik statüsü bakımından örgütsel bağlılık daha çok biçimsel bağlılığı ifade etmektedir ve devamsızlık yapmama, örgütten ayrılmama gibi davranışlarla kendini göstermektedir. Diğer ilişki türü ise örgütsel üyeliğin niteliğidir. Bu kategoride sadakat, güven ve işbirliği ön plana çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık araştırmalarının en önemli nedeni bireylerin devamlılık ve örgütten ayrılmama gibi davranışlarının örgütsel üyelik statüsünün mü yoksa içten bir bağlılık, güven ve sadakatin mi sonucu ortaya çıktığı olmuştur (Mowday vd., 1982).

Örgütsel bağlılık kavramı hakkında literatürde çok sayıda tanım bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın çalışan ve örgüt arasındaki doğrudan ilişki olduğu konusunda hem fikir olunmuştur ama bu ilişkinin yapısı ve oluşumuyla ilgili farklı fikirler bulunmaktadır. Bir kısım araştırmacılar bağlılık kavramını örgüt ve birey arasındaki bir tür çıkar yaklaşımına dayandırırken bir kısım araştırmacılar da bireylerin psikolojik gereksinimlerinin karşılanması yaklaşımına dayandırmaktadırlar. 1950’li yıllardan bu yana üzerinde durulan bir konu olmasına rağmen örgütsel bağlılık kavramının tanımında fikir birliği sağlanamamasının temel nedeni sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuya kendi uzmanlık alanları doğrultusunda yaklaşımlarıdır. Bu farklı tanımlamaların geneline bakıldığında örgütsel bağlılığın davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olarak iki farklı boyutta ele alındığı gözlemlenmektedir (Saldamlı, 2009: 9-10).

Örgütsel bağlılık kavramı farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların kendi ilgi alanları içinde ortaya koymuş oldukları farklı bakış açıları içermektedir. Ancak literatürdeki araştırmalardan örgütsel bağlılık kavramı hakkında genel olarak şu öğeler çıkarılabilir (Nijhof ve diğ., 1998: 243);

- Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama,

- Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma.

Literatürdeki tanımların pek çoğu örgütsel bağlılık kavramını tek boyutlu olarak nitelemiştir. Bazı tanımlar örgütsel bağlılığın duygusal yönüne ve psikolojik sözleşme olması özelliğine dikkat çekerken bazıları ise örgütsel bağlılığın örgüt ve birey arasındaki çıkar ilişkisine vurgu yapmışlardır. Ancak örgütsel bağlılık tek boyutuyla ele alınacak bir olgu olmayıp homojen bir yapıya sahip çok boyutlu bir kavramdır (Bakan, 2011). Bu durum son yıllarda yapılan araştırmalarla da geçerliliğini kanıtlamıştır. Literatürde örgütsel bağlılık kavramını çok boyutlu ele alan, tanımlayan ve ölçen en tanınmış araştırmacılar Allen ve Meyer (1991)'dir. Allen ve Meyer (1991) örgütsel bağlılığın üç boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ileri sürmüşler ve bu boyutları duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak adlandırmışlardır (Allen ve Meyer, 1991: 69-72).

### 2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Verimlilik ve performans odaklı klasik yönetim anlayışının terk edilip insan odaklı modern yönetim sistemlerinin benimsenmesi ile çalışma hayatında insan ilişkileri önem kazanmıştır. Yeni teknolojilerin çalışma hayatına dâhil edilmesi, iş hayatı ile ilgili yasal süreçlerin değişmesi ve küresel rekabetin kızışması ile çalışanların iş ve beceri düzeyleri ile entellektüel sermaye kavramı işletmeler ve kurumlar için önemli kriterler haline gelmiştir. Küresel rekabette başarılı olmak ve işletmenin sürekliliğini sağlamak için işletmeler sahip oldukları değerleri en iyi şekilde yönetmek zorundadırlar. Artık işletmelerin başarılarında sermaye faktörünün yanı sıra emek faktörü de önem kazanmıştır. Dolayısıyla işletmeler başarılı olabilmek, küresel rekabette ayakta kalabilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için nitelikli iş gücünü bir değer olarak kazandırmak ve bu nitelikli iş gücünün gelişimi için uygun koşul ve ortamları hazırlamak zorundadırlar. Örgütsel performans ve süreklilik açısından nitelikli iş gücünü örgüte bağlamak, örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda bireylerin özveri ile çalışmalarını sağlamak ve bir amaç birliği kurmak yöneticiler için hayati bir öneme sahiptir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 36-38).

Genel hatlarıyla “bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusu” anlamına gelen örgütsel bağlılık değişik örgütsel nedenlerden ötürü örgütler için son derece önemli bir konu haline gelmiştir (Sabuncuoğlu, 2005: 11). Balay yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığın örgütler için önemini beş neden etrafında ana hatlarıyla ele almıştır (Balay, 2000: 1) Buna göre örgütsel bağlılık;

- İş bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleriyle,
- İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla,
- Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş ve role ilişkin özelliklerle,
- Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi demografik ve kişisel özelliklerle,
- Bireyin sahip olduğu örgütsel bağlılık işaretlerini bilmeyele yakından ilişkilidir.

Örgütler bu konularda gerekli tedbirleri doğru gözlem sonucunda alabilirlerse nitelikli iş gücü kaybı yaşamaz ve verimlilik, performans ve süreklilik hususlarında kendilerini koruyabilirler (Saldamlı, 2009). Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın örgütsel başarıda önemli bir faktör olduğu gözlemlenmiş, çalışanların, performans, verimlilik, sadakat, isteklendirme ve iş tatmini değişkenlerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Chow, 1994). Bunun yanı sıra işe devamsızlığı ve iş - personel devir hızını artırdığı da çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin diğer örgüt üyeleri ile daha iyi ilişkiler kurdukları ve ast-üst ilişkilerinde daha başarılı oldukları da yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur. Günümüzde iş yaşamı ve örgütler düşük iş güvenliği, teknoloji ve stres nedeniyle zor anlar yaşamaktadırlar. Bu nedenle yöneticiler iş güvenliğini sağlamak için bireyleri her zamankinden daha çok örgüte bağlamak zorundadırlar (Erdem, 2007).

Örgütsel bağlılığın örgütsel ve bireysel performansı artırdığını ortaya koyan çalışmaların yanı sıra aksi yönde görüş bildirenler de olmuştur. Hızla değişen iş çevresinde örgütsel bağlılığın uygunluğuna ve sürekliliğine şüpheyle bakanlar çalışmalarında iş görenlerin, küçülerek büyüme (downsizing), yeniden yapılanma ve

şirket evliliği gibi nedenlerle örgütsel bağlılık yolu ile uzun süre mücadele edemeyeceklerini ileri sürmüşlerdir. Ancak örgütsel bağlılığa eleştirel yaklaşan bu çalışmalara rağmen pek çok araştırmacı ve örgüt için örgütsel bağlılık son zamanların popüler konusu ve örgütsel performans için yöneticilerin odaklandığı bir kavram haline gelmiştir (Suliman ve Iles, 2000).

Örgütün ayakta kalabilmesi nitelikli iş gücünün örgütten ayrılmamasına bağlıdır. Bu da çalışanların kurumların olan bağlılıkları ile sağlanabilir. Yöneticiler iş/kurum yaşamını devam ettirmek için çalışanları kuruma bağlarken, ücret artırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi bir takım yollar izlemelidirler (Çetin, 2004). Ancak bu yaklaşım tek başına yeterli değildir. Zamanla beklenti ve ihtiyaçları değişen iş görenler verilen ekonomik ve maddi ödülleri yeterli bulmamakta psikolojik, sosyal ve kültürel yeni tatmin yolları aramaktadırlar. Bu durum örgütsel bağlılığın sağlanmasında yeni yaklaşımları da beraberinde getirmiş ve örgütsel bağlılığı inceleme konusunu örgütsel yaşam için çok önemli bir hale getirmiştir (Saldamlı, 2009).

#### **2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BENZER KONULAR**

Örgütsel bağlılık örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış öğelere olan çoklu bağlılığın bir toplamı olarak değerlendirilebilir. Yani bireyler örgüt içinde üst yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, görevlerine farklı düzeylerde bağlılık geliştirebilecekleri gibi örgüt dışı unsurlar olan müşterilerine mesleki veya iş hayatı ile ilgili çeşitli sosyal gruplara da farklı düzeylerde bağlılık gösterebilirler (Atay, 2006). Örgütsel bağlılığın farklı öğelerin toplamından oluşması ve farklı disiplinlerden kaynaklanan ortak bir tanımın yapılamamış olması, bu kavramın, işe bağlılık, mesleğe bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık gibi benzer kavramlarla karıştırılmasına ya da bunların yerine kullanılmasına neden olabilmektedir. Bu bölümde benzer kavramlar ele alınacak ve örgütsel bağlılıkla olan ilişkileri değerlendirilecektir.

### 2.4.1. Mesleğe Bağlılık

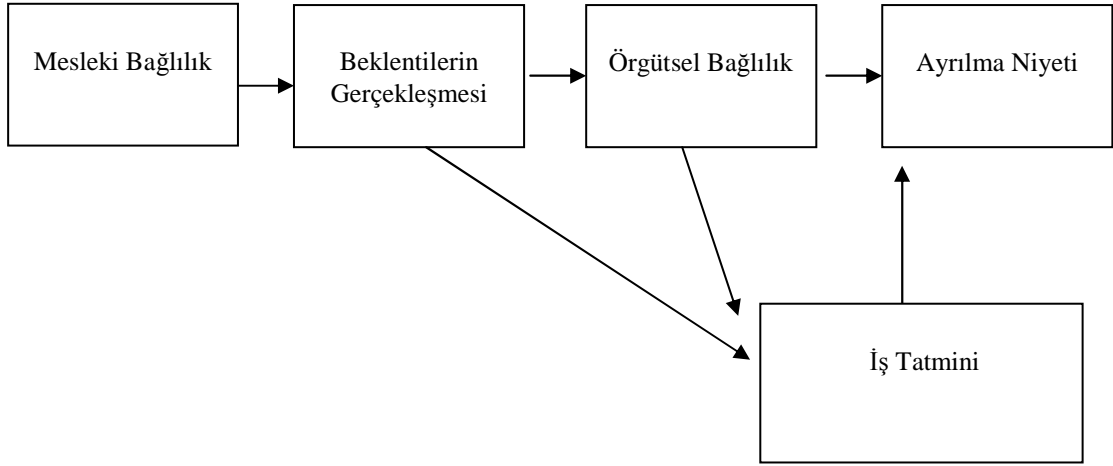
Bağlılık türlerinden biri olan mesleki bağlılık, mesleğe ilişkin bir tutum olarak ele alınmaktadır. Mesleki bağlılık bireylerin mesleklerini yerine getirmek için gereken bilgi ve becerilerini geliştirmek ve daha fazla deneyim elde edebilmek için özel bir çaba sarf etmeleridir. Bu durumda bireyler sahip oldukları beceri, deneyim ve uzmanlık sonucunda yaşamlarında önemli bir yeri olduğunu algırlar (Livingston ve Burley, 1996). Bu konuda Morrow ve Wirth (1989) mesleğe bağlılığın işe veya örgüte bağlılıktan daha sağlam olduğunu ve bireylerin farklı düzeylerde mesleğe bağlılık duyduklarını ifade etmişlerdir.

Belirli bir alanda elde edilen bilgi, beceri ve uzmanlık aynı meslek üyelerinde benzer tutum ve davranışların paylaşılmasına neden olmaktadır. Ancak bu durum her durumda geçerli olmayabilir. Mesleklerini severek yapıp en iyi şekilde mesleki gerekliliklerini yerine getirmeye çalışanlar bilgi, beceri ve bağlılıklarını geliştirirken mesleklerinin gerektirdiği nitelikleri geliştirmedikleri için bu niteliklerden yoksun olanlar da mesleklerinden uzaklaşacak ve köreceklerdir. Mesleki bağlılığın gelişmesinde ve bireylerin mesleklerinde başarılı olmalarında mesleklerini sevmeleri ve mesleki prestijlerine önem vermeleri etkilidir. Şunu belirtmek gerekir ki mesleki prestij, toplumun mesleğe verdiği değerin bireyler tarafından algılanmasına dayandığı için bireyden bireye farklılık gösterdiği gibi mesleki saygınlığı objektif olan ve her durumda toplumun saygı gösterdiği meslek grupları da bulunmaktadır (Çakır, 2001).

Irving ve arkadaşları (1997) örgütsel bağlılığa getirilen üç boyutlu yaklaşımın mesleki bağlılık için de geçerli olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutları mesleki bağlılık için de düşünülebilir (Irving vd.,1997). Mesleki bağlılıkla ilgili bir diğer husus ise kariyerdir. Yapılan bir araştırmada mesleki bağlılık ile kariyer beklentisi arasında sıkı bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir. Bu araştırmaya göre mesleklerine bağlı bireylerden kariyer beklentisi düşük olanların örgütlerinden veya işlerinden ayrılma eğilimleri yüksek olmaktadır (Bedian vd., 1991). Mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide de buna benzer bir denklem bulunmaktadır. Mesleki bağlılık meslekî



beklentilerin gerçekleşmesi ile ilişkilidir. Aynı şekilde örgütsel bağlılık da bu beklentilerin gerçekleşmesinden etkilenmektedir (Çakınberk vd., 2011 a). Bu ilişki “yol modeli” adı verilen ve Şekil 1’de gösterilen modelde aşağıdaki gibi gösterilmektedir.



**Şekil 1.** Yol Modeli

**Kaynak:** Lanchman ve Aranya, 1986’dan akt.Çakınberk vd., 2011 a: 91.

Mesleğe bağlılık üç başlık altında ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005):

- 1. İşe Yönelik Genel Tutum:** Bireylerin mesleklerine olan değer ve yargılarını içeren genel tutumlar bireyleri meslekleri ile özdeşleştirir. Mesleğini hayatının anlamı olarak gören bireyler mesleklerinden memnun olmadan yaşamdan zevk alamayacaklarını düşünürler.
- 2. Mesleki Planlama Düşüncesi:** Bu düşünceye dayanarak bireyler meslekleri ile ilgili alanlarda gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadırlar ve mesleklerinde ilerleyebilmek için uzun vadeli planlar geliştirmektedirler. Mesleklerinde gelişmek isteyen ve bu yönde plan yapanlar daha fazla bağlılık göstermektedirler.
- 3. İşin Nisbi Önemi:** Bireyleri işleri ile iş dışındaki faaliyetleri arasındaki tercihlerini ortaya koymaktadırlar.

### 2.4.2. İşe veya Göreve Bağlılık

Örgüt içinde birey davranışlarını anlamak için yapılan çalışmalarda bağlılık kapsamında işe bağlılık kavramı dikkat çeken bir kavram olmuştur. Örgütsel bağlılığa benzeyen bir kavram olmasına karşın farklı birçok yanı vardır. İşe bağlılık kavramını tanımlamayı, etkilediği ve etkilendiği değişkenleri belirlemeyi amaçlayan araştırmalarda farklı tanımlara rastlanmaktadır.

İşe bağlılık konusunda yapılan ilk araştırmalara göre işe bağlılık bireylerin öz saygılarının işlerindeki başarılarından etkilenmesi olarak tanımlanmıştır. Benzer bir yaklaşımla işe bağlılık, bireyin performans düzeyinin özsaygısını etkilediği ölçüde artan bir olgu olarak ifade edilmiştir. Bu yaklaşımlara göre işe bağlılık bireylerin işlerindeki başarılarının ve yüksek performanslarının kendi öz saygılarını artırmasıyla oluşmaktadır. Ancak ücret, terfi ve daha başka nedenlerden dolayı yüksek performans gösteren bireylerin başka bir işte bunları elde edemeyeceklerini düşündüklerinde aynı düzeyde işe bağlılık gösterip gösteremeyeceği veya işine bağlı bireylerin başarı gösteremiyorlarsa işlerine bağlı değillermiş gibi mi değerlendirileceği konularındaki karmaşa bu yaklaşımların gerçekçilik payının sorgulanmasına neden olmuştur (Çakır, 2001: 38-39).

Genel anlamda yaptıkları iş ile özdeşleşen bireylerin iş örgütlerine daha çok bağlı oldukları kabul edilmiş ve işe bağlılığın bir takım öncüllerden etkilendiği ortaya konmuştur. Buna göre yaş, cinsiyet ve kontrol alanı, kararlara katılım, işe özendirme ve kariyer imkânı gibi nedenler işe bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. İşe bağlılık sonucu bireylerde görülen ortak davranışlar ve ardıllar ise şunlardır: İşe etkin biçimde katılma, bireyin işini yaşamının bir merkezi olarak görmesi ve bireyin işini kendine olan öz saygısının temeli olarak tanımlaması. Bunun yanı sıra işe bağlılık bireylerin performanslarını, işten ayrılmalarını ve tatmin düzeylerini de etkilemektedir (Atay, 2006).

Yapılan araştırmalar sonucu işe bağlılık kavramı ile ilgili bazı özellikler belirlenmiştir. Bu zellikleri şunlardır (Çakınberk vd., 2011 a: 92):

- Bireyin kendisi ile ilgili sahip olduğu imaj ve iş arasındaki ilişki,
- Bireyin işine sarılma derecesi,
- Bireyin kendine verdiği değerin, algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Bireyin psikolojik olarak kendini içi ile özdeşleştirme derecesidir.

### **2.4.3. Kariyere Bağlılık**

Kariyer, bireylerin iş yaşamları sresinde yapmış oldukları işleri ve bireylerin iş yaşamlarındaki ilerleme ve gelişmeleri içeren bir kavramdır. Kariyer bireylerin sadece yaptığı işleri değil aynı zamanda beklenti ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi anlamını da taşımaktadır. Kariyer bağlılığı ise bireylerin kariyerlerine ilişkin hedeflerine ve örgütlerinden bağımsız olarak kariyerlerine önem vermeleridir. Sık iş değiştirmeler, örgütlerin sundukları farklı kariyer imknları ve yeni ortaya çıkan kariyer modelleri gibi birçok nedenden ötürü günümüzde birçok bireyde kariyere olan bağlılığın örgütsel bağlılığın önüne geçtiği gözlemlenmiştir. Bu durumda yöneticilerin ve örgütlerin bireyleri örgütte tutmak için özveride bulunmaları ve farklı yollarla bireylerin gelişimine önem vermeleri gerekliliği ortaya çıkmıştır (Çakınberk vd., 2011 a: 93-95).

Bazı araştırmacılar kariyer bağlılığı ile örgüt bağlılığının iki ayrı bağlılık olup birbirlerini etkilemediklerini ileri sürerken bazıları da kariyer bağlılığına önem veren örgütlerde bireylerin örgütlerine daha çok bağlı olduklarını ileri sürmüşlerdir. Bu konuda Türkiye’de araştırma yapan Atay (2006) kariyer planlaması yapılan işletmelerdeki bireylerin, kariyer planlaması yapılmayan işletmelerdeki bireylere oranla daha fazla örgütlerine bağlılık hissettiklerini tespit etmiştir.

#### 2.4.4. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bireylerin diğer işgörenlerle özdeşleşmeleri ve onlara bağlılık duymalarıdır. Örgütte bulunan iş arkadaşları bireylerin tutum ve davranışlarında bir takım etkiler oluşturabildiği gibi eski çalışanlar da bireyler için bir çeşit kılavuz olabilmektedirler (Randall ve Cote, 1991). Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler çalışma arkadaşlarına bağlılık hissetmektedirler ve kendi gruplarına olan bağlılıkları diğer çalışanlara olan bağlılık düzeylerinden daha fazla olmaktadır. Böylesi bireyler için örgüttten ayrılmak çalışma arkadaşlarından ayrılmak demektir. Bu yönüyle çalışma arkadaşlarına bağlılık örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Bozkurt, 2007).

Örgütsel bağlılık kavramına benzerlik gösteren çalışma arkadaşlarına bağlılık bireysel ve örgütsel sonuçlar doğurmaktadır. Bireysel olarak; çalışma arkadaşlarına bağlılık bireylerin işe ilişkin zorlukları yenmelerini sağlamaktadır ve belli bir gruba aidiyet duygusu bireysel performans düzeyini etkilemektedir. Örgütsel olarak; arkadaş bağlılığı sosyal katılım ve dayanışma duygusunu artırmakta ve örgütsel bağlılığın gelişmesini sağlamaktadır (Wallace, 1995).

#### 2.4.5. Yönetime Bağlılık

Tanım olarak yönetime bağlılık kanuna ve onu yapan, yayımlayan ve yürüten güce olan bağlılıktır. Çalışanların bağlılıklarının göstergesi, yönetim tarz ve usullerinin geliştirilmesine katılması, bunları savunması ve bunları beklenen şekilde uygulamasıdır (Gündoğan, 2009). Ancak Schwenk (1986) yönetime bağlılığı yüksek olan bireylerin yönetim tarafından uygulanan usullere her durumda bağlılık göstermediklerini belirtmiştir.

Araştırmacılar bireylerin örgüt içindeki otoritenin daha üst noktalarını hedefledikleri sürece yönetime bağlı olma eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca hiyerarşik yapıda daha üst makamlarda olanların kurumlarınadaha çok bağlı olduklarını ileri sürmüşlerdir. Bireyler daha üst makamlara ulaştıkça karar alma

sürecindeki etkinlikleri artmaktadır. Bu durum örgütsel başarıdaki etkinliklerinin daha fazla olduğunu hisseden bireylerin örgütsel başarıyı içselleştirmelerine ve örgütsel bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır (Luthans vd., 1987: 221-236).

#### **2.4.6. Örgütsel Sadakat**

Örgütsel bağlılık kavramı ile benzerlik gösteren bir diğer kavram sadâkattir. Anlam olarak örgütsel bağlılığa benzemekle birlikte sadâkat daha dar kapsamlı ve örgütsel bağlılığa göre daha güçlü bir duygudur. Sadâkat örgüte karşı tek yönlüdür. Karşılık görmese bile sâdik olan bireyler örgütte kalma isteğini sürdürmektedirler. Örgütsel bağlılıkta da örgütte kalma isteği olmasına karşın örgütsel bağlılığı oluşturan alt boyutlar arasında bu istek örgütten beklenenlerin karşılanmasıyla ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı sadâkatten ayıran bir diğer özellik ise gelecek odaklı olması ve yönetsel, teknik ve profesyonel çalışma alanlarında göze çarpmasıdır. Her iki kavramın en önemli ortak yönü ise her ikisinin de aidiyet duygusu içermesidir (Zangaro, 2001: 18-22).

Örgütsel sadâkat örgütün bir üyesi olmaktan duyulan gururu, örgütü dışarıya karşı savunmayı ve örgüt lehine konuşmaktan keyif almayı, bireysel çıkarlardan çok örgütsel çıkarları amaçlamayı ve bu çıkarlara aidiyet duygusuyla bağlı olmayı ifade etmektedir (Bozkurt, 2007). Sadâkat duygusuyla örgütlerine bağlı olan bireyler örgütsel faydayı içeren davranışlara karşı gönüllü gayret sarf ederler. Sadâkat yüksek olduğunda bireyler örgütlerinin ihtiyaçları ile kendi ihtiyaçlarını özdeşleştirirler ve örgütün yararına özveride bulunarak örgüt hedef ve ihtiyaçlarına öncelik verirler (Çakınberk vd., 2011 a: 97-98).

### 2.4.7. Örgütsel İtaat

Kelime anlamı olarak “bir emir veya ricanın gereğini yerine getirme” olan itaat (Güney, 2004: 130) yönetim alanında örgütsel yapı, personel politikaları ve iş tanımlamalarının gerekliliğini içtenlikle kabul etme anlamına gelmektedir. İtaat mutlak bir otorite tarafından verilen bir emre dayalı olduğundan kaynağını dışarıdan alan bir duygu olma özelliğindedir. İş hayatında bireyleri emre itaat etmeye tetikleyen nedenlerin başında emirlere uyulmadığında karşılaşılabilecek olan yaptırımlar bulunmaktadır (Acar, 2006: 6-14).

Örgütsel bağlılık ise içsel bir olgu olmakla beraber kişisel inanç ve değerlerden kaynaklanmaktadır. İtaat kavramı bağlılık kavramının kapsamı içinde değerlendirilebilir ancak tersi yönde bir değerlendirme yapmak her zaman mümkün değildir. İtaat ve örgütsel bağlılık kavramları birbirlerinin zıttı ve tersi kavramlar değil birbirlerini tamamlayıcı kavramlardır. Bağlılık olmadan itaatin, bireylerin örgüt yararına çaba sarf etmelerinde ve örgütsel ilerlemeyi sağlayan adımların atılmasında çok fazla etkisi bulunmamaktadır (Varoğlu, 1993: 28-30).

## 2.5. BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI VE SINIFLANDIRMALARI

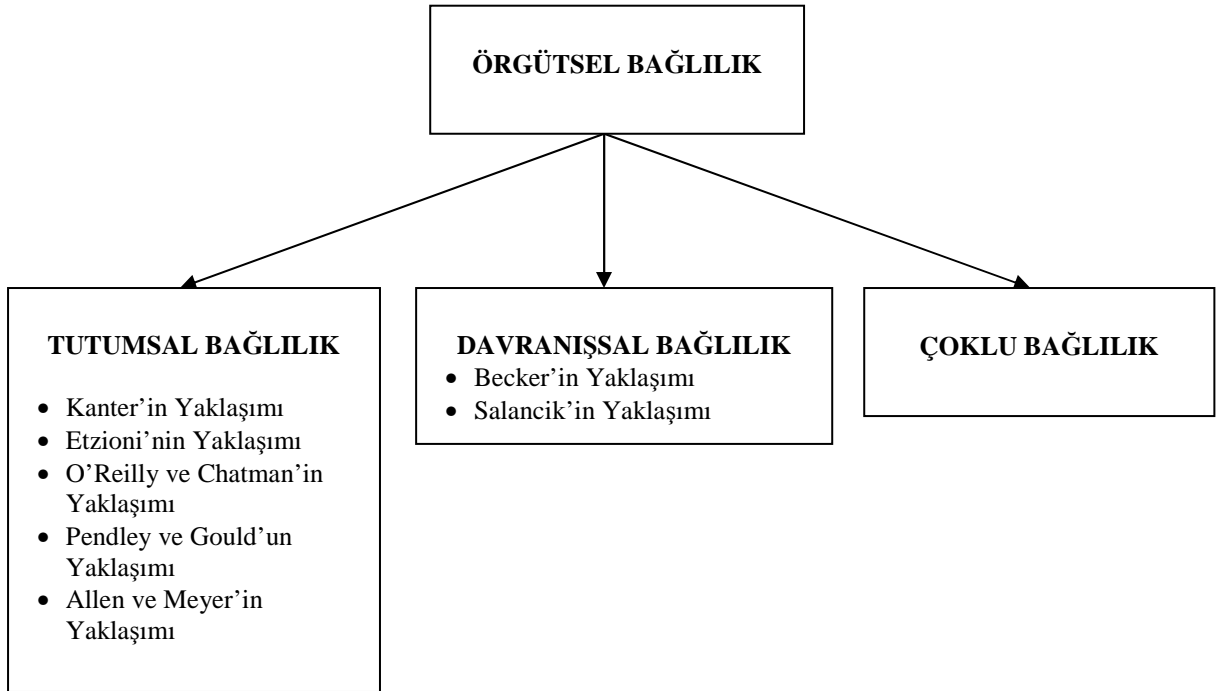
Örgütsel bağlılığın teorik gelişiminde, bu kavramın tanımlanması sırasındaki karışıklık sınıflandırılmasında da yaşanmıştır. Bu durumun temel nedeni konuyu farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların farklı bakış açılarıyla ele almalarıdır. Örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar ele alındığında örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologların farklı yaklaşımları ve sınıflandırmaları bulunmaktadır (Saldamlı, 2009).

Örgütsel bağlılık, yapılan ilk çalışmalarda tek boyutlu olarak ele alınmış ancak zamanla tek boyutlu bir yapıyla açıklanamayacağı anlaşılmıştır. Bu konuda araştırma yapan Mowday ve arkadaşları (1982) örgütsel bağlılığı iki boyutlu bir yapı olarak ele almışlar ve tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki boyutta incelemişlerdir. Ancak literatürde bundan farklı yaklaşımlar da mevcuttur. Huang

(2000) örgütsel bağlılığı dört grupta incelemiştir. Bunlar: davranışsal bağlılık, sosyolojik bağlılık, moral bağlılık ve tutumsal bağlılıktır (Huang, 2000'den akt. İnce ve Gül, 2005). Ancak literatürde üç sınıflandırma şekli ön plana çıkmıştır. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılık:

- Tutumsal bağlılık,
- Davranışsal Bağlılık,
- Çoklu Bağlılıktır.

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması Şekil 2'de gösterilmiştir:



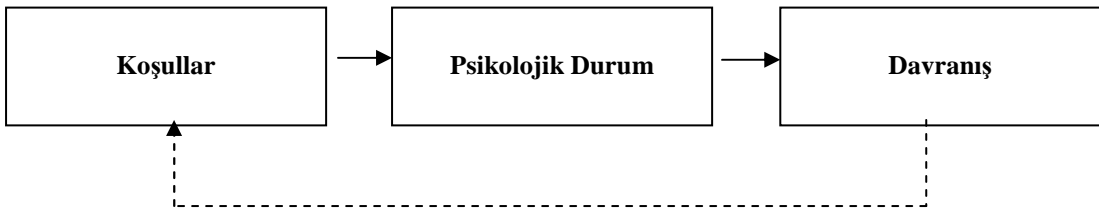
**Şekil 2.** Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

**Kaynak:** İnce ve Gül, 2005: 26

### 2.5.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık kavramı “işgörenin örgütle bütünleşmesi ve örgüte nispi katılımının gücü”, başka bir deyişle “işgörenin iş ortamını ya da örgütü değerlendirmesiyle oluşan ve onu örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir” (Doğan ve Kılıç, 2007: 40). Mowday ve arkadaşları (1982) yaptıkları örgütsel bağlılık sınıflandırmasında tutumsal bağlılığı, bireylerin kurumun amaçlarıyla ve değerleriyle kendini özdeşleştirme ve bu değerleri gerçekleştirebilmek için örgüt üyeliğini sürdürmesi olarak tanımlamıştır.

Bu tanıma göre “tutumsal bağlılık üç bileşenden oluşmaktadır: örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, örgütsel faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma” (Bayram, 2006: 129). Kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilim anlamına gelen tutum, örgütsel bağlılık alanında ele alındığında bireylerin örgütlerine karşı belirli davranışları sergilemesini sağlamaktadır. Bireylerin içinde bulunduğu örgütsel koşullar bireylerin psikolojik durumlarını etkilemekte ve bu da örgüte karşı bireylerin davranışlarının devamlı hale gelmesinde etkili olmaktadır (Allen ve Meyer, 1991). Bu tutumsal bakış açısı Şekil 3’de gösterilmiştir.



**Şekil 3.** Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı

**Kaynak:** Allen ve Meyer, 1991: 63.

Örgütün amaç ve değerleri lehine örgütsel çıktılara ulaşılmasında etkin rol oynayan tutumsal bağlılık şu sonuçları doğurmaktadır (Bakan, 2011: 78):

- Performans düzeyinde artış,
- İş gücü devir hızında azalma,
- Bireysel üretkenlikte artış,
- Örgütle özdeşleşebilme,



- Örgütsel amaç ve değerlerin daha iyi kavranması,
- Örgütsel ve bireysel amaçlar arasında bütünleşme.

#### 2.5.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'in (1968) yaklaşımı tutumsal bağlılık açısından örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında yapılan ilk çalışmalardan biridir ve aynı zamanda en bilinen ve yaygın olarak kullanılanıdır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerji ve sadâkatlerini sosyal sisteme verme ve kendi ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle bireysel kişiliklerini belirlemeleridir. Kanter'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasında örgütsel bağlılık türleri şu şekildedir (Kanter, 1968'den akt. Saldamlı, 2009: 14-15):

*Devama yönelik bağlılık*, kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adanmasıdır. Birey örgütten ayrılmanın maliyetini kalmanın maliyetinden yüksek bulursa bağlılık gösterecektir.

*Uyum bağlılığı*, örgüt içinde bireylerin kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge sembol ve törenlere katılım gibi araçlarla bireyin örgüte ve örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlanmasıdır. Kişinin bir gruba ya da gruptaki ilişkilere bağlılığıdır.

*Kontrol bağlılığı*, grup veya örgüt çalışanların yöneticilerin liderin emri ve kurallarını devam ettirmesidir. Bireylerin örgüt normlarına bağlı olmasıdır.

#### 2.5.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni (1975) örgütün bireyler üzerindeki gücünün ve yetkilerinin, bireylerin örgüte yaklaşımlarından kaynaklandığını ileri sürmüştür. Etzioni örgütsel bağlılığı üç grupta sınıflandırmıştır: Ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık (Etzioni, 1975).

Ahlakî bağıllık, örgütün amaçlarının, değerlerinin ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağıllık (çıkara bağlı yaklaşma), bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaya ve birey-örgüt arasında gelişen bir alış veriş ilişkisine dayanan bir bağıllıktır. Ahlakî bağıllığa göre daha az yoğundur. Bu bağıllık türünde örgüt üyeleri örgütlerine yaptıkları katkıların karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlanırlar. Yabancılaştırıcı bağıllık ise davranışlarının sınırlandırılmasına karşın örgüt üyelerinde meydana gelen örgüte yönelik olumsuz eğilimdir. Bu bağıllık örgüte karşı sergilenen negatif yönlü tutumu ifade etmektedir (Etzioni, 1975).

### **2.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağıllığı bireylerin örgütleri için hissettikleri psikolojik bağ olarak tanımlamışlardır. O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağıllığı üç grupta sınıflandırmışlardır: Uyum bağıllığı, özdeşleşme bağıllığı, içselleştirme bağıllığı.

Uyum bağıllığı, belirli ödüllerin elde edilmesi ve belirli cezaların bertaraf edilmesini gaye edinen bireylerin rıza göstermesidir. Özdeşleşme bağıllığı, bireyin örgütünün bir parçası olarak kalma isteğidir. Özdeşleşme bağıllığına göre örgüt çalışanları birbirleriyle doyum sağlayıcı bir sosyal ilişki kurmak ve bu ilişkiyi devam ettirme eğilimindedirler. Bu eğilimin gerçekleşmesi için özdeşleşme bağıllığı meydana gelmekte ve bireyler örgütte kalmaktan gurur duymaktadırlar. İçselleştirme bağıllığı ise bireyler ve örgüt değerlerinin uyumuna dayanmaktadır. Buna göre bağıllığın gerçekleşmesi bireylerin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer bireylerin değerleri ile uyumlu kalmasına bağlıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-499).

#### **2.5.1.4. Wiener'in Yaklaşımı**

Wiener (1982) örgütsel bağlılığı araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık olarak sınıflandırmıştır. Araçsal bağlılık, bireylerin çıkarıcı olmalarını ve kendi çıkarları ve ilgi alanlarını ön planda tutmalarını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdülenme ile gerçekleşmektedir. Örgütsel bağlılığı oluşturan güdüler bireylerin örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmalarını sağlamaktadır (Wiener 1982'den akt. Balay, 2000).

#### **2.5.1.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması**

Katz ve Kahn (1977) örgütsel bağlılığı sınıflandırırken bireylerin örgütlerine bağlılığını sağlayan farklı iç ve dış ödüllere dayalı devrelerden bahsetmişlerdir. Bu sınıflandırmaya göre bireylerin örgütsel sistem içindeki eylemleri örgütsel anlamda hem iç hem de dış ödüllerin bileşiminin bir sonucudur. Bireylerin kendilerini örgütlerine adanma niteliğini gösteren devreler iç ödüllere dayalı anlatımsal devre ve dış ödüllere dayalı araçsal devredir (Katz ve Kahn, 1977' den akt. Bayram, 2006).

#### **2.5.1.6. Penley ve Gould'un Yaklaşımı**

Bu yaklaşım Etzioni (1975) yaklaşımının örgütsel bağlılığı açıklamada çok uygun bir model olup bazı eksiklikleri bulunduğunu ileri sürmektedir ve eksiklikleri tamamlayan üç boyutlu bir modele dayanmaktadır. Bu yaklaşımda ileri sürülen örgütsel bağlılık boyutları ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Penley ve Gould, 1988).

Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu boyutta bireylerin kendilerini örgüte adanmaları ve örgütün başarısı veya başarısızlığından kendilerini sorumlu tutmaları söz konusudur. Çıkarıcı bağlılık, alış veriş temeline dayanmaktadır. Bireylerin örgütleri için ortaya

koydukları çaba ve verdikleri katkı karşılığında ödül ve teşvik beklentilerini esas alan bir bağlılık boyutudur. Yabancılaştırıcı bağlılık, bireylerin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş/örgüt imkânlarının bulunmadığı yönündeki algılamalarına dayanmaktadır. Örgütüne yabancılaştırıcı bağlılık duygusu ile bağlı olan bireyler örgüt tarafından verilen ödül veya cezaların performanslarıyla orantılı olarak değil rastgele verildiğine inanmaktadırlar (Penley ve Gould, 1988: 43-49).

#### **2.5.1.7. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında literatürde en yaygın olarak kullanılan model Allen ve Meyer'in (1990) üç boyutlu modelidir. İlk olarak 1984 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığı şeklinde ortaya koydukları iki boyutlu yaklaşıma daha sonra normatif bağlılığı da ilave etmişlerdir. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, bireyleri örgütlerine bağlayan psikolojik bir durum olarak değerlendirmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990 ve Jaros, 2007).

Tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık konusunda araştırma yapan Allen ve Meyer (1990) her iki yaklaşımın birbirlerini tamamlayan bir yapıda olduğunu belirtmişlerdir. Tutumsal bağlılığın bireylerin örgütleriyle olan ilişkilerine ve bireylerin kendi hedef ve değerlerinin örgütlerinin hedef ve değerleriyle uyumlu olduğu düşüncelerine odaklandığını ileri sürmüşlerdir. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılığı, bireylerin örgüt üyeliğini korumak için istek, ihtiyaç ve zorunluluk davranışlarını yansıttıkları görüşüne dayanarak duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç grupta sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırma günümüzde örgütsel bağlılık konusunda yapılan birçok çalışmada temel alınmakta ve halen geçerliliğini korumaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 1-18).

Duygusal bağlılık, bireylerle örgütlerin bütünleşme derecesidir. Duygusal bağlılık bireylerin örgütlerine duygusal olarak bağlanmaları, kendi kimliklerini örgütleriyle tanımlamaları ve örgütsel faaliyetlere katılmalarıdır. Duygusal bağlılığa sahip bireyler örgüte olan üyeliklerini devam ettirirler ve bunu istedikleri için

yaparlar. Duygusal bağlılığa sahip bireylerin amaç ve değerleriyle örgütlerinin amaç ve değerleri zamanla bütünleşmektedir. Böylece bireyler örgütte bulunmaktan memnuniyet duymakta ve örgütsel faaliyetlere aktif olarak katılıp örgütleriyle iyi ilişkileri içinde bulunmaktadırlar. Duygusal bağlılıkla örgütlerine bağlı bireyler kendilerini örgüte adanmış sâdik bireylerdir ve örgüte karşı olumlu tutum sergileyip gerektiğinde örgüt için ek çaba sarf etmektedirler (Allen ve Meyer, 1991: 64-67).

Bu yaklaşıma göre duygusal bağlılığın oluşması bir takım faktörlerden etkilenmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 17-18):

- İşin zorluğu,
- Rolün açık olup olmaması,
- Amacın açıklığı,
- Örgüt yönetiminin öneriye açık olup olmaması,
- Arkadaş bağlılığı,
- Eşitlik ve adalet,
- Örgütte bireye önem verilip verilmemesi,
- Kararlara katılım durumu,
- Performansla ilgili bireylere geri bildirim.

Devamlılık bağlılık side-bet teorisinden gelişen bir örgütsel bağlılık türüdür. Literatürde rasyonel bağlılık ya da algılanan maliyet olarak da kullanılmaktadır. Devamlılık bağlılığı bireylerin örgütten ayrılmaları durumunda algılanan maliyetlerini yansıtmaktadır. Devamlılık bağlılığının oluşmasında etkili olan iki farklı maliyet faktörü bulunmaktadır: yatırımlar ve iş fırsatlarının yokluğu. Allen ve Meyer devamlılık bağlılığını etkileyen bir diğer faktörün de kişisel özellikler olduğunu ileri sürmektedirler (Allen ve Meyer, 1991: 71-73).

Devamlılık bağlılığı bireylerin, alternatif iş durumunda örgütten ayrılmalarıyla maaş, kıdem veya emeklilik ikramiyesi gibi birtakım maliyetlerden yoksun kalacağı durumlar meydana gelme ihtimali olduğunda ortaya çıkmaktadır (MacMahon, 2008). Devamlılık bağlılığının temelinde bireylerin örgütten ayrılmalarını güçleştiren maliyetler yer almaktadır. Kişi istemese de bir takım maliyetler nedeniyle örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadır. Devamlılık bağlılığında

bireyler, örgütten ayrılmaları durumunda daha az seçeneği olduğu algısına sahiptir. Bu bireyler ya daha iyi bir örgüte veya işe sahip olamayacaklarını düşündükleri için ya örgüte yaptıkları yatırımların karşılığını alamayacaklarını düşündüklerinden (emeklilik, terfi vs.) ya da çeşitli kişisel nedenlerden örgütlerinden ayrılmazlar. Ancak devamlılık bağlılığının olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Sadece ihtiyaçtan ötürü örgütte kalan bireyler grup çalışmasını ve örgütsel faaliyetlerin etkinliğini olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahiptirler (McMahon, 2007: 2-12).

Devamlılık bağlılığının oluşmasında etkili olan faktörler genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 18):

- Bireylerin kazanmış oldukları yetenekler,
- Bireylerin örgütte sahip oldukları biçimsel eğitim ve bu eğitimin başka yerde kullanılamayacağı düşüncesi,
- Bireylerin yer değiştirmek istememeleri,
- Bireylerin örgütte kaldıkları sürece yapmış oldukları bireysel yatırımlar,
- Emeklilik primi,
- Bireylerin içinde buldukları topluluktan kopmak istememeleri,
- Bireylerin örgütten ayrılmaları durumunda seçeneklerin azlığı.

Normatif bağlılık, bireylerin örgütte kalma konusunda duydukları yükümlülük duygusunu yansıtmaktadır. Allen ve Meyer (1990) ahlaki bağlılık duygusunu kendi kuramsal yaklaşımlarına ilave ederek üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımını ortaya koymuşlardır. Normatif bağlılık bireylerin örgütlerine bağlılık göstermelerini bir görev olarak algılamaları ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmeleri sonucu oluşmaktadır. Bu anlamda normatif bağlılık bir zorunluluk unsurunu içermiş olmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3-14)

Normatif bağlılık, örgütün bireye katılmadan önce ailevi ve kültürel faktörlerin, örgüte katıldıktan sonra da örgütsel sosyalleşme ve örgütün bireye yaptığı bir takım yatırımların etkisiyle gelişmesidir. Örgütün bireye yapmış olduğu eğitim ödemeleri ve mesleki gelişim maliyetleri gibi yatırımlar bireyin örgütte kalmasının zorunluluğu olduğu yönünde bir algı oluşturmaktadır ve bu algı bireyin

bu borcunu geri ödediğini düşünmesine kadar devam etmektedir (Allen ve Meyer, 1991: 72-74).

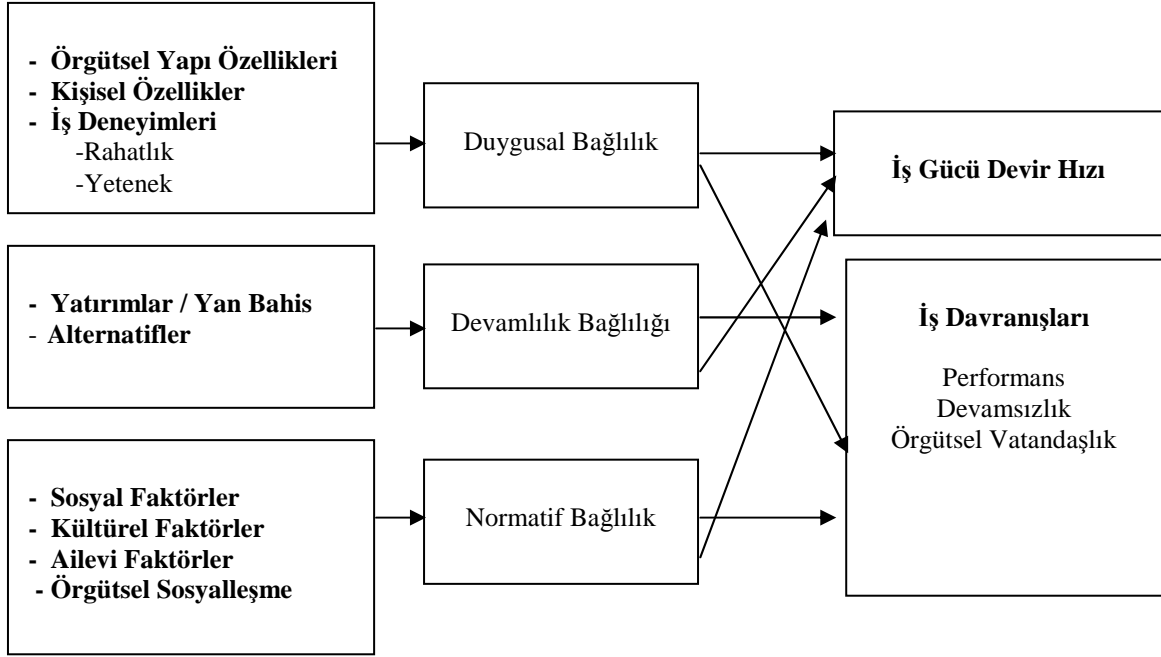
Allen ve Meyer'in (1991) üç boyutlu yaklaşımı ele alındığında her üç bağlılık türünde bireylerin örgüte bağlılık nedenleri şu şekilde özetlenebilir (Allen ve Meyer, 1991: 61):

- Duygusal bağlılık – kalıyorum çünkü istiyorum.
- Devamlılık bağlılığı – kalıyorum çünkü kalmak zorundayım.
- Normatif bağlılık – kalıyorum çünkü bunu yapmalıyım.

Her üç bağlılık türünün ortak yönlerini ise şu şekilde özetlemek mümkündür (Allen ve Meyer, 1991: 61):

- Bireylerin örgütleriyle ilişkilerini yansıtmaktadırlar,
- Örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ya da sürdürülmemesi konusundaki kararları içermektedirler,
- Bireyler ve örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağ oluşturmaktadırlar.

Allen ve Meyer'in (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli ve öncülleri Şekil 4'te gösterilmiştir:



**Şekil 4.** Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

**Kaynakça:** Allen ve Meyer, 1991: 61

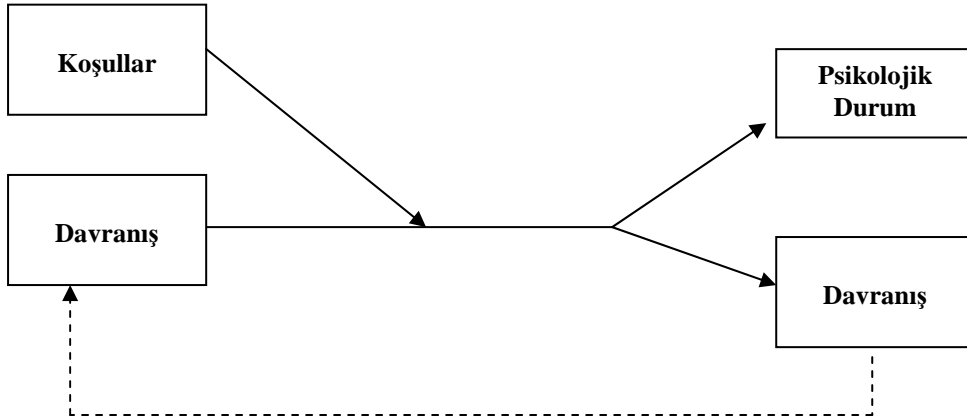
### 2.5.2. Davranışsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık örgütsel davranışçıların perspektifinden ele alınmış olmasına karşın sosyal psikologlar davranışsal bağlılığı kullanmışlardır. Davranışsal bağlılık bireylerin belirli bir örgüte bağlanmasını sağlayan süreçlerle ve bireylerin bu sorunu nasıl hallettikleri ile ilgili bir kavramdır (Allen ve Meyer, 1991). Tutumsal bağlılık bireylerin kendilerini buldukları örgütün özellikleri ile tanımlamakta olduğunu ve özdeşleştirdiklerini, böylece örgütle aralarında oluşan duygusal bir bağlanma ile örgüte bağlandıklarını konu edinmektedir. Buna karşılık davranışsal bağlılıkta bireylerin örgüte değil örgütte uzun süre kalmalarına karşın örgütte yapmış oldukları faaliyetlere bağlılık söz konusudur (Bayram, 2006).

Bireyler geçmişte yapmış oldukları faaliyet ve davranışları nedeniyle örgütlerine bağlılık göstermektedirler. Buradaki örgütsel bağlılık davranışları örgütten ayrılmama, örgütte devam etme ve devamsızlık yapmama davranışlarıdır. Davranışsal bağlılık bireylerin kurum içindeki kendi davranışlarına bağlılıklarını



ifade etmektedir. Bu bağıllık bireylerin belirli davranışları devam ettirmeleri ile oluşmaktadır ve bireyler zamanla bu davranışları meşru ve haklı çıkaran bir tutum sergilemektedirler. Tutumsal yaklaşıma göre bağıllıkta değişim veya sürdürülebilirliğe katkı sağlayan muhtemel davranışlar oluşmaktadır. Davranışsal bağıllık yaklaşımında ise gelecekte kendini muhtemel olarak tekrar ettireceği beklenen davranışlardan kaynaklanan bir tutum sergileneceği vurgulanmaktadır (Allen ve Meyer, 1991: 62-69). Bu durum Şekil 5’te belirtilmektedir.



**Şekil 5. Örgütsel Bağıllıkta Davranışsal Bakış Açısı**  
**Kaynakça:** Allen ve Meyer, 1991: 62.

### 2.5.2.1. Becker'in Yan Bahis (Side Bet) Yaklaşımı

Becker'e (1960) göre örgütsel bağıllık örgütten ayrılmanın maliyetinin farkında olunmasıyla ilgili eylemlerden oluşmaktadır. Bu yaklaşıma göre bireyler örgüte/kuruma yapmış oldukları maliyetleri göz önünde bulundurarak yapmış oldukları faaliyetlere bağıllık göstermektedirler ve bu nedenle örgütsel bağıllık davranışsal bağıllık yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bireylerin örgüte yapmış oldukları yatırımlar ve örgütten ayrılmaları durumunda katlanacakları maliyetler örgütle bireyler arasında bir bağ oluşturmaktadır. Yan bahis (side-bet) yaklaşımı bireylerin tutarlı bir davranış dizisi sergilemekten vazgeçtiklerinde

kaybedecekleri yatırımları ve katlanacakları maliyetleri düşünerek bu davranış dizisini sürdürme eğilimleridir (Becker, 1960: 33-42).

Becker (1960) side – bet (yan bahis) yaklaşımını zorunlu (hesapçı) bir bağıllık türü olarak ele almıştır. Bu bağıllık kuramına göre bireyler örgütleriyle karşılıklı olarak bahse girdikleri bir süreç yaşamaktadırlar. Bireyler değer verdikleri şeyleri ortaya koyarak yani örgütleriyle bahse girerek örgütlerine yatırım yaparlar. Ortaya koydukları şeylerin değeri ise bağıllık düzeyini etkilemektedir (Saldamlı, 2009).

Genel görüşe göre yan bahis bağıllığı davranışsal bağıllık yaklaşımı kapsamındadır. Yan bahis (side-bet) yaklaşımına göre bireylerin bağıllık göstermesinde etkili olan dört etken bulunmaktadır (Becker, 1960):

- **Toplumsal beklentiler;** bireylerin içinde buldukları topluma ait bir takım beklentilerin birey üzerindeki yaptırımları bireyleri yan bahislere itebilir.
- **Bürokratik beklentiler;** bazı bürokratik uygulamaların bireyleri katlanmak zorunda kalacakları bazı maliyetlerle karşı karşıya getirmesi durumunda bireyler örgütlerinden ayrılmak istememektedirler.
- **Sosyal etkileşimler;** bireyler örgüt içindeki diğer bireylerle etkileşimi sonucunda elde ettikleri bir takım değerlerin etkisiyle ve bu değerleri kaybetmeme düşüncesiyle örgütlerinde devam etmektedirler.
- **Sosyal roller;** bireylerin örgüt içinde buldukları sosyal rolün gereklerine alışmış olmaları ve başka bir role uyum sağlayamayacağını düşünmeleri bireyleri yan bahislere itmektir.

#### 2.5.2.2. Salancik'in Bağıllık Yaklaşımı

Salancik (1977) bağıllığı davranışları devam ettirme eğilimi olarak değerlendirmiştir ancak davranış bağıllığının oluşabilmesi için bireylerle örgütleri arasında psikolojik bir ilişkinin ve davranışı devam ettirme arzusunun var olması

gerektiğini savunmuştur. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık bireylerin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerine ve örgütlerine olan ilgilerini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Salancik 1977'den akt. Saldamlı, 2009).

Bu yaklaşım bireylerin tutum ve davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğilimine dayanmaktadır. Bireylerin tutum ve davranışları arasındaki çelişki ne kadar yüksekse bireylerin gerilimleri de o derece yüksek olacaktır. Bireyler bu çelişkiyi azaltmak için tutum ve davranışlarından birini diğerine uyumlu hale getirme çabası içine girecektir. Böylece gerilim ve stres azalacak bağlılık düzeyi artacaktır (Gündoğan, 2009).

Bireylerin bağlılıkları örgütleriyle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun varlığına bağlıdır. Davranış ve tutum arasındaki uyumu ifade eden bu ilişkide davranışı devam ettirme arzusu davranışsal bağlılık sürecini oluşturmaktadır. Bu süreç ise bireylerin davranışlarına bağlı kalmalarını ve örgüte üyeliklerini sürdürmeleri konusunda isteklilik ve bağlılık duymalarını sağlamaktadır (İlsev, 1997: 39).

### **2.5.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Çoklu bağlılık yaklaşımı örgütün bütününe olan tek boyutlu bağlılıktan öte örgütün çeşitli bileşenlerinin amaçlarıyla özdeşleşebilme sürecini ele almaktadır. Örgütsel bağlılıkla ilgili diğer sınıflandırmalar bireylerin örgütün bütününe yönelik duyulan bağlılığı konu edinmektedir. Ama örgütsel yapı, farklılaşmış ve her biri farklı amaç ve değerler setine sahip koalisyonları içermektedir (Varoğlu, 1993).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgüt içindeki farklı öğelere ve unsurlara farklı derecelerde ve düzeylerde bağlılık duyulmaktadır (Balay, 2000). Çoklu bağlılık yaklaşımında bireylerin bağlılık gösterecekleri öğeler örgütlerinin kendisi, meslekleri, müşterileri, yöneticileri ve iş arkadaşlarıdır. Bu yaklaşım örgütle ilgili çeşitli grupları belirlemekte ve bireylerin bu gruplara farklı düzeylerde bağlılık göstereceğini ele almaktadır. Bireyler bir gruba daha çok bağlılık duyarken başka bir

gruba daha az bağıllık duyabilmekte ya da hiç bağıllık duymamaktadırlar (Saldamlı, 2009: 23-25) .

Bu yaklaşımın ele aldığı bir diğer husus da farklı bireylerin birbirlerinden farklı düzeylerde bağıllık duymalarıdır. Buna göre bir birey tarafından duyulan bağıllık başkası tarafından duyulan bağıllıktan farklı olabilmektedir. Çoklu bağıllık yaklaşımına göre örgütsel bağıllık örgüte ait bireylerin meslekleri, iş arkadaşları, yöneticileri, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları ve toplumları gibi örgüt içi ve örgüt dışı unsurlara farklı bağıllık düzeylerinin toplamıdır (Balay, 2000: 26-38).

Farklı bakış açılarıyla ele alındığından ötürü bağıllık konusunda farklı yaklaşımlar ortaya çıkmasına karşın bu yaklaşımların ortak yönleri bulunmaktadır. Tutumsal, davranışsal ve çoklu bağıllık ana başlıkları altında sınıflandırılan bu yaklaşımların birbirlerine karşı üstünlükleri bulunmamaktadır. Her üç yaklaşımın da geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Yönetim, örgüt kültürü, bireysel özellikler, toplumsal yapı ve çevresel şartlar bu üç bağıllık türlerinin oluşumunda da ortak faktörlerdir. Buna karşın tutumsal bağıllık temelde bireysel amaçlarla örgütsel amaçların uyumu esasına dayanırken davranışsal bağıllık bireylerin örgüt üyeliklerini sürdürme davranışları ile ilgili sürece dayanmaktadır. Çoklu bağıllık yaklaşımı ise karma nitelikte bir bağıllığı açıklamaktadır. Yani bağıllığı moral değerlere dayandırırken ayrılma maliyetlerini de esas almaktadır (Gündoğan, 2009).

Örgütsel bağıllık konusunda ortaya çıkan birçok yaklaşım farklı tanımlar kullanmasına karşın örgütsel hedeflerle bireysel hedeflerin uyum sağlaması gerekliliğine, bireysel çıkarları ön planda tutma eğilimine ve bağıllığı ahlaki normlarla açıklama eğilimlerine değinmektedirler. Bu yaklaşımlar ortak bir noktada kesişse de her birinin bağıllığı ölçme konusunda farklı ölçekleri bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri olan ve örgütsel bağıllığı açıklamada literatürde yaygın olarak kullanılan Allen ve Meyer bağıllık yaklaşımı ise üç boyutlu bir bağıllık ölçeği kullanmaktadır. Bu yaklaşım farklı yaklaşımların benzer özelliklerini üç boyutlu modelinde birleştirmekte ve örgütsel bağıllığı etkileyen faktörleri bir bütün olarak değerlendirmektedir.

Allen ve Meyer bağıllık yaklaşımı örgütsel bağıllığı duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık olarak üç boyutlu bir modelle açıklamaktadır. Bu bağıllık yaklaşımı örgütle birey arasındaki ilişkiyi yansıtmakta ve bireylerin üyeliklerini sürdürüp sürdürmeyeceği konusunu değerlendirmektedir. Allen ve Meyer'e göre, bir çalışanın örgütüyle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için her üç bağıllık boyutunun birlikte ele alınması gerekmektedir. Bu durum, çalışanların bağıllık türlerinin her birini aynı anda ve farklı derecelerde yaşayabilecek olmalarından kaynaklanmaktadır (Allen ve Meyer, 1991). Bu model günümüzde geçerliliğini korumakta ve örgütsel özdeşleşme ve örgütsel destek algılarının bağıllıkla ilişkisi konusunda yapılan çalışmaların pek çoğunda temel alınmaktadır. Bu çalışmada örgütsel özdeşleşme ve örgütsel destek algısının örgütsel bağıllıkla olan ilişkisini ölçmek için Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağıllık yaklaşımı esas alınmıştır.

## **2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Bireylerin örgütsel bağıllık hissetmeleri başta verimlilik olmak üzere birçok olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu açıdan ele alındığında başta yöneticiler olmak üzere çoğu araştırmacı için örgütsel bağıllığın artırılması ve örgütsel bağıllığı etkileyen faktörlerin incelenmesi önemli bir konu haline gelmiştir (Bayram, 2006).

Örgütsel bağıllığı etkileyen faktörleri inceleyen araştırmacılar değişik sınıflandırmalarla farklı faktörleri ortaya koymaya çalışmışlardır. Mowday vd.(1982) yaptıkları araştırmalarında örgütsel bağıllığa etki eden faktörleri, kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi ve çalışma ortamı olarak dört ana başlık altında toplamışlardır. Buna göre kişisel faktörleri demografik özelliklerle iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olarak iki alt başlıkta ele alınmıştır. Demografik özellikler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem ve psikolojik özelliklerdir. İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise başarı arzusu, çıkarıcı değerler ve katılımcı değerlerdir. Rol ve iş özellikleri işin içeriği, işin kapsamı, rol belirsizliği ve rol çatışmasını içermektedir. Yapısal özellikler örgüt yapısına ilişkin faktörleri

içermektedir. İş deneyimi ve çalışma ortamı ise bireylerin sosyalleşme süreçlerini kapsamaktadır (Boylu vd. 2007: 56-59).

Bu konuda araştırma ve sınıflandırma yapan bir diğer araştırmacı Schwenk (1986) ise örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri dört gruba ayırmıştır (Schwenk, 1986'den akt. Yalçın ve İplik, 2005: 487):

- Bireylerin geçmişteki iş yaşantıları ve iş tecrübeleri,
- Kişisel demografik özellikler,
- Örgütsel ve görevsel faktörler,
- Durumsal faktörler.

Genel olarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin neler olduğu konusunda literatürdeki çalışmalar incelendiğinde aşağıdaki faktörler sıralanmaktadır (Çetin, 2004: 99):

- Yaş, cinsiyet ve deneyim,
- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
- Rol belirliliği, rol çatışması,
- Yapılan işin önemi, alınan destek,
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,
- Medeni durum, ücretler dışında sağlanan haklar,
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller ve rutinlik,
- Terfi olanakları, ücret, diğer işgörenler,
- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörenlere gösterilen ilgi.

Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genel kullanım itibariyle üç grup altında toplanarak ele alınmıştır. Bu gruplar kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir (Gündoğan, 2009). Tablo 2'de bu sınıflandırma belirtilmiştir.

**Tablo 2.** Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

| Kişisel Faktörler  | Örgütsel Faktörler  | Örgüt Dışı Faktörler   |
|--|---|--|
| İş beklentileri<br>Psikolojik sözleşme<br>Kişisel özellikler | İşin niteliği ve önemi<br>Yönetim<br>Ücret<br>Gözetim<br>Örgütsel kültür<br>Örgütsel adalet<br>Örgütsel ödüller<br>Takım çalışması<br>Örgütün bulunduğu sektörün durumu | Yeni iş olanakları<br>Profesyonellik<br>İşsizlik oranı<br>Ülkenin sosyo-ekonomik durumu<br>Sektörün durumu |

**Kaynak:** Gündoğan, 2009: 18.

## 2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve örgütsel bağlılığın oluşumunda etkili olan birtakım öncüller vardır. Bireylerin kurumlarına ya da örgütlerine bağlılığının oluşumunda bu öncüllerinin bazılarının ya da tümünün bir arada olması yeterlidir. Örgütsel bağlılığın öncülleri sayılan faktörler bireylerin örgütsel bağlılıklarının oluşmasında etkili ve hızlandırıcı faktörlerdir. Ancak bağlılığın öncülleri sayılan bu faktörlerin örgütün yönetim sürecinde yer alması bireylerin örgütsel bağlılık duymalarında yardımcı ve hızlandırıcı bir etkiye sahiptir.

Örgütsel bağlılığın öncülleri konusunda yerli ve yabancı kaynaklarda birbirinden farklı bakış açılarıyla yapılmış araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalara göre örgütsel bağlılığın oluşmasında esas olan öncüller bireysel, iş ve role ilişkin, çalışma ortamına ilişkin ve örgüt yapısına ilişkin öncüller başlıkları altında sınıflandırılmıştır (Doğan ve Kılıç, 2007). Örgütlerine yüksek düzeyde ya da düşük düzeyde bağlılık gösteren bireyler bunun sonucunda örgütlerine karşı tepkisel davranışlarda bulunmaktadır. Bu davranışlar da örgütsel bağlılığın ardılları olarak ele alınmaktadır (Ping He, 2008). Örgütsel bağlılığın oluşumunda etkili olan öncüller ve buna bağlı olarak oluşan tepkisel davranışlar (ardıllar) Tablo 3'te belirtilmiştir:

**Tablo 3. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri ve Ardılları**

|                                      |   |  |
|--------------------------------------|---|--|
| <b>Örgütsel Bağlılığın Öncülleri</b> | Bireysel Öncüller<br>(Balay, 2000)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografik faktörler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem),</li> <li>• İşgörenin psiko-sosyal özellikleri,</li> <li>• Başarı güdüsü,</li> <li>• Kontrol odağı,</li> <li>• İçsel motivasyon,</li> <li>• Çalışma değerleri</li> </ul>           |
|                                      | İş ve Role İlişkin Öncüller<br>(Özdevecioğlu, 2003 a)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşin içeriği,</li> <li>• İş kapsamı,</li> <li>• Rol çatışması ve rol belirsizliği,</li> <li>• Katılımcı yönetim,</li> <li>• Parasal ödüllendirme,</li> <li>• İş stresi,</li> <li>• Grup bilinci,</li> <li>• Öğrenme fırsatı</li> </ul>        |
|                                      | Çalışma Ortamına İlişkin Öncüller<br>(Barutçugil, 2004)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel iklim,</li> <li>• Örgüt atmosferi,</li> <li>• Örgütün güvenilirlik düzeyi,</li> <li>• İş tatmini,</li> <li>• Çalışan –yönetici ilişkileri,</li> </ul>  |
|                                      | Örgüt Yapısına İlişkin Öncüller<br>(Özdevecioğlu, 2003 a)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgüt büyüklüğü,</li> <li>• Kurumsallaşma derecesi,</li> <li>• Sendikalaşma oranı,</li> <li>• Örgüt imajı,</li> <li>• TKY uygulamaları,</li> <li>• Esnek çalışma saatleri,</li> <li>• Ücret sistemi,</li> <li>• Kariyer olanakları</li> </ul> |
| <b>Örgütsel Bağlılığın Ardılları</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş tatmini,</li> <li>• Güdülenme,</li> <li>• Katılım,</li> <li>• Örgütte kalma arzusu,</li> <li>• İş değiştirme,</li> <li>• Stres (Balay, 2000)</li> </ul> |  |
|                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bağlılık ve performans - pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010).</li> </ul>  |  |
|                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bağlılık ve devamsızlık - negatif yönlü ve güçlü bir ilişki (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010).</li> </ul>   |  |



|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bağlılık ve işe geç kalma - Negatif yönlü bir ilişki (Gündoğan, 2009).</li> <li>• Bağlılık ve işe geç kalma - Negatif yönlü ancak zayıf bir ilişki (Yağcı, 2003).</li> </ul>  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bağlılık ve iş gücü devri, işten ayrılma niyeti - örgütsel bağlılığın tüm boyutları iş gücü devir oranı ile negatif yönlü ve kuvvetli bir ilişkiye sahiptir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010).</li> <li>• Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olmadığını ileri sürmüştür (Chow, 1994).</li> </ul> |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bağlılık ve stres - pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki (Kaya, 2007).</li> </ul>   |

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin ve öncüllerin örgütlerde hangi düzeylerde ve ne derece kullanıldığı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılığın sonuçları üzerinde araştırma yapan Randall (1987) üç farklı düzeyde örgütsel bağlılığın oluştuğunu belirtmiştir: düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık. Düşük örgütsel bağlılıkta bireyler kendilerini örgütlerine bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmaktadır. İlimli örgütsel bağlılıkta bireylerin deneyimlerinin güçlü fakat örgütsel özdeşleşmenin ve örgütsel bağlılığın tam olmadığı bir durum söz konusudur. Yüksek örgütsel bağlılıkta ise bireyler örgütlerine güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık göstermektedirler (Randall, 1987).

Bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılık öncülleriyle belirlenebilmektedir. Bağlılık düzeylerine göre ise bireysel davranışlarda olumlu ya da olumsuz sonuçlar olabilmektedir. Bu konuda araştırma yapan Randall (1987) örgütsel bağlılığı düşük, ılımlı ve yüksek düzeylere ayırmış ve örgütsel bağlılık sonuçlarının davranışsal açıdan her bir düzeyde farklılık göstereceğini belirtmiştir. Farklı bağlılık düzeylerinde örgüt ve birey için oluşabilecek olumlu ve olumsuz sonuçları Tablo 4'te belirtilmiştir (Randall, 1987).

**Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları**

|                 | Bireysel  |   | Örgütsel   |  |
|-----------------|---|---|--|--|
|                 | Olumlu  | Olumsuz   | Olumlu   | Olumsuz  |
| Düşük Bağlılık  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireysel yaratıcılık,</li> <li>• Yenilikçilik,</li> <li>• İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımı.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme</li> <li>• Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler,</li> <li>• Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma.</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma,</li> <li>• Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler,</li> <li>• Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol.</li> </ul> |
| İlımlı Bağlılık | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev,</li> <li>• Yaratıcı işgörenler,</li> <li>• Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları,</li> <li>• Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artan işgören kıdemi,</li> <li>• Sınırlı ayrılma isteği,</li> <li>• Sınırlı iş devri,</li> <li>• Yüksek iş tatmini.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması,</li> <li>• İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi,</li> <li>• Örgütsel etkinliğin azalması.</li> </ul>  |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması,</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması,</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Güvenli ve istikrarlı iş gücü,</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı,</li> </ul>  |

|                 |   |   |  |   |
|-----------------|---|---|--|---|
| Yüksek Bağlılık | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Olumlu davranışların ödüllendirilmesi,</li> <li>• İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Değişime karşı bürokratik direnç,</li> <li>• Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim,</li> <li>• İş görenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği,</li> <li>• Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daha yüksek üretimi için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi,</li> <li>• Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet,</li> <li>• Örgütsel amaçların karşılanabilmesi.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu,</li> <li>• Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma,</li> <li>• Aşırı çaba gösteren işgörelere öfke ve düşmanlık besleme,</li> <li>• Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme.</li> </ul> |
|-----------------|---|---|--|---|

**Kaynak:** Randall, 1987: 462.

Mowday ve arkadaşları (1982) örgütsel bağlılığın sonuçlarını farklı bir açıdan ele almışlar ve bireysel sonuçlar, çalışma grupları açısından sonuçlar ve kurum/örgüt çerçevesinde sonuçlar olmak üzere üç başlıkta toplamışlardır (Mowday vd., 1982: 114-228). Tablo 5'te bu sınıflandırma belirtilmiştir:

**Tablo 5.** Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre Davranışsal Sonuçlar

|   |   |
|---|---|
| <b>Bireysel açıdan örgütsel bağlılık sonuçları</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aidiyet duygusu,</li> <li>• Kendini güvende hissetme,</li> <li>• Etkili olma,</li> <li>• Hedef ve amaç sahibi olma,</li> <li>• Kendini olumlu algılama,</li> <li>• Sadakat,</li> <li>• Ödül beklentisi,</li> <li>• Kariyer sürecinde dikey ve yatay hareketliliğin azalması,</li> <li>• Aile ilişkilerinde ve sosyal yaşamda gerilime sebep olma.</li> </ul> |
| <b>Çalışma grupları açısından örgütsel bağlılık sonuçları</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daha fazla üye kalıcılığı,</li> <li>• Etkililik, devamsızlık gösterme,</li> <li>• Terk etme eğiliminde azalma,</li> <li>• Daha fazla çaba sarf etme isteği,</li> <li>• Yüksek düzeyde grup kenetlenmesi,</li> <li>• Grup bütünlüğünün güçlenmesi,</li> <li>• Ortak amaç ve bakış açısının oluşması.</li> </ul>   |

|  |   |
|--|---|
| <b>Kurum/örgüt açısından örgütsel bağlılık sonuçları</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Olumlu anlamda örgütlerin daha etkili olma olasılığının artması,</li><li>• İşgörenlerin iş gücü devri,</li><li>• Devamsızlık ve işe geç gelmede azalma,</li><li>• Güvenilir ve kalıcı insan gücü yapısı,</li><li>• Kurumun olumlu imajının oluşması ve buna bağlı olarak örgüt cazibesinin artması.</li></ul> |
|--|---|

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

#### 3.1. ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI

Örgütsel destek, kavram olarak “örgüt değerlerinin çalışanların esnekliğini dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı bir nitelik taşıması” durumunu ifade etmektedir (Eisenberger vd., 1986: 501). Günümüzde işletmelerin en çok ihtiyaç duydukları şey rekabet gücü ve sürdürülebilirliğin sağlanmasıdır. Bu da mevcut kaynakların etkin kullanımına bağlıdır. İnsan kaynağı bunların en önemlisidir çünkü taklit edilemez tek kaynak insandır. Bu noktada yöneticiler çalışanlarının bağlılıklarını, azimlerini ve örgüte olan özverilerini kazanabilmek için çalışanlarının örgütlerinin arkalarında olduğunu düşünmelerini sağlamalıdır. Bu da ancak insan kaynaklarının önemini bilincinde olan örgütlerin başarabilecekleri bir durumdur (Akın, 2008:141-145).

Bireyler örgütlerinde desteklenme ihtiyacı duymaktadırlar. Örgüt ihtiyaçları için bu destek saygı duyulma, onay görme ve değer verilme gibi bir takım duygusal ihtiyaçların sağlanmasıdır. Yöneticiler çalışanların örgüte katkılarının farkında olduklarını, onların mutluluklarını düşündüklerini ve onlarla birlikte olmaktan mutluluk duyduklarını hissettirerek örgütsel destek sağlamış olurlar (Özdemir, 2010). Örgütsel destek günümüz çalışanlarının en önemli haklarından biri haline gelmiştir. Bireylerin örgütle ilgili konularda fikirlerinin sorulması ve önemsenmesi, örgüt içinde veya dışında maddi ve manevi olarak desteklenmesi bireylerin performansını artırmaktadır (Özdevecioğlu, 2003 a).

Örgütsel destek sosyal mübadele teorisine dayanmaktadır. Blau (1964) tarafından ortaya atılan bu teoriye göre iki taraf arasında karşılıklı şarta bağlı iyiliklerin değişimi vardır. Çalışanlarının mutluluklarını dikkate alan, insan kaynaklarına önem veren ve örgütsel destek sağlayan destekleyici bir örgütte şu özellikler bulunmalıdır (Blau 1964’den akt. Özdemir, 2010: 240-242):

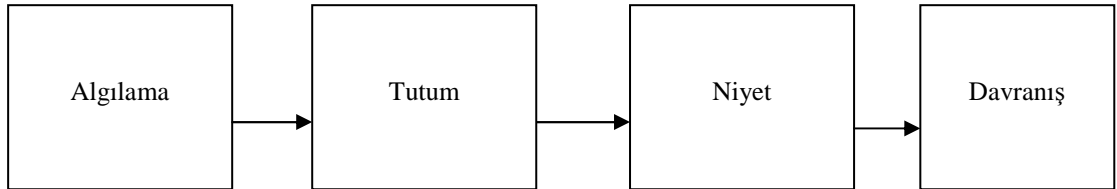
- Üyelerinin üretken fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bunları uygulamaya koymak,
- Üyelerine teminat sağlamak ve başarılı oldukları takdirde örgütte devamlı kalacaklarına ilişkin güvence vermek,
- Örgüt içi iletişimi ve örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyede tutmak ve örgüt içinde bireylerin ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak,
- Örgüt içinde tüm bireylere adaletli davranmak,
- Örgüt üyelerini önemsemek ve onlar için bazı yararlardan vazgeçmek.

Günümüz yönetim anlayışında çalışanların verimliliğinin ve performansının örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında ne denli önemli olduğu açıktır. Bu durumda yöneticiler çalışanlarını örgüt içinde etkin kılacak ve onların özverili bir çalışma sergilemelerini sağlayacak tedbirler almalıdırlar. Çalışanlar sosyal birer varlık olarak ele alınıp onlara çeşitli gruplara katılma imkânı tanınmalı, yaptıkları işlere, kişiliklerine ve düşünce yapılarına değer verilmelidir. Çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlanmalıdır. Böylece örgütsel destek sağlanmış olur. Örgütsel desteğin örgüt tarafına bakan yönü olduğu gibi çalışanlara bakan yönleri de değerlendirilmelidir.

### **3.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN TANIMI VE ÖNEMİ**

Etkinliğin ve verimliliğin artmasında esas faktör olan çalışanların, örgütlerinin kendilerine bağlılığına dair inançları büyük önem taşımaktadır. Örgütlerinin kendileri hakkındaki kötü niyetleri veya destekleri üyelerin tutum ve davranışlarını da büyük ölçüde etkilemektedir (Akalin, 2006). Eisenberger ve arkadaşları (1986) çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen ve örgütlerden çalışanlara yansıyan çok çeşitli motive ediciler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örgütlerin üyelerinin çabalarına değer vermeleri ve mutluluklarının önemsenmesi arttıkça üyelerin de örgüte yönelik genel inançları şekillenmekte ve yüksek performans göstermektedirler (Eisenberger vd., 1986).

Bu kavramın temelinde örgüt – çalışan beklentilerinin dengesi ya da sosyal mübadele yatmaktadır. Çalışanlar elde etmeyi bekledikleri ödüller için örgütleri ile bir çeşit mübadeleye yönelmektedirler. Burada etkili olan önemli bir argüman da algılanan örgütsel destek kavramıdır. Algılanan örgütsel destek (AÖD) kavramı, “örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen faaliyetlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular” olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger vd. 1986: 501). Bu kavrama göre çalışan - örgüt uyumunu ve tutumsal yaklaşımlarını, örgütsel destek değil AÖD etkilemektedir. Bu nedenle bireyin çevreden kendine akan bilgiyi alması, derlemesi ve yorumlaması süreci olan algının olumlu yönde olması örgütlerin menfaatine olacaktır (Erdoğan, 1996). Algılamanın olumlu yönde olmasının örgüte sağlayacağı katkılar örgütsel performansın artırılmasında çok büyük öneme sahiptir. Bu kavram ile ilgili olarak algılamanın davranışa dönüşme süreci Şekil 6’da gösterilmiştir (Özdevecioğlu, 2004):



**Şekil 6.** Algılama – Davranış İlişkileri

**Kaynak:** Özdevecioğlu, 2004: 99

AÖD, çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütlerinin varlığını hissetmeleridir. Bu durumda bireyler örgütlerine daha sıkı bağlanacaklar ve örgütlerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerdir (Özdevecioğlu, 2003a). AÖD’nin şekillenmesinde örgütün göstereceği birçok tepki etkilidir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Akın, 2008: 141-143):

- Örgütün yeni bir çalışanın uyumuna yönelik faaliyetlere önem verme derecesi olan uyum desteği,
- Örgütün çalışanların mali ihtiyaçlarını dikkate alması olan finansal destek,

- Örgütün çalışanlarının kariyer gereksinimlerini karşılaması olan kariyer desteği,
- Çalışanlara örgütün kararlarına katılımlarının sağlanması,
- Çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi,
- Çalışanların yapmaları gereken görevlerin açık bir şekilde tanımlanması ve rol belirsizliklerinin azaltılması.

### 3.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖNCÜLLERİ

AÖD konusunda birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalarda çalışanların örgütleri tarafından destelendiklerini algılamaları için bazı belirleyicilerin ve öncüllerin var olması gerektiği ortaya konmuştur. Eisenberger'in (1986) ortaya koyduğu algılanan örgütsel destek modeline göre üç önemli algılanan örgütsel destek öncülü bulunmaktadır (Eisenberger vd. 1986: 500-507):

- Adalet,
- Yönetici desteği,
- Örgütsel ödüller ve iş koşulları

Burada bahsedilen adalet örgüt içinde kaynakların çalışanlar arasında nasıl dağıtıldığı ile ilgilidir. Belirleyicilerden biri olan yönetici desteği örgütsel desteğin çalışanlar tarafından algılanmasında önemli ve hassas bir belirleyicidir. Yöneticiler ne derece örgüt üyelerine örgütsel destek uygularsa üyeler o derece örgütlerinin kendilerini desteklediğini düşünmektedirler. Çünkü yöneticiler astlarla örgüt yapısı arasında kalan bir yapıdırlar ve üyelerin algılarında örgütün temsilcileridirler. Bu açıdan birinci derece yöneticilerin desteği astlarının örgüte uyumlarının iyi ya da kötü yönde olmasını ve astlarının performanslarını etkilemektedir. Ayrıca örgüt üyeleri yöneticilerinin kendileri hakkındaki görüş ve değerlendirmelerini daha üst yöneticilere ilettiklerini düşündürmektedirler. Bu nedenle yöneticilerin desteği algılanan örgüt desteğin sağlanmasında önemli bir belirleyicidir (Eisenberger vd. 1986: 500-507 ve Uçar, 2006).



Bir diğerk önemli belirleyici ise örgüt üyelerinin örgüte katkılarının dikkate alındığı iş koşullarını oluşturmaya yönelik ve örgütsel ödüllerin etkin olarak kullanıldığı yönetim uygulamalarıdır. Üyelerin örgüte katkılarının dikkate alınması, ücret, terfi, iş güvenliği, rol belirleyicileri ve eğitim algılanan örgütsel desteği artırmaktadır (Shore ve Shore, 1995).

Örgütsel desteğin öncülleri konusunda araştırma yapan Rhoades ve Eisenberger (2002) çalışmalarında bu öncülleri üç ana başlık altında toplamışlardır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 705-714):

- Örgütsel ve yönetsel faktörler,
- Bireysel faktörler,
- İşin yapısından kaynaklanan faktörler.

### 3.3.1. Örgütsel ve Yönetsel Faktörler

Algılanan örgütsel desteğin öncülü olan örgütsel ve yönetsel faktörler ise şunlardır (Bozkurt, 2007):

- Amir desteği,
- Örgütsel adalet,
- Ödül sistemi,
- Kişisel gelişim olanakları ve eğitim,
- Destekleyici örgüt kültürü
- Psikolojik güvenlidir.

*Amir desteği*, çalışanların amirlerinin kendilerinin katkılarını ne derece önemsediklerine dair genel bir düşüncüyü ifade etmektedir (Bozkurt, 2007). Çalışanlar amirlerden kendilerine gelen bir davranışı ve desteği örgüt politikaları, uygulamalar ve prosedürleri ile eş değer tutmaktadırlar. Yukarıda da anlatıldığı gibi amir desteği AÖD'nin sağlanmasında önemli bir belirleyicidir. Yapılan araştırmalar

amirin örgütteki konumuyla algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ancak amirin örgüt tarafından beğenilmesinin bu durumun bir istisnası olduğunu da belirtmişlerdir (Pack, 2005).

Amir desteği üç şekilde olabilmektedir (Selçuk, 2003):

- Duygusal destek,
- Bilişsel destek,
- Materyal desteği.

Duygusal destek, bireyi önemseme, sevgi gösterme, sempati ve kabullenme, stresle ve zorlukla başa çıkması gibi yardım faaliyetlerini içermektedir. Bilişsel destek, iş ile ilgili örgüt üyelerini bilgilendirmek, yol göstermek ve geribildirim yapmaya yönelik faaliyetlerdir. Materyal desteği, örgüt üyelerinin ihtiyacı olan araç-gereç desteği ve finansal destektir (Bozurt, 2007).

*Örgütsel adalet*, örgüt üyelerinin örgüt uygulamaları ile ilgili adalet algılamasını ifade etmektedir. Örgütsel adalet örgütsel çıktı ve sonuçların adaletli dağıtıldığı dağıtım adaleti, karar alma sürecindeki adaletli davranıldığını ifade eden işlem adaleti ve iletişimde adalet anlayışını ifade eden kişilerarası etkileşim adaleti olmak üzere üç bölümde incelenmektedir (Pack, 2005). Algılanan örgütsel desteğin sağlanmasında örgütsel adaletin tüm unsurları etkilidir. Örgüt politikalarının herkese eşit uygulandığı, eşit şartlardaki çalışmaya ve eşit performansa eşit ücret ödendiği ve tüm imkânlardan tüm çalışanların eşit şekilde yararlandığı durumlarda çalışanların örgütlerinin kendilerine destek sağladıklarına dair algılamaları yüksek seviyede olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003 b).

*Ödül sistemi*, örgüt tarafından çalışanlara verilen ücret, terfi ve çalışanların örgüt kararlarına katılabilmesi gibi maddi ve manevi ödülleri içermektedir ve algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilemektedir. Ancak algılanan örgütsel desteğin sağlanmasında ödüllerin çalışanların ihtiyaçlarına yönelik olması ve örgüt kültürüne uygun olması gerekmektedir (Bozkurt, 2007).

*Kişisel gelişim olanakları*, örgütün en önemli unsuru olan insanların becerilerini artırmakta ve böylece daha verimli olmalarını sağlamaktadır. Kendi becerilerinin değerini artıran örgüt üyeleri örgüte olan katkılarını artırmaktadırlar. Aynı zamanda kişisel çıkar elde etmiş olan üyeler gelişim olanakları devam ettiği

müddetçe örgütte kalmaya devam ederler ve bu şekilde örgütün ve çalışanlarının çıkarları bir noktada kesişmiş olur. Bu durum AÖD'nin dayandığı sosyal mübadele ilişkisiyle açıklanmaktadır (Aryee ve Chen, 2005; Özdevecioğlu, 2003 b).

*Destekleyici örgüt kültürü*, bireylerin sağlıklı bir şekilde çalışabilmeleri için çok önemli bir belirleyicidir. Destekleyici örgüt kültüründe bireyler örgüt kararlarına katılabilmekte ve fikirleri, öneri ve eleştirileri önemsenmektedir. Aynı zamanda iş güvenlikleri sağlanmıştır. Destekleyici kültürün özelliklerinden biri de örgütsel adaleti sağlamaktır. Destekleyici örgüt üyelerinin çıkarları ile örgüt çıkarlarını bir noktada birleştirmek için bir takım faydalardan vazgeçebilmektedir (Özdevecioğlu, 2003 a; Özdevecioğlu, 2003 b).

*Psikolojik güvenlik*, yönetimin örgütsel faaliyetlerde çalışanlara esneklik imkânı vermesi ve özerklik sağlamasıdır. Örgütün yönetim politikaları ve stratejileri konusunda üyelerini bilgilendirmesi de örgüt üyelerinin kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak ve algılanan örgütsel desteğin olumlu yönde artmasını sağlayacaktır (Selçuk, 2003).

### **3.3.2. Bireysel Faktörler**

Yapılan araştırmalar örgüt üyelerinin bireysel özelliklerinin az da olsa AÖD düzeyini etkilediğini ortaya koymuştur. Bu araştırmalarda en çok ön plana çıkan ve algılanan örgütsel desteği etkilediği düşünülen bireysel faktörler, cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim düzeyidir (Bozkurt, 2007).

Cinsiyet farklılıkları beklentilerde farklılığa neden olduğundan aynı örgüt ortamında AÖD düzeyleri cinsiyetlere göre farklı olabilmektedir. Erkekler daha çok başarı odaklı çalışmakta bayanlar ise ilişki odaklı çalışmaktadırlar. Dolayısıyla ayrı cinsten örgüt üyelerinin AÖD belirleyicileri farklı olabilmektedir. Yapılan araştırmalar AÖD'nin yaşın ve kıdemle artmasıyla pozitif ilişkiye sahip olduğunu ancak eğitim düzeyinin artmasıyla ters yönlü ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 705-714).

### 3.3.3. İşin Yapısından Kaynaklanan Faktörler

Çalışanların örgüte katkılarının takdir edildiği yönetim uygulamaları ve iş koşulları algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilenmektedir. İşin yapısından kaynaklanan faktörler bireylerin kendilerini geliştirmelerine imkân tanıyan faktörlerdir ve bu da algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilemektedir. Uygun iş koşulları işin özerk olmasını, işin örgüt üyelerinin gelişimine fırsat sağlayan özellikte olmasını ve örgüt üyelerinin örgütsel kararlara katılımına olanak sağlamasını gerektirmektedir (Shore ve Shore, 1995: 149-184).

### 3.4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI

Algılanan örgütsel destek hakkındaki araştırmalar göstermektedir ki örgütler için üyelerinin destek algılarının pozitif yönde artırılması onların olumlu davranışlar sergilemeleri için çok önemlidir. Çalışanların mutluluklarına ve örgüte olan katkılarına değer verildiğinde ve iş güvenlikleri sağlandığında örgütsel destek algılarında maksimum düzeylere yükselmekte ve bir takım olumlu tepkisel davranışlarda bulunmaktadır.

AÖD konusunda literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde örgütsel destek algısının çalışanları hangi tür davranışlara ittiğine yönelik bir takım bulgular elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre algılanan örgütsel desteğin sonuçları şunlardır (Uçar, 2009: 9-11):

- Örgütsel bağlılık,
- İş doyumu,
- İşten ayrılma niyetinde ve devamsızlıkta azalma,
- Performans artışı,
- Örgütsel vatandaşlık,
- Çaba düzeyinde artış,

- Üretkenlik ve buluşların artması,
- Sorumluluk duygusunun güçlenmesi,
- Stres ve tükenme davranışlarında azalma.

Özdevecioğlu (2003), AÖD'nin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla, Kayseri ilinde mobilya sektöründe çeşitli kademelerde çalışan personel ve işçiler üzerinde yaptığı araştırmada: algılanan örgütsel destek ile normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve örgütsel bağlılığın örgütsel destekle açıklandığını ortaya koymuştur (Özdevecioğlu, 2003 b). Benzer bir şekilde ABD'de yapılan bir araştırmada öğrencilerin örgütsel destek algılamaları ile bağlılık düzeyleri incelenmiş ve analiz sonuçları AÖD ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Kaplan ve Öğüt, 2012).

AÖD'nin sonuçlarından ve hatta yararlarından biri de çalışanların iş tatminini sağlamasıdır. Literatürde AÖD'nin iş doyumunu ile ilişkisinin incelendiği birtakım araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalardan biri olan ve Burke (2003) tarafından yapılan araştırmaya göre AÖD çalışanların iş tatminini artırmakta ve olumlu ruh hali kazanmalarını sağlamaktadır (Burke, 2003). Örgütlerde çalışanlar arasında eşitsizlik yaşandığında ya da çalışanların eşitsizlik yapıldığını algılaması durumunda iş doyumunu düşmekte ve örgütten ayrılma niyeti artmaktadır. AÖD'nin sağlanmasındaki öncüllerden biri örgütsel adaletin sağlanması olduğundan AÖD'nin yüksek olduğu durumlarda iş doyumunu da pozitif yönde etkilenmektedir (Çarıkçı, 2000).

Örgütlerin çalışanlarına sağladıkları desteğin algılanmasının işten ayrılma ve devamsızlığa ne yönde etki edeceğine yönelik yapılan çoğu araştırmalar AÖD ile işten ayrılma ve devamsızlığın negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir (Akın, 2008). Konu ile ilgili olarak Türkiye'de de Turunç ve Çelik'in (2010 a) Ankara'da 172 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada AÖD'nin iş doyumunu ile ilişkili olduğunu ve ters yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları belirlenmiştir (Turunç ve Çelik, 2010 a). Bu konuda yapılan araştırmalardan biri de Özdevecioğlu'nun (2004) yapmış olduğu araştırmadır. 858 kişi üzerinde yapılan araştırmada AÖD'nin iş tatminini etkilediği, iş tatmininin de işten ayrılma niyetiyle anlamlı ve ters yönlü

bir ilişkisinin olduğu dolayısıyla AÖD ile işten ayrılma arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Özdevecioğlu, 2004).

AÖD'nin sonuçları üzerinde yapılan araştırmalar incelendiğinde iş performansı ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri ile de ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu konuda Turunç ve Çelik (2010 a) Ankara'da savunma sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma yapmışlar ve çalışanlardaki örgütsel destek algısının örgütsel özdeşleşme ve iş performansı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Sosyal değişim kuramına dayanan AÖD çalışanların örgütlerinde beklentileri ile örgüte olan katkılarının ortak noktada buluşmasını ifade etmektedir. Örgüt yönetiminin çalışanları destekleyici özellikte olması çalışanlarda belirgin değişimlerin yaşanmasını da beraberinde getirmektedir (Blau, 1964'dan akt. Özdemir, 2010). Örgütün çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması, çalışanların katkılarını önemsemesi ve onların çıkarlarını gözetmesi, çalışanların örgüt yararına karşılık vermesine neden olmaktadır. Çalışanlara verilen değer, onların işlerine karşı olumlu tutum geliştirmelerini sağlayarak örgütte kalma arzusunu ve örgütüyle bütünleşmelerini güçlendirmektedir. Bunların yanı sıra örgütsel destek algısı çalışanlarda sorumluluk duygusunu güçlendirmekte, stres ve tükenme davranışlarını azaltmakta, üretkenlik ve buluşları artırmakta ve çalışanların işlerini severek ve istereyerek yapması sonucu çaba düzeylerinde artış yaşanmasını sağlamaktadır (Akın, 2008: 143-145).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİ İLE İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde, kavramsal çerçevede detaylı olarak ele alınan algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiler SPSS 16.0 istatistik paket programı ile analiz edilerek kavramsal alanda ulaşılmış olan varsayımların görgül alanda doğru olup olmadığı incelenecektir. Araştırmanın amacı ve önemi belirtildikten sonra kullanılan yöntem, teknik ve ölçekler hakkında bilgi verilecek ve araştırmanın hipotezleri ortaya konulacaktır. Daha sonra araştırmanın yapılacağı örneklemin demografik özellikleri incelenecek ve hipotezlerin test edilmesine yönelik istatistikî analizlerin sonuçları verilecektir. Değerlendirme sonunda araştırma bulgularının yorumlanması ve araştırmanın temel varsayımları anlamlandırılacaktır.

#### **4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Örgütsel destek algısı çalışanların örgüte olan katkılarının ne derece önemsendiği, refahlarının ne derece dikkate alındığı ve örgütün sosyal anlamda ne derece kendilerini destekleyip güvende hissetmelerini sağladıklarına olan inançtır. Bu kavramdan yola çıkarak kendilerinin desteklendikleri ve desteklendiklerinin olumlu algılandığı ortamlarda çalışanlar faaliyetlere katılma, örgütsel hedeflere ulaşılması yönünde isteklilik, örgütten ayrılmama, bütünlük ve aidiyet gibi olumlu tepkilerde bulunacaklardır (Eisenberger, 1986).

Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık kavramlarının da kapsandığı bu davranışsal tepkiler dikkate alınarak, bu çalışmada kamusal alanda hizmet veren bireylerin örgütsel destek algılarının örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilişkili olup olmadığı ve ilişkili olduğu durumda ilişkinin yönünün belirlenmesi amaçlanmaktadır. Literatürde örgütsel davranış alanında örgütsel

faaliyetlere ilişkin çalışan tutumları ve olumlu iş tutumlarının örgütsel başarı ve performans konusundaki sonuçları üzerinde durulmuştur. Çalışma dünyasının önemli bir payına sahip olan ve sosyal hayatın düzenlenmesinde vazgeçilmez bir önemi olan kamu alanında örgütsel faaliyetlerin nasıl geliştiği, örgütsel başarının nasıl artırılacağı ve performans artışının etkileri güncel araştırmalarda sıklıkla yer bulmaktadır. Kâr amacı gütmeyen ve sosyal fayda ilkesiyle çalışan kamu kuruluşlarının örgüt kültürleri özel sektör kuruluşlarından farklılık arz etmekle beraber örgütsel performansı artırmaya yönelik Ar-Ge faaliyetlerine ilişkin araştırmaların önemi de özel sektöre nazaran bir hayli geç kavranmıştır.

Günümüzde kritik önemdeki kamusal hizmetleri yürüten kurumların dahi ekonomiklik ve etkinlik ilkelerini bir arada yürütme çabaları artış göstermiştir. Bu anlamda kamusal alanda ekonomiklik ve etkinliğin bir arada var olabilmemesinin gereği olarak çalışanlara yönelik örgüt kültürünün değiştirilmesi gündeme gelmiştir. Kamu örgütlerinde yaşanan bu değişim örgütsel davranış ve yönetim alanında gelişen ihtiyaçlara yönelik araştırmaları gerekli kılmıştır. Bu amaca yönelik olarak bu çalışmada kamusal alanda hizmet veren bireylerin örgütsel performansın artışına katkı sağlayacağı düşünülen örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütsel destek algıları ile ne yönde ilişki gösterdiği açıklanacaktır. Bunun yanı sıra yapılan araştırmalara paralel olarak bu araştırmada gelir düzeyi, çalışma süresi, yaş ve cinsiyet değişkenlerinin de örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilişkileri incelenmiştir. Algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramları üzerinde yapılan bu çalışmayı kamusal alanda hizmet veren kurumların değişen örgüt kültürleri açısından ihtiyaca yönelik olarak değerlendireceği ve yeni bir araştırma olarak gelecekte bu konuda yapılacak araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



## 4.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmanın varsayımları, anketi cevaplayan katılımcıların soruları doğru bir şekilde algıladıkları ve doğru bir şekilde cevapladıkları, seçilen örneklemin ana kütleyi temsil ettiği varsayımıyla hareket edilmiştir. Bu araştırmada, kamu personeline algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisi Ankara ve İzmir illeri örnekleminde incelenmiştir. Araştırma, belirli bir bölgede belirli bir iş alanında çalışan kamu örgütleri çalışanları üzerinde yapıldığından ve anket sorularının anketi cevaplayan katılımcıların kişisel algılamalarına dayandığından bazı sınırlılıklar taşımaktadır. Araştırmanın sınırlılıklarından biri de Türkçe'ye çevrilip pilot uygulamalarla geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş olmasına karşın farklı bir kültür dikkate alınarak geliştirilmiş olan ölçeklerin Türk kültürü ile tam bir uyum sergilememe olasılığıdır.

Araştırmanın kuramsal kısmında belirtildiği üzere örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık birbirine çok yakın kavramlardır. Literatürde örgütsel özdeşleşmenin ilk zamanlarda örgütsel bağlılıkla eş anlamlı olarak kabul edildiği ancak 90'lı yıllardan sonra yapılan araştırmalarda bu iki kavramın birbirinden ayrıldığı belirtilmektedir. Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın ayırım geçerliliğinin zayıf olması araştırmanın bir kısıtı olarak kabul edilmiştir. Son olarak araştırmanın belki de en önemli kısıtlarından biri ise kamusal alanın her kesimini temsil edecek bir örneklem hedeflenmesine karşın belirli bir kamusal alanla sınırlı kalmasıdır.

## 4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi; veri toplama araçlarının geliştirilmesi, araştırma örnekleminin seçimi, verilerin toplanması ve verilerin analizi başlıkları altında aşağıda açıklanmaktadır.

### 4.3.1. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunda üç değişkeni ölçmek için literatürde yaygın olarak kullanılan ve güvenilirlikleri test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmakta olup 36 madde içermektedir. 5’li likert yapıda olan ölçekler ‘Kesinlikle Katılmıyorum(=1)’, ‘Katılmıyorum(=2)’, ‘Kararsızım(=3)’, ‘Katılıyorum(=4)’ ve ‘Kesinlikle Katılıyorum(=5)’ seçeneklerinden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan anket formunun birinci bölümünde algılanan örgütsel destek değişkenini ölçmek için 36 soruluk Eisenberger (1986) ölçeğinin daha önce başka araştırmalarda da kullanılmış olan kısa versiyonu kullanılmıştır (Akalin,2006). Ölçek 8 maddeli ve 5’li likert yapıdadır. Algılanan örgütsel destek ölçeği bu değişkeni tek boyutlu olarak ele almaktadır. Analizler sırasında algılanan örgütsel destek ölçeğinde bulunan “Çalıştığım kurum bana çok az ilgi gösteriyor” ve “Çalıştığım kurum fırsat bulsa beni istismar eder” maddeleri ters kodlanmıştır.

İkinci bölümde örgütsel bağlılık değişkenini ölçmek için Allen ve Meyer’in (1990) örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için kullanılan başka ölçekler de bulunmasına rağmen yabancı ve Türkçe araştırma ve tezlerin büyük bir kısmında bu ölçek kullanılmış ve birçok araştırmada bu ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu ölçek ilk kez 1984 yılında ortaya çıkmış ve örgütsel bağlılığı iki boyutlu olarak ele almıştır (Tutumusal ve Davranışsal Bağlılık). Allen ve Meyer (1990) daha sonraki çalışmalarında bu ölçeği revize etmişler ve örgütsel bağlılığı üç boyutlu ele alan bir hale getirmişlerdir. Modern yönetim teorilerinin gelişmesi ve kavramların anlam ve içeriklerinde değişimler olması nedeniyle bu ölçek bir kez daha revize edilmiştir (1997). Ölçeğin orijinal halinin Türkçe’ye uyarlanması ve geçerlilik ve güvenilirlik testleri Yıldırım (Yıldırım, 2002) tarafından yapılmıştır. 24 maddeli 5’li likert yapıdadır ve üç boyuttan oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1990 ve Yıldırım, 2002: 34-67). Örgütsel bağlılık ölçeğinde “Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum”, “İşyerimde, kendimi, ‘ailenin bir parçası’ gibi hissetmiyorum”, “Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum”, “Başka bir

iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz”, “Şu anda işimi bırakmak, bana çok pahalıya mal olmaz”, “Bir insanın, çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum”, “Sürekli işyeri değiştirmek, bana hiç de ahlak dışı görünmüyor” ve “Bir işyerine aşırı bağlı olmanın, artık anlamlı olduğunu sanmıyorum” maddeleri ters kodlanmıştır.

Üçüncü bölümde örgütsel özdeşleşme ölçeği bulunmaktadır. Örgütsel özdeşleşme değişkenini ölçen birkaç farklı ölçüm aracı olmakla birlikte bunlardan en yaygın olarak kullanılanı Mael ve Ashforth (1992) ölçeğidir. Bu konuda kullanılan en uzun ölçek Van Dick (2004) ölçeği olup 7’li likert yapıda ve 25 maddeden oluşmaktadır. Ancak yapılan literatür taramasına göre Türkçe ve yabancı kaynakların çoğunda Türkçe’ye uyarlanmış, güvenilirlik ve geçerlilikleri test edilmiş ve genel kabul gören ölçek Mael ve Ashforth (1992) ölçeğidir. Çok özele inmeyen ve her kültürde anlaşılması kolay olarak nitelenen bu ölçek 5’li likert yapıda olup 6 maddeden oluşmaktadır ve örgütsel özdeşleşmeyi tek boyutlu olarak ele almaktadır (Mael ve Ashforth, 1992 ve Karayiğit, 2008: 79-85). Örgütsel özdeşleşme ölçeğinde ters kodlanacak madde bulunmamaktadır. Anketin son bölümünde ise örnekleme yer alan bireylerin demografik bilgilerini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

#### **4.3.2. Örneklem Seçimi ve Verilerin Toplanması**

Araştırmanın evrenini Ankara ve İzmir illeri il merkezlerinde bulunan öğretmenler, belediye çalışanları, sağlık çalışanları ve diğer kamu kurumu personeli oluşturmaktadır. Araştırmada eğitim kurumlarının, belediyelerin, sağlık çalışanlarının ve diğer kamu kurumlarının seçilmesinde birçok faktör etkili olmuştur. Araştırma evreninin daraltılmasında, kuramsal kısımda belirtilen örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme davranışlarının sonucu olan işten ayrılma, devamsızlık, başka bir kuruma geçme vb. eylemlere yönelik eğilimlerin gözlemlenebilmesine uygunluk gösterebilecek kamusal alanların araştırma sonucuna katkı sağlayacağı değerlendirilmesi nedeniyle güvenlik, yargı, emniyet vb. kamusal alanların araştırma evrenine dâhil edilmemesi etkili olmuştur.

Eğitim kurumları ve sağlık kurumları verdikleri hizmetlerle ön planda olan, dinamik ve yoğun çalışan kuruluşlardır. Ayrıca bu kurumlarda sıklıkla yeni projeler hayata geçmekte ve sürekli değişim programları uygulanmaktadır. Bu kurumlarda çalışanların fikirleri araştırmaya önemli bir katkı sağlamıştır. Belediye kuruluşları özel sektörle daha çok bağlantılı oldukları ve çalışanların iş dünyasına yönelik anlayışları özel ve kamu sektörünün kesişimi olduğu için seçilmiştir. Diğer kamu kurumları eğitim, sağlık ve belediye kurumlarına nazaran daha rutin bir çalışma düzenine sahip olmakla beraber değişime en çok direnç gösteren kurumlardır. Kamu kültürünün bir yönünü temsil etmesiyle bu kurumlarda çalışan personel de araştırmaya dâhil edilmiştir. Kamusal alanın büyük bir kısmını oluşturan ve bu araştırma büyük katkı sağlayacağı düşünölen güvenlik birimlerine ulaşılamaması veya uygun bulunmaması nedenlerinden ötürü bu kurumlara araştırmada yer verilememiştir. Bunun yanı sıra bazı kurumların kendine özgü yasal mevzuatlarının olması ve bunların iş alanlarının personel davranışlarına yansımaları değerlendirildiğinde, kuramsal kısımda belirtilen örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme davranışları sonuçlarının belirlenebilmesi ve araştırmanın daha doğru bir sonuca ulaşması için araştırma evreni daraltılmıştır. Araştırma evrenini Ankara ve İzmir illeri büyükşehir merkezlerinde çalışan bir hedef kitle oluşturmaktadır. Araştırma örnekleme ait bilgiler Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6. Örnekleme Sayıları**

| <b>Örnekleme Bilgileri</b>                   |                                   |
|--|-----------------------------------|
| <b>Kurum</b>                                 | <b>Araştırmaya Katılan Sayısı</b> |
| Belediye                                     | 44                                |
| Eğitim Kurumları                             | 68                                |
| Sağlık Kurumları                             | 43                                |
| Diğer Kurumlar<br>(Nüfus Md., Tp.Kds.Md. vs) | 38                                |
| <b>Toplam</b>                                | <b>193</b>                        |

Araştırma örnekleminin seçiminde kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır. Cevaplayıcının yönettiği geleneksel bir veri toplama yöntemi tercih edilmiş olup araştırmaya katılan bireylere ölçek formları elden, e-postayla ve postayla ulaştırılmıştır. Ölçekler uygulanmadan önce, araştırma için seçilen bireylerle görüşülerek veya e-postayla ölçekler hakkında bilgi verilerek anketlerin kullanım alanı detaylarıyla anlatılmıştır. Anketin kullanım amacı ve alanına yönelik kısa bir bilgi notu da ayrıca anket formunun başına eklenmiştir. Araştırma örnekleminde bulunan bireylerden kesinlikle ad ve soyadlarını yazmamaları yazılı ve sözlü olarak istenmiştir. Anketler doldurulduktan sonra araştırmacı tarafından elden, e-postayla ve postayla toplanmıştır. Araştırmada 223 bireye ulaşılmış, 10 çalışan anket çalışmasına olumsuz yanıt vermiş, 20 çalışan da anketi eksik ya da hatalı doldurmuştur. Tüm analizler 193 adet anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

#### **4.3.3. Verilerin Analizi**

Veriler SPSS 16.0 İstatistiksel Paket Programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veri analizi yapılmadan önce veri girişi hatalarını tespit etmek ve düzeltmek amacıyla verilerin minimum-maksimum değerleri alınmış ve yüzde dağılımları yapılmıştır. Verilerin analizinden önce gerçekleştirilen veri girişine yönelik bu testlerde veri setine eksik ya da hatalı verilerin girilmediği ve veri setinin analize uygun olduğu tespit edilmiştir. Tezde güvenilirlik ve geçerlilik ölçümleri yapılmış olup araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği bölümünde detaylı olarak açıklanmıştır.

Bu bölümde verilerin analizi için en uygun yöntemleri belirlemek için öncelikle veri setinin parametrik olup olmadığı ölçülmüştür. Uygun istatistik yönteminin seçilebilmesi için değişkenlerin ölçüm özelliklerini iyi belirlemek ve analize başlamadan önce verilerin kategorik (nominal, ordinal) ya da sürekli (aralıklı, oransal) olup olmadığını tespit etmek gerekmektedir. Kategorik verilerde parametrik olmayan testler kullanılırken sürekli verilerde ise parametrik testler kullanılır. Parametrik testlerin hemen hemen hepsinin uygulanabilmesi için en azından verilerin normal dağılıma uyması ve varyansların homojen olması gerekmektedir.

Veri setinin parametrik olup olmadığının anlaşılması için gerçekleştirilen normallik testi (n>51 olduğunda Kolmogrov Smirnov testi yapılır) sonuçları şu şekildedir:

**Tablo 7.** Normallik Testi Sonuçları

|     | Kolmogrov - Smirnon <sup>a</sup> |      | Shapiro – Wilk |      |
|-----|----------------------------------|------|----------------|------|
|     | df                               | Sig. | df             | Sig. |
| AÖD | 193                              | ,000 | 193            | ,000 |
| DB  | 193                              | ,000 | 193            | ,002 |
| DvB | 193                              | ,000 | 193            | ,000 |
| NB  | 193                              | ,004 | 193            | ,005 |
| ÖÖ  | 193                              | ,000 | 193            | ,000 |

a. Lilliefors Significance Correction

Kolmogorov-Smirnov testinde anlamlılık değeri 0,05'den büyük olduğunda değişkenler normal dağılıma uymaktadır. Veriler yorumlandığında Kolmogorov-Smirnov testi sig. (anlamlılık) değerlerinin 0,05'den küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda değişkenler normal dağılıma uymamaktadır. Bu durumda dağılımın türü normal dağılım olmadığı için nonparametrik testler yapılmalıdır.

Buna göre demografik özelliklere göre algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını tespit etmek amacıyla *Mann-Whitney U Testi* ve *Kruskall Wallis Testi* uygulanmıştır. Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel (duygusal, devam ve normatif) bağlılık düzeyleri, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve algılanan örgütsel destek düzeylerinin cinsiyet farklılığına göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla *Mann-Whitney U Testi* uygulanmıştır. Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel (duygusal, devam ve normatif) bağlılık düzeyleri, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve algılanan örgütsel destek düzeylerinin yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süreleri farklılıklarına göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla *Kruskall Wallis Testi* uygulanmıştır. Algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık niyeti arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla ise *Spearman Korelasyon* analizi yapılmıştır.

#### 4.4. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİĞİ

Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmede çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlar test-yeniden test, alternatif formlar yaklaşımı ve içsel tutarlılık analizidir. Bunların içinde en yaygın kullanılan yöntem içsel tutarlılık katsayısıdır (Cronbach's alpha). Cronbach's alpha değeri 0 ile 1 arasında bir değerdir ve 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışmada güvenilirlik ölçütü olarak içsel tutarlılık katsayısı kullanılmıştır.

Algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 8-10'da verilmektedir.

**Tablo 8.** Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları

| İfadeler   | Cronbach's Alpha | Ortalama | Standart Sapma |
|--|------------------|----------|----------------|
| <b>Algılanan Örgütsel Destek</b>   | ,936             |          |                |
| 1. Çalıştığım kurum refahıma gerçekten önem verir.                                   |                  | 3,40     | 1,09           |
| 2. Çalıştığım kurum benim amaçlarıma ve değerlerime büyük önem verir.                |                  | 3,25     | 1,10           |
| 3. Çalıştığım kurum bana çok az ilgi gösteriyor. (R)                                 |                  | 3,35     | 1,13           |
| 4. Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.   |                  | 3,36     | 1,05           |
| 5. Çalıştığım kurum özel bir iyiliğe ihtiyacım olursa bana yardım etmeye isteklidir. |                  | 3,36     | 1,04           |
| 6. Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda çalıştığım kurum yardıma hazırdır.  |                  | 3,47     | ,97            |
| 7. Çalıştığım kurum yaptığım dürüst bir hatayı bağışlayacaktır.                      |                  | 3,31     | ,99            |
| 8. Çalıştığım kurum fırsat bulsa beni istismar eder. (R)                             |                  | 3,35     | 1,17           |

**Tablo 9.** Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları

| İfadeler   | Cronbach's Alpha | Ortalama | Standart Sapma |
|--|------------------|----------|----------------|
| <b>Örgütsel Özdeşleşme</b>   | ,922             |          |                |
| 1. Bir kimse kurumumu övdüğünde, kişisel olarak övülmüş gibi hissederim.                       |                  | 3,45     | 1,14           |
| 2. Bir kimse kurumumu eleştirdiğine kişisel olarak aşağılanmış gibi hissederim.                |                  | 3,38     | 1,19           |
| 3. Başkalarının kurumum hakkında düşündüklerine karşı çok ilgiliyim.                           |                  | 3,52     | 1,11           |
| 4. Çalıştığım kurum hakkında konuşurken “onlar” kelimesinden çok “biz” kelimesini kullanırım.  |                  | 3,57     | 1,18           |
| 5. Çalıştığım kurumun başarısı aynı zamanda benim de başarımdır.                               |                  | 3,62     | 1,13           |
| 6. Medyada çalıştığım kurumu eleştiren bir söylenti yer aldığı anda kendimi mahcup hissederim. |                  | 3,59     | 1,13           |

**Tablo 10.** Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları

| İfadeler   | Cronbach's Alpha | Ortalama | Standart Sapma |
|--|------------------|----------|----------------|
| <b>Örgütsel Bağlılık - (Duygusal Bağlılık)</b>   | ,641             |          |                |
| 1. İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum. |                  | 3,49     | 1,12           |
| 2. İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.                                 |                  | 2,83     | 1,18           |
| 3. İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarım gibi hissederim.                                       |                  | 3,51     | 1,10           |
| 4. Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum. (R)   |                  | 3,12     | 1,10           |
| 5. İşyerimde, kendimi, “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum. (R)                             |                  | 3,19     | 1,13           |
| 6. Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum. (R)                                       |                  | 3,45     | 1,14           |
| 7. Bu işyerinin, benim için çok önemli, kişisel bir anlamı var                                   |                  | 3,45     | 1,15           |
| 8. İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum.                                      |                  | 2,65     | 1,07           |



|  |      |      |      |
|--|------|------|------|
| <b>Örgütsel Bağlılık - (Devam Bağlılığı)</b>   | ,826 |      |      |
| 9. Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz. (R)   |      | 3,52 | 1,14 |
| 10. İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur.   |      | 3,76 | 1,07 |
| 11. Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey aksar.   |      | 3,69 | 1,05 |
| 12. Şu anda işimi bırakmak, bana çok pahalıya mal olmaz. (R)   |      | 3,63 | 1,11 |
| 13. Bu işyerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum.   |      | 3,45 | ,95  |
| 14. Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım.   |      | 3,32 | 1,07 |
| 15. Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en ciddi nedenlerinden biri, uygun seçeneklerin olmamasıdır.   |      | 3,09 | 1,13 |
| 16. Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir işyeri, burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir. |      | 3,27 | 1,05 |
| <b>Örgütsel Bağlılık - (Normatif Bağlılık)</b>   | ,833 |      |      |
| 17. Günümüzde, insanların, çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum.   |      | 3,07 | ,87  |
| 18. Bir insanın, çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum. (R)   |      | 3,12 | 1,20 |
| 19. Sürekli işyeri değiştirmek, bana hiç de ahlak dışı görünmüyor. (R)   |      | 3,12 | 1,13 |
| 20. Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır.                                   |      | 3,28 | 1,17 |
| 21. Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile, buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm.  |      | 3,20 | 1,24 |
| 22. Bana, bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir.   |      | 3,30 | 1,10 |
| 23. İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi.   |      | 3,07 | ,96  |
| 24. Bir işyerine aşırı bağlı olmanın, artık anlamlı olduğunu sanmıyorum. (R)   |      | 3,19 | 1,05 |

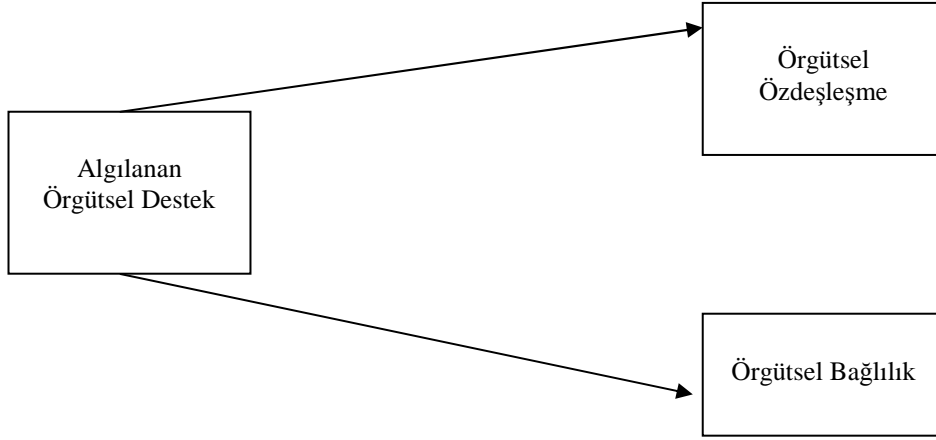
Güvenilirlik analizleri yapıldığında ölçeklerin güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha değerlerinin (algılanan örgütsel destek ölçeği değeri =,936, örgütsel özdeşleşme ölçeği değeri = ,922, duygusal bağlılık ölçeği değeri = ,641, devam bağlılığı ölçeğinin değeri = ,826 ve normatif bağlılık ölçeği değeri = ,833) 1'e yakın oldukları gözlemlenmiştir. Bu durumda kullanılan ölçeklerin güvenilirlik seviyelerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmalarda kullanılan önemli bir kıstas da ölçeklerin geçerliliğidir. Geçerlilik ölçülmek istenen değer ölçülebilme derecesini ifade eder. Bu araştırmada, ölçeklerin tanıtıldığı bölümde de belirtildiği üzere daha önceden Türkçe'ye uyarlanak geçerlilikleri test edilmiş ölçekler kullanılmıştır.

#### **4.5. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER**

Bu araştırma ile kavramsal çerçevede sunulan bilgilerden esinlenerek kamu kurumlarına yönelik aşağıdaki araştırma hipotezleri ve Şekil 7'de verilen araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırmanın bağımlı değişkenleri örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık, bağımsız değişkeni ise algılanan örgütsel destektir. Yazın taraması ile elde edilen verilere göre algılanan örgütsel destek değişkeni ile örgütsel özdeşleşme ve örgütse bağlılık değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca demografik değişkenlere göre örneklemin algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılıklar olduğuna yönelik sonuçlar ortaya koyan yerli ve yabancı kaynaklı araştırmalar mevcuttur.

Bu araştırmada kavramsal çerçevede sunulan bilgiler ışığında ve yazın taraması sonucunda daha önce ele alınmış olan örgütsel destek algısının kamu çalışanlarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkileri ve aralarında anlamlı bir ilişki varsa ilişkinin yönünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Genel çerçevede değerlendirilen ya da daha çok özel sektörün ihtiyacına yönelik ele alınan bu kavramların kamu sektöründeki ilişkileri aşağıdaki hipotezler ve araştırma modeli kapsamında ortaya konmuştur. Araştırma sonucu elde edilen bulgular sonuç kısmında detaylı olarak değerlendirilmiştir.



**Şekil 7.** Araştırma Modeli

Bu bilgiler ışığında araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir;

**H1:** Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H1a:** Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri cinsiyet farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H1b:** Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri yaş farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H1c:** Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H1d:** Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H2:** Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H2a:** Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H2b:** Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri yaş farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H2c:** Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H2d:** Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H3:** Kamu sektörü çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H3a:** Kamu sektörü çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri cinsiyet farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H3b:** Kamu sektörü çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri yaş farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H3c:** Kamu sektörü çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H3d:** Kamu sektörü çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H4:** Kamu sektörü çalışanlarının devam bağlılık düzeyleri demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H4a:** Kamu sektörü çalışanlarının devam bağlılık düzeyleri cinsiyet farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H4b:** Kamu sektörü çalışanlarının devam bağlılık düzeyleri yaş farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H4c:** Kamu sektörü çalışanlarının devam bağlılık düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H4d:** Kamu sektörü çalışanlarının devam bağlılık düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H5:** Kamu sektörü çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H5a:** Kamu sektörü çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri cinsiyet farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H5b:** Kamu sektörü çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri yaş farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H5c:** Kamu sektörü çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H5d:** Kamu sektörü çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H6:** Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algısı düzeyleri demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H6a:** Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algısı düzeyleri cinsiyet farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H6b:** Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algısı düzeyleri yaş farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H6c:** Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algısı düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H6d:** Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algısı düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**H7:** Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algılarıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmada örgütsel bağlılık değişkeni üç alt boyutta incelendiğinden bu hipotez alt başlıklara ayrılmaktadır:

**H7a:** Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algılarıyla duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H7b:** Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algılarıyla normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H7c:** Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algılarıyla devam bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H8:** Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algılarıyla örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### 4.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgileri verilmiş, örneklemin nicel büyüklükleri ve oranları ele alınmış ve örneklemini temsil etme durumu değerlendirilmiştir.

**Tablo 11.** Katılımcıların Demografik Bilgileri

| Katılımcıların Demografik Bilgileri |                        |                       |
|-------------------------------------|------------------------|-----------------------|
| Demografik Değişkenler              | Katılım Oranı Frekansı | Katılım Oranı Yüzdesi |
| <b>Cinsiyet</b>                     |                        |                       |
| Erkek                               | 126                    | % 65,3                |
| Bayan                               | 67                     | % 34,7                |
| <b>Yaş</b>                          |                        |                       |
| 0 – 25                              | 42                     | %21,8                 |
| 26 – 35                             | 94                     | %48,7                 |
| 36 – 45                             | 44                     | %22,8                 |
| 46 – 55                             | 11                     | %5,7                  |
| 56 ve üstü                          | 2                      | % 1                   |
| <b>Eğitim Durumu</b>                |                        |                       |
| İlk ve ortaokul                     | 4                      | %2,1                  |
| Lise                                | 11                     | %5,7                  |
| Yüksekokul                          | 40                     | %20,7                 |
| Fakülte                             | 92                     | %47,7                 |
| Lisansüstü                          | 46                     | %23,8                 |
| <b>Çalışma Süresi</b>               |                        |                       |
| 0-2 yıl                             | 49                     | %25,4                 |
| 2-5 yıl                             | 38                     | % 19,7                |
| 5-10 yıl                            | 52                     | %26,9                 |
| 10 ve üstü                          | 54                     | %28                   |

| Aylık Kazanç Durumu |    |        |
|---------------------|----|--------|
| 900 TL ve altı      | 5  | %2,6   |
| 901 – 1400 TL       | 15 | %7,8   |
| 1401 – 2000 TL      | 55 | %28,5  |
| 2000 – 3000 TL      | 70 | %36,3  |
| 3000 TL ve üstü     | 48 | % 24,9 |

Tabloda görüldüğü üzere araştırma yapılan örneklemin %72'si erkek %28'i bayandır. Araştırmaya katılan bayanlar çoğunlukla eğitim ve sağlık sektöründendir. Diğer kurumlarda bayan çalışanların nispeten az oluşu ve araştırmaya katılmak istememeleri bu oranda etkili olmuştur. Araştırma örnekleminin yaş dağılımını ele alındığında yaklaşık yarısının (%48,7) 26-35 yaş aralığında olduğunu görülmektedir. Bunda genç personelin iş hayatında sayıca fazla olması ve yüksek yaş aralığında bulunan personelin araştırmaya katılmada isteksizlik göstermesi etkilidir. Örneklemin bulunduğu kurumlar ve meslek alanları daha çok lisans eğitimi gerektirdiğinden örneklemin eğitim dağılımında %71,5'inin lisans ve lisansüstü eğitimi aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların lisansüstü oranlarının yüksekliğinin nedenini özellikle kamu kurumlarına lisansüstü eğitime teşvikin olması ve lisansüstü eğitimin kamu kurumlarında daha rahat yapılabilmesidir. Araştırmaya katılanların çalışma süreleri diğer dağılımlara nispeten homojenlik göstermektedir. Buna karşın örneklem içindeki %25,4'lük bir kesim kıdemsiz durumdadır. Örneklemin kazanç durumu incelendiğinde eğitim durumlarıyla bağlantılı olarak % 61,2'sinin 2001 TL ve üzerinde kazanç sağladıkları görülmektedir. Bu aralık özellikle kamu kurumlarında lisans ve lisansüstü mezunları için ortalama bir aralıktır. Genel olarak değerlendirildiğinde demografik bulguların dağılımı örneklemin evreni temsil etme yeterliliği gösterdiği söylenebilir.

#### 4.6.1. Demografik Değişkenlerle İlgili Hipotezlere Yönelik Bulgular

Araştırmada örneklem ile ilgili demografik değişkenlerin bağımlı ve bağımsız değişkenler olan algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme ile anlamlı ilişkilerinin olup olmadığına yönelik hipotezler test edilmiştir.

##### 4.6.1.1. Cinsiyet Değişkeni İle İlgili Önermelerin Analizi

**H1a: Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri cinsiyet farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.** Örgütsel özdeşleşme düzeylerinin katılımcıların cinsiyet farklılığına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçları Tablo 12’de gösterilmektedir.

#### Grup İstatistiği

**Tablo 12.** Cinsiyete Göre Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki Fark

| Cinsiyet (ÖÖ) | N   | Ort.  | Std.Spm. | Mann-Whitney | Anlamlılık (Sig 2-tailed) |
|---------------|-----|-------|----------|--------------|---------------------------|
| Erkek         | 126 | 3,525 | ,966     | 4,12         | ,786                      |
| Bayan         | 67  | 3,517 | ,996     | 4,12         |                           |

Tablo 12 incelendiğinde bayan katılımcılarla erkek katılımcıların ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Aralarındaki farkın rastlantısal mı yoksa anlamlı mı olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U Testi sonuçları incelendiğinde anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,786>0,05$ ) 0,05’ ten büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark yoktur. Buna göre Hipotez 1a reddedilmiştir.



**H2a: Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.**

**H3a: Kamu sektörü çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri cinsiyet farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.**

**H4a: Kamu sektörü çalışanlarının devam bağlılık düzeyleri cinsiyet farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.**

**H5a: Kamu sektörü çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri cinsiyet farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.**

Katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet farklılığına göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann - Whitney U Testi sonuçları Tablo 13'te gösterilmektedir.

**Tablo 13.** Cinsiyete Göre ÖB ve Alt Boyutlarının Düzeyleri Arasındaki Fark

| Değişken          | Cinsiyet (ÖB) | N   | Ortalama | Standart Sapma | Mann - Whitney | Anlamlılık (sig. 2-tailed) |
|-------------------|---------------|-----|----------|----------------|----------------|----------------------------|
| Duygusal Bağlılık | Erkek         | 126 | 3,212    | ,587           | 4,13           | ,813                       |
|                   | Bayan         | 67  | 3,208    | ,633           | 4,13           |                            |
| Devam Bağlılığı   | Erkek         | 126 | 3,388    | ,709           | 3,46           | ,039                       |
|                   | Bayan         | 67  | 3,611    | ,728           | 3,46           |                            |
| Normatif Bağlılık | Erkek         | 126 | 3,185    | ,744           | 3,99           | ,545                       |
|                   | Bayan         | 67  | 3,134    | ,759           | 3,99           |                            |
| Örgütsel Bağlılık | Erkek         | 126 | 3,262    | ,435           | 3,99           | ,538                       |
|                   | Bayan         | 67  | 3,318    | ,482           | 3,99           |                            |

Tablo 13 incelendiğinde bayan katılımcılarla erkek katılımcıların ortalamalarının örgütsel özdeşleşmede olduğu gibi birbirine yakın olduğu görülmektedir. Mann - Whitney U Testi sonuçları incelendiğinde duygusal bağlılık için anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,813>0,05$ ) 0,05' ten büyük olduğu, devam bağlılığı için anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,039<0,05$ ) 0,05' ten küçük olduğu, normatif bağlılık için anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,545>0,05$ ) 0,05' ten büyük olduğu ve örgütsel bağlılık

için anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,538>0,05$ ) 0,05' ten büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık düzeyleri ve devam bağlılık örgütsel bağlılık düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı fark yoktur. Ancak duygusal bağlılık düzeyleri ve normatif bağlılık örgütsel bağlılık düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark vardır. Buna göre Hipotez 2a,3a ve 5a reddedilirken Hipotez 4a kabul edilmiştir.

**H6a: Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algısı düzeyleri cinsiyet farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.** Algılanan örgütsel destek düzeylerinin katılımcıların cinsiyet farklılığına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann - Whitney U Testi sonuçları Tablo 14'te gösterilmektedir.

#### Grup İstatistiği

**Tablo 14.** Cinsiyete Göre Algılanan Örgütsel Destek Düzeyleri Arasındaki Fark

| Cinsiyet (AÖD) | N   | Ort.  | Std.Spm. | Mann - Whitney | Anlamlılık (Sig 2-tailed) |
|----------------|-----|-------|----------|----------------|---------------------------|
| Erkek          | 126 | 3,331 | ,876     | 3,96           | ,494                      |
| Bayan          | 67  | 3,402 | ,924     | 3,96           |                           |

Tablo 14 incelendiğinde bayan katılımcılarla erkek katılımcıların ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Aralarındaki farkın rastlantısal mı yoksa anlamlı mı olduğunu belirlemek için yapılan Mann - Whitney U Testi sonuçları incelendiğinde anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,494>0,05$ ) 0,05' ten büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla algılanan örgütsel destek düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark yoktur. Buna göre Hipotez 6a reddedilmiştir.

#### 4.6.1.2. Yaş Değişkeni İle İlgili Önermelerin Analizi

**H1b: Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri yaş farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.** Örgütsel özdeşleşme düzeylerinin katılımcıların yaş farklılığına göre anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H Testi uygulanmıştır. Tablo 15’te katılımcıların yaş dağılımlarına göre örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilgili istatistiksel bilgileri yer almaktadır.

Kruskal Wallis H Testi sonuçlarına göre 0-25 yaş aralığında ve 56 ve üstü yaş grubunda diğer gruplara nazaran örgütsel özdeşleşme düzeyinin daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Ancak bu farklılığın rastlantısal mı yoksa anlamlı bir farklılık mı olduğunu belirlemek için tablo incelendiğinde anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,388>0,05$ ) 0,05’ten büyük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeylerinin yaş farklılıklarına göre anlamlı farklılıklar göstermediği söylenebilir. Burada kamu çalışanı anlayışının etkili olduğu söylenebilir. Kamu personeli olma gayreti gösteren bireylerin bu alana girdikten sonra da örgütten ayrılma ya da emekli olma zamanına kadar aynı kimliği ve zihniyeti koruyup devam ettirdiği söylenebilir. Buna göre Hipotez 1b reddedilmiştir.

**Tablo 15.** Yaşlara Göre Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki Fark

| Yaş (ÖÖ)   | Ortalama | Standart Sapma | K-W Ort.Değ. | Anlamlılık |
|------------|----------|----------------|--------------|------------|
| 0-25       | 3,746    | ,919           | 108,89       | ,388       |
| 26-35      | 3,393    | 1,004          | 90,05        |            |
| 36-45      | 3,553    | ,902           | 96,67        |            |
| 46-55      | 3,606    | 1,209          | 110,09       |            |
| 56 ve üstü | 3,75     | ,589           | 109,00       |            |

**H2b: Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri yaş farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.**

**H3b: Kamu sektörü çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri yaş farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.**

**H4b: Kamu sektörü çalışanlarının devam bağlılık düzeyleri yaş farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.**

**H5b: Kamu sektörü çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri yaş farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.**

Tablo 16’da kamu personelinin örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal/devam/normatif bağlılık düzeylerinin katılımcıların yaş dağılımlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik istatistiksel bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 16.** Yaşlara Göre ÖB ve Alt Boyutlarının Düzeyleri Arasındaki Fark

|                   | Yaş (ÖB)   | Ortalama | Standart Sapma | K-W Ort.Değ. | Anlamlılık |
|-------------------|------------|----------|----------------|--------------|------------|
| Duygusal Bağlılık | 0-25       | 3,109    | ,631           | 106,23       | ,312       |
|                   | 26-35      | 3,115    | ,599           | 88,31        |            |
|                   | 36-45      | 3,275    | ,615           | 102,41       |            |
|                   | 46-55      | 3,352    | ,421           | 111,18       |            |
|                   | 56 ve üstü | 3,437    | ,088           | 114,50       |            |
| Devam Bağlılığı   | 0-25       | 3,208    | ,846           | 79,31        | ,024       |
|                   | 26-35      | 3,46     | ,706           | 96,73        |            |
|                   | 36-45      | 3,684    | ,524           | 112,22       |            |
|                   | 46-55      | 3,500    | ,806           | 92,27        |            |
|                   | 56 ve üstü | 3,187    | ,088           | 172,50       |            |
| Normatif Bağlılık | 0-25       | 3,297    | ,668           | 106,64       | ,064       |
|                   | 26-35      | 3,018    | ,770           | 85,42        |            |
|                   | 36-45      | 3,261    | ,771           | 105,22       |            |
|                   | 46-55      | 3,534    | ,567           | 123,64       |            |
|                   | 56 ve üstü | 3,375    | ,530           | 111,50       |            |
| Örgütsel Bağlılık | 0-25       | 3,271    | ,449           | 95,96        | ,045       |
|                   | 26-35      | 3,198    | ,442           | 86,84        |            |
|                   | 36-45      | 3,407    | ,477           | 111,57       |            |
|                   | 46-55      | 3,462    | ,298           | 120,05       |            |
|                   | 56 ve üstü | 3,666    | ,235           | 149,00       |            |

Kruskal Wallis H Testi sonuçları incelendiğinde duygusal bağlılık düzeyi için anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,312>0,05$ ) 0,05’ten büyük olduğu, devam bağlılığı düzeyi için anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,024<0,05$ ) 0,05’ten küçük olduğu, normatif bağlılık düzeyi için anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,064>0,05$ ) 0,05’ten büyük olduğu ve örgütsel

bağlılık düzeyi için anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,045<0,05$ ) 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan katılımcılarının duygusal ve normatif bağlılıkları yaşlarının farklılıkları ile anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Devam bağlılıkları ve örgütsel bağlılıkları ise yaşlarının farklılıkları ile anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo incelendiğinde bu alanlarda katılımcıların istatistiksel değerlerinin birbirine çok yakın olduğu gözlemlenmektedir. Kamu personeli olan katılımcıların yaş farklılıklarına göre devam bağlılık düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermesinin, kamu personeline ilerleyen yaşlarda işten ayrılmanın ya da başka bir kuruma geçmenin riskli olacağı ya da pahalıya mâl olacağı algısından kaynaklandığı söylenebilir. Benzer özellikler gösteren kitlelerde yaşın ilerlemesi ile örgüte bağlılığın menfaat eksenli olma eğiliminde olduğu söylenebilir. Sonuç olarak Hipotez 3b ve 5b istatistiksel olarak reddedilmiş, Hipotez 2bve 4b istatistiksel olarak kabul edilmiştir.

**H6b: Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algısı düzeyleri yaş farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.** Algılanan örgütsel destek düzeylerinin katılımcıların yaş farklılığına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H Testi uygulanmıştır. Tablo 17'de katılımcıların yaş dağılımlarına göre algılanan örgütsel destek düzeyleri ile ilgili istatistiksel bilgiler yer almaktadır.

Kruskal Wallis H Testi sonuçlarına göre 0-25 yaş aralığında ve 56 ve üstü yaş grubunda diğer gruplara nazaran algılanan örgütsel destek düzeyinin daha düşük olduğu gözlemlenmektedir. 36-45 yaş aralığında bulunan bireylerde ise diğer yaş gruplarına nazaran algılanan örgütsel destek düzeyleri daha yüksektir. Bu farklılıkların rastlantısal mı yoksa anlamlı bir farklılık mı olduğunu belirlemek için yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları incelendiğinde anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,256>0,05$ ) 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının algılanan örgütsel destek düzeylerinin yaş farklılıklarına göre anlamlı farklılıklar göstermediği söylenebilir. Burada kamu çalışanı olma anlayışının ve alışkanlığının etkili olduğu söylenebilir. Buna göre Hipotez 6b reddedilmiştir.

**Tablo 17.** Yaşlara Göre Algılanan Örgütsel Destek Düzeyleri Arasındaki Fark

| Yaş (AÖD)  | Ortalama | Standart Sapma | K-W Ort.Değ. | Anlamlılık |
|------------|----------|----------------|--------------|------------|
| 0-25       | 3,279    | ,862           | 91,77        | ,256       |
| 26-35      | 3,296    | ,902           | 93,46        |            |
| 36-45      | 3,568    | ,852           | 110,01       |            |
| 46-55      | 3,465    | ,995           | 105,09       |            |
| 56 ve üstü | 2,5      | 1,06           | 42,25        |            |

#### 4.6.1.3. Eğitim Durumu Değişkeni İle İlgili Önermelerin Analizi

**H1c: Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.** Örgütsel özdeşleşme düzeylerinin katılımcıların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H Testi uygulanmıştır. Tablo 18’de katılımcıların eğitim düzeylerine göre örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilgili istatistiksel bilgiler yer almaktadır.

Kruskal Wallis H Testi Testi sonuçları incelendiğinde anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,000<0,05$ ) 0,05’ten küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre Hipotez 1c kabul edilmiştir. İstatistiksel veriler incelendiğinde eğitim derecesinin yükselmesi ile örgütsel özdeşleşme düzeyinin arttığı gözlenmektedir. Burada da eğitim düzeyleri arasındaki farkın örgütsel kimliği benimseme ve örgütü derinlemesine anlayabilme düzeyleri arasındaki farkın oluşmasına neden olduğu söylenebilir. Ayrıca eğitim seviyesinin artmasıyla yöneticilik verilmesi ya da yönetime aktif katılımın artması durumunun örgütsel özdeşleşmeyi artırdığı söylenebilir.

**Tablo 18.** Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki Fark

| Eğitim durumu<br>(ÖÖ) | Ortalama | Standart<br>Sapma | Standart Hata | Anlamlılık |
|-----------------------|----------|-------------------|---------------|------------|
| İlk ve ortaokul       | 2,333    | 1,054             | 34,25         | ,000       |
| Lise                  | 2,348    | 1,015             | 38,18         |            |
| Yüksekokul            | 2,9      | ,993              | 62,79         |            |
| Fakülte               | 3,709    | ,808              | 106,75        |            |
| Lisansüstü            | 4,014    | ,649              | 126,77        |            |

**H2c: Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.**

**H3c: Kamu sektörü çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.**

**H4c: Kamu sektörü çalışanlarının devam bağlılık düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.**

**H5c: Kamu sektörü çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.**

Katılımcıların eğitim durumlarının farklılık göstermesinin örgütsel bağlılık alt boyutlarının ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyip etkilemediğini ölçmek için Kruskal Wallis H Testi yapılmıştır. Tablo 19’da kamu personelinin örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal/devam/normatif bağlılık düzeylerinin katılımcıların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik istatistiksel bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 19.** Eğitim Durumuna Göre ÖB ve Alt Boyutların Düzeyleri Arasındaki Fark

|                   | Eğitim Durumu (ÖB) | Ortalama | Standart Sapma | K-W Ort.Değ. | Anlamlılık |
|-------------------|--------------------|----------|----------------|--------------|------------|
| Duygusal Bağlılık | İlk ve ortaokul    | 3,125    | ,176           | 79,12        | ,000       |
|                   | Lise               | 2,636    | ,507           | 45,45        |            |
|                   | Yüksekokul         | 2,796    | ,587           | 60,45        |            |
|                   | Fakülte            | 3,362    | ,550           | 110,86       |            |
|                   | Lisansüstü         | 3,413    | ,504           | 114,93       |            |
| Devam Bağlılığı   | İlk ve ortaokul    | 3,906    | ,344           | 134,62       | ,000       |
|                   | Lise               | 3,795    | ,388           | 123,18       |            |
|                   | Yüksekokul         | 3,821    | ,447           | 127,15       |            |
|                   | Fakülte            | 3,471    | ,673           | 94,38        |            |
|                   | Lisansüstü         | 3,029    | ,861           | 66,49        |            |
| Normatif Bağlılık | İlk ve ortaokul    | 3,125    | ,510           | 92,00        | ,000       |
|                   | Lise               | 2,5      | ,722           | 51,27        |            |
|                   | Yüksekokul         | 2,712    | ,677           | 63,15        |            |
|                   | Fakülte            | 3,345    | ,676           | 109,59       |            |
|                   | Lisansüstü         | 3,372    | ,727           | 112,63       |            |
| Örgütsel Bağlılık | İlk ve ortaokul    | 3,385    | ,157           | 112,00       | ,001       |
|                   | Lise               | 2,977    | ,349           | 58,82        |            |
|                   | Yüksekokul         | 3,110    | ,404           | 73,95        |            |
|                   | Fakülte            | 3,393    | ,465           | 111,33       |            |
|                   | Lisansüstü         | 3,271    | ,433           | 96,22        |            |

Kruskal Wallis H Testi sonuçları incelendiğinde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri için anlamlılık düzeylerini gösteren sig. değerlerinin ( $p=,000<0,05$ ) ve örgütsel bağlılık düzeyleri için anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,001<0,05$ ) 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği söylenebilir. Sonuç olarak göre Hipotez 2c, 3c, 4c ve 5c kabul edilmiştir.



**H6c: Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algısı düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.** Algılanan örgütsel destek düzeylerinin katılımcıların eğitim düzeyleri farklılığına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H Testi uygulanmıştır. Tablo 20’de katılımcıların eğitim düzeyleri dağılımlarına göre algılanan örgütsel destek düzeyleri ile ilgili istatistiksel bilgiler yer almaktadır.

Kruskal Wallis H Testi sonuçları eğitim düzeyinin artmasıyla algılanan örgütsel destek düzeylerinin yükseldiğini göstermektedir. Bu farklılığın rastlantısal mı yoksa anlamlı bir farklılık mı olduğunu belirlemek için yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları incelendiğinde anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,000<0,05$ ) 0,05’ten küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının algılanan örgütsel destek düzeylerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği söylenebilir. Buna göre Hipotez 6c kabul edilmiştir.

**Tablo 20.** Eğitim Düzeylerine Göre AÖD Düzeyleri Arasındaki Fark

| Eğitim Düzeyi (AÖD) | Ortalama | Standart Sapma | K-W Ort.Değ. | Anlamlılık |
|---------------------|----------|----------------|--------------|------------|
| İlk ve ortaokul     | 2,218    | ,831           | 31,75        | ,000       |
| Lise                | 2,454    | 1,014          | 50,23        |            |
| Yüksekokul          | 2,778    | ,894           | 62,85        |            |
| Fakülte             | 3,557    | ,714           | 107,49       |            |
| Lisansüstü          | 3,771    | ,722           | 122,57       |            |

#### 4.6.1.4. Çalışma Süresi Değişkeni İle İlgili Önermelerin Analizi

**H1d: Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.** Örgütsel özdeşleşme düzeylerinin katılımcıların çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H Testi uygulanmıştır.

Tablo 21’de katılımcıların çalışma sürelerine göre örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilgili istatistiksel bilgiler yer almaktadır. Kruskal Wallis H Testi sonuçları incelendiğinde anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,141>0,05$ ) 0,05’ten büyük olduğu görülmektedir. Bu hipotezin sonuçları değerlendirildiğinde kamu kurumlarında çalışmaya başlayanların ilk yıllardaki özdeşleşme düzeyleri ile ilerleyen zamanlardaki özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı fark olmadığı görülmektedir. Buna göre Hipotez 1d reddedilmiştir.

**Tablo 21.** Çalışma Süresine Göre Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki Fark

| Çalışma Süresi (ÖÖ) | Ortalama | Standart Sapma | K-W Ort.Değ. | Anlamlılık |
|---------------------|----------|----------------|--------------|------------|
| 0-2 yıl             | 3,727    | ,814           | 108,41       | ,141       |
| 2-5 yıl             | 3,561    | ,943           | 97,09        |            |
| 5-10 yıl            | 3,253    | 1,067          | 83,21        |            |
| 10 yıldan fazla     | 3,567    | 1,004          | 99,86        |            |

**H2d: Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.**

**H3d: Kamu sektörü çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.**

**H4d: Kamu sektörü çalışanlarının devam bağlılık düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.**

**H5d: Kamu sektörü çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.**

Katılımcıların çalışma sürelerinin farklılık göstermesinin örgütsel bağlılık alt boyutlarının ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyip etkilemediğini ölçmek için Kruskal Wallis H Testi yapılmıştır. Tablo 22’de kamu personelinin örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal/devam/normatif bağlılık düzeylerinin katılımcıların çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik istatistiksel bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 22.** Çalışma Süresine Göre ÖB ve Alt Boyutların Düzeyleri Arasındaki Fark

|                   | Çalışma Süresi (ÖB) | Ortalama | Standart Sapma | K-W Ort.Değ. | Anlamlılık |
|-------------------|---------------------|----------|----------------|--------------|------------|
| Duygusal Bağlılık | 0-2 yıl             | 3,298    | ,547           | 104,31       | ,128       |
|                   | 2-5 yıl             | 3,144    | ,495           | 87,80        |            |
|                   | 5-10 yıl            | 3,060    | ,687           | 86,16        |            |
|                   | 10 yıldan fazla     | 3,324    | ,609           | 107,28       |            |
| Devam Bağlılığı   | 0-2 yıl             | 2,908    | ,867           | 59,74        | ,000       |
|                   | 2-5 yıl             | 3,75     | ,584           | 119,87       |            |
|                   | 5-10 yıl            | 3,622    | ,534           | 106,48       |            |
|                   | 10 yıldan fazla     | 3,622    | ,547           | 105,58       |            |
| Normatif Bağlılık | 0-2 yıl             | 3,334    | ,638           | 109,39       | ,014       |
|                   | 2-5 yıl             | 2,993    | ,651           | 83,49        |            |
|                   | 5-10 yıl            | 2,971    | ,846           | 82,72        |            |
|                   | 10 yıldan fazla     | 3,328    | ,748           | 109,02       |            |
| Örgütsel Bağlılık | 0-2 yıl             | 3,18     | ,413           | 85,29        | ,037       |
|                   | 2-5 yıl             | 3,296    | ,387           | 98,53        |            |
|                   | 5-10 yıl            | 3,217    | ,477           | 88,89        |            |
|                   | 10 yıldan fazla     | 3,425    | ,476           | 114,36       |            |

Kruskal Wallis H Testi sonuçları incelendiğinde duygusal bağlılık için anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,128>0,05$ ) 0,05'ten büyük olduğu, devam bağlılığı ( $p=,000<0,05$ ), normatif bağlılık ( $p=,014<0,05$ ) ve örgütsel bağlılık ( $p=,037<0,05$ ) için anlamlılık düzeylerini gösteren sig. değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan katılımcıların devam bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve örgütsel bağlılıkları çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar gösterirken duygusal bağlılık düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Bu sonuçlara göre Hipotez 3d reddedilmiş, Hipotez 2d, 4d ve 5d ise kabul edilmiştir. Bu istatistiksel sonuçlara göre çalışma süresi arttıkça kamu çalışanlarının kurumlarına devam bağlılığı artmaktadır. 10 yıla kadar olan süreçte ise çalışma süresi arttıkça normatif bağlılık azalırken 10 yıl ve daha fazla çalışanlarda normatif bağlılık artmaktadır.

Kavramsal çerçevede ve yazın taramasında belirtildiği gibi insanlar çalışma hayatlarının ilk yıllarında alıştırma sürecinin ve sürekli alternatif arayışlarının etkisiyle örgütsel bağlılıkta güçlük yaşayabilmektedirler. Ancak kamu sektöründe özlük hakları konusunda (örneğin emeklilik, lojman, terfi vs.) personelin kıdem aldıkça daha avantajlı hale gelmesi onların devam bağlılığını artırmaktadır. İnsanlar uzun yıllar çalıştıktan sonra bir takım hakları elde edebilmek için ya da ayrılmanın daha maliyetli olabileceğini düşündükleri için kalmayı tercih edebilmektedirler. Kamu sektöründe devlet hizmeti yapıyor olma anlayışı ise uzun yıllar kamu hizmeti yapan (10 yıl ve üzeri) bireyleri kurumlarına normatif olarak bağlamakta ve çalışanlara kurumlarını bırakmanın ya da özverili çalışmamanın vicdani sorumluluğunu yüklemektedir. İstatistiksel sonuçlar değerlendirildiğinde genel olarak kamu personelinin çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi de artmaktadır.

**H6d: Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algısı düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.** Algılanan örgütsel destek düzeylerinin katılımcıların çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H Testi uygulanmıştır. Tablo 23'te katılımcıların çalışma sürelerine göre algılanan örgütsel destek düzeyleri ile ilgili istatistiksel bilgiler yer almaktadır.

Kruskal Wallis H Testi sonuçları incelendiğinde anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,254>0,05$ ) 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu hipotezin sonuçları değerlendirildiğinde kamu kurumlarında çalışmaya başlayanların ilk yıllardaki örgütsel destek algısı düzeyleri ile ilerleyen zamanlardaki örgütsel destek algısı düzeyleri arasında anlamlı fark olmadığı görülmektedir. Buna göre Hipotez 6d reddedilmiştir.

**Tablo 23.** Çalışma Süresine Göre AÖD Düzeyleri Arasındaki Fark

| Çalışma Süresi (AÖD) | Ortalama | Standart Sapma | Standart Hata | Anlamlılık |
|----------------------|----------|----------------|---------------|------------|
| 0-2 yıl              | 3,346    | ,779           | 94,47         | ,254       |
| 2-5 yıl              | 3,279    | ,817           | 91,17         |            |
| 5-10 yıl             | 3,235    | ,953           | 90,43         |            |
| 10 yıldan fazla      | 3,534    | ,968           | 109,72        |            |

#### 4.6.2. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Bu bölümde araştırma hipotezlerinden biri olan kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algılarıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelenmektedir. Bu önermenin doğruluğunu test etmek için algılanan örgütsel destek puanları ile örgütsel bağlılık davranışı gösterme puanları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak *Spearman Korelasyon* analizi kullanılmıştır. Spearman Korelasyon analizi değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesine imkân veren bir analiz yöntemidir. Bu bölümde ele alınacak değişkenler Spearman Korelasyon analizi için uygun olup değerlendirilecek hipotezler aşağıda verilmiştir;

**H7: Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algılarıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır;**

**H7a: Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algılarıyla duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

**H7b: Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algılarıyla normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

**H7c: Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algılarıyla devam bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Araştırmada örgütsel bağlılık değişkeni üç alt boyutta incelendiğinden bu hipotezde algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın her bir alt boyutuyla ilişkisi tek tek ele alınmıştır. Hipotez 7a, 7b ve 7c ile örgütsel destek algısıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığı tek tek ele alınırken Hipotez 7 bir ana hipotez olarak örgütsel destek algısıyla örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi genel olarak göstermektedir. Hipotezlerin doğruluğunu test etmek için yapılan Spearman Korelasyon istatistiksel sonuçları Tablo 24’te verilmiştir.

**Tablo 24.** Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel, Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

| Model   | N   | Spearman Korelasyon Katsayısı | Anlamlılık |
|---------|-----|-------------------------------|------------|
| AÖD-DB  | 193 | ,724                          | ,000       |
| AÖD-NB  | 193 | ,690                          | ,000       |
| AÖD-DvB | 193 | -,159                         | ,028       |
| AÖD-ÖB  | 193 | ,630                          | ,000       |

Spearman Korelasyon tablosundaki anlamlılık katsayıları (sig.) değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini belirlerken sprarman korelasyon katsayıları ise değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirlemektedir. Tablo 24 incelendiğinde duygusal bağlılık için anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,000<0,05$ ), devam bağlılığı anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,028<0,05$ ), normatif bağlılık anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,000<0,05$ ) ve örgütsel bağlılık anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,000<0,05$ ) 0,05’ten küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan katılımcıların algılanan örgütsel destek düzeyleri ile duygusal bağlılık, devam bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 24'te belirtilen spearman korelasyon katsayıları incelendiğinde ise araştırmaya katılan katılımcıların algılanan örgütsel destek düzeyleri ile duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu, devam bağlılık düzeyleri ile negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Genel olarak örgütsel bağlılık düzeyi ele alındığında algılanan örgütsel destek düzeyi ile aralarında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara göre Hipotez 7, 7a, 7b ve 7c kabul edilmiştir.

Devam bağlılığı algılanan örgütsel destek ile diğer bağlılık boyutlarından farklı olarak düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Bu durumda örgütsel destek algısı yüksek olan bireylerin herhangi bir menfaat gözetmeksizin bağlılık seviyesinin de yüksek olacağı söylenebilir.

#### 4.6.3. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki

Bu bölümde araştırma hipotezlerinden biri olan kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algılarıyla örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelenmektedir. Bu önermenin doğruluğunu test etmek için algılanan örgütsel destek puanları ile örgütsel özdeşleşme davranışı gösterme puanları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak *Spearman Korelasyon* analizi kullanılmıştır. Bu bölümde ele alınacak hipotez şu şekildedir:

**H8: Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algılarıyla örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Katılımcılar üzerinde yapılan araştırmada elde edilen algılanan örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme puanları üzerinde yapılan spearman korelasyon analizi sonuçları Tablo 25'te verilmiştir.

**Tablo 25.** AÖD ve ÖÖ Düzeyleri Arasındaki İlişki

| Model  | N   | Spearman Korelasyon Katsayısı | Anlamlılık |
|--------|-----|-------------------------------|------------|
| AÖD-ÖÖ | 193 | ,754                          | ,000       |

Tablo 25 incelendiğinde algılanan örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki için anlamlılık düzeyini gösteren sig. değerinin ( $p=,000<0,05$ ) 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre araştırmaya katılan katılımcıların algılanan örgütsel destek düzeyleri ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 25'te belirtilen spearman korelasyon katsayısı araştırmaya katılan katılımcıların algılanan örgütsel destek düzeyleri ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre Hipotez 7, 7a, 7b ve 7c kabul edilmiştir. Bu durumda Hipotez 8 kabul edilmiştir.

Sonuçlara göre kamu personelinde örgütsel destek algısıyla örgütsel özdeşleşme davranışının ortaya çıkışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin olması durumu bu hipotezin kavramsal çerçevede ifade edilen ve literatürde yer alan çalışmalarla benzerlik gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Kamu kurumlarının kurumsal destek politikalarını benimseyen ve bu anlamda tatmin olmuş çalışanların örgütsel özdeşleşme konusunda da zorlanmadığı ve kurumlarını benimsedikleri anlaşılmaktadır. Bu hususla ilgili olarak araştırmaya katılan kamu personelinin literatürde yer alan araştırmalar ve kavramsal çerçevede ifade edilen bilgiler ışığında ortalama bir davranış sergilediği sonucuna varılabilir.



## SONUÇ

Değişimin kaçınılmaz olduğu ve klasik yönetim anlayışının yerini hızla modern sonrası yönetim tekniklerine bıraktığı günümüzde yönetim bilimi alanında yeni kavram ve yeni fikirler ortaya konmaktadır. Bilime katkı sağlamak amacıyla gerçekleştirilen yeni araştırmalar, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirme performansı ve başarıları adına da yöneticilere yeni fikirler sunmakta ve kolaylıklar sağlamaktadır. Modern sonrası yönetim uygulamaları örgütsel amaçlara ve örgütsel hedeflere ulaşmada insanı temel unsur olarak kabul etmektedir. Ortaya çıkan yeni kavram ve fikirler sosyal değişimin doğurduğu ihtiyaçlardan kaynaklanmakta olup örgüt üyelerinin örgütsel amaçları gerçekleştirme özverilerini artırmaya yönelik uygulamalar içermektedir. Bu araştırmada örgütsel amaçlara ulaşmada ve örgütsel performansın artırılmasında etkin olduğu değerlendirilen ve bireysel özveriyi artıran modern sonrası yönetim kavramlarından örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme kavramları ele alınmış, algılanan örgütsel desteğin kamu sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilişkisi incelenmiştir.

Bu çalışmanın kamu sektörü üzerinde yapılması gerekliliği kamu sektöründe yaşanan değişimden kaynaklanan ihtiyaçlardan doğmuştur. İnsan odaklı yönetim anlayışının kamu sektöründe de yer edinmesiyle sosyal fayda sağlamak amacı güden ve kâr amacı gütmeyen, kalıplaşmış kurallara bağlı, örgütsel performansın geri planda olduğu kurumsal yapıdan sıyrılma dönüşümü başlamıştır. Modern ve modern sonrası yönetim anlayışının kamu sektöründe kabul görmesi ile birlikte daha mobil ve etkin olma ve örgütsel performansa dayalı stratejiler geliştirme çabaları da kendini göstermiştir. Bu temelden kaynaklanarak kurumsal ve bireysel alanda birçok değişikliğe uğrayan kamu kurumlarında bu değişimle birlikte ortaya çıkan birtakım eksikliklerin ve sorunların giderilmesine yönelik araştırma-geliştirme faaliyetleri gereksinimleri doğmuştur. Buna yönelik olarak kendi içinden ve dışarıdan gelebilecek her türlü yeniliğe açık olan kamu sektörü bu alanda personelini de teşvik etmekte ve ortaya çıkan sonuçları değerlendirmektedir. Bu ihtiyaçlardan kaynaklanan bu tez literatürde yer alan yerli ve yabancı kaynaklı özel sektöre yönelik olarak ya da

genele hitaben yapılmış çalışmaların kamu sektöründeki bir uygulamasını ortaya koymayı amaçlamıştır.

Bu tezde, Ankara ve İzmir illerinde bulunan öğretmenler, belediye çalışanları, sağlık çalışanları ve diğer kamu kurumu personelinin örgütsel destek algılarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisi araştırılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle literatür taraması yapılmış; çalışmanın birinci bölümünde örgütsel özdeşleşme kavramı, ikinci bölümünde örgütsel bağlılık ve üçüncü bölümünde ise algılanan örgütsel destek kavramı ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Bu kavramlar arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi amacıyla bir uygulama gerçekleştirilmiş ve tezin dördüncü bölümünde bu uygulamaya ve sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma değişkenlere yönelik ölçeklerle oluşturulan veri setinden hareketle analiz edilmiştir.

Tez çalışmasının sonuçlarına göre kamu çalışanlarının örgütsel özdeşleşme, duygusal, devam, normatif ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile bazı demografik değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu hipotezler değerlendirildiğinde, katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin yaş, cinsiyet ve çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermediği fakat eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Devam bağlılığı düzeylerinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma sürelerinin farklılıklarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Normatif bağlılık düzeylerinin yaş ve cinsiyete göre anlamlı farklılıklar göstermediği fakat eğitim durumu ve çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Genel olarak örgütsel bağlılık düzeylerinin ise cinsiyet farklılıklarına göre anlamlı farklılıklar göstermediği fakat yaş, eğitim durumu ve çalışma süreleri farklılıklarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Son olarak katılımcıların örgütsel özdeşleşme ve algılanan örgütsel destek düzeyleri ile demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini inceleyen hipotezler değerlendirildiğinde ise örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve algılanan örgütsel destek düzeylerinin yaş, cinsiyet ve çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermediği sadece eğitim durumuna göre anlamlı farklılıkla gösterdiği belirlenmiştir.

Örgütsel özdeşleşme ve demografik değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen Mael ve Ashforth (1992) **örgütte bulunma süresi** ve örgüt üyeliğinin yeni olmasının örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediklerini belirtmişlerdir. Bu çalışmaya göre örgütsel özdeşleşme düzeyleri çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Major Witting (2006) yaptığı ampirik çalışmasında örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen üç öncül olduğundan bahsetmiştir. Bunlar: **örgütte kalma süresi**, algılanan dış prestij ve değer uyumu. Bu çalışmada diğer araştırmaların aksine örgütte kalma süresi ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ifade edilmiştir. Örgütte daha uzun süre bulunmuş bireylerin kısa süredir örgütte bulunan bireylere göre daha fazla örgütsel değişimi ve yeniden yapılanmayı tecrübe ettiklerini ve bunun sonucu olarak örgütsel kimliğinin sürekli olmayacağı algısına sahip olduklarını söylemiştir (Witting, 2006). Başka bir araştırmada da örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen demografik değişkenler **cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi** ve daha önce çalışılan iş yeri sayısı ve sürekli ya da geçici olma olarak sıralanmıştır. Bu araştırmaya göre cinsiyet değişkeninde genel olarak erkeklerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri bayanlara göre yüksektir. Bunun yanı sıra ilerleyen yaş, yüksek eğitim düzeyin, yüksek örgütsel kıdem, mesleki kıdem ve statü, yüksek maaşlı olma ve örgütte daimi kadroda bulunuyor olmak (sürekli olmak) örgütsel özdeşleşmeyi artırmaktadır (Polat, 2009: 33-41).

Bu tezde elde edilen sonuçlara göre örgütsel özdeşleşme düzeyleri yaş, cinsiyet ve çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermezken eğitim seviyelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Bu açıdan eğitim düzeyi yönüyle diğer çalışmalarla aynı sonuç elde edilirken cinsiyet, yaş ve çalışma süreleri farklılıklarına göre elde edilen sonuçlar diğer çalışmalardan farklılık göstermektedir. Bu sonuçların elde edilmesinde kamu kurumlarında özdeşleşmeyi sağlayan aidiyet duygusunun eğitim seviyesi ile doğru orantılı olarak değişmesinin etkili olduğu söylenebilir. Terfi, yönetime katılma ve sorumluluk üstlenme konusunda katı bir yapıya sahip olan kamu kurumlarında mesleki pozisyonlar sadece eğitim seviyelerine göre belirlenmektedir. Yüksek maaş, sorumluluk, aidiyet, kararlara katılma, etkin iletişim ve iş doyumunu gibi diğer kazanımlar da buna bağlıdır. Bu nedenle kamu kurumlarında eğitim seviyeleri farklılıklarına göre özdeşleşme düzeyleri anlamlı

farklılıklar göstermektedir. Terfi etmesi çok zor ve bürokrasiye bağlı olan bir kamu personeli ne kadar süredir çalışıyor olursa olsun ya da yaşı ve cinsiyeti ne olursa olsun yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşmeye sahip olmayacaktır.

Örgütsel bağlılığın oluşmasında esas olan faktörler kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak sınıflandırılmıştır. Yapılan araştırmalarda genel olarak kabul görmüş öncüller, **iş tatmini, örgütsel güven, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel adalet, terfi, kariyer fırsatı, örgütsel vatandaşlık** (Çakınberk vd., 2011 a), işgören **yaşı ve cinsiyetidir** (Hawkins, 1998: 13-33). Bu tezde elde edilen sonuçlara göre örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Bu yönüyle literatürde yer alan araştırmalardan farklılıklar göstermektedir. Duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri sadece eğitim düzeyleri farklılıklarına göre anlamlı farklılıklar gösterirken devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık düzeyleri ise demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Kamu kurumlarında iş tatmini, yüksek maaş, kararlara katılma ve terfi gibi hususlar sadece eğitim düzeyi ile belirlendiğinden eğitim seviyeleri düşük düzeyde olan bireylerin yaş, cinsiyet ve çalışma sürelerine göre duygusal ve ahlaki bağlılık düzeyleri artmamaktadır. Eğitim seviyesinin artmasıyla özveri ve aidiyet duygusu artan bireyler ise yüksek duygusal ve ahlaki bağlılığa sahip olmaktadır. Devam bağlılığı düzeyi maddi kazanç ve menfaatlerden etkilendiği için demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Algılanan örgütsel destek konusunda yapılan araştırmalar örgüt üyelerinin bireysel özelliklerinin az da olsa algılanan örgütsel destek düzeyini etkilediğini ortaya koymuştur. Bu araştırmalarda en çok ön plana çıkan ve algılanan örgütsel desteği etkilediği düşünülen bireysel faktörler, **cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim düzeyidir** (Bozkurt, 2007). Bu tezde algılanan örgütsel destek düzeyleri sadece eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar gösterirken cinsiyet, yaş ve çalışma düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Bu noktada etkin olan hususun diğer değişkenlerde olduğu gibi kamu sektörünün eğitim düzeyine bağlı yapısı olduğu söylenebilir. Kamu sektörünün değişime açık olmayışının, yönetimde esnek olmayışının, bürokratik yapısının ve iş devamlılığı garantisinin sağlanmasının yaş, cinsiyet ve çalışma sürelerine göre çalışanlarda anlamlı değişiklikler meydana

gelmesine engel olduğu söylenebilir. Eğitim düzeyinin artmasıyla çalışanların bilinç ve aidiyetleri artmakta ve örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek algısında anlamlı farklılıklar meydana gelmektedir.

Araştırmanın değişkenleri üzerinde yapılan analizlerde kamu çalışanlarının algılanan örgütsel destek düzeylerinin örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılık düzeyleri ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre algılanan örgütsel destek düzeylerinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri ile pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkisi varken devam bağlılık düzeyleri ile negatif yönlü düşük düzeyli bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre algılanan örgütsel destek düzeyinin yüksek olduğu kamu kurumlarında personelin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyinin de yüksek olacağı söylenebilir.

Kamu çalışanlarının algılanan örgütsel destek düzeyinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilişkisi incelendiğinde ise analiz sonucunda örgütsel destek algısının örgütsel özdeşleşme düzeyi ile anlamlı ve pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre algılanan örgütsel destek düzeyinin yüksek olduğu kamu kurumlarında personelin örgütsel özdeşleşme düzeyinin de yüksek olacağı sonucuna ulaşılabilir.

Algılanan örgütsel destek üzerinde hem Türkiye’de hem de yurtdışında yapılan araştırmalar örgütsel destek algısının bir takım olumlu davranışlar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu araştırmalar arasında yer alan Rhoades ve arkadaşlarının (2002) yaptıkları araştırma sonucunda algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Rhoades vd., 2002). Algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılıkla pozitif yönlü ilişkisini ortaya koyan araştırmalardan biri de Gouldner’in (1960) yaptığı araştırmadır (Gouldner, 1960’dan akt.Çakır, 2006). Randall ve arkadaşlarının (1987) yaptıkları araştırmada ise algılanan örgütsel desteğin hem normatif bağlılığı hem de duygusal bağlılığı etkilediği belirtilmiştir (Randall, 1987).

Özdevecioğlu (2003 b), algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla Kayseri ilinde mobilya sektöründe çeşitli kademelerde çalışan personel ve işçiler üzerinde araştırma yapmıştır. Bu araştırmada

algılanan örgütsel destek ile normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve örgütsel bağlılığın örgütsel destekle açıklandığını ortaya koymuştur (Özdevecioğlu, 2003 b). Yapılan araştırmalar özel sektör çalışanlarında algılanan örgütsel desteğin duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmalarda örgütsel destek algısının iş doyumu, işten ayrılma niyetinde ve devamsızlıkta azalma, performans artışı, örgütsel vatandaşlık, çaba düzeyinde artış, üretkenlik ve buluşların artması, sorumluluk duygusunun güçlenmesi, stres ve tükenme davranışlarında azalma gibi diğer olumlu katkılarının bulunduğu da belirlenmiştir.

Tüm bu kazançları ile birlikte değerlendirildiğinde bu tezde kamu sektöründe diğer sektörlere benzer bir şekilde örgütsel destek algısının örgütsel, duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kamu sektöründe amir desteği, örgütsel adalet, ödül sistemi, kişisel gelişim olanakları ve eğitim, destekleyici örgüt kültürü ve psikolojik güvenlik gibi yönetsel faktörlerin tatmin edici düzeyde olmamasının kamu personelinin duygusal ve normatif bağlılık sağlamada etkili olduğu söylenebilir. Ancak kamu personelinin maddi şartlar ve kazanç sağlama noktasında tatmin edici bir seviyede olmaması devam (menfaat) bağlılığı üzerinde olumlu bir etki sağlamamaktadır.

Algılanan örgütsel destek üzerinde yapılan araştırmalar örgütsel destek algısının örgütsel özdeşleşme düzeyleriyle de anlamlı bir ilişkisinin olduğunu göstermektedir. Bu konuda Turunç ve Çelik Ankara'da savunma sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma yapmışlar ve çalışanlardaki örgütsel destek algısının örgütsel özdeşleşme ve iş performansı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir (Turunç ve Çelik, 2010 a). Ayrıca literatürde çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek olması durumunda hem rollerinin gerektirdiği hem de rollerinin dışındaki işlerde yüksek performans göstereceği ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin olumlu yönde değişeceği sonucunu ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur (Akın, 2008). Bu tezde elde edilen sonuç literatürde yer alan sonuçlara benzer olarak kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algılarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu yönündedir.

Örgütsel destek algısı kamu çalışanlarında algılanan örgütsel adalet, algılanan dış prestij, örgütsel kararlara katılım özgüveni, olumlu örgüt-birey ilişkisinin artması gibi olumlu katkılar sağlamakta ve kamu sektöründe olan özdeşleşme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotezler değerlendirildiğinde bu tezde elde edilen tüm sonuçlar Tablo 30'da özetlenmiştir.

**Tablo 26. Araştırma Önergeleri ve Sonuçları**

| Önergeler   | Red / Kabul |
|---|-------------|
| <b>H1a:</b> Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri cinsiyet farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. | Red         |
| <b>H1b:</b> Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri yaş farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.      | Red         |
| <b>H1c:</b> Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.    | Kabul       |
| <b>H1d:</b> Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir     | Red         |
| <b>H2a:</b> Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.   | Red         |
| <b>H2b:</b> Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri yaş farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.        | Kabul       |
| <b>H2c:</b> Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.      | Kabul       |
| <b>H2d:</b> Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.      | Kabul       |
| <b>H3a:</b> Kamu sektörü çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri cinsiyet farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.   | Red         |
| <b>H3b:</b> Kamu sektörü çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri yaş farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.        | Red         |

|  |       |
|--|-------|
| <b>H3c:</b> Kamu sektörü çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.         | Kabul |
| <b>H3d:</b> Kamu sektörü çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.         | Red   |
| <b>H4a:</b> Kamu sektörü çalışanlarının devam bağlılık düzeyleri cinsiyet farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.         | Kabul |
| <b>H4b:</b> Kamu sektörü çalışanlarının devam bağlılık düzeyleri yaş farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.              | Kabul |
| <b>H4c:</b> Kamu sektörü çalışanlarının devam bağlılık düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.            | Kabul |
| <b>H4d:</b> Kamu sektörü çalışanlarının devam bağlılık düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.            | Kabul |
| <b>H5a:</b> Kamu sektörü çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri cinsiyet farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.      | Red   |
| <b>H5b:</b> Kamu sektörü çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri yaş farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.           | Red   |
| <b>H5c:</b> Kamu sektörü çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.         | Kabul |
| <b>H5d:</b> Kamu sektörü çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.         | Kabul |
| <b>H6a:</b> Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algısı düzeyleri cinsiyet farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. | Red   |
| <b>H6b:</b> Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algısı düzeyleri yaş farklılığına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.      | Red   |
| <b>H6c:</b> Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algısı düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.    | Kabul |
| <b>H6d:</b> Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algısı düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.    | Red   |
| <b>H7:</b> Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algılarıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.       | Kabul |



|   |       |
|---|-------|
| <b>H7a:</b> Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algılarıyla duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.   | Kabul |
| <b>H7b:</b> Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algılarıyla normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.   | Kabul |
| <b>H7c:</b> Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algılarıyla devam bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.      | Kabul |
| <b>H8:</b> Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel destek algılarıyla örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.. | Kabul |

Tüm bu sonuçlar doğrultusunda kamu personelinin örgütsel destek algılarının örgütsel özdeşleşme düzeyi ve örgütsel, duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları ve bu değişkenlere ait düzeylerin katılımcıların bazı demografik özelliklerine göre değişkenlik gösterdiği ifade edilebilir. Yabancı kaynaklarda yer alan çalışmaların farklı kültürleri haiz sonuçları ve yerli çalışmaların özel sektör kültürünü haiz sonuçları ile aynı sonuca ulaşılmasından dolayı, algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel, duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu genel ifade olarak kabul edilebilir. Bu durum kurumlar ve sektörler göre değişkenlik göstermeyebilir. Bunda en büyük etkenin genel insan eğilimlerinin ve ihtiyaçlarının benzerlik göstermesi ve benzer etki-tepki ilişkisine sahip olması sonucuna ulaşılabilir. Ancak çalışmada yer alan demografik değişkenlerin bağımlı ve bağımsız değişkenlerle olan ilişkilerine yönelik analiz sonucunda elde edilen bulgular diğer çalışmalardan farklılık arz etmektedir. Bu noktada kamu kültürü kendi farkını ortaya koymaktadır ve bu algı ve anlayış farklılığı araştırma sonuçlarını diğer araştırmalardan bağımsız olarak kendine özgü hale getirmektedir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular ve değerlendirilen analizlere göre kamu kurumlarının örgütsel performansı artırma adına personelinin örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini artırmaları gerektiği ifade edilebilir. Algılanan örgütsel desteğin kavramsal çerçevede belirtildiği şekliyle (kararlara katılım, yükselme olanağı, iş tatmini, sosyal ortam vs.) ve kamu kurumlarının kendilerine has politikaları ile (terfi, emeklilik, lojman, sigorta, sağlık hizmeti, ücret, saygınlık

kazandırma, işe ulaşım imkânı sağlama vs.) artırılması kaçınılmazdır. Hızlı bir değişim ve etkinleşme sürecine giren kamu kurumlarında teşkilat yapılarının bu amaca yönelik değişmesinin ve ilke, yönetmelik ve prosedürlerin bu amaca yönelik revize edilmesinin yanı sıra insan kaynaklı modern yönetim uygulamalarına da ağırlık verilerek değişim yönetimi süreci dengelenmelidir.

## KAYNAKÇA

Acar, A.Z. (2006). “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı 7, s. 77-93.

Akalın, Ç. (2006). “Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek ve Bir Ara Değişken Olarak Örgüt Temelli Öz Saygı”, Hacettepe Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Akın, M. (2008). “Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri”, *Bozok Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 25, s. 141-170.

Arkonaç, S. (2001). *Sosyal Psikoloji*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Atay, S. (2006). “Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi Afyon.

Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, C: 20, Sayı 1, s. 33-44.

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, s. 1-18.

Allen, N. J. Ve Meyer, J. P. (1991). “A Three Model Conceptualization Of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, Cilt 1, Sayı 1, s. 61-89.

Aryee S., Chen, Z. X., ve Lee, C. (2005). "Test Of A Mediation Model Of Perceived Organizational Support, Journal Of Vocational Behaviour", *Journal of Vocational Behaviour*, Sayı 66, s. 457-470.

Ashforth, Blake E. (2001) "Role Transitions In Organizational Life: An Identity Based Perspective", *Mahwah, NJ: Lawrance Erlbaum*.

Ashforth, Blake E., Harrison, Spencer H. ve Corley, Kevin G. (2008). "Identification in Organizations: An Examination Of Four Fundamental Questions", *Journal of Management*, Sayı 34, s. 325.

Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Sayı 206, Ankara.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, KariyerYayıncılık, İstanbul.

Bayram, L. (2006). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, s. 125-139.

Becker, H. S. (1960). "Notes On The Concept Of Commitment", *American Journal of Sociology*, Sayı 66, s. 33-42.

Bedian A., Kemerry E. ve Pizzolatto A. (1991). "Career Commitment And Expected Utility of Present Job As Predictor Of Turnover Intentions And Turnover Behaviour", *Journal of Vocational Behaviour*, Sayı 31, s. 331-343.

Bergami, M. ve R. P. Bagozzi, (2000). "Self Categorization, Affective Commitment And Group Self-Esteem As Dsitinct Aspects Social Identity In The Organizations", *British Journal of Social Psychology*, Sayı 39, s. 555-577.

Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, Cilt 44, Sayı 511, s. 55-74.

Bozkurt, F. (2007). "Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma", Celal Bayar Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.

Burke, R. (2003). "Nursing Staff Attitudes Following Restructuring: The Role Of Perceived Organizational Support, Restructuring Processes And Stressor", *International Journal Of Sociology And Social Policy*, Cilt 23, Sayı 9, s. 129-157.

Chattopadhyay, E. G. P. (2005). "One Foot in Each Camp: The Dual Identification of Contract Workers", *Administrative Science Quarterly*, Sayı 50, s. 68–99.

Cheney, G. (1983). "On the Various and Changing Meaning of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification", *Communication Monographs*, Sayı 50, s. 342-362.

Cheney, G. ve Tompkins, P. K. (1987). "Coming to Terms with Organizational Identification and Commitment", *Central States Speech Journal*, Cilt 38, Sayı 1, s. 1-15.

Chow, I. H. S. (1994). "Organizational Commitmentand Career Development Of Chinese Managers in Hong Kong And Taiwan", *The International Journal Of Career Management*, Cilt 6, Sayı 4, s. 3-9.

Çakınberk, A., Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011 a). *Vizyoner Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık*, Asitan Yayınevi, Sivas.

Çakınberk, A., Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011 b). “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya veTunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s. 89-121.

Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Kitabevi, Ankara.

Çakır, B. (2006). “SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Çarıkcı, İlker, H., (2000). “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, s. 155-168.

Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Çöl, G. ve Ardıç, K. (2008). “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”, *Atatürk Üniv. İİBF Dergisi*, Cilt 2, Sayı 22, s. 157-174.

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

Dutton, J.E. Dukerich, J. ve Harquail, C . V. (1994). “Organizational Images And Member Identification”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt39, Sayı 2, s. 239-263.

Edward, M.R. (2005). "Organizational Identification: A. Conceptual and Operational Review", *International, Journal of Management Reviews*, Cilt 7, Sayı 4, s. 207-230.

Edwards, M.R. ve Peccei, R. (2007). "Organizational Identification: Development and Testing of a Conceptually Grounded Measure", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt 16, Sayı 1, s. 25-57.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Sayı 71, s.500-507.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vanderberghe, C., Sucharski, I., ve Rhoades, L., (2002). "Perceived Organizational Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention", *Journal of Applied Psychology*, Sayı 87, s. 565-573.

Erdem, R. (2007). "Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniv. İİBF Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, s. 63-79.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

Ergun Özler, D. (Ed.) (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Yayınevi, Bursa.

Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). "Örgütsel Bağlılık, Editör: Derya Ergun Özler, Örgütsel Davranışta Güncel Konular", *Ekin Yayınevi*, İstanbul.

Etzioni, A., (1975). "Comparative Analysis of Complex Organizations", *New York, NY: Free Press of Glencoe*.

Gautam, T., Rolf Van Dick ve Ulrich W. (2004). "Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects Of Two Related Concepts." *Asian Journal of Social Psychology*, Cilt 7, Sayı 3, s. 301-315.

Gündoğan, T. (2009). "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Uzmanlık Yeterlilik Tezi", Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim – Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Gürel, T.B. (2004). "Parametrik ve Nonparametrik Testler", *Niğde Üniversitesi İİBF*.

Hawkins, W.D. (1998). "Predictors Of Affective Organizational Commitment Among High School Principals", *Virginia Polytechnic Institute And State University, Doctorate Thesis*, Virginia.

He, P. (2008). "An Investigation Of The Antecedents And Consequences Of Affective Commitment In A U.S. Hospitality Organization", *Virginia Polytechnic Institute and State University*, Blacksburg, Virginia.

Irving P. G., Coleman D. F. ve Cooper C. L. (1997). "Further Assesments of Three – Component Model of Occupational Commitment: Generalizability And Differences Accross Occupations", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 82, Sayı 3.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Ankara.

İşcan, Ö. F. (2006). "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 11, s. 160-177.



Jaros, S. (2007). "Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues", *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, Cilt 6, Sayı 4, s. 8-26.

Kaplan, M. ve Ögüt, A. (2012). "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, s. 387-401.

Karabey, C. N. (2005). "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

Karacaoğlu, K. (2005). "Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Sayı 16, s. 54-70.

Karayığit, K. Y. (2008). "Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Kaya, O. (2007). "Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Koç, H. (2008). "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 28.

Kreiner, G. E. ve Ashforth, B. E. (2004). "Evidence Toward An Expanded Model Of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behaviour*, Sayı 25, s. 1-27.

Lee, S. M. (1969). "Organizational Identification of Scientists", *The Academy of Management Journal*, Cilt 12, Sayı 3, s. 327-337.

Lee, S.M. (1971). "An Empirical Analysis of Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, Cilt 14, Sayı 2, s. 213-226.

Livingston M. M. ve Burley K. (1996). "The Importance of Being Feminine: Gender Sex Role, Occupational And Marital Role Commitment", *Journal of Social Behaviour And Personeaity*, Cilt 11,Sayı 5, s. 179-193.

Luthans, F., Baack, D. ve Taylor, L. (1987). "Organizational Commitment", *Analysis of Antecedents Human Relations*, Cilt 40, Sayı 4, s. 219-236.

Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1989). "Social Identity Theory and the Organizations", *Academy of Management Review*, Sayı 14, s. 20-39.

Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1992). "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behaviour*, Sayı 13, s.103-123.

McMahon, B. (2007). "Organizational Commitment, Relationship Commitment And Their Association With Attachment Style And Locus Of Control", *In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Master Of Science In Psychology*, Georgia Institute of Technology.

Melikoğlu, M. (2009). "The Distinctive Role Of Prestige, Communication And Trust: Organizational Identification Versus Affective Commitment", Marmara Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Miller, M. Allen, M.K. Casey ve J.R. Johnson, (2000). "Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire", *Management Communication Quarterly*, Cilt 13, Sayı 4, s. 626-658.

Morrow, P. C. ve Wirth, R. E. (1989). “Work Commitment Among Salaried Professionals”, *Journal of Vocational Behavior*, Sayı 34, s. 40-56.

Mowday, R. T., Porter, L. W ve Steers, R. M. (1982). “Employee-Organization Linkages (The Psychology of Commitment, Absenteeism, And Turnover)”, *New York: Academic Press*.

Nijhof, W.J., De Jong, M.J. ve Beukhof, G. (1998). “Employee Commitment In Changing Organizations: An Exploration”, *Journal Of European Industrial Training*, Cilt 22, Sayı 6, s. 243-248.

O’Reilly C. ve Chatman J. (1986). “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 71, Sayı 3, s. 492-499.

Ötken, A. B. ve Erben, G. S. (2010). “Investigating The Relationship Between Organizational Identification And Work Engagement And The Role Of Supervisor Support”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 12, s. 93-118.

Özdemir, A. (2010). “Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi”, *TSA*, Cilt 14, Sayı 1, s. 237-250.

Özdevecioğlu, M. (2003 a). “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, s. 113-130.

Özdevecioğlu, M. (2003 b). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 21, s. 77-96.

Özdevecioğlu, M. (2004). “Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 37, Sayı 4, s. 97-115.

Özsoy, S., Ergül, Ş., ve Bayık, A. (2004). “Bir Yüksek Okul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Sayı 6.

Pack, S. (2005). “Antecedents and Consequences of Perceived Organizational Support, For NCCA Athletic Administrators”, *The Degree Of Doctor Philosophy Dissertation Ohio State University, Ohio*.

Penley L.E. ve Gould, S. (1988). “Etzioni’s Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations”, *Journal Of Organizational Behavior*, Sayı 9, s. 43-59.

Polat, M. (2009). “Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Araştırması”, Uludağ Üniversitesi SBE, Doktora Tezi, Bursa.

Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). “Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Kara Harp Okulu Dekanlığı Sistem Bilimleri Bölümü*, s. 145-172.

Randall, D. M. (1987), “Commitment And The Organization: The Organization Man Revisited”, *Academy of Management Review*, Cilt 12, Sayı 3, s. 460-471.

Randall, D. M. ve Cote, J. A. (1991). “Interrelationships of Work Commitment Constructs”, *Work and Occupations*, Cilt 18, Sayı 2, s. 194-211.

Riketta, M. (2005). “Organizational Identification: A Meta-Analysis”, *Journal of Vocational Behavior*, Sayı 66, s. 358-384.

Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature", *Journal Of Applied Psychology*, Sayı 87, s. 698-714.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.

Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Schwenk, C. R. (1986). "Information, Cognitive Biases and Commitment To A Course of Action", *Academy of Management Review*, Cilt 2, Sayı 11, s. 298-310.

Selçuk, G. (2003). "Örgütsel Desteğin Çalışanların Tutumlarına Etkisi", Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Shore, L. M. ve Shore, T. H. (1995). "Perceived Organizational Support And Organizational Justice, Organizational Politics, Justice, And Support: Managing The social Climate Of The Workplace London", *Quorum Books*. s. 149–184.

Suliman, A. ve Iles, P. (2000). "Is Continuance Commitment Beneficial To Organizations? Commitment – Performance Relationship: A New Look", *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 15, Sayı 5, s. 407-422.

Tak, B. ve B.A. Aydemir. (2004). "Örgütsel Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Çalışma", *12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Uludağ Üniversitesi*, Bursa.

Tokgöz, E. (2012). "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki", Balıkesir Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

Turan, İ. (2012), "Temel İstatistik", *Ders Notları*, s. 1-10

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010 a). “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı 14, s. 209-232.

Turunç, Ö. ve Çelik, M.(2010 b). “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.* ,Cilt 17, Sayı 2, s. 183-206.

Tüzün, K. İ. ve Çağlar, İ. (2009). “Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 10, s.284-293.

Uçar, D. (2009). “Perceived Organizational Support And Organizational Commitment: The Mediating Role Of Organization-Based Self-Esteem”, Yeditepe Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Van Dick, R. (2001). “Identification in Organization Contexts: Linking Theory and Research From Social and Organizational Psychology”, *International Journal of Management Reviews*, Cilt 3, Sayı 4, s. 265–283

Van Dick, R., Wagner,U., Stellmacher,J. ve Christ,O., (2004). “The Utility Of A Broader Conceptualization Organizational Identification. Which Aspect Really Matter?”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Sayı 77, s.171-191.

Varoğlu, D. (1993). “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, Ankara Üniversitesi SBE, Doktora Tezi, Ankara.

Wallace, J. E., (1995). “Organizational And Professional Commitment In Professional And Nonprofessional Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt 40, Sayı 4, s. 228-255.

Witting, M. (2006). "Relations Between Organizational Identity, Identification And Organizational Objectives: An Empirical Study In Municipalities", *Afstudeerartikel Voor de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap Universiteit Twente*.

Yağcı, K. (2003). "Toplam Kalite Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması", Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Yağcı, K. (2007). "Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeler İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 9, Sayı 3, s. 114-129.

Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı 14, s. 395-412.

Yetim, A.E. (2010). "Genel Liselerde Örgütsel İletişim İle Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Yıldırım F., (2002). "Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi", Doktora Tezi, Ankara.

Zangaro, George, A., (2001), "Organizational Commitment: A Concept Analysis", *Nusing Forum*, Cilt 36, Sayı 2, s. 14-22.

## EKLER

### EK 1:Anket Formu

| Sayın katılımcı,<br>Bu anket çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilişkisini belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Toplanacak veriler bilimsel amaçlar dışında bir amaçla kullanılmayacaktır. Sorulara vereceğiniz gerçekçi cevaplar sonuçların gerçeği yansıtması bakımından önemlidir. Bu konuda göstereceğiniz hassasiyet için teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz. |   | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|--|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1  | Çalıştığım kurum refahıma gerçekten önem verir.   |                         |              |            |             |                        |
| 2  | Çalıştığım kurum benim amaçlarıma ve değerlerime büyük önem verir.                            |                         |              |            |             |                        |
| 3  | Çalıştığım kurum bana çok az ilgi gösteriyor. (R)   |                         |              |            |             |                        |
| 4  | Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.   |                         |              |            |             |                        |
| 5  | Çalıştığım kurum özel bir iyiliğe ihtiyacım olursa bana yardım etmeye İsteklidir.             |                         |              |            |             |                        |
| 6  | Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda çalıştığım kurum yardıma hazırdır.              |                         |              |            |             |                        |
| 7  | Çalıştığım kurum yaptığım dürüst bir hatayı bağışlayacaktır.                                  |                         |              |            |             |                        |
| 8  | Çalıştığım kurum fırsat bulsa beni istismar eder. (R)   |                         |              |            |             |                        |
| 9  | İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum. |                         |              |            |             |                        |
| 10   | İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.                                 |                         |              |            |             |                        |
| 11   | İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarıymış gibi hissedirim.                                    |                         |              |            |             |                        |
| 12   | Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum. (R)   |                         |              |            |             |                        |
| 13   | İşyerimde, kendimi, "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum. (R)                             |                         |              |            |             |                        |
| 14   | Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum. (R)                                       |                         |              |            |             |                        |
| 15   | Bu işyerinin, benim için çok önemli, kişisel bir anlamı var                                   |                         |              |            |             |                        |
| 16   | İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum.                                      |                         |              |            |             |                        |
| 17   | Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz. (R) |                         |              |            |             |                        |
| 18   | İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur.        |                         |              |            |             |                        |



|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 19 | Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey aksar.   |  |  |  |  |  |
| 20 | Şu anda işimi bırakmak, bana çok pahalıya mal olmaz. (R)   |  |  |  |  |  |
| 21 | Bu işyerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum.   |  |  |  |  |  |
| 22 | Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım.   |  |  |  |  |  |
| 23 | Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en ciddi nedenlerinden biri, uygun seçeneklerin olmamasıdır.   |  |  |  |  |  |
| 24 | Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir işyeri, burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir. |  |  |  |  |  |
| 25 | Günümüzde, insanların, çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum.   |  |  |  |  |  |
| 26 | Bir insanın, çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum. (R)   |  |  |  |  |  |
| 27 | Sürekli işyeri değiştirmek, bana hiç de ahlak dışı görünmüyor. (R)   |  |  |  |  |  |
| 28 | Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır.                                   |  |  |  |  |  |
| 29 | Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile, buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm.  |  |  |  |  |  |
| 30 | Bana, bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir.   |  |  |  |  |  |
| 31 | İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi.   |  |  |  |  |  |
| 32 | Bir işyerine aşırı bağlı olmanın, artık anlamlı olduğunu sanmıyorum. (R)   |  |  |  |  |  |
| 33 | Bir kimse kurumumu övdüğünde, kişisel olarak övülmüş gibi hissederim.  |  |  |  |  |  |
| 34 | Bir kimse kurumumu eleştirdiğine kişisel olarak aşağılanmış gibi hissederim.   |  |  |  |  |  |
| 35 | Başkalarının kurumum hakkında düşündüklerine karşı çok ilgiliyim.  |  |  |  |  |  |
| 36 | Çalıştığım kurum hakkında konuşurken “onlar” kelimesinden çok “biz” kelimesini kullanırım.   |  |  |  |  |  |
| 37 | Çalıştığım kurumun başarısı aynı zamanda benim de başarımdır.  |  |  |  |  |  |
| 38 | Medyada çalıştığım kurumu eleştiren bir söylenti yer aldığı anda kendimi mahcup hissederim.  |  |  |  |  |  |

**Cinsiyetiniz** ( ) Erkek ( ) Bayan

**Yaşınız** ( ) 0 – 25 ( ) 26 – 35 ( ) 36 – 45 ( ) 46-55 ( ) 56 ve üstü

**Eğitim Durumu** ( ) İlk ve ortaokul ( ) Lise ( ) Yüksekokul ( ) Fakülte ( ) Lisansüstü

**Bu kurumda çalışma süreniz** ( ) 0 – 2 Yıl ( ) 2 – 5 Yıl ( ) 5 -10 Yıl ( ) 10’ dan fazla

**Aylık ücretiniz:**

( ) 900 TL ve altı ( ) 901 - 1400 TL ( ) 1401 – 2000 TL ( ) 2001 – 3000 TL ( ) 3000 TL ve üzeri

## EK 2: Ölçeklerde Kullanılan Ters Kodlanmış İfadeler

| Soru No | Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği  |
|---------|---|
| 3       | Çalıştığım kurum bana çok az ilgi gösteriyor.   |
| 8       | Çalıştığım kurum fırsat bulsa beni istismar eder.   |
| Soru No | Örgütsel Bağlılık Ölçeği – Duygusal Bağlılık  |
| 12      | Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum.   |
| 13      | İşyerimde, kendimi, “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.                             |
| 14      | Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum.                                       |
| Soru No | Örgütsel Bağlılık Ölçeği – Devam Bağlılığı  |
| 17      | Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz. |
| 20      | Şu anda işimi bırakmak, bana çok pahalıya mal olmaz.                                      |
| Soru No | Örgütsel Bağlılık Ölçeği – Normatif Bağlılık  |
| 26      | Bir insanın, çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.              |
| 27      | Sürekli işyeri değiştirmek, bana hiç de ahlak dışı görünmüyor.                            |
| 32      | Bir işyerine aşırı bağlı olmanın, artık anlamlı olduğunu sanmıyorum.                      |

