

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**DUYGUSAL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE
ÖRGÜTSEL KİMLİĞİN ARACILIK ROLÜ: MEB TUNCELİ OKULLARINDA
BİR UYGULAMA**

Esra Sinem ŞENEL

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Prof. Dr. Arzu KARACA

TUNCELİ – 2021

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**DUYGUSAL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ
İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL KİMLİĞİN ARACILIK ETKİSİ: MEB TUNCELİ
OKULLARINDA UYGULAMA**

Esra Sinem ŞENEL
(19120318)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Prof. Dr. Arzu KARACA

TUNCELİ – 2021

27/12/2021

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm 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 ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İmza

Danışman

Esra Sinem ŞENEL

Prof. Dr. Arzu KARACA

TEŞEKKÜR

Tezimin gelişiminde ve ilerlemesinde yardımlarını ve ilgisini esirgemeyen her anımda yanımda olan değerli vaktini ayıran canım hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Arzu KARACA hocama çok teşekkür ederim.

Tez yazım sürecinde pozitif kalmamı sağlayan motive eden yanımda olan zamanını ayıran değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Ömer Sezai ŞENEL'e teşekkür ederim.

Verilerin analizleri esnasında yardımlarını, bilgisini ve desteğini esirgemeyen sorularımdan sıkılmayan sayın hocam Öğr. Üyesi Yavuz ÖZTÜRK hocama teşekkür ederim.

Beni bugünlere getiren tezimin yazım aşamasında maddi manevi desteklerini esirgemeyen her an yanımda olan ve sırtımı yaslayabildiğim çınarlarım canım anneme ve babama, her düştüğümde umutsuzluğa kapıldığımda neşesi ve yardımları ile bana destek olan ablama ve ağabeyime teşekkür ederim.

Bu tez çalışması YLMUB020-09 nolu proje kapsamında MUNİBAP tarafından desteklenmiştir.

Esra Sinem ŞENEL
TUNCELİ-2021

İÇİNDEKİLER

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	I
TEŞEKKÜR.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
KISALTMALAR LİSTESİ	VIII
ÖZET.....	IX
ABSTRACT	X
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	4
2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	5
2.2. Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Unsurlar	7
2.2.1. Örgütün amaç ve değerlerini benimsemek	7
2.2.2. Örgüt için fedakârlıkta bulunabilmek.....	7
2.2.3. Örgüt üyeliğinin devam ettirmek için güçlü bir istek duymak	7
2.2.4. Örgüt kimliği ile özdeşleşmek	8
2.2.5. İçselleştirme.....	8
2.3. Örgütsel Bağlılık İle İlişkili Kavramlar.....	8
2.3.1. Mesleğe bağlılık	8
2.3.2. İşe bağlılık	9
2.3.3. Çalışma arkadaşlarına bağlılık	9
2.3.4. İtaat.....	10
2.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	10
2.5. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	11
2.5.1. Uyum boyutu	12
2.5.2. Özdeşleşme boyutu.....	12
2.5.3. İçselleştirme boyutu.....	13
2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	13
2.6.1. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler	14
2.6.1.1. Yaş	14
2.6.1.2. Cinsiyet.....	15
2.6.1.3. Eğitim düzeyi.....	15
2.6.1.4. Hizmet süresi	16
2.6.1.5. Medeni durum	16
2.6.1.6. İş beklentileri ve iş yükü.....	17
2.6.1.7. İş stresi.....	17
2.6.1.8. Psikolojik sözleşme	17
2.6.2. Örgütsel faktörler.....	18
2.6.2.1. Yönetim biçimi	18
2.6.2.2. Ücret düzeyi.....	19
2.6.2.3. Yönetim tarzı	19
2.6.2.4. Örgüt kültürü	19
2.6.2.5. Örgütsel adalet.....	20
2.6.2.6. Örgütsel ödüller	20
2.6.2.7. İş tatmini	20
2.6.2.8. İşin niteliği ve önemi	21
2.6.2.9. Örgütsel vatandaşlık davranışı.....	21

2.6.2.10. Rol belirsizliği	22
2.6.3. Örgüt dışı faktörler	22
2.6.3.1. Profesyonellik.....	23
2.6.3.2. Ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı	23
2.6.3.3. Yeni iş bulma olanakları.....	24
2.7. Örgütsel Bağlılığın Etkileri	24
2.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	25
2.8.1. Yüksek örgütsel bağlılık.....	25
2.8.2. İlmli düzey bağlılık	26
2.8.3. Düşük düzey bağlılık.....	26
2.9. Örgütsel Bağlılık Tipolojisi.....	27
2.9.1. Örgütsel bağlılığın türleri	28
2.9.1.1. Devam bağlılığı	28
2.9.1.2. Normatif bağlılık	29
2.9.1.3. Duygusal bağlılık	30
2.10. Örgütte Duygusal Bağlılığın Belirleyicileri	31
2.11. Allen ve Meyer'ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	31
2.12. Devam Bağlılığı Normatif Bağlılık ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki	33
3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	35
3.1 İşten Ayrılma ile İlgili Görüşler	35
3.2. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Kavramlar	36
3.2.1 İş tatmini.....	36
3.2.2. Örgütsel bağlılık	37
3.2.3. İş stresi.....	37
3.3. İşten Ayrılmanın Önemi	38
3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Aşamaları	39
3.5. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	39
3.5.1. Kişisel faktörler	40
3.5.2. Örgütsel faktörler.....	41
3.5.3. Çevresel faktörler	41
3.6 İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Geliştirilen Modeller.....	43
3.6.1 Mobley'in modeli	43
3.6.2 Price ve Mueller'in modeli	44
3.6.3 Cotton ve Tuttle'in modeli	45
3.6.4 Lee ve Mitchell'in modeli	45
3.7. İşten Ayrılmanın Sonuçları.....	46
3.7.1. İşten ayrılmanın bireysel sonuçları.....	46
3.7.2 İşten ayrılma niyetinin olumlu sonuçları	47
3.8. İşte Tutmanın Yolları ve Etkileri.....	48
3.9. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	51
4. ÖRGÜTSEL KİMLİK	52
4.1. Kimlik Türleri.....	53
4.1.1. Bireysel kimlik	53
4.1.2. Sosyal kimlik	54
4.1.3. Örgütsel kimlik.....	55
4.2. Örgütsel Kimlik Kavramının Tanımı	58
4.3. Algılanan Örgütsel Kimlik	60
4.4. Örgütsel Kimliğin Özellikleri.....	61
4.5. Örgütsel Kimliği Oluşturan Unsurlar	62

4.6. Örgütsel Kimliğin Örgüt ve Üyeler Üzerindeki Etkisi.....	67
4.7. Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	67
4.8. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi.....	68
5. UYGULAMA	74
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	74
5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	74
5.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	75
5.4. Araştırmanın Hipotezi ve Modeli.....	75
5.5. Araştırmanın Veri Toplama Aracı.....	76
5.6. Verilerin Değerlendirilmesi.....	76
5.6.1. Araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik geçerlik ve güvenirlik analizleri.....	77
6. BULGULAR	82
6.1. Demografik Bulgular.....	82
6.2. Duygusal Bağlılık, Örgütsel Kimlik, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Katılma Düzeyleri.....	83
6.3. Duygusal Bağlılık, Örgütsel Kimlik ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılıkları.....	86
6.4. Duygusal Bağlılık, Örgütsel Kimlik ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılıkları.....	87
6.5. Duygusal Bağlılık, Örgütsel Kimlik ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılıkları.....	88
6.6. Duygusal Bağlılık, Örgütsel Kimlik ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	90
6.7. Duygusal Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgüt Kimliği Ölçeklerine Katılma Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Etkileri.....	92
6.8. İşten Ayrılma Niyeti ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkide, Örgüt Kimliğinin Aracılık Etkisi.....	94
7. SONUÇ VE TARTIŞMA	100
8. KAYNAKLAR	104
ÖZGEÇMİŞ	121
EKLER	119

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Örgütsel bağlılık tanımları.....	5
Tablo 2.2. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler.....	14
Tablo 3.1. İşten ayrılma ile ilgili tanımlar	36
Tablo 3.2. İşten ayrılma niyetinin muhtemel olumlu sonuçları	48
Tablo 5.1. Duygusal bağlılık ölçeğinin alfa katsayısı değerleri	78
Tablo 5.2. Örgüt kimliği ölçeğinin alfa katsayısı değerleri	79
Tablo 5.3. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin alfa katsayısı değerleri	80
Tablo 6.1. Ankete katılanların demografik özellikleri.....	82
Tablo 6.2. Likert tipi ölçek için puan aralıkları	83
Tablo 6.3. Duygusal bağlılık, örgütsel kimlik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine katılma düzeyleri	84
Tablo 6.4. Duygusal bağlılık ölçeği ifadelerine katılma düzeyleri.....	84
Tablo 6.5. Örgütsel kimlik ölçeği ifadelerine katılma düzeyleri	85
Tablo 6.6. İşten ayrılma niyeti ölçeği ifadelerine katılma düzeyleri	86
Tablo 6.7. Duygusal bağlılık, örgütsel kimlik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine katılma düzeylerinin katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılıkları.....	86
Tablo 6.8. Duygusal bağlılık, örgütsel kimlik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine katılma düzeylerinin katılımcıların medeni durumlarına göre farklılıkları	87
Tablo 6.9. Duygusal bağlılık, örgütsel kimlik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine katılma düzeylerinin katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılıkları.....	89
Tablo 6.10. Duygusal bağlılık ile örgüt kimliği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere ait korelasyon analizi sonuçları	91
Tablo 6.11. İşten ayrılma niyeti ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilere ait regresyon analizi sonuçları	92
Tablo 6.12. İşten ayrılma niyeti ile örgüt kimliği arasındaki ilişkilere ait regresyon analizi sonuçları.....	93
Tablo 6.13. İşten ayrılma niyeti ile duygusal bağlılık ve örgüt kimliği arasındaki ilişkilere ait regresyon analizi sonuçları	93
Tablo 6.14. Duygusal bağlılık ölçeğinin örgüt kültürü ölçeği üzerindeki etkisi	95
Tablo 6.15. Duygusal bağlılık ölçeği ve örgüt kimliği ölçeklerinin işten ayrılma niyeti ölçeği üzerindeki etkisi	96
Tablo 6.16. Duygusal bağlılık ölçeğinin işten ayrılma niyeti ölçeği üzerindeki etkisi	97
Tablo 6.17. Duygusal bağlılık ölçeğinin işten ayrılma niyeti ölçeği üzerindeki etkisinde örgüt kimliği ölçeğinin aracılık etkisini ölçen sobel testi	98
Tablo 6.18. Duygusal bağlılık ölçeğinin işten ayrılma niyeti ölçeği üzerindeki toplam, doğrudan ve dolaylı etkileri	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Allen ve Meyer 3 unsurlu örgütsel bağlılık modeli.....	32
Şekil 3.1. Mobley'in iş gücü devri	44
Şekil 4.1. Yönetici paydaş ilişkisi bağlamında örgütsel kimlik yapısı.....	60
Şekil 5.1. Araştırmanın modeli	75
Şekil 6.1. Duygusal bağlılık ölçeğinin işten ayrılma niyeti ölçeği üzerindeki etkisinde örgütsel kimliğin aracılık etkisi modeli	94

KISALTMALAR LİSTESİ

AKT	: Aktaran
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
DBÖ	: Duygusal Bağlılık Ölçeği
İANÖ	: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği
ÖKÖ	: Örgüt Kimliği Ölçeği
VD.	: Ve Diğerleri
KMO	: Kaiser Meyer-Olkin

ÖZET

Eğitimde istenilen hedeflere ulaşılması öğretmenlerin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Öğretmenlerin eğitim ve öğretim hizmetlerinde mesleklerine olan bağlılıkları, eğitim verdikleri okula yönelik örgütsel bağlılıkları ile ilişkilidir. Eğitimcilerden beklentiler özellikle hizmet verdiği bölge ve toplum yapısı, kültürü de dikkate alındığında değişebilmektedir. Eğitimcilerin bu beklentileri karşılayabilmeleri için öncelikle mesleklerine ve örgütlerine karşı olumlu tutum ve davranışlar içerisinde olmaları gerekmektedir. Eğitimcilerin okula ve mesleklerine olan bu olumlu tutum ve davranışlarının azalması günümüz eğitim sisteminin önemli sorunlarından biridir. Çünkü okulun hedeflerine ulaşılmasında eğitimcilerin okullarına ve mesleklerine olan tutumları son derece önemlidir. Örgüte ve mesleğine bağlılığı yüksek olan eğitimcilerin, görevlerini yerine getirmede ve okulun hedeflerine ulaşmada daha fazla caba sarf ettikleri bilinmektedir.

Bu çalışmada Tunceli ilindeki MEB da görev yapan öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide örgütsel kimliğin aracılık etkisinin olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda örgütsel bağlılık işten ayrılma ve örgütsel kimlik ölçeği olan anket Tunceli il merkezinde bulunan MEB'e bağlı resmi eğitim kurumların da görev yapan 240 öğretmene uygulanmıştır. Veri toplama araçlarından elde edilen veriler bilgisayar ortamında Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS) paket programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında örgüt kimliğinin tam aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, Örgüt Kimliği, Öğretmen

ABSTRACT

Medium Effect Of Organizational Identity On The Relationship Between Emotional Commitment And Intention To Leave: Implementation In Meb Tunceli Schools

Achieving the desired goals in education depends on the attitudes and behaviors of teachers. Teachers' commitment to their profession in education and training services is related to their organizational commitment to the school they teach. Expectations from educators can change, especially when the region they serve and the social structure and culture are taken into account. In order for educators to meet these expectations, they must first have positive attitudes and behaviors towards their professions and organizations. The decrease in these positive attitudes and behaviors of educators towards school and their profession is one of the important problems of today's education system. Because, the attitudes of educators towards their schools and professions are extremely important in achieving the goals of the school. It is known that educators with high commitment to the organization and their profession make more effort in fulfilling their duties and achieving the goals of the school.

In this study, it is aimed to investigate whether organizational identity has a mediating effect on the relationship between the emotional commitment levels of teachers working in the Ministry of National Education in Tunceli and their intention to leave. For this purpose, the questionnaire, which is a scale of organizational commitment, leaving the job and organizational identity, was applied to 240 teachers working in primary, secondary and high schools, which are official educational institutions affiliated to the Ministry of Education in the city center of Tunceli. The data obtained from the data collection tools were evaluated in the computer environment using the Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS) package program. As a result of the research, it was determined that organizational identity has a full mediating effect between teachers' emotional commitment levels and their turnover intentions.

Key Words: Emotional Commitment, Turnover Intentions, Organizational Identity, Teacher

1. GİRİŞ

Günümüzde eğitim, sosyal ve ekonomik kalkınmanın temel araçlarından biri olarak görülmektedir. Bu özelliği sayesinde farklı dinamiklerin ve farklı kaynaklardan gelen konuların etkileşimini de içermektedir. Bunlar sistem işlevleri, öğrenciyle ilgili unsurlar ve kurumsal ve öğretmenle ilgili değişkenler olarak sınıflandırılabilir. Öğretmenlerin okullara ve mesleklerine yönelik olumlu tutumları ve davranışlarının azalması, öğretmenlerin karşılaştığı önemli sorunlardan biridir. Çünkü öğretmenlerin okullara ve mesleklere yönelik tutumları okul hedeflerine ulaşmak için son derece önemlidir. Bilindiği üzere, okuluna ve kariyerine bağlılığı yüksek olan öğretmenler, görevlerini yerine getirmek ve okulun hedeflerine ulaşmak için daha çok çalışacaklardır. Duygusal bağlılıkları yüksek öğretmenlerin okulla olumlu bir ilişki kurdukları ve üyeliklerini daha uzun süre koruduklarına inanılır.

Öğretmenlik mesleği ülkemizde ve tüm dünyada kutsal bir meslek olarak görülmektedir. Çünkü öğretmenlik mesleğinde her zaman yetişmekte olan neslin eğitim öğretim seviyesi ve başarıları öğretmenlerin başarısına bağlıdır. İnsanlar arası ilişkiler söz konusu olduğunda öğretmenlik diğer bazı mesleklerden farklıdır. Geniş bir kitle ile iletişim ve etkileşim içinde olan bir meslektir. Öğretmenlik sadece okul ve sınıf ortamında öğrencilerle değil, okul dışında veliler ve toplumla da iç içe olan bir meslektir. Öğretmenlerin bu beklentileri karşılayabilmeleri için öncelikle mesleklerine ve örgütlerine karşı olumlu bir tutum ve davranışa sahip olmaları gerekmektedir. Öğretmen örgütsel bağlılığı ile ilgili literatür sınırlı olmasına rağmen, öğretmen örgütsel bağlılığı üzerine yapılan araştırmalar temel olarak öğretmenlerin okullardaki heves, özveri ve bağlılık eksikliğine odaklanmaktadır.

İşten ayrılma niyeti, çalışanın bulunduğu organizasyondan bilerek ve isteyerek ayrılmayı planlaması olarak tanımlanmaktadır (Tett ve Meyer, 1993). İşten ayrılma niyeti, iş tatminsizliği, performans düşüklüğü ve devamsızlık gibi olumsuz davranışlarla kendini gösteren bir eylemdir (Rusbult vd., 1988).

Öğretmenleri işten ayrılma niyetine sevk eden birçok faktör bulunmaktadır. Gerekli yetenek ve deneyime sahip olmaması, performans düşüklüğü, duygusal emek ve örgüt kültürüne uyum sağlanamaması bu faktörlerden bazılarıdır. Öğretmenlik mesleğinde örgütsel kimlik ve örgütsel bağlılık işten ayrılma davranışı için önemli bir değişkendir.

Çünkü örgütü ve mesleği ile özdeşleşen öğretmenler işlerine daha bağlı olurlar ve okullarından mesleklerinden ayrılmak istemezler.

Kişiler, örgütün bir üyesi olarak kimliğinin başka kimliklere kıyasla daha ön planda olduğunu ve örgütü tanımlayan kavramlar ile kendini tanımlayan özellikler arasında benzerlik olduğunu algıladığında örgütle güçlü bir bütünleşme içine girmektedir (Erkmen ve Çerik, 2007). Örgütsel kimlik, sadece iş performansı ile ilişkili değil; aynı zamanda işten elde edilen tatmin, bağlılık, devamsızlık, işten ayrılma gibi işle ilgili tutumsal sonuçların oluşumunda da etkili bir değişkendir.

Bireyler sosyal kimliklerinin bir kısmını örgütsel kimlikten aldığı için pozitif örgütsel kimlik algısının örgüt üyelerinin toplumda daha saygın kimlikler edinmelerine yardım edebileceği düşünülmektedir. Ayrıca pozitif örgütsel kimlik, bireylerin örgütle özdeşleşmesini ve örgüt yararına ekstrasdan performans göstermesini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Koçmar, 2019). Örgütsel davranış, kişinin örgüt ile etkileşiminden elde edilen sonuçlara göre şekillenmektedir. Etkileşim çalışanların örgüte bağlılıklarını veya örgütten ayrılma eğilimlerini tutumsal olarak şekillendirmektedir.

Okul yöneticileri başarının anahtarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmaktan ve onları bir arada tutacak bir örgüt kimliği oluşturmaktan geçtiğinin bilincinde olmalıdırlar. Literatürdeki çalışmalar çerçevesinde, bireysel kimliği ve örgüt kimliği algısı birbiri ile uyumlu olan eğitim çalışanlarının kendini okula ait hissettiği, okulun amaç ve hedefleriyle kendininkini uyumlu olarak değerlendirerek okula karşı bir bağlılık geliştirdiği sonuç olarak da işten ayrılmayı düşünmeyecekleri varsayılabılır.

Bu konudaki yerli ve yabancı literatür taraması sonucunda örgütsel bağlılık, örgüt kimliği ve işten ayrılma isteği arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan çalışmalara rastlanılamamıştır. Değişkenler arasındaki ilişki ve etkileşimin, yordayıcıların tespit edilmesi konun daha iyi anlaşılmasına ve bu konudaki bilgi boşluğunun kapanmasına katkı sunacaktır. Ayrıca konuya eğitim uzmanlarının, yöneticilerin ve öğretmenlerin ilgisinin çekilmesi farkındalığın artmasına ve uygulamaya yönelik olumlu geri dönüşlerin elde edilmesini sağlayacaktır.

Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda araştırmanın hipotezleri oluşturulmuş ve bir anket yardımıyla öğretmenler üzerinde bir uygulama yapılmasının uygun olacağına karar verilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın ilk bölümünde örgütsel bağlılık kavramı detaylı olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda örgütsel bağlılığın tanımı, örgütsel bağlılığı belirleyen unsurlar, örgütsel bağlılık ile ilişkili kavramlar, bağlılığın boyutları, önemi, etkileyen

faktörler ve örgütsel bağlılık tipolojisi ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise işten ayrılma niyeti kavramı, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise örgütsel kimlik kavramı, kimlik türleri, örgütsel kimliğin özellikleri, örgütsel kimliği oluşturan unsurlar ve örgütsel kimlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise örgütsel bağlılık, işten ayrılma ve örgütsel kimlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla geliştirilen bir anket yardımıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık işten ayrılma niyeti ile örgütsel kimlik arasında anlamlı ilişkilerin olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır. Son olarak da araştırmanın bulguları ve yorumları ışığında, uygulayıcılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel bağlılık, genellikle çalışanların örgütte kalma isteği ve örgütsel amaç ve değerlere bağlılıkları olarak tanımlanır. Kölenin efendiye bağlılığı, öğretmenin öğrenciye ve topluma, askerin vatana bağlılığını ifade eden bağlılık terimi, eski kullanışı ile sadakat terimidir. Sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak konuşursak, bağlılık en yüksek duygu düzeyidir.

Örgütsel bağlılık kavramının tarihi 1950'lere kadar uzanmaktadır. İlk olarak 1956 yılında Whyte, örgütsel bağlılığı bir bağımlılık olarak görmüş ve bu durumun örgüte verebileceği zararlardan endişe duymuştur (Demirtaş, 2010). Guetzkov 1955 yılındaki çalışmasıyla bağlılığı bugün kullanılan şekline yaklaştırmış ve insanları belirli bir fikre, bireye veya gruba hazırlama süreci olarak tanımlamıştır (Akt:Battal ve Demirtaş, 2021). Bu kavramın ilk modeli 1960 yılında Becker tarafından geliştirilen "yan bahis" teorisidir. 1960'lı yıllardan itibaren örgütsel bağlılık kavramı, çalışan verimliliği ve iş kaybının bir yordayıcısı olarak akademik araştırmalarda yer almıştır (Wasti ve Önder, 2003), 1970 yılında Rosabeth Moss Kantor'un 1980'lerde yaptığı çalışmalar örgütsel bağlılığa olan ilgiyi artırmıştır. Literatürdeki ilk önemli çalışma olduğu söylenebilir. 1974'te Porter, Steers, Mowday ve Boulian gibi bilim insanları psikiyatri teknisyenleri üzerine araştırmalar yapmışlardır (Akt:Battal ve Demirtaş, 2021).

Literatürde bağlılık kavramına ilişkin çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Balay'a (2000) göre; Sadık çalışanlar, organizasyonun amaç ve değerlerine sıkı sıkıya inanır, emir ve beklentilere yürekten uyar. Başka bir tanımda örgütsel bağlılık, çalışanın işyerine psikolojik bağlılığı olarak ifade edilmektedir. Adanmışlık, işe olan ilgiden, bağlılıktan ve kurumsal değerlere olan kesin inançtan kaynaklanır (Çekmecelioğlu, 2006). Ayrıca örgütsel bağlılık tanımlarına başka bir başlık altında yer verilmektedir.

Çalışanın örgüte bağlılığını belirleyen en önemli gösterge, örgütün amaç ve değerlerini ne kadar kabul ettiğidir. Bir çalışan kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve değerlerini kabul etmiyorsa, kuruluşa bağlılığını göstermesi beklenemez. Çalışanların örgüte bağlılıklarını geliştirme derecesi, büyük ölçüde örgütsel amaçlar ile çalışan amaçları arasındaki örtüşmeye bağlıdır (Erdoğruca, 2011).

Örgütsel bağlılık, çalışan devamsızlığını ve işten ayrılmayı azaltır ve insanların performansı ve örgüte bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Vigoda ve Drory, 2006). Bu amaçla kurumlar tarafından personelinin bağlılığını artırmaya yönelik çalışmalar

yapılmaktadır. Örgütün değerlerini ve hedeflerini benimseyen kişilerin bağlılığını artırmak, örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırmaya da yardımcı olacaktır (Yücel ve Koçak, 2015).

Örgütsel bağlılık, örgütte çalışanların tutum ve davranışlarını açıklamak için bir rehber olarak kullanılabilir (Bakhshi vd., 2009). Örgütsel bağlılık gösteren çalışanların örgütle ilgili faaliyetlerde aktif rol oynadığı görülmektedir. Aynı zamanda örgütte uzun süre kalma konusunda diğer çalışanlara göre daha isteklidirler ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlarlar. İş tatmini fazla olan çalışanlarda işe devam bir alışkanlık olarak görülmekte ve zamanla yerini örgütsel bağlılığa bırakmaktadır ki burada kuruma olan bağlılık işten ayrılmamanın önemli bir konusu haline gelmektedir (Balci,2003). Örgütler, çalışanların sürekliliğini sağlamak için maaş artışı, terfi gibi ödüllerle örgütten ayrılmalarını engellemeye çalışırlar (Çetin, 2004).

Kısacası günümüz koşullarında örgütsel bağlılık konusuna bu kadar değer verilmesinin temel nedeni nitelikli işgücüne olan talebin artmasıdır. Emek yoğun üretimin teknoloji yoğun üretimle yer değiştirmesi, insan sermayesi adına yatırım kalitesi düzeyinde farklılıklara yol açmakta ve söz konusu beşerî sermayeyi örgüt içinde tutma çabalarına başka bir boyut kazandırmaktadır (Babaoğlu, 2021).

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Literatüre bakıldığında birçok örgütsel bağlılık tanımlaması yapılmıştır. Aşağıdaki Tablo 2.1’de tanımlamalara yer verilmiştir.

Tablo 2.1. Örgütsel bağlılık tanımları

Becker, (1960)	Tutarlı bir faaliyet alanında yer almak için meydana gelen bir eğilim.
Grusky, (1966)	Üye veya izleyici ile tüm sistem arasındaki ilişkinin doğası.
Kanter, (1968)	Kişinin duygularının ve duygusallık fonlarının bir gruba eklenmesi.
Brown, (1969)	Bağlılık, üyelik kavramının belirli yönlerini içerir; kişinin mevcut konumunu yansıtır, motivasyon faktörleri için farklı ihtiyaçları belirtir ve başarı derecesini, iş motivasyonunu, mevcut katkıyı ve diğer ilgili çıktıları tahmin eder.
Hall vd., (1970)	Zamanla, örgütsel ve kişisel hedeflerin bütünleşip uyumlu olması süreci.
Buchanan, (1974)	Partizan, hedeflere ve değerlere duygusal bağlılık ve yalnızca kendi araçsal değeri dışında kendi iyiliği için örgütlenme
Porter v.d., (1974)	Örgütsel bağlılık; bireyin örgütsel amaç ve değerlere olan inancı ve kabulü, örgütsel amaçlara ulaşmak için çok çalışmaya istekli olması ve örgütsel üyeliği sürdürmek için güçlü istek ve arzusu olarak tanımlanmaktadır.
Salancik, (1977)	Örgüt üyesinin bağlı olduğu örgüte değil davranışlarına bağlanması
Mowday vd, (1982)	Kişinin belirli bir organizasyonla olan özdeşleşmesinin gücü ve belirli bir organizasyona katılımı
Wiener, (1982)	Örgütsel amaç ve menfaatleri karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” ve bireylerin bu davranışları yalnızca “doğru ve ahlaki bir şey olduğuna inandıkları için” sergilemelerini savunur.
O'Reilly ve Chatman, (1986).	Bireyin, örgütün amaç ve hedeflerine psikolojik olarak bağlanması ile bireyi ve kurumu birbirine bağlayan psikolojik bağdır şeklinde ifade etmiştir
Meyer ve Allen, (1997)	Örgütsel bağlılık iş görenin herhangi bir varlıkla (bir organizasyon, bir çalışma grubu ya da grupları vs.) olan ilişkisini devam ettirme isteğinde olması, örgütün amaçları ile bütünleşerek örgütün varlıklarını koruması çabasını ifade etmektedir.
McDonald ve Makin, (2000)	Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır.
Büyükyılmaz ve Tunçbiz (2016)	Örgütsel adalet örgütsel bağlılığı artırmaktadır.
Taşlıyan vd, (2017)	Yaş ve hizmet süresi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi azalmaktadır

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2.1’de 1960-2017 yılları arasındaki bazı görüşlere yer verilmiştir. Bu görüşlerde genel olarak örgütsel bağlılığın işe devam etme, işini sevme, işten ayrılmama yönünde etkilerinin olduğuna dair ifadeler bulunurken bazı görüşlerde ise zorunlu işe bağlılık, bireysel işi devam ettirme isteği, davranış bağlılığı gibi görüşlere yer verilmiştir.

2.2. Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Unsurlar

Örgütsel bağlılık öznel bir yapıya sahiptir. Çünkü kişiden kişiye, zamandan zamana ve mekândan mekâna değişir. Ancak yine de çalışanların örgüte bağlılık gösterip göstermediğini belirleyen bazı kriterler vardır (İbicioğlu, 2000). Bu kriterler aşağıda sırayla incelenmiştir.

2.2.1. Örgütün amaç ve değerlerini benimsemek

Kuruluşun hedefleri, değerleri ve vizyonu çalışanlarla örtüşmelidir. Örgütsel amaç ve değerleri benimsemeyen çalışanlar, örgüte bağlılık gösteremezler. Çalışanların kişisel değerleri, amaçları ve yaşam beklentileri ile örgütün çalışanlara sunabilecekleri arasındaki yakın ilişki, sağlıklı ve üst düzey bir bağlılığın oluşmasında önemli bir faktördür. Çalışan beklentileri ile örgütün sağladığı içerik arasındaki büyük fark ise örgütsel bağlılığın azalmasında önemli bir faktördür (İnce ve Gül, 2005). Farklılıkları en aza indirmek örgütsel bağlılık düzeyini artıracak ve çalışanların amaçlarına ulaşmasını, örgütün amaçlarına katkıda bulunmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla kişisel tatmini artan çalışanların örgütsel bağlılıkları da olumlu etkilenecektir.

2.2.2. Örgüt için fedakârlıkta bulunabilmek

Bir çalışanın, organizasyonun hedeflerini karşılayan, beklenen veya önceden belirlenmiş seviyenin üzerindeki çabasıdır. Çalışanların herhangi bir kişisel beklenti olmaksızın örgütün başarısı için kendilerini feda edebilmeleridir (İnce ve Gül, 2005).

2.2.3. Örgüt üyeliğinin devam ettirmek için güçlü bir istek duymak

Çalışanların örgüt üyesi olmaya devam edebilmeleri için örgüt yapısında iyi işleyen iletişim kanalları, sistemli insan kaynakları politikaları, sosyal faaliyetler, kariyer fırsatları, örgüt içi adalet gibi unsurların bulunması gerekir.

2.2.4. Örgüt kimliği ile özdeşleşmek

Kuruluşun kimliği, kuruluşun oluşturduğu imaj ile ön plana çıkmaktadır. Örgütün toplumdaki olumlu imajı, çalışanların örgütle bütünleşmesini sağlar. Bu, çalışanın örgütünü çevresindekilere gururla anlatması ve örgütün kimliğini tanıması anlamına gelir (Başyigit, 2006).

2.2.5. İçselleştirme

İçselleştirme, davranışa yön veren değerlerin bir birleşimini içeren etkileme sürecidir. Örgütsel amaç ve değerler, örgütün tutum, inanç ve değerlerinin çalışanların amaç ve değerleri ile tutarlı olduğu ölçüde içselleştirilir (İnce ve Gül, 2005).

2.3. Örgütsel Bağlılık ile İlişkili Kavramlar

Birçok disiplinin örgütsel bağlılık kavramını farklı şekillerde ele alması, ilgili kavramlar ile belirli kavramlar arasında kafa karışıklığına yol açmaktadır. Aslında örgütsel bağlılık kavramının yerine bazı kavramların kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık yerine benzer kavramların kullanılması ve bu kavramlar ile örgütsel bağlılık kavramı arasındaki ilişki bu başlık altında açıklanacaktır.

2.3.1. Mesleğe bağlılık

Örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık kavramları birbirinden çok uzak olmamakla birlikte birbiriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilmektedir. Bir mesleğe bağlılık, çalışanların mesleğini daha etkin bir şekilde tamamlamak için teknik olarak kendilerini geliştirmek için harcadıkları ekstra zaman ve enerji olarak tanımlanabilir (Çakır, 2001).

Mesleki bağlılık, örgütsel bağlılıktan farklıdır; belirli bir alanda mesleki bilgi ve becerileri kazanmak için gönüllü olarak çalışması nedeniyle, bu mesleğin hayatında önemli bir yer işgal ettiğini hisseder. Bu durumda mesleki bağlılık, örgütsel bağlılıktan farklı ve daha spesifik bir kavram gibi görünmektedir. Belirli mesleki mesleklerle (hemşire, doktor, polis vb.) iş birliği yapan kuruluşlarda özellikle dikkate alınması gereken bir bağlılıktır (Baysal ve Paksoy, 1999).

Sağlık sektöründe hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada; hemşirelerin mesleğini yapmayı sevdikleri ve mesleğini sevdikleri için çalıştıkları hastaneye göre mesleklerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir. Çalışmalarından anında geri bildirim alırlar. Mesleki bağlılığın yurtiçi ve yurtdışındaki araştırma sonuçları, mesleki bağlılığın örgütsel bağlılıktan farklı olduğunu ve örgütsel bağlılığın profesyonel bağlılıktan daha geniş bir kavram olduğunu göstermektedir (Sungurlu, 1994).

Çalışanların profesyonel anlamda örgütlerine karşı mesleki tutumları, örgütte çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılığın artması da iş tatmininin artmasına, kısacası çalışanların örgütten mesleki beklentilerinin gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır. Bu ilişki dolaylıdır ve mesleki beklentilerin oluşmasına bağlıdır. Bununla birlikte, örgütsel bağlılık ve iş tatmini, işten ayrılma niyetleri üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.

2.3.2. İşe bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramına benzer bir diğer kavram ise işe bağlılık kavramıdır. İşe bağlılık, örgütsel bağlılığa ve mesleğe bağlılığa benzemektedir. İşe bağlılığı, herhangi bir organizasyonda çalışanların işlerine olan inancı ve duygusal bağlıdır. Bu nedenle, bir çalışanın işe bağlılığı, örgütsel bağlılıktan farklıdır. İşe bağlılık, çalışanların gözünde mesleki değer ve önem taşıyan değerlerin içselleştirilmesinin yanı sıra bireyin kimliğini işe bağlı kılan çalışma tutum ve eğilimleri olarak da tanımlanmaktadır. Kısacası işe bağlılık; kişinin yaptığı işi ile bütünleşmesidir (İnce ve Gül, 2005). Mesleki bağlılık ve işe bağlılık kavramları çok yakın gibi görünse de işe bağlılık kavramında hangi meslek olursa olsun, işe bağlılıktır. Bu bağlılık kavramında çalışan, örgütteki çalışma hayatına göre özel hayatını şekillendirir, karar verir ve birlikte yaptığı işten gurur duyar.

2.3.3. Çalışma arkadaşlarına bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık Çalışanların birbirine bağlanmasını ve bütünleşmesini sağladığından dolayı örgüte bağlılığı arttırdığı savunulur. Meslektaşlarına bağlılık, çalışanın örgütte görev yapan diğer meslektaşları ile olan bağı ve onlara bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Çöl, 2004).

Çalışanların yüksek bağlılık duygusu, diğer çalışanlarla dostluk ve samimi ilişkiler kurmalarını sağlar. Meslektaşlara yönelik taahhütler, çalışanları ve organizasyonu doğrudan etkiler. Çalışanlar böyle bir çalışma ortamında çalışmayı tercih ederler. Bu ortamda sadece geleceğe yönelik olumlu beklentileri olmaz, aynı zamanda bir araya gelip başkalarıyla bir şeyler paylaşmayı, kısacası sosyalleşmeyi de severler. Bu durumda bu fonksiyona sahip çalışanlar için iş arkadaşı sadakati sadece bir araçtan daha fazlasıdır (Reichers, 1985).

Çalışan arkadaşlığı bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde çalışanların örgütten ayrılmaları ya da örgütten ayrılmaları daha zordur çünkü işten ayrılmak söz verdikleri arkadaşlarından ayrılmak anlamına gelmektedir (Çöl, 2004).

2.3.4. İtaat

Örgütsel bağlılığa yakın kavramlar arasında ele alınan diğer kavramlardan birisi de itaat kavramıdır. İtaat, bir otorite tarafından tek yönlü olarak verilmiş emirlere dayanan ve dışardan kaynaklanan bir görev duygusudur (Çakınberk, 2001).

Aslında örgütsel bağlılık ve itaat birbirine karşıt veya birbirinin yerine geçecek kavramlar değildir. Aksine birbirinin eksikliğini giderici kavramlar olduğunu söylemek mümkündür. Dış kaynaklı olan itaat kavramı otoritenin vermiş olduğu tek taraflı bir emre dayanmaktadır. İtaatsizlik sonucunda ceza ve yaptırım söz konusudur. İtaatle en küçük şüpheyi yer verilmez. İtaatin tersine örgütsel bağlılık dış kaynaklı değil içsel görev duygusudur. Bağlılık kaynağını otoritenin emirlerinden değil, kişinin inanç ve değerlerinden almaktadır. İtaatle şüpheyi yer verilmezken bağlılıkta şüphe söz konusudur lakin gözden geçirilmesi daha basittir (Gören 2012).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığın gelişimi, kişisel ilgi ve duyguların birbirine bağlanmasına bağlıdır. Bu durum, çalışanlar arasındaki ilişkiyi ve örgüt hakkında ne hissettiklerini yansıtmaktadır. Birçok örgütsel aktivitede rekabeti azaltmak, organizasyona gerçek bir bağlılık gerektirir. Kuruluşlar arasındaki rekabet artık daha küresel, müşteri odaklı, daha esnek, öğrenme odaklı ve daha verimli olmalıdır. Bu gereksinimler, bireylerin fiziksel,

duygusal ve entelektüel enerjilerini birleştirmelerini ve örgütün başarısına yüksek derecede bağlılık göstermelerini gerektirir.

Araştırmacılar örgütsel bağlılık çalışmalarına giderek daha fazla ilgi duymaktadır. Araştırmalar, örgüte bağlı çalışanların daha, sadık, üretken ve sorumlu olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık, işten ayrılma, devamsızlık, iş performansı gibi davranışlar ve tutumlar, duygular ve iş tatmini gibi bilişsel yapılar; çalışanın işinin ve rolünün özellikleri ile yakından ilişkili görünmektedir (Balay, 2000). Çalışanların bir üretim faktörü olmadığını, kısa sürede işten çıkarılmalarının kuruma yarardan çok zarar getirdiğinin anlaşılması ve ortaya çıkan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olunması düşüncesi, son yıllarda çalışanların örgüte bağlılıklarının artacağı gerçeği ortaya çıkmıştır.

Her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak ister. Allen ve Meyer (1991) araştırmalarında, yüksek derecede duygusal bağlılığa sahip çalışanların görevlerini yerine getirmek için daha çok çalışacaklarını ve işyeri verimliliğine katkıda bulunacaklarını ortaya koymuştur.

Mowday (1979) araştırmasında örgütsel bağlılığın çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde doğrudan etkisi olduğunu bulmuştur. Allen ve Meyer (1991), örgütsel bağlılık modelinde sürekli bağlılık, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık olmak üzere üç tür bağlılığın örgütten ayrılmayı azalttığına dikkat çekmiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılıklar ile işe bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu nedenle, yüksek performanslı, iyi eğitilmiş çalışanların örgüte uzun vadeli katkıları verimliliği artırmaya devam edecek, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar ayrılmayı düşünmeden örgütte kalacak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba göstereceklerdir.

2.5. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık, çalışanların psikolojik bir sözleşme yaparak iş hayatına girmesiyle başlar ve işgören kendi amaçları ile örgütün amaçları arasındaki benzerlikleri fark ederek örgütün amaçlarını içselleştirmesiyle gelişir (Gülova ve Demirsoy, 2012). Literatürde, akademisyenlerin örgütsel bağlılığın kavram ve boyutlarına ilişkin farklı görüş ve yaklaşımları vardır. Bunun nedeni, örgütsel bağlılık kavramının farklı disiplinler (ör. örgütsel davranış, psikoloji, sosyoloji) temelinde farklı açılardan ele alınmasıdır (Taşkın ve

Dilek, 2010). Araştırmacılar, örgütsel bağlılığın üç temel boyuta ayrıldığına dikkat çekiyor. Aşağıda uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları hakkında bilgi verilmektedir.

2.5.1. Uyum boyutu

Bireyin örgütteki eylemlerinin sonucudur ve amacı örgütün amaç ve değerlerinin ötesinde ödüllerin bağlılık boyutunu elde etmektir. Ödüle dayalı bir bağlılığı ifade eder (Güney, 2011). Burada çalışanların davranışı sadece ödül almak değil aynı zamanda cezadan kaçınmaktır. Çalışanların ortaya koyduğu bu davranışlar da yüzeysel olduğu için uyumun boyutları olarak kabul edilmektedir (Uzunpınar, 2019). Uyum düzeyinde, çalışanlar yetki ve kurallara dayalı olarak zorunlu eylemlerde bulunurlar. Çalışan davranışını yerine getirir çünkü yapması gereken budur. Çalışanların örgütteki konumlarını veya yetkilerini kullanan yöneticilerin kararlarına gönülsüz ve gönülsüz uyması. Kısacası uyum, kuruluşa veya yöneticiye duyulan güvene değil, yöneticinin kontrolüne dayanır. Ayrıca bireylerin seçme hakkı yoktur. Ayrıca bireylerin seçme hakkı yoktur. Burada birey, bağlılığın ilk aşamasındadır. Bu aşamada birey, ancak başarılması gereken bir şey olduğunda talebi kabul edecektir. Örneğin, bir ticari şirketin amacı kar elde etmek olduğundan, motivasyonel tercihler doğaldır. Ancak eğitimcilerin sadece okulun finansal yöntemleriyle motive olmaları mümkün görünmemektedir (Bursalıoğlu, 2019). Uygun boyut, insanlar ve kuruluşlar arasındaki bir dizi karşılıklı anlaşmaya ve ayrıca ödül-maliyet dengesi boyutuna dayanmaktadır. Eğitimli çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanamaması, mesleki bilgi ve kişilere saygı duyulmaması, ortam ve koşulların uygun olmaması, yasa dışı davranışlar vb. Koşullar eğitimcilerin kendilerini okullarına vermelerini engellemektedir (Balay, 2000).

2.5.2. Özdeşleşme boyutu

Çalışanların amaç ve değerleri ile organizasyonun amaç ve değerleri arasındaki uyumu esas alan bir boyuttur. Çalışanlar ve örgüt arasındaki amaç ve değerler ne kadar tutarlı olursa, çalışanların olumlu davranışlarının sıklığı da o kadar yüksek olur. Kısaca kimlik, çalışanların tutum ve davranışları ile örgütsel değer ve inançlar arasındaki uyumu ifade etmektedir (Güney, 2011).

Özdeşleşme boyutu, bireyi çok iyi ve doyumlu hissettirdiği için çekici bir durumdur. Ancak özdeşleşme kolayca kaybolabilecek bir yapıya sahip olduğunda korunmalıdır. Bir örgüte bağlanan kişilere sorumluluklar ve yükümlülükler yüklenmektedir. Bu gibi durumlarda bireyler çekicilikten çok bağlarının ve sorumluluğun esnekliğini sorgulayabilirler. Bu, örgütün istediği bir sonuç olmamakla birlikte, örgüte ile bireyin daha uyumlu ve bireyin daha kararlı bir haline gelmesi için gerekli tutumu kazandırmayı amaçlar. Amaç kendini adanmış bireyler yetiştirmek ve ortak bir amaca hizmet eden bireyleri desteklemek olacağından, örgütsel inanç ve kabul bu yönde hareket etmektedir. Örneğin, bir birey ait olduğu örgütle gurur duysa da örgütün kültürüyle özdeşleşmek bağlılığının bir göstergesidir. Ayrıca örgütle özdeşleşen bireylerin değer yargıları örgüt tarafından desteklendikçe buradaki ilişki güçlenecektir (Balay, 2014).

2.5.3. İçselleştirme boyutu

Örgütsel bağlılığın son aşaması olarak adlandırılan içselleştirme boyutu, çalışanların ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumluluğuna dayanmaktadır. İçselleştirme boyutu, kişisel değerler ile örgütsel değerlerin uyumluluğu ve örgütsel değerlerin kişisel tutum ve davranışlar üzerindeki etkisine odaklanmaktadır (Gül, 2002). Örgütün en çok arzu ettiği bağlılık içselleştirmedir. Çünkü içselleştirme kendi kendini devam ettirir ve ilk etkiden bağımsızdır. İçselleştirme gerçekleştiğinde, çalışanları etkilemek için yeni kaynaklar yaratmaya gerek yoktur. Çünkü burada çalışanlar inovasyonu kendilerine ait görürler.

2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Yüksek örgütsel bağlılığın sürdürülememesi, işverenlerin zaman kaybına ve finansal zorluklar yaşamasına neden olacaktır. Bir çalışanın örgütsel bağlılık duygusu, kişisel iş verimliliğini artırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurabilir, bu durum işten ayrılma oranını artıracak ve işveren üzerinde olumsuz bir etki yaratabilecektir. Bu nedenle örgütsel bağlılık çok önemlidir ve varlığını sürdürmek isteyen çalışanlar örgütsel bağlılığı artırabilecek veya azaltabilecek faktörleri anlamalıdır.

Örgütsel bağlılık birçok faktörden etkilense de örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler vardır; demografik, örgütsel ve dışsal faktörler Tablo 2.2'de üç başlık altında incelenebilir (Bayraktar, 2019).

Tablo 2.2. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Çevresel Faktörler
Eğitim Hizmet Süresi Medeni Durum İş Beklentileri ve iş yükü İş stresi Psikolojik sözleşme	Rol Belirsizliği İşin Önemi ve Niteliği Yönetim Biçim Ücret Düzeyi Gözetim Örgüt Kültürü Örgütsel Adalet Örgütsel Ödüller Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Profesyonellik Yeni İş Bulma Olanakları Ülkenin Sosyo- Ekonomik Durumu ve İşsizlik Oranı

Tablo 2.2’de görüldüğü üzere örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler ve alt başlıkları aşağıda açıklanmıştır.

2.6.1. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler

Literatürde yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet yılı ve medeni durum kişisel veya demografik özellikler olarak adlandırılmakta ve çalışanların kendilerini örgütlerine bağlı hissetmelerinde önemli faktörler olarak görülmektedir (Bakan, 2011). Demografik özelliklere, işin doğasına ve çalışma koşullarına bağlı olarak insanlar üzerinde olumlu bir etkisi olabilir veya olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle çalışanın örgüte bağlılığının oluşmasında etkili olan bu faktörlerin ve etkilerinin anlaşılması ve uygun uygulamaların yapılması oldukça önemlidir.

2.6.1.1. Yaş

Araştırmalar, demografik özelliklerin örgütsel bağlılıkla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Örneğin, Luthans ve diğerleri (1987) örgütsel bağlılık ile yaş arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yaşı büyük insanlarla karşılaştırıldığında,

gençlerin örgüte aidiyet duygusu daha düşüktür. Bu düşünce, insanların yaşlandıkça başka seçeneklerinin kalmaması, mevcut işlerini bırakırlarsa iş bulma konusunda tereddüt etmeleri ve zamanla elde ettikleri haklardan vazgeçmek istememelerine bağlanabilir (Luthans vd., 1987).

Rowden'a (2000) göre çalışanlar, yaşları nedeniyle ayrılırlarsa, işten ayrılma ve işe yeniden başlamanın risklerinin farkında olarak örgüte daha fazla yatırım yapacaklarını, işyerine olan yatırımlarının da artacağını belirtmişlerdir. Bu nedenle yaşın doğrudan işyerine olan duygusal bağlılığı artırdığına inanılmaktadır.

2.6.1.2. Cinsiyet

Örgütsel bağlılık literatüründe kadın veya erkek çalışanların ait oldukları örgüte daha fazla bağlılık gösterdikleri konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı nedenler ve gerekçeler öne sürseler de erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğuna inanmaktadırlar (Babaoğlu, 2021).

Araştırma sonuçlarına göre; genel olarak erkeklerin örgütsel bağlılıkları kadınlara göre daha yüksek olmasına rağmen aradaki fark sadece normatif bağlılıklara yansımaktadır. Aradaki fark anlamlı olmamakla birlikte erkek çalışanların normatif bağlılıkları kadın çalışanlara göre daha yüksektir (Özkan, 2019).

Başka bir araştırmaya göre erkeklerin duygusal bağlılıkları kadınlara göre daha yüksek olmasına rağmen, devam ve normatif bağlılıklarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Tarcan, ve ark., 2019). Diğer bir görüş ise kadınların örgütlerine erkeklerden daha bağlı olduğu yönündedir. Bunun nedeni, doğum ve evlilik gibi etkenler nedeniyle yeni iş fırsatlarından çekinmesi, risk almak istememesi ve mevcut işine devam etmek zorunda olmasıdır (Özdemir, 2007).

2.6.1.3. Eğitim düzeyi

Eğitim düzeyi düşük çalışanların, eğitim düzeyi yüksek çalışanlara göre örgüte daha fazla bağlılık gösterdiği söylenmektedir. Hrebiniak ve Alutto'nun (1972) araştırmasına göre, çok az eğitim aldığını veya hiç eğitim almadığını iddia eden çalışanların örgütsel bağlılıkları daha yüksektir. Öte yandan, yüksek eğitilmiş çalışanlar örgütün kural ve politikalarıyla çelişirse, sahip oldukları bilgilere dayanarak örgütten

kolaylıkla ayrılabilirken, eğitim düzeyi düşük çalışanlar zorluklardan dolayı örgütten ayrılamazlar (Herbinac ve Aruto, 1972).

Anlaşılır bir şekilde, personelin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki genellikle aynı yönde gelişir. Diğer bir deyişle, personelin eğitim düzeyi yükseldikçe, eğitim düzeyi düşük çalışanlara göre işten ayrılma olasılığı artacaktır. Eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar, istifa etmeleri halinde yeni bir iş bulmanın zor olacağını düşündükleri için örgütten ayrılma konusunda isteksizdirler. Öte yandan, işinden memnun olmayan yüksek eğitilmiş kişiler de kolaylıkla istifa edebilirler (Gücü ve Önder, 2021).

2.6.1.4. Hizmet süresi

Literatürde kişinin bir işte ne kadar süredir çalıştığını gösteren kıdemın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi de ifade edilmektedir. Uzun süre aynı işle uğraşan yüksek niteliklere sahip bireylerin örgüte yüksek düzeyde bağlılık göstermeleri beklenebilir. İşinden memnun olmayan ve psikolojik olarak çalışma ortamına uyum sağlayamayan bir kişinin işten ayrılma eğiliminde olacağı düşünüldüğünde, kıdem ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi net bir şekilde görebiliriz (Çakır, 2007).

Çalışma süresi, örgütsel yatırımdaki artışla pozitif olarak ilişkilidir. Bireysel çalışma süresi; mesleki gelişim, birikmiş yatırım anlamına gelir ve organizasyonla bağlantıda büyük rol oynar. Elde edilebilecek ücret veya deneyimsiz çalışanlara göre daha nitelikli pozisyonlarda olmaları, işten ayrılma kararlarını etkiler. Birey başka bir kurumda daha iyi koşullarda iş bulsa dahi kıdeminden kolay kolay vazgeçemez.

2.6.1.5. Medeni durum

Çalışanların medeni durumlarının örgüte bağlılıkları ile yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Evli çalışanlar, ailelerine karşı mali sorumlulukları olduğu için yatırımlarını ve işlerini kaybetme riskini almak istemezler. Sonuç olarak evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmalar, evli erkeklerin örgüte bağlılık düzeylerinin daha yüksek, evli kadınların ise daha düşük düzeyde bağlılık gösterdiklerini göstermiştir. Bu sonucun elde edilmesinde etkenin, evliliğin erkeklerin hayatını daha düzenli hale getirirken, kadınların iş yükünü ve sorumluluğunu da arttırdığı

iddia edilmiştir. Bu durum evli kadınların örgüte bağlılıklarının azalmasına neden olmuştur.

Bekar çalışanlar, yeni iş fırsatları ortaya çıktığında evli çalışanlardan daha cesur olabilir. Bunun nedeni, bekar çalışanların kimseye karşı sorumlu olmaması ve ortaya çıkan sonuçların yalnızca kendilerini etkilemesidir. Evli insanlar ise bu kadar rahat hareket edemezler. Bu durum evli kişilerde daha güçlü örgütsel bağlılığa yol açmaktadır

2.6.1.6. İş beklentileri ve iş yükü

Çalışanlar ve organizasyon arasındaki anlaşma, çalışanların hedeflerine ulaşması için bir araçtır. Bu anlaşmada örgüt ve çalışanların beklenti ve gereksinimlerinin birbirini karşılaması durumunda örgütsel bağlılık duygusu artacak ve performans olumlu yönde etkilenecektir.

2.6.1.7. İş stresi

Christy ve Priartini (2019), örgütsel bağlılığa ek olarak iş stresinin de iş yükü nedeniyle çalışanların işten ayrılma isteklerini etkilediğini açıklamıştır. Veri analizi sonuçları, iş yükünün iş stresi üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu, iş yükünün örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ve iş stresinin çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, örgütsel bağlılık işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etkiye sahipken, iş yükü işten ayrılma niyeti ve iş stresi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu durum iş yükü ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi açıklarken, örgütsel bağlılık, iş yükü ile örgütsel çalışanlar arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır. (Akt:Kuweelah, 2021).

2.6.1.8. Psikolojik sözleşme

Psikolojik sözleşme, bireyin çalışmaya başladığı ilk günden itibaren oluşur. İşverenler ve çalışanlar arasındaki karşılıklı beklentiler ile psikolojik sözleşmenin her iki tarafa da yükümlülükleri vardır. Çalışanlar ve işverenler tarafından sağlanan doğru bilgilerin yanı sıra karşılıklı taahhütlerin doğru algılanması ve yorumlanması nedeniyle psikolojik sözleşmeler daha doğru bir şekilde ortaya çıkabilmektedir. Yani psikolojik

sözleşmenin doğru ve iyi olması için verilen bilgilerin doğru olması ve verilen sözlerin doğru anlaşılması önemlidir.

Sözleşme mutlaka yazılı olmak zorunda değildir, ancak çalışanlara verilen söz bir anlamda sözleşme niteliğinde olduğundan psikolojik sözleşme kendiliğinden oluşur. Psikolojik sözleşmeye uymazlarsa, örgüte olan duygusal bağlılıkları zamanla azalacaktır.

Herhangi bir birey, örgütte belirli bir psikolojik sözleşmenin olduğuna inanır, ancak bu, diğer örgüt üyelerinin yukarıda belirtilen sözleşmelere benzer anlamlar yüklediği anlamına gelmez. Çünkü herkesin düşünce ve duygularının farklı bir dünyası vardır (Atay, 2006). Karşılıklı beklentiler arasında büyük oranda örtüşme olması önemli olduğundan, belirsizliği ortadan kaldırmak için karşılıklı yükümlülüklerin oluşturduğu beklentileri dikkatle incelemek gerekir (Babaoğlu, 2021).

2.6.2. Örgütsel faktörler

Örgütsel faktörlerden bahsederken, örgütün çalışanlara kattığı değeri ve onları mutlu eden araçları vurgular. Bunlar ise “işin niteliği ve önemi”, “yönetim biçimi”, “ücret düzeyi”, “gözetim”, “örgüt kültürü”, “örgütsel adalet”, “örgütsel ödüller” ve “örgütsel vatandaşlık davranışı” başlıkları altında açıklanmaktadır.

2.6.2.1. Yönetim biçimi

Yöneticiler, sorumluluk duygularını geliştirmek için çalışanları motive etmeli ve yaptıkları işi takdir etmeye devam etmelidir. Çalışan odaklı yönetimde çalışanlara önem verilmesi fikri sadece örgütteki sessizliği ortadan kaldırmakla kalmaz, aynı zamanda yeni fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmasına da katkı sağlar (Demirel, 2009).

Yöneticilerin çalışan ihtiyaçlarına duyarlılığı da örgütsel bağlılıkla yakından ilgilidir. Çalışanlar kendi ihtiyaçlarına duyarlı olmayan yöneticilere ve kuruluşlara da bağlı olabilirler. Ancak ihtiyaçlarından tatmin olan kişiler, yöneticisine karşı minnet duyacak, şükredecek ve örgüte daha sadık olacaktır. Aksi takdirde, çalışanlar işyerinde devam etseler de duygusal sebeplerden veya mecburi sebeplerden dolayıdır.

Lider ve çalışanın aynı dili konuşması, çalışanın liderin değer yargısını fark etmesine yardımcı olabilir. Bu farkındalık, çalışanların bu değer yargılarıyla daha aktif bir şekilde başa çıkmalarını sağlayabilir (Rowden, 2000).

2.6.2.2. Ücret düzeyi

Düşük ücretler, çalışanların farklı işler aramasına neden olur. Bu durumlarda bireyler işe yalnızca para kazanmak için geldiklerine inanırlar, performansları düşer, örgüte olan duygusal bağlılıkları azalır ve bu durumlardan dolayı çalışan devir hızı artar. Emeğinin karşılığı ücreti aldığına inanırsa devir hızı düşecek ve performans düzeyi yükselecektir (Eren, 1993).

2.6.2.3. Yönetim tarzı

Yönetim tarzı ve liderlik anlayışı, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Baskıcı yönetim, astlarının kararlarını görmezden gelerek, işyerinde sessizliğe ve sorumluluktan kaçan insanlara yol açar. Astlar, kararlarına saygı duyulmadığında, işyerinde sorunlar çıktığında müdahaleden uzak durmaya daha isteklidir (Varoğlu, 1993).

Çalışanların kendilerine yol gösteren, destekleyici, anlayışlı ve düşünceli yöneticilere sahip olduklarını düşünmeleri, örgütleri hakkında olumlu hissetmelerini sağlamakta ve dolayısıyla örgüte olan bağlılıklarının yüksek olmasını sağlamaktadır. (Güdük ve Önder, 2021). Al-Yami vd, (2018) 219 hemşire ve yönetici ile yaptıkları çalışmada dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu yani yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri gösterdiğinde çalışanların hastaneye bağlılığının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.6.2.4. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların örgüte bağlılığı, örgüt kültürüne uyum dereceleri ile doğru orantılıdır. Kültür sözlü olmayan bir insan davranışı olarak kabul edilir, geçmişten gelir, her şey işyerinin kurumsal ortamında standartlaşır ve şekillenir ya da zaman içinde çalışanların bakış açısıyla şekillenir (Chen, 2009, Akt:Demirel, 2009). Organizasyona ve hedeflerine bağlılık, performansı tahmin etmede en önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılıklarını geliştirmek önemli bir görevdir. Bir çalışanın örgüt kültürünü kabul etmesi aslında onun örgütü kabul ettiğinin en büyük göstergesidir (Çevik, 2014). Etkili ve

güçlü örgüt kültürüne sahip işletmeler, çalışanları etkiler bu şekilde onların örgütü kabul etmelerini kolaylaştırır.

2.6.2.5. Örgütsel adalet

Çalışanlara adil ve eşit davranılmasıdır. Eğer çalışanlar bunu hissedersen performansları ve örgüte olan duygusal bağlılıkları artacaktır. İşverenler bunun bilincinde olarak sadece mali konularda değil, davranışlarda da adil bir tutum sergilemeleri gerekmektedir. Adaletin olmadığı yerde çalışanlar kendilerini güvende hissetmezler ve bu güvensiz ortamda performanslarını düşürür. Adil davranılmadığını hisseden veya düşünen çalışanların duygusal bağlılıkları da daha düşük olacak ve iş performansları da düşecektir (Cremer, 2005).

2.6.2.6. Örgütsel ödüller

Kuruluşun faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde gösterilen çaba sonucunda sağlanan ödül, teşvik aracı olarak önemli bir faktördür. Ödemeler, maaş dışı yan haklar, statü yükseltme, tanınma, terfi, işe başlama ve proje tamamlama sorumluluğu veya daha esnek denetim gibi kişisel olmayan ödüller de çalışan taahhütlerini etkileyebilir (Keleş 2006).

Ödüller insanları motive etse de adil bir dağıtım sağlamadan çalışanların kuruma olan güvenini ve bağlılığını azaltan bir unsur haline gelebilir. Yöneticinin ödülleri adil dağılımındaki başarısı, çalışanın örgütsel bağlılığını artırmaktadır (Zahra, 1984). Çalışanlar, örgüt tarafından sağlanan ödülleri yeterli olduğuna ve adil bir şekilde dağıtıldığına inanırlarsa örgüte daha sadık olacaklardır. Çalışanlar, örgüt tarafından sağlanan ödülleri yeterli olduğuna ve adil bir şekilde dağıtıldığına inanırlarsa örgüte daha sadık olacaklardır. Araştırma sonuçları, çalışanların gelir düzeyinin örgütsel bağlılıklarını etkilediği görüşünü de desteklemektedir (Wallace, 1995).

2.6.2.7. İş tatmini

Çok sayıda çalışma, yüksek örgütsel bağlılığın yüksek örgütsel vatandaşlık, yüksek iş tatmini, daha az işten ayrılma eğilimi ve düşük devamsızlık ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

Crawford ve Riscinto Kozub (2011), Amerika Birleşik Devletleri'nde müşteri hizmetlerinin kalitesini iyileştirmede ve kıdemli tesis çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmada iş memnuniyetinin rolünü araştırdı. Araştırmalar motivasyon, eğitim, yetkilendirme ve ekip oluşturma'nın çalışanların normatif bağlılık duygusunu etkileyeceğini ve çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının misafirlere verilen hizmetin kalitesini artırdığına işaret ediyor.

Aksoy ve Yalçınsoy (2018), iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve yönetici desteği: sağlık sektöründe uygulama arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Sağlık sektöründeki personel üzerine araştırma yapmışlar ve iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve denetim desteği kavramları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın sonunda, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve denetim desteği arasında pozitif bir doğrusal ilişki olduğu bulunmuştur (Akt: Kuweelah, 2021).

2.6.2.8. İşin niteliği ve önemi

İşin niteliği ve önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdir. İşin önemi, “işin örgütteki veya dış çevredeki insanların yaşamları üzerindeki etkisi” olarak tanımlanmaktadır (Sökmen, 2000). Örgütsel bağlılıkların ilk çalışılmasından bu yana işin niteliği etkinliğini ve önemini korumuştur. Genel olarak konuşursak, örgütsel bağlılık ile örgütsel özellikler arasındaki ilişki çok yakındır. Yaş, çevre ve eğitim gibi kişisel faktörler, alt kademe çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde daha fazla etkiye sahipken, örgütsel özellikler, üst düzey çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde daha fazla etkiye sahiptir. Bu tür üst düzey çalışanlar için karar vermeye katılım, rol belirsizliği ve özerklik gibi değişkenler bağlılık açısından daha önemli görünmektedir (Cohen, 1992). İşin doğası ile ilgili faktörlerden sorumluluk alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların sorumlulukları arttıkça deneyimlerinin artacağını ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının da artacağını varsayılmıştır (Göllü, 2006).

2.6.2.9. Örgütsel vatandaşlık davranışı

Günümüzde örgütler dinamik ve sürekli değişen bir ortamda varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bu durum, kuruluşların resmi yükümlülükler ve iş tanımlarının ötesinde çok çalışmaya istekli daha fazla çalışana ihtiyaç duymasına neden

oluyor. Görev tanımında yer almayan resmi görev ve yükümlülüklerin ötesinde davranış sergileyen örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır. (Şenel, 2019).

Örgütsel vatandaşlık davranışını “resmi ödül sistemi ne olursa olsun, bir bütün olarak örgütün işlevlerini etkin bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olacaktır” şeklinde tanımlamıştır (Organ, 1988).

Barnard (1938) da "Functions of Execution" adlı çalışmasında örgütteki kişilerin işbirlikçi sisteme (gönüllü olarak) katkıda bulunmaya istekli olduklarını ve çeşitli yapıcı davranışlar sergileme eğilimlerini dile getirmiştir. Teoride ve pratikte bu davranışların önemini vurgular. Gönüllü hizmet, çalıntı davranış ve kapasitenin ötesinde bir çaba olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle örgütlerdeki informal davranışlardan ilk kez bahsedilmektedir (Organ ve Konovsky, 1989).

Roethlisberger ve Dickson'ın (1961) "Yönetim ve İşçiler" başlıklı çalışmasıdır. Yazar, iş birliğini gayri resmi bir organizasyon ve büyük ölçüde "duygusal bir mantık" olarak tanımlar. Ayrıca iş deneyiminin kalitesinden ve önceki sosyal koşullardan da etkilendiği belirtilmiştir (Smith vd., 1983, Akt:Sadıç, 2019).

2.6.2.10. Rol belirsizliği

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de çalışanların işyerindeki rollerinin belirsizliği ve rollerinde yaşadıkları çatışmalardır (Uğurlu, 2009). Danışmanların ve öğretim elemanlarının okulda nasıl zaman geçirdikleri sorusu ve uyguladıkları planları tanımlayan rol kavramı (Clemens, 2009) örgütsel bağlılığın kalitesi için de etkilidir (Madenoglu vd., 2009 Akt: Battal ve Demirtaş, 2021). Rol beklentileri çalışanlara tam olarak iletilmediğinde rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır. Örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlik, çalışanların tamamlaması gereken görevler için net beklentilerin olmaması ve onları harekete geçmeye yönlendirecek net bilgilerin olmaması olarak ifade edilebilir (Van Sell vd., 1981).

2.6.3. Örgüt dışı faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen profesyonellik, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ile işsizlik oranı gibi örgütsel faktörler yer almaktadır (İnce ve Gül 2005 Akt: Bakan, 2018).

2.6.3.1. Profesyonellik

Profesyonel çalışanları olan örgütler, çalışanların değişim ve gelişimine öncülük ettikleri için güçlü bir örgütsel bağlılığa sahiptir.

Bir başka çalışmada ise profesyonellik, mesleki bağlılık, mesleğiyle kişisel özdeşleşme, mesleki değerlerin kabulü ve içselleştirilmesi ile ilgili bir kavramdır. Profesyonel, “kendi kurallarını koyan ve bunların etkinliğine inanan, sosyal sorumluluk duygusuna sahip, bağımsız hareket etme eğiliminde olan ve genellikle alanıyla ilgili çeşitli destek biçimleriyle bir araya gelen kişiler” olarak tanımlanabilir (İnce ve Gül, 2005).

Profesyonellik, çelişkili örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için aynı anda hem mesleki hem de kurumsal taahhütler geliştirmeye çalışmak bir ikilem yaratabilir. Profesyonellerin çalıştıkları örgüt mesleki gelişimi destekliyorsa mesleki bağlılıkları olumsuz etkilenecek, örgütsel bağlılıkları ise olumlu etkilenecektir (Gunz 1994).

Bu ikilemi azaltmak için mesleki değerlerin örgütsel değerler ve uygulamalarla birleştirilmesi önerilir. Bu nedenle profesyonellerin devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi bağlılıkları olumsuz etkileyebilecek olumsuz iş davranışları sergilemeleri engellenebilir. Meslek ve örgütsel bağlılık arasındaki çatışmayı ortadan kaldırmak için meslekle çelişmeyen örgütsel değerleri benimseyerek, kariyer fırsatları ve özerklik gibi uygulamalarla iş tatmini ve örgütsel bağlılığı istenilen düzeye çıkarmak mümkündür (Wallace, 1995).

2.6.3.2. Ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı

Ülkenin sosyo-ekonomik koşulları işsizliğe ve diğer faktörlere neden olacaktır. İşsizliğin artması, çalışanlar için cazip iş fırsatlarının azalmasına ve örgütsel bağlılığın artmasına neden olmuştur (Camcı, 2013).

Kuruluşlar, faaliyet gösterdikleri ülkenin sosyo-ekonomik koşullarından doğrudan etkilenirler. Vergilendirme, enflasyon oranı, kanun ve yönetmelikler, siyasi gelişme ve toplumsal tepki gibi faktörler, kuruluşları uygun eylem planları bulmaya sevk etmiştir. Dolayısıyla örgüt çalışanları bu durumdan olumlu ya da olumsuz etkilenebilirler. Olumlu sosyo-ekonomik özelliklere sahip bir ülkede çalışmak, belirsizlik ve istikrarsızlığın

olmaması veya çok düşük düzeyde kalması, çalışanlar için büyük önem ve önem arz etmektedir.

2.6.3.3. Yeni iş bulma olanakları

Kiş i iş e başladıktan sonra örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli dışsal faktör yeni iş fırsatlarının keşfedilmesidir. Alternatif iş fırsatlarının sadece çalışanların bireysel yetenekleriyle değil, aynı zamanda organizasyon departmanı, küreselleşme ve ulusal sosyo-ekonomik durum gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilgili olduğu şüphesizdir (İnce ve Gül, 2005).

Araştırmacılar, yeni iş fırsatlarının olmamasının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda hemfikir. Balay iş piyasasında sınırlı iş fırsatları algısının örgüte daha yüksek düzeyde bağlılığa yol açtığına, daha az seçeneği olduğuna ve başka bir iş i kabul etmek için daha az seçeneğe sahip olduğuna inanan çalışanların örgüte bağlılıklarını artıracığına dikkat çekti.

Çalışanın iş arama davranışının bağlılık üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu belirlenmiştir. Yeni bir iş bulma ve örgütle kimlik ittifakı kurma fırsatına rağmen, örgütte kalan çalışanın, yeni bir iş bulma fırsatı bulamadığından örgütsel konumu kaybetmemeye çalışan kişiden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenir. Bu durumda eğitim durumu ayrılma isteğini etkileyen önemli bir faktör haline gelmiştir. Çünkü eğitim düzeyi yüksek çalışanların yeni iş bulma fırsatları daha fazladır (İnce ve Gül, 2005; Leong vd., 1996).

2.7. Örgütsel Bağlılığın Etkileri

Örgütsel bağlılıkların etkisi kişisel ve kurumsal etki olmak üzere iki farklı başlık altında incelenmiştir (Güllüoğlu, 2011). Kişisel etki açısından örgütsel bağlılık; artan örgütsel performans, devamsızlık, işten ayrılma niyetleri ve çalışan devir oranlarında düşüşe neden olmuştur. Araştırmalar, yüksek derecede örgütsel bağlılığa sahip çalışanların daha iyisini yapmak için çok çalışacaklarını ve böylece kişisel performanslarını iyileştireceklerini göstermektedir. Aynı zamanda, çalışanlar işte kalma ve kurumsal hedeflere ulaşmaya katılma konusunda tutkuludur. Birçok çalışma, bir kişinin örgütsel bağlılığı yüksek olduğunda işten ayrılma oranının azalacağını göstermiştir (Doğan, 2013).

Kurumsal etkiler açısından bakıldığında; kuruluşun imajını güçlendirme, potansiyel müşterileri kuruluşa çekme, kuruluştaki yapılan hataların veya yanlış çalışmaların üst yönetime bildirilmesi, tüketici memnuniyeti ve kuruluş tarafından gönüllü reklam yapılması gibi birçok fayda sayılabilir. Aktif olarak katkıda bulunun. Öte yandan, örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin zaman zaman örgüte zarar verecek davranışlarda bulunabilecekleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun örgüt yararına olacağı tamamen iyi niyetle düşünse bile aslında yasa dışı davranışlar sergileyebilir veya uzun vadede örgüt üzerinde olumsuz etkileri olabilir (Güllüoğlu, 2011). Örgüte sadık olan kişilerin örgütün başarısıyla daha fazla ilgilendikleri ve örgütün amaçlarına ulaşmak için daha fazla çaba sarf ettikleri araştırmalardan görülmektedir (Gümüş, 2012).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle özdeşleştirdiği ve farklı olumlu örgütsel sonuçlar üreten bağlıdır. Çalışanlar, kuruluş için çalışmaya devam etmek istiyorsa, kuruluşun başarılı olmasını da isterler, çünkü kuruluş karlı olduğunda çalışanlar da yarar sağlar. Bu tür faydalar, mevcut pozisyonun devamı veya yükselmesi, maaş ödenmesi, içerebilir. Bu amaçlar için, çalışanlar örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba gösterirler. Bu, bağlılığı yüksek çalışanların kuruluşlarının önemini artırmak için çok çalıştıkları anlamına gelir, bu nedenle bilgi paylaşımı uygun bir stratejidir çünkü bilgi, günümüzde kuruluşlar için en önemli araç olarak kabul edilmektedir (Li vd, 2017).

2.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bağlılığın türüne bağlı olarak örgütsel bağlılıkların sonuçları olumlu ya da olumsuz olarak değişebilmektedir. Örgütün amacı, çalışanın örgüte bağlılığını belirler. Çalışanlar kabul edilebilir düzeyde bir kurumsal hedeften bahsettiğinde, insanlar bağlılığın yüksek olacağını düşündüler. Duruma aykırı bir organizasyon ortamında düşük bağlılığı olan ve parçalanamayan organizasyonlardan söz edilebilir (Vurdu, 2017).

2.8.1. Yüksek örgütsel bağlılık

Genel olarak, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip bireylerin daha verimli ve daha sorumlu olduklarına inanılmaktadır. Yüksek düzeyde bağlılıkla birey, örgütün amaçlarına ulaşmak için gerekli tüm çabayı harcar. Çalışanların örgütte kalmak için güçlü bir arzusu vardır ve örgütte kalmaya çok isteklidirler. Performans açısından, örgütsel

bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütsel bağlılığı düşük olanlardan daha iyi performans gösterir (Demir ve Öztürk, 2011).

Tüm bu olumlu sonuçların yanı sıra yüksek düzeyde bağlılığın olumsuz yansımaları da bulunmaktadır. Bağlılığı yüksek çalışanlar kendilerini geliştirmeye ihtiyaç duymazlar, verimlilikleri düşer, yenilik ve gelişime duyarlı olmazlar. Örgütler bu çalışanları sadakatlerinden dolayı işten çıkaramazlar ve yaptıkları işe göz yummak zorunda kalırlar (Bayram, 2005. Akt: Celep, 2014).

2.8.2. İlmli düzey bağlılık

Bu tür bağlılıkta çalışanların örgütte daha uzun çalışma süreleri olur ancak örgütsel özdeşleşme ve bağlılık düzeyleri düşüktür. Çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerini kısmen kabul eder ve içselleştirir. Öte yandan, örgütü içselleştirirken ve onun kişisel özelliklerini korurken, örgütün kendisinden beklentilerini de vermeye çalışırlar (Akıncı ve Coşkun, 2007). Bu düzeyde bireyler, örgütlerin asimilasyonundan uzaktırlar ve "bireyler" olarak kimlikleri için savaşılabirler (Katz ve Kahn, 1977).

Kısacası ılımlı düzeyde bağlılık söz konusu olduğunda sonsuz bağlılıktan söz edilemez ve çalışanlara her zaman olumlu sonuçlar getirmeyebilir. Örgüt yöneticilerine gerekli ilgiyi göstermeyen çalışanlar, yüksek başarı seviyelerine ulaşmakta zorlanabilirler (Balay, 2014).

2.8.3. Düşük düzey bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde, örgütle güçlü bir bağı olmayan ve kendisini örgütün bir parçası olarak görmeyen bir çalışan bulunmaktadır. Düşük düzeyde bağlılığa sahip çalışanlar istifa etmeyi ve duyarsızlaşmayı, yıkıcı tepkiler göstermeyi, zihinsel ve fiziksel olarak geri çekilmeyi seçebilirler (Colquitt, 2019). Bu durumda çalışanlar örgütte kalmaya devam etseler de örgütün amaçlarının gerçekleşmesine beklenen katkıyı sağlayamamışlardır (Akt:Korkmaz, 2021).

Düşük örgütsel bağlılık, devamsızlık, düşük motivasyon, işe geç kalma, örgütte çalışma isteksizliği, düşük verimlilik, örgüte sadakatsizlik, düşük performans vb. düşük düzeyde bağlılığın nedenleri olabilir.

Randal (1987), düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlara "duygusuz çalışanlar" demiştir.

Çalışan bağlılığının düzeyi, örgütün başarısını sağlamada çok önemli bir faktör olarak görülmektedir. Çünkü örgütteki bireylerin problem çözücü değil, problem çözebilen bireyler olması umulmaktadır.

Düşük bağlılığı olan çalışanların özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Balay, 2014):

- Örgütten ayrılma eğilimi gösterirler,
- Devamsızlığa eğilimlidirler,
- Daha çekici bir iş teklifi aldıklarında, kurumdan ayrılmayı düşüneceklerdir,
- Sık sık işe geç kalma davranışı gösterirler,
- Organizasyondan ayrılma fikrine sahip olmak,
- Performansları çok düşüktür.

2.9. Örgütsel Bağlılık Tipolojisi

Etzioni (1965), Wiener (1982), O'Reilly ve Chatman (1986), Mowday ve diğerleri (1979) gibi araştırmacılara göre bağlılığın bazı alt boyutları vardır. Bu boyutlar genellikle davranışsal ve tutumsal özellikleri içermekle birlikte, örgütün beklentilerine (işten ayrılırken kaybedilen avantajlar), ahlaki duyarlılığa (sadakat gibi) veya işletmeye sahip olmaya dayalı olduğu görülmektedir.

Allen ve Meyer (1990), bireyin çalıştığı örgütte neden kalmak istediğini yanıtlamak için bir bağlılık modeli geliştirmiştir (Sağlam-Arı ve Ergeneli, 2003). Meyer ve Allen, (1991) örgütsel bağlılığın üç alt boyutu içerdiğine dikkat çekmiştir: sürekli bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık. Bu boyutlar, örgütsel davranış ve örgütsel bağlılıkla ilgili birçok değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için kullanılan yaygın bir tipolojidir.

Aynı zamanda Meyer ve Allen, (1991) tarafından önerilen örgütsel bağlılığın boyutları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki birçok çalışmada test edilmiştir. Bu nedenle bu çalışmada daha yaygın olan ve kabul gören Meyer ve Allen, (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık boyutlarının kullanılması uygun görülmektedir.

2.9.1. Örgütsel bağlılığın türleri

Birçok yönden incelenen örgütsel bağlılık kavramı üç temel boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; Devam bağlılığı, Normatif bağlılık ve duygusal bağlılıktır. Bu üç yaklaşımda da bireyin örgütte kalma isteği temel ilke olarak görülmüştür.

Aşağıda duygusal, devam ve normatif bağlılık ayrıntılı olarak incelenmektedir.

2.9.1.1. Devam bağlılığı:

Örgüte bağlılığı devam eden kişi, örgütten ayrılırsa seçeneklerinin azalacağına inanır. Bazıları başka bir iş bulamıyor, bazıları ise bu işi sevmek yerine sağlık, ailevi sorunlar veya emekli olmak gibi zorlayıcı sebeplere sahipler (Bayram, 2005). Sürekli bağlılık, içsel bir bağlılık değil, dış etkenlere dayanan ve bireylerin örgütle özdeşleşemediği bir bağlılıktır (Tutar, 2007).

Diğer bir deyişle, çalışanın nitelikleri ve faydaları gibi örgüte yaptığı yatırım, örgütten ayrılma maliyetini aşarsa, çalışan örgüte bağlanacaktır (Balay, 2000). Kısacası, devam eden bir bağlılığın ana içeriği organizasyonda kalmaktır.

Sürekli bağlılık (hesaplama taahhüdü), iki ana faktöre dayanır: çalışanın (veya çalışanın beklentisinin) yatırımının önemi ve miktarı ve algılanan seçeneklerin eksikliği. Çalışanın beklentisi (iddia edilen), çalışanın bu birikimleri kişisel bir yatırım olarak görmesi, çünkü çalıştığı kurumda edindiği beceri, deneyim ve bilgi birikiminin başka kuruluşlara kolayca aktarılamaması ve bu yatırımı başka bir kuruma dönüştürmenin tek yolu olmasıdır. kâr, mevcut organizasyonda Çalışmaya devam etmektir.

Çalışanlar tarafından sürekli bağlılığa yol açabilecek bir dizi kişisel ve örgütsel faktör vardır. Devam bağlılığı tetikleyen etkenler şu şekilde özetlenebilir (Meyer ve Allen,1990):

- Yetenekler:** Bir çalışanın halihazırda çalıştığı organizasyonda kazandığı beceri/deneyimin farklı organizasyonlarda kendisine fayda sağlayabileceği ve bu beceri/deneyimlerin ne kadarının farklı organizasyonlara aktarılabilmesine odaklanmak,

- **Eğitim:** Çalışanın örgün eğitiminin kendisine mevcut organizasyon dışında pek bir fayda sağlayamayacağı düşüncesi vb.

- **Taşınma:** Bir çalışanın kurumdan ayrılması durumunda başka bir ikamet yerine taşınmak istememesi,

- **Kişisel yatırım:** Çalışanın, zamanının ve enerjisinin çoğunu çalıştığı kuruma harcadığı için kendisine yatırım yaptığını düşünmesi,
- **Emeklilik primi:** Çalışanın mevcut kuruluştaki kalması durumunda, kuruluştan ayrılması durumunda alabileceği emeklilik primini kaybedebileceğini,
- **Toplum:** çalışanın uzun süreli ikametgahı ve ikamet yaşı,
- **Seçenekler:** Çalışanların kuruluştan ayrılması durumunda, başka bir yerde benzer veya daha iyi işler bulmalarının zor olabileceğini göz önünde bulundurması.

Devam bağlılığının öne çıkan faktörleri kişisel yatırım, yetenek, eğitim ve finansal beklentiler ile çalışanların farklı iş seçeneklerine ilişkin görüşleri olduğu görülebilir. Bir çalışan ayrıldığında, yeni bir iş bulma korkusu ya da sosyal baskı nedeniyle kendini örgütte kalmaya mecbur hisseder.

2.9.1.2. Normatif bağlılık:

Normatif(kuralcı) bağlılıklar, çalışanların örgütte kalma zorunluluğu duygusunu yansıtır. Çalışanların yüksek derecede normatif bağlılıkla örgütte kalmaları gerekir (Meyer ve Allen, 1991). Çalışanların örgüte bağlılığı, kişisel kazanç için yapmaları gerektiği için değildir. Bu bağlılık duygusu, çalışanların yaptıklarının doğru ve etik olduğuna inandıkları için belirli davranışları sergilemelerine yardımcı olur (Balay, 2000).

Normatif bağlılıklar, çalışanın örgüte girmeden önceki deneyiminden (aile ve kültürel sosyalleşme) ve örgütte geçirdiği zamandan (örgütsel sosyalleşme) etkilenir (Meyer ve Allen, 1990). Kuruluşun çalışanlara yaptığı yatırım ve harcamalar (kişisel gelişim planları ile ilgili ödemeler, işe alınmadan önce sağlanan staj veya eğitim bursları ve diğer karşılıksız ödemeler) nedeniyle, normatif taahhütler de çalışanları kuruluşa borçlu hissettirebilir. Bu durum çalışanları örgütte kalmaya zorlar ve normlar açısından çalışanları örgütle bütünleştirir. Bu bağlılık ancak çalışanın örgüte olan borcunu ödemesiyle sona erecektir (Meyer ve Allen, 1991). Normatif taahhütler, çalışanların örgütte kalma zorunluluğu duygusunu ifade eder ve yükümlülüklerdir. Bu doğrultuda çalışanların örgüte bağlılıklarının doğru ve etik olduğuna inandırılması etkili olmaktadır.

Bağlılık, kişinin yeni bir iş bulmayı düşünmeden arkadaşlık, emeklilik planlaması gibi fikirleriyle aynı kurumda çalışmaya devam etmek istemesidir. Benzer şekilde, normatif taahhütler de ahlaki taahhütler olarak adlandırılabilir. Ancak bazı kişiler normatif bağlılığın aynı zamanda örgütte kalma zorunluluğunu da ifade ettiğini düşünmektedir.

Sorumluluk duygusuna ek olarak, çalışanlar ayrıca organizasyonda kalma ve zorunlu taahhütlerde bulunma zorunluluğu hissederler (Kuweelah, 2021). Çeşitli araştırmalar, normatif bağlılıkların çalışan sadakati normlarıyla da ilişkili olduğunu göstermiştir.

McCormick ve Donohue'ye (2019) göre, kâr amacı gütmeyen büyük hizmet sağlama kuruluşlarına katılan gönüllülerin duygusal ve normatif taahhütlerinin ortaya çıkan birçok işareti vardır. Aslında, normatif bağlılıklar, kişisel değerler, sosyalleşme deneyimleri ve örgütsel misyonlar tarafından aktif olarak tahmin edilir. (Akt: Kuweelah, 2021).

2.9.1.3. Duygusal bağlılık:

Tutum bağlılığı olarak da bilinen duygusal bağlılık, çalışma ortamıyla ilgili duygusal tepki ile yakından ilişkilidir ve daha çok işle bütünleşme, meslektaşlara, işe ve mesleğe devam etmekten elde edilen tatmin ile ilgilidir (Balay, 2000).

Örgütle özdeşleşme, örgütün ve çalışanların amaç ve değerlerinin zaman içinde eşleştirilmesi ve bütünleştirilmesi sürecidir. Örgütsel katılım ise çalışanların örgütten memnun olmaları ve örgüte aktif olarak katılmaları anlamına gelmektedir. Ayrıca, organizasyona katılmak, organizasyonun üyeleri ile etkileşimi içerir. Bu şekilde ele alındığında, örgütsel bağlılık, örgüte pasif bir bağlılıktan ziyade, olumlu bir ilişkiye katılma ve örgütsel hedeflere bilinçli bir katkıda bulunma istekliliğini içerir. (Yalçın ve İplik, 2005).

Çalışanların duygusal bağlılığının sağlanması örgütte belirli faktörlerin varlığına bağlıdır. Çalışanların duygusal bağlılığını etkileyen faktörler Meyer ve Allen, tarafından öne sürülmüştür ve bağlılık üzerine yapılan çoğu araştırmaya dayanarak aşağıdaki gibi sıralanır (Meyer ve Allen., 1990):

- **İşin çekiciliği:** Örgütte çalışanlara verilen iş genellikle çekici ve heyecan vericidir,
- **Açık roller:** kuruluş, çalışanlarından beklentilerini açıkça belirtir,
- **Açık amaç:** çalışanın organizasyondaki görevlerini neden yerine getirdiğini açıkça anlaması,
- **Amaç zorunluluğu:** Çalışanların işi tamamlama gereksinimleri özellikle istenir,
- **Önerilere açık:** üst yönetim kurumdaki diğer çalışanların fikirlerini dikkate alır,

- **Çalışanlar arasında uyum:** Kurumdaki çalışanlar arasında yakın ve samimi bir ilişki sürdürmek,
- **Örgütsel güvenilirlik:** çalışanlar, örgütün vaatlerini yerine getireceğine içtenlikle inanırlar,
- **Eşitlik:** Organizasyondaki tüm çalışanlar eşit haklara sahiptir,
- **Birey için önem:** Çalışanlar tarafından yapılan işin kuruluşun hedeflerine önemli bir katkı sağladığı duygusunun gelişmesini teşvik eder,
- **Geribildirim:** Çalışanlara performansları hakkında sürekli bilgi sağlamak,
- **Katılım:** Çalışanların iş yükleri ve performans standartları ile ilgili kararlara katılmalarını sağlayın.

Yukarıda sıralanan duygusal bağlılık faktörleri dikkate alındığında işin çekiciliği, rollerin ve hedeflerin netliği, katılım, örgütsel güven, eşitlik, bireylere önem verilmesi ve bilgi paylaşımının çalışan bağlılığını sağlayan unsurlar olduğu söylenebilir. Bu organizasyon yapısının oluşturulmasında şüphesiz bu yapıyı destekleyen organizasyon kültürü ve çalışan motivasyonunun sağlanmasında etkin liderlik etkili olacaktır.

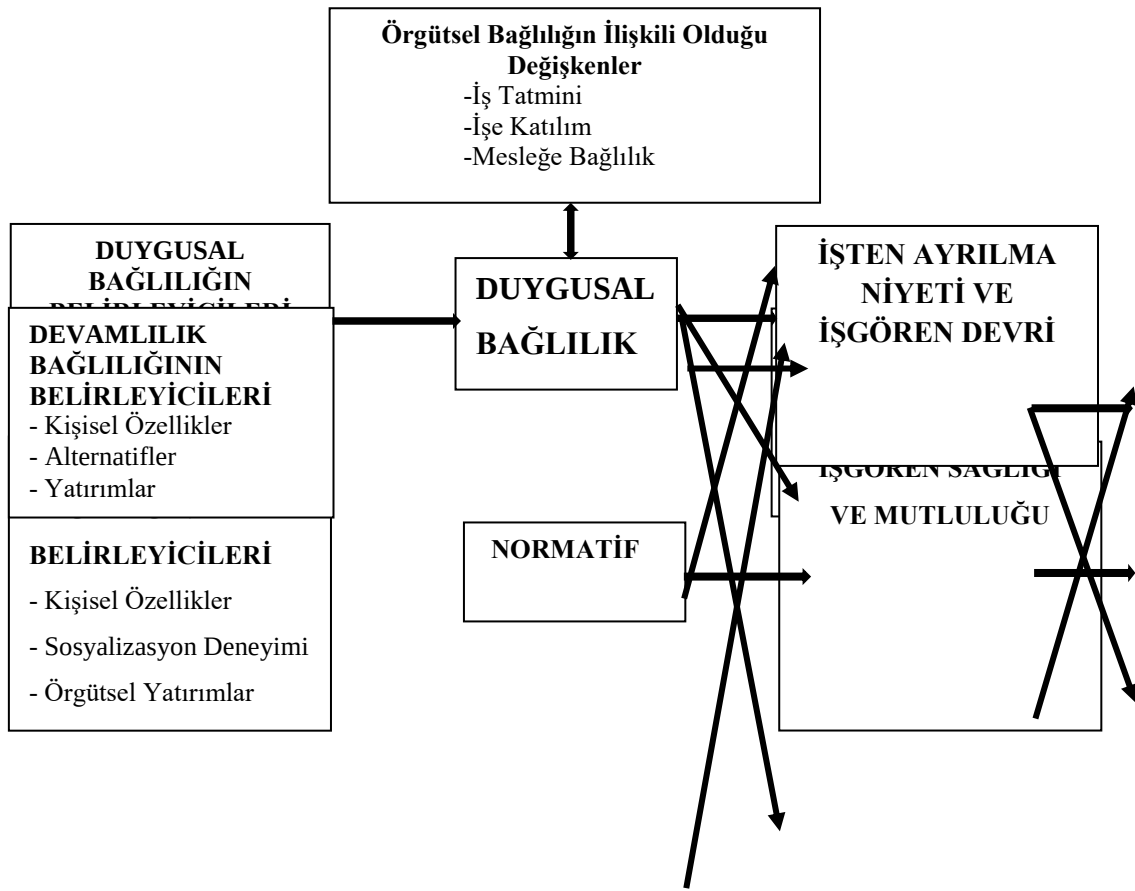
2.10. Örgütte Duygusal Bağlılığın Belirleyicileri

Örgüte duygusal bağlılığın belirleyicileri dört gruba ayrılır: bireysel özellikler, örgütle ilgili özellikler, iş deneyimi ve yapısal özellikler. Bu belirleyiciler arasında en değerli olanı iş tecrübesidir. İş deneyiminin, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını diğer belirleyicilere göre daha iyi karşılayabildiği, işle ilgili rolleri yerine getirmesini sağladığı ve örgütten memnun olmasını sağladığı söylenmektedir (Mowday, ve ark, 1979 Akt: H. Özutku, 2008,).

2.11. Allen Ve Meyer’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Allen ve Meyer, Örgütsel Bağlılık Yöntemlerinde tutumları ve davranışsal yöntemleri ve bunların tamamlayıcı ilişkilerini tartıştılar. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların örgütle ilgili duygu ve/veya inançlarıyla ilgili zihinsel bir durum olarak görülmüştür. Model, “duygusal”, “devam” ve “normatif” bağlılık olarak adlandırılan üç unsuru içermektedir. Duygusal bağlılık, kişinin örgüte duygusal olarak bağlanmasını, örgütle özdeşleşmesini, örgütte kendi istek ve tercihleriyle kalmasını ifade

etmektedir. Devam bağıllığı, örgütten ayrılmanın algılanan maliyeti ile ilgilidir. Devam bağıllığı, çalışanların örgütten ayrıldıktan sonra örgütte kalmanın maliyetlerini, olumsuz etkilerini veya yararlarını göz önünde bulundurarak kalma kararıdır. Normatif bağıllık, örgütte kalan algılanan yükümlülüğü ifade eder. Çalışanlar, hissettikleri sorumluluk ve zorunluluk duygusu ile örgütte kalmakta ve zorunlu taahhütlerde bulunmaktadır.



Şekil 2. 1.Allen ve Meyer 3 unsurlu örgütsel bağlılık modeli

Kaynak: Meyer, ve ark (2002).

Duygusal bağlılık, şekildeki en olumlu ve ideal bağlılık türüdür, bu da çalışanların samimi, içten ve gönülden kuruma hizmet etmeleri anlamına gelir. Organizasyonu hafife almayın (Meyer ve Allen, 1991). Çalışanların kişisel değerleri ile örgütsel normatif

değerler arasındaki uyumun oluşturduğu duygusal bağlılık, ancak çalışanların gönüllü olarak işlerine katıldıkları zaman sorgulanabilir (Meyer ve Allen, 1997). Bu sayede örgüte katılan ve örgütte kalmaya devam eden bir çalışan, çalışma ortamında olumlu tutumlar yaşamaya devam etmesi şartıyla zaman içinde duygusal bağlılığını geliştirebilir (Yıldırım, 2002).

Öte yandan, şekil 2.1’de süregelen bağlılık, çalışanların örgütten ayrılması durumunda sosyal, fiziksel ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılamakta tereddüt edeceklerini göstermektedir.

Modelde yer alan normatif taahhütler, sadakat, bağlılık ve alışkanlık duygularının ve çalışanların örgütlerine olan borç duygularının sonucudur (Noor ve Noor, 2006). Bu nedenle normatif bağlılık algısını olumlu yönde etkileyen deneyim, bazı kaynaklarda çalışanların yaptıkları işe ve örgüte karşı minnettarlığını güçlendiren ve çalışanları örgüte normatif olarak bağlayan “zorunlu bağlılık” olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca normatif bağlılığın, çalışanların örgütsel bağlılık davranışında örgütsel bağlılığın en düşük düzeyi olduğu söylenebilir (Yıldırım vd., 2014).

Etik ve doğru davranış ve inançlar, çalışanların normatif bağlılıklarının gelişiminde çok önemli bir etkiye sahip olsa da çalışanlar tarafından içselleştirilmemiş normlar, değerler ve inançlar bu tür bağlılıkları zayıflatabilir (Harun ve Hasrul 2006). Bu anlamda taahhütlerin standartlaştırılmasının en önemli nedenlerinden biri, çalışanların işten ayrılmaları halinde başka bir iş bulamayacaklarını anlamaları, imzaladıkları iş sözleşmesi ve diğer yasal düzenlemelerin büyük önem taşıdığıdır. Bu tür taahhütler üzerindeki etkisi.

2.12. Devam Bağlılığı Normatif Bağlılık ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki

Meyer ve Allen 1997, örgütsel bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği üzerinde durmuştur (Uyguç ve Çımrın, 2004):

- Ruh halini yansıtır
- Kişiler ve kuruluşlar arasındaki ilişkiyi gösterirler.
- Örgüt üyeliğine devam etme kararını içerir.
- İşgücü hareketliliğini azaltmada etkisi vardır.

Her üç bağlılık türünde de çalışanlar örgütte kalır. Ancak, birincisi, örgütte kalma motivasyonu arzuya, ikincisi ihtiyaca ve üçüncüsü ise zorunluluğa dayanmaktadır. Bunun

nedeni, çalışanların her tür bağlılığı aynı anda ve değişen derecelerde yaşayabilmeleridir. (Balay, 2000).

Aslında bunlar örgütsel bağlılığın türleri değil farklı unsurlarıdır. Çünkü çalışanların duygu, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri birbirinden farklı olabilir. Örneğin; bazı çalışanlar örgütte kalma konusunda güçlü bir ihtiyaç ve yükümlülüğe sahip olsalar da bunu istemeyebilirler. Öte yandan, bazı çalışanlar organizasyonda kalma ihtiyacı veya ihtiyacı hissetmezler, ancak bunu arzu edebilirler (Meyer ve Allen, 1991). Meyer ve Allen 1991, duygusal, sürekli ve normatif bağlılıklarla ilgili idealleri, beklentileri veya ortalama bağlılık düzeylerini belirtmediler. Tüm çalışmalarda örgütsel bağlılık ile farklı unsurlar arasında pozitif veya negatif bir ilişki olup olmadığı. Ancak ideal durum, önce yüksek duygusal bağlılıklar, sonra normatif bağlılıklar ve son olarak da sürekli bağlılıklardır (Yalçın ve İplik, 2005).

Bu üç unsur arasındaki ayrım önemlidir. Her unsurun kendi geçmişi ve sonuçları olduğundan, bireyler değişen derecelerde bağlılık yaşayabilirler. Duygular ve süreklilik faktörleri, genellikle organizasyonun iş performansını iyileştirmek ve işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz durumları azaltmak gibi olumlu sonuçlar getirir. Duygusal bağlılığın, hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin iyileştirilmesi gibi müşteri davranışları üzerinde de olumlu bir etkisi vardır. Boyutlara göre bağlılık düzeyi değerlendirildiğinde ideal olarak en yüksek bağlılık düzeyi duygusal bağlılık, ardından normatif bağlılık ve son olarak da sürekli bağlılıktır (Özata, 2016). Meyer ve Allen, yalnızca bu unsurlardan biri veya daha fazlası mevcut olduğunda bir bağlılığın gerçekleşebileceğine inanmaktadır (Barling ve Cooper, 2008).

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Ayrılma niyeti, örgütsel davranış literatüründe ayrılma davranışının öncülü bir kavram olarak ifade edilmektedir (Mobley vd., 1978). Bazı araştırmalar işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışı üzerinde en büyük etkiye sahip faktör olduğunu göstermiştir (Ajzen ve Fishbein, 1980; Igarria ve Greenhaus, 1992).

Çalışan devir hızı, endüstriyel ve örgütsel psikolojide üzerinde durulması ve anlaşılması gereken bir kavramdır. İstifa niyeti, “bilinçli ve tedbirli bir karar veya istifa niyeti” anlamına gelmektedir (Barlett, 1999). Beklenen başarı düzeyi düşük ise çalışan verimliliği düşebilir ve örgüte bağlılıkları düşebilir, bu durumda çalışanlar örgüt dışında iş fırsatları arayabilirler.

Bireyin örgütte kalmaya veya örgütten ayrılmaya yönelik tutumunu etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörlerden biri de örgütsel bağlılıktır (Griffeth vd., 2000). Meyer ve Allen, (1997) birçok çalışmada örgütsel bağlılığı, çalışanları örgütle ilişkilendiren ve işten ayrılma niyeti üzerinde de etkili olan zihinsel durum olarak tanımlamışlardır. Bu çalışmalara göre örgütsel bağlılık azaldıkça işten ayrılma kararı daha kolay hale gelmektedir.

Mowday ve arkadaşlarının yöntemine göre ayrılma niyeti, işi bırakma kararını iki şekilde etkilemektedir. Birincisi, başka bir iş imkânı olmasa bile ayrılma niyetinin istifa ile sonuçlanacağıdır. İkincisi, bu niyetin çalışanları yeni iş fırsatları aramaya yöneltmesidir. Kişi yeni bir iş bulduğunda istifa edecektir (Mowday vd., 1982).

3.1. İşten Ayrılma ile İlgili Tanımlar

İşten ayrılmayla ilgili literatür incelendiğinde pek çok araştırmacı tarafından farklı tanımların yapıldığını görmek mümkündür. Aşağıda Tablo 3.1’de işten ayrılma ile ilgili bu tanımlara yer verilmiştir.

Tablo 3.1. İşten ayrılma ile ilgili tanımlar

Mobley (1982)	Alternatif iş aramayı veya yeni iş kararları almayı düşündükleri için ayrılmayı düşündüklerini belirtir,
Hardy, (1987)	Çalışanlar, kuruluşa ve gelecekteki olası başarılarına odaklanırsa ve başarının yeterli olduğuna inanırsa, ayrılmayı planlamazlar.
Tett ve Meyer, (1993)	“İşten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışının en önemli habercisidir”
Krausz vd., (1998)	“İşten ayrılma niyeti iş tatmini gibi motivasyonel bir kavramdır”,
Gaertner, (1999)	İstifa, bireylerin gönüllü olarak sosyal sistemi terk etme eğilimidir.
Bartlett, (1999)	Çalışanın bilinçli ve tedbirli bir şekilde örgütten ayrılma kararı olarak tanımlanmaktadır.
Hughes vd. (2010)	İşten ayrılma niyetini karar verme süreci olarak tanımlanır,
Jung vd., (2010)	Yani işten ayrılma niyeti, çalışanın istifa yönelik bir uyarıdır,
İşçi, (2010)	İş ve yaşamda yaşanan talihsiz olaylar ve sorunlar istifa nedeni olarak görülmektedir.
Polat ve Meydan, (2010)	Çalışanlar örgütü başarısız bir geleceğin beklediğini anladıklarında motivasyonları düşmekte, işten ayrılma niyetlerinde artış olmaktadır,
Bayarçelik ve Fındıklı, (2016)	İşten ayrılma niyeti, işten ayrılmanın önemli aşamalarından bir tanesidir. Bu aşamada ise kişi mevcut işini bırakmayı önemli bir şekilde düşünmektedir,

Literatürde işten ayrılma ile ilgili birçok araştırma ve tanımlama vardır. Bunlardan bazılarını Tablo3.1’de ver verilmiştir. Tanımlarda genelde işten ayrılmanın gönüllü bir eylem olduğu belirtilmiştir ve yaşamındaki veya iş yerindeki olaylar işten ayrılma niyetinde etkin rol oynar.

3.2. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Kavramlar

İşten ayrılma ile ilgili iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi gibi kavramlar bulunmaktadır. Bunlar aşağıda ele alınmıştır.

3.2.1. İş tatmini

İş tatmini, çalışanın çalışma ortamı koşullarını ve iş sonuçlarını değerlendirmesidir. Çalışma ortamında olumlu iş doyumunun sağlanabilmesi için bireyin çalışma duygusunun iyi olması ve yapılan işin kişisel beklentileri karşılaması gerektiği vurgulanmıştır (Scheider

ve Synyder, 1975). İş tatmini, bireylerin iş ve iş yeri ile ilgili genel düşünce ve duygularını içeren bir durum olarak yorumlanmaktadır. Bazıları, eğer bir kişi mutluydu ve işini seviyorsa, iş doyumunun büyük olasılıkla gerçekleşeceğini söylemektedir (Keser, 2009). Bir başka tanıma göre iş tatmini, bireyin işine karşı olan ve kendini biliş, duygu ve davranış olmak üzere üç farklı şekilde ortaya koyan tutumudur (Bayram vd., 2007).

İş tatmini, iş tatmininin bir tanımı olarak yorumlanmakta ve iş tatmininin beş farklı boyutu olduğundan bahsedilmektedir. Bunlar; işin özellikleri, maaş, çalışma koşulları, yöneticinin yöntemleri ve iş arkadaşlarıyla iletişim şeklinde sıralanmaktadır (Schneider ve Snyder, 1975). İş özellikleri, iş tatmininde önemli bir rol oynamaktadır. İş doyumunun sağlanabilmesi için çalışanların işi sıkıcı hissetmek yerine işini sevmesi gerekmektedir (Keser, 2009).

3.2.2. Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve bu örgüte katılımının yarattığı gücü ifade eder (Swailes, 2002). Örgütsel bağlılık, örgütsel fayda sağlamak için harekete geçirilen normatif baskının toplamı olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001). Örgütsel bağlılığın genel tanımı, bireylerin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeleri, bu amaç ve değerlere ulaşmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmaları ve örgütte var olmaya devam etmeyi ummalarıdır (Durna ve Eren, 2005). Örgütsel bağlılıkta, birey örgüte sıkı sıkıya bağlı kalır. Kişi çalıştığı örgütü ne kadar benimser ve içselleştirirse, örgüte olan psikolojik bağlılığı da o kadar artacaktır (Meyer ve Herscovitch, 2001).

Burada kısaca tartışılan örgütsel bağlılık kavramı, tezimizin ilk bölümünde kapsamlı bir şekilde incelenmiştir.

3.2.3. İş stresi

Stres, bir kişinin becerileri ve yetenekleri ile iş gereksinimleri arasındaki uyumsuzluk olarak tanımlanır. Çalışanlar bir kez stres yaşadıklarında, fiziksel, psikolojik ve örgütsel birçok semptomun olacağını gösterir. Fizyolojik semptomlar kalp krizi, solunum sıkıntısı, baş ağrısı, ülser ve kan basıncını içerir. Psikolojik belirtiler; unutkanlık, can sıkıntısı, tatminsizlik, sinirlilik, insanlara karşı güvensizlik ve dikkatsizliktir. Örgütsel

belirtiler, devamsızlık, düşük performans, sorumluluk alamama ve iş kazaları olarak sınıflandırılmaktadır (Schuler, 1980).

İş stresi, işle ilgili durumlar nedeniyle bireylerde fiziksel ve psikolojik değişikliklere yol açan faktörleri de içermektedir (Schuler, 1980). İş stresi, örgütsel ve işle ilgili nedenlere dayanmaktadır. Yanlış politikaların örgütsel olarak uygulanması, örgütsel yapı, kötü çalışma koşulları, meslektaşlarla iletişim eksikliği ve yapılan işin doğası, hepsi örgütlenme ve çalışma nedenleridir. Ayrıca iş baskısı sadece organizasyondan ve işten kaynaklanmayabilir. Örneğin ekonomik sorunlar ve bazı aile sorunları gibi dış etkenler de iş baskısına neden olabilmektedir (Turan ve Çelik, 2010).

3.3. İşten Ayrılmanın Önemi

Günümüz dünyasında insanlar hayatta kalmak için çalışmak zorundadır. Her alandaki yetenek ve gereksinimlerinizi karşılayan yeteneklere sahip olarak bu alanda kariyer yapabilirsiniz. Ancak bir kariyer yolu seçme veya iş bulma süreci, sadece yetenek veya ihtiyaçlarına değil, aynı zamanda ekonomik koşullara, sosyo-kültürel faktörlere ve ülkelerinin siyasi sorunlarına da bağlıdır. Bu nedenle, bu mesleki olgunun çoklu etkileşimli bir değişken olduğu varsayılabilir.

Tett ve Meyer (1993) işten ayrılma kavramını "işyerindeki tüm değişkenler için bilinçli ve kasıtlı olarak çalışma isteğinin azalması" olarak tanımlamıştır. Ayrıca çalışanlar çalışma koşullarından memnun olmadıklarında olumlu yıkıcı davranışlar sergileyeceklerdir ki bu da beklenen bir sonuçtur. Gönüllü veya ücretli çalışanların işten ayrılma, işe alım, eğitim ve iş arama maliyetleri, çalışanlar ve şirket için ciddi bir gider kalemi olarak görülmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları departmanının temel amaçlarından biri, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak, beklentilerini karşılamak ve ayrılma isteklerini azaltmak için ekibin bir parçası olmalarını sağlamaktır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık, çalışanların işte kalma veya ayrılma kararlarını etkileyen en çok tartışılan faktörlerdir. Genel olarak işten ayrılma niyetinin, kişisel faktörler, işle ilgili faktörler ve ekonomik fırsatlar dahil olmak üzere üç ana kategoriye içerdiğine inanılmaktadır.

İstifa, çalışanlar ve şirket arasındaki çatışmanın bir tezahürüdür. İstifanın neden olduğu işten çıkarmalar, şirket için olumsuz olan yüksek bir çalışan devir hızına yol açacaktır. Yüksek devir hızının kusurlu personel politikaları, kusurlu istihdam politikaları, yetersiz denetim, kusurlu şikâyet prosedürleri veya motivasyon eksikliği gibi şirketlerden

kaynaklandığına inanılmaktadır. İşletme yöneticileri, çalışanların ayrılmasına neden olan koşulları anlamalı ve gerekli iyileştirmeleri yapmalıdır. Aksi takdirde en büyük rekabet araçları olan nitelikli insan gücünü kaybedeceklerdir.

3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Aşamaları

İşten ayrılmadan önce yani bu amaçla davranışını ortaya koymadan çalışan ayrılma niyeti çerçevesinde aşağıdaki aşamalardan geçmiştir. Elbette her çalışan bu aşamalardan aynı sırayla geçmeyebilir. Bu aşamalar şu şekilde temsil edilebilir (Telman ve Ünsal, 2004):

- Çalışan mevcut işini değerlendirir,
- İş tatmini olmadığına karar verir,
- İstifa etmeyi düşünür,
- Ayrılmanın maliyetini hesaplayın ve alternatif işler bulma fırsatlarını değerlendirir.
- Kendisine alternatif istihdam olanakları bulmayı hedefler,
- Mevcut işi diğer iş fırsatlarıyla karşılaştırır,
- Mevcut işlerle alternatif istihdam olanaklarının karşılaştırılması,
- Mevcut işte kalma veya ayrılma niyetlenir,
- Mevcut işten ayrılır.

3.5. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Örgütsel davranışı kontrol etmek, varlığını sürdürmek ve rekabetçi bir işletme haline gelebilmek için örgütün amacı, çalışan devrini azaltmak, dolayısıyla işten ayrılma isteğini azaltmaktır. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin ne kadar etkili olduğunun belirlenmesi, çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi, çalışanların şirkette verimli tutulması ve işten ayrılmayı etkileyen faktörlere karşı önleyici tedbirlerin alınması önemlidir.

İşverenlerinin beklentilerini karşılamadığına inanan çalışanlar, işten ayrılma eğiliminde olabilirler. İş stresi artması işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu ve doğrudan bir etkiye sahip olacaktır, çünkü iş stresindeki artış aynı zamanda beklentilerin karşılanamama hissini de artıracaktır. Bu duygu, çalışanın ayrılma niyetine yol açar. Ayrıca iş yükünün,

kişisel streslerin ve işyerindeki fiziksel koşulların işten ayrılma isteğini önemli ölçüde artırdığı varsayılmaktadır.

Kurumun insan kaynakları yönetimi uygulamalarından memnun olmayan çalışanlar da isteyerek ayrılabilirler. Görev belirsizliği, iş güvencesizliği, düşük kariyer fırsatları, yüksek iş yükü ve düşük örgütsel bağlılık gibi faktörler işten ayrılma niyetine yol açmaktadır (Avcı ve Küçükusta, 2009).

Aşağıda kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere üç grup altında ayrılma isteğini etkileyen faktörler kısaca analiz edilecektir.

3.5.1. Kişisel faktörler

Bireyler bir organizasyonda çalışmaya başladıklarında çeşitli beklentileri de beraberinde getirirler. İşyerinde çalışanlara sağlanan imkanlar, ödüllendirme sistemleri ve eğitim faaliyetleri, çalışanları tatmin eden ve onları örgütte tutan unsurları oluşturmaktadır. Örgütten ayrılma nedeni, çalışanların beklentilerinin örgütün sağladığı işlevlerle uyuşmamasıdır (Cohen, 1993).

Ayrıca ayrılma niyetini etkileyen bazı kişisel faktörler de vardır. Evlilik, ölüm, eğitim ihtiyacı, başka bir iş arama isteği, sağlık sorunları, yaş, psikolojik nedenler ve işle ilgili beklentileri karşılayamama bu faktörlerden bazılarıdır. Tüm bu faktörler ayrılma niyetini ortaya koymaktadır (Hwang ve Kuojyh, 2006).

Evli olmak veya bir veya daha fazla bağımlıya sahip olmak da istifa etme isteğini etkileyen faktörlerden biridir. Çalışanların çevreye karşı sorumlu olmaları, süreklilik taahhütleri oluşturarak işten ayrılma niyetlerini olumsuz etkilemektedir (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009).

İşten çıkarmaya neden olan faktörlerden biri de demografik özelliklerdir. Yaş ve medeni durum gibi özellikler de devir hızını etkileyen faktörlerdir. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'da yapılan çalışmalarda eğitim düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki gözlemlenmiştir (Eren ve Saraçoğlu, 2011).

Çalışanların kişilik yapısı da ayrılma niyetinde olup olmadıklarını belirleyebilir. Örneğin, çalışkan insanlar ve tembel insanlar, bırakma isteklerinde farklılık gösterecektir (Hayta, 2019).

3.5.2. Örgütsel faktörler

Maaş düzeyi, işten ayrılma niyetine yol açan işle ve şirketle ilgili en önemli faktörlerden biridir. Yetersiz ücretler işten çıkarmalara neden oldu. Herzberg'in iki faktör teorisindeki hijyen faktörü de bu görüşü desteklemektedir (Tütüncü ve Demir, 2003). Ücret düzeylerinin yanı sıra yanlış ücret dağılımı ve dağıtım yöntemleri de işten ayrılma eğilimlerine yol açabilmektedir (Coninck ve Stilwell, 2001).

Birçok araştırma, ayrılma niyetinin ardındaki nedenin tükenmişlik olduğunu göstermiştir. Çalışan tükenmişliği artarsa, iş tatmini azalacaktır. Dolayısıyla tükenmişlik ile bırakma isteği arasında anlamlı bir ilişki vardır (Certel, 2018).

Örgütsel faktörler, bireylerin ayrılma isteklerini etkileyen faktörlerden biridir. Örgütsel faktörleri oluşturan etmenler; ulaşım, iş yükü, işin zorluğu, ücret yönetiminin başarısızlığı, adaletsizliği ve olumsuz organizasyon koşullarıdır. Örgütsel nedenlerin yönetimin müdahalesi ile önlenabilir olduğuna inanılmaktadır (Çekmecelioglu, 2005).

İşten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz etkisi olan bazı örgütsel faktörler tamamen örgüt ile alakalıdır bazıları da örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır. Bu faktörlerden bazıları düşük ücretler, çalışma koşulları, çalışma saatleri, iletişim eksikliği, sınırlı sosyal hizmetler, adaletsiz ücretler ve kötü yönetim olarak sınıflandırılabilir (Şimşek vd., 2014).

Çalışanları finansal olarak örgüte bağımlı hale getirebilecek ücret, ödül, terfi gibi seçeneklerin yanı sıra işin kalitesi de çalışanların işe bağlılıkları açısından oldukça önemlidir. Örneğin monoton çalışma durumunda çalışanlar işten çıkma, istifa etme başvurusunda bulunabilirler. Çalışma ortamının kalitesi, çalışanların performansını ve bağlılığını da etkiler. Örneğin, çalışma ortamının çok gürültülü, yeterince aydınlık olmadığı ve ısıtma sisteminin yetersiz olduğu durumlarda çalışanların iş verimliliği düşecek ve iş gücü devir hızı artacaktır (Hayta, 2019).

3.5.3. Çevresel faktörler

Örgütlerin ayrılma isteklerini etkileyen çevresel faktörleri önlemesi ve bunlarla mücadele etmesi zordur. Çevresel faktörlerin şiddeti bireysel ve örgütsel faktörlerden daha fazladır. Ekonomik ve sosyal faktörleri içeren çevresel faktörler, çalışanların işten ayrılma isteklerini etkileyecektir. Ülkenin ekonomik durumu, otomasyon derecesi ve diğer

mesleklerin öne çıkması gibi faktörler istifa etme isteğini etkileyen çevresel faktörleri oluşturmaktadır. Çevresel faktörlerin boyutları şirketlerin müdahale edemeyeceği kadar büyük olabilir (Varol, 2010).

Genel bir çerçeveden bakıldığında örgütlerin ve bireylerin engelleyemediği çevresel faktörler şu şekilde sıralanabilir (Şimşek vd., 2014):

- Yurt içi enflasyon nedeniyle reel gelirin düşmesi,
- Ekonomik daralma veya gelişmelerden kaynaklanan mevsimsel dalgalanmalar,
- Kıdem tazminatı kanununda yapılan değişiklikler nedeniyle oluşan giderler,
- Teknolojik gelişme,
- Eğitim sorunları, sağlık sorunları ve ailenin kültürel yapısı,
- Ulaşım sorunları,
- Çeşitli anlaşmazlıklar nedeniyle sendikanın işyerinde iş yavaşlaması, durması veya işine geç gelmesi vb. faaliyetlerde bulunması.

Farklı araştırmacılar tarafından yapılan bazı araştırmaların sonuçları özetlenirken işten ayrılma niyetinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel bağlılık eksikliği,
- Örgüte sadık olunmaması,
- İş tatmininin olmaması,
- Mesleki heyecan eksikliği,
- Örgütsel adalet eksikliği,
- Mesleki gelişim eksikliği,
- İdari destek eksikliği
- Ek yardım eksikliği,
- İş güvenliğinin olmaması,
- Açık iş rollerinin olmaması,
- İşin içeriğinden memnun olunmaması,
- İşin fiziki gereksinimlerindeki zorluklar,
- Kötü çalışma koşulları,
- Uzun çalışma süresi,
- İş baskısı,
- Yüksek stres seviyeleri,
- Zayıf yönetim,
- Üstler ile kötü ilişki,

- İşyerinde ve ailede düşük yaşam kalitesi,
- Diğer işlerde daha iyi fırsatlar elde etme olasılığı

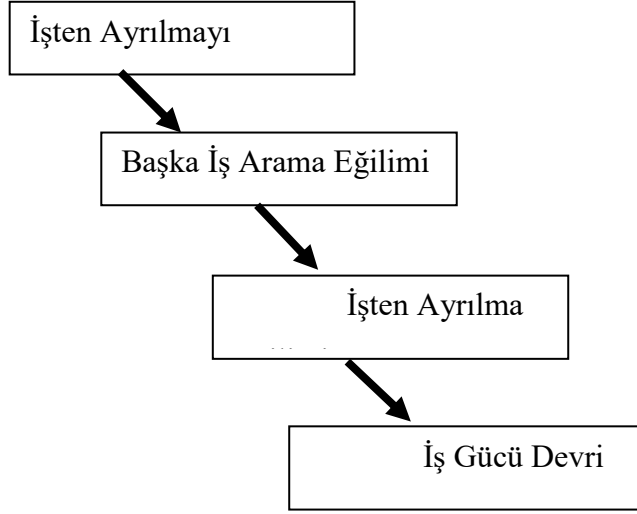
İşte çalışma ortamı ve çevresi ile ilgili değişkenler işten ayrılma isteğini etkileyecektir. Çalışanların ortamı sevmediği ve istemediği işyerlerinde işe devam oranı düşüktür. Örneğin, şirkete sadık olmayan, sadakatsiz veya işinden memnun olmayan bir çalışanı elde tutmak neredeyse imkansızdır. Ancak mutlu bir şekilde çalışan, arkadaşlıkları iyi olan, örgütsel bağlılığı olan, çalışma ortamını ve çalışma koşullarını seven çalışanların istifa etme istekleri yoktur, hatta arkadaşlarının işe bağlılıklarını ve isteklerini arttırırlar. Bu amaçla yöneticiler, ayrılma fikrini azaltacak önlemler almalıdır.

3.6. İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Geliştirilen Modeller

İşten ayrılma niyetine yönelik geliştirilmiş olan pek çok model bulunmaktadır. Bu çalışmada ise işten ayrılma niyeti modellerinden; Mobley'in Modeli, Cotton ve Tuttle'in Modeli, Price ve Mueller'in Modeli, Lee ve Mitchell'in Modeli incelenmektedir.

3.6.1. Mobley'in modeli

Mobley (1977) tarafından geliştirilen model, devir sürecini açıklayan modellerden biridir. Mobley modelinde, iş tatminsizliği veya iş tatmininden nihai işten ayrılmaya kadar olan sürecin çeşitli aşamalarını göstermektedir. Bu aşamalar şu şekilde ifade edilebilir: Önce çalışanın yaptığı işi değerlendirir ve işten memnun olup olmadığına bakar. Çalışan işten memnuniyetsiz hissediyorsa, ayrılma fikri bu bağlamda gelişmeye başlayacaktır. Bir sonraki aşamada çalışan, mevcut işinden ayrılması durumunda ne tür kayıp veya kazançlarla karşılaşacağını değerlendirir. Bu değerlendirmeden sonra çalışan işten ayrılmanın daha faydalı olacağını düşünüyorsa başka bir iş aramayı düşünmeye başlayacaktır. Bu tür bir düşünce, alternatif iş fırsatları arama veya doğrudan bir iş başvurusu yapma eylemine yol açmıştır. İş arama sürecine giren çalışan bulduğu alternatifleri mevcut işiyle karşılaştırma aşamasına gelmektedir. Mobley, işletmede çalışanın kendi işini değerlendirmesinin ve bunun sonucunda iş tatminsizliği ile işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasını açıklamaktadır. Ayrıca Mobley bu aşamaları herkesin geçirmeyebileceğini, bu sıralamanın kişilere bağlı olarak değişebileceğini söylemektedir (Lee ve Mitchell, 1994).



Şekil 3.1. Mobley'in iş gücü devri

Kaynak: Avcı, (2008).

Şekilde 3.1 görüldüğü gibi işten ayrılma bu aşamalardan gerçekleşmektedir fakat herkeste aynı şekilde devam etmemektedir.

3.6.2. Price ve Mueller'in modeli

Price ve Mueller'in (1981) işten ayrılma sebeplerini açıklamak için geliştirdikleri nedensellik modelinde işten ayrılmalarda değişime neden olan on bir etkenden söz etmektedir. Modelde, çalışanların farklı çalışma seçeneklerini değerlendirme fırsatına sahip olması, durgunluk (çalışanların yaptığı iş bir süre sonra monotonlaşır), katılım, çalışanların yapılan işin ilkelerine ne ölçüde katıldığını, işlevsel iletişim olarak Örgütlenme derecesi çalışanlarla iletişim kurabilir Yaptıkları işin bilgisi, kaynaşma, çalışanlar ve diğerleri arasındaki dostluğu gösterir. Ücret, işe dönüş olarak alınan ücreti temsil eder. Öz sermaye dağılımı, organizasyonun gelirlerine ve çalışanların kariyerlerinde yükselme fırsatlarına dayalı olarak ödül ve yaptırımlar dağıttığını gösterir. Kariyer olgunluğu, çalışanların mesleki bağlılık düzeylerini gösterir. Standartlar Genelleştirilmiş mesleki eğitim düzeyi Çalışanların iş verimliliğini artırmak için aldıkları eğitim, aile gibi çalışanların aile durumlarına göre işin önemine ilişkin sorumluluklarını ifade eden değişkenlere sahiptir.

3.6.3. Cotton ve Tuttle'in modeli

İstifa niyeti belli bir süreç sonrasında işten ayrılma davranışına dönüşmektedir ve bu süreç birçok faktörden etkilenecektir. Bu bağlamda Cotton ve Tuttle (1986) işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri sınıflandırdıkları bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada ayrılma isteğini etkileyen faktörlerin çok çeşitli ve birbirinden farklı olduğunu göstermeye çalışmışlardır.

Onların bakış açısına göre işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler üç başlığa ayrılmaktadır: örgütsel faktörler, çevresel faktörler ve kişisel faktörler (Cotton ve Tuttle, 1986). Örgütsel faktörler arasında çalışanların ücretleri, iş performansı, işteki rollerin netliği, iş ve ücret tatmini, işten, meslektaşlarından ve yöneticilerden memnuniyet, örgütsel bağlılık ve terfi fırsatları yer almaktadır. Çevresel faktörler, genel istihdam kavramı, istihdam oranı, işsizlik oranı ve sendikal faaliyetlerin varlığı gibi faktörleri içerir. Yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim, medeni durum, beceriler, bakılan kişi sayısı, zekâ, kişilik ve beklentileri karşılama gibi faktörler de kişisel faktörler altında değerlendirilir.

3.6.4. Lee ve Mitchell'in modeli

Lee ve Mitchell, ayrılma niyetinin nasıl oluştuğunu ve çalışanların ayrılmaya karar verene kadar neler deneyimlediğini açıklamak için ortaya çıkardıkları modellerini kullanmayı amaçlıyor. Bu modelde, işi karşısında şok olmayı bırakan bir çalışandan bahsettiler. Bu şok, çalışanın yaptığı iş hakkında fikir sahibi olmasını sağlar. Ayrıca, çalışanların belirli bir süre içinde ayrılmaya dört şekilde karar vereceklerine de dikkat çektiler (Lee ve Mitchell, 1994).

Bu modelde bahsedilen şoklar olumlu, olumsuz ve nötr özelliklere sahip olabilir. Şok beklenmedik olabilir veya önceden tahmin edilebilir. Ayrıca şokun kaynağı çalışanın çevresi veya kendi iç dünyası olabilir. Şok örnekleri arasında çalışan evlilikleri, ani iş fırsatları ve şirket birleşmeleri sayılabilir. Lee ve Mitchell tarafından geliştirilen model, işten ayrılma niyetlerini daha iyi anlayabilecek sonuçlar üretmektedir. Bu sonuçlar, işten çıkarmaların birçok farklı şekilde olabileceğini ve çalışanların kendi işlerini diğer işlerle karşılaştırmasını sağladığını göstermektedir. Şok, ayrılma fikrinin ana unsurudur. Şok, olumsuz, olumlu ve tarafsız özelliklere sahiptir. Şok, çalışan bağımsızlığına yol açabilir. İşten ayrılma ile ilgili olarak bazı durumlarda çalışanın yaşadığı şok, çalışanın yeni bir iş

aramadan doğrudan işten ayrılabilceğini veya ayrılmayı düşünebileceğini gösterir. Bazı durumlarda çalışan kendisi için olmasa bile ayrılma kararı alabilir. Ancak istifa sürecini kontrol etmek, araştırmacıların ve yöneticilerin çalışanın istifasının nedenlerini anlamalarına yardımcı olacaktır. (Lee ve Mitchell, 1994).

3.7. İşten Ayrılmanın Sonuçları

İnsan kaynağının işten ayrılmasının bireysel ve örgütsel birtakım sonuçları vardır. Aşağıda bunlara kısaca değinilecektir.

3.7.1. İşten ayrılmanın bireysel sonuçları

Bir çalışanın istifa etme niyeti bir istifa davranışı haline geldiğinde pek çok kişisel sonucu olacaktır. Bunlar şu şekilde hesaplanabilir (Şimşek vd., 2014):

- Çalışanın ayrıldığı kurumdaki görev, unvan ve kıdemini kaybetmesi,
- Ayrıldığı kurumdan ve çalışmaya başlayacağı kurumdan aldığı maaş nedeniyle yaşayacağı fark,
- Örgüte uyum sağlama, örgütü anlama ve çalışmayı öğrenme sürecinde iş kazaları meydana gelebilir,
- Olası yan ve sosyal hak kayıpları,
- Kıdem tazminatı ve işsizlik sigortası vb. İstifa nedeniyle haklarından yararlanamamak,
- Örgüt kültürüne, çalışma ortamına ve çalışma arkadaşlarına uyum sağlayamayan sorunlarla karşılaşan,
- Kariyer ve terfi süresinin etkilerini beklemek.

Ayrılma niyetinin örgüt üzerinde bir miktar etkisi olduğuna inanılmaktadır. Ayrılma niyetine yol açan faktörleri belirleyerek işten ayrılma davranışını tahmin edebilir ve açıklayabilirsiniz. Bu nedenle kuruluşlar işten ayrılmayı önleyici tedbirler alabilirler (Avcı ve Küçükusta, 2009).

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışını yaratır. Çalışan devir hızı, çalışan devir davranışının görülme sıklığını yansıtır ve organizasyonun önemli bir hedef göstergesidir. Aynı zamanda işgücü hareketliliği de işletmeler için önemli bir maliyet unsurudur.

İşten ayrılmanın en önemli olumsuz etkisi organizasyonel maliyetlerin artmasıdır. Organizasyonel sonuçlar şu şekilde sıralanabilir (Şimşek vd., 2014):

- Çalışan seçimi ve yerleştirilmesi sırasında karşılaşılan maliyetler (duyurular, sağlık kontrolleri, evrak tamamlama vb.),
- Eğitim ve geliştirme maliyetleri,
- Deneyimli çalışanların ayrılması nedeniyle yedek aday bulma zorluğu,
- Örgütsel düzeni yeniden sağlamak zordur,
- Personelin deneyim eksikliği, teknik araç ve gereçleri kullanma becerisinin yetersiz olması,
- Azalan iş tatmini, artan iş yükü, organizasyona bağlılığın azalması,
- Verimlilikte azalma.

İşten çıkarmalar işletmelere büyük kayıplar getirecektir. Çünkü işten ayrılmak yerine yeni eleman aramak şirkete çok büyük maliyetler getirecektir. Uygun pozisyonlar için yetenekli çalışanları bulma, mülakat, işe alım, eğitim ve yer değiştirme giderleri gibi maliyetler şirket için büyük bir gider haline geldi. Sadece çalışanların ücret ve sosyal hakları değil, ayrılan çalışanların ücret ve sosyal hakları da şirkete maliyet getirecektir (Barutçugil, 2004).

İyi yetişmiş personelin istifası sonrası kurulan sistemin işletilmesi zor olduğu gibi kurum kültürünün oluşturulması da bir o kadar zordur. Eğitimli personel tarafından kurulan sistemin işleyişini kalan çalışanların sürdürmesi zordur. Ayrıca sonsuz bir şirket döngüsünde çalışan çalışanlar bir sonraki adım için belirli bir kültür oluşturamazlar. Bu da kurum kültürünün oluşmasını olumsuz etkiler.

3.7.2. İşten ayrılma niyetinin olumlu sonuçları

İşten ayrılma niyetinde olan ve işten ayrılan çalışanın neden olduğu olumlu sonuçlar ise aşağıda yer alan tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.2. İşten ayrılma niyetinin muhtemel olumlu sonuçları

Muhtemel Olumlu Sonuçlar		
Örgüt	İşten Ayrılan Personel	Çalışan
Maliyeti düşürmek	Daha iyi örgüt uyumu yakalama imkânı	Artan Bağlılık
Kalan çalışanların iş memnuniyetini artması	İş Fırsatı	Memnuniyeti artırmak
Kalan çalışanların yerini değiştirme şansını artması	Gelir Artışı	Yeni İş Arkadaşlıkları
Düşük performans gösteren çalışanları işten çıkarılması	Öz Gelişim	
Yapısal esneklik imkânı	Stres Azalması	
	Yeni Çevre	

Kaynak: Güler, (2018).

Tabloda 3.2’de görüldüğü gibi işten ayrılma niyetinin örgüt, işten ayrılan personel ve çalışmaya devam eden personel için olumlu sonuçları da bulunmaktadır. İşten ayrılan personele daha fazla olumlu yanı olmakla beraber örgüte ve işte çalışmaya devam eden personele de olumlu yansımaları vardır.

3.8. İşte Tutmanın Yolları ve Etkileri

İşten çıkarmaların gönüllü ve gönülsüz olmak üzere iki türü vardır. Gönüllü istifa önlenabilir. Bu tür bir istifa durumunda, insan kaynakları departmanı çalışanlarla istifa görüşmeleri yapar. Bu görüşmenin amacı öncelikle çalışanın neden ayrılmak istediğini belirlemektir. İstifa görüşmesi yapmak, istifayı önlemede önemli bir adımdır. Gönülsüz istifa, çalışanların gönülsüz işten çıkarılması şeklini alır. Ancak işverenler işten atmak yerine erken emekli olmalarına izin verirlerse daha iyi bir yaklaşım benimseyeceklerdir. (Barutçugil, 2004).

İstifa niyeti, istifa öncesi bir uyarıcı fonksiyon olarak kabul edilir. İstifadan önce çalışanın istifasına neden olan sebepler belirlenmelidir. İddiaya göre bu nedenler tespit edildikten sonra ayrılık ortadan kaldırılabilir (Kaygın ve Kosa, 2019).

İşte istifanın olumsuz sonuçları şirketleri bazı önlemler almaya sevk ediyor. Çalışanların çalışmaya devam etmelerini sağlayacak politikalar yaparak işten çıkarmaları önlemek, şirket için daha az maliyetlidir ve sonraki sorunların çoğunu çözmenin en kolay yoludur. Yönetimin istifayı önlemek için alabileceği bazı uygulamalar; örnekler, kariyer gelişim planlarının uygulanmasını, personel tutumları üzerine düzenli araştırmaları, teşvik/ödül sistemlerinin kurulmasını ve iş başında eğitim planlarının yaygınlaştırılmasını gösterebilir.

Yöneticiler için insan kaynaklarının değeri değişkendir. Örneğin piyasada çok sayıda işsiz veya vasıfsız insan varsa, yöneticiler ayrılanları daha düşük maliyetle kolayca değiştirebilirler. Bununla birlikte, bazı ileri görüşlü şirketler, eğitim ve kariyer planları, fırsatlar (maaş artışları, ikramiyeler), haklar (bağımsız iş veya karar verme) ve diğer bazı yönler (giyim Özgürlüğü, çocuk anaokulu, evcil hayvanların işe getirilmesi) organizasyonun kurumsal imajına ve geleceğine yatırım yapmaktır (Branham, 2012). Çalışanları işe almanın ve elde tutmanın en önemli koşullarından biri, "destekleyici bir organizasyon ortamı" yaratmak ve sürdürmektir. Çünkü çalışanlar görüldükleri ve gözetildikleri işyerinde çalışmak isterler. Unutulmamalıdır ki çalışanlar ve üstleri arasındaki bu bağ, çalışanları şirkette tutmada ya da şirketten uzak tutmada en önemli faktördür.

Diğer unsurlar ise; finansal olanaklar, donanım, kariyer geliştirme fırsatları ve eğitim faaliyetleridir. Elbette bunların hepsi "geriye doğru yuvarlanarak" çözülebilir. Diğer bir deyişle, çalışanlar kendilerini yapıcı bir şekilde hemen eleştirerek, olası hataları önleyerek ve böyle bir çalışma ortamını benimseyerek kendilerini düzeltebilirler. Burada gözden kaçırılmaması gereken bir diğer nokta da ekonomik koşulların yapısıdır. Bir ülkenin ekonomisi gelişir ve vatandaşlarına birçok istihdam olanağı sağlarsa, kuruluş çalışanlarını çekmek ve elde tutmak zor olacaktır. Sonuçta, daha iyi fırsatlar olduğu sürece, çalışanlar orada çalışmaya istekli olacaklardır (Orrick, 2008).

Phillips (2002), çalışanları elde tutmanın en büyük ödülünün işlevsel iyileştirmelerden geçtiğine işaret etmiştir. İstifadan kaçınmanın bariz faydalarına ek olarak, görünmeyen bazı yönleri de vardır. Bunlar; iş tatmini, örgütsel bağlılık, müşteri tatmini ve ekip çalışmasının daha iyi çözülmesinin yanı sıra çatışmaların, baskıların ve darboğazların azaltılmasıdır. Bu maddi olmayan avantajlar bazen parasal getirilerden ve tasarruflardan daha önemlidir. Uygun finansal yönetime sahip bir şirket, maruz kaldığı finansal kayıpları telafi edebilir, ancak uzun vadeli çaba gerektiren hassas bir sürecin sonunda çalışan güveni

oluşur (Phillips ve Connell, 2003). Okullar, dükkanlar, yaşam alanları, kültür ve eğlence olanakları, çeşitli tesisler, spor aktivite alanları, boş zaman yerleri ve görsel açıdan zengin yerler çalışanlar için çok çekici ortamlar olarak görülse de trafik, kaos, kötü yapılaşma ve çevre fırsatlarından yoksun ortamlar yaşanamaz olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle kuruluş, yaşam kalitesini artıran bir ortama yatırım yaparak çalışanlarının iş ortamında refahını sağlamayı ummaktadır. İnsanlar doğal olarak inançları, zevkleri ve geçmişleri açısından kendilerine benzeyen insanlara yakın hissederek "benim gibi" olarak kavramlaştırabilecekleri bir yaklaşımı benimserler. Bu durumu kuruma uyarlamak mümkündür. Tıpkı sosyal hayatta olduğu gibi, organizasyondaki bazı kişiler "benim gibi" veya "benzeriz, aynıyız" derler ve birbirlerine yakın olurlar ve kendilerine benzer kişilerle gruplar oluştururlar. Bu durumda şirketin sorumluluklarından biri de çalışan çeşitliliğini destekleyerek herkesin kendini ifade edebileceği ve geliştirebileceği bir çalışma ortamı ve alanı yaratmaktır. Bu nedenle, farklı fikirlere saygı gösterilmesi, insanların birbirini suçlamaması, ayrımcılığın önlenmesi ve çatışmaların en aza indirilmesi ile huzurlu bir iş yeri sağlanabilir ki bu da istenmeyen işten çıkarmaların azaltılmasında bir etken olarak görülmektedir (Orrick, 2008).

İşten çıkarmaları önlemek için;

- Çalışan motivasyonunu artırmak için bazı araştırmalar yapılmalıdır.
- Çalışanlara başarıları karşılığında bireysel ödüller verilmelidir.
- Organizasyon gelişmeye açık olmalıdır
- Güvenilir bir çalışma ortamı sağlanmalıdır.
- Katı olmayan ve esnek bir yönetim modeli benimsenmelidir.
- Çalışanlara aşırı iş yükü vermemelidir.
- Yöneticiler ve diğer çalışanlar arasındaki bilgi alışverişinin doğru bir şekilde iletilmesi sağlanmalıdır.
- Çalışanlar görevlerini doğru anlamalı ve yerine getirmelidir.
- Bir sorun varsa çözülmelidir. Sorunu geciktirmek veya görmezden gelmek doğru bir çözüm değildir (Certel, 2018).

Yöneticiler işten çıkarmaların azaltılmasında önemli bir rol oynayabilir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki uyum ve güven arttıkça aralarındaki iletişim daha da yakınlaşacaktır. Bu, performansı iyileştirmede ve işten ayrılma isteğini azaltmada olumlu bir rol oynar (Altuntaş vd, 2020).

3.9. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütle göreceli olarak özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Porter vd., 1974). Duygusal bağlılık kapsamında çalışanlar; örgüt üyeliğini “istedikleri” için sürdürseler de sürekli bağlılığa “ihtiyaç duydukları” ve normatif bağlılıkta “zorunluluk hissettikleri” için örgüte katılırlar (Meyer ve Allen, 1990).

Meyer ve Allen (1991), üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinde, her bir bağlılığın örgütten ayrılma ve örgütte kalma kararı üzerinde önemli bir etkiye sahip olması gerektiğine inanmaktadır. Meyer vd, (2002), bağlılığın üç boyutunun (duygusal bağlılık, sürekli bağlılık ve normatif bağlılık) örgütten ayrılma ve ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Duygusal bağlılığı yüksek kişiler, kalmak istedikleri için örgütte kalırlar. Wasti'ye (2002) göre sürekli bağlılığın, olumlu örgütsel ve kişisel sonuçlarla hiçbir ilgisi olmayan yatırım ve alternatiflerin azlığı olmak üzere iki temel alt boyutu vardır. Bu nedenle insanlar örgütten fayda sağladıkları sürece sadakat göstereceklerdir. Aynı şekilde, yüksek derecede düzenleyici taahhüdü olan kişiler de örgütte kalırlar ve bunu etik bir sorumluluk olarak görürler. Ancak işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık arasındaki en güçlü ilişkinin örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu olduğu bulunmuştur (Jaros, 1997, Akt: Uştü, 2014).

Örgütsel bağlılık boyutları, devam eden bağlılıklar ve işten ayrılma niyetleri arasında ters bir ilişki vardır ve diğer boyutlara göre farklılık göstermektedir. Meyer vd, (2002) çalışmasına göre sürekli bağlılık ve örgütten ayrılma isteği arasındaki ilişki, sürekli bağlılığı düşük, normatif ve duygusal bağlılığı yüksek bireylerde zayıflamıştır. Bununla birlikte, yüksek düzeyde devam eden bağlılığa sahip kişiler, duygusal ve normatif bağlılık seviyeleri düşük olsa bile, ayrılma maliyetlerinden kaçınmak için örgütte kalma niyeti gösterebilirler.

4. ÖRGÜTSEL KİMLİK

Günümüzün başarılı kurum ve kuruluşlarının özelliklerini incelerken güçlü bir kurumsal kimliğe sahip olduklarını hemen fark edeceksiniz. Tıpkı bireyler gibi her kurum ve kuruluşun bir kimliği olmalıdır. Belirsizlikler, riskler ve hızlı değişimlerle dolu rekabet ortamında, örgütle olumlu bir kimlik duygusuna sahip olmak, örgütü diğer örgütlerden farklılaştırarak avantajlı bir konuma ulaşmasını sağlar. Modern örgütler, çevrelerinde büyük değişimler yaşadıkları ve sürekli değişen çevreye uyum sağlamak, hayatta kalmak ve gelişmek için istikrarlı bir kimlik oluşturmaları gerektiğini fark ettikleri için örgütsel kimliğin inşasına önem vermeye başlamışlardır. Uzun vadeli hedeflerine ulaşırlar (Karaca ve Efe, 2021).

Kurumsal logo denilince birçok kişinin aklına ilk olarak kurumun logosu, kullandığı renkler ve logolar gibi görsel unsurlar gelmektedir. Ancak bunlar örgütün kimliğini açıklamak için yeterli değildir. Çünkü örgütsel kimlik, yukarıda sıralanan görsel unsurları içeren örgütsel tasarımın yanı sıra örgütsel iletişim, örgütsel davranış ve örgüt felsefesi unsurlarını da içermektedir. Bu unsurlar birbirini de etkiler. Bu unsurların örgüte özgü bir şekilde kullanılması örgütün “örgütsel kimliğini” oluşturmaktadır (Okay, 2000).

Bazı yazarlar, örgütsel kimliğin, "örgüt nedir? Ne iş yapar", "nasıl iş yapar" ve "nerededir" gibi soruların yanıtlarını tanımlayan ve açıklayan tüm faktörlerin toplamı olduğuna inanmaktadır. "Bir örgütün kimliğinin amacı; bir örgütü tanımlamak, "Biz kimiz ve neyiz?" ve diğer organizasyonlardan farklı kılmanın ne olduğunu ortaya çıkarmak için sorulan sorulara cevap vermektir. Bu şekilde organizasyon, organizasyonun çevresinde yaşanan değişikliklere ne kadar iyi uyum sağlaması gerektiğini anlayacaktır. Güçlü bir kimlik duygusuna sahip organizasyonların daha iyi olması beklenir. Örgütsel kimlik, yalnızca çalışanların ve örgütün bütünleşmesini, yani bir kimlik duygusunu sağlamakla kalmaz, aynı zamanda örgütün dış ilişkilere de yardımcı olur. Faydalar Paydaşlar ve hedef kitleler kendilerini diğer kuruluşlardan ayırarak tanıtır ve fark yaratırlar (Karaca ve Efe, 2021).

Bu bölüm kapsamında, örgütsel kimlik kavramının tanımı, örgütsel kimliğin özellikleri, oluşturan unsurlar, örgüt kültürü ve kurum kültürü kavramları arasındaki fark, örgütsel kimliğin örgüt ve üyeler üzerindeki etkisi konuları üzerinde durulacaktır.

Örgütsel kimlik kavramını açıklayabilmek için öncelikle kimlik kavramına değinmek gerekmektedir. Eskiçağ düşünürlerinden günümüz bilim adamlarına kadar pek

çok kişi kimlik konusunu ele almış ve onu anlamak ve sınıflandırmak için çok uğraşmıştır. Ancak kimlik, görünüşte basit ve karmaşık bir kavramdır (Karaca ve Efe, 2021).

Toplumda yaşayan herkesin kendine özgü bir kimliği vardır. Kimlik, bireyi diğer bireylerden ayıran ve bireyi değişmez kılan bir özellik olarak kabul edilmektedir. Mussen'e göre kimliği bireysel kimlik, sosyal kimlik ve örgütsel kimlik şeklinde sınıflandırmak mümkündür (Akt: Bilgin, 1996).

4.1. Kimlik Türleri

Kimlik kişisel kimlik, sosyal kimlik ve kurumsal kimlik olarak üçe ayrılabilir.

4.1.1. Bireysel kimlik

Örgütsel kimlik teorisi, kişisel ve sosyal kimlik literatüründen gelmektedir. İlk özdeşlik teorisi Cooley (1902), James (1918) ve Mead (1934) tarafından geliştirildi. Bu kuramların ortak teması, benliğe bir birey olarak bakmak ve toplumla ilişki içinde ele almaktır (Tobin, 2002). Ego, bireyin kendisi hakkında nasıl düşündüğüdür. Cooley (1902), benliğin bireyde derinden kök saldığını, ancak değiştirilmesinin kolay olduğunu belirtti. Benliği anlamının veya görmenin yolu, benlik üzerinde hareket etmektir. Bununla birlikte, herkesin öz-farkındalığı deneyim yoluyla farklılaşır ve tamamlanır. Kimlik ise; her insan benzersizdir ve çevresel koşullara oldukça bağımlıdır.

Kimlik, bireyin diğerlerinden farklı bir varlık olarak algılanmasını içeren, kendisiyle, davranışlarıyla, motivasyonu ve ilgileriyle tutarlı olan bilişsel ve duygusal psikolojik bir yapıdır (Bilgin, 1996). Kimlik, kişinin kim olduğu ya da "ben kimim?" sorularına cevap verme ile ilgilidir (Bilgin, 1995). Buradan yola çıkılarak; kişisel kimlik, kişisel bilişsel, fiziksel, duygusal ve sosyal özellikleri içerir. Ancak bireyin kimliği, nasıl hissettiği, konuştuğu ve anladığı; içinde yaşadığı ve büyüdüğü kültürel topluluk içinde gerçekteşir. Diğer bir deyişle, kişisel kimlik, bir bireyi diğerlerinden ayıran statü, din, etnik köken, meslek, sosyal rol, kısacası belirli bir kimlik, onu bir kategoriye bağlayan özelliklerin tamamıdır (Ashforth ve Mael, 1989).

4.1.2. Sosyal kimlik

Sosyal kimlik teorisi, gruplar arası ilişkiler, grup süreçleri ve sosyal benlik hakkında bir sosyal psikoloji teorisidir. Bu teoriye göre bireyler kendilerini ait oldukları gruba göre sınıflandırılırlar (Ashforth ve Mael, 1989). Bu anlayış altında bir yanda bireyin ait olduğu grubun sosyal kimliği ile belirlenen grup davranışı vardır, arkadaşlık ve paylaşım duygusu hakimdir. Öte yandan, bireylerin ve diğerlerinin ayırt edici özelliklerinin oluşturduğu bireysel kimliklerin belirlediği ben merkezli bağımsız davranışlar vardır (Ertürk, 2003).

Sosyal kimlik kuramı, Henri Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilmiş bir kuram olup, bu kurama göre bireyler olumlu bir sosyal kimlik edinmek ya da kimliği korumaya çabalar (Tajfel ve Turner, 2004) ve içine dahil oldukları gruplardan kendilerine farklı tanımlamalar kazandırarak kişiliklerine anlam katarlar. Sosyal kimlik kuramı, gruplarla özdeşleşmenin önemine dikkat çeker. Burada önemli olan kişilerin tutumlarının içinde bulundukları grupların fikir ve davranışlarından etkilenmesi ve kişinin sahip olduğu fikirlerin ya da kim olduğuyula alakalı fikirlerin yine kendisini özdeşleştirdiği gruptan etkilenmesidir (Çınar, 2019).

Sosyal kimlik, insanların bir gruba üyeliği ve bu üyeliğe yönelik duygusal önemi ve değeri nedeniyle gelişen benlik kavramı olarak tanımlanmaktadır. Sosyal kimlik ile kişisel kimlik arasındaki fark buradan kaynaklanmaktadır. Kişisel kimlik, bireysel yetenekler, kabiliyet ve ilgi alanlarını içeren bir bireyin benlik kavramıdır. Sosyal kimlik ise grup üyeliği sonucunda algılanan kimlik özelliğidir (Ashfort, Harrison ve Corley, 2008; Postmes ve Jetten, 2006, Akt: Yaykiran, 2020).

Toplum, ekonomik ve tarihsel boyutları olan birbirine bağlı birçok sosyal sınıftan oluşur. İnsanların kimliği (kim oldukları, öz kimlikleri) esas olarak ait oldukları sosyal sınıftan gelir. Bireyler birçok farklı sosyal sınıfa ait olabilir ve doğal olarak bu sosyal sınıfların izleri kimliklerinde de görülebilir. Herkesin yaşam deneyimi benzersiz olduğu için herkesin benzersiz ve ayırt edici bir kimliği vardır. Kimlikler benzersiz olduğu gibi, benzer koşullarda oluşan kimliklerin de bazı yönlerden birbirine benzemesi doğaldır. Bu şekilde bir yandan benzer kimlik özellikleri grupların oluşmasına yol açarken, diğer yandan benzersiz kimlik özellikleri bireylere grup içinde benzersiz bir konum kazandırır (Hogg ve Abrams, 2006). Sosyal kimlik, bireyin toplumdaki konumunu belirler. Ait olduğu grup nedeniyle bireyin özellikleri belirlenebilir.

Bu sınıflandırmaya örnek olarak siyasi partilere, kuruluşlara veya dini gruplara üyelik verilebilir. Bu tür gruplara üyelik, bireylerin bağlantı kurmasına ve grubun diğer üyeleriyle karşılaştırma yapmasına olanak tanır. Bir sosyal sınıfı paylaşan bireyler, gruptaki diğerleriyle benzer değerlere ve ilgi alanlarına sahip olduklarını varsayarlar. Grup üyelerine göre birbirleriyle iletişim kurmak grup dışındaki bireylere göre daha kolaydır ve grup üyeleri daha öngörülebilir ve güvenilirdir (Schneider ve Northcraft, 1999). Kolektif kimlikler de bir gruba ait olma temeline dayanır, kendileriyle bağlantı kurabilir ve bir bütün haline gelebilirler (Karaduman, 2010).

4.1.3. Örgütsel kimlik

Sosyalleşen insan topluluğunun aidiyet duygusu ile bütünlüğünün birleşmesiyle oluşan örgütsel kimlik, ticaret ve sanayinin gelişmesiyle kurumlar tarafından benimsenmiştir (Kuşakçıoğlu, 2003). İnsanlar belirli amaçlara ulaşmak için bir araya gelerek örgütleri oluşturmakta ve bu birlik zaman içerisinde kendilerini bir bütün olarak ve bir kimlik olarak ifade etme ihtiyacını doğurmaktadır. Bu örgütsel kimlik, örgütün çalışanlarını örgütle birleştirme ve örgütü diğer örgütlerden ayırma işlevini sağlar.

1950'lerden beri örgütsel davranış ve iletişimi daha iyi anlamak için örgütsel kimlik kavramı üzerinde çalışılmaktadır. Gioia (1998), bireysel kimlik kavramının, örgütsel kimlik ve sosyal kimlik ile benzerliği nedeniyle bu iki kavram için teorik bir temel oluşturduğuna inanmaktadır. Örneğin, kuruluşların kendilerini bireyler gibi sınıflandırmaları gerekir. Kendini sınıflandıran örgüt, örgütsel kimliğini oluşturur ve kendisini sosyal çevresinde konumlandırır. Bu nedenle, bir sınıflandırma şeması ortaya çıkmıştır. Örgütsel kimliğin kişisel kimliğe benzer bir diğer özelliği de ilişkisel ve karşılaştırmalı bir kavram olmasıdır. Albert'e (1977) göre örgütler, diğer örgütlerle departmanlar, rekabet ve işbirliği açısından etkileşim kurarak kimliklerini sürdürürler (akt. Yaykiran, 2020).

Hızla gelişen teknoloji, sürekli değişen iş hayatı ve ortak hedeflere birlikte ulaşma isteği, örgütsel kimlik kavramının öneminin artmasına ve bu alandaki araştırmacıların artmasına neden olan faktörlerden bazılarıdır. Örgütsel kimlik sayesinde örgütler yaşamlarını sürdürebilmekte, etkinlik ve verimliliklerini arttırabilmektedir. Ayrıca örgütlerde örgütsel kimliğin oluşması ve gelişmesi, bireylerin örgütsel özellikleri

içselleştirmesini sağlar. Örgütsel özellikleri içselleştiren bireyler daha verimli ve etkili çabalar önerirler (Chreim, 2000 Akt: Erdinç, 2019).

Bir örgüt için kendi kimliğini bilmek ve anlamak, onu var eden temel özellik olarak kabul edilir. Kendi doğasını ve değerlerini anlamayan örgütler etkin bir şekilde çalışamaz ve gelişemez ve en önemlisi yaşamlarını sürdürürler. Bu bağlamda örgütsel kimliğin oluşumu ve gelişiminin örgüt için çok önemli olduğu söylenebilir (Gioia vd, 2000, Akt: Erdinç, 2019).

Bireysel kimlik, bireyin kendini tanımlamasıdır ve örgütsel kimlik, bireyin örgütü tanımlaması, yorumlaması ve örgütü algılaması bütünüdür (Hatch ve Schultz, 2002). Örgütsel kimlik, örgütsel vizyon, misyon, strateji ve kimliğin ifadesine odaklanan bir liderlik işlevidir. Örgütsel kimlik, bir örgütün üyelerinin kendilerini örgütsel özelliklere göre nasıl tanımladıklarını içerir. Örgütsel kimlik, örgüt üyeleri tarafından nesnel olarak geliştirilen kimliklerin öznel paylaşımıdır. Örgütsel kimlik, kişisel kimliğe göre daha karmaşık bir yapıya sahiptir ve bireylerin zihinlerinde oluşturdukları örgütsel algının tanımıdır (Güven, 2014).

Albert ve Whetten'e göre (Akt: Yaykıran, 2020), bir özelliğin bir örgütün kimliğine dahil edilebilmesi, aşağıdaki özelliklere sahip olmasına bağlıdır. Bunlar:

- Özelliğin, örgüt üyelerince temeli (central) olduğuna inanmak,
- Özelliğin, örgütü diğer örgütlerden ayırt etmek (distinctive) için kullanmak
- Özelliği, örgütün geçmişiyle buluşturan ve geleceğine yön veren bir köprü görevi görmesidir (enduring). Kısacası, örgütsel kimlik özellikleri temel, benzersiz ve kalıcı olmalıdır. Örgütün temel özellikleri, örgütün davranışlarıyla yakından ilgilidir.

Örgütsel kimlik, bir örgüt için yönetim tarafından belirlenen istenilen kimlik (desired identity) ve “Kim olmak istiyoruz?” sorusunun cevabı olduğu söylenebilir. Ancak örgütsel kimlik, Örgütteki asıl kimliktir ve örgüt üyelerinin “biz kimiz?” Sorusunun cevabını içerir.

Örgütsel kimlik üzerine yapılan araştırmalar, ilk olarak Albert ve Whetten (1985) tarafından önerilen örgütsel kimliğin aşağıdaki temel özelliklerine dayanmaktadır:

- Kuruluşun üyeleri, kuruluşun işinin "temel/temel özelliklerini" ne olarak algılıyorlar?
- Örgüt üyelerinin görüşlerine göre bu örgütü diğer örgütlerden farklı kılan nedir?
- Kuruluşun üyeleri, kuruluşun geçmişi ve geleceği arasında bir bağlantı kuran devam eden bir özellik olarak neyi düşünüyor?

Bir organizasyon içindeki kimlik, kolektif bir benlik imajıdır, organizasyon üyelerinin zihnindeki ortak sosyal çevrenin bir resmidir. Albert ve Whetten, iç kimliği analiz etmek için teorik çerçeveyi oluşturan üç önemli unsur tanımlamıştır. Merkezi kimlik, zamansal kimlik ve ayırt edici kimlik (Saffold, 1987).

Merkezi kimlik: Bir örgütün kimliği, örgütün özü olarak kabul edilen nitelikleri tanımlamalıdır. Bu özellikler ne olursa olsun kimliğin en azından önemli temel özelliklere sahip olması gerekir. Merkezi kimlik, örgütün üyelerinin tüm örgütü anlaması için önemli olduğunu düşündüğü özellikleri içerir. Örneğin, özel bir üniversitenin temel kimliği, kuruluşun önemli bir özelliği olarak kabul edilen dini mezheplerle olan ilişkisinin güçlü bir şekilde tanınması olabilir. İmalat kuruluşları, teknik uzmanlıklarının veya mükemmel pazarlama becerilerinin kuruluşlarının özelliklerini belirlediğine inanabilirler.

Merkezi öz kimliğin gelişimi, sağlıklı örgütsel gelişim ve işlev için esastır (Akt:Saffold, 1987). Bir örgütü, ortak bir kimlik duygusunu paylaşan ve belirli bir temelde etkileşime giren insanlardan oluşan bir topluluk olarak tanımlar. Birçok insan belirli bir temelde etkileşime girer.

Zamansal Kimlik: Albert ve Whetten tarafından örgütsel özdeşleşme tanımındaki ikinci kriter "iddia edilen zaman sürekliliğidir. Zamanla dengelenen örgütsel özellikleri ifade eder. Kimlik, zamanla değişen özelliklerin konusu değildir. Kuruluşun kimliğini incelemek için en uygun zaman dilimi, kuruluşla ilişkilendirilir. Organizasyon altı haftalık özel bir komite ise, daha kısa bir süre uygun olabilir. Kuruluş asırlık bir ulusal kurum olduğunda kimliği uzun süre değişmeyecek özellikler içermektedir. İstikrar, kimliğin önemli bir yönüdür.

Kültür bilişsel bir haritadır (Saffold, 1987). Zaman açısından, bir organizasyonun kültürel ürünü, organizasyonun kimliğinin tarihsel bir haritası haline gelir. Ekip ve liderleri bu haritaya başvuracaklar ve sosyal dünyadaki koordinatlarını yeniden tanımlamaya devam edecekler. Liderler, kolektif kahramanlık imajını yeniden üretmek için bu geleneğe başvurabilirler.

Ayırt Edici Kimlik: Albert ve Whetten'in özdeşleşmesinde üçüncü kriter ayırt edici kimlik olarak kabul edilir. Kuruluşlar genellikle "benzersiz" veya "özel" bir duyguya sahiptir. Bu algı, örgüt ile diğer örgütler arasındaki benzerlik ve farklılıkların farkındalığını içerir. Benzerlikler, benzersiz kimlikler için önemlidir çünkü farklılıkları algılamının temelini oluştururlar. Bir örgütün üyeleri, diğer birçok örgüt gibi kendilerini bir üniversite olarak görürler. Ayrıca "dini" bir üniversite olduklarını da fark edebilirler. Dini bir

üniversite bağlamında, kimliklerinin önemli bir yönü olan İslami bir üniversite olduklarına inanıyorlar. Ayırım süreci, örgütün bölgedeki en iyi veya en kötü İslami üniversiteleri sınıflandırmasını vb. içerecek şekilde genişletilebilir.

Teklik genellikle evrenselliği içerir. Örgütler her açıdan tamamen farklı olduklarını iddia etmezler, diğer örgütlerle benzerliklerinin de farkındadırlar. Ayırt edici kimlik, ortak kimliği ve benzersiz kimliği içerir.

4.2. Örgütsel Kimlik Kavramının Tanımı

Dutton ve arkadaşları (1994) örgütsel kimliği, bireyin kendisi ile örgüt arasında kurduğu bilişsel bağ olarak tanımlamıştır. Scott ve Lane (2000) bu kavramı, bireyin bir örgütün parçası olarak algıladığı zihinsel durum olarak tanımlamaktadır. Örgütsel kimlik, örgütle bilişsel ve duygusal düzeyde özdeşleşmeyi sağlar (Hatch ve Schultz, 2002). Alberth ve Whetten (1985) örgütsel kimlik kavramının çok katmanlı olduğunu ortaya koymuştur. Yazar, tüm organizasyonun tek bir paylaşılan kimlik algısına (holografik kimlik) sahip olabileceği gibi, organizasyon içindeki alt birimlerin ideografik kimliklerinin, paylaşılan kurumsal kimlikten daha baskın ve belirleyici olabileceğine işaret etmektedir (Alberth ve Whetten, 1985).

Van Tonder'e (1999) göre, "Örgütsel kimlik, örgütün benzersiz, temel ve kalıcı özelliklerini yansıtan dinamik bir biliş, bütünsel ve ilgili bir programdır. Örgütsel kimlik genellikle bilinçaltında ortaya çıkar ve örgütün sürekli farklılaşmasını oluşturur. Diğer çevre kuruluşlardan benzersiz bir temel olarak kabul edilir. Ayrıca, kuruluş kimliğinin amacı, kuruluşun benzer kuruluşlara kıyasla benzersiz olarak kabul edilmesini sağlamaktır. Bu nedenle, kuruluş diğer çevre kuruluşlardan ayrıldığında, uyumu teşvik edecek ve gelecekte de devamlılığını sağlamaktır (Van Tonder ve Lessing, 2003, Akt: Kılıçkaya, 2019).

Scott ve Lane, 2000 örgütsel kimliği, yöneticiler, örgüt üyeleri ve diğer örgütsel paydaşlar arasındaki karmaşık, dinamik ve ikili etkileşimlerden ortaya çıkan bir kavram olarak tanımlar. Bu yazarlar, örgütsel kimlik yapısını yeni bir paradigmaya yerleştiren ve örgütsel kimlik ile örgütsel kimliği geniş bir yönetici-paydaş ilişkisinde daha iyi bütünleştiren bir model önerdiler (Akt: Kılıçkaya, 2019).

Yapılan çalışmalarda örgüt kimliği dört farklı görüş altında tanımlanmıştır. Bunlar (Gioia vd., 2013):

- Örgütsel kimliğe sosyal yapı perspektifinden bakın: bir örgütün üyeleri tarafından kişiliklerini (kim olduklarını) başkalarına ve kendilerine açıklamak için kullanılan bir kavramdır. Bu görüşü benimseyenler, örgütün benimsediği değerler ve örgüt üyelerinin kendilerini ifade etmek için kullandıkları anlatı biçimleri ve etiketleri ile ilgilenirler.

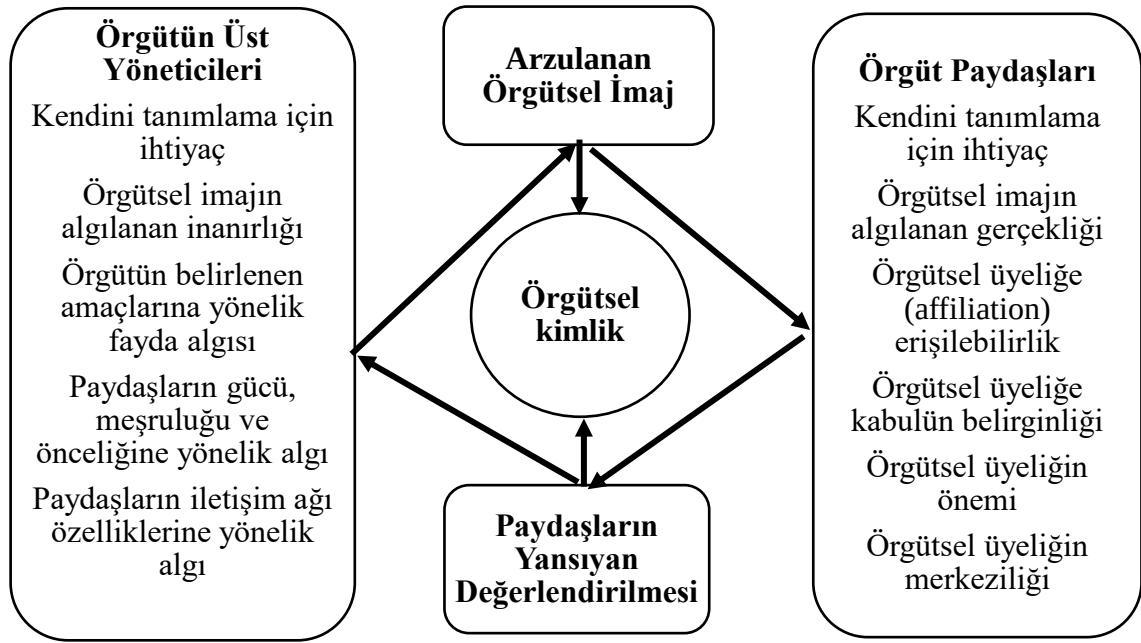
- Sosyal aktörlerin bakış açısına dayalı örgütsel kimlik: Bu görüşte, sosyal yapıyı tamamen kabul eden bir görüştür. Ayrıca, kendilerini sosyal aktörler olarak tanımladıklarını iddia ettikleri kimliği vurgularken örgütün kimliğini vurgular.

- Nüfus ekolojisi perspektifinden örgütsel kimlik: Bu görüş kimliği, yabancıların örgütü tanımadığının bir ifadesi olarak ele alır.

- Kurumsal perspektiften örgütsel özdeşleşme: Bu görüş, örgütlerin sosyal olarak gelişmiş, tamamen etkiye açık varlıklar olduğuna inanır ve insanların dikkatini örgütler ile diğer örgütler arasındaki benzerliklere çekmeyi amaçlar. Bu görüşler üzerinde durularak birçok farklı çalışma yapılmış ve örgütsel kimliğin birçok tanımı ortaya çıkmıştır.

Örgütsel kimlik, insanların bir örgütü tanımlamasına, hatırlamasına, tanımlamasına ve örgütün nasıl tanındığına dair bir dizi anlamdır (Akatay, 2009). Örgütsel kimlik, çalışanlar ile örgüt arasında psikolojik bağların kurulması yoluyla koordinasyonu sağlar, çalışanlar arasındaki güven ve iş birliği duygusunu artırarak örgütün belirlediği hedeflere ulaşmak için gerekli çabayı göstermeleri için onları motive eder (Tüzün ve Çağlar, 2008).

Örgütler, güç, prestij ve başarı değişkenleriyle karakterize edilen kurumlardır. İnsanların kimlikleri de çalıştıkları kurumdan etkilenir. Bazen, ırk, yaş ve cinsiyet gibi temel kimlik özellikleri açısından bile örgütün kimliği önemlidir. Bu anlamda örgütsel kimlik, yüksek performans, yüksek verimlilik, aidiyet duygusu, örgütsel sahiplenme, iş sürekliliği, örgütsel iyilik ve artan olumlu davranışlar elde etmek için örgütlere kimlik kavramına değer verir. Örgütsel stratejiyi gerçekleştirin (Hogg ve Terry, 2000).



Şekil 4. 1 Yönetici paydaş ilişkisi bağlamında örgütsel kimlik yapısı

Kaynak: Scott ve Lane (2000).

Scott ve Lane (2000) örgütsel kimliği yöneticiler, örgüt üyeleri ve diğer örgüt paydaşlarının arasındaki karmaşık, dinamik ve çift taraflı bir etkileşimden ortaya çıkan bir kavram olarak tanımlıyorlar. ve Lane (2000), geniş bir yönetici paydaş ilişkisi içinde örgütsel kimlik yapısını yeni bir paradigma içine koyacak ve örgütsel kimlik ile örgütsel özdeşleşmeyi daha iyi entegre edecek bir model ortaya koymuşlardır.

Albert, ve ark., (2000) örgütsel kimlik anlayışını zorlu sularda gemiyi yönlendiren bir dümene benzetirler. Örgütün ne ifade ettiğini ve örgütün nereye gitmeyi amaçladığı konusunda içselleştirilmiş bir bilişsel yapıya sahip olmanın yani örgütün net bir örgütsel kimlik algısının olmasının önemli olduğunu belirtmektedirler.

4.3. Algılanan Örgütsel Kimlik

Örgütsel kimliğe ilişkin bir başka bakış açısı da örgütsel kimlik algısıdır. Örgütsel kimliğin özneliği, anlaşılmasını zorlaştırmasına ve son derece karmaşık ve değişken olmasına rağmen, örgütsel kimliğin doğası öznel ve duygusaldır ve örgüt üyelerinin de farklı kimlik görüşleri vardır. Örgütsel kimlik teorisyenleri daha çok Albert ve Whitten (1985) tarafından yapılan örgütsel kimlik tanımına atıfta bulunurlar.

Dutton, ve ark., (1994), örgütsel kimliğin iki farklı şekilde algılandığına ve bu iki farklı algı arasında ayrım yapmanın önemli olduğuna inanmaktadır. Birincisi, örgütün temel, kalıcı ve benzersiz özellikleri hakkında üyelerin görüşlerini tanımlayan kurumsal kimliktir. Diğeri, örgüt üyelerinin örgütün doğası, kalıcılığı ve kendine has özellikleri hakkında görüşlerini ifade eden anlamlı dış imajıdır. Örgüt kimliğinin öznel özelliklerinden dolayı örgütün kimliği belirsiz ve karmaşıktır. Örgütün her bir üyesinin örgütün kimliğine ilişkin farklı bir bakış açısına sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel kimlik öznel ve yorumlanabilir olduğundan, örgüt üyeleri kimlik konusunda farklı görüşlere sahiptir.

4.4. Örgütsel Kimliğin Özellikleri

Örgütsel kimliğin bazı benzersiz özellikleri vardır. Bunlar;

- Bir organizasyonun kimliğinin ilk özelliği, merkezi olmasıdır. Merkezilik, örgütün dışarıdan görünmeyen kimliğinin doğasını yansıtır ve örgütün varlığının temel nedenidir. Merkezdeki bazı örgütsel özellikler tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılmaktadır. Böylece organizasyon kendini tanımladığında, temel özellikler öz haline gelir. Temel özellikler kaybolduğunda örgütsel özellikler de değişir (Whetten, 2006, Akt: Özseven, 2015).

- Örgütsel kimliğin ikinci özelliği sürekliliktir (Karaca ve Efe, 2021).

- Kurumsal kimliğin bir diğeri özelliği de geçici sürekliliğidir. Hepimizin bildiği gibi, organizasyonlar iç ve dış çevresel faktörlerin etkisiyle sürekli değişmektedir. Örgütsel kimliğin sürekliliği, kimliğin katkısına, üyeler tarafından kimliğe sahip çıkılmasına, örgütün alandaki konumuna ve alanın gelişimine bağlıdır (Corley vd., 2006 Akt: Özseven, 2015).

Örgütsel kimliğin son özelliği farklılaşmadır. Örgütsel kimlikleri ayırt etmek, örgütlerin kendilerini benzerlerinden ayırt etmelerini sağlar (Ackerman, 2010, Akt: Karaca ve Efe, 2021). Kuruluş kimliği, kuruluşun ayakta kalabilmesi için temel değerlerini korumak şartıyla, çevresindeki gelişim ve değişimlere ayak uydurabilmelidir.

Albert ve Whetten'e göre örgütsel kimliğin özellikleri şunlardır (Akt: Çınar, 2019):

1. Örgüt üyeleri tarafından merkeze alan örgütsel çalışma özellikleri,
2. Kuruluşu diğeri kuruluşlardan farklı kılan özellikler,

3. Örgüt üyeleri tarafından kalıcı ve kalıcı bir özellik olarak kabul edilmek ve örgütün geçmişi ile geleceği arasında bağ kurmak.

Bazı karşılaştırmalı çalışmaların sonuçları, örgütlerinde çalışanların işbirlikçi davranışlarının belirli bir dereceye kadar finansal ödüller tarafından motive edilebileceğini ve ana motivasyonun kimlik olduğunu göstermektedir (Tyler, 1999; Tyler ve Blader, 2001, Akt: Karaca ve Efe, 2021).

4.5. Örgütsel Kimliği Oluşturan Unsurlar

Örgütsel kimlik pek çok faktörün etkisiyle bir süreç içerisinde oluşur. Bu faktörlere kısaca aşağıda değinilecektir.

- **Örgüt kültürü:** Bir toplum gibi ortak bir hedefe ulaşmak için bir araya gelen insanlardan oluşan bir örgütün bir kültürü vardır. Örgüt kültürü, sosyal kültürün bir alt boyutu olarak değerlendirilebilir. Örgüt ve sosyal çevresi bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Eğitim, kültür, değer yargıları, gelenek ve görenekler gibi olgular örgütün çalışmalarını büyük ölçüde etkilemiştir. Bu nedenle her örgütün kendine özgü çalışma koşulları, prosedürleri, amaçları ve ilkeleri vardır. Örgüt tarafından belirlenen bu belirli özellikler örgütün kimliğini büyük ölçüde etkiler (Apulgan, 1996).

Örgüt kültürü, örgütte zaman içinde oluşan ve üyeler tarafından paylaşılan değerler, tutumlar, normlar, etik vb. olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü sayesinde çalışanlar kendileri ve örgüt için neyin iyi neyin kötü olduğunu, amaç ve hedeflerinin ne olduğunu, örgütün değer, norm ve kurallarını anlarlar. Ayrıca bireyler tarafından öğrenilen bu örgütsel değerler, örgütsel stratejik yönetim için motivasyon kaynağı ve yol haritasıdır. Bu çerçevede örgütsel başarının devamlılığı, örgütsel değerlerin yaratılmasına ve bu değerlerin içselleştirilmesine bağlıdır (Karaca ve Efe, 2021).

- **Örgütsel değerler:** Değerler; kültürel birikimi içerir, örgütsel tercihleri, öncelikleri ve gerekli koşulları vurgular ve kurumsal bir yapı olarak kuşaktan kuşağa aktarılır. Değerler, bir örgütte örgütsel davranışın nasıl olması gerektiğini açıkça belirtmese de paydaşlara büyük ölçüde rehberlik etmektedir.

- **Kolektif bellek:** Kolektif bellek, kurumsal kimliği etkili bir şekilde oluşturan bir diğer faktördür. Bellek, kişisel deneyimlerden elde edilen bilgileri saklayan ve gerektiğinde tekrar hatırlatan sistemik bir mekanizma olarak tanımlanabilir (Cangöz, 2005, Akt: Gökyar, 2021). Kolektif bellek ise geçmişte kazanılan değerler, inançlar ve

anılar gibi gerçeklerden oluşan verilerden oluşur. Kolektif hafıza nedeniyle, örgüt çalışanları örgütün varlığının amacını, hedeflerini ve başarısını göstermiş ve kısaca örgütün kim olduğunu tanıtmışlardır. Bu sayede örgüt tarafından benimsenen tutum ve değerler abartılırken olumsuz tutum ve davranış biçimleri dikkate alınmamış hatta göz ardı edilmemiştir. Böylece örgütün özgüven motivasyonu korunmuş olur (İnce, 2010). Örgütsel kimliğin oluşturulabilmesi için ortak/kolektif bellek, ortak gelenek ve tarih anlayışının canlı kalması gerekmektedir (Tekinalp, 2005).

- **Örgütsel imaj:** İlk olarak 1955 yılında Sidney Levy tarafından ortaya atılan imaj kavramı, bireylerin ve grupların belirli nesnelere yönelik inanç, tutum ve izlenimlerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Kurtuldu ve Keskin, 2002). Örgüt imajı; örgüte dışarıdan bakıldığında ortaya çıkan bir resim ya da örgütün adı denilince akla gelen ve bir izlenim bırakılan bir gerçek olarak tanımlanabilir. Kuruluşun imajı nedeniyle, çalışanlar kendi kuruluşlarını diğer kuruluşlarla karşılaştırma fırsatı buldular. Sadece organizasyon dışında değil, organizasyon içindeki departmanlar veya hiyerarşik yapılar arasında da karşılaştırma yapabilirsiniz. Sadece çalışanlar değil tüketiciler de örgüt hakkında zihinlerinde bir izlenim edinebilmekte ve seçimlerini buna göre yönlendirme fırsatı bulabilmektedir (Bektaş, 2010). Örgütsel imaj, paydaşların örgütün başarısı, faaliyetleri ve eylemlerine ilişkin bilgi, duygu, inanç ve deneyimlerinin etkileşiminin bir sonucudur. İyi bir imaja sahip bir örgüt, rakiplerinden daha fazla gelir elde edebilir, daha nitelikli insanların çalışmak istediği ve yatırımcıları çekebileceği bir yer haline gelebilir, yani müşterilerin karar verme sürecini ve davranışlarını etkiler (Cerit, 2006).

- **Örgütsel itibar:** Örgütsel itibar; örgütün davranışlarının ve çevresine yansıyan sembollerin anlamlarının paydaşlar tarafından farkındalığıdır. Çalışanların örgütleriyle olumlu özdeşleşmeleri ve prestijleri, işlerini daha anlamlı bulmalarını sağlayacaktır. Bu sayede çalışanlar kendilerinden beklenenden ziyade gönüllü olarak örgütlerinin faaliyetlerini desteklemeye yöneleceklerdir (Karaca ve Efe, 2021). Kurumsal itibar ile imaj ve kimlik arasındaki temel fark, ekonomik değere sahip olmasıdır. Örgütün paydaşlarına yansıttığı davranış imaj olmakla birlikte, paydaşların örgüte ilişkin algısı örgütün itibarıdır (Gioia vd., 2000 Akt: Özseven, 2015). Algılanan kurumsal itibar ile örgütsel kimlik arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu söylenmektedir (Öncer ve Yıldız, 2012).

- **Örgütsel Özdeşleşme:** Örgütsel özdeşleşme, çalışanın, bireyin örgütteki fikirlerine ilişkin kişisel görüşlerinin örgütle tutarlı olduğu, örgüte bağlılık duyduğu, hatta

örgütün başarı ve başarısızlığını kendisininmiş gibi gördüğü görüşüdür. Örgütsel kimlik, bireyin sosyal kimliğinin bir parçasıdır ve örgütsel kimliğin bir sonucudur (Çakınberk vd., 2011).

Örgütsel özdeşleşme, kişinin örgütsel özdeşleşme sonucunda ortaya çıkan örgütsel özdeşleşmeye dayalı olarak kendini tanımlaması durumudur (Tüzün ve Çağlar, 2008). Literatürde kimlik ve kimlik kavramlarının tanımında karışıklık vardır. Kimlik, “Ben kimim?” ya da “Biz kimiz?” sorularına yanıt ararken (Albert ve ark, 2000 aktaran: Çınar, 2019), örgütsel kimlik, örgüte ait olma ya da örgütle yüzleşme duygusudur. Başarı veya başarısızlık anında kolektif bağlılık, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçlar arasındaki bütünleşme ve koordinasyon sürecidir (Ashforth ve Mael, 1989 Akt: Çınar, 2019).

Araştırmalar, insanlar çalıştıkları kurumla özdeşleştiklerinde bunun olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermiştir. Örneğin, güçlü bir kimlik duygusuna sahip örgütlerde daha fazla bilgi alışverişi, daha fazla karar verme uzlaşısı, daha fazla güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı görebilirsiniz (Li vd., 2002, Akt: Karaca ve Efe, 2021).

Ashforth ve Mael (1989) araştırmalarında örgütsel kimliğe ilişkin şu bulguları elde etmişlerdir (Akt: Çınar, 2019):

- Birey, diğer örgütlere kıyasla örgütünü üstün görüyorsa, özdeşleşme olasılığı artacaktır.
- Bireyin örgütsel kimlik algısı olumluysa, kimlik süreci de olumlu yönde ilerleyecektir.
- Kurumun bireyler için prestiji ve çekiciliği ne kadar yüksek olursa, özdeşleşme olasılığı da o kadar yüksek olur.
- Hedeflerin ortaklığı, ortak deneyim ve kuruluşa yönelik dış tehditlerin varlığı, tanımlama sürecine olumlu katkı sağlar.
- **Örgütsel adalet:** Çalışanların örgütle özdeşleşmesi, bir başka deyişle örgütsel özdeşleşmeyi benimsemeleri örgütsel adaletle de ilişkilidir. Örgütsel adalet, çalışanları örgütün özel bir üyesi olmaktan gururlandıracak bir saygı ve itibar mesajı iletir (Tyler ve Blader, 2003; Epitropaki, 2013, Akt: Karaca ve Efe, 2021). Bu adalet görüşü örgütsel kimliğin oluşumunu da olumlu veya olumsuz etkiler ve adil politikalar izleyen örgütleri benimseyen çalışanlar, haksız davranış yaşayan örgütleri benimsemeyecektir (Özler, 2012). Araştırmalar örgütsel adalet ve örgütsel kimlik arasında psikolojik sözleşmenin yerine getirmenin arabulucu rolü olduğunu göstermektedir.

Şahin (2014) araştırmasında ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel kimlik, örgütsel imaj, örgütsel adalet ve örgütsel kimlik algılarını, bu algılar arasındaki ilişkiyi ve mevcut ilişkilerin örgütsel algı üzerindeki yordayıcı durumunu incelemektedir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları ile özdeşleşme algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğuna işaret edilmiştir. Ancak akademik başarının ön plana çıkarılması, öğretmenlerin karar alma süreçlerine dahil edilmesi, ödüllerin daha adil dağıtılması, öğretmenlere nazik davranılması ve kurum imajının iyileştirilmesi ile öğretmenlerin kimlik duygusunun geliştirilebileceği de vurgulanmıştır.

Ertürk (2003) başka bir çalışmada, örgütsel kimlik algısının örgütsel adalet algısı ve örgütsel iletişimden nasıl etkilendiğini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre; araştırmalar örgütsel kimliğin "dağıtıcı adalet", "etkileşimli adalet" ve "bireysel başarı iletişimi" tarafından olumlu etkisini hissettiğini göstermektedir. Öte yandan, örgütsel kimlik algısının "prosedürel adalet algısı" ve "görev iletişimi" istatistiklerinden önemli ölçüde etkilenmediği tespit edilmiştir.

- **Lider-Üye Etkileşimi:** Örgütlerdeki liderlerin adalet ve örgütsel kimliğin oluşumunda büyük etkisi vardır. Liderin çalışanla kurduğu ilişki, çalışanın örgüte bağlılığını da etkiler. Lider, örgütü temsil eden biri olarak görülür. Bu anlamda liderler ve örgüt yararına hareket eden çalışanlar arasındaki ilişki, örgütte oluşan adalet, güven ve kimlik duygusunu etkileyecektir (Demir, 2010).

Lider, grubun özelliklerini, değerlerini ve normlarını en iyi yansıtabilen, dolayısıyla grubu yani grubun kendisini en iyi şekilde temsil edebilen grup üyesidir (Hogg ve Terry 2001 Akt: Karaca ve Efe, 2021). İzleyiciler, liderle paylaştıkları hedefler, duygular, değerler ve davranışlarla özdeşleşirler. Bu durum, takipçilerin olumlu tutum ve davranışlarının gelişimini teşvik etmekte ve liderleriyle kişisel özdeşleşmenin gelişmesine yol açabilmektedir.

Liderler, ortak bir "biz" duygusu geliştirerek ve rehberlik ederek, kişisel öz motivasyonu harekete geçirmek için sinerjinin gücünü kullanabilirler. Bu fikir, klasik liderlik teorisinden karizmatik liderliğe ve dönüşümcü liderliğe kadar değişebilir. Özellikle dönüşümcü liderlerin, çalışanların örgütsel kimliği düşük olduğunda gerçekleşmesi muhtemel olan uyum yeteneğini artırarak iş gelişimini desteklediği söylenmektedir (Wang vd., 2017 Akt: Karaca ve Efe, 2021).

- **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:** Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütten herhangi bir fayda beklemeden örgütün çıkarlarına katkıda bulunan çalışanların tutum ve

davranışları olarak tanımlanabilir. Organizasyondaki çalışanlar bu fedakarlığı yapmazlarsa çalışanlara herhangi bir yaptırım uygulanmayacaktır. Burada çalışanlar ve kuruluşlar tercihlerine göre bağımsız hareket etmekte özgürdürler. Örgütsel vatandaşlığı içselleştiren birey, kendisini ve örgütü bir bütün olarak değerlendirir ve örgütle ilgili düşünceleri olumlu yönde gelişir. Bu sayede bireyler, iş tanımında yer almasa bile fazla mesai yapma, arkadaşlarına yardım etme gibi davranışlar sergileyerek örgüte katkı sağlarlar (Buluç, 2008).

Benzer bir çalışmada, Middleton (2008), öğretmenlerin yöneticilerin dürüstlüğü ve yeterliliğine ilişkin algılarının örgütsel bağlılıklarını, Örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve iş tatminlerini nasıl etkilediğini incelemek için Kuzey Florida Öğretmenler Sendikası üyesi 192 ortaokul öğretmeni üzerinde bir araştırma yapmıştır, hem de bu durumlarda örgütsel kimliğin aracılık rolü. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin yönetici algılarının örgütsel kimlik, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ortaokul öğretmenleri, okul yöneticilerinin yetenek ve dürüstlüğü konusunda daha yüksek bir farkındalığa sahip olduklarında, örgütsel kimlik konusunda da daha yüksek bir farkındalığa sahiptirler. Örgütsel tanınırlığı yüksek olan öğretmenler daha aktif örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemekte, daha fazla iş tatmini yaşamakta ve daha yüksek örgütsel bağlılık göstermektedir. Öğretmenin örgütsel kimliğinin de bir ölçüde öğretmenin örgütsel bağlılığına ve liderlik algısına aracılık ettiğine dikkat çekmiştir (Kılıçkaya, 2019).

Duman vd. (2013), örgütsel kimlik algıları, sivil davranış ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel kimlik duygusu güçlü olan bireylerin, örgütsel bağlılıklardan örgüte güçlü bir aidiyet duygusu geliştireceklerine işaret edilmiştir. Ayrıca, çalışma, örgütsel bağlılık ve sivil davranışın güçlü bir kurumsal kimlik duygusunun sonucu olduğunu bulmuştur. Bu bağlamda örgütsel kimlik algısının vatandaş davranışı ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ilişkili olduğuna dikkat çekilmiştir.

Akatay (2009), algılanan örgütsel kimliğin sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonuçları, akademisyenler tarafından algılanan örgütsel kimliğin örgütte gösterilen sivil davranış üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Bireysel davranışları örgütsel vatandaşlık davranışları olarak ele almanın iki ilkesi vardır. Her şeyden önce örgütün yararına olmalı, iş verimliliğini artırmalı ve örgütün amaçlarına katkı sağlamalıdır. İkincisi, örgütte bu eylemleri gerçekleştirdikleri için

ödüllendirileceklerine dair resmi bir belge bulunmamalıdır (Smith vd., 1983). Dennis Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını beş farklı boyuttan inceler. Bunlar; fedakârlık, yüksek sorumluluk duygusu, nezaket, yurttaşlık erdemleri ve sportmenliktir (Organ, 1997).

4.6. Örgütsel Kimliğin Örgüt ve Üyeler Üzerindeki Etkisi

Örgütsel kimlik, örgüt içinde ve dışında çeşitli durumlarda bireylerin yöntem ve davranışlarını değiştirebilir. Kişisel görüş ve fikirler, taşıdıkları kimlikten doğrudan etkilenecektir. Dolayısıyla örgütsel kimlik kavramının bireyler ve örgütler üzerindeki çeşitli etkilerini tartışmak mümkündür (Öztürk, 2020).

Örgütsel kimlik, bireyler tarafından paylaşılan, bireylerin çevrelerini anlamalarını ve davranışlarını yönlendirmelerini sağlayan kolektif bir penceredir. Örgütlerin kimliğe ihtiyaç duymasının temel nedeni, çalışanların örgüt içinde bütünleşmesini sağlamak, örgütü çalışanlarından bağımsız kılmak ve kendisi ile aynı örgüt arasında farklılıklar yaratmaktır (Solmaz, 2008). Örgüt kimliği, örgütün önemli işlevlerini yerine getirebilmesi ve örgütün devamlılığının sağlanması açısından oldukça önemlidir.

Araştırmalar, bir bireyin kurumsal kimliğinin, bireysel inisiyatif kullanmanın ve kuruma bağlılıklarını etkilemenin bir öncüsü olduğunu göstermiştir (Bernabé vd, 2016). Örgüt ile ilişki kuran ve kendisiyle özdeşleşen çalışanlar; bazı kişilerin işlerinde daha başarılı oldukları, işleriyle daha fazla ilgilendikleri ve örgütleri için daha fazla faaliyete katıldıkları gözlemlenmiştir. Örgütsel kimlik kavramının örgütler ve bireyler üzerinde farklı etkileri olduğu söylenebilir. Benzer değerlere ve ortak hedeflere sahip üyelerin varlığından dolayı, güçlü bir örgütsel kimlik algısı, oluşturulan ortak hedeflere ulaşmak için örgüt içinde işbirliğini ve kolektif davranışı artırabilir (Öztürk, 2020). Güçlü örgütsel kimlik, daha fazla işbirlikçi davranış gösterebilir (Riketta, 2005). Araştırmalar, örgütsel kimliğin, çalışanların yüksek performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile doğru, işten ayrılma niyeti ile ters orantılı olduğunu göstermiştir (Van Knippenberg, 2000).

4.7. Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, genellikle örgütün özelliklerini kendi özellikleriymiş gibi içselleştirirler. Bu nedenle örgütsel özdeşleşme genellikle örgütsel bağlılık ölçütlerine dahil edilir. O'Reilly ve Chatman (1986) ve Kelman (1961) kimliği,

belirli bireylerin (veya grupların) bağlanmasını ve taklit edilmesini vurgulayan sosyal etki modeline dayalı örgütsel bağlılığın temeli olarak tanımlar. Örgütsel kimlik, örgüte üyeleriyle olan ilişkisinin psikolojik gerçekliğini aşan bir itibar kazandırsa da, insanları örgüte bağlı hissettirir (Mael ve Ashforth, 1995).

Dutton ve ark., (1994) göre, üyeler örgüte atfettikleri özellikleri özlerine dahil ettiklerinde örgüte bağlı hale gelirler. Bağlılık sürecinin bir parçası olarak, örgütsel özdeşleşme düzeyi, çalışanların örgütü kendilerinin bir parçası olarak görme derecesini gösterir. Örgütsel özdeşleşme, üyeler örgütün tanımlayıcı özelliklerini kendilerine ait olarak gördüklerinde ortaya çıkan bir psikolojik bağlanma biçimidir. Örgütsel kimlik duygusu güçlü olduğunda, çalışanlar benzersiz, temel ve kalıcı olduğunu düşündükleri içeriğin çoğunu benzersiz, temel ve kalıcı olduğunu düşündükleri içeriğe dahil edeceklerdir. Tanılama. Bu nedenle örgütsel kimlik, çalışanlar ile örgüt arasında psikolojik bir bağ kurmakta (Tüzün ve Çağlar, 2008) ve çalışanlar örgütle özdeşleşerek bağlılık düzeyleri artmaktadır (Duman vd., 2013).

Foreman ve Whetten (2002), çalışmalarında örgütsel kimliğin çalışanları ve örgütleri bütünleştirme süreci üzerindeki etkisini araştırmak için kırsal kooperatiflerin 2.000 üyesinden elde edilen verileri kullanmışlardır. Örgüt çalışanları, kimlik algılarını ve beklentilerini bilişsel olarak karşılaştırır ve sonuçta ortaya çıkan kimlik uyumu düzeyi, örgütsel bağlılık düzeylerini önemli ölçüde etkiler. Bu nedenle örgütsel kimliğin üyelerin örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli bir etkisi vardır.

4.8. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi

Kişiler, örgütün bir üyesi olarak kimliğinin başka kimliklere kıyasla daha ön planda olduğunu ve örgütü tanımlayan kavramlar ile kendini tanımlayan özellikler arasında benzerlik olduğunu algıladığında örgütle güçlü bir bütünleşme içine girmektedir (Erkmen ve Çerik, 2007). Bir örgütsel kimliği o işletmenin vizyonu, misyonu, kültürel değerleri vb. oluşturur. Bu kimliğe ayrıca hükümet politikaları, coğrafi ve fiziki faktörlerin yanı sıra örgütün faaliyet alanları etki eder. Örgütsel kimlik terimi insana ait bir özellik olan kimlik ve kişilik kavramlarından gelmiştir.

Örgütsel kimlik bir bağlantı noktası olarak hizmet ettiğinden dikkat çekicidir. Örgütsel kimlik bazı şeyleri birbirine bağlayan bir bağlantı merkezi şeklinde konumlandırılabilir. Daha açık olmak gerekirse burada bağlantı noktası daha çok kuramsal

görüşlerin bağlantı noktası olduğu şeklindedir. Bu görüşler; anlam yaratma (sense making), kurumsal mantıklar, iktidar ve politika teorileri, kültürel teoriler, strateji ve strateji teorileri, birleşme ve satın alma teorileri, liderlik, yenilikçilik, çoğulculuk gibi bazı kuramların bağlantı noktasındadır (Pratt, vd., 2016 Akt: Solmaz, 2021).

Literatür dikkate alındığında pozitif örgütsel kimliğin örgüt üyeleri açısından çok önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bireyler sosyal kimliklerinin bir kısmını örgütsel kimlikten aldığı için pozitif örgütsel kimlik algısının örgüt üyelerinin toplumda daha saygın kimlikler edinmelerine yardım edebileceği düşünülmektedir. Ayrıca pozitif örgütsel kimlik, bireylerin örgütle özdeşleşmesini ve örgüt yararına ekstradan performans göstermesini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Koçmar, 2019). Örgütsel davranış, kişinin örgüt ile etkileşiminden elde edilen sonuçlara göre şekillenmektedir. Etkileşim çalışanların örgüte bağlılıklarını veya örgütten ayrılma eğilimlerini tutumsal olarak şekillendirmektedir. Benzer şekilde kişilik özellikleri çalışanların iş gücü devir hızı, bağlılık, güdülenme, kültür ve değerler arasındaki uyumda belirleyici rol oynamaktadır (Kirchmeyer ve Bullin; 1997 Akt: Koçmar, 2019). Örgütsel kimlik, sadece iş performansı ile ilişkili değil; aynı zamanda işten elde edilen tatmin, bağlılık, devamsızlık, işten ayrılma gibi işle ilgili tutumsal sonuçların oluşumunda da etkili bir değişkendir.

Öğretmenin eğitim sistemindeki önemi şüphesiz yadsınamaz. Erdoğan ve Cüceloğlu, (2016) öğretmen için “tıpkı bir cümlelin öznesi gibi eğitimin en temel ögesidir ve eğitim öğretmenle başlar, tıpkı cümlelin özne ile başlaması gibi” olarak tanımlarken. Eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesi için iş tatminleri ve motivasyonları yüksek, örgütlerine ve işlerine bağlı öğretmenlere gereksinim vardır.

Öğretmenlerde örgütsel bağlılık ile ilgili literatür sınırlı olsa da öğretmenler üzerinde yapılan örgütsel bağlılık konulu araştırmalar, öğretmenlerin okuldaki coşku, özveri ve bağlılık eksikliği ile ilgili çeşitli problemlere odaklanmaktadır. Örneğin, Reyes (1992), devlet okulu öğretmenlerinin, özel okul öğretmenlerine göre sahip olduklarında bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterdiklerini belirtmektedir (Reyes, 1992). Bryk ve Driscoll (1988), özel okul öğretmenlerinin devlet okulu öğretmenlerinden daha yüksek memnuniyet ve bağlılık düzeylerine sahip olduğunu savunmaktadır.

(Boyer, 1983 Akt: Reyes,1992), öğretmenlerin statü eksikliği ve üzerlerindeki bürokratik baskılar nedeniyle cesaretleri kırılmakta ve sonuç olarak da öğretmenlerin "çalışmalarında yüksek düzeyde mesleki yetkinlik" göstermemeleri ile sonuçlanmaktadır.

Öğretmen başarısının sadece öğretmenin yetenek ve bilgisine değil aynı zamanda bağlılığına da dayalı bir etkidir; çünkü öğretmen bağlılığı, pedagojik kaliteyi ve öğrenci akademik başarısını etkilemektedir. Bir diğer nokta ise, işi bırakma ve personel devrini etkileyen bağlılık öğretmenlerde okula karşı az olunca eğitim girişim ve reformlarının uygulanmasını sekteye uğratacaktır; çünkü eğitim ve öğretimin uygulayıcıları öğretmenlerdir (Dumay ve Galand, 2012; Razak, Darmawan ve Keeves, 2009).

Öğretmenlerde örgütsel bağlılığın sağlanmasında okulda oluşturulacak iyi bir örgüt kimliği yardımcı olacaktır (Wu, 2012). Daha önceki pek çok çalışma örgütsel bağlılığın işe geç gelme ve işten ayrılma davranışlarıyla güçlü bir ilişkisi olduğunu ve örgütsel bağlılığın bu davranışları azaltma gücünün daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Arnold ve Feldman, 1982; Cohen ve Galon, 2007; Goldberg ve Waldman, 1999; Hackett, Bycio ve Hausdorf, 1994; Marsh ve Mannari, 1977; O'Reilly ve Caldwell, 1981; Porter vd., 1974; Shore ve Martin, 1989).

Yerli literatür incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve örgütsel kimlik algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışmanın (örneğin Şanlı, 2014; Akgül, 2012; Duman vd., 2013; Arslan, 2018) olduğu görülmektedir. Yabancı literatürde de bu değişkenlerin bazı araştırmacılar tarafından (örneğin Boutwell, 2003; Middleton, 2008; Sadeghian vd., 2011; Cho, 2012; Wang, 2010; Nagar, 2012; Lei ve Xiong, 2018) incelendiği görülmektedir. Benzer şekilde öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi farklı değişkenlerle inceleyen (Örneğin Sarıdere, 2004; Gökaslan, 2018; Polat, 2009; Uştı ve Tümkeya, 2017; Çelik, 2020 gibi) araştırmalar mevcuttur.

Bogrek (2017), araştırmasında mesleki kimliğin örgütsel bağlılığı olumlu bir biçimde yordadığını, algılanan örgütsel desteğin, mesleki kimlik, örgütsel kimlikleşme, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra araştırmada, algılanan örgütsel desteğin mesleki bağlılığı ve mesleki kimliği, örgütsel bağlılığı ve örgütsel kimlikleşmeyi yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Liu ve Onwuegbuzie (2012), Çin'deki öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerini tetikleyen etkenleri, yüksek stres, düşük maaş, yetersiz teneffüsler/tatiller, yoğun iş yükü, öğrenci davranışları ve öğretmen olmanın sıkıcılığı olarak belirtmişlerdir. Okullardaki yetersiz psikolojik refah düzeyi öğretmenlerin stresini arttırmakta ve tükenmişlik duygularına ve artan işten ayrılma niyetlerine yol açmaktadır (McInerney vd., 2018). Öte yandan öğretmenler bu gibi durumlar dışında da

daha iyi koşullarda çalışabilecekleri okullarda çalışmak istediklerinde de okullarındaki işlerinden ayrılma niyeti taşıyabilirler (Yılmaz, 2017).

Sood ve Anand ise (2010) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin mesleki bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Sınıf retmenlerinin işten ayrılma niyetleri genel olarak ise düşük düzeyde çıkmıştır. İşten ayrılma niyeti eğitim kurumları için ciddi bir problemdir. Hem retmenlerin çalıştığı okullara hem de kendileri için doğrudan veya dolaylı olarak birçok olumsuz duruma neden olabilmektedir. Amerika'da yapılan bir araştırmada öğretmenlerin genel olarak üçte birinin işinden ayrıldığını, genç öğretmenlerin ise göreve başladıklarından itibaren beş yıl içerisinde yarısının işten ayrıldığını ortaya ıkımtır

Kurşunoğlu, Baka ve Tanrıen (2010) "İlkokul retmenlerinin rgtsel Bağlılık Düzeyleri" adlı araştırmalarında sınıf retmenlerinin en yüksek örgütsel bağlılık düzeyinin duygusal bağlılık boyutunda olduğunu, bunu normatif ve sürekli bağlılık boyutunda bulmuşlardır. Duygusal bağlılığın ve sürekli bağlılığın cinsiyete göre değişmediği ancak normatif bağlılık düzeyinin cinsiyet değişkenlerine göre değiştiği ve erkek öğretmenlerin normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Devam ve normatif bağlılığın yaşa göre değişmediği ancak duygusal bağlılık düzeyinin farklı olduğu ve sınıf retmenlerinin tüm boyutlarda diğer bölümlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. (Akt: Babaoğlu, 2021).

Akgl (2012), " Sınıf retmenlerinin rgtsel Bağlılığı ile rgtsel Kimliği Arasındaki İlişki" başlıklı araştırmasında sınıf retmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur, ancak duygusal bağlılık boyutunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre duygusal bağlanma gösterme olasılığı daha yüksektir. Öğretmenin rgtsel bağlılığının yaş, bölüm ve hizmet süresine göre değişmediği tespit edilmiştir. (Akt: Babaoğlu, 2021).

Kılıçkaya (2019), yaptığı bir araştırmada öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaya çalışmıştır. Bu amaç doğrultusunda 350 öğretmenden verileri toplamış ve öğretmenlerin örgütsel kimlik algılarının arttığı örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı sonucuna varmıştır. Ayrıca alanlar içinde de meslek dersleri retmenlerinin ve kültür dersi retmenlerinin örgütsel kimlik algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeninde örgütsel kimlik algısının ve örgütsel bağlılığın erkek ve kadın öğretmenlerde bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Ateş (2019), araştırma sonucunda öğretmenlerin hem örgütsel bağlılıklarını hem de iş tatminlerini yüksek düzeyde olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel yaşamda yönetilen farklılıkların, yüksek destek algısı, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin olumlu sonuçları göz önüne alındığında, okullarda öğretmenler arasındaki farklılıkların yönetilmesinin diğer değişkenler üzerinde istenilen etkiyi yapacağı öngörülmektedir.

Karaoğlu (2019), yürüttüğü araştırmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algılarını belirlemek, örgütsel kimlik ile örgütsel imaj algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Tesadüfî yöntemle seçilmiş 300 öğretmenden veri toplamış ve sonuç olarak; örgütsel kimlik, örgütsel imaj algısı ile örgütsel bağlılık kavramları birbiri ile ilişkili olduğu ve orta düzeyde anlamlılık gösterdiğini ifade etmiştir. Örgütsel kimlik ve örgütsel imaj seviyeleri yüksek olan bireylerin kurumlarına daha fazla bağlılık davranışları gösterdiği ve sergiledikleri olumlu tutum ve davranış rolleriyle de kurumlarının gelişmelerine katkı sağladıklarını belirtmektedir.

Benzer bir çalışmayı gerçekleştiren Abari vd (2012), Nijerya’da devlet ve özel ortaöğretim kurumlarında örgütsel kimlik ve okul etkililiği arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Sonuçlar, devlet ve özel ortaöğretim kurumları arasında örgütsel kimlik ve okul etkililiği arasında önemli farklılıkların olduğunu göstermektedir. Araştırma önerilerinde, okulların kimlik ve etkililiklerinin gelişmesi için, bir seviyeye kadar, okullara özerklik verilmesi gerektiğini ve bu kimlik ve etkililiğin düzenli olarak gözlenmesi ve okulun gelişim amaçları için ölçülmesi belirtilmektedir.

Yurt içinde ise aynı konuda yapılan bir başka çalışmada Çobanoğlu (2008), “ilköğretim okullarının etkililik düzeylerine göre, örgütsel kimlik ve anlamlandırılmış dış imajın algılanışına, örgütsel kimlik algısının ve imajın çekiciliğinin okulların etkililik düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğine” bakmıştır. Araştırma 12 okul ve 595 öğretmen ile gerçekleştirilmiş ve sonuçta çok etkili okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel kimliği ve anlamlandırılmış dış imajı az etkili okuldakilere göre farklı ve daha çekici algıladıkları tespit edilmiştir.

Okul yöneticileri başarının anahtarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmaktan ve onları bir arada tutacak bir örgüt kimliği oluşturmaktan geçtiğinin bilincinde olmalıdırlar. Literatürdeki çalışmalar çerçevesinde, bireysel kimliği ve örgüt kimliği algısı birbiri ile uyumlu olan eğitim çalışanlarının kendini okula ait hissettiği, okulun amaç ve hedefleriyle kendininkini uyumlu olarak değerlendirerek okula karşı bir

bağlılık geliştirdiği sonuç olarak da işten ayrılmayı düşünmeyecekleri varsayılabilir. Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

5. UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Eğitim örgütlerinde duygusal bağlılık, işten ayrılma ve örgüt kimliği konuları yerli ve yabancı pek çok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Fakat yerli yazında bu üç değişkenin birlikte incelendiği, aralarındaki etkileşimin ortaya konulmaya çalışıldığı çalışmaya yapılan yazın incelemesinde ulaşılamamıştır. Bu açıdan bu çalışma alanda özgün bir çalışma olup bilimsel boşluğun doldurulmasına katkı sunmaktadır.

Eğitim yöneticileri açısından çok önemli olan bu üç kavramın irdelenmesi okullardaki kalitenin ve hizmetin değerinin artırılmasında etkili olacaktır. Bu çalışma ile konunun eğitim yöneticileri tarafından öneminin anlaşılmasına, farkındalığın artmasına ve yöneticilerin örgüt kültürü oluşturmaları gerektiğinin farkına varmalarına ve çalışanların duygusal bağlılıklarının artırılmasının önemine, işten ayrılmanın maliyetinin yüksekliğine dikkat çekilmesi açısından da oldukça önemlidir.

Bilimsel açıdan ise yapılan her araştırma, yazılan her eser konuyla ilgili bilgi birikimi artırmakta, sonraki çalışmalara öncü olmaktadır. Konunun önemine binaen eğitim örgütlerindeki personelin mesleklerine karşı duygusal bir bağ yaratılması ve işten ayrılma niyetine girmelerinin önlenmesi ve bunları yaparken de örgütsel kimliğin bir araya getirici, tutkal gücünden yararlanmak gerektiğine dikkat çekmek istenmiştir. Bu bağlamda bu çalışmada, öğretmenlerin duygusal bağlılıkları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide örgütsel kimliğin aracılık etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın ana evreni, Tunceli ilindeki devlet okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu bağlamda Tunceli merkez ilçesinde görev yapan 970 öğretmenin 250'ine ulaşılarak soru formu doldurtulmuştur. Bu soru formlarından 240 tanesi geçerli sayılmıştır. Örneklem hacmi ana evreni temsil yeteneğine sahiptir. Gerekli etik kurul izinleri ve Kurum izinleri alındıktan sonra Ekim- Aralık 2021 tarihleri arasında online ve yüz yüze anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Online olarak öğretmenlerin resmi kurum e-posta adreslerine hazırlanan anket formunun linki gönderilerek, gönüllü

olarak araştırmaya katılmaları yönünde davet gönderilmiştir. Bu şekilde 240 öğretmenden geri dönüş yapılmış ve istatistik analizler bu veriler ile gerçekleştirilmiştir.

5.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

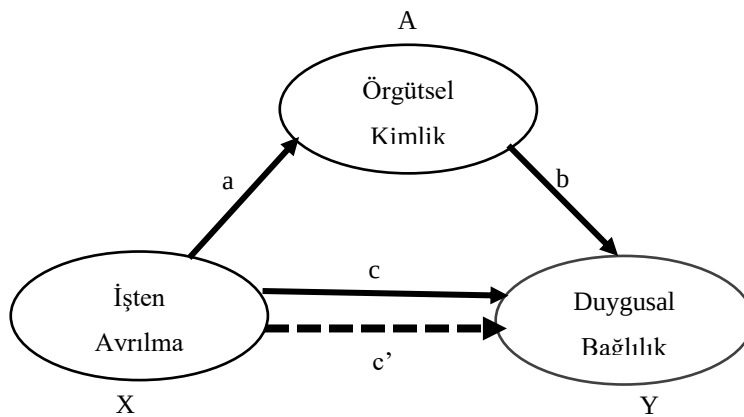
Bu çalışma en büyük kısıtı; araştırmanın MEB bağlı devlet okullarında görev yapan öğretmenleri kapsıyor olması, özel okulları kapsamamasıdır. Araştırmanın ikinci kısıdı sadece bir ilin (Tunceli) merkezindeki okullarda görev yapan okullardaki öğretmenlere anketin uygulanmasıdır. Kolayda örneklemeye gidilmiş olması da araştırmanın bir diğer kısıtıdır.

5.4. Araştırmanın Hipotezi ve Modeli

Öğretmenlerin duygusal bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel kimliğin aracılık etkisinin incelenmesini amaçlayan bu araştırmanın ana hipotezi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

H₁: Öğretmenlerin duygusal bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel kimliğin aracılık etkisi vardır.

Öğretmenlerin duygusal bağlılıkları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide örgütsel kimliğin aracılık rolünü ölçmek üzere Şekil 5.1 'deki model oluşturulmuştur.



Şekil 5. 1 Araştırmanın modeli

5.5. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Çalışmanın araştırmasının Covid 19 pandemisi nedeniyle online ve yüz yüze anket yöntemiyle veri toplanarak gerçekleştirilmesine karar verilmiştir. Bu doğrultuda yerli ve yabancı yazın okunarak, kuramsal çerçeve oluşturulmuş ve değişkenler arasındaki ilişki ve etkileşim ortaya konulmaya ve sonrasında buna uygun soru formunun maddeleri oluşturulmaya çalışılmıştır.

Kullanılan soru formu dört bölümden oluşmaktadır. Katılımcılara araştırma ile ilgili bilgiler verildikten sonra birinci bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, toplam çalışma süresi, görev yapılan okulun türü vb.) tespit etmek için 5 soru bulunmaktadır.

Soru formunun ikinci bölümünde; “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Bu araştırma kapsamında örgütsel bağlılık ölçeğinin bir alt boyutu olan Mowday ve arkadaşları (1979) tarafından 9 maddede ifade edilen Duygusal Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerini ölçmek için Cammann vd, (1979) tarafından geliştirilen çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyini belirleyen işten ayrılma niyeti ölçeği bulunmaktadır. Bu ölçekte 3 soru bulunmaktadır. Anketin dördüncü bölümünde ise örgütsel kimlik algıları toplam 15 ifadeden oluşan Stoner, Perrew ve Hofacker (2011) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu Kimlik Ölçeği (Multi-Dimensional Identification Scale) ile ölçülmüştür. Cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, ..., 5=Kesinlikle katılıyorum)

5.6. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS) 24.0 paket programı kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde;

- Katılımcıların tanıtıcı özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımları,
- Duygusal Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgüt Kimliği ölçeklerinin güvenirlik çalışması kapsamında, tüm ölçeklerin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı,
- Duygusal Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgüt Kimliği ölçeklerinin geçerlik çalışması kapsamında, tüm ölçekler için faktör analizi yapılmıştır.

- Katılımcıların Duygusal Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgüt Kimliği ölçeklerine katılma düzeylerini belirlemek amacıyla ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir.
- Katılımcıların Duygusal Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgüt Kimliği ölçeklerine katılma düzeylerinin, araştırmaya katılanların demografik özellikleri açısından farklılıklarını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi, Tukey ve LSD testleri uygulanmıştır.
- Katılımcıların Duygusal Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgüt Kimliği ölçekleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.
- Öğretmen algılarına göre öğretmenlerin Duygusal Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ilişkide Örgütsel Kimliğin aracılık etkisinin incelenmesi amacıyla aracılık (SOBEL) testi uygulanmıştır.

5.6.1. Araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik geçerlik ve güvenirlik analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenirliği, ölçeklerin katılımcıların ölçmek istediğimiz davranışlarını ne kadar doğru ölçtüğünü göstermektedir (Kurtuluş, 2006). Yapılan araştırma kapsamında değerlendirilen anket formunda yer alan soruların güvenilirliğinin ölçülmesinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha) ve madde toplam korelasyonları değerleri kullanılmıştır. Kullanılan anket maddelerinin güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde alfa katsayısının bazı araştırmacılara göre (Büyüköztürk, 2004) 0,70'den büyük bazı araştırmacılara göre (Kalaycı, 2006) ise sosyal bilimlerde 0,60 ve üstü değer alması güvenilir derecesi yüksek ölçekleri ifade etmektedir.

9 ifadeden oluşan “*Duygusal Bağlılık Ölçeği (DBÖ)*” soru listesinin iç tutarlılığı ve güvenirliğini ölçmek için öncelikle alfa katsayısı değerlerine bakılmıştır. Analiz sonucunda tüm ölçeğin α değeri 0.953 olarak hesaplanmıştır dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Tablo 5.1). Bulunan alfa (α - Cronbach's Alpha) katsayısına göre ölçek oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahiptir.

Tablo 5. 1. Duygusal bağıllık ölçeğinin alfa katsayısı değerleri

	Ölçek Ortalaması (madde çıkarıldığında)	Ölçeğin Varyansı (madde çıkarıldığında)	Düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyon	Alfa katsayısı (madde çıkarıldığında)
DBÖ 1	31,30	56,955	,790	,948
DBÖ 2	31,39	55,631	,866	,944
DBÖ 3	31,35	55,655	,857	,945
DBÖ 4	31,47	56,031	,859	,945
DBÖ 5	31,43	55,925	,832	,946
DBÖ 6	31,37	56,892	,814	,947
DBÖ 7	31,38	58,937	,732	,951
DBÖ 8	31,59	56,480	,757	,950
DBÖ 9	31,48	57,128	,788	,948
N= 240 (α) = 0.953 Değişken Sayısı = 9				

Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için alfa değerinin yanında ölçeğin **toplam puan korelasyon** değerlerine bakılır (Şencan, 2005, Büyüköztürk, 2004). Bu değer 0,30'dan büyük olması gerekir. Tablo 5.1'e bakıldığında 0,73'ten küçük değer olmadığı görülür. Dolayısıyla madde-toplam puan korelasyon değerlerine göre de soru listesi güvenilirdir.

15 ifadeden oluşan “**Örgüt Kimliği Ölçeği (ÖKÖ)**” soru listesinin iç tutarlılığı ve güvenilirliğini ölçmek için yapılan analiz sonucunda α değeri 0.958 olarak hesaplanmıştır dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Tablo 5.2). Bulunan alfa (α - Cronbach's Alpha) katsayısına göre ölçek oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahiptir.

Tablo 5. 2. Örgüt kimliği ölçeğinin alfa katsayısı değerleri

	Ölçek Ortalaması (madde çıkarıldığında)	Ölçeğin Varyansı (madde çıkarıldığında)	Düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyon	Alfa katsayısı (madde çıkarıldığında)
ÖKÖ 1	54,7583	155,966	,786	,949
ÖKÖ 2	54,6500	160,747	,597	,953
ÖKÖ 3	54,6583	156,042	,764	,950
ÖKÖ 4	54,7000	154,755	,814	,948
ÖKÖ 5	54,7500	153,176	,812	,948
ÖKÖ 6	54,8250	153,367	,783	,949
ÖKÖ 7	54,5917	157,983	,699	,951
ÖKÖ 8	54,6833	157,004	,736	,950
ÖKÖ 9	54,8833	150,062	,803	,949
ÖKÖ 10	54,6083	156,440	,786	,949
ÖKÖ 11	54,6083	156,440	,786	,949
ÖKÖ 12	54,5583	161,419	,574	,953
ÖKÖ 13	54,7167	153,258	,818	,948
ÖKÖ 14	54,7917	150,927	,836	,948
ÖKÖ 15	54,9667	152,016	,612	,955
N= 240 (α) = 0.958 Değişken Sayısı = 15				

Örgüt kimliği ölçeği için **toplam puan korelasyon** değerlerine bakıldığında ise 0,57'dir. En küçük değer olmadığı görülür. Dolayısıyla madde-toplam puan korelasyon değerlerine göre de soru listesi güvenilirdir.

3 ifadeden oluşan “*İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (İANÖ)*” soru listesinin iç tutarlılığı ve güvenilirliğini ölçmek için yapılan analiz sonucunda α değeri 0.979 olarak hesaplanmıştır dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Tablo 5.3). Bulunan alfa (α - Cronbach's Alpha) katsayısına göre ölçek oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahiptir.

Tablo 5. 3. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin alfa katsayısı değerleri

	Ölçek	Ölçeğin	Düzeltilmiş	Alfa katsayısı
	Ortalaması	Varyansı	madde-toplam	(madde
	(madde	(madde	puan	çıkarıldığında
	çıkarıldığında)	çıkarıldığında)	korelasyon	)
İANÖ				
1	7,2000	20,931	,908	,978
İANÖ				
2	7,1167	19,986	,943	,974
İANÖ				
3	7,1917	19,804	,969	,967
N= 240 (α) = 0.979 Değişken Sayısı = 3				

İşten ayrılma niyeti ölçeği için **toplam puan korelasyon** değerlerine bakıldığında ise 0,90'dan küçük değer olmadığı görülür. Dolayısıyla madde-toplam puan korelasyon değerlerine göre de soru listesi güvenilirdir.

Ölçeklerin geçerliliklerini test etmek amacıyla faktör analizi yapılarak ölçeklerin yapısal geçerliliği değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliklerini belirleyebilmek için faktör analizi yapılmıştır. Cevaplayıcılardan edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testleri uygulanmaktadır. KMO değerinin 0,5'in üzerinde olması, Barlett testinin ise anlamlı çıkması gerekmektedir (Kalaycı, 2006). Bununla birlikte, faktör analizi sonucunda bulunan maddelere ilişkin faktör yüklerinin 0.40 ve üstünde olması tercih edilmektedir (Büyüköztürk, 2004).

Faktör analizi sonucunda "**Duygusal Bağlılık Ölçeği**" soru listesinin KMO değeri **0,906** bulunmuştur. KMO değerinin 0,50'nin üstünde olması ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir.

Faktör analizi ile ilgili olarak ikinci olarak Barlett testi değerlerine bakılmıştır. "**Duygusal Bağlılık Ölçeği**" soru listesinin Barlett sig. değeri ($p = 0,000 < 0,01$; $\chi^2=2114,074$) anlamlı çıkmıştır. Ayrıca duygusal bağlılık ölçeğinde yer alan 9 ifade toplam varyansın % 72,514'ünü açıklamaktadır.

“Örgütsel Kimlik Ölçeği” soru listesinin KMO değeri **0,930** bulunmuş, Barlett sig. değeri (**p = 0,000<0,01** ; $\chi^2=2834.156$) ise anlamlı çıkmıştır. Ayrıca örgüt kimliği ölçeğinde yer alan 15 ifade toplam varyansın % 59.796’sını açıklamaktadır.

“İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” soru listesinin KMO değeri **0,850** bulunmuş, Barlett sig. değeri (**p = 0,000<0,01** ; $\chi^2=1405.962$) ise anlamlı çıkmıştır. Ayrıca işten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan 3 ifade toplam varyansın % 92.672’sini açıklamaktadır.

6. BULGULAR

Bu başlık altında, araştırmanın kapsamını oluşturan katılımcıların tanıtıcı özellikleri, duygusal bağlılık, örgüt kimliği ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine katılma düzeyleri incelenmiştir. Ayrıca katılımcıların duygusal bağlılık, örgüt kültürü ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine katılma düzeylerinin katılımcıların tanıtıcı özellikleri açısından farklılıkları ve ölçeklere katılma düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

6.1. Demografik Bulgular

Ankete katılanların sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde,

Tablo 6.1. Ankete katılanların demografik özellikleri

Özellikler	n	%
Cinsiyet		
Kadın	130	54.2
Erkek	110	45.8
Medeni Durum		
Bekâr	86	35.8
Evli	154	64.2
Öğrenim Durumu		
Lise	4	1.7
Ön Lisans	14	5.8
Lisans	164	68.4
Yüksek Lisans	50	20.8
Doktora	8	3.3
Yaş	Ort.	s.s.
Yaş	44,13	7,63
Hizmet Süresi	Ort.	s.s.
Hizmet Süresi	10,57	6,21

Araştırmaya katılanlar cinsiyetleri açısından incelendiğinde 130 kişinin (%54,2) kadın ve 110 kişinin ise (%45,8) erkek olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların medeni

durumlarına bakıldığında, 86 kişinin (%35,8) bekâr ve 154 kişinin (%64,2) ise evli olduğu gözlenmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen katılımcıların %68,4'ünün (164 kişi) lisans mezunu, %20,8'inin (50 kişi) yüksek lisans mezunu, %5,8'inin ön lisans, %3,3'ünün doktora ve %1,7'sinin ise lise mezunu olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların yaş değerleri ve hizmet süreleri incelendiğinde, ortalama yaşlarının 44,13 ($\pm 7,63$) ve ortalama hizmet sürelerinin ise 10,57 ($\pm 6,21$) yıl olduğu belirlenmiştir.

6.2. Duygusal Bağlılık, Örgütsel Kimlik, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Katılma Düzeyleri

Araştırma “Duygusal Bağlılık”, “Örgütsel Kimlik” ve “İşten Ayrılma Niyeti” ölçekleri olmak üzere üç ölçekten oluşmaktadır.

Katılımcıların ölçek içinde yer alan ifadelere katılma düzeyleri incelenirken en düşük “Hiç Katılmıyorum” ve en yüksek “Tamamen Katılıyorum” derecesinde katılımlar incelenmiş, araştırmaya katılanların verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları esas alınmıştır. Likert tipi ölçeğin aritmetik ortalamaların değerlendirilmesinde derecelendirme ölçeği olarak; “Aralık Genişliği = Dizi Genişliği / Grup Sayısı” formülünden faydalanılarak, $4/5=0,80$ olarak puan aralıkları belirlenmiştir (Tekin, 1996). Buna göre belirlenen puan aralıkları Tablo 6.2’de verilmiştir.

Tablo 6.2. Likert Tipi Ölçek İçin Puan Aralıkları

(5) Tamamen Katılıyorum	4,20 – 5,00
(4) Katılıyorum	3,40 – 4,19
(3) Kararsızım	2,60 – 3,39
(2) Katılmıyorum	1,80 – 2,59
(1) Hiç Katılmıyorum	1,00 – 1,79

Bu kapsamda araştırmaya katılanların “Duygusal Bağlılık”, “Örgütsel Kimlik” ve “İşten Ayrılma Niyeti” ölçeklerine katılma düzeyleri ortalama ve standart sapma değerleri açısından incelendiğinde;

Tablo 6.3. Duygusal bağlılık, örgütsel kimlik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine katılma düzeyleri

Ölçekler	Ortalama Katılım Düzeyi ($\bar{x}$)	Standart sapma
Duygusal Bağlılık	3,92	0,93
Örgütsel Kimlik	3,91	0,87
İşten Ayrılma Niyeti	2,41	1,50

Katılımcılar “Duygusal Bağlılık” ($\bar{x}$:3,92) ve “Örgütsel Kimlik” ($\bar{x}$:3,91) ölçeklerine “katılıyorum” düzeyinde katılım göstermişlerdir. “İşten Ayrılma Niyeti” ($\bar{x}$:2,41) ölçeğinde ise katılımcıların katılma düzeyleri “katılmıyorum” düzeyinde kalmıştır.

Katılımcıların ölçekler içinde yer alan ifadelere katılma düzeylere incelendiğinde;

Tablo 6.4. Duygusal bağlılık ölçeği ifadelerine katılma düzeyleri

Ölçek	İfadeler	Ortalama Katılım Düzeyi ($\bar{x}$)	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık Ölçeği	1. Bu işyerinin bir parçası olduğumu diğerlerine anlatmaktan gurur duyarım.	4,05	1,09
	2. İşyerimi arkadaşlarıma “çalışılması harika bir iş yeri” olarak anlatırım.	3,97	1,11
	3. Benim için bu işyeri diğer olası işyerlerinin en iyisidir.	4,00	1,12
	4. Kendi değerlerimi ve işyerimin değerlerini çok benzer bulurum.	3,87	1,09
	5. Bu işyeri performansı açısından, bana gerçekten çok ilham veriyor.	3,92	1,12
	6. Bu işyerine katıldığım zamanı değerlendirdiğimde, diğer işyerlerinde çalışmak yerine bu işyerinde çalışmayı seçtiğim için memnunum.	3,97	1,07
	7. Bu işyerinin geleceğini gerçekten önemsiyorum.	3,97	1,00
	8. İşyerimde çalışmaya devam etmek için neredeyse verilecek her görevi kabul ederim.	3,77	1,17
	9. İşyerimin başarılı olmasına yardım etmek için normal olarak beklenilenin ötesinde büyük bir çaba göstermeye istekliyim.	3,87	1,08

Duygusal bağıllık ölçeğinde, en yüksek katılım “Bu işyerinin bir parçası olduğumu diğerlerine anlatmaktan gurur duyarım.” ($\bar{x}$:4,05) ifadesinde gerçekleşmiştir. İfadelerin tamamında katılımcılar “katılıyorum” derecesinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre kişilerin duygusal bağıllık algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 6.5. Örgütsel kimlik ölçeği ifadelerine katılma düzeyleri

Ölçek	İfadeler	Ortalama Katılım Düzeyi ($\bar{x}$)	Standart sapma
Örgütsel Kimlik Ölçeği	1. Kurumun idaresi kurumu temsil eden bröve, amblem, sembol gibi şeylere önem verirler.	3,87	1,05
	2. Kantin, kitap satışı, otopark vb. gibi maddi gelirler kurumumuz için bir başarı ölçüsü kabul edilir.	3,98	1,04
	3. Kurum kimliğinin oluşmasında kurum yönetimi törenlere önem verir.	3,97	1,07
	4. Kurum idaresi akademik başarıyı temel başarı kıstası olarak görmektedir.	3,93	1,07
	5.. Kurum yöneticileri kurumun gelenekleri hakkında bilgi sahibidirler.	3,88	1,15
	6.. Kurumumuzdaki bireyler kurumun tarihine sahip çıkarlar.	3,80	1,18
	7. Kurum yöneticileri okulun misyon ve hedefleriyle gurur duyarlar.	4,03	1,05
	8. Kurumumuz iyi öğrenci çekebilmek için (seminer, veli toplantısı, tanıtım vb. araçlarla) çaba sarf eder.	3,94	1,06
	9. Kurum gelirleri, kurumun yararına olan hizmetlerde titizlikle kullanılmaktadır.	3,74	1,31
	10. Tüm harcamalar verimli bir şekilde yapılmaktadır.	3,98	1,08
	11. Mali gelirler kurumumuzun hedeflerini gerçekleştirmek için önemlidir.	4,02	1,02
	12. Kurum yöneticileri kurumun diğer kurumlar arasında önemli yer işgal ettiğine inanırlar.	4,07	1,04
	13. Kurumumuzun iyi belirlenmiş hedefleri vardır.	3,91	1,14
	14. Kurumumuzun yönetici, öğretmen, görevli ve öğrencileri kendilerini kurumla özdeşleştirmişlerdir.	3,83	1,23
	15. Yöneticilerimiz, kurumun öğrencilerine bir müşteri gibi davranırlar.	3,66	1,54

Örgüt kimliği ölçeğinde, en yüksek katılım “Kurum yöneticileri kurumun diğer kurumlar arasında önemli yer işgal ettiğine inanırlar.” ($\bar{x}$:4,07) ifadesinde gerçekleşmiştir. Katılımcıların örgüt kimlik algılarının yüksek olduğu gözlenmektedir.

Tablo 6.6. İşten ayrılma niyeti ölçeği ifadelerine katılım düzeyleri

Ölçek	İfadeler	Ortalama Katılım Düzeyi ($\bar{x}$)	Standart sapma
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	1. Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir işte çalışmak için iş arıyor olacağım.	2,37	1,49
	2. Önümüzdeki yıl kesinlikle farklı bir işte çalışıyor olacağım.	2,45	1,55
	3. Çalıştığım işten ayrılmayı sık sık düşünüyorum.	2,38	1,54

İşten ayrılma niyeti ölçeğinde, en düşük katılım “Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir işte çalışmak için iş arıyor olacağım.” ($\bar{x}$:2,37) ifadesinde gerçekleşmiştir. Katılımcıların ayrılma niyetlerinin zayıf olduğu gözlenmektedir.

6.3. Duygusal Bağlılık, Örgütsel Kimlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılıkları

Bu kapsamda araştırmaya katılanların “Duygusal Bağlılık”, “Örgütsel Kimlik” ve “İşten Ayrılma Niyeti” ölçeklerine katılım düzeylerinin, katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılıkları Tablo 6.7 ’de verilmiştir.

Tablo 6.7. Duygusal bağlılık, örgütsel kimlik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine katılım düzeylerinin katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılıkları

				Levene Testi			t Testi	
Ölçekler	n	$\bar{x}$	ss	F	p	sd	t	p
Duygusal Bağlılık								
Kadın	130	3,91	0,87	,899	,344	238	-,302	,763
Erkek	110	3,94	1,00					
Örgütsel Kimlik								
Kadın	130	4,00	0,80	2,536	,113	238	1,725	,086
Erkek	110	3,80	0,94					
İşten Ayrılma Niyeti								
Kadın	130	2,20	1,44	2,150	,243	238	-2,313	,022
Erkek	110	2,65	1,54					

*IndependetSamples T-Test, *<0,05, **<0,01*

Katılımcıların “Duygusal Bağlılık”, “Örgütsel Kimlik” ve “İşten Ayrılma Niyeti” ölçeklerine ilişkin algılarının katılımcıların cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre;

“Duygusal Bağlılık” (t:-.302 ; p:.763>0.05) ve “Örgütsel Kimlik” (t:1.725 ; p:.086>0.05) ölçeklerine katılma düzeylerinde katılımcıların cinsiyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

“İşten Ayrılma Niyeti” ölçeğine katılma düzeylerinde katılımcıların cinsiyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir (t:-2.313 ; p:.022<0.05). Buna göre erkek katılımcıların ($\bar{x}$:2,65) işten ayrılma düzeyleri algıları, kadın katılımcılara ($\bar{x}$:2,20) daha yüksektir.

6.4. Duygusal Bağlılık, Örgütsel Kimlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılıkları

Bu kapsamda araştırmaya katılanların “Duygusal Bağlılık”, “Örgütsel Kimlik” ve “İşten Ayrılma Niyeti” ölçeklerine katılma düzeylerinin, katılımcıların medeni durumlarına göre farklılıkları Tablo 6.8 'de verilmiştir.

Tablo 6. 8. Duygusal bağlılık, örgütsel kimlik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine katılma düzeylerinin katılımcıların medeni durumlarına göre farklılıkları

				Levene Testi			t Testi	
Ölçekler	n	$\bar{x}$	ss	F	p	sd	t	p
Duygusal Bağlılık								
Bekar	86	3,68	1,06	12,122	,001	238	-3,122	,002
Evli	154	4,06	0,82					
Örgütsel Kimlik								
Bekar	86	3,64	0,97	8,235	,004	238	-3,622	,000
Evli	154	4,06	0,77					
İşten Ayrılma Niyeti								
Bekar	86	2,79	1,57	10,387	,001	238	2,956	,003
Evli	154	2,20	1,42					

*IndependetSamples T-Test, *<0,05, **<0,01*

Katılımcıların “Duygusal Bağlılık”, “Örgütsel Kimlik” ve “İşten Ayrılma Niyeti” ölçeklerine ilişkin algılarının katılımcıların medeni durum değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre;

“Duygusal Bağlılık” ölçeğine katılma düzeylerinde katılımcıların medeni durumları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($t:-3.122$; $p:.002<0.01$). Buna göre evli katılımcıların ($\bar{x}:4,06$) duygusal bağlılık algıları, bekar katılımcılara ($\bar{x}:3,64$) göre daha yüksektir.

“Örgütsel Kimlik” ölçeğine katılma düzeylerinde katılımcıların medeni durumları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($t:-3.622$; $p:.000<0.01$). Buna göre evli katılımcıların ($\bar{x}:4,06$) örgüt kimliği algıları, bekar katılımcılara ($\bar{x}:3,68$) göre daha yüksektir.

“İşten Ayrılma Niyeti” ölçeğine katılma düzeylerinde katılımcıların medeni durumları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($t:2.956$; $p:.003<0.01$). Buna göre bekar katılımcıların ($\bar{x}:2,79$) işten ayrılma niyeti algıları, evli katılımcılara ($\bar{x}:2,20$) göre daha yüksektir.

6.5. Duygusal Bağlılık, Örgütsel Kimlik ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılıkları

Bu kapsamda araştırmaya katılanların “Duygusal Bağlılık”, “Örgütsel Kimlik”, “İşten Ayrılma Niyeti” ölçeklerine katılma düzeylerinin, katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılıkları Tablo 6.9 ’da verilmiştir.

Tablo 6.9. Duygusal bağlılık, örgütsel kimlik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine katılma düzeylerinin katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılıkları

Boyutlar	n	$\bar{x}$	Stan. Sapma	Var. Kay.	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p	LSD
Duygusal Bağlılık										
1.Lise	4	3,72	0,32	G. Arası G. İçi Toplam	7,752 200,887 208,639	4 235 239	1,938 ,855	2,267	,063	
2.Ön Lisans	14	3,25	1,36							
3.Lisans	164	3,97	0,98							
4.Yüksek Lisans	50	3,92	0,61							
5.Doktora	8	4,25	0,29							
Toplam	240	3,92	0,93							
Örgütsel Kimlik										
1.Lise	4	3,63	0,34	G. Arası G. İçi Toplam	3,118 180,117 183,235	4 235 239	,779 ,766	1,017	,399	
2.Ön Lisans	14	3,50	1,35							
3.Lisans	164	3,95	0,92							
4.Yüksek Lisans	50	3,87	0,57							
5.Doktora	8	4,02	0,20							
Toplam	240	3,91	0,87							
İşten Ayrılma Niyeti										
1.Lise	4	4,50	0,28	G. Arası G. İçi Toplam	105,541 435,621 541,163	4 235 239	26,385 1,854	14,234	,000**	3-1 3-2 3-4 3-5
2.Ön Lisans	14	3,39	1,60							
3.Lisans	164	2,01	1,34							
4.Yüksek Lisans	50	2,94	1,48							
5.Doktora	8	2,50	0,18							
Toplam	240	2,41	1,50							

One Way ANOVA, * $<0,05$, ** $<0,01$

Katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre “Duygusal Bağlılık”, “Örgütsel Kimlik” ve “İşten Ayrılma Niyeti” ölçeklerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre;

“Duygusal Bağlılık” ölçeğinde (F:2.267; p:0.063>0.05) ve “Örgütsel Kimlik” (F:1.017; p:0.399>0.05) ölçeğinde eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

“İşten Ayrılma Niyeti” (F:14.234; p:0.000<0.01) ölçeğinde katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bulunan farklılık lisans mezunu olan katılımcılar ile diğer eğitim düzeylerine sahip katılımcılar arasında anlamlıdır. Buna göre lisans mezunu olan katılımcıların işten ayrılma niyeti algıları diğer eğitim düzeylerindeki katılımcılara göre daha düşüktür. En yüksek katılım lise mezunu katılımcılarda gözlenmiştir.

6.6. Duygusal Bağlılık, Örgütsel Kimlik ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Katılımcıların “Duygusal Bağlılık” ölçeğine katılma düzeyleri ile “Örgütsel Kimlik” ve “İşten Ayrılma Niyeti” ölçeklerine katılma düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda bulunan korelasyon katsayısı için, katsayının pozitif olması değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişkinin, negatif olması ise değişkenler arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Ayrıca korelasyon katsayısının mutlak değerinin sayısal ifadesi, 1,00 ile 0,80 arasında ise çok kuvvetli ilişki, 0,79 ile 0,70 arasında ise kuvvetli ilişki, 0,69 ile 0,50 arasında ise orta düzeyde ilişki, 0,49 ile 0,30 arasında ise zayıf ilişki ve 0,29 ile 0,00 değerleri arasında ise çok zayıf ilişkinin varlığından söz edilir (Büyüköztürk 2019).

“Duygusal Bağlılık” ölçeğine katılma düzeyleri ile “Örgüt Kimliği” ve “İşten Ayrılma Niyeti” ölçeklerine katılma düzeyleri arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 6.10’da verilmiştir.

Tablo 6.10. Duygusal bağıllık ile örgüt kimliği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere ait korelasyon analizi sonuçları

		Duygusal Bağıllık	Örgüt Kimliği	İşten Ayrılma Niyeti
Duygusal Bağıllık	Korelasyon	1		
	Katsayısı (r)			
	p			
	n	240		
Örgüt Kimliği	Korelasyon	,893**	1	
	Katsayısı (r)			
	p	,000		
	n	240	240	
İşten Ayrılma Niyeti	Korelasyon	-,620**	-,663**	1
	Katsayısı (r)			
	p	,000	,000	
	n	240	240	240

Katılımcıların duygusal bağıllık düzeyleri ile örgüt kimliği algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı, doğru yönlü ve çok kuvvetli düzeyde bir ilişki mevcuttur (r:0.893 ; p:0.000<0.01). Buna göre kişilerin duygusal bağıllık düzeyleri arttığında, örgüt kimliği algıları da artacaktır.

Katılımcıların duygusal bağıllık düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönlü ve orta kuvvette bir ilişki mevcuttur (r:-0.620 ; p:0.000<0.01). Buna göre kişilerin duygusal bağıllık düzeyleri arttığında, işten ayrılma niyetleri düzeyleri azalmaktadır.

Katılımcıların işten ayrılma niyetleri düzeyleri ile örgüt kimliği algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönlü ve orta kuvvette bir ilişki mevcuttur (r:-0.663 ; p:0.000<0.01). Buna göre kişilerin örgüt kimliği algıları arttığında, işten ayrılma niyetleri düzeyleri azalmaktadır.

6.7. Duygusal Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgüt Kimliği Ölçeklerine Katılma Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Etkileri

Araştırmanın bu aşamasında duygusal bağlılık ve örgüt kimliği ölçeklerinin işten ayrılma niyeti ölçeğini ne düzeyde yordadığı incelenmiştir. Bunun için değişkenler arasında regresyon analizi uygulanmıştır.

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanmasıdır. Regresyon analizi, bağımlı değişkenle ilişkili olan iki ya da daha çok yordayıcı değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesi sürecidir (Büyüköztürk, 2011).

Regresyon analizi uygulanırken, duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti (Tablo 6.11), daha sonra örgüt kimliği ile işten ayrılma niyeti (Tablo 5.12) ve son olarak da duygusal bağlılık ile örgütsel kimlik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin birlikte (Tablo 6.13) etkisi incelenmiştir.

Tablo 6.11. İşten ayrılma niyeti ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilere ait regresyon analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	R^2
İşten Ayrılma Niyeti	*Duygusal Bağlılık						
Sabit		6,337	,331		19,158	,000	,382
Duygusal Bağlılık		-,999	,082	-,620	-12,194	,000	

$F:148.698$; $p:0.000<0.01$

Tablo 6.11 incelendiğinde, katılımcıların duygusal bağlılık algıları ile işten ayrılma niyetleri algıları arasında negatif yönde orta kuvvette anlamlı bir ilişki gösterdikleri tespit edilmiştir ($R=-0.620$, $R^2=0.382$, $F_{(239-1)}=148.698$, $p=0.000<0.001$). Çalışanların duygusal bağlılık algıları, işten ayrılma niyetlerine ait toplam varyansın yaklaşık %38,2'sini açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenin etkisinin anlamlılığına ilişkin olarak regresyon katsayılarının t-testi sonuçları incelendiğinde; duygusal bağlılığın ($t=-12.194$,

p=0.000) işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir (İşten Ayrılma Niyeti=Duygusal Bağlılık*-0.999 + 6.337).

Tablo 6.12. İşten ayrılma niyeti ile örgüt kimliği arasındaki ilişkilere ait regresyon analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	R ²
İşten Ayrılma Niyeti	*Örgüt Kimliği						
Sabit		6,870	,334		20,551	,000	
Örgüt Kimliği		-1,139	,083	-,663	-13,663	,000	,437

F:186,673 ; p:0.000<0.01

Tablo 6.12 incelendiğinde, çalışanların işten ayrılma niyeti algıları ile örgütsel kimlik algıları arasında negatif yönde orta kuvvette anlamlı bir ilişki gösterdikleri tespit edilmiştir ($R=0.663$, $R^2=0.437$, $F_{(239-1)}=186.673$, $p=0.000<0.001$). Çalışanların örgüt kimliği algılarının, işten ayrılma niyetlerine ait toplam varyansın yaklaşık %43'ünü açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenin etkisinin anlamlılığına ilişkin olarak regresyon katsayılarının t-testi sonuçları incelendiğinde; örgüt kimliğinin ($t=-13.663$, $p=0.000$) işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir (İşten Ayrılma Niyeti=Örgüt Kimliği*-1.139+6.870).

Tablo 6.13. İşten ayrılma niyeti ile duygusal bağlılık ve örgüt kimiliği arasındaki ilişkilere ait regresyon analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	R ²
İşten Ayrılma Niyeti	*Duygusal Bağlılık						
	*Örgüt Kimliği						
Sabit		6,915	,336		20,600	,000	
Duygusal Bağlılık		-,222	,174	-,138	-1,281	,201	,439
Örgüt Kimliği		-,927	,185	-,540	-5,008	,000	

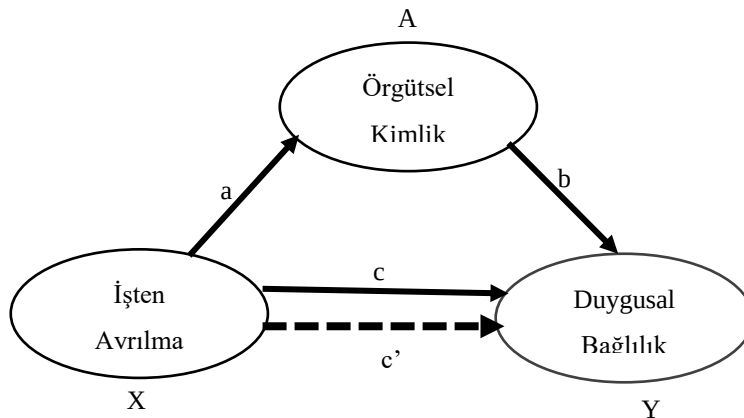
F:94.408 ; p:0.000<0.01

Tablo 6.13 incelendiğinde, çalışanların işten ayrılma niyeti algıları ile duygusal bağlılık ve örgüt kimliği algıları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki gösterdikleri tespit edilmiştir ($R=0.666$, $R^2=0.439$, $F_{(239-2)}=94.408$, $p=0.000<0.001$). Çalışanların duygusal bağlılık ve örgüt kimliği algıları birlikte, işten ayrılma niyetine ait toplam varyansın yaklaşık %44'ünü açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin etkisinin anlamlılığına ilişkin olarak regresyon katsayılarının t-testi sonuçları incelendiğinde; örgüt kimliğinin ($t=-1.281$, $p=0.000$) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, duygusal bağlılığın ($t=-5.008$, $p=0.201$) ise işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı gözlenmektedir.

6.8. İşten Ayrılma Niyeti ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkide, Örgüt Kimliğinin Aracılık Etkisi

Uygulanan regresyon analizine ve kurulan modele göre, duygusal bağlılık ve örgüt kimliği ölçeklerinin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştu. Burada da duygusal bağlılık ölçeğinin işten ayrılma niyeti ölçeği üzerindeki etkisinde, örgüt kimliği ölçeğinin aracılık etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Bunun için öncelikle aracılık etkisinin test edileceği Şekil 6.1'deki model oluşturulmuştur.



Şekil 6. 1. Duygusal bağlılık ölçeğinin işten ayrılma niyeti ölçeği üzerindeki etkisinde örgütsel kimliğin aracılık etkisi modeli

Kullanılan model kapsamında, Duygusal Bağlılık ölçeği bağımsız değişken (X), Örgütsel Kimlik Ölçeği aracı değişken (A) ve İşten Ayrılma Ölçeği ise bağımlı değişken (Y) olarak modele dahil edilmiştir. Duygusal bağlılık ölçeğinin (X) örgüt kimliği ölçeğine (A) etkisi “a” yolu ile; örgüt kimliği ölçeğinin (A) işten ayrılma niyeti ölçeğine (Y) etkisi “b” yolu ile; duygusal bağlılık ölçeğinin (X) işten ayrılma niyeti (Y) ölçeği üzerindeki doğrudan etkisi “c” yolu ile ve duygusal bağlılık ölçeğinin (X) işten ayrılma niyeti ölçeği (Y) üzerindeki toplam etkisi ise “c’ ” yolu ile gösterilmiştir.

Duygusal bağlılık ölçeği bağımsız değişkeninin, işten ayrılma niyeti ölçeği bağımlı değişkeni üzerindeki etkisinde örgüt kimliği ölçeğinin aracılık etkisini ölçmek için belirlenen model SPSS PROCESS ile test edildiğinde;

Öncelikle duygusal bağlılık ölçeğinin (bağımsız değişken) örgüt kimliği ölçeği (aracı değişken) üzerindeki etkisini ölçen “a yolu” sınanmıştır (Tablo 6.14).

Tablo 6.14. Duygusal bağlılık ölçeğinin örgüt kültürü ölçeği üzerindeki etkisi

Model	4						
Y (bağımlı)	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği						
X (bağımsız)	Duygusal Bağlılık Ölçeği						
M (aracı)	Örgütsel Kimlik Ölçeği						
Örneklem Büyüklüğü	240						
a yolu Bağımlı Değişken	Örgüt Kimliği Ölçeği						
Model Özeti							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
.8932	.7978	.1557	939,1244	1.0000	238.0000	.0000	
Model							
		Katsayılar	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		.6229	.1103	5.6463	.0000	.4056	.8402
Duygusal Bağlılık		.8371	.0273	30.6451	.0000	.7833	.8909

Analiz sonucunda, duygusal bağlılık ölçeğinin örgüt kimliği ölçeği üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($b=0.8371$, $p<0.01$). Ayrıca güven aralığında (Confidental Interval) 0 (sıfır) değerinin bulunmaması da modelin anlamlılığını ispatlamaktadır ($LLCI-ULCI=0.7833-0.8909$). Buna göre ilk olarak bağımsız değişken olan duygusal bağlılık ölçeği, aracı değişken olan örgüt kimliği ölçeği üzerinde etkilidir.

Ayrıca duygusal bağlılık ölçeği örgüt kimliği ölçeğindeki değişimin yaklaşık %79'unu açıklamaktadır ($R=0,8932$; $R^2=0.7978$).

İkinci olarak duygusal bağlılık ölçeği (bağımsız değişken) ile örgüt kimliği ölçeğinin (aracı değişken) birlikte mesleki bağlılık ölçeği (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini ölçen “**b yolu**” ve “**c’ yolu**” birlikte sınanmıştır (Tablo 6.15).

Tablo 6.15. Duygusal bağlılık ölçeği ve örgüt kimliği ölçeklerinin işten ayrılma niyeti ölçeği üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken (b ve c' yolu)		İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği					
Model Özeti							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
.6659	.4434	1.2709	94.4085	2.0000	237.0000	.0000	
Model							
		Katsayılar	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		6.9147	.3357	20.6005	.0000	6.2535	7.5760
Duygusal Bağlılık		-.2223	.1736	-1.2810	.2014	-.5643	.1196
Örgüt Kimliği		-.9275	.1852	-5.0076	.0000	-1.2923	-.5626

Analiz sonucunda, duygusal bağlılık ve örgüt kimliği ölçekleri işten ayrılma niyeti üzerindeki birlikte etkisi incelendiğinde örgüt kimliği ölçeğinin ($b=-0.9275$; $p<0.01$) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğu, duygusal bağlılık ölçeğinin ($p>0,05$) ise işten ayrılma üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık ölçeği ve örgüt kimliği ölçeğinin birlikte işten ayrılma niyeti ölçeğindeki değişimin yaklaşık %44’ünü açıklamaktadır ($R=0,6659$; $R^2=0.4434$).

Üçüncü olarak duygusal bağlılık ölçeğinin (bağımsız değişken) örgüt kimliği ölçeği (aracı değişken) olmadan, işten ayrılma niyeti ölçeği (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini ölçen “**c yolu**” sınanmıştır (Tablo 6.16).

Tablo 6.16. Duygusal bağlılık ölçeğinin işten ayrılma niyeti ölçeği üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken (c yolu)		İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği					
Model Özeti							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
.6201	.3845	1.3994	148.6984	1.0000	238.0000	.0000	
Model							
		Katsayılar	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		6.3370	.3308	19.1584	.0000	5.6854	6.9886
Duygusal Bağlılık		-.9987	.0819	-12.1942	.0000	-1.1600	-.8374

Analiz sonucunda, duygusal bağlılık ölçeğinin, işten ayrılma niyeti ölçeği üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($b=-0.9987$, $p<0.01$). Ayrıca güven aralığında (Confidential Interval) 0 (sıfır) değerinin bulunmaması da modelin anlamlılığını ispatlamaktadır (LLCI-ULCI=-1.1600 , -.8374). Buna göre üçüncü olarak da bağımsız değişken olan duygusal bağlılık ölçeği, bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti ölçeği üzerinde etkilidir. Ayrıca duygusal bağlılık ölçeği, işten ayrılma niyeti ölçeğindeki değişimin yaklaşık %38'ini açıklamaktadır ($R=0.6201$; $R^2=0.3845$).

Uygulanan analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık etkisi için sunduğu 1. Adım şartı olan bağımsız değişkenin (duygusal bağlılık ölçeği), aracı değişken (örgütsel kimlik ölçeği) üzerindeki etkisi, 2. Adım şartı olan bağımsız değişken (duygusal bağlılık ölçeği) ve aracı değişkenin (örgütsel kimlik ölçeği) bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti ölçeği) üzerindeki etkisinin ve 3. Adım olan bağımsız değişkenin (duygusal bağlılık ölçeği) bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti ölçeği) üzerindeki etkisinin anlamlılığı doğrulanmıştır (Yılmaz ve Dalbudak, 2018).

Ayrıca bağımsız değişken olan duygusal bağlılık ölçeğinin, bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti ölçeği üzerinde tek başına oluşturduğu etki ($b=-0.9987$, $p<0.01$) (Tablo 6.16), modele örgüt kimliği ölçeğinin (aracı değişken) eklenmesi ile anlamsız hale gelmiştir ($p:2014>0.05$) (Tablo 6.5). İlgili değerlerin anlamlılığında bozulma olduğu için yani duygusal bağlılık işten ayrılma niyeti üzerinde tek başına anlamlı etki göstermiş fakat aracı değişken olan örgüt kimliğinin modele eklenmesi ile etkisinin anlamsız olması ile burada tam aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yılmaz ve Dalbudak, 2018).

Analiz sonucunda elde edilen aracı değişkenin etkisinin istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek amacıyla Sobel testi uygulanmıştır (Tablo 6.17).

Tablo 6.17. Duygusal bağlılık ölçeğinin işten ayrılma niyeti ölçeği üzerindeki etkisinde örgüt kimliği ölçeğinin aracılık etkisini ölçen sobel testi

Etki	se	Z	p
0.4821	.0287	5.6248	.0000

Sobel testi sonucunda, Z katsayısının 1.96'dan yüksek olması ($Z=5.6248$) ve Sobel testinin anlamlı olması ($p:.000<0.01$) sebebiyle mesleki canlılık ölçeğinin aracılık etkisinin mevcut olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak duygusal bağlılık ölçeğinin, işten ayrılma niyeti ölçeği üzerinde toplam, doğrudan ve dolaylı etki değerleri incelenmiştir (Tablo 6.18).

Tablo 6.18. Duygusal bağlılık ölçeğinin işten ayrılma niyeti ölçeği üzerindeki toplam, doğrudan ve dolaylı etkileri

Duygusal Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Toplam Etkisi					
Etki	se	t	p	LLCI	ULCI
-.9987	.0819	-12.1942	.0000	-1.1600	-.8374
Duygusal Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Doğrudan Etkisi					
Etki	se	t	p	LLCI	ULCI
-.2223	.1736	-1.2810	.2014	-.5643	.1196
Örgüt Kimliğinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Dolaylı (Aracı) Etkisi					
	Etki	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
Örgütsel Kimlik Ölçeği	-.7764	.2116	-1.2197	-.3963	
Örgüt Kimliğinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Tam Standardize Dolaylı (Aracı) Etkisi					
	Etki	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
Örgütsel Kimlik Ölçeği	-.4820	.1285	-.7485	-.2460	

Bütün veriler birlikte değerlendirildiğinde, bağımsız değişken duygusal bağlılık ölçeğinin, bağımlı değişken işten ayrılma ölçeği üzerindeki toplam etkisi $b=-0.9987$, doğrudan etkisi $b=-0.2223$ ve dolaylı etkisi $b=-0.7764$ olarak bulunmuştur. Duygusal bağlılık ölçeğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi yorumlanırken, etki düzeylerinin karesinin 0.01'e yakın olması düşük etki, 0.025'e yakın ise orta etki ve 0.09'a yakın ise yüksek etki olduğu söylenebilir (Gürbüz, 2019). Çalışmada bağımsız değişken duygusal bağlılık ölçeğinin, bağımlı değişken işten ayrılma niyeti ölçeği üzerindeki etkisinde örgüt

kimliği ölçeğinin tam standardize dolaylı (aracı) etkisi -0.4820 ($K=-0.4820$), $K^2=(-0.4820)^2=0.2323$ bulunmuştur. Buna göre örgüt kimliği ölçeğinin, duygusal bağlılık ölçeğinin işten ayrılma niyeti ölçeği üzerindeki etkisinde aracılık etkisinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

7. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu bölüm başlığı altında duygusal bağlılık işten ayrılma niyeti ve örgütsel kimlik üzerine yapılan çalışmaların bulgularına yer verilerek karşılaştırmalarda bulunulmuştur. Okulların en değerli ögesini öğretmenler oluşturmaktadır. Çalıştıkları kurumun davranışları beşerî sermayenin ne yönde hareket edeceği konusunda etkili olmaktadır. Kendi bireysel kimliği ile örgütün kimliğini benzer bulan, misyon ve değerlerini benimseyen öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları yüksek olmasının yanı sıra işten ayrılmaya da niyetlenmeyeceklerdir. Bu varsayımdan yola çıkaran tasarlanan bu çalışmada Tunceli ilindeki MEB'de görev yapan öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide örgütsel kimliğin aracılık etkisinin olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda 240 öğretmenden yüzyüze ve online anket yöntemiyle veri toplanarak analize tabii tutulmuştur. Araştırma sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır.

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin duygusal bağlılık algılarının yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca katılımcılar örgütsel kimlik ölçeğine yüksek düzeyde görüş bildirmişler ve işten ayrılma niyetinde olmadıkları yönünde görüşlerini ifade etmişlerdir.

- Cinsiyet açısından; “Duygusal Bağlılık” ölçeklerine katılma düzeylerinde katılımcıların cinsiyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu konularda yapılmış çok sayıda araştırmanın sonucunda (Göven (2018), Alcan (2018), Demircan (2018), Gençdal (2018), Kızıлтаş (2015), Yakut (2015), Gök (2014), Tınaz (2014), Odabaş (2014), Bakır (2013), Ay (2013), Cevahiroğlu (2012), Tulunay (2010) ve Özcan (2008) Aktaran Kılıçkaya, 2019:136) erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğu iddia edilmektedir. Fakat bu araştırma sonucu literatürdeki bu araştırmaların tersi yönünde olup cinsiyet açısından anlamlı bir farklılığa ulaşılamamıştır. Gerçi cinsiyetin örgütsel bağlılık geliştirmede fark yaratmayacağını iddia eden çok sayıda araştırma (bakınız: Anari (2012) Sadeghian, vd. (2011), Joolideh (2008) Shamma (2018), Kılıçoğlu (2018), Balçığın (2018), Aydoğan (2018), Bakcak (2017), Tan (2017), Bakcak (2017), Çavundurluoğlu (2016), Sönmez (2016), Çıkrıkçı (2016), Güner (2015), Küçük (2015), Kalay (2015), Sevgin (2015), Güner (2015), Yüksek (2015), Özbakır (2015), Arslan (2015), Ceyhan (2014), Tanrıseven (2014), aktaran Kılıçkaya, 2019:137) da bulunmakta ve bu sonuçları desteklemektedir.

Ayrıca “Örgütsel Kimlik” ölçeklerine katılma düzeylerinde katılımcıların cinsiyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu sonuç literatürdeki Kılıçkaya, (2019), Arslan (2018), Uğurlu ve Arslan (2015), Sadeghian vd. (2011) ve Çobanoğlu (2008) araştırmalarının sonuçlarıyla benzer sonuçlar gösteren araştırmalar yapmıştır ve öğretmenlerin örgütsel kimlik algısının cinsiyet değişkenine göre bir fark göstermediğini tespit etmişlerdir.

“İşten Ayrılma Niyeti” ölçeğine katılma düzeylerinde katılımcıların cinsiyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre erkek katılımcıların işten ayrılma düzeyleri algıları, kadın katılımcılara daha yüksektir.

“Duygusal Bağlılık” ölçeğine katılma düzeylerinde katılımcıların medeni durumları açısından bakıldığında evli katılımcıların duygusal bağlılık algıları, bekar katılımcılara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiş ve literatürdeki daha önceki çalışmaların sonuçlarıyla uyumlu olduğu söylenebilir. Ayrıca “Örgütsel Kimlik” ölçeğine katılma düzeylerinde katılımcıların medeni durumları açısından incelendiğinde evli katılımcıların örgüt kimliği algıları, bekar katılımcılara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. “İşten Ayrılma Niyeti” ölçeğinin de ise bekar katılımcıların işten ayrılma niyeti algılarının, evli katılımcılara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

“Duygusal Bağlılık” ve “Örgütsel Kimlik” ölçeklerinde eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilememiştir. “İşten Ayrılma Niyeti” ölçeğinde ise lisans mezunu olan katılımcılar ile diğer eğitim düzeylerine sahip katılımcılar arasında anlamlı bir fark olduğu ve lisans mezunu olan katılımcıların işten ayrılma niyeti algıları diğer eğitim düzeylerindeki katılımcılara göre daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri ile örgüt kimliği algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı, doğru yönlü ve çok kuvvetli düzeyde bir ilişkinin olduğu buna göre kişilerin duygusal bağlılık düzeyleri arttığında, örgüt kimliği algıları da artacağı söylenebilir. Bu sonuç ile literatürdeki Kılıçkaya (2019), Şanlı (2014), Akgül (2012), Duman, vd. (2013), Middleton (2005), Sadeghian vd. (2011), Tarr vd. (1993) yaptıkları araştırmalarda bu araştırma ile benzerlik gösteren sonuçlara ulaşmışlardır.

Aynı zamanda öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönlü ve orta kuvvette bir ilişkinin olduğu kişilerin duygusal bağlılık düzeyleri arttığında, işten ayrılma niyetleri düzeyleri azalacağı gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin işten ayrılma niyetleri düzeyleri ile örgüt kimliği algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönlü ve orta kuvvette bir ilişkinin

olduğu örgüt kimliği algıları arttığında, işten ayrılma niyetleri düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

- Katılımcıların duygusal bağlılık algıları ile işten ayrılma niyetleri algıları arasında negatif yönde orta kuvvette anlamlı bir ilişki gösterdikleri bu durumun toplam varyansın yaklaşık %38,2'sini açıkladığı görülmüştür.
- Çalışanların işten ayrılma niyeti algıları ile örgütsel kimlik algıları arasında negatif yönde orta kuvvette anlamlı bir ilişki gösterdiği ve bu durumun toplam varyansın yaklaşık %43'ünü açıkladığı görülmüştür.
- Öğretmenlerin işten ayrılma niyeti algıları ile duygusal bağlılık ve örgüt kimliği algıları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki gösterdiği ve bu etkileşimin toplam varyansın yaklaşık %44'ünü açıkladığı görülmüştür.
- Örgüt kimliğinin duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olup olmadığına yönelik yapılan test sonucunda duygusal bağlılık ölçeğinin örgüt kimliği ölçeği üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu duygusal bağlılık ölçeği, aracı değişken olan örgüt kimliği ölçeği üzerinde etkili olduğu gözlenmiştir. Ayrıca duygusal bağlılık ölçeğinin örgüt kimliği ölçeğindeki değişimin yaklaşık %79'unu açıkladığı sonucuna varılmıştır. Görüldüğü gibi öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının yüksek olması yüksek örgüt kimliği algısını yaratmaktadır.
- Bunların yanı sıra duygusal bağlılık ve örgüt kimliği ölçekleri işten ayrılma niyeti üzerindeki birlikte etkisi incelendiğinde örgüt kimliği ölçeğinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğu, duygusal bağlılık ölçeğinin ise işten ayrılma üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık ölçeği ve örgüt kimliği ölçeğinin birlikte işten ayrılma niyeti ölçeğindeki değişimin yaklaşık %44'ünü açıkladığı gözlemlenmiştir.
- Bütün veriler birlikte değerlendirildiğinde, duygusal bağlılık ölçeğinin, işten ayrılma niyeti ölçeği üzerindeki etkisinde örgüt kimliği ölçeğinin tam standardize dolaylı (aracı) etkisi olduğu bulunmuştur. Buna göre örgüt kimliği ölçeğinin, duygusal bağlılık ölçeğinin işten ayrılma niyeti ölçeği üzerindeki etkisinde aracılık etkisinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Örgütsel kimlik kavramı araştırmacılara tarafından farklı şekillerde tanımlanarak gerek nitel gerekse nicel yöntem şeklinde tasarlanmış pek çok araştırma yapılmıştır. Fakat temelde örgütsel kimlik bir örgütün DNA'sını ifade eden bir yapıdır ve belirli bir kalıp içerisinde değerlendirmeye alınamayacak kadar geniştir (Solmaz, 2021).

Araştırmanın bulguları ve yorumları ışığında, uygulayıcılara ve araştırmacılara öneriler aşağıda belirtilmiştir.

Çalışma sadece Tunceli ilindeki okullarda ve öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Aynı çalışma eğitim kurumları dışındaki devlet ya da özel kurumlarda çalışanlar üzerinde yapılarak işten ayrılımların önüne geçilebilir.

Öğretmenler, daha başarılı ve etkili kurumlarda çalıştıkça, örgütsel kimlik algıları artacaktır. Bu durumun yansımaları çalışan kurumlara ve öğrencilere olumlu bir şekilde olacaktır. Öğretmenlerin mesleki canlılıkları ve motivasyonları da artacak ve örgütsel bağlılık düzeyleri etkilenecektir. Bu nedenle başarılı, iyi dizayn edilmiş bir örgüt kimliği yaratmak için okul yöneticileri ekstra çaba sarf etmelidirler.

Çalışmanın sadece Tunceli ilindeki okullarda görev yapan öğretmenler ile yapılmış olup ana evreni genişleterek diğer illerdeki öğretmenler ile de yapılması böylelikle sonuçların genellenebilir hale gelmesi açısından önerilebilir. Ayrıca özel ve kamu eğitim kurumlarındaki öğretmen algıları kıyaslanabilir

Bir başka çalışmada ana evren okul yöneticilerini kapsayacak şekilde değiştirilerek yapılabilir ve böylece elde edilen sonuçlar öğretmen ve yöneticilerin görüşleri kıyaslanarak benzerlikler ve farklılıklar tespit edilebilir.

8. KAYNAKLAR

- Abari, A., Olasunkanmi, M., Olayiwola, B., Mohammed, I., Olufunke, O.,** 2012. Organizational identity and effectiveness of public and private senior secondary schools in South West Nigeria. *Problems Of Education in The 21st Century*. C: 40.
- Akatay, A.,** 2009. Çalışanların örgütsel kimlik algılarının vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (16), 299-315.
- Akgül, S.,** 2012. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel kimlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Sakarya ili örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Albert S., Ashforth B., E., Dutton J., E.** 2000. Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges, *The Academy of Management Review*, 25(1):13-17.
- 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*, 63(1):1-18.
- Altuntaş, G., Akca, M., Polat, D. M.,** 2020. Yöneticiye duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide lider- üye etkileşiminin rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12):87-114.
- Arslan, A.,** 2015. Meta-analysis of the variables that predict the organizational commitment of teachers in Turkey. *Journal of Theory And Practice in Education*, 11(4), 1310-1335.
- Arslan, M.,** 2018. İmam hatip okulu öğretmenlerinin örgütsel kimlik algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1):111-129.
- Ashforth B. E., Mael F.,** 1989. Social identity theory and the organization, *Academy of Mangement Review*, 14(1):20-39.
- Atay, S.,** 2006. Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Ateş, A.,** 2019. Öğretmenlerin mizaçları ile güç mesafesi algıları arasındaki ilişki *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Avcı N., Küçükusta D.,** 2009. Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1):33-44.
- Babaoğlu, O.,** 2021. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Tezsiz Yüksek Lisans Projesi* Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

- Bakhshi, A., Kumar, K., Rani, E.,** 2009. Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4:145-154.
- Balay, R.,** 2000. Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara, 192s.
- Balay, R.,** 2014. İşgörenlerin örgütsel bağlılık etkenleri ve sonuçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32(1):237-246.
- Balcı, A.,** 2003. Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara
- Barling, J., Cooper C. L.,** 2008. The sage handbook of organizational behavior: volume one: micro approaches. *London: Sage publication.*
- Barutçugil, İ.,** 2004. Stratejik insan kaynakları yönetimi, Kariyer Yayıncılık, Yayın No: 59, Yönetim Dizisi: 15, İstanbul, 499s.
- Başığit, A.,** 2006, Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Battal, B., Demirtaş, H.,** 2021. Okul psikolojik danışmanlarının ve rehber öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin belirli değişkenler açısından incelenmesi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(3):49-67.
- Bayarçelik, E. B., Fındıklı, A. M.,** 2016. The mediating effect of job satisfaction on the relation between organizational justice perception and intention to leave. *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 235:403- 411.
- Bayraktar, E.,** 2019. Öğretmenlerin özerklik algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Bayram, L.,** 2005. Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59:125-139
- Bayram, N., Aytaç, S., Gürsakal, S.,** 2007. Çalışanların iş tatmini üzerine bir araştırma. *Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi*, İnönü Üniversitesi, Malatya, 24-25 Mayıs 2007, S. 1-10.
- Baysal, A.C., Paksoy, M.,** 1999. Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1):7-15.

- Becker, H.S.**, 1960. Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66:32-42.
- Bektaş, F.**, 2010. Örgütsel imaj ve örgüt kültürü: öğretmen adayı örnekleminde nedensel bir araştırma, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, (1):5-18.
- Bogrek, M. F.**, 2017. Determinants and outcomes of teachers' professional identity and organizational identification: a comparative analysis in charter and regular public schools. *Unpublished Doctoral Dissertation*. Ann Arbor: University Of Arkansas At Little Rock.
- Boutwell, D. A. C.**, 2003. Organizational identity, self-concept, and commitment among teachers in North West Florida. *Doctoral thesis*. University Of West Florida, Florida.
- Brown, M.E.**, 1969. Identification and some conditions of organizational involvement, *Administrative Science Quarterly*, 14:346- 355.
- Bryk, A. S., Driscoll, M. E.**, 1988. The high school as community: contextual influences. And consequences for students and teachers. Madison: National Center on Effective Secondary Schools.
- Buchanan, B.**, 1974. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Bursalıoğlu, Z.** 2019. Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış 20.basım, Pegem Akademi, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş.**, 2004. Veri analizi el kitabı, 13. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara 2004.
- Büyüköztürk, Ş.**, 2011. Bilimsel araştırma yöntemleri, Pegem Akademi Yayıncılık, 7. Baskı, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş.**, 2019. Bilimsel araştırma yöntemleri, Pegem Akademi Yayıncılık, 25. Baskı, Ankara.
- Büyükyılmaz, O., Tunçbiz, B.**, 2016. Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: akademik personel üzerinde bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14):89-114.
- Camcı, V.**, 2013. Çalışanların örgüte bağlılıkları ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.,
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., Klesh, J.**, 1979. The michigan organizational assessment questionnaire. Unpublished manuscript, *University of Michigan*, Ann Arbor

- Cerit, Y.**, 2006. Eğitim fakültesi öğrencilerinin üniversitenin örgütsel imaj düzeyine ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(3):343-365.
- Certel, E.**, 2018. Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Chen, G.**, 2009. On pinning synchronization of complex dynamical networks. *Automatica*, 45(2):429-435.
- Cho, R. Y. K.**, 2012. The relationship between the catholic teacher's faith and commitment in the catholic high school. *Catholic education: A Journal Of Inquiry And Practice*, 15(2).
- Clemens, E.**, 2009. Business models for monetizing internet applications and web sites: experience, theory, and predictions, *Journal of Management Information Systems*, 26(2):15-41.
- Cohen A.**, 1993. Organizational commitment and turnover: a meta – analysis, *Academy Of Management Journal*, 36(5):140-1157.
- Cohen, A.**, 1992. Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13:39-554.
- Colquitt, J. A.**, 2019. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal Of Applied Psychology*, 59(5):603-609.
- Coninck, J. B., Stilwell, C. D.**, 2001. Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57:225-231.
- Cotton, J. L., Tuttle, J. M.**, 1986. Employee turnover a meta- analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1):55-70.
- Cremer, D. D.**, 2005. Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1):4-13.
- Çakınberk, A., Derin, N., Gün, G.** 2001. Otel işletmelerinde insan kaynakları açısından işgören devir hızının analizi: Kapadokya bölgesi örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 252-272.
- Çakınberk, A., Derin, N., Demirel, E. T.**, 2011. Vizyoner liderlik ışığında örgütsel bağlılık, Asitan yayınevi, Sivas, 96s.
- Çakır, A.** 2007. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

- Çakır, Ö.**, 2001. İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Ankara, Seçkin Yayınevi.
- Çarıkçı H. İ., Çelikkol Ö.**, 2009. “İş-aile çatılmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9:153-170.
- Çekmecelioğlu, H. G.** 2005. Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çekmecelioğlu, H.**, 2006. “İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Haziran, 8(2):53-168.
- Çelik, G.**, 2020. Öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerinde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve tükenmişliğin rolü. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(7):276-294.
- Çetin, M.Ö.**, 2004. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çınar S. O.**, 2019. Okul müdürlerinin güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel kimlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi *Yüksek Lisans Tezi*, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir
- Çobanoğlu, F.**, 2008. İlköğretim okullarında örgütsel kimlik ve örgütsel etkililik (Denizli İli Örneği). *Doktora Tezi*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çöl, G.** 2004. Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlara ilişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2):4-11
- Demir, H.**, 2010. Liderliğin felsefesi, Çıra Yayıncılık, İstanbul.
- Demirtaş, H.** 2010. Dershane öğretmenlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumu. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2):177-206.3
- Doğan, E. Ş.** 2013. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Duman, Ş. A., Paşamehmetoğlu, A., Poyraz, A. B.** 2013. Örgütsel kimlik algısı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal Of Business Economics And Political Science*, 2(4):75-89.
- Durna, U., Eren, V.**, 2005. Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2):10-219.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.M.** 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2):239-263

- Erdinç, ç.**, 2019. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sağlığa ilişkin algıları ile örgütsel kimlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Soma ilçesi örneği) *Yüksek Lisans Tezi* Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Erdoğan, G., Cüceloğlu, D.** 2006. Öğretmen olmak, bir can'a dokunmak. İstanbul: Final Kültür Sanat Yayınları
- Erdoğruca, P.**, 2011. Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Eren, A., Saraçoğlu, B.**, 2011. Gönüllü işten ayrılmalar üzerine ekonometrik bir yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1):1-15.
- Eren, E.** 1993. Yönetim ve organizasyon. Beta Basım Yayım Dağıtım. İstanbul
- Erkmen, T. Çerik, Ş.** 2007. Kurum imajını oluşturan kurum kimliği boyutları bağlamında örgüte bağlılığın incelenmesi: Üniversite öğrencileri üzerine bir uygulama. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(28):107-119.
- Ertürk, R.** 2003. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel kimlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 4(1):89-98.
- Gaertner, S.** 1999. "Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models", *Human Resource Management Review*, 9(4):479-493.
- Gioia, D.A.** 1998. From individual to organizational identity. d.a. whetten ve p.c. godfrey (eds). identity in organizations: Building Theory Through Conversation s.17-31
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., Corley, K. G.** 2013. Organizational identity formation and change. *The Academy Of Management Annals*, 7(1):123-193.
- Gioia, Dennis A., Majken S., Kevin G. Corley,** 2000. "Organizational identity, image and adaptive instability", *Academy Of Management Review*, 25(1):63-81
- Gökaslan, M. O.** 2018. Öğretmenlerde örgütsel bağlılık, işe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(2):25-46.
- Gökyar, A.**, 2021. Sivil toplum kuruluşlarında, örgütsel kimlik ve örgütsel dna'nın gönüllülerin verimliliği, motivasyonu, iş tatmini üzerindeki etkisi, *Yüksek Lisans Tezi* Kahramanmaraş Sütçü imam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Gören, T.**, 2012. "İlköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri", *Yüksek Lisans Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., Gaertner, S.** 2000. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium, *Journal of Management*, 26(3):463-488.
- Grusky, O.,** 1996. "Career mobility and organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 10:88-503.
- Güdük, Ö., Önder, E.** 2021. Kamu hastanelerinde örgütsel bağlılık düzeyi: İstanbul örneği. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3):720-733.
- Gül, H.,** 2002. Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi, *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2(1):37-55.
- Güler, H. N.,** 2018. Kişilik, örgütsel güven ve bağlılığın duygusal emeğe etkileri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Güllüoğlu, Ö.,** 2011. Örgütsel iletişim: iletişim doyumu ve kurumsal bağlılık, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- Gülova, A.A., Demirsoy, Ö.** 2012. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma *Business And Economics Research Journal*, 3(3):49-76.
- Gümüş, S.** 2012. Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi. İstanbul: Hyperlink Eğitim. İlet. Yay. San. Tic. Ve Ltd. Şti.
- Güney S.** 2011. Örgütsel davranış, 1. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara 336s.
- Gürbüz, S.** 2019. Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri. Ankara, Seçkin Yayıncılık
- Hall, D. T., Schneider, B., Nygren, H. T.** 1970. Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2):76-190.
- Harun A. K., Hasrul N. M.,** 2006. Evaluating the psychometric properties of allen and meyer's organizational commitment scale: a cross cultural application among malaysian academic librarians, *Malaysian Journal Of Library & Information Science*, 11(1):89-101.
- Hatch, M., Schultz, M.** 2002. The dynamics of organizational identity, *Human Relations*, 55(8):989-1005.
- Hayta, Ö.,** 2019. Hemşirelerin örgütsel güven düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Hogg, M. A., Abrams, D.,** 2006. Social identifications: a social psychology of intergroup relations and group processes. Routledge.
- Hogg, M. A., Terry, D. J.,** 2000. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts, *The Academy Of Management Review*, 25 (1):121-140.
- Hogg, M. A., ve Terry, D. J.,** 2001 Social Identity Processes In Organizational Contexts. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Hrebiniak, L. G., Alutto, J. A.** 1972. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4):555-573.
- Hughes, L. W., Avey, J. B., Nixon, D. R.** 2010. Relationships between leadership and followers' quitting intentions and job search behaviors. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 17(4):351- 362.
- Hwang, S., Kuo, H.,** 2006. Effects of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention-an examination of public sector organizations, *Journal Of American Academy Of Business*, 8(2):254-259.
- İbicioğlu, H.,** 2000. Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1):13-22.
- İnce, G. B.,** 2010. Medya ve toplumsal hafıza, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi *Kültür ve İletişim Dergisi*, 13(1):9-30.
- İnce, M., Gül, H.,** 2005. Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel Bağlılık. Çizgi Kitabevi, Konya
- Kalaycı, Ş.** 2006. SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti. 2.Baskı, Ankara.
- Karaoğlu B.,** 2019. Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel kimlik örgütsel imaj algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi (Kayseri ili örneği) *Doktora Tezi*, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Katz, D., Kahn, R. L.** 1977. Örgütlerin toplumsal psikolojisi. (Çeviren H. Can, Y. Bayar), Todaie Yayınları, Ankara.
- Kaygın, E., Kosa, G.,** 2019. Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Keleş, H.N.,** 2006. İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma, *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Keser, A.,** 2009. Çalışma psikolojisi, Ekin Yayınevi, Bursa.

- Kılıçkaya H.**, 2019. İmam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (İstanbul örneği) *Yüksek Lisans Tezi* İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Koçmar, S.**, 2019. Örgütsel kimlik algısının örgütsel muhalefet ile ilişkisi, kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü, *Doktora Tezi*, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Korkmaz, B.** 2021. Okullarda örgütsel adaletin tükenmişlik, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ile ilişkisi: bir meta-analiz çalışması, *Doktora Tezi*, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Krausz, M., Koslowsky, M., Eiser, A.**, 1998. Distal and proximal influences on turnover intentions and satisfaction: support for a withdrawal progression theory, *Journal Of Vocational Behavior*, 52:59-71.
- Kurşunoğlu, A., Baka, E., Tanrıöğen, A.**, 2010. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28):101-115.
- Kurtuluş, K.**, 2006. Pazarlama araştırmaları, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 8. Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Kuweelah, M. J. T.**, 2021. Örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının örgütsel bağlılık üzerine etkisi, *Doktora Tezi*, Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu.
- Lee, T. W. Ve Mitchell, T. R.**, 1994. An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover, *Academy of Management Review*, 19(1):51-89.
- Lei, Y. U., Xiong, X. Z.**, 2018. Research on chinese college teachers' organization identity based on path analysis. *Neuroquantology*, 16(5):60-66. Doi: 10.14704/Nq.2018.16.5.1239 Lexington, england: Lexington Books.
- Liu, S., Onwuegbuzie, A. J.**, 2012. Chinese teacher' work stress and their turnover intention. *International Journal Of Educational Research*, 53:160-170.
- Luthans, F., Baack, D. Taylor, L.**, 1987. Organizational commitment: analysis of antecedents, *Human Relations*, 40(4):219-236.
- Madenoglu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y. ve Banoğlu, K.**, 2009. Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1):47-69.
- Mcdonald, D.J. Ve Makin, P.J.**, 2000. The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff, *Leadership Organization Development Journal*, 21(2):84-91.

- McInerney, D. M., Korpershoek, H., Wang, H. ve Morin, A. J. S.,** 2018. Teachers' occupational attributes and their psychological wellbeing, job satisfaction, occupational self-concept and quitting intentions, *Teaching and Teacher Education*, 71:145-158.
- Meyer, J. P., Allen, N. J.,** 1997. Commitmetn in the workplace. Theory, research and application. Thousand oaks, *California: SEGA Publications*.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L.,** 2001. Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11:299-326.
- Meyer, J. P., Stanlay, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky L.,** 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61:20-52.
- Meyer, J.P., Allen, N.J.,** 1991. A tree-component conceptualitazation of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1:61-89.
- Middleton, E. D.,** 2008. How elementary school teachers' perceptions of their principal's integrity affect their commitment, citizenship behavior, and job satisfaction: examining the mediating effects of teacher organizational identity, *Doctoral thesis*. University Of West Florida, Florida.
- Mobley, W. H.,** 1977. "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover", *Journal of Applied Psychology*, 62: 237-240
- Mobley, W. H., Horner, S. O., Hollingsworth, A. T.,** 1978. "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover", *Journal of AppliedPsychology*, 63(4): 408-414.
- Mobley, W. H.,** 1982. Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy Of Management Review*, 7(1):111-116.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M.,** 1982. Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnovers. New York: Acedemic Pres.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. M.,** 1979. The measurement of organizational commitment, *Journal Of Vocational Behavior*, 14(2):224-247.
- Nagar, K.,** 2012. Organizational commitment and job satisfaction among teachers during times of burn out. *Vikalpa*, 37(2):43-60.
- Okay, A.,** 2000. Kurum kimliği, Media Cat Yayınları, İstanbul.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F.** 1981. The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 597-616.

- O'Reilly, C., Chatman, J.,** 1986. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal Of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.
- Organ, D. W.,** 1997. Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. human performance, 10(2):85-97.
- Organ, D. W., Konovsky, M.,** 1989. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal Of Applied Psychology*, 74(1):157-164.
- Organ, D.W.,** 1988. Organizational citizenship behaviour: the good soldier syndrome, Lexington, Lexington Books, England
- Orrick, W. D.,** 2008. Recruitment, retention and turnover of police personnel, Charles C. Thomas Publisher Ltd.
- Öncer, A. Z., Yıldız, M. L.,** 2012. The impact of ethical climate on relationship between corporate reputation and organizational identification. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 58:714-723.
- Özata, M.,** 2016. Hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 18(1):155-166.
- Özdemir, H. Ö.,** 2007. Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: opet çalışanlarına yönelik uygulama, *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özkan, U.,** 2019. Konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmini algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Özler, D.,** 2012. Örgütsel davranışta güncel konular, 2. Baskı, Ekin Basım, Bursa.
- Özseven, M.,** 2015. Kurumsal karmaşıklık ve örgütsel kimlik: Türk bankacılık sektöründe bir araştırma, *Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Özutku H.,** 2008. Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 2009:37(2): 79-97
- Phillips, R.** 2002, Reflective teaching of history, Continuum, London 11-18s.
- Phillips, J. J., Connell, A. O.** (2003). Managing employee retention: A strategic accountability approach. Routledge.
- Polat, M., Meydan, C. H.,** 2010. Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1):145-172.

- Polat, S.** 2009. İlköğretim müfettişlerinin örgütsel bağlılık, mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki. *Education Sciences*, 4(3):1150-1159.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V.,** 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal Of Applied Psychology*, 59(5):603-609.
- Price, J., Mueller, C.** 1981. “A causal model of turnover for nurses”, *Academy of Management Journal*, 24(3):543-565.
- Reyes, P.,** 1992. Preliminary models of teacher organizational commitment: implications for restructuring the workplace. Madison, WI: *Center On Organization And Restructuring Of Schools*.
- Riketta, M., Van Dick R.,** 2005. Foci of attachment in organizations: a metaanalysis comparison of the strength and correlates of work-group versus organizational commitment and identification”, *Journal Of Vocational Behavior*, 67(3):490-510.
- Rowden, R. W.,** 2000 The relationship between charismatic leadership behaviours and organizational commitment, *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1):30-35.
- Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G., Mainous, A. G.,** 1988. Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: an integrative model of responses to decline job satisfaction, *Academy Of Management Journal*, 31(2):599-627.
- Sadeghian, M., Hoveida, R., Jamshidian, R.,** 2011. A study of relationship between organizational identity and organizational commitment among instructors of the teacher training centers of esfahan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(3):510-521.
- Sağlam Arı, G., Ergeneli, A.,** 2003. Psikolojik güçlendirme algısı ve bazı demografik değişkenlerin örgütsel bağlılığa etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1):129-149.
- Salancik, G.R.,** 1977. Commitment and the control of organization behavior and belief, new directions in organization behavior, Der, B. M. Sraw ve G. R. Salancik, Chicago, Illionis.St. Clair Press.
- Sarıdere, U.,** 2004. Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi *Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Schneider, S. K., Northcraft, G. B.,** 1999. Three social dilemmas of work force diversity in organizations: a social identity perspective. *human relations*. 52(11):1445-1467.
- Schneider, B., Snyder, R. A.,** 1975. Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal Of Applied Psychology*, 60(3):318-328.

- Schuler, R. S.,** 1980. Definition and conceptualization of stress in organizations, *Organizational Behavior and Human Performance*, 25:184-215.
- Scott, S.G., Lane, V.R.,** 2000. A stakeholder approach to organizational identity, *Academy Of Management Review*, 25(1): 43-62.
- Smith, C. A., Organ, D. W. Near, J. P.,** 1983. Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal Of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.
- Solmaz, F.,** 2008. Belediyelerde yönetime katılım açısından bilgi edinme hakkı uygulaması ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi rneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Solmaz, S.,** 2021. Bağımsız spor federasyonlarının örgütsel kimliklerinin çoklu durum çalışması ile karşılaştırmalı analizi, *Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Sood, V., Anand, A.,** 2010. Professional commitment among b. ed. teacher educators of himachal pradesh. *EJjournal of All India Association for Educational Research*, 22 (1) February 19, 2016.
- Sökmen, A.,** 2000. Ankara'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Stoner, J., Perrewe, P.L., Hofacker, C.,** 2011. The development and validation of the multi-dimensional identification scale (mdis). *Journal Of Applied Psychology*, 41(7):1632-1658.
- Sungurlu, M.,** 1994. G tarzları ve organizasyona bağlılık. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Swales, S.,** 2002. Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*. 4:155-178.
- şahin, E.,** 2014. Ortaöğretim kurumlarında örgütsel kimlik örgütsel imaj, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet (Bursa rneği) *Doktora Tezi*, Ege Üniversitesi, İzmir
- şanlı, .,** 2014. Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel kimlik, örgütsel imaj algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi (Malatya İli rneği). *Doktora Tezi*. Fırat Üniversitesi, Elâzığ.
- şencan, H.,** 2005. Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- şenel M.S.,** 2019. Örgütsel vatandaşlık davranışının entelektüel sermayeye etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon
- şimşek M. ř.,** 2014. Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış, Eğitim Yayınevi, Konya.

- Tarcan, G., Yeşilaydın, G., Karahan, A.,** 2019. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının incelenmesi, sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1):57- 180.
- Taşkın, F., Dilek, R.,** 2010. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2(1):37-45.
- Taşlıyan, M., Pekkan, Ü. N.,** 2017. Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. Beş yıldızlı oteller örneği, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1):33-38.
- Tekin, H.,** 1996. Eğitimde ölçme ve değerlendirme, Yargı Yayınları, 27. Baskı, Ankara.
- Tekinalp, Ş.,** 2005. Küreselleşen dünyanın bunalımı: çok kültürlülük, *Journal of İstanbul Kültür University*,1:75-87.
- Telman, N., Ünsal, P.,** 2004. Çalışan memnuniyeti. Epsilon Yayınevi, İstanbul
- Tett, R. P., Meyer J. P.,** 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta analytic findings, *Personnel Psychology*, 46 (2): /Doi.Org/10.1111/J.1744-6570.1993.Tb00874.X
- Turunç, Ö., Çelik, M.,** 2010. Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2):183-206.
- Tutar, H.,** 2007. Erzurum’da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3):97-120.
- Tütüncü, Ö., Demir, M.,** 2003. Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve Muğla bölgesi örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2:146-169.
- Tüzün, İ. K., Çağlar, İ.,** 2008. Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Journal Of Yaşar University*, 3(9):1011-1027
- Uştu, H., Tümkaya, S.,** 2017. Sınıf öğretmenlerinin mesleki bağlılık, işten ayrılma niyeti ve bazı sosyo- demografik özelliklerinin örgütsel bağlılığı yordama düzeylerinin incelenmesi. *İlk Öğretim online dergisi*, 16(3):1262-1274
- Uyguç N., Çımrın D.,** 2004. DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler, Dokuz Eylül Üniversitesi *İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1):91-99
- Uzunpınar, H.** 2019. İlkokul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve mesleki motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

- Van Knippenberg, D.,** 2000. Work motivation and performance: A social identity perspective, *Applied Psychology: An International Review*, 49:357–371
- Van Sell, M., Brief, A., Schuler, R.,** 1981. Role conflict and role ambiguity: integration of the literature and directions for future research. *Human Relations*, 34:43-71.
- Varoğlu, D.,** 1993. Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri, *Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Vigoda G, E., Drory, A.,** 2006. Handbook of organizational politics. UK: Edward Elgar Publishing.
- Vurdu, U.,** 2017. Resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Wallace, J. E.,** 1995. Corporatist control and organizational commitment among professionals: the case of lawyers working in law firms. *Social Forces*, 7(3):811-839.
- Wang, C.,** 2010. An empirical study of the performance of university teachers based on organizational commitment, job stress, mental health and achievement motivation. *Canadian Social Science*, 6(4):127–140.
- Wang, Y., Ma, H.S., Yang, J.H., Wang, K.S.,** 2017. Industry 4.0: A way from mass customization to mass personalization production. *Advances in Manufacturing*, 5:311–320.
- Wasti, 2002.** Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bir bakış, *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Editör: Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No: 21, 1. Basım, Ankara.
- Wasti, A. S., Önder, Ç.,** 2003. Kültürlerarası çalışmalarda yöntem: örgütsel bağlılık yazınından dersler. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2):125-145.
- Wiener, Y.,** 1982 Commitment in organizations: a normative view, *Academy of Management Review*, 7(3):418-428.
- Wu, S. M.,** 2012. Relationships among perceived likeability of principal, school 190 identity, and teacher motivation. *Comprehensive Psychology*, 1(6):01-11.
- Yalçın, A., İplik N.,** 2005. Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1):395-412.
- Yaykırın, z.,** 2020 ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel kimlik algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul

- Yıldırım, F.**, 2002. Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi. *Doktora Tezi*, Ankara: Ankara Üniversitesi, Ankara
- Yıldırım, M.H., Erul, E.E., Kelebek, P.**, 2014. Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1):34- 44.
- Yılmaz, K.**, 2017. Öğretmenlerin liderlik davranışları ile öğrenen özerkliğini destekleme davranışları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(3):659-675.
- Yılmaz, V., Dalbudak İ. Z.**, 2018. Aracı değişken etkisinin incelenmesi: yüksek hızlı tren işletmeciliği üzerine bir uygulama, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14:2
- Yücel, İ., Koçak, D.**, 2015. Örgüt kültürü, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık. Türkiye: Eğitim Yayınevi, Konya
- Zahra, S. A.**, 1984. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach. *Journal Of Business Venturing*, 8(4):319-340.

EKLER

Ek-1 Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Toplanan veriler, belirtilen bilimsel amacının dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Çalışmanın amacına ulaşması, anketi doldurarak yapacağınız katkı ile mümkün olacaktır. Elde edilen sonuçlar tamamen akademik amaçlar için kullanılacak olup kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur. Bilime katkıda bulunmak için desteğinizi rica ediyoruz. Desteğiniz için şimdiden teşekkür ederiz. Saygılarımızla...

Sinem ŞENEL

Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Arzu KARACA

İşletme Böl. Öğretim Üyesi

1. Bölüm: Demografik Bilgiler								
1. Yaşınız:								
2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek								
3. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar								
4. Eğitim Düzeyiniz: () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora								
5. Hizmet Süreniz:								
2. Bölüm: Anket Formu								
Lütfen aşağıdaki derecelendirme cetvelini kullanarak kendinize en uygun olan dereceyi işaretleyiniz.				Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyoru m	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
6.	Bu işyerinin bir parçası olduğumu diğerlerine anlatmaktan gurur duyarım.							
7.	İşyerimi arkadaşlarıma “çalışılması							

	harika bir iş yeri” olarak anlatırım.					
8.	Benim için bu işyeri diğer olası işyerlerinin en iyisidir.					
9.	Kendi değerlerimi ve işyerimin değerlerini çok benzer bulurum.					
10.	Bu işyeri performansı açısından, bana gerçekten çok ilham veriyor.					
11.	Bu işyerine katıldığım zamanı değerlendirdiğimde, diğer işyerlerinde çalışmak yerine bu işyerinde çalışmayı seçtiğim için memnunum.					
12.	Bu işyerinin geleceğini gerçekten önemsiyorum.					
13.	İşyerimde çalışmaya devam etmek için neredeyse verilecek her görevi kabul ederim.					
14.	İşyerimin başarılı olmasına yardım etmek için normal olarak beklenilenin ötesinde büyük bir çaba göstermeye istekliyim.					
15.	Kurumun idaresi kurumu temsil eden bröve, amblem, sembol gibi şeylere önem verirler.					
16.	Kantin, kitap satışı, otopark vb. gibi maddi gelirler kurumumuz için bir başarı ölçüsü kabul edilir.					
17.	Kurum kimliğinin oluşmasında kurum yönetimi törenlere önem verir.					
18.	Kurum idaresi akademik başarıyı temel başarı kıstası olarak görmektedir.					
19.	Kurum yöneticileri kurumun gelenekleri hakkında bilgi sahibidirler.					
20.	Kurumumuzdaki bireyler kurumun					

	tarihine sahip çıkarlar.					
21.	Kurum yöneticileri okulun misyon ve hedefleriyle gurur duyarlar.					
22.	Kurumumuz iyi öğrenci çekebilmek için (seminer, veli toplantısı, tanıtım vb. araçlarla) çaba sarf eder.					
23.	Kurum gelirleri, kurumun yararına olan hizmetlerde titizlikle kullanılmaktadır.					
24.	Tüm harcamalar verimli bir şekilde yapılmaktadır.					
25.	Mali gelirler kurumumuzun hedeflerini gerçekleştirmek için önemlidir.					
26.	Kurum yöneticileri kurumun diğer kurumlar arasında önemli yer işgal ettiğine inanırlar.					
27.	Kurumumuzun iyi belirlenmiş hedefleri vardır.					
28.	Kurumumuzun yönetici, öğretmen, görevli ve öğrencileri kendilerini kurumla özdeşleştirmişlerdir.					
29.	Yöneticilerimiz, kurumun öğrencilerine bir müşteri gibi davranırlar.					
30.	Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir işte çalışmak için iş arıyor olacağım.					
31.	Önümüzdeki yıl kesinlikle farklı bir işte çalışıyor olacağım.					
32.	Çalıştığım işten ayrılmayı sık sık düşünüyorum.					
33.	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.					
34.	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir örgüt çalışanına yardım ederim.					

35.	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.					
36.	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.					
37.	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.					
38.	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.					
39.	Örgütüm için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.					
40.	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.					
41.	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.					
42.	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.					
43.	Birlikte görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim.					
44.	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.					
45.	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.					
46.	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.					
47.	Örgüt içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.					
48.	Üst yönetimce yayımlanan duyuru,					

	mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.					
49.	Örgütün sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.					
50.	Örgüt yapısında yapılan değişimlere destek olurum (ayak uydururum).					
51.	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.					