



T.C.

BARTIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK VE İŞE ADANMIŞLIK TUTUMLARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: AKADEMİK PERSONEL
ÖRNEĞİ

AYNUR KARAGÜZEL

DANIŞMAN

DOÇ. DR. YAŞAR AKÇA

BARTIN-2025



T.C.

**BARTIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK VE İŞE ADANMIŞLIK TUTUMLARININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİ: AKADEMİK PERSONEL ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Aynur KARAGÜZEL

JÜRİ ÜYELERİ

Danışman	:	Doç. Dr. Yaşar AKÇA
Üye	:	Prof. Dr. Şaban ESEN
Üye	:	Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA
Üye	:	Prof. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Üye	:	Doç. Dr. Ayhan KARAKAŞ

BARTIN-2025

KABUL VE ONAY

Aynur KARAGÜZEL tarafından hazırlanan “İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK VE İŞE ADANMIŞLIK TUTUMLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: AKADEMİK PERSONEL ÖRNEĞİ” başlıklı bu çalışma, 17.01.2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :

Üye :

Üye :

Üye :

Üye :

Bu tezin kabulü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun/...../20... tarih ve 20...../.....-..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa Sabri GÖK
Enstitü Müdürü

BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Doç. Dr. Yaşar AKÇA danışmanlığında hazırlamış olduğum “İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK VE İŞE ADANMIŞLIK TUTUMLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: AKADEMİK PERSONEL ÖRNEĞİ” başlıklı doktora tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

17.01.2025

Aynur
KARAGÜZEL

ÖN SÖZ

Büyük bir azim, ciddi anlamda emek ve özveri ile yazmış olduğum doktora tezimi tamamlamış olmanın gururunu ve mutluluğunu yaşıyorum. Öncelikle çalışmamın her aşamasında değerli görüşleriyle bana yol gösteren, kıymetli desteğini eksik etmeyen, bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, doktora tez çalışmamda birlikte yol aldığım kıymetli danışman Hocam Sayın Doç. Dr. Yaşar AKÇA' ya çok teşekkür ederim. Doktora eğitim süreci boyunca engin bilgilerini ve deneyimlerini benimle paylaşarak bana yol gösteren, her daim kıymetli desteğini esirgemeyen, tez izleme aşamasında sunmuş olduğu yönlendirmeleri ile bilimsel bakış açımın gelişmesini sağlayan kıymetli Hocam Sayın Prof. Dr. Şaban ESEN' e çok teşekkür ederim. Tezimin tüm aşamasında çalışmama zaman ayıran, tez izleme komitesindeki değerli önerileri ve yönlendirmeleri ile tezime katkı sağlayan kıymetli Hocam Sayın Doç. Dr. Ayhan KARAKAŞ' a; tez savunma sınavı jüriliğini kabul etme nezaketinde bulunarak değerli görüş ve önerileri ile tez çalışmama ışık tutan kıymetli Hocam Sayın Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA ve kıymetli Hocam Sayın Prof. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ' a çok teşekkür ederim.

Her zaman güler yüzlü ve içten davranışlarıyla bana moral veren, tezimin istatistiksel bölümüne sunmuş olduğu özgün fikirlerini ve yönlendirmelerini eksik etmeyen, her daim bana vakit ayıran, değerli bilgi birikimi sayesinde kendisinden çok şey öğrendiğim kıymetli Hocam Sayın Doç. Dr. Fatma SÖNMEZ ÇAKIR' a ve doktora ders döneminde değerli akademik bilgi ve tecrübelerini aktaran Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü çatısı altındaki tüm hocalarıma çok teşekkür ederim.

Yaşantımın her anında özellikle eğitim hayatımda benden maddi manevi desteğini esirgemeyen, attığım her adımda ve aldığım her kararda arkamda olan, yaşamı boyunca sonsuz sevgi ve ilgisini göstererek ayaklarımın yere sağlam basmasını sağlayan rahmetli canım babam Ali KARAGÜZEL' e sonsuz minnet borçluyum. Hayata karşı duruşuyla kendisini örnek aldığım, başta eğitimim olmak üzere yaşantımın her döneminde maddi manevi desteğini, sonsuz sevgi ve ilgisini hiç esirgemeyen, doktora sürecinde en büyük desteği kendisinden gördüğüm, hedeflerime ulaşmak için her zaman beni motive eden, doktora tez sürecinde acı kaybını yaşadığım rahmetli canım annem Zehra KARAGÜZEL' e sonsuz minnet borçluyum. Bana her daim destek olan ve moral veren canım aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Veri toplama sürecinde değerli vakitlerini ayıran, güler yüzlü ve içten yaklaşımları ile anketime katılım sağlayarak araştırmamın gerçekleşmesine katkı sunan Bartın Üniversitesi, Karabük Üniversitesi ve Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi bünyesinde yer alan tüm kıymetli akademisyenlerimize; samimi ve yardımsever tavırlarını eksik etmeyen tüm kıymetli idari personele sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Aynur KARAGÜZEL

ÖZET

Doktora Tezi

İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK VE İŞE ADANMIŞLIK TUTUMLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: AKADEMİK PERSONEL ÖRNEĞİ

Aynur KARAGÜZEL

Bartın Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yaşar AKÇA

Bartın-2025, sayfa: 178

Bilgi toplumu, küreselleşmenin etkisiyle birlikte meydana gelen gelişmelere bağlı olarak birçok kuruluşun önemli görevler üstlenmesinde aracılık rolü görmüştür. Bu görevlerin en önemlilerini üstlenen kuruluşlardan biri de üniversitelerdir. Üniversiteler bilginin üretilmesi, kullanımı ve dağıtımı gibi temel görevleri yerine getirmekte; toplumun bilgi seviyesini yükselterek aydınlık bir yol çizilmesini sağlayan değerler bütünü olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle; üniversitelerin öznesi, önemli yapıtaşları olarak nitelendirilen akademisyenlerin bulundukları örgüte olan bağlılıkları da fazlasıyla önem teşkil etmektedir. Çalışma; TR81 Bölgesi İllerindeki üniversitelerde çalışan akademisyenlerin işe gömülmüşlük ve işe adanmışlık tutumlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırılmasına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, nicel veri toplama aracı olarak yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Toplanan veriler, SPSS istatistik programı ve Yapısal Eşitlik Modellemesi kapsamında Jamovi istatistik programı kullanılarak test edilmiştir. Analiz sonucunda; işe gömülmüşlük ve işe adanmışlık tutumlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada ayrıca işe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık ile demografik değişkenler arasında anlamlı fark olup olmadığı da tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda işe gömülmüşlük, işe adanmışlık, örgütsel bağlılık ile demografik değişkenlerden cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem ve görev yapılan

üniversitede geçirilen süre arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamışken; eğitim durumu, çalışılan birim, akademik unvan ve görev yapılan üniversite değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Gelecekteki araştırmacılar hem devlet hem de özel üniversitelerde farklı çalışmalar yapabilir ve sonuçların birbirleri ile karşılaştırılması önerilebilir. Ayrıca farklı sektör ve farklı kültürlerde daha geniş örneklem seçme yoluna gidilebilir. Yapılacak olan çalışmalar ile literatürün zenginleşmesine katkı sağlanabilir.

Anahtar Kelimeler: İşe Gömülmürlük, İşe Adanmışlık, Örgütsel Bağlılık



ABSTRACT

Ph.D. Thesis

THE EFFECT OF JOB EMBEDDEDNESS AND WORK ENGAGEMENT ATTITUDES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: ACADEMIC STAFF

Aynur KARAGÜZEL

Bartın University

Graduate School

Department of Business Administration

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Yaşar AKÇA

Bartın-2025, pp: 178

The information society has played an intermediary role in many organizations undertaking important tasks depending on the developments that have occurred with the effect of globalization. One of the organizations that undertake the most important of these tasks is universities. Universities fulfill basic tasks such as the production, use and distribution of information; they are expressed as a set of values that increase the level of knowledge of the society and ensure that a bright path is drawn. Therefore; the commitment of academicians, who are considered as the subjects and important building blocks of universities, to the organization they are in is also of great importance. The study was conducted to investigate the effect of job embeddedness and work engagement attitudes of academicians working in universities in the TR81 Region Provinces on organizational commitment. In the study, face-to-face survey method was used as the quantitative data collection tool. The collected data was tested using SPSS statistics program and Jamovi statistics program within the scope of Structural Equation Modeling. As a result of the analysis; it was revealed that job embeddedness and work engagement attitudes have a significant effect on organizational commitment. In the study, it was also determined whether there was a significant difference between job embeddedness, work engagement, organizational commitment and demographic variables. As a result of the research, no statistically significant difference was

found between job embeddedness, work engagement, organizational commitment and demographic variables such as gender, age, marital status, seniority and time spent at the current university; however, a statistically significant difference was found between variables such as education status, unit worked, academic title and current university. Future researchers can conduct different studies in both state and private universities and it can be suggested that the results be compared with each other. In addition, a wider sample selection can be made in different sectors and different cultures. The studies to be conducted can contribute to the enrichment of the literature.

Keywords: Job Embeddedness, Work Engagement, Organizational Commitment



İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	ii
BEYANNAME	iii
ÖN SÖZ	iv
ÖZET	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
TABLolar DİZİNİ.....	xiv
EKLER DİZİNİ	xvi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xvii
1. GİRİŞ.....	1
2. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK.....	3
2.1. İşe Gömülmüşlük Tanımı ve Önemi	3
2.2. İşe Gömülmüşlük Boyutları.....	7
2.2.1 Bağlantılar (Bağlar, İlişki) Boyutu	8
2.2.2 Uyum Boyutu	9
2.2.3 Fedakarlık Boyutu.....	10
2.3. İşe Gömülmüşlüğü Arttırmanın Yolları.....	11
2.4. İşe Gömülmüşlük İle İlişkili Kavramlar	14
2.4.1 Örgütsel Bağlılık	14
2.4.2 İş Tatmini	15
2.4.3 İşe Adanmışlık	16
2.4.4 İşten Ayrılma	16
2.5. İşe Gömülmüşlüğü'nün Sonuçları	17
2.6. İşe Gömülmüşlük ile İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar	19
3. İŞE ADANMIŞLIK	23
3.1. İşe Adanmışlık Tanımı ve Önemi.....	23
3.2. İşe Adanmışlık Kavramına İlişkin Yaklaşımlar	27
3.2.1 Kahn'ın İşe Adanmışlık Yaklaşımı	28
3.2.2 Maslach ve Leiter'in İşe Adanmışlık Yaklaşımı	30
3.3.3 Macey ve Schnieder'in İşe Adanmışlık Yaklaşımı	31

3.3.4 Schaufeli'nin İşe Adanmışlık Yaklaşımı.....	32
3.3.5 Saks'ın İşe Adanmışlık Yaklaşımı.....	34
3.3. İşe Adanmışlığın Boyutları	35
3.3.1 Dinçlik.....	35
3.3.2 Adanma	36
3.3.3 Yoğunlaşma.....	37
3.4. İşe Adanmışlık ile İlişkili Kavramlar	38
3.4.1 İşkoliklik.....	38
3.4.2 İş Tatmini	40
3.4.3 Tükenmişlik.....	41
3.4.4 Örgütsel Bağlılık.....	42
3.4.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	44
3.5. İşe Adanmışlığın Sonuçları.....	45
3.6. İşe Adanmışlık ile İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar.....	46
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	50
4.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi	51
4.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	55
4.2.1 Tutumsal Bağlılık	55
4.2.1.1 Allen ve Meyer Yaklaşımı.....	56
4.2.1.2 Etzioni'nin Yaklaşımı.....	58
4.2.1.3 Penley ve Gould Yaklaşımı	59
4.2.1.4 Kanter'in Yaklaşımı	61
4.2.1.5 O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı.....	62
4.2.2 Davranışsal Bağlılık.....	64
4.2.2.1 Becker'in Yaklaşımı	64
4.2.2.2 Salancik'in Yaklaşımı.....	66
4.2.3 Çoklu Bağlılık	68
4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	69
4.3.1 Bireysel Faktörler	69
4.3.2 Örgütsel Faktörler	72
4.3.3 Örgüt Dışı (Çevresel) Faktörler	75
4.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	77
4.5. Örgütsel Bağlılığın İlişkili Olduğu Kavramlar	81

4.5.1 Mesleğe Bağlılık	81
4.5.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	82
4.5.3 İş Tatmini	83
4.6. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar	84
5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	87
5.1. Araştırmanın Amacı	87
5.2. Araştırma Konusu ve Önemi	88
5.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılığı	88
5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	89
5.5. Araştırma Modeli ve Hipotezler	90
5.6. Araştırmanın Yöntemi	92
5.6.1 Veri Toplama Yöntemleri	92
5.6.1.1 Örgütsel Bağlılık Ölçeği	94
5.6.1.2 İşe Gömülmüşlük Ölçeği	94
5.6.1.3 İşe Adanmışlık Ölçeği	95
5.6.2 Veri Analiz Yöntemleri	95
6. BULGULAR	96
6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	97
6.2. Ölçme Araçlarının Tanımlayıcı İstatistikleri	102
6.2.1 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	102
6.2.2 İşe Gömülmüşlük Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	104
6.2.3 İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	105
6.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	105
6.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi Analizi	107
6.4.1 Doğrulayıcı Faktör Analizi	108
6.5. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Analizler	117
6.5.1 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Farklılık Analizleri	117
6.5.2 İşe Gömülmüşlük Ölçeğine İlişkin Farklılık Analizleri	122
6.5.3 İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Farklılık Analizleri	129
7. SONUÇ	135
8. ÖNERİLER	141
KAYNAKLAR	144
EKLER	170

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
No	No
5.1: Araştırma modeli.....	90
5.2: Path (Yol) analizi diyagramı	113



TABLolar DİZİNİ

Tablo No	Sayfa No
6.1: Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzdeler	97
6.2: Bartın Üniversitesi katılımcılarının demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzdeler.....	99
6.3: Karabük Üniversitesi katılımcılarının demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzdeler	100
6.4: Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi katılımcılarının demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzdeler	101
6.5: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bulgular	103
6.6: Global İşe Gömülmüşlük Ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bulgular	104
6.7: UTRECH (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bulgular	105
6.8: Ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri	107
6.9: Model Performansı	108
6.10: Uyum indeks değerleri.....	109
6.11: Model faktör analiz sonuçları, p values, (ölçüm modeli)	110
6.12: Geçerlilik değerleri	111
6.13: HTMT (Heterotrait Monotrait Ratio) ve Fornell-Larcker Kriter sonuçları	112
6.14: Hipotezler için test sonuçları.....	114
6.15: Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının eğitim durumuna göre ANOVA sonuçları....	117
6.16: Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının eğitim durumuna göre Post Hoc Test sonuçları.....	118
6.17: Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının çalışılan birime göre ANOVA sonuçları.	119
6.18: Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının çalışılan birime göre Post Hoc Test sonuçları.....	120
6.19: Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının hangi üniversitede görev yapıyor durumuna göre ANOVA sonuçları.	121
6.20: Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının hangi üniversitede görev yapıyor durumuna göre Post Hoc Test sonuçları.	121
6.21: Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği puanlarının eğitim durumuna göre ANOVA sonuçları.....	122

6.22: Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği puanlarının eğitim durumuna göre Post Hoc Test sonuçları.	123
6.23: Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği puanlarının akademik unvana göre ANOVA sonuçları.	124
6.24: Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği puanlarının akademik unvana göre Post Hoc Test sonuçları.	125
6.25: Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği puanlarının çalışılan birime göre ANOVA sonuçları.	126
6.26: Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği puanlarının çalışılan birime göre Post Hoc Test sonuçları.	126
6.27: Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği puanlarının hangi üniversitede görev yapılıyor durumuna göre ANOVA sonuçları.	127
6.28: Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği puanlarının hangi üniversitede görev yapılıyor durumuna göre Post Hoc Test sonuçları.	128
6.29: UTRECH (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeği puanlarının eğitim durumuna göre ANOVA sonuçları.....	129
6.30: UTRECH (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeği puanlarının eğitim durumuna göre Post Hoc Test sonuçları.....	130
6.31: UTRECH (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeği puanlarının akademik unvana göre ANOVA sonuçları.....	131
6.32: UTRECH (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeği puanlarının akademik unvana göre Post Hoc Test sonuçları.....	132
6.33: UTRECH (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeği puanlarının hangi üniversitede görev yapılıyor durumuna göre ANOVA sonuçları.....	133
6.34: UTRECH (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeği puanlarının hangi üniversitede görev yapılıyor durumuna göre Post Hoc Test sonuçları.....	134

EKLER DİZİNİ

Ek	Sayfa
No	No
EK 1. Anket formu.....	170
EK 2. Etik Kurulu onay belgesi.	174
EK 3. Araştırma izin belgeleri.	175



KISALTMALAR

ANOVA	: Analysis of Variance
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
İKG	: İnsan Kaynakları Geliştirme
SEM	: Structural Equation Modeling
vd.	: ve diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi



1. GİRİŞ

Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış alanındaki çalışmalarda önemli bir yer edinmekte ve çalışanların örgütlerine karşı olan tutumlarını, düşüncelerini tasvir etmektedir. Ayrıca, iş gören çıktıları önemli derecede etkileyerek performans ve verimlilik üzerinde doğru orantı sağlayan bir kavram olma özelliğini de taşımaktadır.

Değişen ve gelişen çevre şartlarına ayak uydurabilmek için örgütlerin insan kaynağını ellerinde tutmaları, bu kaynağın işlerine karşı olan tutumları örgütler için hayati derecede önem teşkil etmektedir. Çalışanların işe karşı gömülmüşlük ve adanmışlık tutumlarını sergilemelerinin belirgin bir sonucu ise örgütsel bağlılıklarının oluşmasıdır. Çünkü örgütlerin, hedeflerine ulaşarak bunu sürdürülebilir kılmaları işgücünün yüksek düzeyde performans ve verimlilik davranışı sergileyerek bağlılıklarını göstermeleriyle ilişkilidir.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına insan kaynağının örgüt içinde önemli ve anahtar nitelikte bir rolü bulunmaktadır. Çalışanlarını işe ve dolayısıyla örgüte bağlı tutabilmek, onların işe karşı olan bakış açıları ve tutumlarıyla alakalıdır. Örgüt içinde insan kaynağının çalışırken zihinsel açıdan güçlü, enerjik davranışlar sergileyerek dinçlik boyutuna ulaşması, coşkuyla işine sarılarak kendini işine adanması, işine yoğunlaşarak yaptığı işten mutluluk duyması neticesinde çalışan birey olumlu çıktılar sağlamaktadır. Böylelikle çalışanların işe adanmışlık potansiyeli yükselmekte, işe gömülmüşlük isteği artmakta ve işte kalmak için gerekli unsurlar üzerine odaklanılmaktadır. Tüm bu davranışları sergileyen iş gücü; işten ayrılma, başka iş alternatiflerine yönelme gibi tutumlar takınmak yerine örgütte kalmak için istekli ve kararlı bir çizgi çizecektir.

İçinde bulunduğumuz günümüz dünyasında; bilgi, hayatımızın her evresinde egemen bir role sahip durumdadır. Teknolojik gelişmeler ve yenilikler doğrultusunda bilgi toplumuna geçilmesiyle beraber; bilginin işlenmesi, depolanması, doğru kullanılması örgütlere rekabet avantajı yaratmakta ve örgütlerin daha başarılı olmalarını sağlamak açısından anahtar bir niteliği de elinde bulundurmaktadır. Yaşanan gelişmeler ve yeniliklerin paralelinde bilgi çağı olarak adlandırılan bu dönem içinde, düşünce ve akıl gücüne yönelik bir geçiş gerçekleşmiş; ekonomi, sosyal, siyasal, iletişim, kültür gibi alanlarda yeni bir evreye giriş

sağlanmıştır. Birçok alanda yaşanan bu köklü değişiklikler, eğitim alanında da kendisini göstermeyi başarmıştır.

Küreselleşmeyle beraber oluşan gelişmelerin gerisinde kalmamak için birçok kuruluş önemli görevler üstlenmektedir. Bu görevlerin en önemlilerini üstlenen kuruluşlardan biri de üniversitelerdir. Bilginin üretilmesi, doğru şekilde kullanımı ve toplumun bilgi seviyesini yükselterek aydınlık bir yol çizilmesinde üniversiteler önemli bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle, üniversitelerin önemli yapıtaşları olarak nitelendirilen akademisyenlerin kurumlarına olan bağlılıkları fazlasıyla önem teşkil etmektedir.



2. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK

Organizasyonlar tarafından; yaşamlarının uzun ömürlü olması adına, bünyelerinde önemli rol oynayan çalışanların elde tutulabilmesi, stratejik yönetim açısından önemli bir hamle olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda gerek araştırmacılar gerekse yöneticiler, işlerin bağlılıkla yerine getirilmesi üzerinde etkili olan faktörlerin incelenmesi gerektiğini önemle vurgulamaktadırlar. Bu nedenle, işe gömülmüşlük kavramının örgütsel davranış yazınında yeni ve aydınlatıcı bir görüş açısı sunduğu belirtilmektedir (Hokororo, Kitindi ve Michael, 2018: 278-279).

Yönetim ve organizasyon kapsamında araştırma yürüten bilim insanları; organizasyondaki bireylerin göstermiş oldukları motivasyon sayesinde nasıl performans artışı sergiledikleri, çalıştıkları bünyede neden kaldıkları ve bu kalma davranışına yönelten sebeplerin neler olduğuna dair uzun yıllardır çalışmalar ortaya koymaktadır. (Sekiguchi, Burton ve Sablynski, 2008: 761-762). Bir başka ifadeyle; yapılan çalışmalar, bireylerin işten ayrılma sebeplerinden değil çalıştıkları kurumda kalmalarını sağlayan ve davranışlarını bu yönde gerçekleştiren etkenler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Ringl, 2013: 1). Konu üzerinde özenle duran araştırmacılar, örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda önemli derecede ilerleme kaydetmişlerdir. İşe gömülmüşlük teorisi de bu gelişmelerden biri olarak işaret edilmektedir (Sekiguchi vd., 2008: 762).

2.1. İşe Gömülmüşlük Tanımı ve Önemi

Gömülmüşlük kavramı; ilk kez Granovetter (1985) tarafından, çağdaş endüstriyel toplumlarda ekonomik davranışların sosyal ilişki yapılarıyla bağlantılı olduğunu ve bu davranışların sosyal yapı içinde gömülü halde yer aldığını belirtmek amacıyla sosyoloji alanında kullanılmaya başlanmıştır. İç içe olma kavramı olarak da ifade edilen gömülmüşlük, Granovetter'in 1985 yılında yapmış olduğu bu çalışma ile sosyoloji literatürüne giriş yapmıştır (Efe, 2017: 43).

İşe gömülmüşlük kavramının temelleri, Kurt Lewin (1951) tarafından geliştirilen “Güç Alanı Teorisi”nde yer almaktadır. Bu teoriye göre davranış; kişide, o davranışın ortaya çıktığı andaki yaşam alanının bir fonksiyonu olarak görülmektedir. Yaşam alanlarının

çevresel, fiziksel, sosyal ve psikolojik olarak ifade edilebilecek birbirinden farklı yönlerden oluştuğunu dolayısıyla bu yönlerin bir bütün olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır (Candan, 2016: 73). Adeta bu yönlerin, bireyin yaşam alanını oluşturma kapsamında bir sınır çizerek alınan kararlarda etkileyici gücü barındırdığını ifade etmektedir (Fletcher, 2005: 17). Bu görüş, kişinin yaşam alanı ile iç içe olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü; bu durum, bireyin davranış oluşumu altında yatan, gömülü halde bulunan önemli faktörler olduğunu belirtmektedir (Candan, 2016: 73).

Mitchell, Holtom, Lee ve Erez (2001), Lewin'in Alan Teorisi'nden yola çıkıp ilk kez çalışmalar gerçekleştirerek yönetim alanına yeni bir kavramsal çerçeve kazandırdılar (Young, 2012: 33). Bu kavramsal çerçevenin adı işe gömülmüslük olarak tanımlanmaktadır. Mitchell vd. (2001) yapmış oldukları ilk araştırmalarından günümüze kadar süregelen zaman zarfında, astronomik olarak üst düzeyde ilerleme kaydetmiş ve bu olumlu durum yeni teorinin gelişmesine de imkan tanımıştır (Bowser, 2018: 42).

Yönetim ve organizasyon alanında incelemelerini gerçekleştiren araştırmacılar; bireylerin neden çalışmak istediklerini, yer almak istedikleri örgütü seçme nedenlerini, performans göstermek için kendilerini neden motive etme ihtiyacı duyduklarını ve örgütte kalarak çalışmaya devam etme isteklerinin altında yatan sebepler üzerinde, uzun vadeli dönemler boyunca çeşitli çalışmalar ortaya koymaktadırlar. Konuya gösterilen bu yakın ilgi, araştırmacıları; iş performansı ve örgüt içindeki işgücü davranışlarını inceleyen çalışmalara yönelmeleri açısından katkı da sağlamıştır (Sekiguchi, Burton ve Sablinski, 2008: 761).

İşe gömülmüslük teorisi; bireylerin işten ayrılmaları durumunda gerek kişisel gerekse örgütsel açıdan maliyetlerin yüksek olabileceği ve bu nedenle örgütteki üst düzey yöneticilerin işe gömülmüslük yapısına yoğun ilgi göstermelerinin normal olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda bu yeni yapının; örgüt içindeki diğer insan ve gruplarla bağlarını, yapılan işe, örgüte ve topluma karşı sağladıkları uyumu, işten ayrılma durumunda nelerden vazgeçerek fedakarlık yapmak zorunda kalacaklarını da tanımlamaya çalışan bir yapı olarak sunulmaktadır (Mitchel vd, 2001: 1102).

İşgücünü istihdam etmek, eğitmek, yetiştirmek, geliştirmek büyük maliyetlere yol açılabilmesi durumuna müsaittir. Bu nedenle işgücünün işten ayrılmasına seyirci kalmak yerine, en iyi çalışanlarını elde tutabilmek örgüt açısından kritik bir önem teşkil etmektedir.

İş gören ekonomik, sosyal, finansal, psikolojik faktörlerden dolayı işten ayrılmayı düşünebilmekte ve örgüte kendisini ait hissetme duygusundan yoksun olabilmektedir. Örgüte bağlılığı yüksek olan bireylerin işe karşı gömülmüşlük dereceleri de daha yüksek seviyelerde bulunmaktadır. (Borah ve Malakar, 2015: 83). Yöneticiler, işten ayrılmayı önleyerek gömülülüğü artırmak için stratejik ve kolay erişebilecekleri araçlarla çözüm yollarına ihtiyaç duymaktadır. Çalışma ekiplerini daha etkin kullanarak ve çalışanların feda edemeyeceği gerek işveren gerekse iş gören açısından uygun maaş, iş, destek, motivasyon, fayda esnekliği sağlanarak gömülülük derecesi artırılabilir. Bununla birlikte; yöneticilerce işe gömülmüşlüğün işten ayrılma kararı, bağlılık duygusu, performans artırma gibi faktörleri etkilemede araç görevi gördüğü de düşünülmektedir (Bowman, 2009: 41).

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında, her örgütün hayatta kalması ve belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için parlak iş gören kadrosunu elinde tutma gereksinimi bulunmaktadır. Çalışanlarını koruyabilen örgütler; bu rekabet savaşında büyük avantaj sağlarken, elde tutamayanlar ise başarı grafiklerindeki düşüşle yüzleşmek zorunda kalmaktadırlar (Ghaffar ve Khan, 2019: 1).

İşe gömülmüşlük; pozitif bir bakış açısı ile yaklaşan, bireylerin örgütte kalmalarını sağlayarak işten ayrılmalarını önleyen faktörleri geniş bir yelpazede ele alan bir kavram olarak ifade edilmektedir (Dedeoğlu, Özdevecioğlu ve Oflazer, 2016: 136). Çalışanın işte kalma düşüncesini ve bu düşünce doğrultusunda devam etme kararı almasını, aynı zamanda; performansı ile ilgili davranışlarını etkileyen faktörlere sahip olmakla birlikte, çalışanın görev süresini ve motivasyon artırma gayretlerini de içeren niteliğe sahip bulunmaktadır (Cheng, 2014: 1431).

Gömülü olma kelimesi Türkçe literatürde, “iyice yerleştirmek, gömmek” olarak geçerken (Akın, Reyhanoğlu, 2018: 315) “embeddedness” kelimesi yurt dışındaki yazınlarda; yerleştirilmiş, sıkıştırılmış, gömülmüş, sabitlenmiş olarak kendine yer edinmektedir (Reitz, 2014: 1).

Türkçe literatürde yeni bir kavram olarak yerini almakta olan işe gömülmüşlük; iş görenlerin, görev yaptıkları örgütlerde kalma nedenlerini gerek iş açısından gerekse iş dışındaki çalışmaya devam etmek zorunda kalınan etkenler dikkate alınarak açıklamaktadır (Candan, 2016: 73). İş görenlerin, çalışmaya devam ettikleri kurumlarda kalarak görevlerini

sürdürebilme ya da kurumlardan ayrılma düşünceleriyle bağlantılı olan faktörler olarak da tasvir edilmektedir (Birsell, Börü, İslamoğlu, Yurtkoru, 2012: 51-52).

İşe gömülmüşlük; çalışan bireylerin, kendilerine başka örgütlerde sunulan imkanlara rağmen neden işlerinde kaldıklarını açıklayan bir kavramdır (Chetty, Coetzee ve Ferreira, 2015: 4).

Balakumar ve Umamaheswari (2008), işe gömülmüşlüğü; kaliteli işgücünü kaybetmemek adına gerçekleştirilen çalışmaların toplamı olarak belirtmektedirler. Yapılan bu tanım ile, bireyin işten ayrılırken yaşadığı psikolojik durumun yanı sıra işte kalınmasını sağlayan faktörlerin altı da çizilmektedir.

Sekiguchi, Burton ve Sablynski (2008)'e göre işe gömülmüşlük; iş görenlerin yapmış oldukları işi ve bulundukları örgütü benimseyerek kendilerini, onların ayrılmaz bir parçası olarak hissetmesi ve akabinde örgütte varlığını sürdürme nedeni olarak göstermektedir (Kanten, Kanten ve Dündar, 2016: 69).

Halbesleben ve Wheeler (2008) ise; işe gömülmüşlüğün performans ile ilişkili olduğunu, çalışanların düşük performans göstermesi sebebiyle kovulma durumuyla karşılaşabileceklerini ve işten ayrılmaları sonucunda çok fazla fedakarlık yapmak zorunda kalacakları yönünde düşünceye sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bu olumsuz durumu yaşamak istemeyen çalışanların ise, yüksek performans göstermelerinin gömülülük seviyelerinde artış yaşanması açısından önemli bir etken olduğunu belirtilmişlerdir.

Mallol, Holtom ve Lee (2007), işe gömülmüşlük teorisinin; bireylerin kişisel düşünceleri, kariyer hedefleri, geleceğe dair planları ve bu planların gerçekleştirilme ihtimali, yetenekleri, performansı ve iş bilgilerinin birbirleri ile uyumlu olması gerektiğini; ayrıca uyum dereceleri ne kadar kuvvetli ise o kadar örgüte bağlı olduğunu ifade eden bir teori şeklinde tanımlamışlardır. Başka bir ifadeyle; bireyin örgütte kalma eylemi, tüm bu faktörlerden oluşan geniş bir etki kümesi olarak adlandırılmaktadır. Bu etkiler, bağlantı ve uyumun birbirleri ile bütünleşerek en iyi örgütsel çıktılarda elde edileceği yönünde olmaktadır. İşiyile daha fazla bağlantısı olan bir iş görenin, diğer iş görenlere nazaran daha fazla işe gömülmüş olduğu da vurgulanan diğer önemli noktalar arasında yer almaktadır (Holtom, Mitchell ve Lee, 2006: 319).

İşe gömülmüşlük üzerine Mitchell vd. (2001) yapmış oldukları araştırmalar, işten ayrılma eyleminin organizasyonlarda nasıl azaltılabileceğine yönelik çalışmalardan yola çıkılarak oluşturulmuştur. Kısacası işe gömülmüşlük, işten ayrılma niyeti üzerine yapılan çalışmalardan ilham alınarak hayat bulmuştur. İşe gömülmüşlük işten ayrılma literatürünün aksine, örgütü terk etmek değil örgütte kalmaya odaklanan bir görüşü savunmaktadır (Moses, 2012: 1).

Bireyi gömülü olmaya sevk eden faktörler, bulunduğu ortam ve yaşadığı durumlardır. Bu nedenle stres de gömülü olma üzerinde etkili olan önemli bir güç olarak kabul edilmektedir. Stres; işgücü üzerinde gerek fiziksel gerekse duygusal açıdan olumsuz etki yaratarak işe gömülü olma üzerinde bir tehlikeye yol açabilmektedir. Bu durum; işgücünün örgüte olan bağlılığına negatif etki yaparak uyum gücünü azaltacak, rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayan bireyin işe karşı gömülü olma durumunu kaybetmesi ile karşı karşıya kalabilecektir. Tüm bu faktörler, içinde bulunulan ortam ve durumların işe gömülmüşlük ile doğru orantıda seyrettiğini kanıtlamaktadır (Kaplan ve Öney, 2019: 383).

2.2. İşe Gömülmüşlük Boyutları

Gerek bireylerin örgüt içinde iş başında iken gerekse iş dışında sürdürmüş oldukları toplumsal yaşamlarında, işe gömülmüşlük davranışlarını harekete geçirerek etkin kılan faktörler bulunmaktadır (Crossley, Bennett, Jex ve Burnfiel, 2007).

Mitchell vd. (2001), işe gömülmüşlüğü iş ve iş dışı yani örgütsel ve toplumsal olmak üzere 2 temel; bağ, uyum ve fadakarlık olmak üzere de 3 alt boyuta ayırmışlardır. İş görenin, mevcut örgütüne nasıl bağlı kaldığını içeren güçler örgütsel gömülmüşlük; yaşadığı toplumdaki bağ ve ilişki içinde bulunduğu güçler ise toplumsal gömülmüşlüğü oluşturmaktadır (Efe, 2017; Şanlı, 2016).

İş başında gömülmüşlük, kişinin ne derecede örgütüne bağlı olduğunu işaret ederken iş dışındaki gömülmüşlük olarak adlandırılan toplumsal gömülmüşlük ise, içinde bulunduğu sosyal çevreye ne düzeyde gömülü olduğunu içermektedir (Crossley vd., 2007). İş göreni mevcut işine bağlamaya yarayan maaş, ikramiye, prim, kariyer fırsatları, eğitim gibi faydalar örgütsel faktörler arasında yer alırken; birey ile sosyal çevresi arasında köprü vazifesi gören şehir imkanları, ailenin diğer fertleri ve onlara karşı olan sorumluluğu, medeni hali, hobiler,

dini aktiviteler, yakın arkadaş çevresi gibi faydalar ise toplumsal faktörler olarak yer almaktadır (Dirican, 2020: 21). Bütün bu durumların toplamı, çalışanların örgütsel ve toplumsal gömülmüşlük davranışlarının sosyal, psikolojik ve ekonomik ağlarla bir bağlantısı olduğunu açıklamaktadır. Bu bağlantılara sahip olan çalışanlar, elde etmiş oldukları faydalar sayesinde güç ve motivasyonu kendilerinde toplamış olmaktadır. Karşılaşılabilecekleri her olumsuz durumdan kaçmak yerine, motivasyon ve topladıkları güç ile birlikte hem iş hem de özel hayatlarında zorluklarla mücadele ederek performanslarını ileri seviyeye taşıyabilmektedirler (Kıran, 2017: 15-16).

2.2.1. Bağlantılar (Bağlar, İlişki) Boyutu

Bağlantılar; bir kişinin diğer insanlar, ekipler ve örgütlerle arasında gerçekleşen resmi ve gayri resmi olarak kurmuş oldukları ilişkiler olarak tanımlanmaktadır (Chen, 2017; Nafei, 2015). Başka bir tabirle bağlantılar; iş gören ile çalışma ekibindeki diğer üyelerin, üstlerin ve meslektaşların birbirleri ile ilişki kurmalarını sağlamaktadır (Bergiel, Nguyen, Clenney ve Taylor, 2009: 209).

İşe gömülmüşlük, iş ile iş gören arasında bir ağ görevi üstlenmektedir. Bu ağın en önemli aşaması, bireyin bakmakla yükümlü olduğu aile fertleri ve onlara karşı olan sorumluluk duygusudur. Bu durum gerek psikolojik gerekse maddi yönden bir ağ oluşumunu gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda iş görenin yaşadığı toplum, iş arkadaşları, gruplar da bu ağ oluşumunun içinde bulunmaktadır. Bu nedenle iş ile iş gören arasında örülen bu ağın oluşan ilişki derecesini etkilemesi de mümkündür (Efe, 2017: 46).

Bir iş görenin, çalışmış olduğu örgütüne ve yaşadığı topluma olan bağları ne kadar fazla olursa o iş görenin işe gömülmüşlük seviyesi de o kadar fazla olmaktadır (Reitz ve Anderson, 2011: 321). Bu doğrultuda, gömülmüşlük seviyesi artan iş görenin işten ayrılma düşüncesi ise o denli azalmaktadır (Nafei, 2015: 55). Orta yaş üzeri bir çalışanın evli ve çocuklu olduğu varsayıldığında, o çalışanın örgütten ayrılma ihtimali daha düşük seviyede olacaktır. Bunun nedeni ise çalışanların örgütte ve yaşadıkları toplumda diğer bireylerle aralarındaki bağların oluşmasından kaynaklanmaktadır. Oluşan bu bağlar da gömülmüşlük oranını doğrudan etkilemektedir (Shahriari, 2011:12).

Bağlantılar, yaşanan toplum ve çalışmaya devam edilen örgütle alakalı temel bağlardan meydana gelmektedir. Toplumsal bağlar; arkadaşlarla kurulan ilişkilerin derecesi, aile fertleri ve onların sorumluluğu, medeni durum, hobiler, sosyal ve dinsel aktiviteler, ikamet edilen yer ve ev sahibi olma gibi bağları kapsamaktadır. Örgütsel bağlar ise; iş arkadaşları, unvan, gerek örgüt gerek sektörde çalışma gerekse kariyerinde bulunma süresi, görevde yükselme imkanı gibi bağları içermektedir (Candan, 2016:72). Çalışanların; mevcut işlerinden veya yaşadıkları evlerinden, ikamet ettikleri şehirlerinden ayrılmaları demek bu kurulan bağların bozulması ve yeniden oluşturulması anlamına gelmektedir. Bu durum da, işten ayrılma düşüncesini etkisiz kılarak işe gömülülük davranışının arttırılmasını sağlamaktadır (Doğantekin, 2020:17).

2.2.2. Uyum Boyutu

Uyum; bir çalışanın, örgüt veya yaşadığı topluluk ile algıladığı uyumluluk veya rahatlık seviyesi şeklinde tanımlanmaktadır (Wilson, 2010: 40). Çalışanın; ulaşmak istediği kariyer hedeflerinin, kişisel değerlerinin, elde etmiş olduğu bilgi, beceri ve kabiliyetlerinin işin talepleri ve örgütsel kültürü ile bir uyum içinde olması gerekmektedir (Besich, 2005: 39). Uyum ne kadar güçlü olursa, çalışanın gerek profesyonel gerekse kişisel olarak örgüte olan bağlılık hissi de o kadar güçlü olmaktadır. Bu davranış da işe gömülmüşlük oranının yüksek olmasını sağlamaktadır (Mallol vd., 2007). Bireyin; örgütün değerleri, kültürü, işe bakış açısı kısacası örgüte olan uyumu zayıfsa işten ayrılma düşünceleri de o derece daha ağır basarken; uyum gücü kuvvetli olan bireylerin ise işten ayrılma düşüncesine kapılma oranlarının daha az olduğu görülmüştür (Bergiel vd., 2009; Mallol vd., 2007). İşverenin örgüte karşı olumlu tutumu ve çaba gösterme isteği, iş görenin örgüte uyum sağlayarak işten ayrılma düşüncesini azaltmak yolunda önemli olan başka bir etkidir (Wijayanto ve Kismono, 2004: 338). Çünkü; işveren tarafından pozitif bir çalışma ortamının sağlanması, iş görenin uyum algısını arttırarak kişinin örgüte karşı daha fazla katkı sağlama arzusuna yol açabilmektedir (Lev ve Koslowsky, 2012: 61).

Örgütsel uyumu, iş gören ile örgüt arasında meydana gelen bir kimya uyuşması olarak tanımlamak mümkündür. Bir grup insanın birbirleri ile etkileşime girerek iletişim kurması, aynı amaç için çaba sarfetmesi, belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için birlikte hareket edilmesi ve iş yeteneklerinin ortaya konulması, oluşan bu kimyanın göstergesi olarak kabul edilmektedir (Besich, 2005: 39).

Bireyin içinde bulunduğu topluluktaki kültürel, sosyal ve doğal çevresi ile kendi arasında oluşan ahenk, toplumsal uyum olarak adlandırılmaktadır (Wilson, 2010:40). Birey; ikamet ettiği yerin iklimini, imkanlarını, genel kültürünü, iş dışı arkadaşlarını, balık tutma, kayak, müzik, tiyatro gibi eğlence etkinliklerini, siyasi yapı ve dini inançlar gibi faktörlere uyum sağlama ya da sağlayamama durumu ile karşılaşabilmektedir. Toplumsal uyumun gerçekleşmemesi halinde birey; yeni bir iş, yeni bir düzen için sahip olduğu kalıplarını bozabilmektedir. İşe gömülmüşlük teorisi; bireyin beklentileri, istekleri ile toplumun sunmuş oldukları imkanlar arasındaki uyumun ne kadar büyük olursa bireyin bu uyumu koruma isteğinin de o denli büyük olabileceğini savunmaktadır (Ringl, 2013:7).

2.2.3. Fedakarlık Boyutu

Fedakarlık, bireyin işten ayrılması veya ikametgah yerinden taşınarak içinde yaşadığı toplumdan kopması olarak tanımlanmaktadır (Nafei, 2015: 11). Bireyler, işten ayrılmaları durumunda nelerden vazgeçmek durumunda kalabileceklerinin bilincindedirler. Örgütteki mevcut işleri, geleceğe yönelik kariyer fırsatları, iş arkadaşları, ikramiye, ödüllerin yanı sıra yaşadıkları toplulukta sahip oldukları güvenli ve çekici çevre şartları, imkanlar gibi faydaları da kaybetme durumu ile karşı karşıya kalabileceklerdir. Bu nedenle iş gören, tüm bu faydalardan vazgeçmenin sonucunda ortaya çıkacak olan maddi ve manevi kayıpların farkında olmaktadır. İşten ayrılma durumunda tüm bu avantajların tekrar elde edilmesi konusunda bir endişe yaşanacağından, mevcut işte çalışmaya devam edilerek yüksek oranda gömülülük davranışına bürünecektir (Nafei, 2015: 11; Dyk, 2011: 43). Çünkü fedakarlık gösterilebilecek faydaların sayısı ne kadar fazla ise bu faydaların feda edilebilmesi de o kadar zor olacaktır (Tunç, Nayır ve Gümüştas, 2016: 630).

Çalışanın örgütten ayrılması demek, sadece iş gören tarafından yapılan fedakarlıkları değil aynı zamanda işveren fedakarlıklarını da kapsamaktadır. Bir işverenin; çalışanlarını elde tutmak için zam, ikramiye, eğitim, sosyal faaliyetler, tatil, izin gibi faydaları çalışanlarına sunarak örgüt adına fedakarlık yapması, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve çalışanlarını elde tutabilmek açısından önem taşımaktadır (Ghaffar ve Khan, 2017: 7).

Topluluk fedakarlığı, çalışanın işten ayrılmasından kaynaklı yer değiştirmesinin zorunlu olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu durum, bireyin özel yaşantısını da etkisi altına

almaktadır (Mitchell vd., 2001). Çalışanın mevcut konumundan vazgeçerek başka bir coğrafi bölgede iş bulması; var olan evini taşıması, kurmuş olduğu sosyal ilişkilerden vazgeçme mecburiyetinde olması, farklı bir kültüre alışma zorunluluğu yönünde fedakarlık göstermesini gerektirmektedir. İşe gömülmüşlük teorisi; iş görenin işten ayrılma ya da devam etme kararında toplumsal fedakarlığın da büyük bir rolü olduğunu savunmaktadır (Ringl, 2013: 16).

2.3. İşe Gömülmüşlüğü Arttırmanın Yolları

İşe gömülme; çalışanların, bir örgütün ve geniş bir topluluğun parçası olabilme derecesini önemseyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım çerçevesinde çalışanlar; örgüt ve toplumun birbirleri ile bir koordinasyon sağladığını, elde edilen uyum sayesinde aralarındaki bağlantıyı koparmanın bir fedakarlık olacağını düşünmektedirler. Bu nedenle, örgüt ve toplum arasında bir bağlantı, uyum ve fedakarlık duygusunu hissettiklerinde ise tamamen gömülmüş hale gelmektedirler (Hassell, 2005: 18).

Mitchell vd. (2001), gömülmüşlük boyutlarının birbirleri ile ilişkili olduğunu ve bir boyutun diğer bir boyutu etkileyebileceği fikrini beyan etmişlerdir. Bu durumun; bir çeşit yayılma teorisi gibi düşünülebileceğini, iş görenlerin olumlu bir ruh halinde olmalarının iş hayatını da olumlu etkileyerek uyum sağlamada kolaylıklar yaşanacağını ve fedakarlık duygusunu aktif hale getirerek performanslarını daha yüksek bir enerji ile gerçekleştirebileceklerini savunmuşlardır (Chan, Ho, Sambasivan ve Ng, 2019: 38).

İşe gömülmüşlük derecesinin artması, çalışanların işten ayrılma kararlarında azalma görülmesiyle doğru orantı göstermektedir. Bu nedenle gömülmüşlük artışı sağlamak ve işten ayrılma eylemlerinin azaltılması, örgütler açısından belirlenen en önemli hedefler arasında bulunmaktadır (Gümüştekin ve Varol, 2020: 186-187).

Holtom vd. (2006: 326), işe gömülmüşlüğü arttıran durumları örgütsel ve toplumsal gömülmüşlük ve alt boyutları açısından şu şekilde belirtmektedirler (Şanlı, 2016: 21; Efe, 2017: 50; Karaduman, 2019: 27; Ay, 2020: 28 ve Doğantekin, 2020: 18).

Örgütsel Uyum:

- ✓ Örgüt içindeki her bir iş görenin, kariyer imkanları hakkında detaylı bir biçimde bilgilendirilmesinin sağlanması
- ✓ Örgütün değerleri, belirlemiş oldukları amaç ve hedefleri ile uyum sağlayabilecek iş görenlerin tercih edilmesi
- ✓ Örgüte yeni katılanların; örgüt içinde aktif bir iletişimin gerçekleştirilerek grup üyeleri ya da çalışma arkadaşları ile sosyalleşme imkanının sağlanabilmesi
- ✓ İş görenlerin, kendilerini etkileyecek olan tüm kararlarda görüşlerinin alınması ve katılımlarının teşvik edilmesi
- ✓ Her bir personelin kariyer planlamasından kaynaklı oluşan beklentilerinin dikkate alınarak yükselme imkanlarının tanınması,
- ✓ İş görenlerin kişisel amaç ve hedeflerine erişebilmeleri için ihtiyaçları olan eğitim ve gelişim imkanlarının sunulması

Örgütsel İlişki (Bağlar, Bağlantılar):

- ✓ İş görenlerin hangi takım ya da projeye dahil olacağına dair kendilerine seçme hakkının tanınması
- ✓ İşe yeni başlayan personelden daha fazla verim alabilmek ve oryantasyon süreçlerinin kısaltılması adına danışmanlık tarzında desteklerin verilmesini sağlamak
- ✓ Örgüt içindeki mevcut ve eski çalışanlar arasında ilişki kurulmasını sağlayacak bağlantı noktalarını oluşturmak
- ✓ İş görenler için bilgi paylaşımına yönelik olanaklar yaratılarak müşteri hizmetleri ve yetenek gelişimlerini arttırma imkanını sağlamak
- ✓ Personelin gerek yaş gerek meslek gerekse statü gibi etmenler açısından birbirleri ile benzerlik gösteren diğer personeller ile tanışması konusunda fırsat yaratmak

Örgütsel Fedakarlık:

- ✓ İş görenlerin kişisel ihtiyaçlarının karşılanması için ihtiyaç duyulan hizmetlerin sunulması
- ✓ Örgüt içindeki pozisyonları göz önünde tutularak çalışanlara ikramiye dağıtılması
- ✓ İş görenlerin, yaşamlarını idame ettirebilecekleri oranda uygun görülen maaş ödeme sistemi oluşturmak
- ✓ Personelin yalnızca iş yerinde değil aynı zamanda evde çalışma imkanını sunacak sistemin oluşturulmasını sağlamak
- ✓ Örgütten emekli olan çalışanın, ikramiye haricinde kendisine yardım ve destekte bulunmak
- ✓ Örgütün elde ettiği kazanımlardan belirli bir oranda personele pay dağıtmak
- ✓ Personelin, iş yerinde sosyalleşmesi ve kabul görmesi için yapacağı faaliyetler ve kutlamalara destek verilmesi
- ✓ Sınırlı bir seviyede, çalışanlara hisse senedi ya da sermaye seçenekleri sunmak

Toplumsal Uyum:

- ✓ Personelin sosyalleşmesine katkı sağlamak amacıyla, iş yeri çevresinde yeni sosyal tesislerin inşa edilmesi ya da var olan tesislerin iyileştirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi
- ✓ İş gören ailelerine destek adı altında çeşitli imkanlar sunmak ve işyerinde gerçekleşecek olan aktivitelerden ailelerin haberdar edilmesini sağlamak
- ✓ Personelin yaşamış oldukları ve benimsedikleri ikametgahlarının değiştirilmesinden mümkün olduğunca kaçınmak
- ✓ Personel seçiminde, örgüt çevresinde bulunan kişiler arasından tercih yapabilmek

Toplumsal İlişki (Bağlar, Bağlantılar):

- ✓ Çalışanların, toplumsal temelli faaliyetlerde yer almaları hususunda teşvikte bulunmak

- ✓ Sportif faaliyetler çerçevesinde çalışanların, örgüt içinde kurmuş oldukları spor kulüpleri ya da çocuklarına yönelik alt-yapı takımlarına dair maddi anlamda destek olunması
- ✓ Örgütün yurt dışında faaliyet gösteren birimlerinde yer alan çalışanlarının, yabancı dil öğrenebilmeleri için eğitim olanaklarının sağlanması

Toplumsal Fedakarlık:

- ✓ Örgüt içinde boşalan pozisyonlara işgücü alımında, öncelikli olarak mevcut iş görenlerin nitelikli olan yakınlarının tercih edilmesi
- ✓ Personelin iş-ev arası ulaşımında gerekli yardımın sağlanması ve ayrıca aile fertlerinin de ulaşım hususunda belirli bir oranda maddi desteklerinin karşılanabilmesi
- ✓ Ev sahibi olmak isteyen iş görenler için kredi olanaklarının sunulması

2.4. İşe Gömülmüşlük ile İlişkili Kavramlar

Bireylerin; işten ayrılma düşüncesine kapılmayı önleyen, kendilerini işe bağlayarak örgüte ait hissettirebilen sosyo-psikolojik etkenler bulunmaktadır. Bu etkenler bütününe işe gömülmüşlük adı verilmektedir. Bu başlık altında; işe gömülmüşlük kavramının daha iyi anlaşılabilmesi, bu kavramla bağlantılı olup yakın görülen fakat birbirlerinden farklılık gösteren diğer kavramlara değinilecektir. Bu bağlamda; örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti kavramlarının işe gömülmüşlük ile olan ilişkileri ele alınmıştır (Ay, 2020: 32).

2.4.1. Örgütsel Bağlılık

Allen ve Meyer (1991), yüksek derecede bağlılık hisseden çalışanların örgütlerinde kalma yolunda daha fazla meyilli olduklarını savunmaktadır (Dyk, Coetzee ve Tebele, 2013: 63). Örgütsel bağlılık, bireyin örgütüne karşı beslediği psikolojik bağlanma modelidir (Balakumar vd., 2018: 343). Başka bir ifadeyle; bireylerin mevcut çalıştıkları örgüte dair hissettikleri bağ ve sadakatin gücü de örgütsel bağlılık olarak adlandırılmaktadır (Ay, 2020: 32).

Örgütsel bağlılık ile işe gömülmüşlük kavramlarını karşılaştırdığımız zaman; örgütsel bağlılık yalnızca örgüt içindeki konularla ilgili olurken işe gömülmüşlük gerek iş gerekse iş dışı etkenlerle alakalı bir yapıdan oluşmaktadır (Doğantekin, 2020:20). Örgütsel bağlılığın devam bağlılık boyutunu ele aldığımızda; iş görenlerin örgütleri için zaman ve gösterdiği çaba, işten ayrılması durumunda karşılaşacağı maliyetleri doğururken işe gömülmüşlük; iş görenin bulunduğu çevredeki sosyal, kültürel ve siyasal topluluklarla, arkadaş, komşu, gruplar vs. ile olan uyum, bağlantı ve fedakarlık davranışlarının ortaya konulduğu bir teoridir. Dolayısıyla; devam bağlılığı iş görenin kendisi, örgütü ve işiyle alakalı iken işe gömülmüşlük ise etkileşim içinde bulunduğu, bütün yaşamını etkileyen çevresini de kapsamaktadır. Bu ayrımlara rağmen işe gömülmüşlük en çok örgütsel bağlılığın devam boyutu ile birbirine benzemektedir. Çünkü devam bağlılığı işe gömülmüşlük teorisinin fedakarlık boyutu ile benzer yönler taşımaktadır. Her iki boyutta da iş ve örgüt için göze alınan ve katlanılan faktörler yer almaktadır (Doğantekin, 2020: 21 ve Kıran, 2017: 16).

Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu bir zorunluluk gerektirirken işe gömülmüşlük teorisinde ise bir zorunluluk bulunmamaktadır. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunda psikolojik etkenler ağır basarken işe gömülmüşlük yapısı hem duygusal hem de duygusal olmayan faktörleri de kapsamaktadır (Doğantekin, 2020: 21).

2.4.2. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın işine karşı takındığı pozitif duyguların bütünüdür. Bir bireyin iş tatmini ne kadar yüksekse işine karşı gösterdiği sevgisi ve olumlu düşüncelerinin de o kadar fazla olduğu ifade edilmektedir (Özpehlivan, 2018: 43). Diğer bir tabirle; bireylerin, işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkiler olarak adlandırılabilir (Ay, 2020:31).

İşe gömülmüşlük ve iş tatmini olarak tanımlanan bu iki yapı, bireylerin işe yönelik tavırlarını ele almaktadır (Doğantekin, 2020:20). Bir çalışanın iş tatmini yüksekse o iş için motive olmaları ve daha fazla verim yaratabilmeleri mümkündür. Çalışma isteği üst seviyelerde yer alan iş görenlerin daha istekli oldukları görülmektedir. Bu çalışma arzusunun yüksekliği ve işe karşı pozitif yaklaşımları da iş görenlerin işe gömülü olma davranışı içine girmelerini sağlamaktadır (Ay, 2020: 31).

İş tatmini ve işe gömülmüşlük arasındaki en büyük ayrım ise; iş tatmininin işe yönelik, işe gömülmüşlük yapısının ise hem iş hem de iş dışı yani toplumla ilgili konuları da kapsıyor olmasıdır (Gümüştekin ve Varol, 2020: 180). Kısacası, bu iki yapının birbirine benzer yönleri olduğu gibi birbirlerinden ayrıştığı noktalar da bulunmaktadır (Doğantekin, 2020: 20).

2.4.3. İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık; bir çalışanın işine coşku ile katılımı, kendini işi ile özdeşleştirmesi ve diğer iş görenlere göre daha fazla çalışmaya meyilli olma davranışdır (Kaygın ve Demir, 2021: 30). İşe adanmışlık yapısında; iş başında iken bireylerin kendilerini fiziksel, zihinsel ve duygusal manada işe vermeleri ve işle kendilerini bütünleştirmeleri söz konusu olmaktadır (Kahn, 1990: 694).

İşin kendine özgü vasıflarının bulunması ve bunların bireyler tarafından göz önünde tutulması işe adanmışlığın temel noktalarını oluşturmaktadır. İşe gömülmüşlük yapısı hem iş başında hem de iş dışındaki faktörleri dikkate alan bir teori olduğundan, işe adanmışlık yapısı ile farklılık gösterebilmekte ve daha geniş bir alana yayılabilmektedir. Diğer taraftan işe adanmışlık işle birey arasında kurulan duygusal ve zihinsel bir ilişkiye dayanırken işe gömülmüşlük teorisi, yapısı gereği hem duygusal hem de duygusal olmayan durumlara odaklanmaktadır. Gerçekleştirilen işten başka, toplumsal özellikler de gömülmüşlük yapısını etkileyen faktörler olarak literatürde yer almaktadır (Doğantekin, 2020: 22).

İşe gömülmüşlük ve işe adanmışlık davranışlarının yüksek oluşu, işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemekte ve ayrılma düşüncesinin oluşumunu önlemektedir. Bu durum aynı zamanda, iki yapının birbirleri ile olan benzer taraflarını da ortaya çıkarmaktadır (Takawira vd., 2014: 4).

2.4.4. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti; çalışanın, işini sona erdirmeye düşüncesine girerek işten ayrılma yönünde meyilli olma şeklidir (Gümüşsoy ve Yıldırım: 2020: 289). İşyeri şartlarından memnun olmayan iş görenlerin sergiledikleri davranış olarak tanımlanabilen işten ayrılma niyeti, aynı

zamanda istifa etmeden önceki son adım olarak da tabir edilmektedir (Uludağ, 2019: 2043; Gümüşsoy ve Yıldırım; 2020: 289).

Örgütsel davranış alanında çalışma yürüten araştırmacılar; işten ayrılma niyetinin temelinde hem psikolojik hem örgütsel hem de ekonomik sebeplerin yattığını savunmaktadırlar. Ayrıca; kişisel bir karar süreci sonucunda bu eylemin gerçekleştiği ve iş arkadaşlarının işten ayrılma kararı almalarının bireyi ayrılma niyetine dair düşünceye soktuğu belirtilmektedir (Felps, Mitchell, Hekman, Lee, Holtom ve Harman, 2009: 546).

İşe gömülmüşlük teorisi, kişilerin neden ayrıldıklarından ziyade örgütte kalma durumlarına odaklanan bir yapıdır. Bu neden doğrultusunda, işe gömülmüşlüğü işten ayrılma niyetini azaltmakta olduğu görülmektedir (Bambacas ve Kulik, 2013: 1933). Bir iş görenin; işten ayrılması durumunda kişisel olarak nasıl bir kayıp yaşayacağını bilmesi, o iş görenin işine karşı daha fazla gömülü olmasını ve daha iyi iş performansı göstermesini sağlamaktadır. İşe gömülmüşlükleri yüksek düzeyde olan işgücünün işten ayrılma düşüncesine kapılması ve işini bırakması daha zordur (Akgündüz ve Şanlı, 2017: 119). Bu durum, işe gömülmüşlük ile işten ayrılma niyeti kavramları arasında negatif bir ilişkinin olduğunu, gömülmüşlük davranışı artarken ayrılma niyetinin azaldığını göstermektedir (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018: 138).

2.5. İşe Gömülmüşlüğü Sonuçları

İşe gömülmüşlük, örgütsel davranışı anlamak ve yorumlayabilmek için önemli bir görevi yerine getirmektedir. İş görenlerin, neden işten ayrılmak yerine örgütte kalmak istediklerine dair sorulara çözüm bulmak için kullanılan bir yapı olma niteliği taşımaktadır (Osowski, 2018; 19). İşe gömülmüşlük, bireyleri işinde tutan etkenlere sahip bir kavram olmasından dolayı işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişkiye sahiptir. Yani gömülmüşlük davranışı artarken işten ayrılma niyeti azalmakta ve örgütün, yaşanan rekabet ortamında hayatta kalmasını sağlamaktadır (Dirican, 2020: 24).

Bireylerin; işten ayrılma niyetlerinin olmaması ya da düşük düzeyde seyretmesi, iş performansına pozitif etki sağlayarak iş gömülüliğini artırma davranışını gerçekleştirir (Ratnawati, Sudarti, Mulyana ve Mubarak, 2020: 272). Aynı zamanda, çalışanların örgütten ayrılarak işlerini kaybetmeleri durumunda nelerden vazgeçmek zorunda kalacaklarını

düşünmeleri de çalışan performansını arttıran başka bir faktör olarak görülmektedir (Dirican, 2020:23). Bütün bu durumlar ise örgütlerin daha uzun ömürlü olmaları yolunda güçlü bir etki meydana getirmektedir (Ratnawati vd., 2020: 272). İş görenin; düşük bir performans sergilediği takdirde maddi ve manevi kayıplar yaşayacağını düşünmesi ve bu nedenle performans artırıcı tavırlar göstermesi, üretkenliğini düşürecek durumlardan kaçınması, kariyer fırsatlarını, işyeri bağlantılarını kaybetmemek, itibarını zedeleyecek her türlü durumdan sakınması iş gömülülüğünü yükselterek performans artışını gerçekleştirmektedir. Gömülmüşlük davranışı; bireyin, üretkenlik karşıtı tavır göstermesine engel olan bir yapı özelliğini taşımaktadır (Dirican, 2020: 23).

Çalışanların; projelerin hayata geçirilebilmesi için emek harcamaları, diğer insanlarla bağlantılarını güçlü tutmaları, işleriyle uyum sağlayarak yeteneklerini uygulayabileceklerini hissetmeleri ve bazı faydalardan fedakarlık yapabileceklerinin bilincinde olmaları kendilerinin motivasyonunu yükselterek işe gömülmüşlüğü artması yolunda sonuçlar doğurmaktadır (Shahriari, 2011: 14).

Örgütlerin bireylere karşı iyi niyet göstermeleri ve bu iyi niyet davranışına karşılık olarak da çalışanların işlerinde çaba göstermeye istekli halleri, motivasyon artırıcı bir faktör olarak görülmektedir. İş arkadaşları ile uyum içinde çalışan, çalışma ortamında huzur bulabilen iş gören örgüt içindeki bu olumlu havadan dolayı daha mutlu hissedebilmektedir. Tüm bu etkenler çalışanın işine gömülü olmasına büyük katkı sağlamaktadır. Gömülü halde bulunan çalışanın iş verimi de daha yüksek seviyelerde seyretmektedir (Chan vd., 2019: 39).

İşe gömülmüşlüğü; örgütlerde bireyler tarafından yenilikçi fikirler üretme, bu fikirleri yayma ve üzerinde çalışarak uygulama eylemlerinin motivasyonlarında artışa sebep olacağı ifade edilmektedir. İş tutumları, demografik değişkenler ve iş algılarına odaklandıktan sonra örgüt içinde yenilikçi düşüncelerle pozitif yönde bir ilişki kurulması da işe gömülmüşlüğü bir sonucu olarak görülmektedir (Chen, 2017: 48).

İşe karşı yüksek gömülülük davranışında bulunan iş görenler, çalıştıkları mevcut örgütlerinde istihdamda kalmaya devam etmektedirler (Reitz, 2014: 4). Yüksek düzeyde gömülü bulunan bireylerin; çalışan ve iş uyumunu yakalayarak işe karşı olumlu hisler beslemeleri, sosyal bağlarını güçlü tutmaları, işe geç gelme ya da işe hiç gelmeme davranışlarında azalma görülmesini sağlamaktadır. Örgüt kültürü ile uyumlaşmaları, diğer

örgüt üyeleri ile saygı ve sevgi çerçevesinde ilişki kurmaları, geliştirmiş oldukları fikirlere dair yapıcı geri dönüşlerin yaşanması gömülülük hareketinin üst seviyelerde olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütte doğru sosyal ağın meydana getirilmesi ve maliyetlerin alt sınırlarda seyretmesi, aktif iletişim sisteminin şekillenmesine de katkı sunabilmektedir. Örgüt üyeleri arasında ekip ruhunun oluşturulması ve birbirlerine karşı yardımsever tutum takınmaları, sosyal etkinliklere katılımın sağlanması; ayrıca örgütün yetenekli işgücünü elde tutma çalışmaları örgütün uzun ömürlü olması adına rekabet avantajı yaratmaktadır. Çalışanların; bağlantılar, uyum ve fedakarlık tavırları kendilerini mevcut işlerine devam etmeleri yönünde güdüleyen önemli faktörlerdir. Çünkü; örgütüne karşı bağlılık hisseden birey, işe karşı daha fazla gömülü hale gelmektedir (Yüksel, 2020: 42). Birey ne kadar fazla işe gömülü davranış sergilerse o derece örgütüne de katılım sağlayacaktır (Burton, Holtom, Sablinski, Mitchell ve Lee, 2010: 8).

2.6. İşe Gömülmüşlük ile İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar

Akgündüz ve Cin (2015), ortaklaşa yapmış oldukları çalışmalarında; yönetici güveni ve dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde işe gömülmüşlüğü düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Çalışma, Ankara’da beş yıldızlı otel işletmelerinde bulunan 388 çalışana yapılan uygulamayı kapsamaktadır. Bu çalışmada; dağıtımsal adaletin ve yönetici güveninin işten ayrılma üzerinde negatif bir etkisinin bulunduğu ve bu durumun da işe gömülmüşlüğü güçlendirdiği tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada 2007 yılında Crossley, Bennet, Jex ve Burnfield tarafından geliştirilen Global işe gömülmüşlük ölçeğinin ilk kez Türkçe’ye uyarlaması gerçekleştirilmiştir. Böylelikle işe gömülmüşlük kavramının daha iyi anlaşılmasını sağladıklarını da ifade etmişlerdir.

Mitchell, Holtom, Lee ve Erez (2001), çalışmalarında işe gömülmüşlük olarak adlandırılan yeni bir yapıyı ortaya koymak, çalışanların neden işlerinde kaldıklarını anlama ve bu çalışanların elde tutulması bakımından işe gömülmüşlük kavramının ne kadar önemli olduğunu belirtmeyi amaçlamışlardır. Bu kavramın; çalışanların diğer çalışanlarla, ekiplerle, gruplarla olan ilişkilerini iş, örgüt ve toplumla olan uyumlarına dair algılarını ve işlerini bıraktıkları takdirde feda edecekleri tüm unsurları kapsadığını da ifade etmişlerdir. Bu çalışmada market ve hastane çalışanlarına dair 2 araştırma yapılmış ve bu iki örnek dahilinde bir ölçek geliştirmişlerdir. Yapılan araştırmanın sonuçlarında; işe gömülü olma durumunun işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş alternatifleri gibi faktörler üzerinde

önemli etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca her iki çalışmada da işe gömülü olan bireylerin gömülü olmayanlara göre ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu ve gömülü olmayan bireyler kadar kolay işlerinden ayrılmadıklarını belirtmişlerdir. Burada ortaya çıkarmış oldukları işe gömülmüşlük yapısının gelişme aşamasında olduğunu, gelecekte yapılacak olan başka araştırmalar ile bazı değişiklikler yapılarak eksikliklerin giderilip daha fazla geliştirilebileceğini de ifade etmişlerdir.

Peachey, Burton ve Wells (2013), birlikte yapmış oldukları çalışmalarında; ABD'de üniversiteler arası atletizm bölümlerindeki üst düzey yöneticiler arasında dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık, işe gömülmüşlük ve iş arama davranışlarının gönüllü işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışma; ABD'de Athletic Association üniversiteler arası atletizm bölümlerinde görevli olan yaşları 26 ile 45 arası 196 katılımcı arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarında; işe gömülmüşlüğü örgütsel bağlılığı artırdığını ve iş arama davranışını azalttığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda; çalışanların düşük seviyedeki işe gömülmüşlük ve örgütsel bağlılık davranışının işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu ve bu sebepten kaynaklı başka iş alternatiflerine yöneldikleri belirtilmiştir. Ayrıca çalışmada; kendilerini işlerine gömülü hissetmeyen, örgütsel bağlılığı az olan yöneticilerin başka iş alternatifleri aradıklarını ve işten ayrılma niyetlerinin bu sebeple yüksek olduğu da tespit edilmiştir.

Kanten, Kanten ve Dündar (2016), çalışmalarında; ücret tatmini ve iş özelliklerinin bireylerin işe gömülmüşlük düzeyleri üzerindeki etkisinde mutluluğun rolünü incelenmeyi amaçlamışlardır. Araştırma, Afyon ve Antalya illerindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde bulunan 290 çalışana uygulanmıştır. Çalışma sonucunda; ücret tatmini ile işin özelliklerinin çalışanların işe gömülmüşlük ve mutluluk düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada, mutluluk ve otonomi boyutunun işe gömülmüşlük seviyesini olumlu yönde etkilediği de tespit edilmiştir. Ayrıca; otel işletmelerinde çalışan bireylerin işe gömülmüşlük ve mutluluk düzeylerinin, ücret yapıları kapsamında adaletli ve eşit ücret almaları üzerinde de etkili olduğu belirtilmiştir.

Kesen ve Akyüz (2016), yaptıkları çalışmalarında; duygusal emek ve prososyal motivasyonun işe gömülmüşlük üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma; Çanakkale'de kamu hastanelerinde görev yapmakta olan doktor, hemşire ve ebelerden oluşan 213 katılımcıya uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; duygusal emeğin derinden

rol yapma ve doğal duygular boyutları, diğer bireylere faydalı olma isteği olarak ifade edilen prososyal motivasyonu olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Elde edilen diğer sonuçlar dahilinde ise prososyal motivasyonun işe gömülmüşlüğü artırırken duygusal emeğin işe gömülmüşlüğü herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Takawira, Coetzee ve Schreuder (2014), birlikte yapmış oldukları çalışmada; Güney Afrika'da bir yüksek öğrenim kurumunda 153 akademik ve idari personelin işe gömülmüşlüğü, işe adanmışlığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri keşfetmeyi amaçlamışlardır. Çalışanların işe gömülü ve işe adanmışlıklarının işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğini tespit etmek doğrultusunda bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Her iki personel grubunda da sonuçlar birbirleri ile aynı doğrultuda oluşmuştur. Çalışma sonuçları dahilinde işe gömülü olma ve işe adanma davranışlarının birbirleri ile pozitif, işten ayrılma niyetleri ile negatif yönde bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. İşe gömülmüşlüğü ve işe adanmışlığın yetenekli personeli elde tutma konusunda önemli bir yere sahip olduğu, çalışanların gömülü ve adanma seviyeleri ne kadar yüksekse işten ayrılma niyetlerinin de o kadar düşük olduğu tespit edilmiştir.

Crossley, Bennett, Jex ve Burnfield (2007), bu çalışma ile 7 maddelik global işe gömülmüşlük ölçeğini geliştirmişlerdir. Çalışma bu yönüyle global işe gömülmüşlük ölçeğinin oluşturulduğu ve kullanıldığı ilk çalışma olma özelliğine sahiptir. Araştırmada, yaşlılar ve engelli gençler için yardım sağlayan bir sosyal hizmet kuruluşunda bulunan 318 çalışana global işe gömülmüşlük ölçeğinden oluşan anket soruları yöneltilmiştir. Uzun bir anketin dikkatsiz yanıtlara yol açabileceğini düşündükleri ve içerik alanını yeterince yakalayacak az sayıda öge geliştirmenin uygun olabileceği için 7 orijinal madde ile global işe gömülmüşlük ölçeğini oluşturduklarını ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçlarında ayrıca, yüksek derecede işe gömülü olma ve işinden mutluluk duyan bireylerin işten ayrılma niyetleri ve başka iş alternatiflerine yönelme davranışının daha az olduğu da tespit edilmiştir.

Büyükbeşe ve Gökaslan (2018) işe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma, Diyarbakır'da faaliyet gösteren büyük ölçekli bir tekstil firmasında görev alan 112 çalışana yönelik olarak yapılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular ışığında; işe gömülmüşlük ve işe adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki elde edilmiştir. Buna karşılık işe

gömülmüşlük ve işe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Sun, Zhao, Yang ve Fan (2011), çalışmalarında; psikolojik sermaye, işe gömülmüşlük ve performans arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma; Çin'in Heilongjiang eyaletindeki beş üniversite hastanesinde görev yapan 1000 hemşireye uygulanmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen bulgular dahilinde; psikolojik sermaye, işe gömülmüşlük ve performans arasında güçlü bir ilişkinin olduğuna dair sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca; yüksek psikolojik sermayenin, hemşirelerin işe gömülmüşlük ve performanslarını arttırdığı da tespit edilmiştir.



3. İŞE ADANMIŞLIK

İş hayatı, günlük yaşamın en önemli kısımlarından birini oluşturmaktadır. Bu denli uzun saatlerin geçirildiği bir ortamda memnuniyetin, mutluluğun, verimliliğin sağlanmasında hangi faktörlerin etken olduğu da önem arz etmektedir. Yirmi dört saatin yaklaşık üçte birini iş yerinde geçiren bireylerin, bu süre zarfında çeşitli zorluk ve engellerle karşılaşmaları da olası bir durumdur. Sürekli değişim içinde olan iş ortamına uyum sağlamak, ortaya çıkan zorluk ve engellerle mücadele edebilmek için bir zorunluluk halini almıştır (Gutermann, 2018: 12). Çünkü, çağdaş örgütler; çalışanlarının mevcut şartları iyileştirmek ya da yenilerini oluşturarak proaktif davranış sergilemelerini, mesleki yönden kendilerini geliştirebilmeleri için sorumluluktan kaçınmamalarını ve en üst düzeyde performans standartlarına ulaşabilmelerini beklemektedir. Bundan dolayı; kendini işine adanarak işini özümseyen, bağlılık gösteren, uyum sağlayan, enerjik çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Bakker ve Leiter, 2010: 181). Adanmış çalışanlar; işlerine karşı hevesli, zorluk ve engeller karşısında çözüm bulabilmek adına ısrarcıdır (Baker, 2017: 1).

Günümüz iş hayatındaki kıyasıya rekabet ortamında etkili olabilmek için örgütler, sadece en iyi yetenekleri işe almakla yetinmemekte aynı zamanda mevcut çalışanlarına da odaklanmaktadır (Bakker, Abrecht ve Leiter, 2011: 5). İşe adanmışlık bu nedenle örgütler için önemli bir rekabet avantajı olarak kabul edilmektedir (Gutermann, 2018: 12).

3.1. İşe Adanmışlık Tanımı ve Önemi

Pozitif psikoloji hareketi, psikolojinin insan doğası ve patolojik olarak nitelendirilen olumsuz davranışlarına eğilerek olumlu taraflarına yeterince ilgi gösterilmemesi sonucunda oluşmuştur. İnsanların; sorunlarının çözülüp onlarda daha güçlü yönler oluşturmak için, sorunların ve zayıflıkların nasıl ortadan kaldırılarak tedavi edilebileceği yönünde çalışma yapan araştırma psikologları grubu; artık, insanların olumlu yönlerine yönelinmesi gerektiğini anladılar. Böylelikle Amerikan Psikoloji Derneği Başkanı Martin Seligman tarafından yönetilen psikoloji grubu, pozitif psikoloji hareketini başlatmış oldu (Luthans, 2002: 58).

Psikoloji alanında gerçekleşen bu hareketlenme, onunla paralel olan diğer alanları da etkilemeyi başarmıştır. Bu etkileşim sonucunda pozitif örgütsel davranış akımının doğuşu gerçekleşmiştir (Güneş, 2022: 5). Pozitif örgütsel davranış; organizasyonlarda çalışanların gelişimine, performansın iyileştirilmesine katkı sağlayarak insan kaynağının olumlu özelliklerine, durum ve davranışlarına vurgu yapmaktadır (Luthans, 2002: 58; Bakker ve Schaufeli, 2008: 148). Diğer bir ifadeyle pozitif örgütsel davranış; örgütün belirlemiş olduğu amaçlara ulaşarak başarı elde etmek yönünde, çalışanların göstermiş olduğu olumlu davranışlar bütünü olarak tanımlamak mümkündür (Köse, 2015: 16). Kuruluşlar; yüksek kalitede performans sergileyen, sorumluluk almaktan kaçınmayan, kendini enerjik hissederek işiyle bütünleşmiş ve pozitif davranış sergileyen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu davranışların sonuçları hem örgüt hem de çalışanların menfaatine yönelik olmaktadır (Bakker ve Schaufeli, 2008: 148). Örgüt içinde insan kaynağı tarafından gerçekleştirilen bu olumlu yönler ise işe adanmışlık olarak kabul edilmektedir (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006: 702).

1974 yılında Freudenberger tarafından ilk kez tükenmişlik kavramının tanımlanmasının ardından 1990lı yıllarda araştırmacıların işe adanmışlık kavramını incelemeye yönelik çalışmalar gerçekleştirdikleri görünmektedir (Köse, 2015: 16). Olumsuz örgütsel davranış şeklinde nitelendirilen, tükenmişliğin zıttı olarak pozitif bir görünüm sergileyen işe adanmışlık; araştırmacıların dikkatini çekmeyi başarmıştır. Bu sebeple birçok araştırmacının ilgi odağı haline gelmiştir (Seferinoğlu ve Kahveci, 2021: 1429). Schaufeli (2012), işe adanmışlık teriminin ilk olarak iş dünyasında ortaya çıktığını belirterek terim kökeninin tam olarak belli olmadığını, 1990lı yıllarda Gallup organizasyonu tarafından kullanıldığını ileri sürmüştür. Bu bilgiler ışığında Schaufeli (2012), işe adanmayı kavramlaştırarak literatüre kazandıran ilk bilim insanının, etnografik bir araştırmacı olan William Kahn olduğunu da ifade etmiştir. Gerek akademik gerekse iş dünyasında yeni olarak tanımlanan bu kavrama ait ilk teorik temeller Kahn tarafından 1987 yılında yazılan doktora çalışmasında vücut bulduğu (Çiftci, 2018: 76), akabinde ise 1990 yılında Academy of Management Journal’da yayınlanan (Shafnaz, 2019: 18) “Personelin İşe Adanması ve Adanmamasında Psikolojik Durumlar” adlı makalesiyle, bu kavramın psikolojik bir durum olduğunu belirtmiştir (Yalçın, 2019: 34; Çavuşoğlu, 2022: 3).

Khan (1990), işe adanmaktan; bireylerin iş rolü performanslarını sergilemeleri esnasında kendilerini gerek fiziksel gerek bilişsel gerekse duygusal anlamda işlerine adanmaları olarak

bahsederken Schaufeli (2012), adanmış çalışanların kendilerini işleri ile bütünleştirerek çaba sarf etmekte istekli bireyler olduklarını öne sürmüştür.

Günlük yaşantımızda adanma ya da adanmışlık terimleri sıklıkla karşımıza çıkabilen terimlerdir. Bir kişiye, nesneye, işe, düşünceye vs. olmak üzere çeşitli şekillerde görülebilen, bireyde; yüksek düzeyde bağlılık ifade eden kavramlardır (Özdemir, 2015: 89). Daha genel bir ifadeyle, bireyin; kendisinden üstün gördüğü, kutsal saydığı olgulara karşı derin bir bağlılık göstererek yerine getirmekle mükellef olunan yükümlülüklerdir (Turan ve Özdemir, 2019: 1348). Türk Dil Kurumu’nun adanmışlık için yaptığı tanım ise; bireyin kutsal olarak gördüğü bir şeye karşı yoğun ilgi göstererek kendini o şey uğruna feda etmesidir. İngilizcede “engagement” olarak geçen bu kavramın sözlük anlamı nişanlanma olarak karşılık bulmaktadır. İş hayatına uyarlanmış tanımı ise aynı olmamakla birlikte ona yakın bir anlamı işaret ederek, işveren ve iş gören arasında karşılıklı olarak bağlılık sözünün verilmesi anlamını ifade etmektedir (Kanısıcak, 2018: 62). Türkçe’ de yer alan kullanımı ise adanma, bağlılık, bütünleşme vs. şekillerle karşımıza çıkmaktadır (Türkmen, 2016: 45). Yabancı literatürde işe adanmışlık genellikle “job, work, employee engagement” olarak ifade edilirken Türkçe literatürde ise ilk defa “işe cezbolma” ve akabinde gerçekleştirilen çalışmalarda da “işe tutkunluk”, “işle bütünleşme”, “işe gönülden adanma”, “işe adanma veya adanmışlık” işe bağlanma”, “işe angaje olma” gibi terimler şeklinde kullanımı tercih edilmektedir (Durgut, 2020: 44 ve Türksoy, 2017: 3).

Araştırmacılar tarafından; sadece Türkçe’ deki anlamına karşılık gelen sözcük hususunda değil aynı zamanda, henüz genel olarak kabul edilen mevcut bir tanımın olmaması, bu alanda yaşanan bir zorluk olarak adlandırılmaktadır. Fikir birliğinin sağlanamamasında, yoğun olarak yaşanan rekabet ve buna bağlı olarak değişen iş hayatındaki ihtiyaçlar neden olarak işaret edilmektedir (Köse, 2015: 17; Denizli, 2018: 83; Keçecioğlu ve Yılmaz, 2017: 97).

Khan (1990) işe adanmışlık kavramını; iş görenin fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak yaptığı işiyle özdeşleşmesi, tamamen iş rollerine kendini vermesi olarak tanımlarken; aksi durumdaki davranışlarda bulunarak pasif ve enerji yokluğu, kayıtsızlık hallerinin meydana gelmesini ise adanmamışlık olarak tanımlamıştır (Khan, 1990: 700-701).

Yavan (2016) işe adanmışlığı; çalışanın coşku ve işine karşı gurur hissiyatını barındırması olarak belirtirken aynı zamanda amaçlarına ulaşmak için garantici davranış sergileyen,

maksimum seviyede hareketlilik isteyen, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için sürekliliğe önem veren, içsel motivasyonun temel boyutlarına değinen kavram şeklinde ifade etmektedir.

Esen (2011)'e göre işe adanmışlık; iş görenlerin çalıştıkları örgüte tüm enerji ve gayretlerini sunarak kendilerini örgütle uyumlaştırmaları, bütün benlikleriyle adanmaya hazır olmalarıdır.

Akın (2019) yaptığı çalışmasında; iş görenlerin, yaptıkları işe karşı tüm enerjilerini harcayarak işlerine tutkuyla sarılmalarını işe adanmışlık olarak betimlemiştir.

Saks (2006) işe adanmışlığı, kişisel rol performansı ile doğrudan bağlantılı olan; bireysel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden meydana gelen, farklı bir yapıya sahip kavram olarak belirtmiştir.

Attridge (2009), çalışanların işlerine pozitif bakış açısıyla bakmaları, bu yönde olumlu duygular hissetmeleri, işlerine bireysel olarak anlam yüklemeleri ve oluşan iş yüklerinin yönetilebileceğini düşünmesi, yaptıkları işlerin geleceğine dair umut taşımalarını işe adanmışlık şeklinde tanımlamıştır.

Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma ve Bakker (2002) yapmış oldukları çalışmalarında işe adanmışlığı; kısa süreli bir durum değil aksine pozitif, tatmin edici nitelikler taşıyan uzun vadeli zihinsel bir durum olduğuna işaret etmişlerdir.

Schaufeli ve Bakker (2004) işe adanmışlığı, tükenmişliğin tam zıttı olarak tanımlarken Schaufeli (2018), çalışanların işlerine derin bir özveriyle katılması, işlerini tamamen kendilerini adapte ederek mutlu şekilde gerçekleştirmeleri olarak ifade etmiştir. (Schaufeli, 2018: 99).

Eldor, Harpaz ve Westman (2016) birlikte gerçekleştirdikleri çalışmalarında işe adanmışlığı; iş görenlerin yaşamlarına pozitif yönde dokunarak onları geliştiren, amaçlara ulaşabilmek için kilit görevi gören bir mekanizma olarak adlandırmaktadır (Eldor, Harpaz ve Westman, 2016: 2).

İşe adanmışlık, kişinin çalışma yaşamında başarılı olabilmesi için önemli düzeyde katkıya sahiptir. Kişinin; işe adanma seviyesinin yüksek olması, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlarken aynı zamanda çalışanın işine karşı sahiplenici tavır takınmasını da gerçekleştirmektedir. Böylece; pozitif yöndeki bu davranış gerek kişinin kendi işindeki gelişimine gerekse işletmenin iş verimi yüksek çalışanlara sahip olmasında fayda sağlayacaktır (Ersin, 2021: 4-5).

Örgütlerin rekabet ortamında ayakta kalarak uzun ömürlü olabilmeleri, kendilerinin sürekliliğine bağlıdır. Süreklilik isteyen örgütler ise bunu gerçekleştirecek fonksiyonlara odaklanmak zorundadır (Altun, 2021: 8). Kıyasıya yaşanan rekabet hayatında üstünlük elde edilebilmesi için temel faktör insan kaynağından oluşmaktadır. Bu bilince sahip olan örgütler, insan kaynağına yönelerek rekabette farklılık sağlamaya çalışmakta ve bu yöne dönük yatırımlar yapmaktadır (Kanten, 2012: 43).

Çalışan ve örgüt birbirinden ayrılmaz bir bütün olmakla birlikte karşılıklı etkileşime dayanan bir ilişkiye sahiptir. Örgüt kendi devamlılığı adına verimli ve motivasyonu yüksek çalışanlara ihtiyaç duyarken, çalışanlar ise hayat standartlarını sağlayabilmek, ihtiyaçlarını karşılayabilmek için örgüte ihtiyaç duyarlar (Altun, 2021: 9). İnsan kaynağının performans ve motivasyonunun yükselmesi, çalıştıkları örgüte karşı aidiyet duygusu besleyerek olumlu davranış sergilemeleri örgütlerin gelişimlerine katkı sunmaktadır (Akyol, 2019: 11). Bu durum aynı zamanda, örgüt için beklenen ve istenilen davranışların açığa çıkmasını sağlarken istenilmeyen sonuçların önüne de set çekebilmektedir (Göksal, 2020: 77).

İşe adanmış çalışanlar, bütün benlikleriyle kendilerini işlerine veren hem kendi hem de örgüt adına fayda sağlayan kişilerdir. Özetle, çalışanların işe adanmış davranış şekline bürünmeleri, örgütsel ve bireysel anlamda olumlu getirilerin gerçekleşmesini sağlamaktadır (Altun, 2021: 9). Bu nedenle, işe adanmışlık her iki taraf için de hem verimli hem de tatmin edici davranışlar bütünüdür (Bakker ve Leiter, 2017: 5).

3.2. İşe Adanmışlık Kavramına İlişkin Yaklaşımlar

Literatürde, işe adanmışlığa dair farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlar yapıldığı gibi aynı zamanda çeşitli yaklaşımlar da yer almaktadır. Bunlar; Kahn'ın, Maslach ve Leiter'in, Macey ve Schnieder'in, Saks'ın ve Schaufeli'nin işe adanmışlık yaklaşımlarıdır.

3.2.1. Kahn'ın İşe Adanmışlık Yaklaşımı

İşe adanmışlık kavramını literatüre kazandıran ilk araştırmacı William Kahn (1990)' dır. 1961 yılında Goffman'ın işe girme ve işten ayrılma temalı yaptığı çalışmasıyla oluşturduğu rol teorisi, Kahn'ın işe adanmışlık üzerine gerçekleştirdiği çalışmasına esin kaynağı olmuştur (Yılmaz, 2022: 38 ve Güneş, 2022:7). Kahn (1990); adanmış kişilerin rol performansları esnasında fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işlerine kendilerini gönülden verdiklerini ifade ederken; adanmamış kişilerin ise bu durumun tam tersi olarak iş rollerinden uzaklaşmalarını, kendilerini işten çekmeleri olarak açıklamaktadır (Gürlek ve Tuna, 2019: 28).

Goffman'ın Rol teorisinde; kişilerin role bağlanma ve rolden ayrılma durumlarından bahsedilmektedir. Role bağlanma kavramı rol benimsemesi, rolden ayrılma ise rolden uzaklaşma olarak açıklanmaktadır. Birey ile rol arasındaki sıkı bağlar rol benimsemesi; kişi ile rol arasında oluşan uzaklık, rolün beğenilmemesi de rol mesafesini ifade etmektedir. Bu görüş, Kahn'ın çalışmasındaki ilk başlangıç basamağını oluşturmuştur (Güneş, 2022: 7; Gürlek ve Tuna, 2019: 28).

Kahn'ın işe adanmışlığa dair oluşturduğu, literatürde başlangıç noktası olarak kabul edilen yaklaşımı "İhtiyaç Tatmini Yaklaşımı" olarak isimlendirilmiştir (Asmadili, 2020: 21). Kahn (1990), bu yaklaşımında işe adanmışlığı; çalışanların kurum içindeki performansını olumlu yönde etkileyen, motivasyonel davranışlar bütünü olarak açıklamaktadır.

Kahn (1990), yaklaşım içeriğinde işe adanmışlığı fiziksel, duygusal ve bilişsel olmak üzere 3 boyutta sınıflandırmıştır (Ademoğlu, 2020: 22 ve Atabay, 2019: 30). Bireyin tam anlamıyla fiziksel olarak kendini işine vermesi, yüksek performans sergileyebilmek için tüm gayretini sarfetmesi, yoğun bir şekilde çalışarak enerjisini işine vermesi fiziksel adanmışlık olarak tanımlanmaktadır (Atabay, 2019: 31; Ademoğlu, 2020: 22 ve Güneş, 2022: 8). Bilişsel adanmışlık; bireyin tüm dikkat, ilgi ve aklını işine sabitlemesi, zihinsel enerjisini işi için harcayarak maksimum odaklanma sağlamasıdır (Atabay, 2019: 31 ve Ademoğlu, 2020: 22). Duygusal adanmışlık ise; işe yüksek derecede ilgi gösterilerek kuvvetli bağ oluşturulması, işe karşı pozitif bir yaklaşım gösterilmesi, yapılan işle gurur duyularak işin benimsenmesi yönündeki davranışların bireyde görülme halidir (Atabay, 2019: 32; Baran, 2019: 46; Ademoğlu, 2020: 22 ve Akdağ, 2020: 37).

Kahn'ın bu modeline göre; çalışanın kurumdaki işini içselleştirerek kendini doğru şekilde ifade etmesi, sahip olduğu role değer vermesi işe adanma davranışının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu durumun gerçekleşmemesi halinde ise çalışanın işten soğuyarak kendini rolüne verememesi ve bunun sonucunda da adanmama davranışının meydana gelmesiyle birlikte işten uzaklaşma durumu ortaya çıkabilmektedir (Yılmaz, 2022: 38).

Kahn (1990)'a göre bireyleri zorlama yoluyla, isteksiz ruh hallerinde olmalarıyla işe adanma davranışı ortaya çıkmamaktadır. Bu davranış ancak gerekli ortam ve koşullar yaratıldığı zamanlarda, çalışanların içinde oldukları psikolojik durumlarına göre ortaya çıkan bir davranış şeklidir (Aslantaş, 2016: 63). Başka bir ifadeyle, bireylerde üç temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması yoluyla işe adanmışlık davranışı oluşmaktadır. Bunlar anlamlılık, güven ve erişilebilirliktir (uygunluk) (Türksoy, 2017: 9).

Çalışanlar, kendilerini örgüte karşı yararlı bir birey olarak gördükleri, değerli hissedildikleri, iş rolünün kendilerine uygunluğu, çalışma arkadaşları, statü ve kariyerine dair olumsuz durumlar yaşanmayacağına inandıkları takdirde işe karşı adanma davranışı sergilemektedir. Kısaca; çalışanlar kendilerine anlamlılık, güvenlik ve erişilebilirlik (uygunluk) sağlandığı koşullarda işlerine karşı adanmışlık göstereceklerdir (Şap, 2016: 64).

İş görenlerin işe adanmaları üzerindeki etkilerinden ilki olan anlamlılık; iş görenin göstermiş olduğu çaba sonucunda kendini örgüt için yararlı ve değerli hissetmesidir (Kanten, 2012: 11). Bireyler, kendilerini değerli ve yararlı hissettiklerinde bir farklılık yaratmış ve ciddiye alınmış olduklarını hissederek anlamlılık duygusu yaşamaktadırlar (Kahn, 1990: 704).

Güvenlik; bireyin imaj, statü ve kariyerine yönelik oluşabilecek olumsuz sonuçlardan korkmadan işinde kendini gösterebilmesidir (Kahn, 1990:705). Çalıştıkları ortamın tehdit edici bir unsur barındırmaması sonucunda iş görenler, daha yüksek güvenlik duygusu hissedeceklerdir (Saks ve Gruman, 2014: 160).

Erişilebilirlik (uygunluk) ise; çalışanın örgüt içinde sahip olduğu rol ile kişisel değer ve yeteneklerinin örtüşmesidir (Kanten, 2012: 11). Çalışanlar, iş rollerine dair performanslarını artırmak için ihtiyaç duyulan fiziksel, duygusal ve psikolojik kaynakların karşılanması durumunda adanmışlık davranışı göstereceklerdir (Saks ve Gruman, 2014: 160). Kısaca, bu

yaklaşım; üç faktörün birlikte bulunması halinde, çalışanların daha pozitif duygu içinde olacaklarını ve bunun sonucunda işe adanmışlık davranışının ortaya çıkacağını savunmaktadır (Yılmaz, 2022: 39).

3.2.2. Maslach ve Leiter'in İşe Adanmışlık Yaklaşımı

Kahn tarafından işe adanmışlığa dair yapılan ilk çalışmaların ardından Maslach ve Leiter'in tükenmişlik üzerinde çalışmalar yapması, bu kavramın dikkat çekerek araştırmacıların yöneldiği bir kavram haline gelmesini sağlamıştır (Kanten, 2012: 11 ve Ademoğlu, 2020: 22).

Maslach, tükenmişlik kavramı ile yakından ilgilenmiş ve bu yoğun ilgi sonucunda uzun süreli araştırmalar gerçekleştirmiştir. Bu çalışmaların karşılığını ise 1981 yılında oluşturmuş olduğu Maslach Tükenmişlik Ölçeğini literatüre kazandırarak almıştır. Çalışmalarına devam eden Maslach, Leiter ile işe adanmışlık ve tükenmişlik kavramları üzerinde yoğunlaşarak bu iki kavram arasında zıt bir ilişki olduğunu açıklamışlardır (Yılmaz, 2022: 40). Bu bağlamda; işe adanmışlık, bireyin işine maksimum düzeyde enerji ile yaklaşması ve işiyle özdeşleşme bağlarının güçlü olması biçiminde belirtilirken; tükenmişliğin ise bireyin düşük enerjili ve işiyle özdeşleşme bağının zayıf olması şeklinde açıklanarak aradaki zıtlığı vurgulamışlardır (Bakker, Demerouti ve Sanz-Vergel, 2014: 391).

Tükenmişlik, ilk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından “Başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımın en güncel şeklini ise Maslach “İşi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan sendrom” olarak yapmıştır (Öner, 2019: 36).

Maslach ve Leiter; tükenmişliğin zihinde oluşan olumsuz bir süreçken işe adanmanın olumlu bir davranış şekli olmasından kaynaklı, çalışanların işe adanma durumlarını ortaya çıkarabilmek için tükenmişlik seviyesinin ölçülmesinin yeterli olduğu düşüncesini savunmuşlardır (Kanten, 2012: 11).

Maslach ve Leiter aynı zamanda yapmış oldukları çalışmalarında; işe karşı yabancılaşma, bitkinlik ve kişisel başarıdaki düşük seviyenin tükenmişlik boyutları olarak kendini gösterdiğini belirtmişlerdir. Fakat, çalışan davranışında işe adanmışlığın görülebilmesi için tükenmişlik boyutlarının zıttı olan davranışların işe adanmışlık boyutlarına karşılık gelmesi gerekmektedir. Başka bir ifadeyle; yabancılaşmanın aidiyet duygusu, bitkinliğin enerji hali ve düşük seyreden kişisel başarı, yeterlilik boyutlarına denk olmalıdır (Ademoğlu, 2020: 23). Bu düşünce bağlamında; çalışanların işe adanma hallerinin belirlenebilmesi için tükenmişlik düzeylerinin ölçülmesi yeterli olmaktadır. Yapılan ölçüm sonucunda; işe adanmışlığı yüksek olan iş görenlerin tükenmişlik seviyeleri düşük, işe adanmışlık seviyeleri düşük olanların ise tükenmişlik düzeyleri yüksek olacaktır (Kanten, 2012: 12; Ademoğlu, 2020: 23 ve Güneş, 2022: 10).

İş yaşamında iş ve iş gören arasındaki uyumun sağlanması, çalışma ortamındaki olumlu koşulların varlığına bağlıdır (Nanto, 2021: 31). Maslach'ın bu modeline göre ise işe adanmışlık ve tükenmişlik hallerinin sebebi, çalışan ve iş arasındaki uyum ve uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır. İş yükü, ödül, aidiyet, değerler, kontrol ve adalet; uyum ve uyumsuzluğa neden olan etkenler olarak tarif edilmiştir (Yılmaz, 2022: 41). Kişi ile işi arasındaki uyumun ise, işe adanma düzeyinin artmasında önemli bir etken olduğu görülmektedir (Öner, 2019: 36).

3.2.3. Macey ve Schnieder'in İşe Adanmışlık Yaklaşımı

Küresel rekabet ortamında koşulların gerektirdiği sonuçlara bağlı olarak, sürekli değişen işgücü nitelikleri mevcuttur. Adanmış çalışanlara sahip olmak ise bu rekabet ortamında örgütlerin değişime ayak uydurabilmeleri ve hayatta kalabilmeleri açısından anahtar görevi görmektedir (Macey ve Schnieder, 2008:26).

Macey ve Schnieder (2008); yapmış oldukları araştırmalar sonucunda, işe adanmışlığın gerek iş gören gerekse örgüt açısından pozitif yönde etkisi olduğuna dair fikir birliğine varmışlardır. Bu düşüncenin yanı sıra işe adanmışlığın tanımlanması hususunda net bir tanımın olmadığı ve literatürde bir anlam karışıklığının var olduğu görüşünü savunmuşlardır (Yılmaz, 2022: 41; Şap, 2016: 65; Ademoğlu, 2020: 24 ve Sunman, 2021: 19).

Macey ve Schneider (2008), kavramın terimsel karmaşıklığını açıklayabilmek için işe adanmışlığı niteliksel, durumsal ve davranışsal olmak üzere üç alt boyutta inceleyecek bir model önerisi sunmuşlardır (Ademoğlu, 2020: 24).

Bu model önerisinde niteliksel adanmışlık; iş görenin hayata karşı pozitif bakış açısına sahip olması ve bu durumu işine yansıtması, olumsuzluklara karşı önceden tedbir alarak proaktif davranış sergilemesi, idealist kişilik özelliklerini bünyesinde barındırması olarak belirtilmektedir (Akdağ, 2020: 39 ve Atabay, 2019: 34). Bu niteliklere sahip iş görenlerin işe adanmışlık düzeylerinin de yüksek olacağı açıklanmıştır (Akdağ, 2020: 39).

Durumsal adanmışlık; iş görenin işine karşı enerjik yapıda olması, işine odaklanabilmesi, çalıştığı kuruma sadakat duyguları besleyerek kuruma karşı gösterilen ilgili davranış kalıplarını kapsamaktadır (Ademoğlu, 2020: 24).

Modele göre davranışsal adanmışlık ise; iş görenlerin örgütüne ve işine uyum sağlayarak örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaları, proaktif kişilik tutumları takınmaları, kişisel olarak sorumluluk almaktan kaçınmamaları, örgütün hedeflerine yönelik hizmet etmeye odaklanma olarak ifade edilmiştir. Davranışsal adanmışlığın yenilikçi ve değişime karşı performans gösterebilen bir yapıya sahip olduğu da belirtilmiştir (Macey ve Schneider, 2008: 19).

Macey ve Schneider (2008); işe adanmışlığın yeni bir kavram olduğunu, araştırmacıların bu kavrama yoğun ilgi gösterdiğini fakat araştırmacıların farklı tanımlarla bu kavramı açıklamaya çalışmalarından ötürü anlam karmaşasına son vermek için bu modeli geliştirdiklerini ifade etmişlerdir.

3.2.4. Schaufeli'nin İşe Adanmışlık Yaklaşımı

Schaufeli, işe adanmışlık kavramına ilişkin birçok çalışması ile literatüre önemli katkılar sunan ve bu kavramın popüler olmasında büyük emeği olan bir araştırmacıdır (Yılmaz, 2022: 42 ve Güneş, 2022: 10). Schaufeli, Salanova ve Bakker (2006) işe adanmışlığı, bireylerin işin gereklerini yerine getirirken; dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma ile harmanlanmış bir ruh haline girerek işin üstesinden gelebilme gücü olarak ifade etmişlerdir (Schaufeli vd., 2002: 702).

Schaufeli vd. (2006), işe adanmışlık kavramını tükenmişlik kavramından bağımsız, farklı bir şekilde tanımlarken Leiter ve Maslach'ın görüşlerinden de ayrı bir bakış açısı sunmuşlardır. Schaufeli vd. (2006) işe adanmışlığın; çalışanın refahı açısından olumlu, tükenmişliğin ise negatif bir davranış sergilediğini belirterek işe adanmışlığın tükenmişlikle zıt kutuplar olduğunu açıklamışlardır (Kanten, 2012: 12). Aynı zamanda Schaufeli ve arkadaşları, Maslach ve Leiter tarafından tükenmişlik ile işe adanmışlığın aynı araçla ölçülemeyeceğini çünkü bu aracın işe adanmışlığı ölçmek için yetersiz kaldığını, ayrı olarak ölçülmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır (Asmadili, 2020: 23). Bunun akabinde Schaufeli ve arkadaşları, Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeğini geliştirerek literatürde işe adanmışlık kavramına dair yeni bir bakış açısı sergilemişlerdir (Güneş, 2022: 11).

Schaufeli vd. (2002), işe adanmışlık davranışının olumlu etkilerini detaylı şekilde inceleme fırsatı veren “İş Gerekleri ve İş Vasıtaları” (JDR) modelini literatüre sunarak, işe adanmışlık yaklaşımları içerisinde ön plana çıkmayı ve bu alandaki yaklaşımlar arasında önemli bir yer edinmeyi başarmışlardır (Sunman, 2021: 47 ve Şap, 2016: 68). Bu modelde, ayrıca; Schaufeli ve arkadaşları tarafından 2002 yılında geliştirilerek “Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES)” adı verilen, 19 dile çevrilerek akademik hayatta sıklıkla işe adanmışlık tutum ve davranışlarını ölçmek amacıyla kullanılan bir ölçme aracını literatüre kazandırmışlardır (Şap, 2016: 68).

UWES ölçüm modelinde Schaufeli ve arkadaşları dinçlik, adanma ve yoğunlaşma olmak üzere üç boyutla işe adanmışlık kavramının açıklanabileceğinden söz etmişlerdir (Yılmaz, 2022: 42).

Dinçlik boyutu; bireyin iş esnasında maksimum enerji halinde bulunması, zihinsel açıdan dayanıklı ve işe karşı arzulu olması, zorluklar karşısında yılmadan mücadele edebilecek tavır sunması şeklinde ifade edilmektedir (Ademoğlu, 2020: 24 ve Atabay, 2019: 32). İş görenlerin, işlerine karşı güçlü bir bağlılık duygusu beslemeleri, görevlerini yerine getirmek için coşku ve istek içinde olmaları, adanma boyutunun gerçekleşmesi olarak açıklanmaktadır (Ceylan ve Türkyılmaz, 2021: 1303). Yoğunlaşma boyutu ise; dinçlik ve adanma davranışlarının sonucu olarak belirtilirken, bireyin iş esnasında, tam anlamıyla işine odaklanması olarak da tanımlanmaktadır (Ademoğlu, 2020: 24 ve Yılmaz, 2022: 42). Özetle, bu işe adanmışlık yaklaşımı; tükenmişlik davranışının aksine iş görenin canlılık, bağlılık ve

kendini işine verme davranışlarını gerçekleştiren, bilişsel bir motivasyonel durumu ifade etmektedir (Akdağ, 2020: 37).

3.2.5. Saks'ın İşe Adanmışlık Yaklaşımı

Saks tarafından adanmışlık kavramına getirilen bu son yaklaşım, çok boyutlu bir bakış açısını ortaya koymaktadır (Gürlek ve Tuna, 2019: 39). Saks'a göre işe adanmışlığın temelinde "Sosyal Mübadele Teorisi" bulunduğu için işe adanmışlık literatürüne "Çok Yönlü Yaklaşım" adı verilen bir yaklaşımla katkıda bulunmuştur (Asmadili, 2020: 24).

Sosyal Mübadele Teorisi, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiler ışığında çalışanın örgütü ile karşılıklı etkileşiminin sağlanmasıdır. Bu etkileşim sonucunda, çalışanların yüksek düzeyde iş memnuniyetinin oluşmasıyla örgüt içinde pozitif bir havanın yaratılması sağlanmaktadır (Baran, 2019: 48).

Saks (2006), iş görenlerin işe karşı adanmışlığını "bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşan farklı ve benzersiz bir yapı" olarak tanımlamıştır (Heyns, 2018: 26). Örgütlerin çalışanlarına sunmuş olduğu kaynaklara bir nevi geri dönüş yapması yani bu kaynaklara cevap vermesinin en temel yolu, onların sergilemiş oldukları adanmışlık düzeyleridir. Başka bir ifadeyle; çalışanların fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak iş rollerine kendilerini daha fazla vererek rolleriyle bütünleşebilmeleridir (Saks, 2006: 603).

Saks (2006), çalışanların adanmışlık davranışını diğer araştırmacılardan farklı olarak ilk kez işe adanma ve örgüte adanma olarak ikiye ayırmış ve adanmışlık kavramına yeni bir bakış açısı sunmuştur (Gürlek, 2018: 56). Saks'ın (2006) yapmış olduğu araştırma sonuçları, örgütsel ve işe adanma davranışlarının her ne kadar birbirleriyle ilişkili olsa da aslında ayrı yapılar olduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçlarına göre aynı zamanda; katılımcıların işe adanma için vermiş oldukları puanların örgüt için verilen puanlardan anlamlı olacak şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu farklılık sadece verilen puanlarda değil iki kavramın sonuçlarında da olduğu tespit edilmiştir (Gürlek ve Tuna, 2019: 39).

3.3. İşe Adanmışlığın Boyutları

Literatürde işe adanmışlık kavramının farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlarla ele alındığı görülmektedir (Kocadağ, 2019: 7 ve Yalçın, 2019: 36). Kavramın temellerini ilk olarak atan kişi, 1990 yılında yapmış olduğu çalışmasıyla William Kahn'dır (Güneş, 2022: 19). Kahn (1990) bu çalışmasında; işe adanmışlık boyutlarını anlamlılık, güven ve uygunluk olarak sınıflandırmıştır (Ademoğlu, 2020: 25). 2001 yılında Maslach ve arkadaşları işe adanmışlığı enerji, bütünleşme ve yeterlilik olarak ayırırken, Macey ve Scheneider ise 2008 yılındaki çalışmaları ile bu kavramı niteliksel, durumsal ve davranışsal olarak boyutlandırmışlardır (Yalçın, 2019: 37). Saks ise (2006), işe adanmışlığı tek boyutta ele almayı tercih etmiştir (Kocadağ, 2019: 7). Schaufeli ve arkadaşları (2002), işe adanmışlığın fiziksel, duygusal ve bilişsel bileşenlerden oluştuğunu kabul ederek Kahn'ın görüşlerine katılmaktadır (Denizli, 2018: 87). Akabinde, Schaufeli ve arkadaşları (2002); işe adanmışlığın boyutlarını dinçlik, adanma ve yoğunlaşma olarak belirlemişlerdir (Yalçın, 2019: 36). Schaufeli ve arkadaşlarının (2002) modeline göre, fiziksel boyut; iş görenlerin işlerinde dinç yapıda olmaları, duygusal boyut; iş görenlerin kendilerini işlerine adanmış tutumları ve iş görenlerin işlerine yoğunlaşmaları da bilişsel boyut olarak ifade edilmiştir. Literatüre bakıldığında en fazla kullanılan, araştırmacılar tarafından daha çok kabul gören ve ilgi gösterilen boyutlandırmanın, Schaufeli ve arkadaşlarının (2002) yapmış oldukları sınıflandırmadır (Denizli, 2018: 87). Utrecht Engagement Scale (UWES) ismini verdikleri ölçek de en sık kullanılan ve işe adanmışlık literatüründe büyük önem verilen ölçek olma özelliğine sahiptir (Kocadağ, 2019: 7).

3.3.1. Dinçlik

Dinçlik kavramını alan yazınına kazandıran ve bu kavramı geliştiren Schaufeli ve arkadaşları; çalışanın iş esnasında yüksek enerji düzeyine ve zihinsel dayanıklılığa sahip, yaşanan zorluklardan yılmadan bu zorluklar karşısında ısrarla mücadele etme gayreti gösterilen davranış şeklinde tanımlamışlardır (Schaufeli vd., 2002: 74). Çalışma sırasında dinçlik hisseden iş gören işine odaklanarak yüksek düzeyde motivasyon davranışı göstermektedir (Turgut, 2011: 156). Başka bir ifadeyle, çalışan göstermiş olduğu motivasyonu sayesinde önüne çıkan engellerden kaçmamakta ve azimle işini yapmaya devam etme davranışı sergilemektedir (Yalçın, 2019: 37). Bir çalışan tarif edilen bu özellikleri gösterebiliyorsa o çalışan işine adanmış bir çalışandır (Türkmen, 2016: 49).

Enerjik olma dinçlik boyutunun temasıdır. Enerjik çalışan, kendi arzusu ile işine gelen ve kendisinden beklenen performansın üzerinde çaba gösteren bir karakterdir. Dinçlik adıyla betimlenen bu boyut, bireyin düşünce ufkunu genişleterek pozitif hal içerisinde olmasını desteklemektedir (Şahinbaş, 2018: 33).

Enerjik bir çalışan örgüt içindeki diğer çalışanlara örnek olarak onların da motivasyon düzeylerinin artmasına katkı sağlayabilmektedir. Dolayısıyla bu olumlu davranış diğer çalışanların da işe adanma düzeylerini arttırabilmektedir (Kanısıcak, 2018: 66).

Dinçlik; fiziki boyutta enerjik, duygusal anlamda güçlü, engellerle mücadele etmeye gönüllü olma halidir (Özkalp ve Meydan,2015: 6). Gerek kişisel yapı gerekse örgüt içindeki şartlardan ve zorluklardan dolayı bireyin enerji yapısında artma ya da azalma yönünde değişiklik olabilmektedir. Çalışanın ruhsal durumu ve örgüt içindeki çalışma koşulları bireyin dinçlik boyutunu etkileyebilen faktörlerdir (Şahinbaş, 2018: 33).

3.3.2. Adanma

Schaufeli vd. (2002), adanmışlık olarak adlandırılan bu boyutu; iş görenin işine verdiği önem, duyduğu heyecan ve gurur, zorluklara meydan okuma duyguları ile karakterize edilmesi olarak tanımlamıştır (Schaufeli vd., 2002: 74). Başka bir ifadeyle, bireyin işine dahil olmasını sağlayan güçlü duyguları barındırmasıdır (Wingerden, Derks ve Bakker, 2017: 51; Bakker ve Bal, 2010: 190 ve Bakker ve Demerouti, 2008: 209). Çalışanın işiyle bu derece güçlü duygusal bağ kurmasıyla birlikte, kendini işine adama davranışı söz konusu olmaktadır (Schaufeli vd. 2002: 74). Adanmışlık boyutu aynı zamanda, iş görenin işine duyarsızlaşması sonucunda yaşanan tükenmişliğin aksine olumlu bir davranıştır (Moodley, 2010: 56). Çalışanın kendini işine adaması, işiyle psikolojik açıdan bütünleşmesi ve işine verdiği katılımın daha kuvvetli olmasını sağlamaktadır (Schaufeli vd., 2002: 74).

Çalışanların daha çok inisiyatif almaları, sorumluluktan kaçmamaları, tam odaklanma ile işin gerektirdiği durumlardan daha fazlasını sergilemeye istekli olmaları, örgütsel açıdan olumlu çıktılara ulaşmayı sağlayacaktır (Yalçın, 2019: 37). Aynı zamanda işine adanmış çalışanlar örgütsel verimlilik açısından da önem taşımaktadır. Adanmış bir çalışanın performansı yüksek, motivasyonu kuvvetli, örgütsel bağlılıkları fazla ve işten ayrılma

niyetleri düşüktür. Bu nedenle örgütlerin, çalışan adanmışlığının oluşmasını sağlayacak politika uygulamalarına yönelmeleri yerinde olacaktır (Kanısıcak, 2018: 67).

Kısacası, bu adanmışlık boyutu; iş görenin işine yüklemiş olduğu anlamı vurgulamaktadır (Durgut, 2020: 50). Anlam yükleyen çalışan, işini daha mutlu bir şekilde gerçekleştirmekte ve bu durum onun işinde daha başarılı olmasına katkı sağlamaktadır (Günaydın, 2021: 72).

3.3.3. Yoğunlaşma

İşe adanmışlığın son boyutu olan yoğunlaşma, iş görenin tam manasıyla işine konsantrasyon sağlaması ve tüm dikkatini işine yoğunlaştırması ile karakterize edilen bir boyuttur (Schaufeli vd., 2002: 75). İşine tamamen yoğunlaşarak mutlu şekilde işini sürdüren çalışan, bu sayede zamanın nasıl geçtiğini anlamamakta ve işten ayrılma durumunda ise zorluk çekebilmesi olarak ifade edilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004: 295). Aynı zamanda; kendini işine kaptıran çalışan, bazı durumlarda işine ara vererek çalışmayı durdurmakta da güçlük çekmektedir. Bu davranış onun işine olan konsantrasyon düzeyinin yüksekliğini göstermektedir (Özkalp ve Meydan, 2015: 6).

Yoğunlaşma boyutu; çalışırken dış dünyayla alakanın kesilerek her şeyi unutma, işinde istenmeyen durumlar, zorluklar yaşanması halinde asla yılmama, yapılan hatalar karşısında kendini hızlı şekilde toparlayarak işini sürdürmeye devam etme yönündeki olumlu davranışlar topluluğudur (Nanto, 2021: 29). Bunun yanı sıra, iş görenin kendinden beklenen iş gereklerinin ne olduğunu bilmesi ve bu iş için kendi yeteneklerini yeterli görme halini de içermektedir (Seferinoğlu, 2021: 74).

Yoğunlaşma seviyesi yüksek olan iş görenlerin performansları da yüksek olmaktadır. Kendini derinlemesine olarak işine veren çalışanın performans artışı sonucunda verimliliği de artmakta, bu durum örgütler açısından olumlu sonuçların meydana gelmesine katkı sağlamaktadır. Örgütlerin; çalışanın yoğunlaşma düzeylerini arttıracak politikalar izlemeleri, kendilerinin amaç ve hedeflerine başarı ile ulaşmalarında önemli bir faktör olmaktadır (Denizli, 2018: 29).

İşine fazlasıyla yoğunlaşarak kendini ihmal eden çalışanın, bu durumdan olumsuz olarak etkilenebileceği görülmektedir. Kişinin dinlenmek için yeterince zaman ayıramaması, işi

uğruna dış dünyadan kendini soyutlaması, sosyal yaşamını ihmal etmesi sonucunda gerek fiziksel gerekse zihinsel açıdan yıpranmaya sebebiyet verebilmektedir. Bu durumlar göz ardı edildiği takdirde problemler yaşanması olası bir durumdur (Ademoğlu, 2020: 26 ve Günaydın, 2021: 73).

Dinçlik ve adanma; işe adanmışlığın oluşmasını sağlayan ana boyutlar olarak görülürken, yoğunlaşma boyutu ise işe adanmışlığın sonucu olarak kabul edilmektedir (Kartal, 2017: 18).

3.4. İşe Adanmışlık ile İlişkili Kavramlar

Alan literatürüne bakıldığında, işe adanmışlık kavramının benzer kavramlarla ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu başlık altında; işe adanmışlık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için teorik olarak ilişkilendirildiği, kendisine yakın görülen fakat birbirlerinden farklı olan diğer kavramlara değinilecektir. Bu doğrultuda; işkoliklik, iş tatmini, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının işe adanmışlık ile olan ilişkileri ele alınmıştır.

3.4.1. İşkoliklik

İşkoliklik, ilk kez 1971 yılında Amerikalı din bilimci olan Wayne E. Oates tarafından tanımlamasının yapılmasıyla literatürde yer almaya başlamıştır (Kartal, 2017: 13). Oates işkolikliği; “zorunlu olarak veya kontrol edilemez bir şekilde aralıksız çalışma ihtiyacı ve dürtüsü” şeklinde tanımlamıştır (Asmadili, 2020: 29).

İşkoliklik; bireyin kontrol edilemez şekilde kişisel, ailevi ve sosyal hayatlarına yeteri kadar zaman ayıramadan iş ve iş yerine olan aşırı bağımlılık halidir (Meriç, 2018: 33). İşinde uzun süreli zaman geçirme isteği, bu kavramın temelini oluşturmaktadır (Durgut, 2020: 47 ve Asmadili, 2020: 29).

İşkolikler; kendilerinden beklenen işin üzerinde çaba göstererek gerekenden daha fazlasını yapmaya çalışma, kendilerini zorlama eğiliminde olan karakterlerdir. Bu davranışın altında finansal ödüller, kariyer fırsatları ya da özel hayatlarındaki problemler değil; tamamen içsel

bir zorlama, ihtiyaç ve dürtüden kaynaklı sebepler yatmaktadır (Schaufeli, Taris ve Rhenen, 2008:175).

İşkolik bireyler, mecbur olmamalarına rağmen çalışma takıntısına sahiptirler. Kendilerine aşırı yüklenerek stresli ve tempolu iş ortamında bulunmaları, onların yaratıcı ve üretken bir iş gören oldukları anlamına gelmemektedir. Onlar için verimli ya da verimsiz olmak değil çalışmak önemlidir. Bu davranış şekilleri, bireylerin çalışma saplantısından kaynaklanmaktadır. Çünkü onlar, iş dışı aktivitelere zaman kaybı olarak bakmakta, işe karşı bağımlılık hali yaşamaktadır (Meriç, 2018: 33).

İşe adanmışlık ile işkoliklik arasında birçok açıdan benzerlikler olsa da birbirlerinden farklı niteliklere sahip iki kavram olma özelliği taşımaktadırlar. İşe adanmış çalışanlar için iş, zevkli ve ilgi çekicidir fakat işkolikler için işin zorunlu olma özelliği vardır (Altuğ, 2019: 124).

İşe adanmış kişiler de uzun saatler çalışabilme yeteneğine sahipken işkoliklerde olduğu gibi bu durum saplantılı hale getirilmemektedir. Adanmış çalışanlar, işkolikler gibi zorunluluk hissiyle değil gönüllü olarak çalışmaya yönelirler (Kartal, 2017: 13). Çünkü işkoliklerin bu davranışı altında, karşı koyamadıkları çalışma takıntısı yer almaktadır (Meriç, 2018: 33). İşkolikler; işle meşgul olmayı hayatlarının merkezine oturtan, boş zamanlarında dahi zihinlerini işle meşgul eden bireylerdir. İşe adanan çalışanlar ise işlerini benimsemekte, işten zevk almakta ve iş yapmayı eğlenceli hale getirebilmektedirler (Kanten, 2012: 20).

İşkolikler için işten uzak kalmak ya da çalışmamak, stres ve depresyon gibi negatif bir olgu oluşturmakta ve sağlık açısından sorunlar yaşanmasına sebebiyet vermektedir. Buna karşın işe adanmışlık çalışanlar için sağlıklı bir durum oluşturmamakta aksine bireyin enerjik hissetme, mutluluk duyma gibi olumlu bir etkiye sahip olmasını sağlamaktadır (Satır, 2019: 20).

Sonuç olarak; işe adanmışlık ve işkoliklik, çalışanları gerek fiziksel gerekse zihinsel açıdan zıt yönde etkileyen iki kavramdır. İşkoliklik çalışanların iş refahını negatif yönde etkilerken işe adanmışlık, iş görenlerde iş refahının artması ve performans yükselmesini sağlayan olumlu bir örgütsel davranıştır (Satır, 2019: 20).

3.4.2. İş Tatmini

Türkçe’ de iş memnuniyeti, iş doyumu olarak da adlandırılan iş tatmininin literatürde yapılmış birçok tanımı mevcuttur (Meriç, 2018: 36 ve Ceylan ve Türkyılmaz, 2021: 1302). Bu tanımlamalar arasında en öne çıkan ise 1976 yılında Locke tarafından yapılan tanım olmuştur (Altuğ, 2019: 125). İş tatmini, “kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum” olarak tanımlanmaktadır (Gupta ve Sharma, 2016: 7).

Yapılan işin özellikleri, sorumluluk derecesi, alınan ücretin adil olması ve yeterliliği, sosyal uyumun sağlanması, çalışanın işinde yükselme imkanı gibi beklentilerin karşılanması sonucunda iş tatmini gerçekleşmektedir (Ceylan ve Türkyılmaz, 2021: 1302). Bir diğer ifade ile; işin teması ve sahip olduğu özellikleri, çalışanın o işten tatmin olma derecesini belirlemektedir (Özyılmaz ve Süner, 2015: 148).

İş tatmini, bireyin yaşam tatmini ile doğrudan ilişkilidir. Kişisel yaşamında tatmin olmuş bir bireyin, fiziksel ve ruhsal sağlığı da pozitif yönlü olmaktadır. Bu durum, bireyin iş yaşamını da olumlu etkileyerek performans yükselmesi ve üretkenlik artışını sağlamaktadır. İş tatmini yüksek olan kişilerin örgütlerine olan bağlılıkları artmakta, iş arkadaşları ile olan iletişiminin sağlıklı ve müşteri memnuniyetinin de daha fazla olduğu görülmektedir (Akünel, 2018: 79 ve Meriç, 2018: 37).

İşe adanmışlık ve iş tatmini arasındaki tek benzer ilişki, her iki kavramın da pozitif örgütsel yaklaşımdan hareketle meydana gelmesidir. Bu iki örgütsel davranış, bireyin olumlu bir tavır takınmasından kaynaklanmaktadır (Çiftci, 2018: 89). İşe adanmışlık ve iş tatmini teorik açıdan birbirlerine benziyor olsalar da aralarında çeşitli farklar bulunmaktadır (Baran, 2019: 55). İş tatmini; bireyin işinden elde edeceği verilerin beklentilerini karşılaması, işin sağlayacağı kazanımları değerlendirmesi olarak ifade edilirken işe adanmışlık ise bireyin iş rolüne dair davranışlarını göstermektedir (Kanten, 2012: 23). Yani; işe adanmışlık, çalışanın rol performansı ile ilişkili bir kavramken iş tatmini işin kendisine sunduklarının değerlendirilmesine göre oluşan bir durumdur (Akünel, 2018: 79).

İş tatmini, bireyin gereksinimlerine göre değişiklik gösterme özelliğine sahiptir. İş tatmini yüksek olan birey, işine gitmek için sabırsızlık duyma ya da işini en iyi yapan olma gibi bir

düşünceye sahip karakter değildir. İş tatmini yüksek olan birey işinden gereken ihtiyaçları karşılamakta ve bu nedenle memnuniyet duymaktadır. İşe adanmış birey ise; işine hevesle giden, enerjik yapıya sahip, işine yoğunlaşan bir çalışan olma özelliğine sahiptir. Dolayısıyla iş tatmini ve işe adanmışlık kavramları birbirlerinden farklı özellikleri bünyelerinde barındırmaktadır (Meriç, 2018: 38). İşe adanma, işle ilgili oluşan duyguların yansıması iken iş tatmini ise iş özelliklerinin koşulları ve sonuçlarına yöneliktir. Başka bir ifadeyle; işe adanmışlık iş görenin işi ile ilgili hissettiği duygusal bağlarını işaret ederken, iş tatmini de çalışanın işi değerlendirerek elde edeceği sonuçlara odaklanmasıdır (Baran, 2019: 55-56).

İşine adanan çalışan; her daim işine heves, tutku ve enerji ile yaklaşmakta ve gayret göstermeye istekli olmaktadır. İşinden tatminkar olan çalışan ise, işe yönelik pozitif duygular içinde olabilmekte fakat adanmış çalışanlar kadar bu durumu sürekli gerçekleştirme düşüncesinde bulunmamaktadır (Çavuşoğlu, 2022: 11). Çünkü iş tatmini bireyin doyum noktasıyla ilişkiliyken işe adanma, işe karşı duyulan heves ve istekle bağlantılıdır (Gürlek ve Tuna, 2019: 43).

3.4.3. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından ortaya atılmıştır. Freudenberger, bu kavramı “başarılı olamama, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” olarak tanımlamıştır (Karataş, 2019: 24). Literatürde tükenmişlik kavramına ilişkin en çok kabul edilen tanım ise 1986 yılında Maslach ve Jackson tarafından yapılmıştır. Tükenmişliği, “insanların işini yapan bireyler arasında meydana gelen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma sendromu” olarak tanımlamışlardır (Bezuidenhout ve Cilliers, 2010: 2).

Tükenmişlik; bireyin aşırı ve yoğun çalışma koşullarından dolayı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik yaşayarak işin gereğini yeterli olarak yerine getirememesi durumudur (Meriç, 2018: 31).

Bu doğrultuda; bireyin işine konsantrasyonunun zayıflaması, kendini yetersiz görme hissiyatının oluşması, motivasyon gücünün azalması ve zevk alamama durumlarına yol açmaktadır (Bağcıoğlu, 2018: 56 ve Akyol, 2019: 5).

İşe adanmışlık, tükenmişliğin tam tersi diğer bir ifadeyle pozitif yönü olarak betimlenmiştir (Schaufeli ve Bakker, 2004: 294). Dolayısıyla, birbirleriyle kavramsal olarak farklılık gösteren iki ayrı yapılardır (Labuschagne, Mostert, Rothmann ve Rothmann, 2012: 62).

Tükenmişlik; bireyin işyerinde duygusal açıdan bıkkınlık, depresyon, yorgunluk hissi, kendini başarısız ve değersiz görme hallerini yansıtmaktadır. İşe adanmışlık ise bu durumların tam tersi yani enerjik, aidiyet duygusu, kendini işi için yeterli görme hislerinin oluşmasını sağlamaktadır. Tükenmişlik, bireyde olumsuz işe adanmışlık ise olumlu özellikleri açığa çıkarmaktadır (Akünal, 2018: 73).

Tükenmiş çalışan; işe gitme isteği az ve örgüt içinde diğer kişilerle iletişimi kötü olan karakterdir. İşe adanmış çalışan ise işe gitmek için hevesli ve diğer insanlarla olumlu ilişkiler sürdüren karakter olma özelliği göstermektedir (Meriç, 2018: 32).

Tükenmişliğin oluşumu, çalışanın tamamen kişisel faktörlerinden değil aynı zamanda örgütsel faktörlerden de kaynaklanmaktadır. Kısaca, tükenmişliğin sebepleri bireysel olmaktan çok örgütsel kaynaklarla bağlantılıdır (Bağcıoğlu, 2018: 55). İş görenin kendi kapasitesinin üzerinde iş yüküne maruz bırakılması, performans, verimlilik ve başarı karşısında ödül alamaması ve takdir görememesi, yönetimin adil bir strateji izlememesi ile örgütsel bağlılığın azalması ya da kaybolması durumu bireyi tükenmişliğe itebilmektedir (Nanto, 2021: 34). Bireyi tükenmişliğe sevk eden etkenler için önlem olarak gerekli iyileştirmelerin yapılması, tükenmişliği ortadan kaldırarak işe adanma davranışının gerçekleşmesini sağlayacaktır (Bağcıoğlu, 2018: 55 ve Nanto, 2021: 34).

3.4.4. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, ilk kez 1965 yılında Whyte tarafından ele alınmış ve o yıllardan bugüne araştırmacıların yoğun ilgisini çekmiş bir yapı olma özelliğine sahiptir (Arı, 2021: 34 ve Aykan, Karakuş ve Karakoç, 2019: 45). Örgütsel bağlılık; örgütün yararına yönelik davranış ve faaliyetlerde bulunma, kişisel çıkarları değil örgüt çıkarlarını düşünme ve çalışılan örgüte karşı sadakat duygusu besleme anlamına gelmektedir (Meriç, 2018: 35). Pozitif örgütsel davranış olarak kabul edilen örgütsel bağlılık; iş görenlerin performans, motivasyon, iş tatmini ve üretkenlikleri üzerinde rol ötesi davranış etkisine sahiptir (Kanten, 2012: 24).

Örgütsel bağlılığın ana temasını, iş gören ile çalıştığı örgüt arasında kurulan olumlu etkileşimler oluşturmaktadır. İş görenin çalıştığı kurumda işine devam etmesi, kendini kurumun bir ferdi olarak görmesi, kurumu benimseyerek duygusal bağ oluşturması örgüt bağlılığının hissedilmesini sağlamaktadır (Özyılmaz ve Süner, 2015: 149).

İşe adanmışlık ve örgütsel bağlılık, örgütler tarafından istenen ve beklenen davranış ve tutumları içermesi bakımından benzer kavramlar gibi düşünülse de temelinde birbirinden ayrı iki kavram olma özelliğini taşımaktadır (Çavuşoğlu, 2022: 8 ve Durgut, 2020: 49). Örgütsel bağlılık, iş görenin örgüte ilişkin tutumunu işaret ederken işe adanmışlığın yoğunlaştığı nokta işin kendisidir (Kartal, 2017: 14 ve Gürlek ve Tuna, 2019: 14).

İşe adanmış çalışanın görev yaptığı örgütüne bağlı olma gibi bir şartı bulunmamaktadır. Çünkü işe adanmış çalışan enerjik, hevesli olabilir ve işiyle bütünleşebilir fakat bu özellikler kendisinin örgüte de bağlı olması gerektiği anlamına gelmemektedir. Diğer zıt bakış açısıyla ele alındığında, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bir çalışanın işine adanmış olması her zaman mümkün olamaz. Burada, bir kavram işine diğer kavram örgüte yönelik tutum ve davranış sergilemektedir (Meriç, 2018: 35). Bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinde artma ya da azalma gerçekleşebilirken işe adanan bireylerin grafiği sabit olmakta ve bu durum kalıcı bir hal alabilmektedir (Kanten, 2012: 25).

İşe adanmışlık, iş görenin işine dair istek ve heves duygularıyla yaklaştığı bir durum iken örgütsel bağlılık duygusal tarafın yanında normatif ve devamlılık boyutlarından da etkilenmektedir. İş gören maddi ihtiyaçlarını karşılamak ve kendini örgütte kalmak için yükümlü hissetmesi sebebiyle, örgütten ayrılmasına engel bir durum olduğunu düşünebilmektedir (Denizli 2018: 105).

İşine adanmış çalışanlar, örgütlere daha fazla performans ve verimlilik katarken işten ayrılma davranışlarında da azalmayı sağlamaktadır. Bu durum örgütler açısından önemli bir rekabet avantajı oluşturabilmektedir. İşe adanmışlık için çalışanlara destek verilmesi, adanan çalışanların gücünden yararlanılması ve adanmışlık seviyelerinin yüksek tutulması, örgütlerin bağlılık sorunlarını çözmek için önemli stratejiler geliştirmelerinde yol gösterici etkenler olabilmektedir (Rana, Sharma, Singh ve Jain, 2019: 3).

3.4.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, ilk kez 1983 yılında Dennis W. Organ ve arkadaşları tarafından kullanılarak literatüre girmiş bir kavramdır (Baran, 2019: 57). Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını “isteğe bağlı, doğrudan ve açıkça örgütün ödül sistemi tarafından tanınmayan, örgütün etkin işleyişini teşvik eden davranış” şeklinde tanımlamaktadır (Asmadili, 2020: 31).

Örgütsel vatandaşlık; iş görenin kendi isteği doğrultusunda gönüllü olarak yapılan, örgüte katkı sağlayan ve yapılmaması halinde ise bir yaptırım gücüne sahip olmayan rol ötesi davranışlar bütünüdür (Günaydın, 2021: 69). Bu kavram; bünyesinde resmi zorunluluklar barındırmayan, iş tatmini ve örgütsel bağlılık davranışlarının sonucu olarak meydana gelerek bireyin davranışlarını kapsayan kavram vasfını taşımaktadır (Gupta ve Sharma, 2016: 6).

Çalışan; işe adanmışlık kavramında olduğu gibi örgütsel vatandaşlık davranışı çerçevesinde de rol ötesi davranışlar sergilemektedir. Bu yönüyle iki kavram birbirlerine benzer olarak görülse de temelde aralarında farklar bulunmaktadır (Türkmen, 2016: 52 ve Günaydın, 2021: 69). İşe adanmışlık; çalışanın işe odaklandığı psikolojik bir durumu yansıtırken örgütsel vatandaşlık, örgüte yönelik kişisel olarak takınılan tutumdur (Günaydın, 2021: 69).

İşe adanma, iş görenlerin ruhsal anlamda pozitif hallerini sergilerken örgütsel vatandaşlık iş görenlerin kişisel ve örgütsel rolleri haricinde takındığı tavırlardır (Baran, 2019: 58). İşe adanmış çalışanlar kendi görevleri dışında fazladan iş performansı göstermezken, örgütsel vatandaşlık davranışına yönelen çalışanlar ise kendi rolleri üzerine çıkarak fazladan çalışmaya gönüllü olmaktadır (Asmadili, 2020: 31).

İşe adanmışlık düzeyleri yüksek olan çalışanların örgüte katacakları değer ve faydalar da yüksek olacaktır. Çünkü işe adanan çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye daha yatkın olmaktadır. Çalışanların işe adanma düzeyleri yükseldikçe örgütsel vatandaşlık düzeyleri de yükselerek hızlanmakta ve iki kavram arasında bu açıdan doğru bir orantı var olmaktadır (Asmadili, 2020: 31).

3.5. İşe Adanmışlığın Sonuçları

İşe adanmışlık kavramının popüler olmasındaki en önemli güç, çalışan ve örgüt açısından olumlu sonuçlarla ilişkili olmasıdır. Bu kavram; çalışan performansındaki yükselişler, işten ayrılma niyetindeki azalmalar, müşteri memnuniyeti ve sadakatinin sağlanması, üretkenlik ve karlılık artışı gibi bireysel ve kurumsal açıdan olumlu etkilere imza atmaktadır (Saks ve Gruman, 2014: 169).

İşe adanmış çalışan; rol ötesi performans göstererek kendi görevlerinin üzerinde çaba sarfetmeleriyle, çalıştıkları kuruma faydalı eylemlerde bulunmaktadır. Ekstra rol davranışı sergilemeye istekli olan çalışanın bu performansı, onun adanmış bir çalışan olduğunun göstergesidir (Bakker, Demerouti ve Vergel, 2014: 398). Adanmış çalışanın; aynı zamanda inisiyatif almaya istekli, öğrenme ve kendini geliştirmeye yönelik motivasyonu da yüksek olmaktadır (Atcıoğlu, 2018: 50). Adanmış çalışan iş rolünü benimseyerek işiyle bütünleşmekte, işini tutkuyla yaparak işinde başarı kaydetmektedir. Çalışanın pozitif yönlü bu davranışı, onun verimliliğine de etki ederek daha üretken olmasını sağlamaktadır (Ersin, 2021: 12). Başka bir ifadeyle bu pozitif duygular; çalışanın iş kalitesini arttırarak daha yaratıcı olma ve yeteneklerini doğru kullanma yönünde yararlı olmaktadır (Kanten, 2012: 40).

Adanmış iş görenler işe adanmayanlara göre, psikolojik ve fiziksel açıdan daha sağlıklı olmakta ve bu durum daha olumlu ruh haline bürünerek iş çıktılarının da olumlu sonuçlanmasına katkı sunmaktadır (Demir, 2020: 45; Günaydın, 2021: 79 ve Denizli, 2018: 97).

İşe adanan iş görenler aynı zamanda işten ayrılma eğilimleri daha düşük, nitelikleri meslektaşlarından daha iyi düzeyde seyreden ve çalıştığı kurumu benimseyen bir karakter yapısı da sergilemektedir. Bu karakterler, mevcut işlerinden memnun olan ve iş arama faaliyetlerinde bulunma oranı daha düşük seviyedeki bireylerdir (Smith ve Markwick, 2009: 16 ve Gill, 2007: 9).

İş görenlerin işlerine adanmış olmaları hizmetlerinde üstün kalite göstermeleriyle doğru orantılıdır. Bu çalışanlar daha az hata yaparak iş kazalarına daha az maruz kalırlar. İş arkadaşlarına örnek bir çalışma arkadaşı görünümü çizerler. İşine adanan ve mutlu iş hayatı

süren bireyler, bu mutluluğu aile yaşantılarına da yansıtırlar. Ev hayatında mutlu olan çalışanın adanmışlık düzeyinde de gözle görülür yükselmeler meydana gelmektedir (Schaufeli, 2012: 5 ve Bakker, Demerouti ve Vergel, 2014: 398).

Örgütler, gelişen ve değişen dış dünyaya ayak uydurmaları ve rekabet koşullarında etkili şekilde mücadele edebilmeleri için yeteneklerini doğru kullanan ve işe adanan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Şahinbaş, 2018: 36 ve Baran, 2019: 67). Çünkü işe adanma kuruluşlar için motivasyon iyileştirici ve performans yükseltici bir olgu olarak görülmektedir (Çavuşoğlu, 2022: 15).

Adanmış iş görenleri bünyesinde barındıran kuruluşlar adanmamış iş görenlere sahip kuruluşlara göre rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. İşe adanmış çalışanlar yeteneğini, zekasını, zamanını gönüllü olarak kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanan bireylerdir. Bu gücü elinde bulunduran ve doğru kullanan kuruluşlar ise müşteri tatmini, performans, verimlilik, işten ayrılma niyetleri, karlılık oranları üzerinde önemli derecede olumlu etkilere sahip olmaktadır (Altuğ, 2019: 122 ve Ersin, 2021: 13).

İşe adanmışlık düzeyi yüksek olan örgütlerde olumlu bir atmosfer hakimdir. Örgütteki diğer çalışanlar ile işe adanan çalışanlar arasında daha az sorun yaşanmakta ve örgüt iklimi pozitif yönde seyretmektedir (Ersin, 2021: 13 ve Köse, 2015: 27). Aynı zamanda, işe adanma düzeylerinin artması sonucunda çalışan ile örgüt arasında sinerji oluşarak iki taraf da karşılıklı olarak olumlu çıktılara imza atmaktadır (Atcıoğlu, 2018: 57).

İnsan kaynağı, rekabet ortamında hayatta kalabilmek için örgütler açısından önemli bir unsurdur. Bu kaynağın en etkin şekilde kullanılması, yetenek, yaratıcılık, bilgi, verimlilik potansiyellerinden yararlanılması işe adanmışlığın ne denli önemli olduğunu ortaya koyan kilit faktörleri göstermektedir (Güneş, 2022: 21).

3.6. İşe Adanmışlık ile İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar

Kahn (1990), yapmış olduğu çalışmayla; işe adanmışlığa kavramsal açıdan temel oluşturmayı amaçlamıştır. Çalışmada, Batı Hindistan'daki bir yaz kampında ABD ve Batı Avrupalı katılımcılar ve Kuzeydoğu Amerika'da bir mimarlık firmasından oluşan iki örneklem üzerinde yaptığı araştırmasında çalışanların, psikolojik durumlarının işe

adanmışlık ve onun zıttı olan adanmamışlığın üzerindeki etkisi ve ilişkisi ele alınmıştır. Çalışma kapsamında Kahn, işe adanmayı etkileyen koşulları ve işe adanmayı gerçekleştirmek için gerekli olan etkenleri saptamayı hedeflemiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular sonucunda; işe adanmışlığın ve adanmamışlığın üzerinde etkili olan anlamlılık, güven ve uygunluk olmak üzere 3 unsurun etkili olduğunu, bu 3 psikolojik unsurun varlığı durumunda çalışanların işlerine adanma davranışını gerçekleştirdikleri, bunların olmaması dahilinde ise işlerine karşı adanma davranışını gerçekleştiremeyeceklerini ifade etmiştir.

Özkalp ve Meydan (2015), ortaklaşa yapmış oldukları çalışmada; Schaufeli ve Bakker (2006) tarafından geliştirilen işe angaje olma (işe adanmışlık) ölçeğinin (UWES-9), Türkçe' de güvenilirlik ve geçerlilikleri test edilmiştir. Araştırma, 146 süpermarket zinciri çalışanlarından alınan örneklem dahilinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma sonuçlarında, bu ölçeğin güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu tespit edilmiştir.

Denizli (2018), yapmış olduğu doktora tezinde; insan kaynakları geliştirme ikliminin, çalışanların işe adanmışlıklarına etkisinde örgüte bağlılığın rolü olup olmadığına dair bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma, İstanbul ilinde bankacılık-finance ve sigortacılık, eğitim ve sağlık sektörlerinde faaliyet göstermekte olan kurumlarda görevli 500 çalışana uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, İKG iklimi ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü ve orta şiddette bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Tespit edilen bir diğer sonuç ise, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta şiddette ilişkinin mevcut olduğu yönündedir. Ayrıca İKG iklimi ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif yönlü ve orta şiddette ilişkinin bulunduğu da tespit edilmiştir.

Meriç, Çiftçi ve Yurtal (2019), yapmış oldukları çalışmada algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma, Ordu ilinin en büyük üç ilçesi olan Altınordu, Ünye ve Fatsa'da Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan 352 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve örgütsel destek arttıkça öğretmenlerin işe adanmışlık düzeylerinin de artacağı ifade edilmiştir.

Schaufeli, Salanova ve Bakker (2006), yapmış oldukları çalışmalarında; 2002 yılında Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan Utrecht Work

Engagement Scale–UWES olarak bilinen 17 maddelik işe adanmışlık ölçeğinin 9 madde olarak kısaltılabileceği ve böylece daha öz bir hale getirilerek yeni bir formun geliştirilebildiği belirtilmektedir. Çalışmada ayrıca 10 farklı ülkeden elde etmiş oldukları veriler doğrultusunda uzun ifadeli ölçeğin 9 maddeden oluşan kısa form haline getirilerek bu ölçeğin farklı kültürlerde de kullanılabileceği sonucuna varmışlardır. UWES-9 olarak adlandırılan ölçeğin kabul edilebilir psikometrik özelliklere sahip olduğu ve örgütsel davranış üzerine yapılan çalışmalarda kullanılabileceği ifade edilmiştir.

Rana, Sharma, Singh ve Jain (2019), birlikte gerçekleştirmiş oldukları çalışmanın amacı; İşveren markasının işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma, Hindistan’da bilgisayar teknolojileri sektöründe yer alan şirketlerin farklı departmanlarında görev yapan 250 çalışana uygulanmıştır. Çalışmanın; işveren markası, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri eşzamanlı olarak incelediği, Hindistan gibi gelişmekte olan bir ülkede bu üçlü değişkenin bir arada yer aldığı ilk araştırma olmasından dolayı özgünlük değeri taşıdığı ve literatüre önemli bir katkı sağlayacağı belirtilmiştir. Araştırma sonuçları kapsamında; işveren markasının, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu ve bundan dolayı da örgütsel bağlılığın işe adanmışlığın bir sonucu olduğunu ifade etmişlerdir.

Saks (2006), yapmış olduğu çalışmada; iş ve organizasyon odaklı adanmışlık ve bağlılık davranışlarını incelemeyi amaçlamıştır. Ayrıca çalışmada işe adanmışlık kavramının temelinde Sosyal Mübadele Teorisi’nin yer aldığını da belirtmektedir. Bu doğrultuda; çalışanların bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak iş rolleri ile kendilerini özdeşleştirmeleri sonucunda örgütleri tarafından gerektiği şekilde fayda ve değer görerek karşılığını alacaklarını ifade etmektedir. Araştırma kapsamında, çeşitli kuruluşlarda çalışan 102 işgörene anket çalışması uygulanmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar ışığında; işe adanmışlığın örgütsel adanmışlık ve bağlılık üzerinde etkisinin bulunduğu, örgütsel bağlılığın işe adanmışlığın bir sonucu olduğu, işe adanma kavramının örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla pozitif; işten ayrılma niyeti ile negatif yönde bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Rana, Chopra ve Pant (2019), yapmış oldukları çalışmalarında; iş görenlerin demografik özelliklerinin işe adanmışlık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır.

Araştırma; Hindistan’da seçilmiş dört özel telekom şirketinde görevli 612 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarında; cinsiyet dışında diğer tüm demografik özelliklerin, çalışanların işe adanmışlık düzeylerini önemli ölçüde etkilediği belirtilmiştir. Kadın ve erkek katılımcıların, işe adanmışlık düzeylerinin birbirlerine yakın olduğu fakat yaş, atama, çalışma pozisyonu gibi diğer değişkenler arasında işe adanmışlık düzeylerinin farklılıklar oluşturduğu ifade edilmiştir. Analizler sonucunda ayrıca, çalışanlar arasında ortalamanın üzerinde işe adanmışlık düzeyinin bulunduğu da belirtilmiştir.

Aydemir ve Endirlik (2019), birlikte yapmış oldukları çalışmanın amacı; işe adanmışlığın demografik değişkenler üzerindeki etkisi ve bu değişkenlerin işe adanmışlık alt boyutları açısından farklılık oluşturup oluşturulmadığının belirlenmesidir. Araştırma, Kayseri ilindeki 330 banka çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; yalnızca dinçlik alt boyutu ile medeni durum değişkeni anlamlı farklılık gösterirken adanma, dinçlik ve yoğunlaşma alt boyutları ise mesleki deneyim değişkeni üzerinde anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Küreselleşmenin etkisiyle beraber rekabet koşullarının değişmesi ve yaşanan teknolojik ilerlemelere ayak uydurabilmek, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için en nihai hedef olarak görülmektedir. Hedeflere ulaşabilmek adına örgütlerin hayat kurtaracak yatırım çalışmalarına yoğunlaşmaları, sürdürülebilir rekabet avantajının yaratılmasında önem arz etmektedir (Rawashdeh ve Tamimi, 2019: 192).

Doğaları gereği örgütler, kimi zaman çevreleri kimi zaman diğer örgütlerle kendi aralarında bir etkileşim içinde yer almaktadır. Bu etkileşimler dahilinde örgütlerin strateji ve politika belirlemesi ise yaşanan değişim ve gelişimlere uyum sağlayabilmek hususunda önemli olabilmektedir (Erdoğan, 2019: 1). Başka bir ifadeyle; rekabet koşullarına uyum sağlayarak hayatta kalabilmek, belirlenen strateji ve uygulanan politikaların yatırım kaynağı haline getirilmesiyle gerçekleşebilmektedir (Rawashdeh ve Tamimi, 2019: 192).

Bir kuruluşun en önemli ve güçlü yatırımı, sahip olduğu insan kaynağında gizlenmektedir. Çünkü kuruluşların varlığı ellerinde bulundurdukları nitelikli işgücü ile değer kazanmaktadır (Balta ve Güney, 2018: 27 ve Budak, 2009: 30). Kalifiye işgücünü ellerinde tutarak stratejik açıdan ciddi bir hamle kazanan işletmeler, bu faktörlerden dolayı insan kaynağının işletmeler için önemli konuma sahip olduğunun da bilincindedirler. Deneyim ve yeteneği yüksek iş görenlere sahip işletmelerin, rakiplerine karşı büyük oranda fark yaratarak üstünlük sağlamaları ve bu kazanımın devam edebilmesinin ise ancak kalifiye işgücünün bünyelerinde kalabilmesi ile mümkün olduğunu kabul etmektedir (Yeşil, Mavi ve Hatunoğlu, 2020: 569). Çünkü; örgütün amaçlarına ulaşabilmesi, uzun hayat seyrine sahip olabilmesi, başarı grafiğini yükselterek kurumun gücüne güç katacak bağlılık davranışı sergileyen işgücünün mevcudiyetinden geçmektedir (Serinikli, 2016: 161 ve Bayram, 2005: 126).

Örgütüne bağlı personel devamsızlık ve işe gecikme davranışı gibi olumsuz davranışlardan sakınan, yüksek üretkenlik artışı gösteren olumlu bir grafiğe sahiptir (Brammer, Millington ve Rayton, 2007: 1702 ve Randall, Fedor, Longenecker, 1990: 210). Bu nedenle işletmelerin, işgücünün bünyelerinden ayrılmalarını önleyecek ve aidiyet duygularını arttıracak faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir. Çünkü örgütsel bağlılığa sahip çalışan hem örgüt

içinde uyum sağlayarak iş performansına olumlu katkı sağlamakta hem de örgüt itibarını arttırarak rakiplerine karşı farklılık yaratabilmektedir (Serinikli, 2016: 16; Karahan ve Yılmaz, 2014: 5692).

İnsan kaynağının, örgütsel bağlılığı sağlanarak bu bağa yüksek bir ivme kazandırılması; herhangi bir zorlama ya da zorunluluğa tabi tutulacak davranış ile gerçekleşmesi mümkün değildir. Bu tamamen iş gücünün kendi iradesi ile gerçekleşen bir tutumdur. Bundan kaynaklı; işletmelerin sürdürülebilir başarılarının gerçekleşebilmesi için, işgücü bağlılığının artmasını sağlayan etmenlere odaklanılması yerinde olacaktır (Kaya ve Filiz, 2020: 112).

4.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi

Örgütsel davranış, yapılan araştırmalar ile bireylerin örgüt içindeki davranışlarını bilimsel temellere dayandırarak bu davranışlara ışık tutan önemli bir alan olma özelliğine sahiptir. Birey ile örgüt arasındaki ilişkilere odaklanılarak; bu ilişkilerin uyum içinde gerçekleşmesi dahilinde, örgütsel ve bireysel alanda olumlu çıktılar sağladığı araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013: 300).

Güçlü motivasyon ile verimliliğin arttırılması, stres faktörünün kontrol altına alınması, işten ayrılma oranlarının düşmesi, devamsızlık sorunlarının giderilmesi, örgütün amaç ve hedeflerinin benimsenerek başarı grafiğinin yükseltilmesi gibi olumlu çıktılar, çalışanların örgüt ile aralarında kurdukları bağın sonucu olarak gerçekleşmektedir. Çalışanların bu denli güçlü duygular geliştirmeleri ise dikkatleri örgütsel bağlılık kavramına yöneltmektedir (Ulu ve Akpınar, 2016: 94; Keskin ve Alayvaz ve Keskin, 2020: 2). Bu nedenle; 1950’li yıllarda iş görenlerin işyerlerine yönelik tutumlarının saptanması amacıyla çalışmalar başlanmış ve 1970’li yıllar itibariyle bu çalışmaların hız kazanmasıyla, örgütsel bağlılık örgütsel davranış alanında gerek araştırmacıların gerekse yöneticilerin takip ettiği ve üzerinde önemle durduğu kavram olma özelliğini kazanmıştır (Arsezen, 2017: 216 ve Bilgehan, 2022: 44).

İnsan, yaratılışı gereği birçok temel duygulara sahiptir. Bağlılık da bu duygular içerisinde yer alan güçlü hislerden birini oluşturmaktadır (Özer, 2020: 42). Bağlılık; ilgi duyma, kendini yakın hissetme, sadık olma halidir (Taşkın, Ünsar ve Demiralay, 2017: 188). Birey; bir kişiye, bir eşyaya, başka bir canlıya diğer bir ifadeyle her şeye karşı bağlılık hissedebilmektedir. Tıpkı çalışanların örgütüne yönelik bağlılık duygusuna kapılması gibi

(Özer, 2020: 42). Allen ve Meyer bağlılığı, bireyin örgütüne duygusal açıdan yaklaşması olarak tanımlamışlardır (Allen ve Meyer, 1991: 64).

Örgütsel bağlılık kavramı ilk kez 1956 yılında William H. Whyte’in kaleminden çıkan, Türkçesi “Örgüt İnsanı” olan “The Organization Man” adlı eserinde yer almıştır. Bu eserde, yüksek bağlılığın doğuracağı tehlikelerden bahsedilmiştir (Yılmaz, 2022: 3). Ayrıca eserde, örgüt adamının sadece örgüt adına çalışan bir işgücü olmadığını aynı zamanda örgüte ait bir birey olduğunun da altını çizmiştir. Whyte’dan sonra örgütsel bağlılık konusunda yapılan derinlemesine çalışmalarla yüksek bağlılığın örgüt için yararlı ve pozitif bir durum olduğu kabul edilmiştir (Randall, 1987: 460).

Örgütsel bağlılığın farklı disiplinlerde farklı araştırmacılar tarafından ilgi görmesi sonucunda, her araştırmacının kavramı kendi bakış açısı doğrultusunda değerlendirdiği görülmektedir. Bu nedenle kavramın, literatürde belirgin bir tanımı olmamakla birlikte yapılan tanımlarda çeşitlilik gösterdiği görülmektedir (Elmalı ve Özakar, 2021: 29; Torun ve Doğan, 2021: 107).

Dilimizde “Örgütsel Bağlılık” olarak ifade edilen kavram, yabancı yazında “Organizational Commitment” şeklinde yerini almaktadır. İngilizce’ de “Commitment” kelimesi “yapmak, uygulamak” biçiminde karşılık bulurken, bu kavramla birlikte literatürde; bireyin gerek davranışsal gerekse motivasyonel açıdan özellikleri üzerine yoğunlaşılmasına vurgu yapılmaktadır (Kılıç, 2019: 4).

Allen ve Meyer (1990), bireyin psikolojik durumundan kaynaklı koşul ve davranışların kişiyi manevi olarak örgüte bağlı hissettirmesini örgütsel bağlılık olarak ifade etmişlerdir. Kendilerini güçlü şekilde bağlı kabul eden bireylerin, tüm çalışanlar içinde ayrılma olasılıkları en düşük çalışanlar olduğu fikrini savunmuşlardır (Allen ve Meyer, 1990: 1).

Kassaw ve Golga (2019) çalışanların motivasyonunu yükselterek performanslarını arttıran, iş gücünün örgüt vizyonu çerçevesinde hareket etmesini sağlayarak hedeflere ulaştıran önemli bir konu olarak tanımlamışlardır (Kassaw ve Golga, 2019: 87).

Liou (2008) tarafından yapılan tanımda; zamana ve mekana göre değişiklik gösterebilen, örgütün hedef ve refahını gerçekleştirmeyi amaç edinen, istek doğrultusunda gösterilen tutum olarak belirtilmiştir (Liou, 2008: 120).

Wiener (1982) için örgütsel bağlılık; çalışanlara, bünyesinde görev yaptığı örgütün amaç ve çıkarlarını gözeterek hareket ettiren, kuralcı baskılardan oluşan bir bütündür (Wiener, 1982: 421).

Başka bir tanıma göre ise örgütsel bağlılık, örgütün; üst yönetim, tüketici grubu, sendikalar, toplumun tüm kesiminden bireylerin amaçlarını benimseme süreci olarak adlandırılmaktadır (Reichers, 1985: 465).

O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre, bireyin; örgüte karşı psikolojik manada bağlılık hissetmesi, örgütün sahip olduğu özellikleri ve takındığı tutumu benimsemesi ve bu unsurları kendi zihninde harmanlayarak dışarıya yansıtmasıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Buchanan (1974)'a göre ise örgütsel bağlılık; örgütün belirlediği amaç ve savunduğu değerlerinin birey tarafından özümşenerek kendi amaç ve değerleri gibi savunması, tıpkı bir taraftar gibi örgütüne karşı duygusal anlamda güçlü bağlılık hissetmesidir (Buchanan, 1974: 533).

Yapılan başka bir tanımlamaya göre örgütsel bağlılık; örgütün başarı kaydetmesinde önemli bir formül görevi üstlenen kavramdır (Sivaramakrishnan, Zhang, Delbaere ve Bruning, 2008: 55).

Zain ve Gill (1999) yaptıkları çalışmalarında örgütsel bağlılığı; insan kaynağının örgüt içindeki davranışlarının çözümü ve analiz edilmesinde, bu kaynağın kendini örgüt hedefleri ile ne derecede özdeşleştirdiğine dair açıklık getiren etkili bir kavram olarak adlandırmaktadırlar (Zain ve Gill, 1999: 1).

Polatçı, Ardiç ve Türkan (2014) bu kavramı; çalışan davranışlarını pozitif yönde etkileyerek gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan kişilerde olumlu etkiler oluşturulması biçiminde tanımlamışlardır (Polatçı, Ardiç ve Türkan, 2014: 282).

Başka bir bakış açısına göre örgütsel bağlılık; işgücünün bünyesinde bulunduğu örgütün belirlemiş olduğu amaçları özümsemesi ve bu amaçlardan sapmaması, örgütten ayrılmak istememesi, oluşabilecek her türlü zorlu şartlara rağmen görev yaptığı örgütüne sadık kalması olarak belirtilmektedir (Koçel, 2020: 472).

Yapılan farklı bir tanımda ise; iş görenin, örgüt amaç ve değerleri yönünde büyük uğraşlar vererek örgüt ailesinin bir ferdi olmayı sürdürmesi olarak ifade edilmektedir (Durna ve Eren, 2005: 210).

Üren ve Çorbacioğlu (2012); çalışanın, örgüt koşullarına uyum sağlayarak performansını arttıran, örgütün rekabet ortamında yaşamını devam ettirebilmesine katkı sağlayan kavram şeklinde tanımlamışlardır (Üren ve Çorbacioğlu, 2012: 29).

Karahan ve Yıldız (2014)' e göre ise örgütsel bağlılık, personelin; örgütün amaç, değer, görev ve kurallarını benimseyerek işyerine yönelik güçlü sadakat duygusu hissetmesidir (Karahan ve Yılmaz, 2014: 5692).

Örgütsel bağlılık, kişilerin sadece iş hayatındaki sınırları içinde kalmayıp aynı zamanda bireysel olarak da kendisini etkileyen bir kavram olma özelliğini içinde barındırmaktadır. Örgüt bünyesinde mutlu ve huzurlu olan çalışan, bu pozitif durumlar sonucunda işyerinde uyum sorunu yaşamamakta ve ailenin bir ferdi gibi aitlik duygusunu eksiksiz şekilde hissedebilmektedir. Kendini işyerinde yabancı hissetmeyen çalışan, böylelikle “ben” yerine “biz” bilincini benimseyerek gerek kendi gerekse örgüt adına olumlu çıktılar sağlayabilmektedir. Güçlü bağlılık duygusu taşıyan birey, aynı zamanda sorumluluk almaktan ve iş yükü altına girmekten kaçmamakta, örgüt hedeflerine ulaşmak için kendini bu yolda önemli bir faktör olarak görebilmektedir (Ant, 2019: 16).

Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından bu denli önemli olmasının sebeplerinden biri de örgüt içinde performansa dayalı olumlu bir hava etkisi yaratmasıdır. İşe geç gelme ya da hiç gelmeme, işten ayrılma düşüncesine kapılma, motivasyon düşüklüğü ve verimsizlik gibi durumların azalması insan kaynağının çalıştığı kuruma karşı gösterdiği bağlılıkla doğru orantıya sahiptir. Aynı zamanda bağlılık, işten ayrılma sonucunda oluşabilecek ek maliyetlerin de önünü kesebilmektedir (Kandemir, 2022: 28).

Örgütlerin sadece anı değil geleceği de düşünmeleri ve sürdürülebilir başarıları için insan kaynağına önemle eğilmeleri gerekmektedir. Nasıl ki insan vücudunda organların varlığı hayatsal önem taşıyorsa örgütler için çalışanlar da o derece öneme sahiptir. Örgüt adına bu derece mühim olan çalışanların bağlılıkları sağlanarak bu gücün kurum dışına çıkmasına mani olunmalıdır (İlter, 2019: 9). Kurumlar çalışanlarının temel istek, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamalı, sorunlarını görmezden gelmemeli, onların gözüyle olaylara bakarak çözümler üretmeli, güvenlerini oluşturacak davranışlar sergileyerek bağlılıklarını kazanmalıdır. Gerek maddi gerekse manevi açıdan iş görenleri kendilerine çekerek bağlılık ağlarını kuvvetlendiren işletmeler, verimlilik ve performans grafiğini yükselterek yoğun rekabetin yaşandığı sektörde ayakta kalmayı başarabileceklerdir (Kang, 2019: 8 ve Söğüt, 2019: 46).

4.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın kapsam olarak oldukça geniş bir yapıya sahip olmasından kaynaklı, kavramın tanımlamasında olduğu gibi sınıflandırılmasında da ortak fikir birliğine varılamamıştır. Bu durum farklı araştırmacıların farklı yaklaşımlar sunmasına sebebiyet vermiştir (Ant, 2019: 17). Bundan dolayı; alan yazınında çoğunluklu olarak tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere üç sınıflandırma üzerinde yoğunlaşmaktadır (Epren, 2019: 30).

4.2.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum; bireyin bir durum, olay, nesne, insan veya eylemlere karşı takındığı tavır ve bunları ele alış şeklidir (Kılınç, 2013: 38). Tutumsal bağlılık ise bireylerin değer, amaç ve hedeflerinin çalıştıkları kurumunkilerle aynı çerçevede olması ve uyumun yakalanması olarak tabir edilmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Tutumsal bağlılık, örgütsel davranış alanında çalışma yapan araştırmacılar tarafından dikkat çeken, benimsenen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın örgütsel davranış alanına yakın olduğu ve çalışan ile örgüt arasında duygusal akışa sahip olan bir durum niteliği taşıdığı vurgulanmaktadır (Öztürk, 2018: 8 ve Özgörü, 2019: 15).

Literatürde tutumsal bağlılığa dair çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar içinde en fazla öne çıkan ve en önemlileri olarak ifade edilenleri Etzioni, Penley ve Gould, Kanter, Q'Reilly ve Chatman, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlar alan yazınında yerlerini almaktadırlar (Tekatlı, 2019: 36).

4.2.1.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer; kendilerinden önce çalışmalar yapan ve farklı yaklaşım sunan araştırmacıların çalışmalarını incelemiş, bu yaklaşımların artı-eksi yönlerini hesaba katarak en çok kabul gören ve literatürde sıklıkla kullanılan sınıflandırmayı oluşturmuşlardır (Ant, 2019: 17 ve Kılıç, 2019: 15). İlk kez 1984 yılında Allen ve Meyer, örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalarının başlangıcını oluşturarak duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere örgütsel bağlılığı iki boyut altında ele almışlardır (Çolak, 2021: 27; Sinan ve Kavas, 2015: 844). Allen ve Meyer (1990) yaptıkları çalışmalarında ise, o zamana kadar yapılan bağlılık sınıflandırmalarının dışına çıkarak 1980 yılında Weiner ve Vardi'nin araştırmalarına dayanarak normatif bağlılık olarak adlandırılan üçüncü bir sınıflandırmayı da eklemişlerdir. Böylelikle farklı bir bakış açısı sundukları literatürde yerlerini alarak araştırmacılar tarafından ilgi gösterilen sınıflandırma olma özelliğine kavuşulmuştur (Kılıç, 2019: 15 ve Eral, 2019: 43).

Örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık şeklinde sınıflandırarak açıklayan Allen ve Meyer; örgütsel bağlılığın, çalışanların hislerine hitap eden psikolojik bir durum olduğunu da vurgulamaktadırlar (Sinan ve Kavas, 2019: 844).

Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık; bireyin örgüte karşı güçlü bağlılık hissine kapıldığı, kendini örgütle özdeşleştirerek örgütün bir üyesi olmaktan dolayı mutlu olduğu duygusal bir bağlılık çeşididir (Allen ve Meyer, 1990: 2). Bireylerin değerleri ile örgütün değerleri birbirleriyle uyduğu takdirde, iş gören örgütünü benimser ve örgütü ile bir bütün olduğunu kabul eder (Noraazian ve Khalip, 2016: 19). Bu nedenle duygusal bağlılık; işten ayrılma niyetinde azalma, iş performansında artış, devamsızlıklarda düşüş gibi olumlu sonuçların göstergesi sayılmaktadır. Üç bağlılık türü içinde örgüt için en büyük faydaya sahip bağlılık çeşidi olan

duygusal bağıllık, iş davranışlarının pozitif yönde seyretmesine katkı sunmaktadır (Aranki, Suifan ve Sweis, 2019: 140).

Duygusal bağıllığa sahip çalışanlar, herhangi bir zorlama yolu ya da zorunluluk hissi ile değil tamamen kendi istekleri doğrultusunda örgütte çalışmakta ve kalmaya devam etmektedir. Burada çalışanın içten gelen çalışma hevesi söz konusudur. Örgütün başarısını kendi başarıları gibi gören ve bu uğurda yüksek performans sağlayan çalışanların, duygusal bağıllık dereceleri yüksek olmaktadır (Doksan, 2019: 14).

Devam Bağıllığı

Devam bağıllığı, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda bu ayrılığın maliyetlerle ilişkilendirilmesini ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 1). Bu bağıllık türü; çalışanların, işten ayrılınca karşı karşıya kalacakları ve gerek finansal gerekse finansal olmayan kayıplarını da göz önüne alarak örgütte kalmasını sağlamaktadır (Hartmann, 2000: 92). Başka bir ifade ile; işgücünün zaman, emek, maliyet gibi faktörlerden kaynaklı bulunduğu yere kilitli kaldığını ve ayrılması durumunda ise kendisinde bu değerleri kaybedeceği hissini oluşturmaktadır (Aranki, Suifan ve Sweis, 2019: 140).

İş görenin örgütte elde ettiği yetenek ve deneyimlerinin o örgütten ayrılması durumunda ne kadarını başka bir örgüte aktarabileceği, yeni işinden dolayı bulunduğu yerleşim yerinden başka bir yere taşınma düşüncesi, örgütten ayrıldığı takdirde sahip olduğu işten daha iyisini bulamama korkusu devam bağıllığının öne çıkmasını sağlayan faktörler olarak kabul edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 46). Daha iyi iş alternatiflerinin karşısına çıkması durumunda ise devam bağıllığının gücü zayıflamaya ve işten ayrılma düşüncesi de gündeme gelmeye başlamaktadır ((Noraazian ve Khalip, 2016: 19).

Normatif Bağıllık

Normatif bağıllık, iş görenlerin örgütte kalmalarına yönelik zorunluluk duygusunu temsil etmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 1). Başka bir ifadeyle; örgütün, çalışanına öğrenim ödemeleri (üniversite, burs vs.) ve mevcut becerilerini geliştirecek eğitimin verilmesi gibi imkanlar sunarak o çalışanın örgütte kalma mecburiyeti hissetmesini sağlayan bağıllık türüdür (Meyer, Allen ve Smith, 1993: 539 ve Nafei ve Kaifi, 2013: 133).

Bu bağıllık; erdem ve etik faktörleri odak alan, çalışanların işletmeden ayrılmamalarını ahlaki görev duygusuyla bağdaştıran bağıllık türüdür (Çöllü ve Summak, 2010: 277). Bu nedenle çalışanlar, kendilerini örgüte karşı borçlu hissetmekte ve örgütte kalmaya devam etmeleri hususunda bir düşünceye sahip olmaktadır (Sivaramakrishnan, Zhang, Delbaere ve Bruning, 2008: 57; Doğan ve Kılıç, 2007: 47). Çünkü normatif bağıllık algısı yüksek olan çalışan, örgütüne sadık olmakta ve örgütün ona sağladığı kaynaklara rağmen ayrılması durumunda ise örgüt içinde kötü bir izlenim bırakacağını da düşünmektedir (Çatalbaş, 2022: 36).

4.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Alan yazını incelendiğinde örgütsel bağıllığın başlangıç çalışmalarına imza atan kişinin Etzioni olduğu görülmektedir (Uslu, 2021: 39). Etzioni; örgütsel bağıllığın gerçekleşmesindeki temel faktörün, çalışanlar üzerinde örgütün kurmuş olduğu otorite ve elde etmiş olduğu güçten kaynaklandığını belirtmektedir (Eğilmezkol, 2011: 39). Çalışanların örgüte yakınlaşarak bağ kurmalarının sebebi bu otorite ve gücün içinde yer almaktadır (Ant, 2019: 21).

Etzioni geliştirdiği yaklaşımında örgütsel bağıllığı örgütsel katılım olarak ele almıştır (Kılınc, 2013:41). Örgüt içerisinde uyumun sağlanmasını savunduğu bu yaklaşımında Etzioni, uyum sağlanmadığı takdirde çalışanların bağıllıklarında zayıflıkların meydana geleceğini ve örgütsel katılımın sağlanması ile bu durumun aşılabileceğini vurgulamıştır (Uslu, 2021: 39). 1961 yılında Etzioni; örgütsel katılım düzeylerini ahlaki, hesaplayıcı ve yabancılaştırıcı bağıllık olmak üzere üç boyutta ele alarak literatüre katkı sağlamıştır (Zangaro, 2001: 15).

Ahlaki Bağıllık

Ahlaki bağıllık, bir çalışanın örgütün amaçlarını içselleştirerek kurumsal hedeflerle kendini özdeşleştirmesi olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda, örgüte karşı çalışanın pozitif yoğunluklu bir yönelimi olduğunu da vurgulayan bir bağıllık çeşididir (Zangaro, 2001: 15).

Bu bağıllık kapsamında çalışan, örgüt ailesinin bir ferdi olduğu için gurur duymakta, iş sorumluluklarını yerine getirmekte ve kendini en iyi hizmeti sunabilmek doğrultusunda davranışlarını şekillendirmektedir (Kılıç, 2019: 11 ve Mert, 2019: 27).

Hesapçı Bağıllık

Örgüte yönelik düşük düzeydeki olumlu ya da olumsuz yönelimi ifade eden çıkarıcı bir bağıllık türü olarak tanımlanmaktadır (Zangaro, 2001: 15). Bu bağıllık türü, çalışan ile örgüt arasındaki çıkar ilişkisini baz almaktadır. İşgücünün sunduğu pozitif katkılardan dolayı örgütün maddi ve manevi olarak onları güdüleyecek ödülleri sayesinde, çalışanın bağıllık hisleri güçlenmekte ve böylece işten ayrılma düşüncesi içerisine de girmemektedir (Küçük, 2019: 49).

Yabancılaştırıcı Bağıllık

Bu bağıllık şekli; örgütten beklenen taleplerin karşılanma oranının düşük olmasına rağmen, örgütün bir ferdi olmaya devam etmesini ifade eden örgütsel bir bağıllık türüdür (Penley ve Gould, 1988: 47). Bir nevi, çalışanların başka alternatifleri olmadığını düşünmelerinden kaynaklı kalmaya devam etme durumudur (Zangaro, 2001: 15). Ayrıca; davranışlarının kısıtlandırıldığını hisseden çalışan, buna karşılık olarak çalıştığı kuruma negatif bağıllık tutumu da sergilemektedir (Küçük, 2019: 49).

4.2.1.3. Penley ve Gould Yaklaşımı

1988 yılında Penley ve Gould tarafından geliştirilen bu yaklaşım, Etzioni'nin sınıflandırmasını temel alarak oluşturulan bir yaklaşımdır (Palice, 2020: 67). Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin modelinde ifade edilen üç boyutun, örgütsel bağıllığı açıklama bakımından yeterli olduğunu fakat bazı sebeplerden kaynaklı literatürde gereken ilgiyi göremediğini belirtmektedirler (Penley ve Gould, 1988: 45). İlgi görememesinin sebeplerinden biri modelin sadelikten uzak, karmaşık bir yapıyı barındırmış olmasıdır. Model kapsamında ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere tamamen birbirlerinin tersi görünümü veren iki duygusal içerikli bağıllık yer almaktadır. Bu iki kavramın birbirlerinden bağımsız mı yoksa birbirlerine ters kavramlar mı oldukları, aralarındaki farkların belirgin şekilde ortaya sunulamaması iki kavram arasında literatürde anlaşılabilirliğe sürüklenmiştir

(Eğilmez, 2011: 45). Penley ve Gould, iki kavram birbirlerinin zıttı kavramlar ise yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın tersi olmalı ve bu nedenle yabancılaştırıcı bağlılık kavramına gerek duyulmaması görüşünü vurgulamışlardır (Penley ve Gould, 1988: 45). Etzioni'nin sınıflandırmasında yeterince ilgi görmemesinin diğer sebebi ise modelin makro özelliğe sahip olmasıdır. Bu model, örgüt içinde aynı zamanda birden çok uyum sistemi ve bağlılık çeşitlerine rastlanılamayacağını savunmuştur. Penley ve Gould ise örgütte farklı uyum sistemleri ve bağlılık şekillerinin olabileceğini ileri sürerek Etzioni'nin sınıflandırmasını geliştirip literatüre katkı sağlamışlardır (Şar, 2020: 15).

Penley ve Gould, Etzioni'nin sınıflandırmasını baz alarak örgütsel bağlılığı ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç boyut altında ele almışlardır (Zangaro, 2001: 15).

Ahlaki Bağlılık

Örgütsel amaçların birey tarafından kabul edilmesi ve bireyin kendini bu amaçlarla özdeşleştirerek bir bütün olarak görmesidir (Penley ve Gould, 1988: 46). Bu bağlılık türünde birey, çalıştığı örgütüyle duygusal bir bağ kurmakta ve örgütün başarısını ya da başarısızlığını kendisine bağlayarak elinden gelenin en iyisini yapmak için çaba sarfetmek görüşünü desteklemektedir. Bu nedenle ahlaki bağlılık, olumlu çıktılar elde edebilmek için performansın seyrini yüksek tutmayı gerektiren bir bağlılık boyutudur (Gül, 2019: 31).

Çıkarıcı Bağlılık

Bir çeşit alışveriş sistemine dayanan, bireylerin göstermiş oldukları katkılardan dolayı kurumdan teşvik alınmasını destekleyen bağlılık türüdür (Penley ve Gould, 1988: 46). Buradaki anlayış, örgütün belirli amaçlar dahilinde araç olarak görülmesi düşüncesine dayanmaktadır (Budak, 2009: 51).

Yabancılaştırıcı Bağlılık

Temelinde duygusal bir bağlılığı temsil eden, bireyin örgüt içinde kontrol yetisinin bulunmadığı ve başka iş alternatiflerinin olmamasından dolayı örgüte karşı zorunlu hissedilen bağlılık şeklidir (Penley ve Gould, 1988: 47). Aynı zamanda bu bağlılık; bireyin göstermiş olduğu çabaların sonuçlarını doğru şekilde alamadığı, ödül ve cezaların yerine

getirilen görevlerin tam karşılığı olmadığı düşüncesi oluştuğunda açığa çıkmaktadır. Bu durumda, örgüt ile birey arasında negatif duygusallık ön plana çıkarak çaresizlik hissi baş göstermektedir (Çillik, 2019: 19).

4.2.1.4. Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımıyla ilgili literatürde en fazla bilinen ve öncü olan yaklaşımlardan biri de Kanter'in sunmuş olduğu yaklaşımdır (Budak, 2009: 48). Kanter (1968) örgütsel bağlılığı; sosyal sistem ve kişilik sistemlerinin etkileşimiyle şekillenen, bireylerin tüm enerji ve bağlılıklarını sunmak için istekli olmaları biçiminde tanımlamaktadır (Kanter, 1968: 500). Yaklaşımına göre; çalışanların örgüte hizmet etmek için hevesli olmaları, bu hizmeti kendi iradeleri ile herhangi bir zorlama olmadan gerçekleştirmeleri, sorumluluklarını yerine getirerek sadık bir çalışan olma yolunda ilerlemeleri bağlılığın oluşabilmesi için önemli koşullar olarak adlandırılmaktadır (Elibüyük, 2019: 81).

Kanter (1968), tutumsal bağlılık yaklaşımını ele alırken sosyal ve kişilik sistemleri olmak üzere iki sistem üzerine bağlılık yaklaşımını bina etmiştir (Yılmaz, 2022: 7). Ayrıca Kanter (1968), birbirlerinden tamamen bağımsız ve farklılık gösterecek şekilde üç bağlılık sınıflandırmasını da ortaya koymuştur (Vurdem, 2022: 28). Bu sınıflandırma devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olmak üzere alan yazınında yerini almıştır (Rad, 2019: 33).

Devam Bağlılığı

Bu bağlılık türü, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda maliyet unsurunun devreye girmesini vurgulamaktadır. Bu bağlılık kapsamında, çalışan; örgütten ayrılmanın örgütte varlığını devam ettirme durumuna göre daha maliyetli olacağını, bu sebeple kalmanın kendisi için en doğru karar olduğunu bilmektedir. Başka bir ifadeyle ödül ve maliyetler açısından bakıldığında kalma davranışının daha karlı olduğu algısını yansıtmaktadır. Bu nedenle çalışan hem örgütte kalmaya devam etmekte hem de örgütün sürekliliği için destek sağlayabilmektedir (Kanter, 1968: 500).

Kanter (1968), devam bağlılığının özveri ve yatırım olmak üzere iki unsuru içinde bulundurduğunu da belirtmektedir. Özveri, çalışanın kendi çıkarlarından örgütün çıkarları için vazgeçerek fedakarlık tutumu sergilemesi iken yatırım ise çalışanın örgütle çıkarları

doğrultusunda kaynak alışverişi içinde olma durumunu yansıtmaktadır. Bu kaynaklar mali bağışlar, emeklilik kesintisi gibi maddi yönlü olabileceği gibi zaman ve çaba gibi manevi kaynakları da temsil edebilmektedir (Erdoğan, 2019: 8).

Kenetlenme Bağlılığı

Kanter (1968) kenetlenme bağlılığını bireyin örgütüne, ekibine ve ekip arkadaşlarına uyum sağlayarak bütünlük oluşturulması olarak tanımlamaktadır. Bu bağlılık kapsamında sosyal ilişkiler kuvvetlidir, bireyler arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır. Bu tür kenetlenme dahilindeki ilişkiler, örgütün varlığını tehlikeye düşürecek her türlü olumsuz duruma karşı birlikte mücadele etmeyi tercih etmektedir (Kanter, 1968: 507). Ayrıca ben yerine biz bilincinin gelişmesi, çekişme, rekabet ve kıskançlık tutumlarından sakınılması ekipteki bireylerin birbirleri ile kenetlenmesini kuvvetlendiren önemli faktörler içinde yer almaktadır (Oltulu, 2021: 13). Her ekip üyesine o ekibin bir ferdi olduğunun hissettirilmesi bireyin motivasyonunu arttırarak daha verimli olmasını ve bağlılık gücünün kuvvetlenmesini de sağlamaktadır (Çillik, 2019: 14).

Kontrol Bağlılığı

Çalışanların, örgütün normatif sistemlerine bağlı olması ve üstlerinin emir ve kurallarına itaat etmesini içeren bağlılık çeşididir. Örgütün normlarını kendi normları gibi görerek bu kuralları devam ettirme isteğinin olması, çalışanlarda kontrol bağlılığın açığa çıkmasını sağlamaktadır (Kanter, 1968: 510).

Bireyin; kendi görüş çerçevesinde belirlediği değerlerinin ondan beklenen ve yerine getirilmesi istenen görev, sorumluluk ve kurallar ile eşit değerde görmesi ve bu kurallara uymayı etiksel olarak doğru bulması halinde kontrol bağlılığının varlığı söz konusu olmaktadır (Budak, 2009: 50). Bu durumun sonucunda birey, kendisinden istenen kuralları kabul etmekte ve yerine getirme davranışı sergilemektedir (Çillik, 2019: 14).

4.2.1.5. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986); birçok araştırmacı tarafından örgütsel bağlılıkla ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda, psikolojik bağlılığın temelinde bulunan diğer etkenlere

inilmediğini belirtmişlerdir. Çalışanların örgütlerine olan bağlılık tutumlarının altında psikolojik bağlılığın yattığını savunmuşlardır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre örgütsel bağlılık; çalışanların kurumlarına karşı psikolojik yönden bağlılık duygusu yaşamaları olarak tanımlanmaktadır (Caldwell, Chatman ve O'Reilly, 1990: 247). Psikolojik bağlılık; bir kişiye, nesneye, gruba ya da örgüte karşı oluşan bağlanmanın tutum, değer ve hedeflerle özdeşleşmesiyle meydana gelen bir sonuçtur (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

O'Reilly ve Chatman (1968); örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olarak 3 temele dayandırarak ele almışlardır (Eğilmez, 2011: 44).

Uyum Bağlılığı

Bir çalışanın ödül beklentisini elde edebilmek için göstermiş olduğu tutum ve davranışlar bütünü, uyum bağlılığı olarak adlandırılmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Çalışan; işini, sağlayacağı kazanımları düşünerek ve tamamen o noktaya odaklanarak zorunluluk hissi ile gerçekleştirmektedir (Yılmaz, 2022: 9). Bu bağlılık kapsamında iş gören, örgütünün yanında içtenlikle değil sadece kendi çıkarları doğrultusunda yüzeysel olarak yer almaktadır. Sadece alacağı ödül ve kurtulacağı cezalara odaklı olarak örgüt içindeki görevini yerine getirmeye çalışmaktadır (Çolak, 2021: 24).

Özdeşleşme Bağlılığı

Duygusallığın ön planda olduğu bir bağlılık biçimidir. İş görenlerin çalışma arkadaşları ile memnun edici bir ilişki kurması ve bu ilişkiyi devam ettirmeye gönüllü olmayı desteklemektedir. Kendini; bulunduğu kurumun bir parçası olarak görmekte, değerlerine sahip çıkmakta ve kurum başarılarını kendi kişisel başarıları gibi hissedip mutlu olmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Örgüte fayda sağlamak adına daha fazla emek verip daha çok zaman harcamak, özdeşleşme bağlılığının temelini oluşturmaktadır. Bu davranışı gösteren çalışanların kurumda kalma istekleri de yüksek olmaktadır (Önder, 2019: 25).

İçselleştirme Bağlılığı

İçselleştirme bağlılığı; iş görenin norm, beklenti, davranış ve değerlerinin kurumun kural, beklenti, amaç ve değerleri ile aynı doğrultuda olması durumuyla gerçekleşen bağlılıktır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Benimseme bağlılığı olarak da adlandırılan bu bağlılığın oluşması zaman alan, belirli bir süreç dahilinde gelişen bir olgudur. Kişinin kendi arzusu ile herhangi bir zorlama yoluna gidilmeden gerçekleştirilen bu bağlılık kapsamında, pozitif yönlü bir durum söz konusu olmaktadır (Eprem, 2019: 36).

4.2.2. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel davranış alanında çalışmalar gerçekleştiren araştırmacılar, tutumsal bağlılık üzerine odaklanarak bu bağlılık türü üzerinde çeşitli çalışmalar sunmuşlardır. Sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılığa ilgi göstererek bireyin sergilemiş olduğu davranışları ele almaya yönelmişlerdir (Demirel, 2022: 120).

Davranışsal bağlılık; bireyin örgüte karşı nasıl kenetlendiği ve onu nasıl benimsediğini, ortaya çıkan sorunlara karşı nasıl mücadele ettiklerini gösteren bir süreci temsil etmektedir (Allen ve Meyer, 1991: 62). Bireyin, geçmiş deneyimlerinden faydalanarak örgütte uyum içinde davranışlarını sergileyip sürdürmesiyle oluşan davranışsal bağlılığın temelini; örgütten ayrılmama, kalmaya istekli olma ve devamsızlık tavrı takınmama gibi etkenler oluşturmaktadır (Demir, 2022: 58).

Literatür incelendiğinde davranışsal bağlılık alanına dair iki temel sınıflandırmanın öne çıktığı görülmektedir. Bu sınıflandırma, “Becker’in Yan Bahis Teorisi” ve “Salancik’in Yaklaşımı” olarak ele alınmaktadır (Eprem, 2019: 44).

4.2.2.1. Becker’in Yaklaşımı

Becker (1960), davranışsal bağlılık üzerine ilk çalışmaları gerçekleştiren araştırmacılarından biri olarak alan yazınındaki yerini almıştır (Yavuzkılıç, 2020: 33). Becker (1960) örgütsel bağlılığı; bireylerin tutarlı davranışlar sergileyerek örgüte katılımının devam etmesi olarak tanımlarken, bu olgunun gerçekleşmesinde “yan bahis” şeklinde ele alınan yatırımların çalışanların çıkarları doğrultusunda hareket ettiğini de vurgulamaktadır (Becker, 1960: 32).

Başka bir ifadeyle Becker (1960); örgütsel bağlılığı, “yan bahis” kavramından yola çıkarak bu bahislerden meydana gelen bir yatırım olarak açıklamaktadır (Yavuzkılıç, 2020: 33). Yan bahisler, genel anlamda; çalışan tarafından önem verilen, yatırım yaptığını düşündüren ve örgütten ayrılması durumunda kaybetme riski ile karşı karşıya kalacağı kıdem, para, statü, sosyal haklar, saygınlık, bilgi, zaman gibi yatırımlar üzerine bahse girme eylemidir (Çoban, 2021: 52). Örgüte karşı çalışanlar tarafından herhangi bir duygusal bağlılık oluşmamakta, çalışanların yan bahisleri kaybetme korkusundan dolayı örgütle çalışan arasında karşılıklı olarak kurulmuş maddi teması içermektedir (Rad, 2019: 43).

Becker (1960), çalışanların bulundukları kuruma karşı bağlılık davranışı göstermelerine temel teşkil eden dört yan bahis kaynağı olduğunu belirtmektedir. Bu yan bahisler; toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşim ve sosyal rol olmak üzere dört grupta toplanmaktadır (Becker, 1960: 36-38).

Toplumsal Beklentiler

Birey, ait olduğu toplum tarafından benimsenmek ve dışlanmamak adına hareketlerini sınırlayan birtakım yan bahislere girebilmektedir (Çetin, 2020: 45). Toplum tarafından genel kabul gören davranış, bireyin işinde istikrarlı bir devamlılık faaliyetini sağlamış olmasıdır. Kararsız ve sürekli iş değişikliği gösteren bireyin, toplum içinde güven duygusunu zedeleyeceği ve olumsuz algı yaratacağı düşüncesi de hakim olmaktadır (Demirel, 2022: 121). Toplum tarafından beklenen davranışların ihlal edilmesi olumsuz sonuçlara yol açabileceğinden dolayı, bireyde endişe tavrı açığa çıkabilmektedir. Bu nedenle bir işte kalmaya devam etmek, birey tarafından sorumluluk davranışı olarak görülmektedir (Powell ve Meyer, 2004: 158).

Bürokratik Düzenlemeler

Bireylerin kendilerine sosyal güvence sağlayabilmek için girmiş oldukları yan bahis kaynaklarıdır. İleride elde edecekleri sosyal güvenceler için her ay maaşlarından kesilen belirli tutarların, işten ayrılmaları durumunda kaybedilme olasılığı ile oluşan bağlılık şeklidir (Yıldız, 2019: 62). Bir diğer ifadeyle bürokratik düzenlemeler, kurum tarafından çalışanları uzun dönemli çalışmaya teşvik eden güdüleyici ve ödüllendirici kurallar ve politikalar

bütünüdür (Powell ve Meyer, 2004: 158). Birey, işten ayrılması durumunda tüm bu kazançlardan mahrum kalacağı ve bu riske girmek istememesinden dolayı, yas bahis gereği örgüte karşı bağlılığını sürdürmeye devam etmektedir (Uysal, 2022: 16).

Sosyal Etkileşim

Yan bahis teorisinin bir diğer kaynağını oluşturan sosyal etkileşim, bireylerin içinde yaşadığı toplum tarafından ne şekilde görüldüğü ile alakalı olmaktadır. Her birey, içinde yaşadığı toplumda kendisiyle ilgili olumlu düşünceler yaratmak ve bu seyri devam ettirmek istemektedir. Kendi kimliğini ortaya koyacak şekilde çizdiği imajın, çevresindeki insanlar tarafından olumlu kanaatle karşılanması beklenmektedir (Yılmaz, 2022: 6 ve Elibüyük, 2019: 83). Bu nedenle bireyler, oluşan olumlu kanaatin bozulmaması amacıyla duruma uygun şekilde davranış sergilemektedirler (Bildirici, 2020: 35).

Sosyal Rol

Becker (1960) tarafından belirtilen son yan bahis kaynağı ise sosyal rollerdir. Sosyal roller, bireylerin bulunduğu çevreye adapte olması ile alakalı bir durumu yansıtmaktadır (Demirel, 2022: 121). Aynı zamanda birey, yaşamını sürdürdüğü toplumda gerek iş yaşantısı gerekse sosyal statüsü açısından belirli bir role bürünmektedir. Yaş, kıdem, zaman, verilen emek gibi faktörler göz önüne alındığında bu rollerin kaybedilme riskine karşılık, kendisini büründüğü role uyum sağlamak zorunda hissetmektedir. Bu düşünce, kişinin edindiği role daha fazla kamufler olarak bağlanmasını gerçekleştirmektedir (Yılmaz, 2022: 6).

4.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik (1977), davranışsal bağlılığın bir diğer savunucusu olarak literatürde yerini almaktadır. Becker (1960) yaklaşımında olduğu gibi Salancik (1977) yaklaşımı da örgütsel bağlılığın bireylerin kendi davranışlarına olan bağlılığı ile doğru orantıda bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bireyin geçmiş davranışlarına karşı bağlılık duygusu yaşadığı ve davranışlar ile tutum arasında bir uyumun var olması gerektiği üzerinde durulmaktadır (Demirel, 2022: 122). Örgütsel bağlılığı güçlendirecek olan faktörün davranış ve tutumlar arasında sağlanan uyuma bağlı olduğu, aksi taktirde bireyin stres ve huzursuzluk yaşayarak kuruma olan bağlılık gücünün azalacağı da ifade edilmektedir (Kaplan, 2020: 65).

Bağlılık, bireyin gelecekte ne yapmak istediğine dair beklentilerinin davranışlarla şekillenerek harekete geçirilmesi durumudur. Bağlılık, bir çalışanın amiri tarafından verilen görevi zamanında tamamlamaya yönelik eylemi anlamına gelmektedir. Bu davranışların devam etme ya da etmeme durumu, bağlılığın azalması ya da artmasında temel teşkil etmektedir (Salancik, 1977: 63). Başka bir ifadeyle, bireyin davranış ve sergilediği tutum arasında uyumun yakalanması gerekmektedir (Erdoğan, 2019: 17).

Bağlılık, bir bireyin davranışlarına bağlı olduğu taktirde ortaya çıkmaktadır. Kısaca, birey bazı davranış özellikleriyle birlikte kendini ifade etmektedir. Bu özellikler davranışın görünürlüğü, geri alınamazlığı ve istemliliğidir. Bu özellikler birey tarafından kontrol edilmesi halinde bağlılık tutumu sağlanabilmektedir (Salancik, 1977: 64).

Davranışın Görünürlüğü: Davranışların ne kadar görünür ve gözlemlenebilir olduğu, o davranışların bağlılığa etki eden önemli bir faktör olmasını sağlamaktadır. Çünkü gizli ve görünür olmayan davranışlar, bireyde bağlılık duygusunu oluşturmamaktadır. Bu durumda birey, unutabilir ya da inkar yoluna gidebilir (Salancik, 1977: 65). Gözlemin başkaları tarafından dış bir gözle yapılması; bireyin davranışını inkar etmesi ya da hatırlamaması sonucunda, sorumluluklarını gerçekleştirmek zorunda kalmasına ve bağlılık duygusunun oluşmasına etken olmaktadır (Erdoğan, 2019: 18).

Davranışın Geri Alınamazlığı: Davranışın tek başına görünür olması bağlılık için yeterli bulunmamaktadır. Görünürlük, birey tarafından davranışın gerçekleştiğini inkar edemezken; geri alınamazlık ise meydana gelen davranışın değiştirilemeyeceğini ifade etmektedir (Salancik, 1977: 66). Bir davranış meydana geldikten sonra o davranıştan geri dönülemez olması, bireyin o davranışa karşı kenetlenerek olumlu hisler beslemesine ve bağlılık oranının artmasına katkıda bulunabilmektedir (Yavuzkılıç, 2020: 34).

Davranışın İstemliliği: Birey davranışlarının, gönüllülük esasına dayanarak hiçbir baskı ve zorlama olmadan gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Kendi rızasıyla yerine getirdiği davranışlar neticesinde birey, kendini sorumlu hissederek gerçekleştirdiği davranışını sürdürmeye devam eder. Bu duruma karşı, hiçbir dışsal nedene maruz kalmadan güçlü bağlılık duyguları yaşayabilmektedir (Erdoğan, 2019: 18).

Özetlemek gerekirse; Becker ve Salancik örgütsel bağlılığı, davranışların devam ettirilmesi yönündeki eğilim şeklinde ele alıp incelemişlerdir. Fakat Becker (1960)'dan farklı olarak Salancik (1977) örgütsel bağlılığı, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik tutuma dayandırmaktadır (Bozkurt, 2022: 52).

4.2.3. Çoklu Bağlılık

Tutumsal bağlılık, bireyin örgütsel açıdan olan hedefleri ile bütünleşerek o hedefleri benimsemesi, aynı zamanda bu hedefler doğrultusunda rotasını belirleme isteğini yansıtmaktadır. Davranışsal bağlılık ise bireyin davranışsal eylemlere olan bağlılığından kaynaklanmaktadır (Reichers, 1985: 468).

Tutumsal bağlılık, örgütsel davranış alanında çalışmalar gerçekleştiren araştırmacıların odak noktası olurken davranışsal bağlılık ise sosyal psikologların ilgi alanını oluşturmaktadır. 1985 yılında ise Arnon E. Reichers, çoklu bağlılık yaklaşımını geliştirerek literatüre yeni bir bağlılık sınıflandırması kazandırmıştır (Demir, 2022: 59).

Çoklu bağlılık yaklaşımının temelini tutumsal bağlılık kavramı oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık için yapılan diğer sınıflandırmalarda bağlılığın, örgütün bütününe kapsadığı belirtilirken; çoklu bağlılık yaklaşımında ise Reichers (1985) tarafından ileri sürülen görüş, örgüt içindeki farklı unsurların farklı durumlara göre şekil alacağı tarzında olmaktadır (Ayden ve Gündoğdu, 2020: 183). Çünkü, çoklu bağlılık yaklaşımı; örgüt çalışanlarının mesleklerine, iş arkadaşlarına, yöneticilerine, müşterilerine kısaca toplumu içine alan bütüne karşı bağlılık gösterilebileceği yönündeki temel düşüncüyü savunmaktadır (Dinçer, 2021: 84). Bu bağlılık gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı unsurların her birine farklı farklı bağlılık oluşturduğu için, bir nevi karma bağlılık yaklaşımı olarak da adlandırılabilir (Yılmaz, 2022: 11).

Reichers (1985); alan yazınına kazandırdığı bu bağlılığın, çalışanların bağlılık düzeylerinin birbirlerinden farklılık gösterebileceği anlayışına sahip olduğunu da ifade etmektedir. Bir çalışanın kuruma olan bağlılığı o kurumun çalışanlarına olan yaklaşımına göre değişebilirken bir diğer çalışanın bağlılık algısı ise yapmış olduğu yatırımlarının ona geri dönüş şekline ve sağladığı kazanca göre şekillenebilmektedir (Çolak, 2021: 30). Bir başka ifade ile bireylerin farklı düşünce ve beklentileri, onların bağlılık durumuna farklı şekilde

etki edebilmektedir (Norşenli, 2021: 39). Bu nedenle çoklu bağıllık yaklaşımı, herhangi bir bireyin deneyimlemiş olduğu bağıllık gücünün başka bir bireyin deneyimlerinden önemli ölçüde ayrıklık gösterebileceğini varsaymaktadır (Reichers, 1985: 473).

4.3. Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler

Örgüt, sürekli hareket halinde olan dinamik bir yapıya sahiptir. Kurumun amaç ve değerlerine saygı gösteren, bu uğurda emek sarf ederek kendini kurumun bir ferdi olarak gören çalışanların varlığı, o kurumu dinamik ve başarılı bir örgüt haline getirmektedir. Çünkü başarılı örgütler bu gücünü tamamen bağıllığı sağlamış, işinden ve çalıştığı kurumdan tatmin olmuş iş görenlerden elde etmektedirler (Çavuşoğlu, 2022: 37 ve Güler, 2022: 32).

Örgütsel bağıllık; iş görenin davranışlarını şekillendiren, örgüt ile çalışan arasında karşılıklı etkileşimle meydana gelen bir kavramdır (Şahin ve Kavas, 2016: 124). Örgütle etkileşimi kuvvetli olan ve yüksek bağıllık tutumu gösteren çalışanın, iş gereklerini ve sorumluluklarını yerine getirmek için daha istekli olduğu da görülmektedir. Bu istek, çalışanın performans ve veriminin artmasına katkı sağlayarak kurumun başarısına başarı katan önemli bir kilit görevini de üstlenmektedir (Yiğit, 2022: 27). Bu nedenle örgütsel bağıllığın gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan bakıldığında birçok faktörden etkilendiği görülmektedir (Şahin ve Kavas, 2016: 124). Aynı zamanda birey toplumla iç içe yaşamasından ve oluşan gelişmelerden etkilenmesinden dolayı, örgüt dışındaki faktörlerden de bağımsız kalamamakta ve kuruma bağıllığında etki eden faktörler arasında bulunmaktadır (Yılmaz, 2022: 12).

4.3.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların sahip oldukları bireysel özellikler ile örgüte duydukları bağıllık arasında sıkı ilişkiler bulunmaktadır (Ayden ve Gündoğdu, 2020: 184). Çünkü; bireysel beklentiler ile örgütsel beklentiler arasında uyumun yakalanması, bağıllık hissinin oluşmasında önemli bir görevi yerine getirmektedir. Tersine bir durum karşısında, bireyin beklentileri ile örgütün beklentileri birbirleri ile çakışırsa örgüte bağıllık bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Burada önemli olan nokta; çalışanların, örgüt amaç ve değerlerini benimsemesi ve örgüte bağlı birer çalışanlar haline gelmeleridir (Çakır ve Kacır, 2018: 134).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler; demografik faktörler ile çalışma hayatına dair faktörler olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır (Serinikli, 2016: 164). Bireysel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi demografik unsurları kapsarken iş deneyimi, kıdem gibi unsurlar ise çalışma hayatına ilişkin faktörler olarak literatürde yer almaktadır (Baysal, Baysal, Aksu ve Aksu, 2014: 140).

Yaş

Yaş değişkeni, örgütsel bağlılığı belirleyen en önemli faktörlerden birini oluşturmaktadır. Literatürde yer alan araştırmalarda, çalışanın yaşı ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Toplu, 2022: 25). Yaş faktörü arttıkça çalışanın örgüte olan bağlılık hissiyatı artmakta, yaş aldıkça eğitim alma ya da başka iş alternatiflerinin de azalmasıyla birlikte bu bağlılık daha da kuvvetlenmektedir (Küçüközkan, 2015: 19; Yücel ve Çetinkaya, 2016: 24). Yaşlarının ilerlemesiyle birlikte örgüt personelinin çalışma süresi, deneyimi, ücret, tazminat, kariyer gibi yatırımların artması bireylerin örgütsel bağlılığını etkileyen önemli kaynaklar olarak görülmektedir (Şekerci, 2022: 50). Yaşı genç olan çalışanların ise bir işte sabit kalmayarak sürekli yer değiştirmesi, yaşı ilerleyen personele göre bağlılık gücünün daha az olduğunu işaret etmektedir. Bu durum kuşaklar arası bağlılık oranlarını da doğrudan etkisi altına almaktadır (Bilgehan, 2022: 63).

Cinsiyet

Kadınlar gerek ev bakımı gerekse anne olmalarının verdiği sorumlulukla birlikte, daha iyi yaşam standartları elde edebilmek adına kazanç getirebilecek bir işte çalışmak istemektedir (Demirel, 2022: 125). Toplumsal algılarda kadın ile erkek rollerinin farklılaştırılması ve cinsiyet açısından eşitsizliklerin oluşması, kadınların erkeklere göre örgütsel bağlılık düzeylerinde dalgalanmalara neden olmaktadır (Yılmaz, 2022: 13). Bazı durumlarda erkeklerin kadınlardan daha iyi çalışma koşullarına ve daha yüksek ücret sistemlerine sahip olması, cinsiyet yönünden örgütsel bağlılık seviyelerinde farklılığa yol açabilmektedir (Demirel, 2022: 125).

Kadınların çalıştıkları işten ayrılarak yeni bir iş bulması bazı durumlarda zor olduğundan, bir kuruma girebilmek için erkeklere oranla daha fazla engelleri aşarak fedakarlık yapmak

zorunda kalmalarından, kadınların bulundukları ortama ve iş arkadaşlarıyla daha kolay ilişkiler kurarak daha çabuk sosyalleşmesinden kaynaklı örgütsel bağlılık seviyelerinde erkeklere göre daha yüksek bir grafik de elde edebilmektedirler (Çakınberk ve Aksel, 2009: 282; Şahin ve Kavas, 2016: 125). Yapılan araştırmalarda cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerinde tutarlı bir sonuç vermediği, bazı koşullarda erkeklerin bağlılık düzeyleri yüksek çıkarken bazı koşullarda ise kadınların daha fazla bağlılığa sahip olduğu görülebilmektedir (Bilgehan, 2022: 63).

Eğitim Durumu

Çalışanların iş hayatından ve görev yaptıkları kurumdan beklentileri, bakış açıları, hissiyatları edinmiş oldukları eğitim durumuna göre değişebilmektedir. Eğitim seviyesi arttıkça çalışanın istek ve beklentileri artmakta, kurum tarafından bu istek ve beklentiler yeteri kadar karşılanamadığı takdirde ise bağlılık duygularında azalma yaşanmaktadır (Şahin ve Kavas, 2016: 125). Bu sebebinin altında ise çalışanın eğitim seviyesi arttıkça başka iş alternatiflerinin karşısına çıkma düşüncesi ve bu doğrultuda kendi istek ve beklentilerini karşılayacak başka bir iş yerine geçiş fikri yatmaktadır (Yücel ve Çetinkaya, 2016: 23). Maddi kazancın yanı sıra toplumda saygın bir yer edinmek için de statü sahibi olma isteğinden kaynaklı, daha iyi bir örgüte geçme fikri oluşabilmektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 6). Bu duruma göre, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkinin var olduğu ifade edilmektedir. Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça bağlılık duygularında azalma meydana gelmektedir (Çavuşoğlu, 2022: 38).

Medeni Durum

Literatürde yer alan çalışmalarda, evli iş görenlerin bekarlara göre örgütsel bağlarının daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Evli iş görenler; bakmakla yükümlü oldukları yakınları ve çocuklarından dolayı başka iş alternatifine kolaylıkla başvurmamakta, üstlendikleri sorumluluk duygusundan dolayı mevcut işlerini kaybetme riskine girmemektedirler. Bu durum, onların çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Çakınberk ve Aksel, 2009: 282). Bekar olan iş görenler evlilere göre yeni iş olanaklarına sıcak bakmakta ve her fırsatı değerlendirmek uğruna daha girişken tutum sergilemektedirler (Şahin ve Kavas, 2016: 125).

Çalışma Süresi

İş görenin örgütte geçirdiği zaman, onun bağlılığını etkileyen önemli bir unsur olarak ifade edilmektedir. Geçirilen zaman zarfı boyunca iş görenin mesleki yönden deneyim, donanım ve beceri kazandığı; bu durum sonucunda ise örgütsel bağlılık grafiğinde yükselmeler olduğu görülmektedir (Çakınberk ve Aksel, 2009: 282). Çalışanın elde ettiği bir unvan, bulunduğu bir pozisyondan ya da kurumda geçirilen süre, çalışan tarafından bir yatırım olarak düşünülmektedir. Kazanılan yatırımları kaybetme korkusu, çalışanın işine ve örgütüne daha fazla sarılmasını ve daha fazla bağlılık hissetmesini sağlamaktadır. Bu faktörler göz önüne alındığında örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında pozitif bir ilişki meydana gelebilmektedir (Çöl ve Gül, 2005: 295).

4.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler; bireyin örgüte olan bakış açısını oluşturan, işe yoğunlaşma ya da devam etme davranışlarını şekillendiren ve bağlılık duyguları üzerinde önemli etkisi olan faktörler olarak yer almaktadır (Baysal vd., 2014: 140). Örgütsel bağlılığa ulaşmak için bir nevi köprü görevini üstlenen örgütsel faktörler, iş ve çalışma yaşamına dair düşünce ve değerleri kapsamına almaktadır (Çakır ve Kacır, 2018: 134).

Teknolojinin gelişmesi ve değişen yaşam koşulları nedeniyle çalışma hayatının, iş görenler üzerindeki algıları da değişim göstermektedir. Beklenti ve istekleri farklılaşan çalışanların, bu istek ve beklentilerine cevap verebilmek bağlılığın oluşturulması açısından örgütün en önemli amaçları arasında yer almaktadır. Bağlılık duygusunun oluşturulması ve bunun korunması için örgütsel faktörlere odaklanmak, örgütlerin çalışan bağlılığını sağlayarak onları elde tutabilmesi hususunda önem arz etmektedir (Yılmaz, 2022: 15). Örgütsel bağlılık sağlandıktan sonra kurumların, bu bağlılığı korumak için özenle hareket etmeleri gerekmektedir. Çalışanlara olumsuz yönde etki edilmedikçe örgütsel bağlılığın ömrü uzun olmaktadır. Burada en büyük görev, örgütün kendisine düşmektedir (Baysal vd., 2014: 140).

Örgütün bağlılığı üzerinde bu denli öneme sahip olan örgütsel faktörler; örgütün büyüklüğü ve yapısı, kültürü ve iklimi, adaleti, ücret ve ödül sistemi, işin niteliği ve önemi gibi unsurlarla ifade edilebilmektedir (Yılmaz, 2022: 15).

Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Örgütün yapısı ve büyüklüğü, örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Büyük ölçekli kurumlarda yazılı iletişim, ana hatları kesin çizgilerle belirlenmiş kurallar, ast üst ilişkisine dayalı hiyerarşik bir yapı mevcuttur. Bu faktörler, işletmelerin bağlılık gücünde olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir (Yılmaz, 2022: 15). Küçük ölçekli işletmelerde iletişimin daha çok sözlü olması, bürokrasinin daha az görülmesi, iş arkadaşları ve yöneticilerle daha yakın ilişkilerin kurulması bağlılık düzeyinin yüksek olmasına katkı sağlamaktadır (Güler, 2022: 33).

Örgütün yapısı açısından bakıldığında; çalışanların fikirlerine, değerlerine, isteklerine eş değerde bir kurumda görev alması, kendini o kurumun bir ferdi olarak görerek aidiyet duygusunun oluşmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda, çalışanın görev yaptığı kurumla bir uyum yakalaması örgütsel bağlılık duygusunu da aynı oranda arttırmaktadır (Yılmaz, 2022: 15 ve Şekerci, 2022: 50).

Örgüt Kültürü ve İklimi

Örgüt kültürü; bir kurumu diğer kurumlardan farklılaştırarak ayırt edilmesini sağlayan, kurumun kimliği niteliğine sahip bir kavram olarak tanımlanabilmektedir. Bir kurumun kültürü ne kadar tutarlı ve kuvvetli ise çalışanları da kurumun değer, inanç ve amaçlarına o derece sahip çıkmaktadır (Oltulu, 2021: 28).

Örgütün bünyesinde barındırdığı özellikler ile çalışanların değer ve inançları uyum sağladığı ölçüde, örgütsel bağlılık için zemin hazırlanmış olmaktadır (Ayden ve Gündoğdu, 2020: 184). Çünkü; örgüt kültürü çalışan ile örgüt arasında bağ oluşturmaya yarayan, yardımlaşma ve dayanışmaya önem veren, çalışanları bir arada tutmayı sağlayan önemli bir fonksiyona sahiptir. Tüm bu nitelikler, çalışanların kendilerini güvenli ve huzurlu hissetmelerine yardımcı olmaktadır. Pozitif duygu yoğunlaşmasını sağlayan bu özellikler sonucunda, iş görenlerin bağlılıkları da önemli ölçüde artış göstermektedir (Yılmaz, 2022: 15).

Örgüt iklimi ise kültürün meydana gelmesi için temel yaratan, onun şekillenmesini sağlayan ortamın yaratılmasıdır. Çalışanların enerji dolu olması, morallerinin yüksek tutulması, motivasyon artırıcı unsurları barındırması için gerekli atmosferin sağlanması örgüt

ikliminin yapısını oluşturmaktadır. Yaratılan olumlu hava, çalışanların örgütüyle daha fazla bütünleşerek bağ oluşturmalarını sağlayacak etkiye sahiptir. Bu durum örgüte, bağlılık yönünde artı puan kazandırmaktadır (Güler, 2021: 37 ve Yılmaz, 2022: 15).

Örgütsel Adalet

Örgütsel adaletin sergilenmesi, çalışanların gözünde adil yönetim algısının oluşturulması açısından önemlidir (Yücel ve Çetinkaya, 2016: 23). Emek verdiğini düşünen çalışanın gösterdiği çaba karşılığında; ödül ve teşviklerin dağıtımsal açıdan adil olması, terfi imkanlarının herkese eşit şekilde uygulanması, alınan kararlara haksızlık karışmadığının bilinmesi, her yönden güven ortamının sağlanması örgüt içinde adaletin bulunduğu algısını oluşturmaktadır (Bilgehan, 2022: 65; Güdük ve Önder, 2021: 722). Adalet ortamının yaratılarak her çalışana eşit muamele edilmesi, örgütsel bağlılık düzeyini olumlu etkilemektedir. Adaletin sağlanmadığını düşünen çalışanın örgütsel bağlılığı düşmekte ve örgütü terk etme tutumu sergileyebilmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenin ise kurum içindeki adalet algısı fazla olacağından bulunduğu kurumda çalışmaya devam edecektir (Yücel ve Çetinkaya, 2016: 23).

İşin Niteliği ve Önemi

Örgütsel bağlılık; işin niteliğinden ve zorluk derecesinden etkilenen bir yapı olma özelliğine sahiptir. İşin çalışan açısından anlamlı bulunması, bir değer ifade etmesi aynı oranda örgüte dair bağlılığı da etkisi altına almaktadır (Surat ve Polat, 2020: 325). Çalışanın örgüt içinde aldığı sorumluluk, işin güdüleyici vasa sahip olması, işin benimsenmesi, kendisine verilen yetki ve görevler işin nitelik yönünden çerçevesini çizmektedir. Kişinin yetki ve sorumlulukları arttıkça, yönetim tarafından yapılan işin farkına varılmasıyla birlikte örgüte olan bağlılık da artış gösterecektir (Güler, 2022: 34). Aksi halde, yapılan işin çalışan tarafından anlamsız bulunması ve toplum açısından bir önem teşkil etmediği düşüncesi bağlılık duygusunun azalmasına neden olacaktır (Akçakaya, 2021: 34). İşin nitelik ve önemi çalışanın vasıfları ve değerleri ile uyumlanıyorsa, o noktada örgütsel bağlılık algısı devreye girmekte ve çalışan bulunduğu örgütte kalmaya devam etmektedir (Bilgehan, 2022: 64).

Ücret ve Ödül Sistemi

Bireyler yaşamlarını sürdürebilmek, kendilerinin ve yakınlarının gereksinimlerini karşılayabilmek için maddi kazançlara ihtiyaç duymaktadır. Bireylerin yaptıkları iş karşılığında elde edecekleri maddi kazanç, örgütler tarafından sağlanmaktadır (Yılmaz, 2022: 16).

Kaliteli yaşam sürdürebilmek ve günümüz hayat standartlarından geri kalmayacak bir ücret sistemi, her çalışan için örgütten beklenen en temel istektir (Çavuşoğlu, 2022: 44). Adil ve dengeli, herkese eşit koşullarda uygulanan ve çalışanın memnun kaldığı ücret politikası uygulamak, bu nedenle örgütler açısından hayati öneme sahiptir. Bireyin tatmin olmadığı bir ücret sistemi, onun olumsuz düşünceler içine girerek işi bırakmasına sebebiyet verebilmektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 7). Ücret sistemindeki adalet, örgütsel bağlılığı ciddi oranda etkileyen ve bireyin devam edip etmeme kararını belirleyen bir faktör özelliği taşımaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 296). Başarılı çalışanlarını kaybetmemek, onları motive edip yüksek verim sağlayabilmek, rakiplerine üstünlük kurabilmek ve varlığını devam ettirebilmek için örgütlerin, çalışanlar tarafından uygun görülen ücretlendirme sistemini uygulamaları gerekmektedir. Çalışanlarını memnun eden kurum, onların düşünce ve davranışlarına yön vererek örgütsel bağlılığı da sağlamış olacaktır (Bozkurt, 2022: 57).

Ödüller de tıpkı ücretler gibi örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bir olgudur. Kendisinin ve yaptığı işin övülmesi, performansının takdir edilerek ödüllendirilmesi bireyin pozitif duygu yönelimine geçmesini sağlamaktadır. Kendini kurum için değerli gören bireyin, ödülün verdiği özgüven ile örgüte olan bağlılığı da güçlenmektedir (Yılmaz, 2022: 16). Çalışanlara; ödül sisteminin adil ve ihtiyaçlar doğrultusunda uygulandığı izlenimini verebilen örgüt, doğru ödül sistemi ile bireylerin bağlılıklarını pekiştirebildikleri ölçüde başarı grafiklerinin yükselmesini sağlayabilmektedir (Toplu, 2022: 28).

4.3.3. Örgüt Dışı (Çevresel) Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen son faktör, örgüt dışı diğer bir ifadeyle çevresel faktörler olarak literatürde yerini almaktadır. Bu faktörler; birebir ve doğrudan örgüt içinde gerçekleşmeyen, buna rağmen hem örgütün kendisini hem de çalışanları etkileyen faktörlerdir (Demirel, 2022: 131). Çalışanların örgütten beklentilerinin karşılanmaması durumunda yeni iş

olanaklarının gündeme gelmesi ve sektördeki profesyonellik durumu, örgüt dışı faktörler olarak belirtilmektedir (Yılmaz, 2022: 19).

Profesyonellik

Profesyonellik; bireylerin, mesleki değerlerini temel alarak bağ oluşturdıkları ve kendilerini meslekleri ile özdeşleştirerek psikolojik ilişki kurdukları uzmanlaşmaya dayalı bir kavramdır (Bayraktaroğlu, Yılmaz ve Can, 2014: 110). Yaptığı işinde profesyonellik kazanan birey, mesleğini benimseyerek onunla bir bütün oluşturmaktadır (Oltulu, 2021: 30). Profesyonelce davranabilen birey, duyguları ile değil mantığı ile hareket etmekte ve daha iyi şartlara sahip iş imkanı ile karşılaştıkları takdirde, örgütten ayrılmaya meyilli davranış sergileyebilmektedir (Bilgiç, 2017: 44).

Profesyonellik gereği birey, mesleğine yüksek oranda değer ve kıymet vermektedir. Örgüt tarafından mesleğine değer verilip saygı gösterildiğini hisseden iş gören, böyle pozitif bir ortamda çalışmaya devam etmek isteyecektir. Sergilenecek olan bu yapıcı davranışlar, örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayarak profesyonel çalışanların örgütten ayrılma potansiyelini en aza indirmiş olacaktır (Yılmaz, 2022: 19).

Yeni İş Fırsatları

Bir kurumda görev yapan bireyin çalışmayan bir bireye göre iş bulma olanağı daha fazladır. Muhtemel iş bulma imkanları kişilerin, tek başına yetenekleri ile alakalı bir durum olmamaktadır. Burada önemli olan diğer hususlar üzerine odaklanılmakta ve bireyin çalıştığı kurum, işin niteliği, kurumun rakiplerine göre konumu, ülkelerin ve milletlerin sosyal-kültürel ve ekonomik yönden değişkenleri bağlayıcı etken görevini üstlenmektedir (Bilgiç, 2017: 43). Aktif çalışan bireylerin iş alternatiflerinin olması ve yeni iş imkanını değerlendirme düşüncesi, örgütler açısından olumsuz bir durum yaratarak örgütsel bağlılığı azaltabilmektedir (Çakır ve Kacır, 2018: 134). Yaşanılan ülkenin ekonomik durumu ve bireyin ihtiyaç seviyesinin yüksekliğine göre; yeni iş alternatiflerinin düşük olduğunu düşünen iş gören, işten ayrılma riskini alamamakta ve bu durum sonucunda kurumuna karşı yüksek bağlılık gösterebilmektedir (Akçakaya, 2021: 34).

4.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütlerin; rakiplerine göre avantaj sağlayarak güçlü rekabet ortamında varlıklarını idame edebilmeleri sahip oldukları nitelikli, yetenekli ve bilgi sahibi personeli bünyelerinde tutabilmelerinden geçmektedir (Uluslan, 2019: 36). İnsan kaynağından etkin ve verimli şekilde yararlanmak isteyen kurumlar, çalışanlarının bünyelerinde kalmaya devam etmesini sağlamalı ve bu doğrultuda örgüte yönelik bağların oluşumu için çaba sarfetmelidir (Albayrak, 2020: 73). Çünkü; bağlılığa sahip çalışan, örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi benimsemekte; performans, verimlilik ve olumlu örgüt atmosferi oluşturarak kurum yararına hizmet etmeyi görev olarak kabullenmektedir (Bayar, 2019: 58).

Birey gerek kendisi gerekse yakınları için daha iyi alternatifler olmasına rağmen bulunduğu kurumda çalışmaya devam ediyorsa, burada çalışan bağlılığından söz etmek mümkündür (Wiener, 1982: 421). Önemli olan faktör, bireydeki örgütsel bağlılığın derecesidir. Çünkü bu derece, bireyin örgüte olan bağlılık sonuçlarını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilme gücüne sahiptir (Yılmaz, 2019: 68). Kurumun amaç ve beklentileri iş görenin bakış açısına uygunluk göstermediği takdirde, negatif etkiler açığa çıkarak örgütün dağılmasına sebebiyet verebilmektedir. Öte yandan; uygunluk yakalandığında ise örgütsel kontrol sağlandığı için bağlılık, olumlu çıktıların yaratılmasında etkili olabilecektir (Wiener, 1982: 421).

Örgütsel bağlılık sonuçları incelendiğinde, davranışsal sonuçlar ile örgütsel bağlılık arasında daha kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir. Özellikle iş tatmini, güdülenme, örgütte kalma isteği, katılım sağlamak örgütsel bağlılıkla olumlu iken iş değiştirme, devamsızlık gösterme ve isteksizlik ise bağlılıkla alakalı olumsuz tutumlar şeklinde ifade edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 52; Bayram, 2005: 135). Bu durumun sebebi, örgütsel bağlılık düzeylerinin olumlu ya da olumsuz katmanlar şeklinde sonuçlar yaratabilen bir kavram olmasıdır. Çalışanın hangi düzeyde bağlılık katmanına sahip olduğunu bilmek, örgütler açısından her zaman avantaj olarak kabul edilmektedir (Özgörü, 2019: 37).

Randall (1987), yaptığı çalışmada; örgütsel bağlılık seviyelerinin bireylerde ve örgütlerde oluşan sonuçlarını olumlu ve olumsuz yanları ile ele alıp açıklamıştır. Randall, örgütsel bağlılık sonuçlarını düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık olmak üzere 3 kategori altında toplayarak alan yazınına katkı sağlamıştır (Randall, 1987: 462).

Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık şekli “zorunluluk bağlılığı” ya da “devamlılık bağlılığı” olarak da adlandırılmaktadır (Tepe, 2019: 63). Çalışan ile örgüt aralarındaki bağlılığın güçsüz ve zayıf olarak nitelendirildiği; çalışanın örgüt amaç ve hedeflerine yönelik tutum, emek ve davranışlarında yetersizliğin görüldüğü bir bağlılık şeklidir (Yelkenkaya, 2020: 29). Örgüt içinde takındıkları tutumdan dolayı “duygusuz çalışanlar” olarak da tanımlanan bu iş görenler, oluşabilecek başka alternatifler karşısında kurum değiştirmeye en çok meyilli bireylerdir (Yılmaz, 2019: 72).

Düşük düzeyde seyreden bağlılık gerek bireysel gerekse kurumsal açıdan olumlu ve olumsuz etkilere sahip bulunmaktadır (Randall, 1987: 461).

Olumlu açıdan ele alındığında; bağlılığı düşük seyreden bireyin, bulunduğu kuruma karşı kendini ait hissetmemesine ve davranışlarını bu yönde seçmesine sebep olabilmektedir. Bu durum kendisinin yaratıcılığa ve gelişime açık olduğunu da işaret edebilmektedir (Kartal, 2019: 37). Ayrıca, düşük düzey bağlılık gösteren birey; alternatif yeni iş arama eğilimine girerek kurumun, insan kaynaklarını daha etkin kullanılmasına ve verim elde edilmesine olanak tanıyabilmektedir (Randall, 1987: 461). Bunların yanı sıra devamsızlık, yıkıcı ve kötü tarzda performans sunan çalışanın işten ayrılmasıyla birlikte yeni beceri ve yeteneklere sahip bireylerin kuruma katılması, örgüt için olumlu bir hava oluşturmaktadır (Bayar, 2020: 50).

Olumsuz açıdan bakıldığında ise; çalışanların kariyerleri bu durumdan fazlasıyla etkilenmektedir. Yöneticiler; güvenebilecekleri ve performans grafiği yüksek olan bireyleri terfi etme davranışında bulunurken düşük düzeydeki bireylerin, yönetim tarafından dışlandığı izlenimini de verebilmektedir. Örgütün bu yaklaşımı olumsuz sonuçlara maruz bırakabilmektedir (Randall, 1987: 463). Durumdan memnun olmayan iş görenlerin; itiraz, şikayet ve dedikodu yolunu seçmeleri sonucunda örgüt içinde zararlı iletişim oluşmasına sebep olunarak kuruma karşı güvenin kaybolmasına ve imajının olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir (Bayar, 2020: 50). Bağlılığı düşük olan bireylerde genellikle; gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, devamsızlık, kuruma yabancılaşma, toplantılara katılmama, işten ayrılma gibi negatif sonuçlar boy gösterebilmektedir (Özgörü, 2019: 38).

İlmlı (Orta Düzey) Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyi; bireyin fazlasıyla tecrübeye sahip olduğu buna rağmen örgütle özdeşleşmesinin istenen seviyeye ulaşmadığı bağlılık biçimidir (Çillik, 2019: 30). Özellikleri bakımından normatif bağlılığa benzetilen ılımlı örgütsel bağlılık; örgütün amaç, değer, politika ve hedeflerinin çalışan tarafından kabul edildiği fakat kendini örgütün bir ferdi olarak göremediği bir bağlılık düzeyidir (Tepe, 2019: 64 ve Güler, 2021: 39).

İlmlı örgütsel bağlılık düzeyinin olumlu yönlerine göre çalışanların bağlılıkları kuvvetlendikçe görev ve sorumluluk duyguları da o oranda artış göstermektedir. Çünkü bağlılık arttıkça çalışanların aidiyet duygusu, güvenlik, sahiplenme gibi tutumları da yükselişe geçmektedir. Bu durum bireylerin çalıştıkları kuruma karşı sınırsız bir bağlılık hissine sahip oldukları anlamına gelmemektedir. Bireyler, örgüt tarafından yönlendirilerek özlerinin örgüt içinde kaybolmasından kaçınmaktadırlar (Randal, 1987: 464). Böylece; bu bağlılık kategorisinde yer alan çalışanlar, örgütün kendilerini şekillendirip değiştirmesine izin vermemekte ve özgünlüklerine sahip çıkarak değer ve kimliklerini koruma çabasına girmektedirler (Eprem, 2019: 58). Bir diğer olumlu sonuç ise kurumda verilen hizmet süresinin artış göstermesi, işten ayrılma düşüncesinin daha az gündeme gelmesi ve iş tatmininin yüksek seviyede seyretmesi olarak gösterilebilmektedir. Birey ve örgüt arasında uyumun yakalanması, iki taraf arasındaki bağlılık ve ilişkinin dengeli sonuçlanmasına katkı sağlamaktadır (Budak, 2009: 70).

Kurumlarda ılımlı örgütsel bağlılık, her daim olumlu sonuçlar veremeyebilir. Kurum yönetimine ve işverenlerine gereken ciddiyeti göstermeyen bireyler, üst kademelere terfi ettiklerinde yönetim ile aralarında belirsizliklerden dolayı sıkıntılar yaşayabilmektedir. Bu olumsuz durum örgüt içinde huzursuz bir ortamın yaratılmasına sebep olabilmektedir (Randall, 1987: 464). Aynı zamanda, bu bağlılık türü; bireyin kurumda kalma süresini uzatarak yeni personelin kuruma kazandırılması ve örgütte yeni bir oluşumun yaşanmasına engel teşkil etmektedir. Negatif bir ortamın habercisi olan bu durum, örgütün geleceğe dair planlarında sapmalar oluşturarak değişime ayak uydurmasını da engellemektedir (Çillik, 2019: 30).

Çalışan bireylerce; örgüte karşı sorumluluğunun bilincine varmak, yardımsever olmak, yaratıcılığını sergilemek, fedakarca tutum takınmak oluşabilecek her türlü olumsuz

durumlarda gerekli tedbirlerin alınması açısından önemli olmaktadır. Bu nedenle örgüt yönetimi ve işverenlerin, çalışanlarını işbirliği yönünde teşvik etmesi faydalı sonuçlar doğurabilmektedir (Randall, 1987: 464).

Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bireylerin bulundukları örgüte güçlü hislerle sarılması, amaç ve değerlerini benimsemesi; örgütün hem gelişimi hem de yükselişi için çaba sarfetmesiyle oluşan yüksek derecede bağlılık şeklinde tanımlanmaktadır (Eprem, 2019: 59). Örgütler için, kendine yüksek oranda bağlı bireylerin bünyelerinde yer alması rekabet edilebilirlik açısından önemli bir husustur. Çünkü bu özelliğe sahip çalışanlar kuruma güven vererek çalışmaya istekli olmakta, bu durum ise verimliliğin artmasına katkı sağlamaktadır (Tekatlı, 2019: 45).

Yüksek örgütsel bağlılığın olumlu sonuçlarına bakıldığında; çalışan, kariyer ve maaş artışı hususunda tatmin edici bir ödüllendirilme sistemiyle karşılaşabilmektedir. İşletmeye sadık olduğunuz taktirde işletme de size sadık olacaktır, sloganıyla çalışanların motive edilerek başarıları taçlandırılmaktadır (Randall, 1987: 465). Yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar “Kurumsal Yıldızlar” olarak adlandırılmakta, örgüt için yeri doldurulamayan ve vazgeçilmez çalışanlar biçiminde ifade edilmektedirler (Doğanay, 2019: 45). Bu derece bağlı çalışanlara sahip örgütlerde işten ayrılma, devamsızlık, geç gelme, sorumluluk almaktan kaçınma gibi davranışların olasılığı oldukça düşüktür. Bu durum örgütün daha aktif kalmasını ve rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmesini de sağlamaktadır (Ağıröz, 2019: 21).

Olumsuz sonuçlara bakıldığında ise bazen yüksek bağlılık tutumunun, çalışanlarda yaratıcılık ve yeniliklere açık olma olanaklarını sınırlandırabildiğine de rastlanılmaktadır (Randall, 1987: 465). Yüksek bağlılığa sahip bireylerin, vakitlerinin büyük kısmını iş yerinde geçirmeleri verimlilik düşüşüne sebebiyet verebilmekte ve bunun bir sonucu olarak ise çalışanlar örgüte karşı olumsuz düşüncelere kapılabilmektedirler (Ağıröz, 2019: 22). Ayrıca yüksek bağlılığı olan çalışanlar, başka iş alternatifleri ve terfi olanaklarına karşı olumsuz tutum takınarak gelişmeye ve ilerlemeye kapalı bir yaklaşım sergileyebilmektedirler (Çetin, 2020: 59).

4.5. Örgütsel Bağlılığın İlişkili Olduğu Kavramlar

İş gücü, bir örgütün başarıya ulaşması ve rekabetin yoğun yaşandığı iş hayatında sağlam adımlarla ilerleyebilmek adına büyük role sahiptir. Özveri ile çalışan, sorumluluktan kaçmayan, görev yaptığı kurumuna sıkı bağlarla bağlı olan bireyler, her zaman örgütlerce istenen iş görenler olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel bağlılığın bu denli önemli olduğu çalışma yaşamında, bu kavram ile benzer özellikler taşıyan başka kavramlara rastlamak da mümkündür. Bu bölümde, örgütsel bağlılık ile benzer özellikler gösteren ve kimi zaman birbirleri ile karıştırılan diğer kavramlar irdelenecektir. Bu kavramlar içinde literatürde çok fazla yer alan mesleki bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışına yer verilmektedir.

4.5.1. Mesleğe Bağlılık

Örgütsel davranış literatüründe mesleğe ilişkin araştırmalar geniş yer tutmaktadır. Özellikle bireylerin meslek algıları ve mesleğe yönelik tutumları, meslek kavramının önemini her geçen zaman içinde daha da fazla vurgulamaktadır (Aktaş ve Gürkan, 2015: 142). Bireyler, yaşamlarını devam ettirebilmek ve günümüz koşullarına ayak uydurabilmek için eğitim düzeylerini yüksek tutarak iyi bir meslek sahibi olma yolunu seçmektedir. Çalıştıkları kurumda başarılı olmak ve uzmanlaşabilmek ise mesleklerine verdikleri önemden geçmektedir (Kelek, 2019: 38).

Meslek; bireylerin gerek kendileri gerekse yakınlarının ihtiyaçlarını karşılayabilmek, hayat koşullarına karşı mücadele edebilmek, karşılığında belirli bir maddi kazanım sağladıkları bilgi ve becerilere sahip olabilmektir (Örgen, 2020: 38 ve Yılmaz, 2019: 74). İnsanların hayatlarında ciddi oranda öneme sahip olan bu kavrama ilginin artmasıyla birlikte, mesleğe bağlılık da değer kazanmaya başlamıştır (Kelek, 2019: 38). Mesleğe bağlılık kavramını ise ilk kez 1971 yılında Greenhaus kullanmış ve bireylerin, yaşamlarında vazgeçilmez bir yeri olan iş hayatına ve kariyer olanaklarına adapte olmak, odaklanmak şeklinde tanımlamıştır (Pınar, 2020: 6).

Mesleğe bağlılık, bireyin kendini mesleğiyle özümseyip onu benimsemesi; örgütsel bağlılık ise örgütün bir ferdi olduğuna inanarak kendini o örgüte ait hissetmesi ve duygusal olarak bir bağ oluşturması ile ortaya çıkan kavramdır. Mesleğe bağlılık, kişinin mesleğine sıkı

sıkıya bağlanarak ondan vazgeçmeyecek kadar sevmesi ve mesleğini hakkıyla sonuna kadar devam ettirerek ona yatırımlar yapması iken örgütsel bağlılık; kişinin bulunduğu örgütten ayrılmak istememesi ve ayrılması durumunda yükleneceği maliyetleri düşünmesi, bu nedenle çalıştığı örgüte dört elle sarılarak güçlü bağ kurması şeklinde ifade edilmektedir (Akbulut, 2019: 9).

Literatürde yer alan çalışmalarda, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair fikir birliği bulunmamakta ve iki ayrı görüş hakim olmaktadır. İlk düşünceye göre; örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu belirtilmektedir. Mesleğe yönelik çatışmaların yer alması ve bu çatışmaya bürokratik faktörlerin de girmesi ile mesleğe verilen değerin azaldığı da ifade edilmektedir. Çünkü birey, değer verdiği mesleğine örgüt tarafından önem verilmemesi halinde, örgütüne karşı bağlılık hissiyatı oluşturmadığı aksine örgütten ayrılma düşüncesine girdiği görülmektedir. İkinci düşünceye göre ise; örgütsel bağlılık ile mesleğe bağlılık arasında pozitif yönlü ilişkinin olmasıdır (Pınar, 2020: 7). Mesleğine bağlı bireylerin aynı zamanda örgütüne de bağlılığı hak olarak gördüğü ve bu durumun performans yükselişini sağlayarak verimliliği arttırdığı da vurgulanmaktadır. Böylelikle mesleğe olan bağlılık örgütsel bağlılığı da doğrudan arttırmış olabilmektedir (Yılmaz, 2019: 75).

Örgüte ve mesleğe bağlılık, bireylerin profesyonel olmalarıyla da alakalı görülebilmektedir. Her iki bağlılığa sahip çalışanlar, profesyonellik gereği örgütün verimliliği ve rekabet edilebilirliği açısından daha fazla gayret göstererek başarılı çalışmalar gerçekleştirebilmektedir (Göçer, 2020: 30). Başka bir ifadeyle gerek örgütsel gerekse mesleki bağlılığı yakalayabilmiş çalışanlar, örgütün gelişip güç kazanmasında katkı sağlayabilmektedir (Kurt, 2020: 121).

4.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel çalışmalara yoğun şekilde konu olan ve literatürde yapılan çalışmalarla dikkat çeken bir diğer konu, örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Oltulu, 2021: 36). Örgütsel vatandaşlık; bireyler tarafından isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen, kendi rollerinin dışında ek olarak rollere bürünmek için gönüllü olan ve örgüt yararını ilke edinen davranışlardır (Roncesvalles ve Gaerlan, 2021: 97). Çerçevesi kurallarla belirlenmemiş ve herhangi bir zorunluluğu barındırmayan pozitif çalışan davranışı olarak da adlandırılmaktadır. Bu olumlu

davranışın örgütün diğer üyeleri tarafından da benimsenmesi, verimli çalışma ortamının meydana gelmesinde etkili olabilmektedir (Mert, 2019: 23). Örgütün işleyişine olumlu katkıları olan, gelişim ve güçlenmesinde bir nevi asker görevi üstlenen bu tarz rol dışı hareketler, rekabetin yoğun yaşandığı iş hayatında örgütler tarafından istenen çalışan davranışlarıdır (Oltulu, 2021: 37).

Alan yazınında yer alan çalışmalarda, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık içeriğine uygun tavır ve davranış sergiledikleri bulgularına rastlanılmıştır. Bu durum, örgütsel vatandaşlık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin mevcut olduğunu işaret etmektedir (Erdoğan, 2019: 44 ve Mert, 2019: 23). Ayrıca Meyer ve Allen 1991 yılında yaptıkları çalışmalarında, örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının örgütsel vatandaşlık ile pozitif yönde ilişkisi olduğunu da ifade etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991: 80).

4.5.3. İş Tatmini

Birey; gelişim sürecine bağlı olarak uygun bir yaşa geldiğinde, çalışma hayatına atılmayı düşünmektedir. İş yaşamı, günlük zaman dilimi içinde önemli bir bölümü kapsadığı için bireyin sadece ekonomik değil psikolojik durumunu da etkisi altına almaktadır. Çalıştığı kurumdan memnun olan ve işinden tatmin elde eden kişi, daha mutlu olduğu için daha fazla potansiyel gösterebilmektedir. Bu nedenle iş tatmini kavramı, örgütsel davranış alanında önemli bir konu olarak yerini almaktadır (Akbulut, 2019: 12).

Bireylerin işle ilgili tutumlarını ve yaptıkları işten duydukları mutluluk düzeyini ifade eden, iş performansı üzerinde olumlu etkilere sahip çok boyutlu bir kavramdır (Jin, 2016: 4). Çalışanların moral ve motivasyonlarını iyileştiren, üretkenlik düzeyini yükselterek işe ilişkin duygusal memnuniyeti düzenleyici bir işleve de sahip olmaktadır (Kim, Leong ve Lee, 2005: 174-175).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık, birbirlerinden ayırt edilebilecek özelliğe sahip iki kavram olmasına rağmen, karşılıklı olarak olumlu etkileri de yansıtabilen tutumlardır. Örgütsel bağlılık tüm organizasyonu kapsarken iş tatmini işin belirli yönlerine odaklanmaktadır (Najafi, Noruzy, Azar, Shirkouhi ve Dalvand, 2011: 5242). İş tatminin gerçekleşmesiyle birlikte yaratılan olumlu atmosfer, kurumu daha pozitif yönde etkileyerek örgütsel bağlılığın

oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık, iş tutumunun sonucunda oluşabilen bir yapı niteliğindedir (Ateş, 2019: 59). İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı ilişki olmasından kaynaklı, aynı yönde etkileşim mevcuttur ve bu doğrultudaki etkileşim ile birlikte iki kavram arasında pozitif bir ilişki gündeme gelebilmektedir. Bu nedenle literatürde yer alan çalışmalarda, bireylerin bağlılık düzeyleri arttıkça iş tatmininin de arttığına dair bulgulara yer verilmektedir (Ateş, 2019: 59).

Kısaca; iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında sebep ve sonuç ilişkisi tarzında bir ilişki bulunmaktadır (Yıldız, 2019: 62). İş tatmini yüksek olan bireyin duygusal açıdan da mutlu olduğu ve bu olumlu ruh halinin bireysel performansını da etkilediği görülmektedir. Performansı artan birey, çalıştığı kurumda mutlu olmakta ve kurumla olan bağlarında da artış kaydedilmektedir (Yılmaz, 2019: 77). Bağları güçlü olan birey; yaşadığı tatmin sonucunda, kurumun hedef ve amaçlarına ulaşması, verimlilik artışı, iş dünyasında sağlam temeller atabilmesi yönünde katkı sağladığı da belirtilmektedir (Ateş, 2019: 60).

4.6. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar

Boylu, Pelit ve Güçer (2007), yapmış oldukları çalışmada; akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini Meyer ve Allen Modeli (duygusal, devam ve normatif bağlılık) kapsamında belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma, Gazi Üniversitesi'nde görev alan 366 akademisyenden oluşan katılımcılara uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarında; akademisyenlerin bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analizlerde, akademisyenlerin üniversitenin geneli ve çalıştıkları birime yönelik her üç bağlılık düzeyleri arasında yüksek pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre üniversitenin geneline duyulan bağlılık düzeyinin artmasıyla görev yapılan birime duyulan bağlılık düzeyinin de artacağı ve yine aynı şekilde çalışılan birime duyulan bağlılık düzeyi arttıkça üniversite geneline duyulan bağlılığın da artacağı belirtilmiştir. Bu kapsamda örgüte duyulan bağlılık düzeylerinin artırılmasına yönelik çalışmaların sadece birim bazında sınırlı kalmayıp faaliyetlerin tüm üniversiteyi içine alacak şekilde olması gerektiği de ifade edilmiştir.

Gökaslan (2018), yaptığı çalışmada; öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, işe adanmışlıklarının ve işe gömülmüşlüklerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma, Mardin ili Savur ilçesinde görev yapan 210 öğretmeni

kapsamaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda; öğretmenlerde işe adanmışlık, işe gömülmüşlük ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi olduğu; adanmışlık, gömülmüşlük ve bağlılık düzeylerindeki artışların işten ayrılma niyetindeki azalmaları sağladığı tespit edilmiştir. Çalışma sonucuna göre ister kamu ister özel sektör olsun işten ayrılma niyetini azaltmak için yönetici ve örgütlerin; iş görenlerin örgütsel bağlılık, işe adanmışlık ve işe gömülmüşlük düzeylerini artırmaları gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca kıdem yılı baz alındığında kıdem yılı fazla olan öğretmenlerde kıdem yılı daha az olanlara göre örgütsel bağlılığın daha fazla olduğu ve bundan dolayı işten ayrılma niyetlerinin azaldığı da tespit edilmiştir.

Bozkurt ve Yurt (2013), birlikte gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında; akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma, Düzce Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 211 akademisyenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, üniversite bünyesindeki akademisyenler örgütsel bağlılık davranışı sergilemektedirler. Bu bağlılığın ise ağırlıklı olarak duygusal bağlılık şeklinde gerçekleştiği belirtilirken en düşük bağlılık davranışının ise maliyet odaklı olarak devam bağlılığı olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca üniversitede çalışma süresi bakımından daha eski olan akademisyenlerin yeni akademisyenlere göre daha fazla bağlılık davranışı sergiledikleri de tespit edilmiştir.

Aranki, Suifan ve Sweis (2019), birlikte yapmış oldukları çalışmada; örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir inceleme gerçekleştirmeyi amaçlamışlardır. Araştırma; Ürdün'deki 24 Bilgi Teknolojisi şirketlerinde bulunan 371 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu ayrıca; örgüt kültürünün, çalışanları örgüte bağlayarak elde tutulmaları açısından da önemli rol oynadığı tespit edilmiştir.

Nafei ve Kaifi (2013), yaptıkları çalışmada; örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. 297 çalışandan oluşan Mısır'daki Eğitim Hastanelerinde gerçekleştirilen bu araştırma, örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine dair yapılan ilk çalışma olma özelliğine sahiptir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular dahilinde, örgütsel sinizm seviyesi yüksek olan hastane çalışanlarında örgütsel bağlılık durumlarının düşük olduğu tespit edilmiştir.

Eslami ve Gharakhani (2012), birlikte yapmış oldukları çalışmalarında; iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini saptamayı amaçlamışlardır. Araştırma, İran'daki bir hizmet işletmesinde görev yapan 280 çalışanı katılımıyla gerçekleşmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda; iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkilere sahip olduğu ve bu nedenle iş tatminine yönelik olarak yapılacak uygun yatırımların örgütsel bağlılığı arttırabileceği ifade edilmektedir. Ayrıca; terfiler, kişisel ilişkiler ve uygun çalışma koşullarının örgütsel bağlılığa olumlu derecede etki ettiği de tespit edilmiştir.

Üstün ve Yaman (2020), yaptıkları çalışmalarında; iş yeri yalnızlığının örgütsel bağlılık üzerine olan etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma, Konya ve Kırıkkale Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 320 KOBİ çalışanını kapsamaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; iş yeri yalnızlığının alt boyutu olan duygusal yalnızlığın örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığı, sosyal yalnızlık boyutunun ise örgütsel bağlılığın tüm boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılıklar ile negatif yönde bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Roncesvalles ve Gaerlan (2021), yapmış oldukları çalışmada; yükseköğretim kurumlarındaki akademisyenlerin otantik liderlik algılarının örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ile olan ilişkilerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Filipinler'de 4 ayrı üniversitede görev yapan 150 akademisyen ile gerçekleştirilen çalışmada; otantik liderliğin, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık üzerinde yüksek oranda etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, çalışmadan elde edilen diğer sonuçlara göre; akademisyenlerin dekanlarını otantik lider olarak algıladıkları ve bu nedenle güçlü oranda örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri de tespit edilmiştir.

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın amacı, önemi, araştırmanın kapsamı ve sınırlılığı, araştırma modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi, araştırmada kullanılan ölçek ve istatistiki yöntemler araştırma metodolojisi kapsamında ele alınmaktadır.

5.1. Araştırmanın Amacı

Örgütlerin verimlilik ve etkinliğini arttırarak başarı elde edebilmeleri, çalışanlarının yüksek performans göstermeleriyle doğru orantılıdır. Başarı elde edebilmenin ön koşulu ise çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması ve bu durumun korunabilmesidir. Üniversitelerin başarılı çıktı elde edebilmeleri; akademisyenlerinin nitelikleri, işlerine tutku ve coşku ile sarılmaları, tüm varlıklarıyla gerek fiziksel gerekse zihinsel olarak işlerine odaklanmalarıyla doğrudan ilişkilidir.

Çalışanların işiyle iç içe olması, kendilerini işiyle bütünleştirerek işine adanması, daha üretken ve nitelikli çıktıların sağlanması açısından tatmin edici sonuçlar doğurmaktadır. İşine karşı bu derece olumlu tavırlar sergileyen ve işinde mutlu olan bireylerin örgütte kalma istekleri artarak örgütsel bağlılık derecelerinin de yüksek olmasına katkı sağlamaktadır. Gerek işe gömülme gerekse işe adanma davranışının hem örgütsel hem de bireysel tarzda olumlu yarattığı görülmektedir.

Bu çalışma; Bartın Üniversitesi, Karabük Üniversitesi ve Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi akademisyenlerinin işe karşı bakış açılarını ifade eden işe gömülmürlük ve işe adanmışlık tutumlarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki ilişkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, örgütsel bağlılık değişkeninin işe gömülmürlük ve işe adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişkileri incelenecektir. Bu bağlamda; araştırmada, değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulacaktır. Uygulama; Bartın Üniversitesi, Karabük Üniversitesi ve Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi çatısı altında görev yapan akademik personele yönelik olarak gerçekleştirilecektir. Araştırmanın amacı kapsamında ayrıca; yaş, cinsiyet, medeni durum, statü, akademik derece, çalışma süresi gibi demografik özellikler açısından farklılık ilişkileri de tespit edilecektir.

5.2. Araştırma Konusu ve Önemi

Üniversiteler, toplumların önemli gelişmişlik göstergelerinden biri olarak ifade edilmektedir. Akademisyenler ise eğitim, öğretim, araştırma, kişisel gelişime katkı sunma, çeşitli meslek insanlarının yetiştirilmesini sağlama gibi nitelikleri açısından üniversitelerin en önemli yapıtaşları olma özelliğine sahiptir. Üniversitelerin temel işgücünü oluşturan akademisyenlerin, işlerine karşı olan tutumları ve üniversitelere olan bağlılığı ise bu nedenle büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda, akademik personelin örgütte kalma faktörlerinin başka bir ifadeyle işlerine devam etmelerine imkan sağlayan tüm unsurların geniş bir şekilde ele alınarak açıklanması; ayrıca enerji dolu, işini benimseyen, işi ile ilgili olumlu bir ruh haline bürünerek işlerini daha tutkuyla gerçekleştirmeleri, işlerine büyük zaman ve enerji yatırımı yapma yöneliminde bulunup bulunmadıkları tespit edilerek örgütsel bağlılık boyutları ifade edilmelidir. Ortaya konulmak istenilen tüm bu aşamalar, yapılacak olan analizler ile desteklenerek belirlenmelidir. Analizler; verilerin toplanması, işlenmesi, yorumlanması esaslarının gerçekleştirilmesi amacıyla sonuçların daha sağlıklı olabilmesi bakımından anketlerin hedef kitlesine yüz yüze uygulanması gerektiği düşünülmektedir.

Konunun içeriği; akademisyenlerin işe karşı olan tutumlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırılarak tespit edilmesi yönündedir. Yapılacak olan bu tespit ile üniversite bünyesindeki akademisyenlerin; işe gömülmürlük, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık derecelerini görebilmeleri ve bu değişkenlerin çalışma performansı, etkinlik ve verimlilik açısından kendilerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma; saha çalışması olarak Bartın Üniversitesi, Karabük Üniversitesi ve Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi'nin çeşitli bölümlerindeki akademisyenler üzerinde gerçekleştirilecektir. İşe gömülmürlük ve işe adanmışlık değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği başka bir tez, makale, bildiri gibi çalışmaların olmamasından dolayı bu çalışma, bu yönde yapılmış diğer tez çalışmalarından ayrılarak ilk olma özelliğine sahip olacaktır. Çalışmanın, bu alanda yapılacak başka araştırmalara da kaynak olacağı ve katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılığı

Araştırmanın konu açısından kapsamı; işe gömülmürlük, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin açıklanması şeklinde oluşmaktadır. Uygulama açısından araştırma; Bartın, Karabük ve Zonguldak il sınırları içerisinde yer alan Bartın Üniversitesi, Karabük

Üniversitesi ve Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi bünyelerinde görevli akademisyenleri kapsamaktadır. Araştırma sonuçları, araştırma kapsamındaki Bartın Üniversitesi, Karabük Üniversitesi ve Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi'ne özgü olacaktır. Elde edilen veriler, akademik personelin anket uygulandığı zaman dilimindeki görüş ve algıları ile sınırlıdır. Ayrıca çalışma evreninin geniş olması, zaman ve imkanlar dahilinde evrenin tamamına ulaşma konusunda zorluk yaşanacağından dolayı, örneklem alma yoluna gidilmesi çalışmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır.

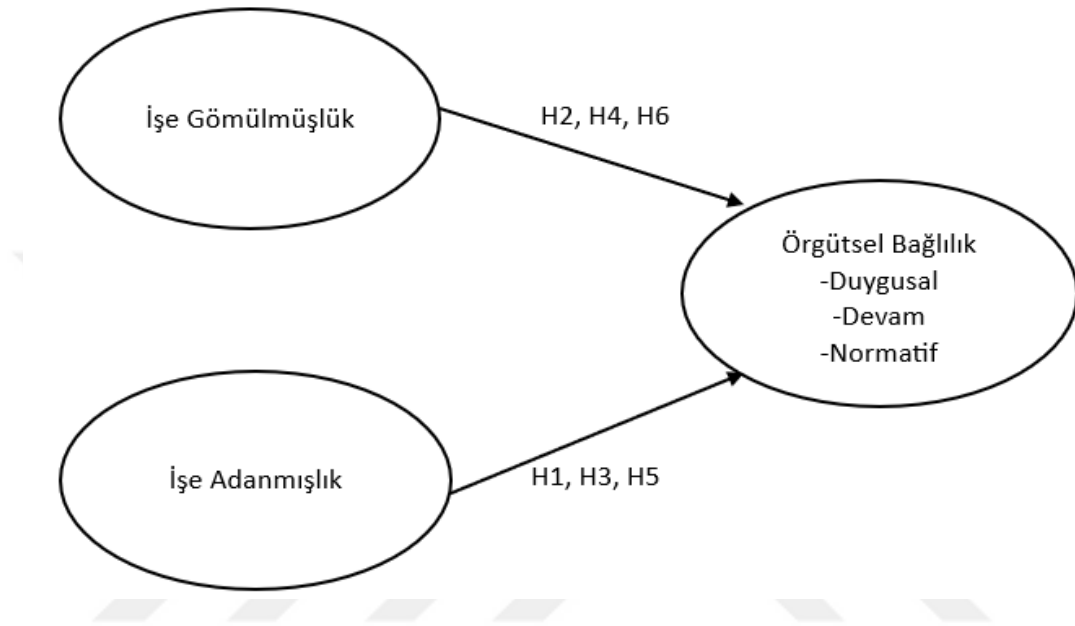
5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni Bartın Üniversitesi, Karabük Üniversitesi ve Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi'nin merkez ve ilçe kampüslerinde görev yapan akademik personellerden oluşmaktadır. Bartın Üniversitesi'nin evreni 680, Karabük Üniversitesi'nin evreni 961 ve Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi'nin evreni ise 1271 olmak üzere araştırma evreni toplamda 2912 akademik personelden meydana gelmektedir.

Maliyet ve zaman kısıtlamalarından dolayı evrenin tamamına ulaşma imkanı bulunamadığından örneklem alma yoluna gidilmiştir. Çalışmada örneklem büyüklüğünü belirleyebilmek için Sekaran (2003: 294) tarafından geliştirilen ve belli evrenler için kabul edilebilir örneklem büyüklüklerine karşılık gelen örneklem tablosundan faydalanılmıştır. Ayrıca örneklem hesaplanmasında The Survey System'in internet sitesinde, araştırmacıların çalışmalarında yararlanabilmesi amacıyla kullanıma sunduğu örneklem hesaplama programından yararlanılmıştır. Elde edilen veriler üzerinde yapılan inceleme neticesinde; analizlerden daha sağlıklı sonuçlar alabilmek ve olası hataların engellenmesini sağlamak amacıyla, tutarsız cevap veren katılımcıların anketleri veri setinden çıkarılarak değerlendirme dışında tutulmuştur. Kullanılabilir 670 adet anket formu analiz için değerlendirmeye alınmıştır.

5.5. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın amacına uygun olarak kurulan modelde, akademisyenlerin işe gömülmüşlük ve işe adanmışlık tutumlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Araştırma modeli Şekil 5.1’de verilmiştir.



Şekil 5.1: Araştırma Modeli

Disipline önem veren ve belirli bir düzen içinde hareket eden, kurumunu düşünen, pozitif davranış sergileyen çalışanların varlığı örgüte bağlılığı arttırarak daha fazla başarı elde etmeyi sağlamaktadır (Brammer, Millington ve Rayton, 2007: 1702 ve Randall, Fedor, Longenecker, 1990: 2010). Kurumların; yaşam seyrinin uzun olması, kendi çatıları altında bulunan çalışanlarını elde tutabilmesi, işine gömülmüş ve işine adanan, dinç ve enerjik yapıdaki iş görenlerin varlığına sahip olması bu nedenle büyük önem teşkil etmektedir (Hokororo, Kitindi ve Michael, 2018: 278; Bakker ve Leiter, 2010: 181). Yapılan çalışmalar işe adanmışlığın örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları üzerinde ve işe gömülmüşlüğü örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları üzerinde anlamlı etkisi olduğunu göstermektedir.

Cesario ve Chambel (2017) Portekizli şirketlerde yer alan 274 çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında, işe adanmışlığın devam bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü etkilerken normatif bağlılığı ise istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Benzer sonuçlar Albdour ve Altarawneh (2014) yapmış oldukları çalışmada da saptanmıştır. Albdour ve Altarawneh (2014) Ürdün’de bulunan bankalardan 336 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmalarında, işe adanmışlığın devam bağlılığı ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahipken işe adanmışlığın normatif bağlılık ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin bulunduğunu ifade etmişlerdir. Rameshkumar (2020) yapmış olduğu 413 Hint gemi memurlarından oluşan çalışmada, işe adanmışlığın normatif bağlılık ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin bulunduğunu belirtirken işe adanmışlık ile devam bağlılığı arasında anlamlı olmayan negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

Dyk, Coetzee ve Tebele (2013) Güney Afrika’da bulunan tıbbi ve bilgi teknolojileri bölümlerinde görev yapan 206 personelden oluşan katılımcı grubuna yapmış oldukları çalışmalarında; katılımcıların işe gömülmüşlüklerinin duygusal, devam ve normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu ifade etmişlerdir. Balakumar ve Umamaheswari (2018) Hindistan’ın Bangalore şehrinde bilgi teknolojisi şirketlerindeki insan kaynakları departmanlarında görev yapan 673 çalışanın katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında; katılımcıların işe gömülmüşlük tutumlarının duygusal, devam ve normatif bağlılık ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu belirtmişlerdir. Çalışma kapsamında, akademik personellerin işe gömülmüşlük ve işe

adanmışlık tutumlarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ortaya koyan hipotezler oluşturulmuştur.

Tez çalışmasının konusunu içeren, işe gömülmüşlük ve işe adanmışlığın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ele alıp incelemek amacıyla oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H1: İşe adanmışlık ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir etkisi vardır.

H2: İşe gömülmüşlük ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir etkisi vardır.

H3: İşe adanmışlık ve örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasında anlamlı bir etkisi vardır.

H4: İşe gömülmüşlük ve örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasında anlamlı bir etkisi vardır.

H5: İşe adanmışlık ve örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında anlamlı bir etkisi vardır.

H6: İşe Gömülmüşlük ve örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında anlamlı bir etkisi vardır.

5.6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın veri toplama ve veri analiz yöntemlerine bu bölümde yer verilmiştir.

5.6.1. Veri Toplama Yöntemleri

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Anketler, katılımcıların gönüllülük esasına göre uygulanmaya sunulmuştur. Anket uygulamasına geçilmeden önce Bartın Üniversitesi Rektörlüğü'nden, Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Onay Belgesi alınmıştır. Akabinde anketlerin uygulanacağı Bartın, Karabük ve

Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitelerinin Rektörlüklerinden anketler için gerekli izin belgeleri alınarak anketler katılımcılara uygulanmıştır. Etik kurul onay ve izin belgeleri Ek-2 ve Ek-3'te yer almaktadır. Ankette yer alan soru ve ifadelerin cevaplanma kolaylığı, anlaşılabilirliği ve anketle ilgili düşüncelerini ölçmek için 40 kişilik bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Yapılan pilot çalışma ile katılımcılardan alınan düşünceler doğrultusunda, ankette yer alan soru ve ifadelerin açık ve anlaşılır bir biçimde olduğuna dair kanaat getirilmiştir.

Belirlenen örneklem dahilinde anketler araştırmacı tarafından bizzat elden dağıtılmıştır. Anketlerin uygulanması aşamasında katılımcılar ayrıntılı şekilde bilgilendirilmiş ve sorulara açıklayıcı cevaplar verilerek katılımcıların anketleri daha güvenilir ve doğru biçimde cevaplandırmaları sağlanmıştır. Anket çalışmasına katılmak isteyen ve ulaşılabilen herkes örneklem içerisine dahil edilmiştir. Katılımcılara ulaşma işlemi, hedeflenen örneklem hacmine ulaşıncaya kadar devam etmiştir.

Araştırma, saha araştırmasına dayanan nicel bir araştırmadır. Yüz yüze anket tekniği ile toplanan verilerin analizleri IBM SPSS Statistics, Jamovi ve Microsoft Excel programları ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, yerli ve yabancı birçok çalışmada daha önce geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş ve yaygın olarak kullanımı tercih edilen ölçeklerden yararlanılmıştır. Anket formu; demografik soru formunun yanı sıra Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği ve Utrech (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeği olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışma kapsamında yer alan ölçekteki ilk 9 soru kişisel bilgi formu çerçevesinde katılımcıların demografik özellikleri, 17 ifade örgütsel bağlılık, 7 ifade işe gömülmüşlük ve 9 ifade ise işe adanmışlık düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yönelik olmak üzere toplam 42 soru ve ifadeden oluşmaktadır. Anket formunda; kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum ifadelerini içeren 5'li likert skalası kullanılmıştır.

Araştırmada; Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği ve UTRECH (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeği olmak üzere 3 adet ölçekten yararlanılmıştır.

5.6.1.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık araştırmalarında en çok kullanılan ve kabul gören, Allen ve Meyer' in 1990 yılında geliştirdikleri ve Türkiye' de de yaygın olarak kullanılan; Türkçe olarak 2007 yılında Yasin Boylu, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer tarafından “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmalarında da yararlanılan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel bileşene ayrılarak örgütsel bağlılığı ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçek, 5'li likert skalasına göre tasarlanmıştır. Ölçekte yer alan 5'li ifadelerin puanlaması; 1: “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2: “Katılmıyorum”, 3: “Kararsızım”, 4: “Katılıyorum”, 5: “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yapılmıştır. Ölçek, toplamda 17 maddeden oluşmaktadır.

5.6.1.2. İşe Gömülmüslük Ölçeği

Araştırmada; işe gömülmüslük düzeyini belirlemek amacıyla çok fazla kullanılarak tercih edilen 2007 yılında Crossley, Bennet, Jex ve Burnfield tarafından geliştirilen; Yılmaz Akgündüz ve Firdevs Melis Cin tarafından 2015 yılında Türkçe' ye uyarlaması yapılan “Global İşe Gömülmüslük Ölçeği” kullanılmıştır.

Global İşe Gömülmüslük Ölçeği; tek boyuttan oluşan ve işe gömülmüslüğü ölçmeyi amaçlayan bir ölçektir. Ölçek, 5'li likert skalasına göre tasarlanmıştır. Ölçekte yer alan 5'li ifadelerin puanlaması; 1: “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2: “Katılmıyorum”, 3: “Kararsızım”, 4: “Katılıyorum”, 5: “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yapılmıştır. Ölçek, toplamda 7 maddeden oluşmaktadır.

Düşük korelasyon katsayısına sahip olan ifadeler diğer ifadelerle birlikte hareket edememekte ve ölçülmek istenen kavram temsil edilememektedir. Böyle bir durumda ifadeler ölçeğin yapısına ve ölçülmek istenen kavrama zarar verdiği için analizlerden çıkarılmalıdır. İfadelerin diğer ifadeler ile olan ilişkisi düşük olduğunda, bu ifadelerin çıkarılması güvenirlik katsayılarını da yükseltmektedir. (Özyer, 2021: 1345). Bu amaç doğrultusunda 5. ve 6. ifadeler analizlerden çıkarılmıştır.

5.6.1.3. İşe Adanmışlık Ölçeği

Araştırmada, işe adanmışlık düzeyini tespit etmek için, literatürde en çok kullanılan Schaufeli, Bakker ve Salanova tarafından 2003 yılında son hali verilen ve geliştirilen; Enver Özkalp ve Bilcin Tak Meydan tarafından 2015 yılında Türkçe' ye çevirisi yapılan "Utrecht (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeği" kullanılmıştır.

Utrecht (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeği; dinçlik, adanma ve yoğunlaşma olmak üzere 3 temel boyuta ayrılarak işe adanma düzeyini ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçek, 5'li likert skalasına göre tasarlanmıştır. Ölçekte yer alan 5'li ifadelerin puanlaması; 1: "Kesinlikle Katılmıyorum", 2: "Katılmıyorum", 3: "Kararsızım", 4: "Katılıyorum", 5: "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde yapılmıştır. Ölçek, toplamda 9 maddeden oluşmaktadır.

5.6.2. Veri Analiz Yöntemleri

Araştırma, saha araştırmasına dayanan nicel bir araştırmadır. Yüz yüze anket tekniği ile toplanan verilerin analizleri IBM SPSS Statistics, Jamovi ve Microsoft Excel programları ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın veri analiz yöntemine ilişkin bilgilere, bulgular bölümünde yer verilmiştir.

6. BULGULAR

Bu bölümde, tez çalışmasına katılan akademisyenlere ilişkin demografik verilere, bu değişkenlere dair tanımlayıcı istatistiksel değerlere, ölçeklerin güvenilirlik analizlerine, araştırma modelinin test edilmesi için gerçekleştirilen analizlerin sonuçlarına ve farklılık testlerine yer verilmektedir.

Verilerin analizine başlamadan önce kullanılacak analiz yöntemlerini belirlemek için basıklık ve çarpıklık dağılımına bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar dahilinde verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiş ve parametrik testler uygulanmıştır. Bu testlerle birlikte ölçeklerin güvenilirlik analizleri ve fark analizleri de IBM SPSS Statistics programı kullanılarak test edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi adına oluşturulan hipotezlerin testi ve araştırma modelinin test edilerek uygunluğunun değerlendirilmesi, Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile Jamovi programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Demografik özellikler kapsamında, ikiden fazla grup karşılaştırmalarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespiti için tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. ANOVA testi sonucunda oluşan farklılığın hangi gruplardan dolayı ortaya çıktığının belirlenebilmesi için de Post Hoc Test gruplarından LSD testi uygulanmıştır.

6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan akademisyenlere ilişkin demografik özellikler ile frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmektedir.

Tablo 6.1: Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzdelere

Özellikler	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde %
Cinsiyetiniz	Kadın	311	46,4
	Erkek	359	53,6
Yaşınız	21-30	104	15,5
	31-40	312	46,6
	41-50	166	24,8
	51-60	77	11,5
	61 ve üzeri	11	1,6
Medeni Durumunuz	Evli	427	63,7
	Bekar	243	36,3
Eğitim Durumunuz	Lisans	7	1,0
	Yüksek lisans (mezun)	117	17,5
	Yüksek lisans	42	6,3
	Doktora (mezun)	349	52,1
	Doktora	155	23,1
Akademik Unvanınız	Araştırma Görevlisi	212	31,6
	Öğretim Görevlisi	153	22,8
	Doktor Öğretim Üyesi	150	22,4
	Doç. Dr.	114	17,0
	Prof. Dr.	41	6,1
Kıdeminiz	0-1 yıldan az	28	4,2
	1-5 yıl	184	27,5
	6-10 yıl	182	27,2
	11-15 yıl	148	22,1
	16-20 yıl	67	10,0
	21 yıl ve üzeri	61	9,1
Çalıştığınız Birim	Fakülte	494	73,7
	Meslek Yüksekokulu	130	19,4
	Diğer	46	6,9
Hangi Üniversitede Görev Yapıyorsunuz?	Bartın Üniversitesi	203	30,3
	Karabük Üniversitesi	231	34,5
	Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	236	35,2
Kaç Yıldır Bu Üniversitede Görev Yapıyorsunuz?	0-1 yıldan az	51	7,6
	1-5 yıl	228	34,0
	6-10 yıl	204	30,4
	11 yıl ve üzeri	187	27,9

Tablo 6.1’de belirtilen verilere göre; cevaplayıcıların cinsiyetleri açısından değerlendirildiğinde ankete katılım sağlayanların 359 (%53,6)’ı erkek 311 (%46,4)’ü kadındır. Yaş dağılımlarına bakıldığında; 31-40 yaş aralığının 312 (%46,6) dağılım ile ilk sırayı aldığı görülmektedir. Bu sıralamayı 166 (%24,8) oranıyla 41-50 yaş izlerken 21-30 yaş 104 (%15,5), 51-60 yaş 77 (%11,5), 61 ve üzeri yaş aralığını ise 11 (%1,6) oranı takip etmektedir. Medeni durumlarına göre akademisyenleri değerlendirdiğimiz zaman; evli akademisyenlerin 427 (%63,7) oranıyla çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Bekar akademisyenlerin oranı ise 243 (%36,3)’dür. Ankete katılım sağlayan akademisyenlerin eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında 349 (%52,1) oranıyla doktora (mezun) ilk sırada yer almaktadır. Doktora 155 (%23,1) iken bu sıralamayı yüksek lisans (mezun) 117 (%17,5), yüksek lisans 42 (%6,3) ve lisans 7 (%1,0) olarak izlemektedir. Akademik unvan dağılımları açısından incelediğimizde; 212 (%31,6) oranıyla araştırma görevlileri çoğunluğu oluştururken öğretim görevlileri 153 (%22,8) ile ikinci sırada yer almaktadır. Doktor öğretim üyeleri 150 (%22,4) oranına sahip olurken Doç. Dr. unvanı 114 (%17,0) ve Prof. Dr. unvanına sahip akademisyenler ise bu dağılımın 41 (%6,1) oranına sahiptirler. Kıdem durumlarına bakıldığında; 1-5 yıl oranıyla 184 (%27,5), 6-10 yıl 182 (%27,2), 11-15 yıl 148 (%22,1), 16-20 yıl 67 (%10,0), 21 yıl ve üzeri 61 (%9,1) ve 0-1 yıldan az 28 (%4,2) oranlarını görmek mümkündür. Akademik personelin çalıştığı birimlerin ise büyük çoğunluğunu 494 (%73,7) oranıyla fakültelerin oluşturduğu tespit edilmiştir. Meslek yüksekokulu 130 (%19,4) oranıyla tabloda yer alırken diğer oran ise 46 (%6,4) oranına sahip bulunmaktadır.

Hangi üniversitede görev yapıyorsunuz sorusuna katılımcıların verdikleri cevap oranları sırasıyla; Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi 236 (%35,2), Karabük Üniversitesi 231 (%34,5) ve Bartın Üniversitesi 203 (%30,3) olarak tespit edilmiştir. Kaç yıldır bu üniversitede görev yapıyorsunuz sorusuna ise akademisyenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda; ilk sırayı 1-5 yıl 228 (%34,0) aralığı almaktadır. 6-10 yıl aralığı 204 (%30,4), 11 yıl ve üzeri 187 (%27,9) ve 0-1 yıldan az 51 (%7,6) dağılımlarında yer aldıkları görülmektedir.

Tablo 6.2: Bartın Üniversitesi katılımcılarının demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzdelere

Özellikler	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde %
Cinsiyetiniz	Kadın	102	50,2
	Erkek	101	49,8
Yaşınız	21-30	42	20,7
	31-40	91	44,8
	41-50	44	21,7
	51-60	24	11,8
	61 ve üzeri	2	1,0
Medeni Durumunuz	Evli	125	61,6
	Bekar	78	38,4
Eğitim Durumunuz	Lisans	1	0,5
	Yüksek lisans (mezun)	34	16,7
	Yüksek lisans	13	6,4
	Doktora (mezun)	110	54,2
	Doktora	45	22,2
Akademik Unvanınız	Araştırma Görevlisi	69	34,0
	Öğretim Görevlisi	34	16,7
	Doktor Öğretim Üyesi	46	22,7
	Doç. Dr.	42	20,7
	Prof. Dr.	12	5,9
Kıdeminiz	0-1 yıldan az	10	4,9
	1-5 yıl	63	31,0
	6-10 yıl	50	24,6
	11-15 yıl	41	20,2
	16-20 yıl	15	7,4
	21 yıl ve üzeri	24	11,8
Çalıştığınız Birim	Fakülte	159	78,3
	Meslek Yüksekokulu	32	15,8
	Diğer	12	5,9
Kaç Yıldır Bu Üniversitede Görev Yapıyorsunuz?	0-1 yıldan az	22	10,8
	1-5 yıl	75	36,9
	6-10 yıl	57	28,1
	11 yıl ve üzeri	49	24,1

Tablo 6.2’de belirtilen verilere göre cevaplayıcıların; cinsiyet dağılımında kadın ve erkek oranlarının birbirlerine yakın oldukları ve 102 (%50,2) oranı ile kadın katılımcıların çoğunlukta bulundukları görülmektedir. Yaş oranlarına bakıldığında 91 (%44,8) ile 31-40 yaş aralığı ilk sırada bulunmaktadır. 125 (%61,6) oranıyla medeni durum dağılımında evlilerin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumunda 110 (%54,2) ile doktora mezunları çoğunluğu oluştururken akademik unvan dağılımında ise 69 (%34,0) sayısal verileri ile araştırma görevlileri en fazla katılım gösteren akademik personel olmaktadır.

Akademisyenlerin kıdem durumlarına bakıldığında, 63 (%31,0) oranı ile 1-5 yıl aralığının yer aldığı görülürken 159 (%78,3) oranıyla en fazla fakültede görev yaptıklarını belirtmişlerdir. Kaç yıldır bu üniversitede görev yapıyorsunuz sorusuna ise verdikleri cevabın 75 (%36,9) ile 1-5 yıl aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6.3: Karabük Üniversitesi katılımcılarının demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzdelere

Özellikler	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde %
Cinsiyetiniz	Kadın	96	41,6
	Erkek	135	58,4
Yaşınız	21-30	32	13,9
	31-40	111	48,1
	41-50	56	24,2
	51-60	27	11,7
	61 ve üzeri	5	2,2
Medeni Durumunuz	Evli	156	67,5
	Bekar	75	32,5
Eğitim Durumunuz	Lisans	4	1,7
	Yüksek lisans (mezun)	59	25,5
	Yüksek lisans	10	4,3
	Doktora (mezun)	95	41,1
	Doktora	63	27,3
Akademik Unvanınız	Araştırma Görevlisi	82	35,5
	Öğretim Görevlisi	59	25,5
	Doktor Öğretim Üyesi	50	21,6
	Doç. Dr.	27	11,7
	Prof. Dr.	13	5,6
Kıdeminiz	0-1 yıldan az	11	4,8
	1-5 yıl	58	25,1
	6-10 yıl	71	30,7
	11-15 yıl	51	22,1
	16-20 yıl	23	10,0
	21 yıl ve üzeri	17	7,4
Çalıştığınız Birim	Fakülte	165	71,4
	Meslek Yüksekokulu	48	20,8
	Diğer	18	7,8
Kaç Yıldır Bu Üniversitede Görev Yapıyorsunuz?	0-1 yıldan az	13	5,6
	1-5 yıl	71	30,7
	6-10 yıl	88	38,1
	11 yıl ve üzeri	59	25,5

Tablo 6.3'te belirtilen verilere göre cevaplayıcıların; 135 (%58,4) oranı ile erkek katılımcılar olduğu görülmektedir. Yaş oranlarında 111 (48,1) ile 31-40 yaş arası, medeni duruma göre

evlilerin 156 (%67,5), eğitim durumlarında ise doktora (mezun) 95 (%41,1) ile ilk sırada bulunduğu gözlenmektedir. Akademik unvanda araştırma görevlilerin 82 (%35,5), kıdem durumlarında ise en fazla dağılımın 71 (%30,7) ile 6-10 yıl aralığının olduğu görülmektedir. Çalışılan birime ilişkin verilere göre 165 (%71,4) sayısal değerle fakültenin çoğunlukta yer aldığı tespit edilmiştir. Kaç yıldır bu üniversitede görev yapıyorsunuz sorusuna ise akademik personelin verdiği cevap, 88 (%38,1) ile 6-10 yıl aralığında olduğu gözlenmektedir.

Tablo 6.4: Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi katılımcılarının demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzdelere

Özellikler	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde %
Cinsiyetiniz	Kadın	113	47,9
	Erkek	123	52,1
Yaşınız	21-30	30	12,7
	31-40	110	46,6
	41-50	66	28,0
	51-60	26	11,0
	61 ve üzeri	4	1,7
Medeni Durumunuz	Evli	146	61,9
	Bekar	90	38,1
Eğitim Durumunuz	Lisans	2	0,8
	Yüksek lisans (mezun)	24	10,2
	Yüksek lisans	19	8,1
	Doktora (mezun)	144	61,0
	Doktora	47	19,9
Akademik Unvanınız	Araştırma Görevlisi	61	25,8
	Öğretim Görevlisi	60	25,4
	Doktor Öğretim Üyesi	54	22,9
	Doç. Dr.	45	19,1
	Prof. Dr.	16	6,8
Kıdeminiz	0-1 yıldan az	7	3,0
	1-5 yıl	63	26,7
	6-10 yıl	61	25,8
	11-15 yıl	56	23,7
	16-20 yıl	29	12,3
	21 yıl ve üzeri	20	8,5
Çalıştığınız Birim	Fakülte	170	72,0
	Meslek Yüksekokulu	50	21,2
	Diğer	16	6,8
Kaç Yıldır Bu Üniversitede Görev Yapıyorsunuz?	0-1 yıldan az	16	6,8
	1-5 yıl	82	34,7
	6-10 yıl	59	25,0
	11 yıl ve üzeri	79	33,5

Tablo 6.4.'te belirtilen veriler ışığında, kadın ve erkek dağılımlarının birbirine yakın değerde oldukları saptanmıştır. Erkek katılımcılar 123 (%52,1) ile kadınlara göre çoğunlukta bulunmaktadır. Yaşa ilişkin dağılımlara bakıldığında 31-40 yaş aralığının diğer yaş oranlarına göre 110 (%46,6) ile üst sıralarda yer aldığı tespit edilmiştir. Medeni duruma ilişkin veriler incelendiğinde, 146 (%61,9) ile evli katılımcıların daha fazla olduğu gözlenmiştir. Eğitim durumuna ilişkin 144 (%61,0) oranının karşılık geldiği doktora (mezun), diğer eğitim durumu oranlarına göre çoğunlukta bulunmaktadır. Akademik unvanda araştırma görevlileri 61 (%25,8) ile birinci sırayı oluştururken kıdem durumunda ise ilk sırayı 63 (%26,7) sayısal değerlerine göre 1-5 yıl aralığının aldığı belirlenmiştir. Çalışılan birime bakıldığında ise akademik personelin en fazla 170 (%72,0) oranı ile fakülte olduğu saptanmıştır. Katılımcılara sorulan; kaç yıldır bu üniversitede görev yapıyorsunuz sorusuna ise verilen en fazla cevap, 82 (%34,7) oranı ile 1-5 yıl arası olmaktadır.

6.2. Ölçme Araçlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

Örgütsel bağlılık ölçeği duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarından oluşmaktadır. Bu bölümde, örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutlarını içeren maddelerin tanımlayıcı istatistik analizleri yapılacaktır.

6.2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyini ölçmeye yönelik toplam 17 ölçek ifadesi ile ölçüm gerçekleştirilmiştir. Ölçek ifadelerinin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 6.5'de verilmiştir.

Tablo 6.5: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bulgular

Boyutlar	Ölçek İfadeleri	Ort	Ss	Çarpıklık	Basıklık
Duyusal Bağlılık	1 Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım	3,73	1,067	-0,770	0,170
	2 Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	3,68	1,073	-0,857	0,177
	3 Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum	3,73	1,111	-0,844	0,96
	4 Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum	3,78	1,130	-0,817	-0,54
	5 Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum	3,80	1,123	-0,857	0,32
	6 Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum	3,94	1,074	-0,851	-0,40
Devam Bağlılığı	7 Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur	3,06	1,277	-0,117	-1,057
	8 Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir	2,96	1,282	-0,30	-1,191
	9 Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum	2,85	1,248	0,107	-1,068
	10 Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir	3,07	1,295	-0,131	-1,178
	11 Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum	3,39	1,267	-0,476	-0,888
	12 Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de ayrılmamın kişisel fedakarlık gerektirmesidir	3,33	1,231	-0,267	-0,953
Normatif Bağlılık	13 Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor	3,27	1,254	-0,437	-0,859
	14 Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	3,78	1,069	-0,803	0,116
	15 Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum	3,27	1,206	-0,424	-0,791
	16 Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum	3,58	1,171	-0,618	-0,477
	17 Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim	2,99	1,294	-0,073	-1,167

Elde edilen verilere göre duygusal bağlılık ölçümüne dair cevaplara bakıldığında, aritmetik ortalaması 3,94 ile “Çalıştığım kurumdan dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir. Devam bağlılığı ölçümüne ilişkin katılımcıların cevapları incelendiğinde, en yüksek ortalama değer 3,39 ortalama ile “Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum” ifadesi

bulunmaktadır. Normatif bağıllık ölçümüne dair katılımcı cevaplarında ise en yüksek ortalama 3,78 ortalaması ile “Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” ifadesine aittir. Tablo incelendiğinde çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1,5 ile +1,5 aralığında olduğu gözlenmiştir. +1,0 ile -1,0 arasındaki bir çarpıklık ve basıklık değeri önemsiz olarak kabul edilirken bazı çalışmalarda +2,0 ile -2,0 arasındaki değer de önemsiz olarak kabul edilebilmektedir (George ve Mallery, 2016).

6.2.2. İşe Gömülmüşlük Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların işe gömülmüşlük düzeyini ölçmeye yönelik toplam 7 ölçek ifadesi ile ölçüm gerçekleştirilmiştir. Ölçek ifadelerinin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 6.6’da verilmiştir.

Tablo 6.6: Global İşe Gömülmüşlük Ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bulgular

	Ölçek İfadeleri	Ort	Ss	Çarpıklık	Basıklık
1	Bu kurumun bir parçası olduğumu hissediyorum	3,77	1,049	-0,978	0,584
2	Bu kurumdan ayrılmak benim için oldukça zor	3,35	1,224	-0,368	-0,860
3	Kurumdan ayrılamayacak kadar bu işe kendimi kaptırmış durumdayım	3,24	1,239	-0,212	-1,060
4	Ayrılamayacak kadar kendimi bu kuruma bağlı hissediyorum	3,25	1,260	-0,192	-1,100
5	Kurumun bana sağladıkları (ücret, ikramiye, sosyal haklar vb.) düşündüğümde, bu kurumdan ayrılmam çok kolay olmaz	3,31	1,217	-0,312	-0,965
6	Çalışma arkadaşlarımla kurduğum ilişkiler kurumdan ayrılmamı zorlaştırır	3,47	1,258	-0,524	-0,803
7	Kurumda olup biteni yakından takip ederim	3,70	1,072	-0,882	0,105

Elde edilen verilere göre Global İşe Gömülmüşlük Ölçeğine ilişkin cevaplara bakıldığında, aritmetik ortalaması 3,77 ile “Bu kurumun bir parçası olduğumu hissediyorum” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir. Tablo incelendiğinde çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1,5 ile +1,5 aralığında olduğu tespit edilmiştir. (5. ve 6. ifadeler analizlerden çıkarılmıştır)

6.2.3. İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların işe adanmışlık düzeyini ölçmeye yönelik toplam 9 ölçek ifadesi ile ölçüm gerçekleştirilmiştir. Ölçek ifadelerinin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 6.7’de verilmiştir.

Tablo 6.7: UTRECH (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bulgular

Boyutlar		Ölçek İfadeleri	Ort	Ss	Çarpıklık	Basıklık
Dinçlik	1	Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim	3,78	1,051	-0,909	0,339
	2	İşyerindeyken kendimi güçlü ve dinç hissederim	3,76	1,070	-0,888	0,271
	3	Sabahları kalktığımda işe seyerek giderim	3,64	1,203	-0,777	-0,293
Adanma	4	İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir	4,07	0,968	-1,276	1,591
	5	İşim bana ilham verir	4,10	0,993	-1,321	1,577
	6	Yaptığım işle gurur duyarım	4,25	0,903	-1,489	2,556
Yoğunlaşım	7	Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutlu hissederim	3,46	1,283	-0,553	-0,753
	8	Kendimi işime kaptırırım	3,73	1,271	-0,746	-0,582
	9	Çalışırken kendimden geçerim	3,42	1,298	-0,382	-1,013

Elde edilen verilere göre Dinçlik ölçümüne dair cevaplara bakıldığında, aritmetik ortalaması 3,78 ile “Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir. Adanma boyutunun ölçümüne ilişkin katılımcıların cevapları incelendiğinde, en yüksek ortalama değerin 4,25 ortalama ile “Yaptığım işle gurur duyarım” ifadesi bulunmaktadır. Yoğunlaşma boyutunun ölçümüne dair katılımcı cevaplarında ise en yüksek ortalama 3,73 ortalaması ile “Kendimi işime kaptırırım” ifadesine aittir. Tablo incelendiğinde çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1,5 ile +1,5 aralığında olduğu gözlenmiştir.

6.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, “Bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi” olarak tanımlanmaktadır (Altunışık vd. 2004: 112). Güvenilirlik analizi ise;

ölçüm amacıyla kullanılan test, anket veya ölçek özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirebilmek üzere geliştirilen yöntemin adıdır (Kayış, 2006: 403).

Cronbach alfa olarak da bilinmekte olan alfa katsayısı, içsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın şekilde kullanılan yöntemdir (Altunışık vd. 2004: 115). Katsayı 1'e yaklaştıkça ölçekte bulunan ifadelerin iç tutarlılığının da yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır (Kartal ve Dirlik, 1870: 2016).

Alfa (α) katsayısına bağlı olarak bir ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kayış, 2006: 405).

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu doğrultuda; Tablo 6.8'de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık, işe gömülmüştük ve işe adanmışlığa ilişkin ölçme araçlarının Cronbach's Alpha katsayısına bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar ışığında, üç ölçme aracının da oldukça yüksek derecede güvenilirliğe sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 6.8: Ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri

Ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerleri		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği		
Ölçeğin Genel Güvenilirliği	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
	0,852	17
Alt Boyutlar		
Duygusal Bağlılık	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
	0,940	6
Devam Bağlılığı	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
	0,837	6
Normatif Bağlılık	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
	0,845	5
Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği		
Ölçeğin Genel Güvenilirliği	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
	0,880	5
UTRECH (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeği		
Ölçeğin Genel Güvenilirliği	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
	0,938	9
Alt Boyutlar		
Dinçlik	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
	0,896	3
Adanma	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
	0,899	3
Yoğunlaşma	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
	0,898	3

6.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi Analizi

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM); karmaşık modellerin test edilmesinde başarı sağlayan, birçok analizi tek seferde yapabilme özelliğine sahip bir yöntemdir. İncelenen modeldeki ilişkiler ağına gerektiği takdirde yeni düzenlemeler önererek aracılık ve düzenleyicilik (moderasyon) etkilerini kolaylaştırmayı sağlamaktadır. Bu yöntem, birçok teorelin test edilmesi ve yeni modellerin geliştirilmesi sürecinde başarıyla kullanılmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesinde, değişkenler arasında belirlenen tüm ilişkiler tek bir analizle ortaya konulabilmektedir. Ayrıca yol analizinde (Path Analysis) ölçmeden kaynaklanan hata oranını da devre dışı bırakabilmektedir (Dursun ve Kocagöz, 2010: 2).

6.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA); önceden kurulmuş bir model vasıtasıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkılarak gizil değişkenlerin (faktörlerin) oluşturulmasını sağlamak amacıyla hizmet eden, kullanımına sıklıkla başvuru alan bir analiz türüdür (Yaşlıoğlu, 78: 2017; Yemez, 105: 2016).

Doğrulayıcı faktör analizinde, verilerin normal dağılım göstermesi ve değerlerin literatürde yer alan değerlerle örtüşmesi gerekmektedir (Özbay, 22: 2023). Çalışmamızda, tüm ifadelerin çarpıklık ve basıklık katsayıları -2 ile +2 aralığında bulunmasından dolayı (George ve Mallery, 2016) veri setinde normal dağılım varsayımı sağlanmıştır. Baseline Model ve User Modelin sonuçları Tablo 6.9’da verilmiştir.

Tablo 6.9: Model performansı

Model Performansı			
	X²	df	p
User Model	5146	424	< .001
Baseline Model	220239	465	< .001

Model test diğer bir ifadeyle model performansı, model uygunluğu hakkında bilgi vermektedir. Baseline modeller karmaşık modellerin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Tablo 6.9’da yer alan değerlere göre hem user hem baseline model performans sonuçları anlamlıdır. Ki kare (X^2) değeri örneklem büyüklüğüne oldukça duyarlı olmasından kaynaklı, araştırmalarda büyük örneklemle çalışıldığında X^2 değeri çoğunlukla anlamlı çıkmaktadır. Model uyumu değerlendirilirken diğer uyum değerlerine de bakılması gerekmektedir (İlhan ve Çetin, 2014: 30). Model, bu ölçümü yapmak için yeterlidir. Araştırma modeli, Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Modeling-SEM) kullanılarak test edilmiştir. Araştırma modelinin uyum indeksleri Tablo 6.10’da yer almaktadır. Tablolar incelenip bir bütün olarak değerlendirildiğinde modelin iyi uyum gösterdiği ve kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

RMSEA p değerinin 0,05'ten kk olması önerilmektedir (Hooper, Coughlan, Mullen, 2008; Newsom, 2012). Çalışmamız için bu RMSEA p değeri 0,001'den küçük ve anlamlı çıkmıştır.

Tablo 6.10: Uyum değerleri

Uyum Değerleri	
	Model
CFI Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi	0,979
TLI Tucker-Lewis İndeksi	0,976
NNFI Normlandırılmamış Uyum İndeksi	0,976
RNI Relative Noncentrality İndeksi	0,979
NFI Normlandırılmış Uyum İndeksi	0,977
RFI Grelili Uyum İndeksi	0,974
IFI Fazlalık Uyum İndeksi	0,979
PNFI Tutarlı (Sıkı) Normlaştırılmış Uyum İndeksi	0,891
GFI Uyum İyiliği İndeksi	0,979
AGFI Dzeltilmış Uyum İyiliği İndeksi	0,970
PGFI Tutarlı (Sıkı) Normlaştırılmış Uyum İyiliği İndeksi	0,704

CFI, TLI, NNFI, RNI, NFI, AGFI, RFI, IFI, GFI gibi uyum indeksleri (değerleri) için 0,95-1,00 aralığındaki değerler mükemmel uyumu gösterir (Hu ve Bentler, 1998; Smith ve McMillan, 2001). PNFI, PGFI değerleri 0,50'den ne kadar büyükse o kadar iyi uyum gösterir (Hooper vd., 2008; Newsom, 2012). Model, analizlerden elde edilen uyum indekslerine göre iyi derecede uyum göstermektedir.

Tablo 6.11: Model faktör analiz sonuçları, P values (ölçüm modeli)

					β 95% Güven Aralıkları			
Gizil	Gözlenen	Tahmin	Standardize Tahmin	β	Alt	Üst	Kritik Oran (z)	p
İşe Adanmışlık	AO1	1,000	0,000	0,89	0,875	0,904		
	AO2	1,033	0,014	0,919	0,904	0,934	72,7	< .001
	AO3	1,003	0,012	0,893	0,878	0,907	82,5	< .001
	AO4	0,983	0,012	0,875	0,860	0,890	80,3	< .001
	AO5	0,938	0,011	0,835	0,819	0,850	78,7	< .001
	AO6	0,898	0,012	0,799	0,783	0,815	75,0	< .001
	AO7	0,871	0,012	0,775	0,759	0,792	72,6	< .001
	AO8	1,021	0,012	0,909	0,894	0,924	84,2	< .001
	AO9	0,990	0,012	0,881	0,866	0,896	82,2	< .001
İşe Gömülmüşlük	GO7	1,000	0,000	0,517	0,494	0,539		
	GO3	1,764	0,041	0,911	0,898	0,925	42,8	< .001
	GO2	1,595	0,038	0,824	0,808	0,840	41,4	< .001
	GO1	1,827	0,042	0,944	0,928	0,959	42,9	< .001
	GO4	1,804	0,041	0,932	0,919	0,946	43,1	< .001
Örgütsel Bağlılık	DB1	1,000	0,000	0,862	0,849	0,876		
“Duygusal”	DB2	0,805	0,012	0,694	0,676	0,712	64,5	< .001
	DB3	1,084	0,010	0,935	0,924	0,946	99,0	< .001
	DB4	1,091	0,010	0,941	0,931	0,951	101,6	< .001
	DB5	1,110	0,010	0,957	0,947	0,967	101,9	< .001
	DB6	0,983	0,011	0,848	0,833	0,862	85,3	< .001
Örgütsel Bağlılık	DEVB6	1,000	0,000	0,752	0,723	0,781		
“Devam”	DEVB5	1,122	0,032	0,843	0,815	0,872	34,3	< .001
	DEVB4	0,817	0,026	0,614	0,586	0,642	30,8	< .001
	DEVB3	1,082	0,029	0,814	0,785	0,842	37,1	< .001
	DEVB2	1,197	0,032	0,9	0,869	0,930	36,7	< .001
	DEVB1	0,593	0,024	0,446	0,414	0,478	23,9	< .001
Örgütsel Bağlılık	NB1	1,000	0,000	0,54	0,517	0,562		
“Normatif”	NB2	1,725	0,038	0,931	0,913	0,949	44,3	< .001
	NB3	1,290	0,033	0,696	0,675	0,717	38,6	< .001
	NB4	1,626	0,037	0,877	0,860	0,895	43,8	< .001
	NB5	1,348	0,034	0,728	0,707	0,748	39,1	< .001

Faktör yükleri 0,40’ın altında olan maddeler ile iki ayrı faktördeki yükleri arasında en az 0,100 fark olmayan maddeler; bir başka ifade ile yükü iki faktöre de dağılan maddelerin atılması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2008: 124-125). Tablo 6.11’de öğelere ait standartlaştırılmış ve standartlaştırılmamış faktör yükleri verilmiştir. Tablo 6.11’e göre standartlaştırılmış değerler incelendiğinde İşe Adanmışlık için (0,775-0,919), İşe

Gömülmüşlük için (0,517-0,944), Örgütsel Bağlılığın Duygusal Boyutu için (0,694-0,957), Örgütsel Bağlılığın Devam Boyutu için (0,446-0,900) ve Örgütsel Bağlılığın Normatif Boyutu için (0,540-0,931) değerleri aralığında faktör yükleri elde edilmiştir. Yapılan z testleri sonuçları ve p value değerleri de incelendiğinde bu öğelerin yüklerinin anlamlı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 6.12: Geçerlilik değerleri

	α	Ordinal α	AVE	CR	R Kare
İşe Adanmışlık	0.932	0.952	0.748	0,964	
İşe Gömülmüşlük	0.857	0.882	0.707	0,921	
Duygusal	0.929	0.946	0.770	0,961	0.7070
Devam	0.847	0.872	0.554	0,877	0.0510
Normatif	0.836	0.869	0.588	0,874	0.6318

Tablo 6.12’de geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları yer almaktadır. Average Variance Extracted (AVE) değerlerinin 0,50’nin üzerinde olması birleşim geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. CR değerleri de bir güvenilirlik ölçüsüdür. Composite Reliability (CR) yani bir faktörün iç tutarlılığını ölçen değerlerinin 0,70’in üzerinde olması modelin güvenilir ve geçerli bir model olduğunu göstermektedir (Bagozzi ve Yi, 1988: 81). Tablo 6.12 incelendiğinde belirtilen tüm değerlerin referans aralıkları içerisinde olduğu görülmektedir. Ölçeğin yapı güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmıştır. R Kare, faktörlerin birbirlerini (bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri) ne ölçüde açıkladığını göstermektedir.

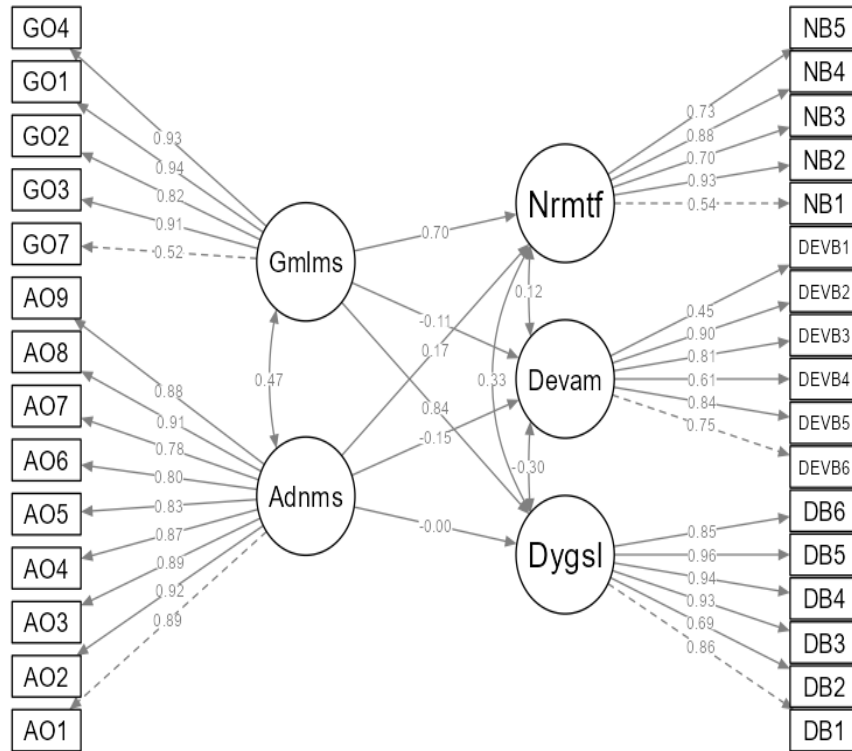
Tablo 6.13: HTMT (Heterotroit Monotroit Ratio) ve Fornell-Larcker Kriter sonuçları

HTMT ve Fornell-Larcker Kriter					
	İşe Adanmışlık	İşe Gömülmüşlük	Duygusal	Devam	Normatif
Adanmışlık	<u>0,865</u>				
Gömülmüşlük	0,498	<u>0,841</u>			
Duygusal	0,393	0,802	<u>0,878</u>		
Devam	0,234	0,225	0,305	<u>0,744</u>	
Normatif	0,522	0,723	0,700	0,195	<u>0,767</u>

Ayrışma geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığının kontrol edilmesi için Heterotroit Monotroit Ratio (HTMT) ve Fornell-Larcker kriter sonuçlarına da bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 6.13'te birleştirilerek sunulmuştur.

HTMT değerlerinin 0.85'ten küçük olması tavsiye edilir (Clark ve Watson 1995). HTMT değerlerinin 0.85'ten küçük olması ayrışma geçerliliğinin sağlanmış olduğunun kanıtıdır. Tablo 6.13'te koyu ve altı çizili olarak gösterilen değerler AVE değerlerinin karekökleridir. Bu değerler bulunduğu satır ve sütunun en büyük değerleri olması gerekir. Tablo incelendiğinde, koyu renkli değerlerin bulunduğu satır ve sütunun en büyük değerleri olduğu görülmektedir. Ayırt edici geçerlilik kontrolünde Fornell ve Larcker'in (1981) kriterleri de karşılanmıştır. Veri seti faktör analizine uygundur. Model iyi uyum göstermektedir. Hipotezler test edilebilmektedir.

Path (Yol) Analizi



Şekil 5.2: Path (Yol) Analizi Diyagramı

Çalışmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmek için Path (Yol) analizi kullanılmıştır. YEM ile yapılan analizler sonucunda modelde kurulan ilişkiler Path analizinde yer almaktadır. Şekil 5.2'ye bakıldığında işe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarından oluşan toplam 5 faktör (değişken) görülmektedir. Şekiller arasındaki oklar ilişkinin yönü hakkında bilgi vermektedir. Model, 6 hipotezin test edilmesi için kullanılmıştır.

Yol Analizi, ölçülen değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için kullanılan esnek ve güçlü bir istatistiksel yöntemdir (Suhr, 2008: 4). Modelin yorumlanmasında aşağıdaki

değerler dikkate alınmaktadır. Suhr (2008)'e göre modelde yer alan yol katsayıları şu şekilde yorumlanmaktadır:

Standartlaştırılmış yol katsayısının değeri (0,10)' dan küçük bir değerse zayıf bir etki, (0,10) ile (0,50) arasında bir değerse orta düzeyde etki, (0,50)'de büyük bir değerse güçlü bir etkinin var olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 6.14: Hipotezler için test sonuçları

Hipotez Sonuçları										
						β 95% Güven Aralıkları				
H	Bağımsız (Exogenous)	Bağımlı (Endogenous)	Tahmin	Standardize Tahmin	β	Alt	Üst	Kritik Oran (z)	p	
H1	İşe Adanmışlık	Duygusal	0	0,012	0	-0,024	0,024	0	0.998	Desteklenmedi
H2	İşe Gömülmüşlük	Duygusal	1,404	0,038	0,841	0,820	0,861	36,04	< .001	Desteklendi
H3	İşe Adanmışlık	Devam	-0,126	0,011	-0,149	-0,174	-0,124	-11,39	< .001	Desteklendi
H4	İşe Gömülmüşlük	Devam	-0,165	0,022	-0,114	-0,143	-0,083	-7,32	< .001	Desteklendi
H5	İşe Adanmışlık	Normatif	0,103	0,008	0,170	0,144	0,196	12,55	< .001	Desteklendi
H6	İşe Gömülmüşlük	Normatif	0,731	0,026	0,700	0,674	0,725	27,65	< .001	Desteklendi

Değişkenler arasında, araştırma hipotezlerini destekleyen istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Araştırma ile uyumlu olarak araştırma modelinde işe adanmışlık, işe gömülmüşlük, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık değişkenleri incelenmiştir. Bu yöndeki hipotezler:

H1: İşe adanmışlık ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir etkisi vardır.

H2: İşe gömülmüşlük ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir etkisi vardır.

H3: İşe adanmışlık ve örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasında anlamlı bir etkisi vardır.

H4: İşe gömülmüşlük ve örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasında anlamlı bir etkisi vardır.

H5: İşe adanmışlık ve örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında anlamlı bir etkisi vardır.

H6: İşe Gömülmüşlük ve örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 6.14'te Path Model sonuçları verilmiştir. Bu model, kurulan ilişkilerin model tarafından desteklenip desteklenmediğini göstermektedir.

Tablo 6.14'e göre hipotez test sonuçları şu şekildedir:

H1: İşe adanmışlık ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 6.14 incelendiğinde;

İşe adanmışlık ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. β değeri (0), güven aralığının alt sınırı (-0,024) üst sınırı (0,024) olarak tespit edilmiştir. P anlamlılık değeri ise 0,998 değeri ile anlamsız çıkmıştır. ($p < 0,05$) Bu sonuçlara göre, H1 hipotezi desteklenmeyerek reddedilmiştir.

H2: İşe gömülmüşlük ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir etkisi vardır.

İşe gömülmüşlük ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. β değeri (0,841), güven aralığının alt sınırı (0,820) üst sınırı (0,861) olarak tespit edilmiştir. P anlamlılık değeri ise $p < ,001$ değeri ile anlamlı çıkmıştır. Bu sonuçlar ışığında, H2 hipotezi desteklenerek kabul edilmiştir.

H3: İşe adanmışlık ve örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasında anlamlı bir etkisi vardır.

İşe adanmışlık ve devam bağlılığı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. β değeri (-0,149), güven aralığının alt sınırı (-0,174) üst sınırı (-0,124) olarak tespit edilmiştir. P anlamlılık değeri ise $p < ,001$ değeri ile anlamlı çıkmıştır. Bu sonuçlar ışığında, H3 hipotezi desteklenerek kabul edilmiştir.

H4: İşe gömülmüşlük ve örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasında anlamlı bir etkisi vardır.

İşe gömülmüşlük ve devam bağlılığı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. β değeri (-0,114), güven aralığının alt sınırı (-0,143) üst sınırı (-0,083) olarak tespit edilmiştir. P anlamlılık değeri ise $p < ,001$ değeri ile anlamlı çıkmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda, H4 hipotezi desteklenerek kabul edilmiştir.

H5: İşe adanmışlık ve örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında anlamlı bir etkisi vardır.

İşe adanmışlık ve normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. β değeri (0,170), güven aralığının alt sınırı (0,144) üst sınırı (0,196) olarak tespit edilmiştir. P anlamlılık değeri ise $p < ,001$ değeri ile anlamlı çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, H5 hipotezi desteklenerek kabul edilmiştir.

H6: İşe gömülmüşlük ve örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında anlamlı bir etkisi vardır.

İşe gömülmüşlük ve normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. β değeri (0,700), güven aralığının alt sınırı (0,674) üst sınırı (0,725) olarak tespit edilmiştir. P anlamlılık değeri ise $p < ,001$ değeri ile anlamlı çıkmıştır. Bu sonuçlar ışığında, H6 hipotezi desteklenerek kabul edilmiştir.

Tüm bu sonuçlar ışığında; işe adanmışlığın devam bağlılığı üzerinde negatif ve anlamlı, normatif bağlılık üzerinde ise pozitif ve anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. İşe gömülmüşlüğü ise duygusal ve normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı, devam bağlılığı üzerinde de negatif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

6.5. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Analizler

Bu bölümde; akademik personelin işe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılığının demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Analizler sonucunda sadece anlamlı farklılığın olduğu bulgulara yer verilmiştir. Yapılan analizlerde eğitim durumu, akademik unvan, çalışılan birim, görev yapılan üniversiteye dair anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. İki ya da daha fazla değişken arasındaki farkı tespit etmek için tek yönlü ANOVA kullanılmaktadır (Öztürk, 2006: 132).

6.5.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Farklılık Analizleri

Yapılan farklılık analizlerinde; demografik özelliklerden eğitim durumu, çalışılan birim, görev yapılan üniversiteye dair kategorilerde anlamlı farklılıklar bulunmuş. Bu çerçevede elde edilen ANOVA ve Post Hoc Test sonuçları şu şekildedir:

Tablo 6.15: Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının eğitim durumuna göre ANOVA sonuçları

Eğitim Durumu	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sabit Değer	Kareler Ortalaması	F	P
Lisans	7	3,6218	0,59395	Gruplar Arası	6,003	4	1,501	3,628	0,006
YL	117	3,5716	0,62338	Gruplar İçi	275,067	665	0,414		
YL (DE)	42	3,6261	0,72053	Toplam	281,070	669			
Doktora	349	3,3737	0,64148	Örgütsel Bağlılık					
Doktora (DE)	155	3,3628	0,64154						
Toplam	670	3,4241	0,64818						

Tablo 6.15 incelendiğinde, akademisyenlerin örgütsel bağlılığa yönelik algılarında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ($F=3,628$; $P<,05$).

Tablo 6.16: Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının eğitim durumuna göre Post Hoc Test sonuçları

Örgütsel Bağlılık Ölçeği			
Eğitim Durumunuz		Ortalama Fark	P
Lisans	Yüksek Lisans	,0502	0,841
	Yüksek Lisans (DE)	-,0042	0,987
	Doktora	,24818	0,312
	Doktora (DE)	,25904	0,298
YL	Lisans	-,0502	0,841
	Yüksek Lisans (DE)	-,05441	0,638
	Doktora	,19797*	0,004
	Doktora (DE)	,20884*	0,008
YL (DE)	Lisans	,0042	0,987
	Yüksek Lisans	,05441	0,638
	Doktora	,25238*	0,017
	Doktora (DE)	,26324*	0,019
Doktora	Lisans	-,24818	0,312
	Yüksek Lisans	-,19797*	0,004
	Yüksek Lisans (DE)	-,25238*	0,017
	Doktora (DE)	,01086	0,861
Doktora (DE)	Lisans	-,25904	0,298
	Yüksek Lisans	-,20884*	0,008
	Yüksek Lisans (DE)	-,26324*	0,019
	Doktora	-,01086	0,861
*Ortalama Fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.			

Post Hoc testi; varyans analizi sonucunda gruplar arasında bir fark bulunmuşsa, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için kullanılan bir test tekniğidir. ANOVA “gruplar arasında farklılık vardır” sonucunu bize verirken Post Hoc testi farklılığın nereden kaynaklandığını ve hangi gruplar arasında gerçekleştiği sonucunu göstermektedir (Öztürk, 2006: 135).

Varyansların homojen olması ve gruplardaki örneklem büyüklüklerinin aynı olmaması durumunda LSD testi tercih edilir (Sönmez Çakır, 2019: 208).

Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile hangi eğitim durumları arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre; yüksek lisans-doktora, yüksek lisans-doktora devam edenler arasında; yüksek lisansa devam edenler-doktora, yüksek lisansa devam edenler-doktora devam edenler arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Yüksek lisans ortalaması ($x=3,57$) doktora ortalamasından ($x=3,37$), yüksek lisans ortalaması ($x=3,57$) doktora devam edenler ortalamasından ($x=3,36$), yüksek lisans devam edenlerin ortalaması ($x=3,62$) doktora ortalamasından ($x=3,37$), yüksek lisans devam edenlerin ortalaması ($x=3,62$) doktora devam edenlerin ortalamasından ($x=3,36$) anlamlı derecede yüksektir.

Tablo 6.17: Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının çalışılan birime göre ANOVA sonuçları

Çalıştığınız Birim	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sabit Değer	Kareler Ortalaması	F	P
Fakülte	494	3,3859	0,65538	Gruplar Arası	3,071	2	1,536	3,684	0,026
Meslek Yüksekokulu	130	3,5059	0,60089	Gruplar İçi	277,999	667	0,417		
Diğer	46	3,6036	0,66104	Toplam	281,070	669			
Toplam	670	3,4241	0,64818	Örgütsel Bağlılık					

Tablo 6.17 incelendiğinde, akademisyenlerin örgütsel bağlılığa yönelik algılarında çalışılan birime göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ($F=3,684$; $P<,05$).

Tablo 6.18: Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının çalışılan birime Göre Post Hoc Test sonuçları

Örgütsel Bağlılık Ölçeği			
Çalıştığınız Birim		Ortalama Fark	P
Fakülte	Meslek Yüksekokulu	-,11996	0,060
	Diğer	-,21766*	0,029
Meslek Yüksekokulu	Fakülte	,11996	0,060
	Diğer	-,09770	0,378
Diğer	Fakülte	,21766*	0,029
	Meslek Yüksekokulu	,09770	0,378
* Ortalama Fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.			

Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile hangi çalışılan birim arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre; fakülte-diğer arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer ortalaması ($x=3,60$) fakülte ortalamasından ($x=3,38$) anlamlı derecede yüksektir.

Tablo 6.19: Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının hangi üniversitede görev yapılıyor durumuna göre ANOVA sonuçları

Hangi Üniversitede Görev Yapıyorsunuz	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sabit Değer	Kareler Ortalaması	F	P
Bartın Üniversitesi	203	3,3298	0,69982	Gruplar Arası	3,250	2	1,625	3,902	0,021
Karabük Üniversitesi	231	3,4273	0,54709	Gruplar İçi	277,820	667	0,417		
Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	236	3,5022	0,68433	Toplam	281,070	669			
Toplam	670	3,4241	0,64818	Örgütsel Bağlılık					

Tablo 6.19 incelendiğinde, akademisyenlerin örgütsel bağlılığa yönelik algılarında görev yapılan üniversiteye göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ($F=3,902$; $P<,05$).

Tablo 6.20: Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının hangi üniversitede görev yapılıyor durumuna göre Post Hoc Test sonuçları

Örgütsel Bağlılık Ölçeği			
Hangi Üniversitede Görev Yapıyorsunuz?		Ortalama Fark	P
Bartın Üniversitesi	Karabük Üniversitesi	-,09754	0,117
	Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	-,17248*	0,005
Karabük Üniversitesi	Bartın Üniversitesi	,09754	0,117
	Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	-,07495	0,210
Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	Bartın Üniversitesi	,17248*	0,005
	Karabük Üniversitesi	,07495	0,210
* Ortalama Fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.			

Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile görev yapılan üniversite arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre; Bartın Üniversitesi-Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi'nin ortalaması ($x=3,50$) Bartın Üniversitesi'nin ortalamasından ($x=3,32$) anlamlı derecede yüksektir.

6.5.2. İşe Gömülmüşlük Ölçeğine İlişkin Farklılık Analizleri

Yapılan farklılık analizlerinde; demografik özelliklerden eğitim durumu, akademik unvan, çalışılan birim, görev yapılan üniversiteye dair kategorilerde anlamlı farklılıklar bulunmuş. Bu çerçevede elde edilen ANOVA ve Post Hoc Test sonuçları şu şekildedir:

Tablo 6.21: Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği puanlarının eğitim durumuna göre ANOVA sonuçları

Eğitim Durumunuz	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sabit Değer	Kareler Ortalaması	F	P
Lisans	7	3,7429	0,86189	Gruplar Arası	11,315	4	2,829	3,082	0,016
YL	117	3,5915	1,01043	Gruplar İçi	610,256	665	0,918		
YL (DE)	42	3,8286	0,94799	Toplam	621,571	669			
Doktora	349	3,4321	0,94547	İşe Gömülmüşlük					
Doktora (DE)	155	3,3265	0,95156						
Toplam	670	3,4426	0,9639						

Tablo 6.21 incelendiğinde, akademisyenlerin işe gömülmüşlüğüne yönelik algılarında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ($F=3,082$; $P<,05$).

Tablo 6.22: Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği puanlarının eğitim durumuna göre Post Hoc Test sonuçları

Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği			
Eğitim Durumunuz		Ortalama Fark	P
Lisans	Yüksek Lisans	-,15140	0,685
	Yüksek Lisans (DE)	-,08571	0,827
	Doktora	,31077	0,396
	Doktora (DE)	,41641	0,261
YL	Lisans	-,15140	0,685
	Yüksek Lisans (DE)	-,23712	0,169
	Doktora	,15936	0,120
	Doktora (DE)	,26500*	0,024
YL (DE)	Lisans	,08571	0,827
	Yüksek Lisans	,23712	0,169
	Doktora	,39648*	0,012
	Doktora (DE)	,50212*	0,003
Doktora	Lisans	-,31077	0,396
	Yüksek Lisans	-,15936	0,120
	Yüksek Lisans (DE)	-,39648*	0,012
	Doktora (DE)	,10564	0,254
Doktora (DE)	Lisans	-,41641	0,261
	Yüksek Lisans	-,26500*	0,024
	Yüksek Lisans (DE)	-,50212*	0,003
	Doktora	-,10564	0,254
* Ortalama Fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.			

Akademisyenlerin işe Gömülmüşlük düzeyleri ile hangi eğitim durumu arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre; yüksek lisans-doktora devam ediyor; yüksek lisans devam ediyor-doktora, yüksek lisans devam ediyor-doktora devam ediyor arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Yüksek lisans ortalaması ($x=3,59$) doktora ortalamasından ($x=3,43$), yüksek lisans ortalaması ($x=3,59$) doktora devam ediyor ortalamasından ($x=3,32$), yüksek lisans devam ediyor ortalaması ($x=3,82$) doktora ortalamasından ($x=3,43$), yüksek lisans devam ediyor ortalaması ($x=3,82$) doktora devam ediyor ortalamasından ($x=3,32$) anlamlı derecede yüksektir.

Tablo 6.23: Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği puanlarının akademik unvana göre ANOVA sonuçları

Akademik Unvanınız	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sabit Değer	Kareler Ortalaması	F	P
Araştırma Görevlisi	212	3,2698	1,02019	Gruplar Arası	14,912	4	3,728	4,087	0,003
Öğretim Görevlisi	153	3,6405	0,90244	Gruplar İçi	606,659	665	0,912		
Doktor Öğretim Üyesi	150	3,4880	0,88794	Toplam	621,571	669			
Doç. Dr.	114	3,4737	0,95538	İşe Gömülmüşlük					
Prof. Dr.	41	3,6878	1,03252						
Toplam	670	3,4636	0,96390						

Tablo 6.23 incelendiğinde, akademisyenlerin işe gömülmüşlüğüne yönelik algılarında akademik unvana göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ($F=4,087$; $P<,05$).

Tablo 6.24: Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği puanlarının akademik unvan göre Post Hoc Test sonuçları

Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği			
Akademik Unvanınız		Ortalama Fark	P
Araştırma Görevlisi	Öğretim Görevlisi	-,37071*	0,001
	Doktor Öğretim Üyesi	-,21819*	0,033
	Doç. Dr.	-,20387	0,067
	Prof. Dr.	-,41799*	0,011
Öğretim Görevlisi	Araştırma Görevlisi	,37071*	0,001
	Doktor Öğretim Üyesi	,15252	0,165
	Doç. Dr.	,16684	0,158
	Prof. Dr.	-,04728	0,778
Doktor Öğretim Üyesi	Araştırma Görevlisi	,21819*	0,033
	Öğretim Görevlisi	,15252	0,165
	Doç. Dr.	,01432	0,904
	Prof. Dr.	-0,1998	0,236
Doç. Dr.	Araştırma Görevlisi	,20387	0,067
	Öğretim Görevlisi	-,16684	0,158
	Doktor Öğretim Üyesi	-,01432	0,904
	Prof. Dr.	-,21412	0,219
Prof. Dr.	Araştırma Görevlisi	,41799*	0,011
	Öğretim Görevlisi	0,04728	0,778
	Doktor Öğretim Üyesi	0,1998	0,236
	Doç. Dr.	0,21412	0,219
* Ortalama Fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.			

Akademisyenlerin işe gömülmüşlük düzeyleri ile hangi akademik unvanlar arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre; araştırma görevlisi-öğretim görevlisi, araştırma görevlisi-doktor öğretim üyesi, araştırma görevlisi-Prof. Dr. arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Öğretim görevlisi ortalaması ($x=3,64$) araştırma

görevlisi ortalamasından ($x=3,26$), doktor öğretim üyesi ($x=3,48$) araştırma görevlisinden ($x=3,26$), Prof. Dr. ($x=3,68$) araştırma görevlisinden ($x=3,26$) anlamlı derecede yüksektir.

Tablo 6.25: Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği puanlarının çalışılan birime göre ANOVA sonuçları

Çalışılan Birim	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sabit Değer	Kareler Ortalaması	F	P
Fakülte	494	3,3676	0,94759	Gruplar Arası	21,202	2	10,601	11,778	0,001
Meslek Yüksekokulu	130	3,6446	0,94738	Gruplar İçi	600,369	667	0,900		
Diğer	46	3,9826	0,96501	Toplam	621571	669			
Toplam	670	3,4626	0,96390	İşe Gömülmüşlük					

Tablo 6.25 incelendiğinde, akademisyenlerin işe gömülmüşlüğüne yönelik algılarında çalışılan birime göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ($F=11,778$; $P<,05$).

Tablo 6.26: Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği puanlarının çalışılan birime göre Post Hoc Test sonuçları

Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği			
Çalıştığınız Birim		Ortalama Fark	P
Fakülte	Meslek Yüksekokulu	-,27700*	0,003
	Diğer	-,61500*	0,001
Meslek Yüksekokulu	Fakülte	,27700*	0,003
	Diğer	-,33799*	0,038
Diğer	Fakülte	,61500*	0,001
	Meslek Yüksekokulu	,33799*	0,038
* Ortalama Fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.			

Akademisyenlerin işe Gömülmüşlük düzeyleri ile hangi çalışılan birim arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre; fakülte-meslek yüksekokulu, fakülte-diğer; meslek yüksekokulu-fakülte, meslek yüksekokulu-diğer arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Meslek yüksekokulu ortalaması ($x=3,64$) fakülte ortalamasından ($x=3,36$), diğer ortalaması ($x=3,98$) fakülte ortalamasından ($x=3,36$), diğer ortalaması ($x=3,99$) meslek yüksekokulu ortalamasından ($x=3,64$) anlamlı derecede yüksektir.

Tablo 6.27: Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği puanlarının hangi üniversitede görev yapıyor durumuna göre ANOVA sonuçları

Hangi Üniversitede Görev Yapıyorsunuz?	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sabit Değer	Kareler Ortalaması	F	P
Bartın Üniversitesi	203	3,3044	0,98390	Gruplar Arası	7,962	2	3,981	4,328	0,014
Karabük Üniversitesi	231	3,4970	0,89498	Gruplar İçi	613,609	667	0,920		
Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	236	3,5678	0,99752	Toplam	621,571	669			
Toplam	670	3,4636	0,96390	İşe Gömülmüşlük					

Tablo 6.27 incelendiğinde, akademisyenlerin işe gömülmüşlüğü yönelik algılarında görev yapılan üniversiteye göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ($F=4,328$; $P<,05$).

Tablo 6.28: Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği Puanlarının hangi üniversitede görev yapıyor durumuna göre Post Hoc Test sonuçları

Global İşe Gömülmüşlük Ölçeği			
Hangi Üniversitede Görev Yapıyorsunuz?		Ortalama Fark	P
Bartın Üniversitesi	Karabük Üniversitesi	-,19254*	0,037
	Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	-,26336*	0,004
Karabük Üniversitesi	Bartın Üniversitesi	,19254*	0,037
	Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	-,07083	0,425
Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	Bartın Üniversitesi	,26336*	0,004
	Karabük Üniversitesi	,07083	0,425
* Ortalama Fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.			

Akademisyenlerin işe gömülmüşlük düzeyleri ile hangi görev yapılan üniversite arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre; Bartın Üniversitesi-Karabük Üniversitesi, Bartın Üniversitesi-Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Karabük Üniversitesi ($x=3,49$) Bartın Üniversitesi ortalamasından ($x=3,30$), Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Ortalaması ($x=3,56$) Bartın Üniversitesi ortalamasından ($x=3,30$) anlamlı derecede yüksektir.

6.5.3. İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Farklılık Analizleri

Yapılan farklılık analizlerinde; demografik özelliklerden eğitim durumu, akademik unvan, görev yapılan üniversiteye dair kategorilerde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu çerçevede elde edilen ANOVA ve Post Hoc Test sonuçları şu şekildedir:

Tablo 6.29: UTRECH (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeği puanlarının eğitim durumuna göre ANOVA sonuçları

Eğitim Durumu	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sabit Değer	Kareler Ortalaması	F	P
Lisans	7	4,0952	1,03524	Gruplar Arası	15,949	4	3,987	4,820	0,001
YL	117	3,7341	1,00932	Gruplar İçi	550,151	665	0,827		
YL (DE)	42	3,8492	1,05518	Toplam	566,101	669			
Doktora	349	3,9220	0,85144	İşe Adanmışlık					
Doktora (DE)	155	3,5520	0,91031						
Toplam	670	3,8008	0,91989						

Tablo 6.29 incelendiğinde, akademisyenlerin işe adanmışlığa yönelik algılarında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ($F=4,820$; $P<,05$).

Tablo 6.30: UTRECH (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeği puanlarının eğitim durumuna göre Post Hoc Test sonuçları

UTRECH (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeği			
Eğitim Durumunuz		Ortalama Fark	P
Lisans	Yüksek Lisans	,36115	0,308
	Yüksek Lisans (DE)	,24603	0,508
	Doktora	,17324	0,618
	Doktora (DE)	,54327	0,123
YL	Lisans	-,36115	0,308
	Yüksek Lisans (DE)	-,11511	0,482
	Doktora	-,18791	0,054
	Doktora (DE)	,18212	0,103
YL (DE)	Lisans	-,24603	0,508
	Yüksek Lisans	,11511	0,482
	Doktora	-,07279	0,624
	Doktora (DE)	,29724	0,061
Doktora	Lisans	-,17324	0,618
	Yüksek Lisans	,18791	0,054
	Yüksek Lisans (DE)	,07279	0,624
	Doktora (DE)	,37003*	0,000
Doktora (DE)	Lisans	-,54327	0,123
	Yüksek Lisans	-,18212	0,103
	Yüksek Lisans (DE)	-,29724	0,061
	Doktora	-,37003*	0,000
* Ortalama Fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.			

Akademisyenlerin işe adanmışlık düzeyleri ile hangi eğitim durumu arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre; doktora-doktora

devam ediyor arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Doktora ortalaması ($x=3,92$) doktora devam ediyor ortalamasından ($x=3,55$) anlamlı derecede yüksektir.

Tablo 6.31: UTRECH (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeği puanlarının akademik unvana göre ANOVA sonuçları

Akademik Unvanınız	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sabit Değer	Kareler Ortalaması	F	P
Araştırma Görevlisi	212	3,5645	0,96670	Gruplar Arası	19,211	4	4,803	5,840	0,000
Öğretim Görevlisi	153	3,8656	0,90569	Gruplar İçi	546,890	665	0,822		
Doktor Öğretim Üyesi	150	3,8674	0,87940	Toplam	566,101	669			
Doç. Dr.	114	3,9756	0,82140	İşe Adanmışlık					
Prof. Dr.	41	4,0515	0,91594						
Toplam	670	3,8008	0,91989						

Tablo 6.31 incelendiğinde, akademisyenlerin işe adanmışlığa yönelik algılarında akademik unvana göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ($F=5,840$; $P<,05$).

Tablo 6.32: UTRECH (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeği puanlarının akademik unvana göre Post Hoc Test sonuçları

UTRECH (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeği			
Akademik Unvanınız		Ortalama Fark	P
Araştırma Görevlisi	Öğretim Görevlisi	-,30118*	0,002
	Doktor Öğretim Üyesi	-,30294*	0,002
	Doç. Dr.	-,41117*	0,000
	Prof. Dr.	-,48703*	0,002
Öğretim Görevlisi	Araştırma Görevlisi	,30118*	0,002
	Doktor Öğretim Üyesi	-,00176	0,987
	Doç. Dr.	-,10998	0,327
	Prof. Dr.	-,18584	0,244
Doktor Öğretim Üyesi	Araştırma Görevlisi	,30294*	0,002
	Öğretim Görevlisi	,00176	0,987
	Doç. Dr.	-,10823	0,337
	Prof. Dr.	-,18408	0,250
Doç. Dr.	Araştırma Görevlisi	,41117*	0,000
	Öğretim Görevlisi	,10998	0,327
	Doktor Öğretim Üyesi	,10823	0,337
	Prof. Dr.	-,07586	0,646
Prof. Dr.	Araştırma Görevlisi	,48703*	0,002
	Öğretim Görevlisi	,18584	0,244
	Doktor Öğretim Üyesi	,18408	0,250
	Doç. Dr.	,07586	0,646
* Ortalama Fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.			

Akademisyenlerin işe adanmışlık düzeyleri ile hangi akademik unvan arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre; araştırma görevlisi-öğretim görevlisi, araştırma görevlisi-doktor öğretim üyesi, araştırma görevlisi-Doç. Dr., araştırma görevlisi-Prof. Dr. arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Öğretim görevlisi ortalaması ($x=3,86$) araştırma görevlisi ortalamasından ($x=3,56$), doktor öğretim üyesi

ortalaması ($x=3,86$) araştırma görevlisi ortalamasından ($x=3,56$), Doç. Dr. ortalaması ($x=3,97$) araştırma görevlisi ortalamasından ($x=3,56$), Prof. Dr. ortalaması ($x=4,05$) araştırma görevlisi ortalamasından ($x=3,56$) anlamlı derecede yüksektir.

Tablo 6.33: UTRECH (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeği puanlarının hangi üniversitede görev yapıyor durumuna göre ANOVA sonuçları

Hangi Üniversitede Görev Yapıyorsunuz?	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sabit Değer	Kareler Ortalaması	F	P
Bartın Üniversitesi	203	3,8287	0,82774	Gruplar Arası	77,492	2	38,746	52,892	0,000
Karabük Üniversitesi	231	3,3776	1,04292	Gruplar İçi	488,609	667	0,733		
Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	236	4,1911	0,65247	Toplam	566,101	669			
Toplam	670	3,8008	0,91989	İşe Adanmışlık					

Tablo 6.33 incelendiğinde, akademisyenlerin işe adanmışlığa yönelik algılarında görev yapılan üniversiteye göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ($F=52,892$; $P<,05$).

Tablo 6.34: UTRECH (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeği puanlarının hangi üniversitede görev yapılıyor durumuna göre Post Hoc Test sonuçları

UTRECH (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeği			
Hangi Üniversitede Görev Yapıyorsunuz?		Ortalama Fark	P
Bartın Üniversitesi	Karabük Üniversitesi	,45110*	0,000
	Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	-,36247*	0,000
Karabük Üniversitesi	Bartın Üniversitesi	-,45110*	0,000
	Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	-,81356*	0,000
Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	Bartın Üniversitesi	,36247*	0,000
	Karabük Üniversitesi	,81356*	0,000
* Ortalama Fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.			

Akademisyenlerin işe adanmışlık düzeyleri ile hangi görev yapılan üniversite arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre; Bartın Üniversitesi-Karabük Üniversitesi, Bartın Üniversitesi-Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi; Karabük Üniversitesi-Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bartın Üniversitesi ortalaması ($x=3,82$) Karabük Üniversitesi ortalamasından ($x=3,37$), Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi ortalaması ($x=4,19$) Bartın Üniversitesi ortalamasından ($x=3,82$), Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi ortalaması ($x=4,19$) Karabük Üniversitesi ortalamasından ($x=3,37$) anlamlı derecede yüksektir.

7. SONUÇ

Küreselleşmenin getirmiş olduğu değişim ve yenilikler sonucunda; mevcut teknoloji, ürün, hizmet, araç ve gereçler taklit edilebilme özelliğine sahiptir. Ancak taklit edilemeyen en önemli kaynak, insandır. Bu nedenle; çalışanların işe karşı olan tutum ve yaklaşımları, örgüte olan bağlı, örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri ile yakından ilgilidir. İşiyile iç içe olarak işine gömülen, işine kendini adayan ve örgütüne karşı bağ kurarak kendini oraya ait hisseden çalışan, rekabet koşullarında çalıştığı örgüte yönelik önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bu durum; gelişen ve sürekli değişen rekabet yarışında, çalışanlar açısından güçlü bir mücadele ruhu kazandırmaktadır.

Bu çalışma; Bartın Üniversitesi, Karabük Üniversitesi ve Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi merkez ve ilçe kampüslerinde görev yapan 670 akademik personelin katılımları ile gerçekleşmiştir. Araştırmada; işe gömülmüşlük ve işe adanmışlık tutumlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

Araştırmada; daha önce Türkçe' ye uyarlanarak geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçeklere uygulanan geçerlilik ve güvenilirlik testlerinin sonuçlarında elde edilen bulguların, orijinaleri gibi ölçeklerin geçerliliğini ve güvenilirliğini desteklediği sonucuna varılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin Cronbach Alfa değerlerine bakıldığında: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Cronbach Alfa değeri = 0,852; Global İşe Gömülmüşlük Ölçeğinin Cronbach Alfa değeri (7 ifade) = 0,860 ve analizden çıkarılmış olan 2 ifade dışında Global İşe Gömülmüşlük Cronbach Alfa değeri (5 ifade) = 0,880; UTRECH (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeğinin Cronbach Alfa değeri = 0,938 olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar ışığında, üç ölçme aracının da oldukça yüksek derecede güvenilirliğe sahip oldukları tespit edilmiştir.

Ölçeklerin orijinalerinden elde edilen Cronbach Alfa değerlerine bakıldığında: Boylu, Pelit ve Güçer (2007) yaptıkları çalışmada Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,826 olarak bulunurken; Crossley, Bennet, Jex ve Burnfield (2007) yaptıkları çalışmada Global İşe Gömülmüşlük Ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,880 ve Schaufeli, Bakker ve Salanova (2003) yaptıkları çalışmada UTRECH (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeğinin

Cronbach Alfa değeri 0,930 olarak tespit edilmiştir. Bu veriler sonucunda, Cronbach Alfa değerleri orijinaler ile benzer sonuçlar göstermektedir.

Çalışma kapsamında, yapısal eşitlik modellemesi ile hipotezler sınanmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda 6 hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezlerin sınanmasında Jamovi programı kullanılmıştır. Araştırma ile uyumlu olarak araştırma modelinde işe adanmışlık, işe gömülmürlük, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık değişkenleri incelenmiştir.

Tüm bu sonuçlar dahilinde; işe adanmışlığın devam bağlılığı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve böylece işe adanmışlık arttıkça devam bağlılığının azaldığı tespit edilmiştir. Çalışmanın bir diğer sonucuna göre; işe adanmışlığın normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu durum, işe adanmışlık arttıkça normatif bağlılığın da arttığını işaret etmektedir. Çalışmada elde edilen başka bir sonuç ise; işe adanmışlığın duygusal bağlılık üzerinde bir etkisinin bulunmadığı yönündedir.

Bu çalışmada, işe gömülmürlük ölçeği için Crossley vd. (2007) tarafından geliştirilen ve literatüre kazandırılan Global İşe Gömülmürlük ölçeği kullanılmıştır. Global İşe Gömülmürlük ölçeği, literatürde yer alan diğer ölçeklere göre en iyi sonucu veren bir ölçek olmasının yanı sıra ifadelerinde örgütsel boyutu ele alan bir ölçek olma özelliğine sahiptir (Akın ve Reyhanoğlu, 2018: 324). Bu ölçeğin tercih edilmesindeki en büyük neden, çalışmanın amacına uygun olarak örgütsel boyutu ölçen bir ölçek olmasıdır.

Crossley vd. (2007); Global İşe Gömülmürlük ölçeğinin literatürde yer alan diğer işe gömülmürlük ölçeklerine göre tek boyut ve örgütsel temelli bir ölçek olmasından kaynaklı, diğer ölçeklerde eksik ve yetersiz kalan tarafları bu ölçeğin tamamladığını belirtmektedir. Crossley vd. (2007), bu ölçeğin diğer ölçeklerden farklı olduğunu ve diğer ölçeklerden elde edilen sonuçlarla farklılık gösterebileceğini belirtmektedir. Bu sebepten ötürü; bu çalışmanın sonuçları ile literatürde yer alan önceki çalışmaların sonuçlarında işe gömülmürlük ile devam bağlılığı arasındaki ilişki sonuçları farklı çıkarken diğer hipotez sonuçları birbirleri ile örtüşmektedir.

Çalışmada; işe gömülmüşlüğü devam bağlılığı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve böylece işe gömülmüşlük arttıkça devam bağlılığının azaldığı tespit edilmiştir. İşe gömülmüşlük ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiden elde edilen bu sonucun, literatüre farklı bir bakış açısı getireceği de düşünülmektedir. Çalışmadan elde edilen diğer sonuçlara bakıldığında; işe gömülmüşlüğü duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve böylece işe gömülmüşlük arttıkça duygusal bağlılığın da arttığı tespit edilmiştir. Çalışmanın bir diğer sonucuna göre ise; işe gömülmüşlüğü normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu durum, işe gömülmüşlük arttıkça normatif bağlılığın da arttığını işaret etmektedir.

Çalışmada; akademik personelin işe adanmışlık, işe gömülmüşlük ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Demografik özelliklerden cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem ve mevcut görev yapılan üniversitede geçirilen süreye ilişkin anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Dolayısıyla, çalışmamıza katılım gösteren akademik personelin cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, kıdem ve mevcut görev yaptıkları üniversitede geçirdikleri sürelerinin çalışmakta oldukları üniversitelere olan işe adanmışlık, işe gömülmüşlük ve örgütsel bağlılık tutumlarını etkilemediğini söylemek mümkündür. Diğer taraftan; eğitim durumları, çalışılan birimler, akademik unvanları ve görev yaptıkları üniversitelerinin işe adanmışlık, işe gömülmüşlük ve örgütsel bağlılık tutumlarını etkilediği de belirlenmiştir.

Akademisyenlerin; örgütsel bağlılıklarının demografik özellikleri açısından bakıldığında eğitim durumu, çalışılan birim, görev yapılan üniversiteye dair kategorilerde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre; katılımcıların eğitim durumlarından yüksek lisans (mezun)-doktora (mezun), yüksek lisans (mezun)-doktora arasında; yüksek lisans-doktora (mezun), yüksek lisans-doktora arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık algılarının eğitim durumuna göre en yüksek algının, yüksek lisans katılımcılarına ait olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışılan birime göre elde edilen sonuçlara göre, fakülte-diğer arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Katılımcıların, en yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık algıları diğer kategorisine aittir. Akademisyenlerin görev yaptıkları üniversiteye dair algılarında ise Bartın Üniversitesi-Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında en yüksek örgütsel bağlılık algısı, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi akademisyenlerine ait olarak tespit edilmiştir.

Literatürde örgütsel bağlılık ile demografik özellikler arasındaki farklılık durumlarıyla ilgili araştırmalar incelendiğinde, çalışmamızın sonuçları mevcut araştırmalarla büyük oranda örtüşmektedir. Bakotic (2022) yaptığı çalışmada cinsiyet ve medeni durum kategorilerinde bir fark bulunmazken yaş, kıdem ve eğitim durumu kategorilerinde anlamlı farklılıklar tespit ettiğini ifade etmiştir. Powell ve Meyer (2004) ise çalışmalarında sadece yaş grubunda anlamlı farklılığa rastladıklarını belirtmişlerdir. Elkhdr ve Kanbur (2021) araştırmalarında, yaş ve kıdem gruplarında anlamlı farklılıklara dayalı sonuçlar elde etmişlerdir. Sepahvand, Shoorideh, Parvizy ve Tafreshi (2008) araştırmalarında; cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyi gruplarında anlamlı bir fark tespit etmemişlerdir. Konya, Matic ve Pavlovic (2016) birlikte yapmış oldukları araştırmalarında, cinsiyetin herhangi bir farklılık ortaya koyduğuna dair bir bulgu bulamadıklarını savunurken yaş, kıdem ve eğitim durumu gruplarında anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. Tandon, Mishra ve Mehda (2020) çalışmalarında; cinsiyet, yaş, medeni durum ve kıdem kategorilerinde anlamlı farklılıklar ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Yeşilkaya (2015) araştırmasına göre; medeni durum, eğitim durumu gruplarında herhangi bir farklılık bulgusuna rastlamadığını belirtmiştir.

Akademisyenlerin; işe gömülmüşlüklerinin demografik özellikleri açısından ele alındığında eğitim durumu, akademik unvan, çalışılan birim, görev yapılan üniversiteye dair kategorilerde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre; katılımcıların eğitim durumlarından yüksek lisans (mezun)-doktora; yüksek lisans-doktora (mezun), yüksek lisans-doktora arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. İşe Gömülmüşlük algılarından eğitim durumuna göre en yüksek algının, yüksek lisans katılımcılarına ait olduğu belirlenmiştir. Akademik unvan kapsamında incelendiği zaman, araştırma görevlisi-öğretim görevlisi, araştırma görevlisi-doktor öğretim üyesi, araştırma görevlisi-Prof. Dr. arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu unvanlara sahip katılımcılardan işe gömülmüşlük algısının en yüksek olduğu unvan Prof. Dr. olarak ortaya çıkmıştır. Çalışılan birime göre ulaşılan sonuçlara bakıldığında, fakülte-meslek yüksekokulu, fakülte-diğer; meslek yüksekokulu-diğer arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, işe gömülmüşlük algısı diğer kategorisinde görev yapan akademik kadroda daha yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcıların görev yaptıkları üniversiteye ilişkin algılarında ise Bartın Üniversitesi-Karabük Üniversitesi, Bartın Üniversitesi-Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuçlar dahilinde, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi akademisyenlerinin işe gömülmüşlük algısı daha yüksek çıkmıştır.

Literatürde işe gömülmüşlük ile demografik özellikler arasındaki farklılık durumlarıyla ilgili araştırmalar incelendiğinde, çalışmamızın sonuçları mevcut araştırmalarla büyük oranda örtüşmektedir. Ghaffar ve Khan (2019) yaptıkları çalışmalarında cinsiyet, kıdem, unvan, farklı üniversitelerde görev yapan akademisyenlere yönelik kategorilerde anlamlı farklılıklara rastlarken yaş ve medeni durum kategorilerinde herhangi bir farklılık bulgusuna ulaşılmamıştır. Young (2012) yaptığı araştırmasında; cinsiyet, yaş ve kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık bulmazken eğitim durumu kategorisinde anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Mallol, Holtom ve Lee (2007) yapmış oldukları çalışmalarında; cinsiyet, kıdem, yaş ve medeni durum kategorilerinde anlamlı bir farklılık bulgusuna rastlamamışlardır. Fan, Luo, Tang ve Wu (2024) araştırmalarında; yaş, medeni durum, kıdem gruplarında anlamlı farklılıklar mevcuttur. Dyk (2011) yapmış olduğu çalışmasında; cinsiyet, yaş, medeni durum ve kıdem gruplarında anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Büyükbeşe ve Gökaslan (2018) yaptıkları çalışmaları ise cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem ve mevcut iş yerinde çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Akademisyenlerin; işe adanmışlıklarının demografik özellikleri açısından bakıldığında eğitim durumu, akademik unvan, görev yapılan üniversiteye dair kategorilerde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre; katılımcıların eğitim durumlarından doktora (mezun)-doktora arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Akademik personelin işe adanmışlık algılarından eğitim durumuna göre en yüksek algının, doktora (mezun) düzeyinde eğitime sahip olan katılımcılara ait olduğu tespit edilmiştir. Akademik unvan bazında elde edilen sonuçlar incelendiğinde; araştırma görevlisi-öğretim görevlisi, araştırma görevlisi-doktor öğretim üyesi, araştırma görevlisi-Doç. Dr., araştırma görevlisi-Prof. Dr. arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu unvanlara sahip akademisyenlerden Prof. Dr. unvanına sahip akademisyenlerin işe adanmışlık algısı daha yüksek olarak belirlenmiştir. Akademik personelin görev yaptıkları üniversiteye ilişkin algılarında ise Bartın Üniversitesi-Karabük Üniversitesi, Bartın Üniversitesi-Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi; Karabük Üniversitesi-Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında en yüksek işe adanmışlık algısının Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi akademisyenlerine ait olduğu tespit edilmiştir.

Literatürde işe adanmışlık ile demografik özellikler arasındaki farklılık durumlarıyla ilgili araştırmalar incelendiğinde, çalışmamızın sonuçları mevcut araştırmalarla büyük oranda

örtüşmektedir. Rao ve Sreeram (2020) yapmış oldukları araştırmalarında cinsiyet, eğitim durumu ve unvan gruplarında anlamlı farklılıklar tespit ederken Chopra (2019) çalışmasında; cinsiyet hariç yaş, unvan ve kıdem gruplarında anlamlı farklılıklar bulunduğunu ifade etmiştir. Sharma ve Rajput (2021) çalışmalarında cinsiyet ve kıdem kategorilerinde farklılığa rastlamazken yaş, unvan ve medeni durum kategorilerinde anlamlı farklılıklar bulduklarını belirtmişlerdir. Sharma, Goel ve Sengupta (2017); yaptıkları çalışmalarında cinsiyet, medeni durum ve kıdem gruplarında bir farklılık tespit etmezken yaş ve eğitim düzeyinde anlamlı farklılıklar bulduklarını ifade etmişlerdir. Moodley (2010) yaptığı araştırmasında medeni durum ve yaş gruplarında anlamlı farklılıklar bulunmazken cinsiyet ve kıdem gruplarında anlamlı farklılıklara dayanan sonuçlar görülmüştür. Meriç, Çiftci ve Yurtal (2019) yapmış oldukları çalışmalarında cinsiyet ve medeni durum kategorilerinde anlamlı farklılık bulunmamışken eğitim durumu kategorilerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Tokmak (2019) yaptığı çalışmasında ise yaş, eğitim durumu, medeni durum ve kurumda çalışma yıllarına göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

8.ÖNERİLER

Örgütlerin ayakta kalması ve yaşam seyrinin uzun ömürlü olması, kurum içinde insan kaynağına verilen değer ile doğru orantılıdır. Çalışanların elde ettiği başarılarının kendi başarıları olduğunun bilincine sahip her örgüt, rekabet yarışında sağlam adımlarla ilerleme kaydedecektir. Başarılı çalışanların elde tutulması bu sebeple kritik öneme sahiptir. Kurumları tarafından desteklendiğini, değer gördüğünü, ailenin bir parçası olduğunu hissedebilen iş gören daha kolay bağlılık yaşayacaktır. Bağlılıktan yoksun her başarılı bireyin kaybedilmesi demek eğitim, tecrübe, yetenek, performans, motivasyon ve örgüt ruhunun kaybedilmesi demektir. Çünkü bağlılık hisseden çalışan, örgüt amaçlarına daha iyi hizmet edebilecektir.

Çalışanın örgütteki mevcut durumunun kötü, şartlarının elverişsiz olması, kendini rahat hissedememesi, beklentilerinin karşılanmaması sebebiyle hayal kırıklığı yaşaması onun işine olan tutumuna etki etmektedir. Bireyin işiyle olan tutumunun olumlu ya da olumsuz olması örgütüyle olan tutumunu da etkilemektedir. Bir başka ifadeyle, bireyin işiyle olan uyumu örgütüyle uyum yakalayarak bağlılık hissetmesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi için de iş gücünün işine gömülmesi ve işine adanması önemli olmaktadır.

Yönetici konumunda bulunan kişilerin alt birimde çalışan bireylere olan yaklaşım, tavır ve davranışları ne derece olumlu olursa o bireylerin geri bildirimi de o denli olumlu olur. Bu geri bildirim, işe gömülme ve işe adanma tutumlarının artması ile gerçekleşmektedir. Çalışanların işe gömülme ve işe adanma tutumlarının artırılması için kişisel değerleri ile örgütün değerlerinin uyum içinde olmasına özen gösterilmelidir. Örgütlerine fazlasıyla gömülü ve adanmış çalışanların varlığı bilgi, beceri, yetenek gibi kişisel değerlerinin kurum tarafından desteklenmesi ile bağlantılıdır. Bu tutumların devamlılığı, örgütün sağlamış olduğu desteğe bağlıdır. Kurumun bu politikalarda süreklilik sağlaması halinde, işe gömülme ve adanmanın artmasına paralel olarak örgüte olan bağlılıkları da artmış olacaktır. Belirli bir işte sabit çalışmama ve sürekli iş değiştirme isteği, çabuk sıkılma, daha iyi kariyer beklentisi gibi işe karşı isteksizlikten kaynaklı gömülme ve adanmanın kaybolması örgütsel bağlılığın tehlikeye düşmesine neden olacaktır. Bu noktada, çalışanları hoşnut edecek doğru politikalar geliştirilmesi ve uygulanması yerinde olacaktır. Çalışanlara

büyüme imkanın tanınması, daha iyi pozisyonlara getirilmesi, çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, olumlu örgüt atmosferinin yaratılması işe gömülme ve adanmayı arttırarak örgütsel bağlılığı da kuvvetlendirecektir.

Tüm bu önerilere ilaveten; performansı yükselterek üretkenliği artırmak adına yeni gelenlerin örgütteki çalışma arkadaşları ile bağlantılarını sağlamlaştırmak için sosyalleşme imkanlarının sağlanması, örgüt uyumu için eğitimler verilmesi, eski ile yenilerin eşit muamele gördüğü hissiyatının yansıtılması gömülme ve adanmayı açığa çıkararak daha olumlu çıktılar elde edilmesine katkı sağlayacaktır.

Bireylerin; işe gömülme, işe adanma ve örgütsel bağlılık düzeyleri belirli aralıklarla anket çalışmaları ya da mülakatlarla değerlendirilmeli; gömülme, adanma ve bağlılık düzeyi düşük olanlar belirlenerek bu kişilere motivasyon artırıcı yöntem ve uygulamalar sunulmalıdır. Gömülme, adanma ve bağlılık algılarını olumsuz yönde etkileyen faktörler belirlenerek sorunun kaynağına inilmeli ve gerekli düzeltmelerle bu olumsuzluklar en aza indirilecek çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca, çalışanların isteği doğrultusunda görev yerlerine ilişkin değişiklik yapılması da motive edici etkiye sahip olabilir.

Çalışanların iş yükleri azaltılmalı, gereksiz iş yüklerinden kurtulmaları sağlanarak iş stresinden mümkün olduğunca uzaklaştırılmaya çalışılmalıdır. Kişilerin kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli imkanlar sağlanmalı, başarılı olanlar için teşvik edici ödül sistemleri getirilmeli, çabalarından dolayı takdir edilmelidir. Bunun yanı sıra, tecrübeli çalışanlara örgütün başarısında rol aldıkları hissettirilerek var olan çalışma azmi korunmalıdır. Kıdeme bağlı olarak ikramiye ya da teşvik desteğinin sağlanması da güdüleyici bir etki yaratabilir.

Kurum içinde çalışanlara kendilerini yalnız hissettirmeyecek anlayışın benimsenmesi, önemli ve değerli olduklarının hissettirilerek görüşlerine kıymet verilmesi, istekleri doğrultusunda sorumlulukları arttırılarak kendilerine güven duyulduğu izlenimi verilmelidir. Fiziksel ve zihinsel enerjilerinin de kurum yararına kullanmasına izin verilmelidir. Ayrıca; öneri, talep ve şikayetleri dikkate alınarak huzurlu ve rahat bir iş ortamı da oluşturulmalıdır. Yönetim ile çalışanlar arasında kurulan akıcı nitelikteki şeffaf bir iletişim ağının varlığı, görev dağılımı yapılırken adalet ve eşitlik ilkelerinin izlenmesi örgüt havasına da ilave olarak artı puan kazandıracaktır.

Çalışanların işe adanma ve işe gömülme düzeylerini etkileyen faktörlerin neler olduğu hususunda bilgi sahibi olmak, var olan insan kaynağından doğru şekilde faydalanmayı sağlayacaktır. Çünkü, gömülmüş ve adanmış iş görenlere sahip olmak kurumlar için yadsınamayacak bir ayrıcalıktır. Bu ayrıcalık; kurumlara, kendilerine bağlanmış çalışanlar olarak geri dönecektir. Kurumda örgütsel bağlılık atmosferinin oluşturulmasını isteyen yöneticilerin, çalışanların işe adanmaları ve işe gömülmeleri yönünde destekleyici uygulamalar da sağlamalıdır.

Araştırma; Bartın, Karabük ve Zonguldak il sınırları içerisinde yer alan Bartın Üniversitesi, Karabük Üniversitesi ve Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi bünyelerinde görevli akademisyenleri kapsamaktadır. İşe gömülmüşlük ve işe adanmışlık tutumlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ele alması yönüyle özgünlüğe sahip olmasından dolayı, çalışmamızın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda, bu kavramlarla beraber farklı kavramlar da ilave edilerek sadece devlet üniversiteleri değil aynı zamanda özel üniversitelerde de çalışmalar yapılabilir ve sonuçların birbirleri ile karşılaştırılması önerilebilir. Ayrıca farklı sektör ve farklı kültürlerde daha geniş örneklem seçme yoluna da gidilebilir. Özellikle işe gömülmüşlük kavramı; literatürde yeni yeni rağbet görmeye ve üzerinde çalışılmaya başlanan bir kavram olmasından dolayı, ileride yapılacak araştırmalar ile işe gömülmüşlüğü başka değişkenlerle birlikte incelenmesi alan yazınının zenginleşmesine katkı sağlayabilir.

KAYNAKLAR

- Ademoğlu, R. (2020). *Psikolojik sözleşmenin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin incelenmesi: Havacılık sektöründe bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Ağıröz, A. (2019). *Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Türk Telekom’da bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Akbulut, D. (2019). *Spor merkezlerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Akçakaya, S. A. (2021). *Bir üniversite hastanesindeki hemşirelerin etik duyarlılıklarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Akdağ, Z. M. (2020). *Örgütsel güven ve işe adanmışlık ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Akgündüz, Y. ve Cin, F. M. (2015). Job embeddedness as a moderator of the effect of manager trust and distributive justice on turnover intentions. *University of Otago, Anatolia-An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 26(4), 549-562. <https://doi.org/10.1080/13032917.2015.1020504>
- Akgündüz, Y. ve Şanlı, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 31, 118-125. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002>
- Akın, Ö. (2019). İş özellikleri ve işe adanmışlığın çalışanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Journal of Politics, Economy and Management*, 2(2), 1-18.
- Akın, Ö. ve Reyhanoğlu, M. (2018). İşe gömülü olmak ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirliğinin Türkiye’de test edilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 313-327. <https://doi.org/10.30794/pausbed.399643>
- Akpınar, Y. ve Uluğ, F. (2016). Okul yöneticilerinin etik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi. *EYUDER Eğitim Yöneticileri ve Uzmanları Derneği Tam Bildiri Kitabı*, 37-47.
- Aktaş, H. ve Gürkan, G. Ç. (2015). İş-aile ve aile-iş çatışması ile bireysel performans etkileşiminde mesleki bağlılığın aracı rolü: Hemşireler üzerinde bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 16(2), 139-154.
- Akünel, T. (2018). *Örgüt kültürü ve işe cezbolma ilişkisi: Bir meslek yüksek okulunda uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.

- Akyol, A. (2019). *İşkoliklik ve işe cezbolma ile işyeri yalnızlığı ve stres arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Alayvaz, C. ve Keskin, B. (2020). Darülaceze Başkanlığı çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatminleri üzerine bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 15(2), 1-14.
- Albayrak, V. (2020). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan antrenörlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarının incelenmesi (Doğu Anadolu Bölgesi örneği)* (Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Albdour, A. A. ve Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192-212.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Altun, O. (2021). *Öğretmenlerin sosyal sermaye düzeyleri ile işe angaje olma düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya Kitabevi.
- Ant, A. (2019). *Çalışanlarda örgütsel adalet algısının, örgütsel bağlılık üzerine etkisi: SASA Polyester Sanayi A. Ş. Uygulaması* (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Aranki, D. H., Suifan, T. S. Ve Sweis, R. J. (2019). The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137-154. <http://dx.doi.org/10.5539/mas.v13n4p137>
- Arı, G. (2021). *Özel eğitim meslek okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Arsezen, P. (2017). Turizmde işkoliklik davranışı, iş tatmini ile işletme performansı arasındaki ilişkinin analizi ve örgüte duygusal bağlılığın aracı rolü: Antalya'da bulunan beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki yöneticiler örneği. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(5), 211-227.

- Aslantaş, M. (2016). *Yetenek yönetiminin işe adanma, performans ve işten ayrılma niyetine etkisi: Bankacılık sektörü örneği* (Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Asmadili, İ. (2020). *Turist rehberlerinin iş değerlerinin işe adanmışlık üzerine etkisinin belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Atabay, T. A. (2019). *Çalışanların kişilik özelliklerinin işe adanmışlık seviyeleri ve tükenmişlik davranışlarına etkisini belirlemeye yönelik bir alan araştırması* (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Atcıoğlu, E. (2018). *Okulların etkililik düzeyleri ile çalışanların işe angaje olma düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Ateş, C. (2019). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Sarıyer ilçesindeki devlet eğitim kurumları çalışanları üzerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398. <http://dx.doi.org/10.1080/15555240903188398>
- Ay, P. (2020). Banka çalışanlarının işe gömülmüşlükleri ve tükenmişlikleri arasındaki ilişki: Karaman ilinde bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu MehmetBey Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Aydemir, C. ve Endirlik, H. (2019). *İşe Adanmışlığın Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23(3), 1093- 1107.
- Ayden, C. ve Gündoğdu, G. (2020). İşgörenlerin çalışma yaşam kalitesi algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Elazığ ili sağlık çalışanları örnek uygulaması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30(1), 177-197. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.648082>
- Aykan, E., Karakuş, G. ve Karakoç, H. (2019). İş yaşamında yalnızlık algısı ve iş stresinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Erciyes Üniversitesi idari personeli örneği. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 41-61.
- Bagozzi, R. P. ve Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bağcıoğlu, D. (2018). *Çalışanların özyeterliliklerinin ve iş yerindeki esenlik algılarının işe adanmışlıklarına etkisi: İlaç sektöründe bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Bakker, A. B. ve Schaufeli W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.515>

- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 1-9. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bakker, A. B. ve Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Recerch*, 181-196.
- Bakker, A. B. ve Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206. <http://dx.doi.org/10.1348/096317909X402596>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Reviews*, 1(1), 389-411. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B. ve Leiter, M. P. (2017). Work engagement a handbook of essential theory and research. *Psychology Press*, 1-205.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. ve Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 20(1), 4-28. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakotic, D. (2022). How do demographic characteristics relate to organizational commitment? Evidence from croatia. *Economic Research*, 35(1), 3551-3570. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1997624>
- Balakumar, S. B. ve Umamaheswari, R. (2018). Job embeddedness as an influential factor of organizational commitment of the employees working in information technology sector–Bangalore city. *Jetir*, 5(11), 342-348.
- Balta, T. ve Güney, S. (2018). İş yaşamında algılanan örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde bir uygulama. *ABMYO Dergisi*, 51, 27-50.
- Bambacas, M. ve Kulik, C. T. (2013). Job embeddedness in china: How hr practices impact turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 1933-1952 <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.725074>
- Baran, H. (2019). *İşyeri nezaketsizliğinin işe adanmaya etkisinde psikolojik sermayenin rolü* (Doktora Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Bayar, E. S. (2019). *Kurumsal itibarın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.

- Bayar, S. (2020). *Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı çalışanlarının paylaşılan liderlik algısı ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi* (Yüksek Lisans Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Bayraktaroğlu, S., Yılmaz, S. E. ve Can, M. (2014). Kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 99-122.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Baysal, İ. A., Baysal, G., Aksu, G. ve Aksu, N. (2014). Presenteeism (işte var olmama sorunu) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Adnan Menderes Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges-Bürokon Özel Sayısı*, 4(3), 134-152.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Bergiel, E. B., Nguyen V. Q., Clenney, B. F. ve Taylor, G. S. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Human Resource Practices*, 32(3), 205-219. <http://dx.doi.org/10.1108/01409170910943084>
- Besich, J. (2005). *Job embeddedness versus traditional models of voluntary turnover: A test of voluntary turnover prediction* (Doctoral dissertation, University of North Texas). ProQuest Dissertation and Theses.
- Bezuidenhout, A. ve Cilliers, F. V. N. (2010). Burnout, work engagement and sense of coherence in female academics in higher-education institutions in South Africa. *Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.872>
- Bildirici, D. (2020). *Turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Otel işletmelerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Bilgehan, S. I. (2022). *Covid-19 pandemisi sürecinde havayolu işletmelerinde görev yapan kabin memurlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel bağlılık-iş tatmini ilişkisi. *BEU Akademik İzdüşüm*, 2(3), 34-49.
- Birsel, M., Börü, D., İslamoğlu, G. ve Yurtkoru, E. S. (2012). Job embeddedness in relation with different socio demographic characteristics. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 10(37), 51-61.
- Borah, N. ve Malakar, B. G. (2015). Impact of job embeddedness on leave intention. *SCMS Journal of Indian Management*, 83-91.

- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans & Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Bozkurt, D. (2022). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kamu sektöründe incelenmesi: Kastamonu ili örneği* (Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Bowser, J. T. (2018). *A job embeddedness comparison of professors based on employment status and type* (Doctoral dissertation, Liberty University). ProQuest Dissertation and Theses.
- Bowman, M. D. (2009). *A Test Of Direct And Partially Mediated Relationships Between Leader Member Exchange, Job Embeddedness, Turnover Intentions, and Job Search Behaviors In A Southern Police Department* (School of Public Service Theses and Dissertations, Old Dominion University). ProQuest Dissertation and Theses.
- Brammer, S., Millington, A. ve Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Budak, T. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapan kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları (Kocaeli ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Burton, J. P., Holtom, B. C., Sablinski, C. J., Mitchell, T. R. ve Lee, T. W. (2010). The buffering effects of job embeddedness on negative shocks. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 42-51. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.006>
- Büyükbeşe, T. ve Gökaslan, M. O. (2018). İşe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması. *Mukaddime*, 9(2), 135-153. <https://doi.org/10.19059/mukaddime.376745>
- Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem A Yayıncılık.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. ve O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245-261. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00525.x>
- Candan, H. (2016). Türkiye’de akademisyenlerin işe gömülmüşlükleri ile performans ve tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(3), 68-80.

- Cesario, F. ve Chambel, M.J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Management*, 24(1), 1-7. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>
- Ceylan, A. ve Türkyılmaz, H. (2021). Örgütsel güven ve işe adanmışlık ilişkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(77), 1297-1312.
- Chan, W. L., Ho, J. A., Sambasivan, M. ve Ng, S. I. (2019). Antecedents and outcome of job embeddedness: Evidence from four and five-star hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 37-45.
- Chen, H. (2017). Workplace humor and job embeddedness: A cross-national study between chinese and U. S. hospitality employees (Doctoral Dissertation, Auburn University). ProQuest Dissertation and Theses.
- Cheng, C. Y. (2014). A longitudinal study of newcomer job embeddedness and sales outcomes for life insurance salespersons. *Journal of Business Research*. 67(2014), 1430-1438. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.024>
- Chetty, P.J., Coetzee, M. ve Ferreira, N. (2015). Sources of job stress and cognitive receptivity to change: The moderating role of job embeddedness. *South African Journal of Psychology*. 1-13.
- Chopra, P. (2019). Employee engagement: Role of demographic characteristics in Telecom sector. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Reserach (JETIR)*, 6(6), 331-343.
- Clark, L. A. ve Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological*, 7(3), 309.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M. ve Burnfield, J.L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031- 1042. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.4.1031>
- Çakınberk, A. ve Aksel, İ. (2009). Ebe ve hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma: Malatya ili merkez sağlık ocaklarında yapılan bir uygulama. *E-Journal Of New World Sciences Academy Social Sciences*, 4(3), 277-298.
- Çakır, E. ve Kacı, Ü. (2018). İşletmelerde oryantasyon eğitiminin örgütsel sinizme ve örgütsel bağlılığa etkisi: Aydın Organize Sanayi Bölgesinde bir uygulama. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 124-149. <https://doi.org/10.30803/adusobed.389580>
- Çatalbaş, Ş. A. (2022). *Sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Madencilik sektöründe bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.

- Çavuşoğlu, T. (2022). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve yaşam doyumu arasındaki ilişki: İstanbul ili Beylikdüzü ilçesi gayrimenkul danışmanları üzerine bir çalışma* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Çavuşoğlu, V. (2022). *İşe adanma ve özyeterliliğin akademik performans üzerindeki etkisi: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Çetin, A. F. (2020). *Etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde ahlaki gelişim düzeyinin etkisi* (Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Çiftci, D. Ö. (2018). *Otantik liderlik tarzı ve çalışanların işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı değişken rolü* (Doktora Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Çillik, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Çoban, N. O. (2021). *Performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet ile motivasyon ilişkisinde örgütsel bağlılık ve örgütsel adaletin rolü* (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Çolak, G. (2021). *Dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün rolü: Zincir otel işletmelerinde bir araştırma* (Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu hastanelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Çöllü, E. F. ve Summak, M. E. (2010). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkisi: Konya'da bulunan mali müşavir çalışanları üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 273-288.
- Dedeoğlu, T., Özdevecioğlu, M. ve Oflazer, S. (2016). Örgütlerde işe gömülmüşlüğü (job embeddedness) çalışanların iş ve yaşam kalitesi üzerindeki etkisi: İyimserliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 47: 135-146.
- Demir, H. (2022). *Sağlık kurumlarında örgütsel kültürün örgütsel bağlılık ve çalışan performansına olan etkisi: Bitlis ve Tatvan Devlet Hastaneleri örneği* (Doktora Tezi, Biruni Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Demirel, A. (2022). *Mesleki tatmin düzeyinin mesleki ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Mali hizmetler uzmanlığı kariyer mesleği üzerine bir araştırma* (Doktora Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Denizli, A. A. (2018). *İnsan kaynakları geliştirme ikliminin, çalışanların işe adanmışlıklarına etkisinde örgüte bağlılığın rolü ve bir araştırma* (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.

- Dirican, A. H. (2020). *İstismarcı yönetim ve psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların işe gömülmüşlükleri üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü* (Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Doğanay, M. (2019). *Kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: BELKO A.Ş. 'de bir çalışma* (Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Doğantekin, A. (2020). *İş güvencesizliği, duygusal tükenmişlik ve işe gömülmüşlük ilişkisi: Algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü* (Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Doksan, G. (2019). *Örgütsel bağlılık ve Whistleblowing arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Durgut, A. İ. (2020). *Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişki: Yapı malzemeleri sektöründe bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219. <http://dx.doi.org/10.31671/dogus.2019.273>
- Dursun, Y. ve Kocagöz, E. (2010). Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: Karşılaştırmalı bir analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 1-17.
- Dyk, J. V. (2011). *The relationship between organizational commitment, retention factors and perceived job embeddedness* (Master of Commerce Theses and Dissertation, University of South Africa). ProQuest Dissertation and Theses.
- Dyk, J. V., Coetzee, M. ve Tebele, C. (2013). Organizational commitment and job embeddedness of service staff with critical and scarce skills. *South African Journal of Labour Relations*. 37 (1), 61-78.
- Efe, E. G. (2017). *Psikolojik personel güçlendirme işe gömülmüşlük halinin yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkisi: Örgütsel adaletin ılımlaştırıcı rolü* (Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Eğilmezkoğlu, G. (2011). *Çalışma yaşamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık: Bir kamu bankasındaki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılayışlarının analizine yönelik bir çalışma* (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Eldor, L., Harpaz, I. ve Westman, M. (2016). The work/nonwork spillover: The enrichment role of work engagement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1-14. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051816647362>

- Elibüyük, N. (2019). *Çalışanların iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarına olan etkisi* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Elkhdr, H. R. H. ve Kanbur, A. (2021). Organizational commitment and prosocial organizational behavior: Do employee demography and characteristics of training programmes in the company make a difference?. *Journal of Social And Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 8(77), 3077-3084. <https://doi.org/10.26450/jshsr.2852>
- Elmalı, E. D. ve Özakar, Ö. Ö. (2021). Algılanan örgütsel destek ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 24-43. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.735601>
- Epren, O. (2019). *Kişisel demografik özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Bingöl Üniversitesi akademik ve idari personel örneği* (Yüksek Lisans Tezi, Bingöl Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Eral, O. (2019). *İşgörenlerin yaşam kalitesi düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Erdoğan, F. B. (2019). *Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Görgül bir araştırma* (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Ersin, F. (2021). *Sağlık çalışanlarında işe angaje olmanın iş performansına etkisi: Darülaceze Başkanlığı örneği* (Yüksek Lisans Tezi, Biruni Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Esen, E. (2011). Çalışanların örgüte cezbolması. *Marmara Üniversitesi İ.I.B.F. Dergisi*, 30(1), 377-390.
- Eslami, J. ve Gharakhani, D. (2012). Organizational commitment and job satisfaction. *ARPAN Journal of Science and Technology*, 2(2), 85-91.
- Fan, L.H., Luo, Q.P., Tang, Y. N. ve Wu, W. (2024). Factors influencing job embeddedness among elderly care workers: A cross-sectional study. *African Journal of Business Management*, 18(5), 94-101. <https://doi.org/10.5897/AJBM2024.9527>
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C. ve Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545- 561. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2009.41331075>
- Fletcher, R. E. A. (2005). *Job embeddedness: A construct of organizational and community attachment utilized to assess voluntary turnover* (Master's Thesis. Ohio University). ProQuest Dissertation and Theses.

- Fornell, C. ve Larcker, D.F., (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- George, D. ve Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference*. Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9781315545899>
- Ghaffar, R. ve Khan, A. M. (2019). Exploring the level of job embeddedness among collage faculty. *Jass Journal of Arts And Social Sciences*. 6(2). 1-15.
- Gill, D. S. (2007). *Employee selection and work engagement: Do recruitment and selection practices influence work engagement?* (Doctoral Dissertation, Kansas State University). ProQuest Dissertation and Theses.
- Göçer, A. (2020). *Bir yükseköğretim kurumunda algılanan güç türleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- 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.
- Göksal, N. (2020). *İşletmelerde sosyal medya kullanımının işe adanmışlık, çalışan sadakati ve bireysel performansa etkisi* (Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *State University of New York At Stony Brook*, 91(3), 481-510.
- Gupta, N. ve Sharma, V. (2016). Exploring employee engagement-a way to better business performance. *Global Business Review*, 17(3), 1-19. <http://dx.doi.org/10.1177/0972150916631082>
- Gutermann, D. (2018). *Work engagement as a key for unlocking performance: An investigation across different organizational levels* (Doctoral Dissertation, Jacobs University). ProQuest Dissertation and Theses.
- Güdük, Ö. ve Önder, E. (2021). Kamu hastanelerinde örgütsel bağlılık düzeyi: İstanbul örneği. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 720-733. <https://doi.org/10.25287/ohuibf.718196>
- Gül, K. (2019). *Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık oluşturmadaki etkisi: Sağlık işletmelerinde bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Güler, M. (2021). *Algılanan otantik liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılık ve performans düzeylerine etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, İskenderun Teknik Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.

- Güler, E. (2022). *Örgüt kültürü, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, okul büyüklüğü ve öğrencilerin akademik başarıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Gümüşsoy, Y. ve Yıldırım, M. H. (2020). İlköğretim okulu öğretmenlerinde tükenmişliğin işten ayrılma niyetine etkileri: Aksaray ili örneği. *International European Journal of Managerial Research Dergisi*, 4(7), 286-302.
- Gümüştekin, G. ve Varol, İ. (2020). Mesleki benlik saygısının işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü: Öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Dünya İnsan Bilimleri Dergisi*, 2, 181-204.
- Günaydın, C. (2021). *Lider-üye etkileşimi ile işe adanmışlık ilişkisi ve bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Güneş, H. N. (2022). *Kariyer tatmini ile işe adanmışlık ilişkisi: Manisa ilindeki kamu çalışanları üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Gürlek, M. (2018). *Kurumsal sosyal sorumluluğun işe adanma üzerindeki etkisinde algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma* (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Gürlek, M. ve Tuna, M. (2019). İşe adanmanın teorik temelleri ve ölçümü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 22(44), 35-49. <https://doi.org/10.31828/tpy1301996120191005m000012>
- Halbesleben, J. R. B. ve Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress: An International Journal of Work, Health and Organizations*, 22(3), 242-256. <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Hartmann, L. C. (2000). Organizational commitment: A multi method scale analysis and test of effects. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 89-108. <http://dx.doi.org/10.1108/eb028912>
- Hassell, C. E. (2005). *An extension of the theory job embeddedness: An investigation of effect on intent to turnover of United States Air Force members* (Master of Science Thesis, Ohio University). ProQuest Dissertation and Theses.
- Heyns, M. (2018). *The relationship between psychological capital, Eudaimonic Well-Being and Work Engagement* (Master of Dissertation, North-WestUniversity). ProQuest Dissertation and Theses.
- Hokororo, S. J., Kitindi, E. ve Michael, F. (2018). Academic staff job embeddedness: Model dimensionality and validation in Tanzania's University. *International Journal of Research*, 6(9), 278-290. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v6.i9.2018.1232>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R. ve Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 35(4), 316-331. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.orgdyn.2006.08.007>

- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic journal of business research methods*, 6(1), 53-60.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological methods*, 3(4), 424. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1082-989X.3.4.424>
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (yem) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42. <http://dx.doi.org/10.21031/epod.31126>
- İlter, P. (2019). *Resmi eğitim kurumlarında görev yapan rehber öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Jin, J. (2016). The role of assessment centers in job satisfaction and organizational commitment: A case of the Korean government. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(9), 1-21. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1203348>
- Kahn, A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy Of Management Journal*, 33(4), 692- 724.
- Kalaycı, Şeref (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ais Yayın Dağ.
- Kandemir, A. (2022). *Beyaz yakalı y kuşağı çalışanlarında iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Şişecam çalışanları üzerine bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Kang, S. A. (2019). *Çalışanların ödüllendirme sistemine yönelik algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin rolü* (Doktora Tezi, Süleyman Demire Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Kanten, P., Kanten, S. ve Dünder, G. (2016). Ücret tatmininin ve işin özelliklerinin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde mutluluğun rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 64-88.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 488-517. <https://awspntest.apa.org/doi/10.2307/2092438>

- Kanısıcak, İ. (2018). *Tükenmişlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişki: Beyaz yakalı çalışanlar öğretmenler karşılaştırılması* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Kaplan, M. ve Öney, T. (2019). İşe gömülmüşlüğü iş stresi üzerine etkisi: İtfaiye çalışanları üzerine bir araştırma. *6. Uluslararası Multidisipliner Çalışmaları Kongresi*, 383-395.
- Kaplan, V. (2020). *Öğretmenlerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin bazı değişkenlere göre incelenmesi (Kayseri ili örneği)* (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Karaduman, H. (2019). *Konaklama işletmelerinde personel güçlendirme, işe bağlılık, işe gömülmüşlük ve yeni ürün geliştirme performansı: Van ilinde 4 ve 5 yıldızlı otellerde araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Karahan, A. Ve Yılmaz, H. (2014). Mobbing ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir çalışma. *Journal of Yaşar University*, 9(33), 5692-5715. <https://doi.org/10.19168/jyu.44023>
- Karataş, M. T. (2019). *İşe adanmışlık, iş becerikliliği ve işgören performansı etkileşimi: Havacılık sektöründeki bir firmada araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Kartal, S. K. Ve Dirlik, E. M. (2016). Geçerlik kavramının tarihsel gelişimi ve güvenilirlikte en çok tercih edilen yöntem: Cronbach alfa katsayısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1865-1879.
- Kartal, N. (2017). *Sağlık çalışanlarında işe cezbolma, işe yabancılaşma ve performans arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Kartal, B. (2019). *Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırılması: Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü örneği* (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Kassaw, E. S. ve Golga, D. N. (2019). Academic staffs' level of organizational commitment in higher educational setting: The case of Haramaya University. *International Journal of Higher Education*, 8(2), 87-100.
- Kaya, M. ve Filiz, M. (2020). Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi: Artvin ili örneği. *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 8(1), 111-122. <https://doi.org/10.33715/inonusaglik.690726>
- Kaygın, E. ve Demir, H. (2021). İş sağlığı ve güvenliği ile psikolojik iyi oluşun işe adanmışlıkla ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 10(1), 28-43.

- Keçecioğlu, T. ve Yılmaz, M. K. (2017). Sonsuz bir süreç: Adanmışlık. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 95-114.
- Kelek, S. (2019). *Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarından polislik mesleğine geçen bireylerle polis meslek yüksekokulu mezunu bireylerin çalışma yaşam kalitesi, mesleki tutum ve örgütsel bağlılıklarının incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Kesen, M. ve Akyüz, B. (2016). Duygusal emek ve prososyal motivasyonun işe gömülmüşlüğü etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 233-250.
- Kılıç, B. (2019). *Örgütsel bağlılık algısının psikolojik iyi oluşa etkisi: Sağlık çalışanları ile banka çalışanları arasında bir karşılaştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Kılınç, T. D. (2013). *Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algılamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasındaki ilişki: Mersin ili Tarsus ilçesi örneği* (Yüksek Lisans Tezi, Çag Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Kıran, E. (2017). *Örgütsel sinizm ve işe gömülü olmanın psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkideki aracılık rolü: Kamu çalışanları üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Kim, W. G., Leong, J. K. ve Lee, Y. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 171-193. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.ijhm.2004.05.004>
- Kocadağ, B. C. (2019). *İş tatmini, işe adanmışlık ve yenilikçi iş davranışı üzerine otomotiv sektöründe bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Konya, V., Matic, D. ve Pavlovic, J. (2016). The influence of demographics, job characteristics and characteristics of organizations on employee commitment. *Acta Polytechnica Hungarica* 13(3), 119-138. <http://dx.doi.org/10.12700/APH.13.3.2016.3.7>
- Köse, A. (2015). *İşe angaje olma ile örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili örneği)* (Doktora Tezi, Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Kurt, M. (2020). *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi dış yerleşkelerinde görev yapan idari personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.

- Küçük, H. İ. (2019). *Çalışanların üretkenlik karşısı iş davranışlarıyla örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki: Hastanelerde çalışan sağlık personeli üzerine bir araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 14-37.
- Labuschagne, L. B., Mostert, K., Rothmann, S. ve Rothmann, J. C. (2012). Burnout and work engagement of South African Blue-Collar workers: The development of a new scale. *Southern African Business Review*, 16(1), 58-93.
- Lev, S. ve Koslowsky, M. (2012). On-the-job embeddedness as a mediator between conscientiousness and school teachers contextual performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 57-83. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/1359432X.2010.535656>
- Liou, S. R. (2008). An analysis of the concept of organizational commitment. *National Library of Medicine*, 43(3), 116-125. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2008.00103.x>
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Macey, W. ve Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Mallol, C. M., Holtom, B. C. ve Lee, T. W. (2007). Job embeddedness in a Culturally diverse environment. *Journal of Business and Psychology*, 22(1), 35-44. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-007-9045-x>
- Meriç, O. (2018). *Endüstriyel işletmelerde kişilik özelliklerinin işe cezbolma üzerindeki etkileri ve bir otomotiv firmasında uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Meriç, E., Çiftci, D. Ö. ve Yurtal, F. (2019). Algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(1), 65-74. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.2296>
- Mert, E. (2019). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.78.4.538>

- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, Sablinski, C.J. ve T. W., Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102- 1121. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/3069391>
- Moodley, S. N. (2010). *Personality and work engagement in a financial institution* (Master of Arts Theses and Dissertation, The University of South Africa). ProQuest Dissertation and Theses.
- Moses, A. R. (2012). *Understanding the relationship of job embeddedness with social and human capital: The importance of organizational identification* (Doctoral Dissertation, The University of Texas At Arlington). ProQuest Dissertation and Theses.
- Nafei, W. A., ve Kaifi, B. A. (2013). The impact of organizational cynicism on organizational commitment: An applied study on teaching hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 131-147.
- Nafei, W. (2015). The effects of job embeddedness on organizational cynicism and employee performance: A study on Sadat City University. *International Journal of Business Administration*, 6(1), 8-25. <http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v6n1p8>
- Nafei, W. (2015). The role of psychological capital on job embeddedness and organizational cynicism: A study on Menoufia University Hospitals. *Journal of Management and Sustainability*, 5(1), 50-74. <http://dx.doi.org/10.5539/jms.v5n1p50>
- Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Shirkouhi, S. ve Dalvand, M. R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5241- 5248.
- Nanto, Z. (2021). *Hata yönetimi kültürü işe cezbolma ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiler* (Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Newsom, J. T. (2012). Some clarifications and recommendations on fit indices. *USP*, 655, 123-133.
- Noraazian and Khalip, (2016). A three-component conceptualization of organizational commitment. *International Journal of Academic Research In Business and Social Sciences*, 6(12), 2222-6990. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i12/2464>
- Norşenli, F. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi* (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Oltulu, E. E. (2021). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık iş doyumuna etkisi, Kamu sağlık kuruluşlarında bir araştırma* (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.

- O'Reilly, C. III ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification. and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Osowski, C. D. (2018). *Relationship between job embeddedness and turnover intention of high school math teachers* (Doctoral Dissertation, Walden University). ProQuest Dissertation and Theses.
- Önder, E. Y. (2019). *Yöneticilerin liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Tokat ili kamu kurumlarında bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Öner, C. (2019). *İş yaşamında mutluluk, iş yaşam dengesi ve işe adanma ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Örgen, İ. (2020). *Ücretli sınıf öğretmenlerinin mesleki ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Özbay, B. K. (2023). *Açıklayıcı yapısal eşitlik modellemesi ve bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Özdemir, Ö. (2015). *Hizmetkar liderliğin lidere duyulan güven aracılığı ile işe adanmışlık üzerindeki etkisi* (Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Özer, M. (2020). *Kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizminin aracılık etkileri: Özel ve kamu sektörlerinde bir çalışma* (Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Özgörü, H. (2019). *Hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve verimlilik tutumları* (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin Türkçe' de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 4-19.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Öztürk, Y. K. (2019). *Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri (Cerrahpaşa örneği)* (Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Özyer, K. K. (2021). Ölçek geliştirme ve güvenilirlik analizleri: Jamovi uygulaması. *Turkish Academic Research Review*, 6(5), 1330-1384. <https://doi.org/10.30622/tarr.1004560>
- Özyılmaz, A. ve Süner, Z. (2015). İşe adanmışlığın işyeri tutumlarına etkisi: Hatay'daki 9 işletmede yapılan ampirik araştırmanın sonuçları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 143-164.

- Palice, M. V. (2020). *Akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin örgütsel bağlılık ve demografik değişkenler açısından incelenmesi: Biruni Üniversitesi örneği* (Yüksek Lisans Tezi, Biruni Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Peachey, J. W., Burton, L. J. ve Wells, J. E. (2013). Examining the influence of transformational leadership, organizational commitment, job embeddedness and job search behaviors on turnover intentions in intercollegiate athletics. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(8), 740-755. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0128>
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.4030090105>
- Pınar, N. (2020). *Örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Polatçı, S. ve Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Duygusal bağlılığın aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 299-318.
- Polatçı, S. Ardic, K. ve Türkan, G. (2014). Bağlılık boyutlarının tükenmişlik boyutları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 281-292.
- Powell, D. M. ve Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)
- Rad, M. (2019). *İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Telekomünikasyon sektöründe bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Rameshkumar, M. (2020). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment-a study on Indian seafaring officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(3), 105-112. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.11.003>
- Rana, G., Sharma, R., Singh, S. P. ve Jain, V. (2019). Impact of employer branding on job engagement and organizational commitment in Indian IT sector. *International Journal of Risk and Contingency Management*, 8(3), 1-17.
- Rana, S., Chopra, P. ve Pant, D. (2019). Employee engagement: Role of demographic characteristics in Telecom sector. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 6(6), 331-343.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/258513>

- Randall, D. M., Fedor, D. B. ve Longenecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36(2), 210-224. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0001-8791\(90\)90028-Z](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0001-8791(90)90028-Z)
- Rao, S.V. ve Sreeram, A. (2020). Employee engagement activities at green hotels- role of demographic factors based on their branches. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt*, 17(9), 4385-4392.
- Ratnawati, A., Sudarti, K., Mulyana, M. ve Mubarak, M. H. (2020). Job embeddedness: A strategy to reduce voluntary turnover intention. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(2), 271-282. <http://dx.doi.org/10.15294/jdm.v11i2.22876>
- Rawashdeh, A. M. ve Tamimi, S. A. (2019). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention. An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*. 44(2/3), 191-207.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/258128>
- Reitz, O. E. (2014). Job embeddedness: A concept analysis. *Nursing Forum An Independent Voice For Nursing*, 1-8.
- Reitz, O. E. ve Anderson, M. A. (2011). An overview of job embeddedness. *Journal of Professional Nursing*, 27(5), 320-327. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2011.04.004>
- Ringl, R. W. (2013). *The relationship between job embeddedness and work engagement*. (Master's Theses, San Jose State University). ProQuest Dissertation and Theses.
- Roncesvalles, C. T. ve Gaerlan, A. A. (2021). The role of authentic leadership and teachers' organizational commitment on organizational citizenship behavior in higher education. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(2), 92-121.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. ve Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*. 25(2), 155-182. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/hrdq.21187>
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90035-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90035-3)
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.

- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics*, 47(2), 99-106. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). UWES Utrech Work Engagement Scale preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit Utrech University*, Utrech.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. ve Rhenen W. V. (2008). Workaholism, burnout and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173-203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Seferinoğlu, H. ve Kahveci, G. (2021). The role of school administrators' delegation levels of authority on teachers' behaviors of work engagement. *International Journal of Eurasian Education and Culture*. 6(13), 1428-1472.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill-building approach (4th ed.)*. USA: John Wiley and Sons Inc.
- Sekiguchi, T., Burton, J. P. ve Sablinski, C. J. (2008). The role of job embeddedness on employee performance: The interactive effects with leader-member exchange and organization-based self-esteem. *Personnel Psychology*, 61(4), 761-792. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00130.x>
- Serinikli, N. (2016). Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özellikler açısından incelenmesi. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 5(2), 160- 181.
- Shafnaz, S. M. F. (2019). Impact of ethical climate on work engagement: Empirical evidence from operational level employees in garment sector. *Journal of Management and Tourism Research*, 2(1), 17-32.
- Shahriari, S. (2011). *Organizational justice, job embeddedness and job outcomes: A study of hotel employees in Iran* (Master Theses, Eastern Mediterranean University). ProQuest Dissertation and Theses.

- Sharma, A., Goel, A. ve Sengupta, S. (2017). How does work engagement vary with employee demography? Revelations from The Indian IT industry. *Procedia Computer Science*, 122: 146-153.
- Sharma, U. ve Rajput, B (2021). Work engagement and demographic factors: A study among university teachers. *Journal of Commerce and Accounting Research*, 10(1): 25-32.
- Sinan, Y. ve Kavas, E. (2015). Örgütsel bağlılıkta kurumsal itibarın rolü. *International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(6), 833-854.
- Sivaramakrishnan, S., Zhang, D., Delbaere, M. ve Bruning, E. (2008). The relationship between organizational commitment and market orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 16(1), 55-73. <http://dx.doi.org/10.1080/09652540701794494>
- Smith, G. R. ve Markwick, C. (2009). Employee engagement a review of current thinking. *Institute For Employment Studies*, 1-65.
- Smith, T. D. ve McMillan, B. F. (2001). A primer of model fit indices in Structural Equation Modeling.
- Söğüt, G. (2019). *Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve seramik sektöründe bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Sönmez Çakır, F. (2019). *Sosyal bilimler için parametrik veri analizi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Spehvard, F., Shoorideh, F. A., Parvizy, S. ve Tafreshi, M. Z. (2008). The relationship between some demographic characteristics and organizational commitment of nurses working in the Social Security Hospital of Khorramabad. *Electronic Physician*, 9(6), 4503-4509. <http://dx.doi.org/10.19082/4503>
- Suhr, D. (2008). Step your way through Path Analysis, *Western Users of SAS Software Conference Proceedings*.
- Sun, T., Zhao, X. W., Yang, L. B. ve Fan, L. H. (2011). The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: A structural equation approach. *Journal of Advanced Nursing*, 68(1), 69-79. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05715.x>
- Sunman, G. (2021). *Çalışanların Endüstri 4.0 dönüşümüne yönelik tehdit algılarının tükenmişlik, işe adanmışlık ve kariyer bağlılığı üzerine etkisi* (Doktora Tezi, Aksaray Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Surat, A. ve Polat, H. (2020). Örgütsel bağlılığın kişisel özelliklere göre farklılıklarının incelenmesi: Adana ili alan çalışması. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 321-343. <https://doi.org/10.21733/ibad.674964>

- Şahin, R. ve Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.245975>
- Şahinbaş, F. (2018). *Pozitif örgütsel davranış yaklaşımıyla işyeri arkadaşlığı ve işe adanma ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Şanlı, S. C. (2016). *İşgören avukatlığı ve algılanan örgütsel desteğin çalışanların işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Şap, Ö. (2016). *Bilgi yönetim ortamı ile işe adanmışlık, örgütsel bağlılık ve algılanan bireysel performans ilişkisi: Bir araştırma* (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Şar, T. (2020). *X ve Y kuşaklarının örgütsel bağlılıklarının incelenmesi üzerine bir çalışma* (Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Şekerci, M. M. (2022). *Duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Savunma sanayi sektöründe beyaz yakalı çalışanlar üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Takawira, N., Coetsee, M. ve Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 524-534.
- Tandon, P., Mishra, S. ve Mehta, J. D. (2020). A study on demographic variables and organizational commitment of employees. *International Journal of Management*, 11(9), 1416-1424.
- Taşkın, S., Ünsar, A. S. ve Demiralay, T. (2017). Sosyo- demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi (Uşak) 2017 Bildiri Kitapçığı*, 1(6), 187-201.
- Tekatlı, S. S. (2019). *İnsan kaynakları uygulamalarında örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Tepe, P. (2019). *Kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılık düzeyine etkisi: Eğitim kurumları üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Tokmak, M. (2019). Algılanan üst yönetim desteğinin işe adanmışlık üzerine etkisi: Bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36, 273-290. <https://doi.org/10.30794/pausbed.457292>
- Toplu, İ. (2022). *Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.

- Torun, B. T. ve Doaç, A. (2021). Konaklama sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılığı: Van örneği. *Turizm ve Araştırma Dergisi*, 10(1), 104-124.
- Tunç, Y. Ç., Nayır, D. Z. ve Gümüřtař, N. K. (2016). Kurumsal “işe gömülmüşlük” hali girişimciliği teşvik eder mi? Kendi işinin sahibi olmanın az bilinen güdüleyicisi. *Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakóltesi Kongre Bildiri Kitapçığı*, 628-663.
- Turan, M. F. ve Özdemir, Y. (2019). İş şekillendirme ve işe adanmışlık arasındaki ilişki: İlaç sektöründe satış pazarlama profesyonelleri üzerinde yapılan bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Derneği*, 11(3), 1346-1357. <http://dx.doi.org/10.20491/isarder.2019.675>
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatırması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Türkmen, Z. (2018). *Hemşirelerde ahlaki sıkıntının işe adanma davranışı üzerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Türksoy, S. S. (2017). *Konaklama işletmelerinde işe adanmışlık, iş kontrol odağı, tutku ve asalaklık arasındaki ilişkinin analizi* (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Uludağ, G. (2019). Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 2043-2056.
- Uluslan, H. (2019). *Psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm üzerine etkisi: Araştırma görevlileri üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Uslu, A. (2021). *Algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini üzerine etkisi: TRB I bölgesi örneği* (Doktora Tezi, Bingöl Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Uysal, ř. (2022). *İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Üren, S. G. ve Çorbacıoğlu, S. (2012). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisi: İmalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletme örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi*, 14(1), 29-52.
- Üstün, F. ve Yaman, E. G. E. (2020). İş yeri yalnızlığının örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Konya ve Kırıkkale imalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries*, 4(7), 2020.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizatioans: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. <https://doi.org/10.2307/257334>

- Wijayanto, B. R. ve Kismono, G. (2004). The effect of job embeddedness on organizational citizenship behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 6(3), 335-354. <http://dx.doi.org/10.22146/gamaijb.5554>
- Wilson, J. (2010). *Examining job embeddedness survey items for an adventure education population* (Doctoral Dissertation, Indiana University). ProQuest Dissertation and Theses.
- Wingerden, J. V., Derks, D. ve Bakker, A. B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51-67. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21758>
- Yalçın, E. (2019). *Duygusal zeka ile işe adanmışlık arasındaki ilişki: Kuşaklar bağlamında bankacılık sektöründe bir çalışma* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel davranış düzleminde adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 25, 278-296.
- Yavuzkılıç, S. (2020). *Bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Yelkenkaya, B. B. (2020). *Örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Otomotiv sektöründe bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Yemez, İ. (2016). Doğrulayıcı faktör analizi ile sosyal medya reklamlarına yönelik tutum ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi: Cumhuriyet Üniversitesi İİBF’ de bir uygulama. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 97-118).
- Yeşil, S., Mavi, Y. ve Hatunoğlu, M. (2020). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: Bir alan araştırması. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(3), 568-598. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.669282>
- Yeşilkaya, M. (2015). Örgütsel bağlılık düzeyinin demografik özellikler açısından gösterdiği farklılıkların istatistiksel yöntemlerle incelenmesi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(9), 185-194. <http://dx.doi.org/10.18025/kauiibf.58040>
- Yıldız, T. Ç. (2019). *Kurumsal itibarın örgütsel bağlılık üzerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Yıldız, F. (2019). *Sağlık kuruluşlarında insan kaynakları yönetimi ve iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerine etkisine yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.

- Yılmaz, D. (2019). *İş tatmini örgütsel bağlılık ilişkisi: Havayolu işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Yılmaz, G. (2019). *Lidere güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Eğitim sektörü çalışanlarına yönelik ampirik bir çalışma* (Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Yılmaz, A. (2022). *Adliye personelinin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki-Mersin ili örneği* (Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Yılmaz, İ. (2022). *Liderlik özelliklerinin öğrenci yurtlarında çalışanların işe adanmışlık düzeylerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Yiğit, B. (2022). *Hemşirelerde örgütsel dedikodunun, örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik üzerindeki etkisi: Gaziantep ili örneği* (Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Young, J. A. (2012). *Job embeddedness theory: Can it help explain employee retention?* (Doctoral Dissertation, University of Louisville). ProQuest Dissertation and Theses.
- Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2016). Birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolü: Kayseri örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 17-30.
- Zain, A. Y. M. ve Gill, R. (1999). A psychometric assessment of The Malay Version of Meyer and Allen's organizational commitment measure. *Malaysian Management Review*, 1-11.
- Zangaro, G. A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, 36(2), 14-22. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2001.tb01179.x>

EKLER

EK 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, “İşe Gömülmüşlük ve İşe Adanmışlık Tutumlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Örneği” konulu doktora tez çalışması için veri elde etmek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmadan elde edilecek veriler, akademik amaçlar çerçevesinde kullanılacak olup bilimsel ahlaka uygun olması açısından kişisel bilgilerin gizliliği esas tutulacaktır. Araştırma sonuçlarının anlamlı ve geçerli olabilmesi için anket formunun eksiksiz olarak doldurulması gerekmektedir. Göstereceğiniz ilgi ve katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Aynur KARAGÜZEL
Bartın Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Doç. Dr. Yaşar AKÇA
Bartın Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

KİŞİSEL BİLGİLER

1-Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

2-Yaşınız:

21-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 () 61 ve üzeri ()

3-Medeni Durumunuz:

Evli () Bekar ()

4- Eğitim Durumunuz:

Lisans () Yüksek Lisans (Mezun) () Yüksek Lisans () Doktora (Mezun) () Doktora ()

5-Akademik Unvanınız:

Araştırma Görevlisi () Öğretim Görevlisi () Doktor Öğretim Üyesi () Doç. Dr. () Prof. Dr. ()

6-Kıdeminiz:

0-1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri ()

7-Çalıştığınız Birim:

Fakülte () Meslek Yüksekokulu () Diğer ()

8- Hangi Üniversitede Görev Yapıyorsunuz?

Bartın Üniversitesi () Karabük Üniversitesi () Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi ()

9-Kaç Yıldır Bu Üniversitede Görev Yapıyorsunuz?

0-1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11 yıl ve üzeri ()

1-Örgütsel Bağlılık Ölçeği					
İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Kararsızım 3	Katılıyorum 4	Kesinlikle Katılıyorum 5
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.					
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.					
Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.					
Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.					
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.					
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.					
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de ayrılmamın kişisel fedakarlık gerektirmesidir.					
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.					

2-Global İşe Gömülmürlük Ölçeği					
İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Kararsızım 3	Katılıyorum 4	Kesinlikle Katılıyorum 5
Bu kurumun bir parçası olduğumu hissediyorum.					
Bu kurumdan ayrılmak benim için oldukça zor.					
Kurumdan ayrılamayacak kadar bu işe kendimi kaptırmış durumdayım.					
Ayrılamayacak kadar kendimi bu kuruma bağlı hissediyorum.					
Kurumun bana sağladıkları (ücret, ikramiye, sosyal haklar vb.) düşündüğümde, bu kurumdan ayrılmam çok kolay olmaz.					
Çalışma arkadaşlarımla kurduğum ilişkiler kurumdan ayrılmamı zorlaştırır.					
Kurumda olup biteni yakından takip ederim.					
3-UTRECH (UWES-9) İşe Adanmışlık Ölçeği					
İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Kararsızım 3	Katılıyorum 4	Kesinlikle Katılıyorum 5
Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim.					
İşyerindeyken kendimi güçlü ve dinç hissederim.					
İşimle ilgili konularda şevk duyarım çok hevesliyimdir.					
İşim bana ilham verir.					
Sabahları kalktığımda işe seerek giderim.					
Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutlu hissederim.					
Yaptığım işle gurur duyarım.					
Kendimi işime kaptırırım.					
Çalışırken kendimden geçerim.					

EK 2: Etik Kurulu Onay Belgesi



T.C.
BARTIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu



Sayı : E-23688910-050.01.04-2300084742
Konu : Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik
Kurulu Onay Belgesi

18.08.2023

Protokol No:	2023-SBB-0473
Araştırmanın Başlığı:	İşe Gömülmüşlük Ve İşe Adanmışlık Tutumlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Örneği
Proje Yürütücüsü:	Aynur KARAGÜZEL
Başvuru Formunun Geliş Tarihi:	31.07.2023
Karar Tarihi:	17.08.2023
Toplantı No:	17

Başvuru dosyasında etik sorun oluşturabilecek sorular/maddeler, süreçler ya da unsurlar bulunmadığından 17.08.2023 tarihli ve 17 numaralı toplantıda 2023-SBB-0473 numaralı başvuruya araştırma için ETİK KURUL ONAY belgesinin verilmesine karar verilmiştir.

EK 3: Araştırma İzin Belgeleri



T.C.
BARTIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik



Sayı : E-12240456-044-2400033499
Konu : Araştırma İzni (Aymur KARAGÜZEL)

27.03.2024

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 25.03.2024 tarihli ve E-90057920-044-2400033322 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Ana Bilim Dalı Doktora programı öğrencisi Aymur KARAGÜZEL'in Doç. Dr. Yaşar AKÇA yürütücülüğünde çalışmakta olduğu "*İşe Gömülmüşlük ve İşe Adanmışlık Tutumlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Örneği*" isimli araştırmasına veri sağlamak amacıyla veri araçlarının Üniversitemiz akademik personeline uygulanması İlgi'de kayıtlı yazı ile talep edilmiştir.

Söz konusu veri araçlarının Üniversitemiz akademik personeline uygulanması Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerimi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Mehmet ZAHMAKIRAN
Rektör Yardımcısı



T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik



Sayı : E-78436549-044-331989
Konu : Araştırma İzni (Aynur KARAGÜZEL)

28.03.2024

BARTIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 26.03.2024 tarihli ve E-44030360-044-2400033519 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınızda talep edilen Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora programı öğrencisi Aynur KARAGÜZEL'in, Doç. Dr. Yaşar AKÇA yürütücülüğünde çalışmakta olduğu *"İşe Gömülmüşlük ve İşe Adanmışlık Tutumlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Örneği"* isimli araştırmanın yapılması Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür. Bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Fatih KIRIŞIK
Rektör



T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik



Sayı :E-39633678-044-439313
Konu : Araştırma İzni (Aynur KARAGÜZEL)

19.04.2024

BARTIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 26.03.2024 tarihli ve E-44030360-044-2400033519 sayılı yazı.

İlgi yazınızda bahsi geçen Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora programı öğrencisi Aynur KARAGÜZEL'in, Doç. Dr. Yaşar AKÇA yürütücülüğünde çalışmakta olduğu "İşe Gönüllülük ve İşe Adanmışlık Tutumlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Örneği" isimli araştırmasına veri sağlamak amacıyla yazınız ekinde alınan veri araçlarının Üniversitemizde görevli akademik personele "gönüllülük esasına göre" uygulanması Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.
Bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Şenol Hakan KUTOĞLU
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

ÖZGEÇMİŞ



