

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ÖĞRETMENEVLERİ ÇALIŞANLARININ
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

A. Kürşat BALTA

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN

MART-2022

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÖĞRETMENEVLERİ ÇALIŞANLARININ
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

A. Kürşat BALTA

ORCID ID: 0000-0002-8612-1094

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Bu tez 09/03/2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

JURİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
DR. ÖĞR. ÜYESİ ALİ ÖZCAN	BAŞARILI	
DR. ÖĞR. ÜYESİ Gözde MERT	BAŞARILI	
DR. ÖĞR. ÜYESİ Ahmet ERKASAP	BAŞARILI	

Enstitü Müdürü
Onay

BEYAN

Bu tezin yazımı sırasında bilimsel ahlak kurallarına uyularak, araştırma içerisinde yararlanılan tüm eserler için gerekli bilimsel intihal kurallarına uygun hareket edilmiş ve bu eserlere kaynakçada atıfta bulunulmuştur. Yararlanılan eserlerin sahip olduğu haklara herhangi bir zarar verilmediğine, bu tezin akademik camiada kullanılan başka bir tezin yerine veya başka bir kişinin yaptığı çalışma olmadığını beyan ederim.

A.Kürşat BALTA

09.03.2022

ÖNSÖZ

Tezimin tüm aşamalarında bana yol gösteren, yardımını ve desteğini esirgemeyen, içtenlikle bilgi ve tecrübelerini paylaşan tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ali Özcan'a minnetlerimi sunarım.

Kendilerine ayırmam gereken vakitte çalışmalarımı sabırla bekleyen kızlarım Almila ve Ayza'ya ve bana desteğini esirgemeyen, hep yanımda olan eşim Nezahat Balta'ya teşekkür ederim.

A. Kürşat BALTA

09.03.2022

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	iv
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: TURİZM OTELCİLİK HİZMETLERİ.....	4
1.1. Hizmet Tanımı.....	4
1.2. Hizmetin Genel Özellikleri	4
1.2.1. Soyutluluk.....	4
1.2.2. Ayrılmazlık	4
1.2.3. Dayanıksız Olma.....	5
1.2.4. Değişkenlik	5
1.3. Türkiye’de Hizmet Sektörü	6
1.4. Hizmet Sektörünün Gelişimi	6
1.5. Hizmet Sektörü ve Turizm	7
1.6. Konaklama İşletmelerinde Organizasyon Yapısı.....	7
1.6.1. Ön Büro.....	8
1.6.2. Kat Hizmetleri.....	9
1.6.3. Yiyecek İçecek Hizmetleri.....	9
1.6.4. Pazarlama	9
1.6.5. Teknik Servis	10
1.6.6. Müşteri Hizmetleri	11
1.6.7. İnsan Kaynakları	11
1.6.8. Güvenlik.....	12
1.6.9. Muhasebe ve Finans.....	12
1.6.10. Eğlence, Animasyon, Aktivite	12
1.6.11. Kalite.....	13
1.7. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	13
1.8. Otel İşletmeciliğinin Genel Özellikleri	14
1.9. Kamuya Ait Sosyal Tesisler	14
1.10. Öğretmenevleri.....	14
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	16
2.1. Örgütsel Bağlılık Tanım ve Önemi	16
2.2. Örgütsel Bağlılığa Benzer Kavramlar	19
2.2.1. Mesleğe Bağlılık	19
2.2.2. İşe Bağlılık	19
2.2.3. Sadakat	19
2.2.4. İş Arkadaşlarına Bağlılık	20
2.2.5. İtaat	20

2.2.6. İş Tatmini	20
2.3. Meyer ve Allen 3 Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	20
2.3.1. Duygusal Bağlılık	21
2.3.2. Devam Bağlılığı (Süreklilik Bağlılığı).....	21
2.3.3. Normatif Bağlılık	21
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	22
2.4.1. Kişisel Faktörler	22
2.4.1.1. Yaş	22
2.4.1.2. Örgütte Çalışma Süresi	22
2.4.1.3. Cinsiyet	23
2.4.1.4. Eğitim.....	23
2.4.1.5. Medeni Durum	23
2.4.1.6. Ücret.....	23
2.4.2. Örgüt Yapısından Doğan Faktörler.....	24
2.4.2.1. Adalet.....	24
2.4.2.2. Yönetim.....	24
2.4.2.3. Örgüt Kültürü.....	25
2.4.2.4. İşin Niteliği	26
2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	26
2.4.3.1. Yeni İş Olanakları	26
2.4.3.2. Sektör	26
2.4.3.3. Diğer	27
2.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	28
2.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık	28
2.5.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	29
2.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	29
2.6. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	29
2.6.1. Tutumsal Bağlılık Sınıflandırmaları	29
2.6.1.1. Etzioni Yaklaşımı.....	29
2.6.1.2. Kanter Yaklaşımı	30
2.6.1.3. O'Reilly ve Chatman yaklaşımı.....	31
2.6.1.3. Allen ve Meyer yaklaşımı.....	31
2.6.2. Davranışsal Bağlılık Sınıflandırmaları	32
2.6.2.1. Becker Yaklaşımı.....	32
2.6.2.2. Salancik Yaklaşımı	32
2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	32
BÖLÜM 3: ÖĞRETMENEVLERİ ÇALIŞANLARININ DEMOGRAFİK	
ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	34
3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	34
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	36
3.3. Araştırmanın Sınırları.....	36
3.4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı.....	37
3.5. Araştırmada Anketin Uygulanması	37

3.6. Katılımcıların Demografik Özellikleri	37
3.7. Güvenilirlik Testi	41
3.8. Öğretmenevi Çalışanlarının Cinsiyetleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	41
3.9. Öğretmenevi Çalışanlarının Medeni Durumları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	42
3.10. Öğretmenevi Çalışanlarının Eğitim Durumları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	44
3.11. Öğretmenevi Çalışanlarının Şu An Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Süreleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	48
3.12. Öğretmenevi Çalışanlarının Toplam Çalışma Süreleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	51
3.13. Öğretmenevi Çalışanlarının Ücretleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	55
3.14. Öğretmenevi Çalışanlarının Yaşları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ..	57
SONUÇ VE ÖNERİLER	60
KAYNAKÇA	67

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Duygusal Bağlılık Hipotez Tablosu.....	34
Tablo 2: Devam Bağlılığı Hipotez Tablosu	35
Tablo 3: Normatif Bağlılık Hipotez Tablosu	36
Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı Tablosu.....	37
Tablo 5: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılım Tablosu.....	38
Tablo 6: Katılımcıların Medeni Durum Dağılım Tablosu	38
Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Durumu Tablosu.....	38
Tablo 8: Katılımcıların Son Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Süreleri Tablosu	39
Tablo 9: Katılımcıların Toplam Çalışma Süresi	39
Tablo 10: Katılımcıların Ücret Durumu.....	40
Tablo 11: Öğretmenevi Çalışanlarının Cinsiyetleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	41
Tablo 12: Öğretmenevi Çalışanlarının Cinsiyetleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	43
Tablo 13: Öğretmenevi Çalışanlarının Eğitim Durumları İle Duygusal Bağlılık İlişkisi	44
Tablo 14: Games-Howell Testi Sonuçları.....	45
Tablo 15: Öğretmenevi Çalışanlarının Eğitim Durumları İle Devamlılık Bağlılığı İlişkisi	46
Tablo 16: Öğretmenevi Çalışanlarının Eğitim Durumları İle Normatif Bağlılık İlişkisi	46
Tablo 17: Öğretmenevi Çalışanlarının Eğitim Durumları ile Normatif Bağlılık Tukey Testi Sonuçları	47
Tablo 18: Öğretmenevi Çalışanlarının Şu An Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Süreleri İle Duygusal Bağlılık İlişkisi	48
Tablo 19: Tukey Testi Sonuçları.....	48
Tablo 20: Öğretmenevi Çalışanlarının Şu An Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Süreleri İle Devamlılık Bağlılığı İlişkisi.....	49
Tablo 21: Öğretmenevi Çalışanlarının Şu An Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Süreleri İle Normatif Bağlılık İlişkisi	50

Tablo 22: Öğretmenevi Çalışanlarının Şu An Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Süreleri İle Normatif Bağlılık Tukey Testi Sonuçları	51
Tablo 23: Öğretmenevi Çalışanlarının Toplam Çalışma Süreleri İle Duygusal Bağlılık İlişkisi.....	52
Tablo 24: Tukey Testi Sonuçları.....	52
Tablo 25: Öğretmenevi Çalışanlarının Toplam Çalışma Süreleri İle Devamlılık Bağlılığı İlişkisi.....	53
Tablo 26: Öğretmenevi Çalışanlarının Toplam Çalışma Süreleri İle Normatif Bağlılık İlişkisi.....	54
Tablo 27: Öğretmenevi Çalışanlarının Toplam Çalışma Süreleri İle Normatif Bağlılık Tukey Testi Sonuçları	54
Tablo 28: Öğretmenevi Çalışanlarının Ücretleri İle Duygusal Bağlılık İlişkisi.....	55
Tablo 29: Öğretmenevi Çalışanlarının Ücretleri İle Devamlılık Bağlılığı İlişkisi.....	56
Tablo 30: Öğretmenevi Çalışanlarının Ücretleri İle Normatif Bağlılık İlişkisi	57
Tablo 31: Öğretmenevi Çalışanlarının Yaşları İle Duygusal Bağlılık İlişkisi	57
Tablo 32: Öğretmenevi Çalışanlarının Yaşları İle Devamlılık Bağlılığı İlişkisi	58
Tablo 33: Öğretmenevi Çalışanlarının Yaşları İle Normatif Bağlılık İlişkisi.....	59
Tablo 34: Duygusal Bağlılık Hipotez Sonuç Tablosu.....	62
Tablo 35: Devamlılık Bağlılığı Hipotez Sonuç Tablosu.....	63
Tablo 36: Normatif Bağlılık Hipotez Sonuç Tablosu	64

Tezin Başlığı: Öğretmenevleri Çalışanlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: A. Kürşat BALTA	Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN
Kabul Tarihi: 9 Mart 2022	Sayfa Sayısı: XI (ön kısım) + 76 (tez) + 0 (ek)
Anabilim dalı: İşletme	Bilim dalı: İşletme Yönetimi
Ülkemizde ve dünyada doğru çalışanı bulmak ve istihdam etmek gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır. Özellikle kısa süreli çalışan ve sürekli iş değiştiren çalışanlar yüzünden işletmelerin kaynakları boşa harcanmaktadır. Bir çalışanın herhangi bir kuruma adapte olması, kurumun kültürünü, ürünleri, müşterileri, tedarikçileri ve rakipleri tanınması zaman isteyen bir konudur. Kurumlarına bağlılık hissetmeyen çalışanlar sık sık iş değiştirerek hem kendilerine hem de kurumlarına zarar vermektedirler. Bu çalışmada örgütsel bağlılık ve demografik özellikler konuları beraber incelenerek, aralarındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışma, ülke genelinde yapılan ve 126 öğretmenevinin çalışanları ile gerçekleştirilen bir çalışmadır. Ankete 655 kişi katılmış olup, 7 kişinin anketi özen göstermeden doldurduğu gözlemlendiği için, bu 7 kişinin verileri hesaba katılmamıştır. Bunlara ilave olarak bugüne kadar ki örgütsel bağlılık çalışmalarının literatür incelemeleri yapıldığında, öğretmenleri ile ilgili yazılmış bir tez veya makaleye rastlanılmadığı için konu hem bakanlık hem de öğretmenleri yöneticileri için de oldukça önemlidir.	
Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Turizm, Turizm Otelcilik, Öğretmenevleri	

Nişantaşı University, Graduate Education Institute Abstract of Master’s Thesis

Title of Thesis: A Study on the Investigation of the Relationship Between Demographic Characteristics and Organizational Commitment of Teachers' Houses Staff	
Author: A. Kürşat BALTA	Supervisor: Assist. Prof. Dr. Ali ÖZCAN
Date: 9 March 2022	Nu. of Pages: XI (pre text) + 76 (main body) + 0 (app)
Department: Business	Subfield: Business Management
In our country and in the world, finding and employing the right employee is becoming more and more important day by day. The resources of the enterprises are wasted, especially due to short-term employees and constantly changing jobs. It takes time for an employee to adapt to any institution, to get to know the culture, products, customers, suppliers and competitors of the institution. Employees who do not feel committed to their institutions change jobs frequently, harming both themselves and their institutions. In this study, organizational commitment and demographic characteristics were examined together and the relationship between them was tried to be determined. This study is a study carried out with the employees of 126 teacher houses across the country. 655 people participated in the survey and since it was observed that 7 people filled the survey carelessly, the data of these 7 people were not taken into account. In addition to these, when the literature review of the organizational commitment studies to date is made, since there is no thesis or article written about teachers' houses the subject is also very important for both the ministry and the teachers' house administrators.	
Keywords: Organizational Commitment, Tourism, Tourism And Hotel Management, Teachers’ Houses	

GİRİŞ

Turizm sektöründe üretilen hizmetlerin farklı özellikleri, müşteri tatmininin sağlanması için çalışanların yüksek performans göstermelerini gerektirmektedir. Bu yüksek performansın sağlanması ise, özellikle tüketicilerle birebir iletişimde bulunan iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması ile de ilgilidir. Bir diğer ifadeyle, çalıştıkları işletmeye bağlı olan iş görenlerden, tüketici tatminini sağlayacak standartlara göre hizmet sunmaları beklenecektir. İş görenlerin bu çabası, sergiledikleri performans düzeyleri ile doğrudan bağlantılı olup, örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin yüksek performans sergileyecekleri ileri sürülebilir. Yüksek örgütsel bağlılık ile yüksek performans düzeyleri de, otel işletmelerinde faaliyet gösteren iş görenler tarafından tüketicilere sunulan hizmetin işletme standartları doğrultusunda olacağı gerçeğini ortaya koymaktadır (Topaloğlu ve Sökmen, 2001: 34).

İşletmelerin en önemli kaynağı insan kaynağıdır. İşletmenin sermayesini, araç gereç ve teknik ekipmanını, malzemesini, makinalarını çeşitli yazılımlar ile kontrol edebilir, sürekli takip edebilir, ölçümleyebilir ve denetleyebilirsiniz. Hatta bunların büyük bölümünü çeşitli yazılımlar ile yönetebilirsiniz. Birkaç tuşa basarak işletmenin geçmiş verilerini görebilir, geleceği ile ilgili tahminlerde bulunabilirsiniz. Ama insan unsuru işin içine girdiğinde bu yöntemlerin bir kısmı işe yaramayacaktır. İnsanın emeğini bir iş sözleşmesi gereği işin kapsamına uygun olarak bir bedel karşılığı satın alan işletmeler, insanı da iyi tanımalı, insan ihtiyaç ve beklentilerinin farkında olmalıdırlar. Çalışanın verimini, işin ve ürünün kalitesini de etkileyen birçok unsur olduğu gibi işletmenin de geleceğini etkileyen bu ortak unsurlardan birisi de örgütsel bağlılıktır.

Örgütlerine herhangi bir aidiyet beslemeyen, sadece orada bulunmalarını mecburiyet olarak gören çalışanların verimleri, performansları ve işin kalitesi de düşük olacaktır. Kendisi için bir gelecek planı olmayan ya da o işletmede gelecek planı olmayan çalışanlar, sadece günü kurtarmak, o işi sadece yeterince gerektiği kadar yapmakla işleri geçiştirebileceklerdir. Oysa ki işletmesini sahiplenen, onu kendisi ile özleştiren ve beraber büyüyerek geliştireceklerini düşünen çalışanlar işletmelerine daha çok katkı sağlayacaklardır.

Çalışanlar arasında daha yüksek düzeyde bağlılık, örgütsel gelişimi iyileştirebilir. Örgütsel gelişim, şirketlerin kendi pazarlarında rekabet etme yeteneklerini ve etkinliğini artırma çabalarını ifade eder. Bir şirketin kendini adanmış çalışanları varsa, değişim ihtiyacını benimseme eğiliminde olduklarından yeni stratejiler veya politikalar uygulamak daha kolay hale gelir. İdeal olarak, kendini adanmış çalışanlar, çalışmalarının nasıl daha iyiye yönelik değişikliklere yol açtığını görebilir ve böylece yeni zorluklar karşısında heyecanlanırlar.

Araştırmanın Konusu

Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren öğretmenlerinde çalışan personelin örgütsel bağlılığı ve demografik özellikleri bakımından bir ilişki olup olmadığını konu almıştır. Araştırma kapsamında, öğretmenlerinde çalışan kişilerin yaş, cinsiyet, medeni durum, aynı kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, eğitim ve ücret bilgileri toplanarak, bu veriler ve değişkenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin olup olmadığı belirlenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma öğretmenlerinde çalışan personelin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın Önemi

Literatür taraması sonucu birçok örgütsel bağlılık makalesi, tezi veya birçok diğer araştırmaya rastlanılsa da öğretmenleri ile ilgili böyle bir çalışmanın yapılmaması araştırmamızın son derece önemli olduğunu, hem akademik hem de işletme yönetimi açısından öğretmenlerine katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak, ulusal ve uluslararası kabul görmüş ölçeklerden yararlanılarak, internet üzerinden anket yapılarak SPSS programı ile analizler yapılmıştır. Araştırmaya

katılan 648 kişinin demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıklarının incelenmesi amacı ile istatistiksel birçok test ve analiz yapılmıştır.

Araştırma Soruları

Araştırmamızın konusu kapsamında öğretmenlerde çalışan kişilerin demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda aşağıdaki soruların cevaplarını bulmak için sonraki bölümlerde de açıklanacağı üzere çeşitli hipotezler oluşturulmuştur. Araştırma sorularımız şu şekildedir:

1. Öğretmenevi çalışanlarının cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?
2. Öğretmenevi çalışanlarının medeni durumları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?
3. Öğretmenevi çalışanlarının eğitim durumları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?
4. Öğretmenevi çalışanlarının şu anki çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?
5. Öğretmenevi çalışanlarının toplam çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?
6. Öğretmenevi çalışanlarının ücretleri ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?
7. Öğretmenevi çalışanlarının yaşları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?

BÖLÜM 1: TURİZM OTELCİLİK HİZMETLERİ

1.1. Hizmet Tanımı

Hizmet sektörü, üretim sektörü ile karşılaştırıldığında yatırım maliyeti daha düşük bir sektörel yapılanmadır. Bunun yanı sıra, rekabet etme açısından zor bir alandır. Bu zorlu pazar koşulları karşısında işletmeler, hizmet farklılaştırması yoluyla tüketicinin zihninde yer edinmeyi hedeflemektedir. Hizmet karşı tarafın istek ve ihtiyacını yerine getirmek üzere, ücreti belirlenen bir satışın olduğu ancak ortada herhangi bir mülkiyetlenmenin olmadığı faaliyetler bütünüdür. İşletmenin, en üst seviyede başarı beklentisini karşılaması kalitesine bağlıdır (Cengiz ve Kırkbir, 2007: 264).

Genel tanım olarak hizmet üretildiği yerde tüketilen iş, eylem, çaba ve olay olarak tanımlanabilir. Zeithaml hizmet kalitesi çalışmalarında, tüketicinin gözünde bir varlığın ne kadar üstün olduğu ya da mükemmelliyetinin göstergesi olarak açıklamaktadır. Ayrıca hizmet özellikleri yapısı gereği, hizmetin iyileştirilmesi ya da üst seviyeye taşınarak tüketiciye ulaşmasını etkilemektedir (Baran, 2019: 4).

1.2. Hizmetin Genel Özellikleri

1.2.1. Soyutluluk

Hizmetlerin elle hissedilemez, koklanamaz, gözlenemez, işitilemez, bir ölçü ile anlam içermeyen, paketlenemez ve bir yerden bir yere götürülemez olması hizmetin soyut olması manasına gelmektedir. Hizmetlerin dayanıksız olması nitelendirilmesi bu sebepten kaynaklanmaktadır. Hizmetler önceden çok sayıda üretilip ve stoklanamazlar (Sevimli, 2006:5).

1.2.2. Ayrılmazlık

Hizmet pazarlamasında, hizmeti sağlayan ile faydalanan müşteri arasındaki bağ ve bağın özelliği başarıyı ve başarısızlığı aracısız etki etmektedir. Bu sebeple hizmet, hizmeti üreten ile vazgeçilmez bir bütündür. Bu yüzden hizmet kavramı (Dinçer, 2007:24):

- Aynı zamanda farklı pazarlarda pazarlanamaz.

- Aynı zamanda benzer hizmetler bir arada pazarlanamaz.
- Hizmet alan ve üreten arasında karşılıklı ve ayrılamayan bir ilişki gerekir.
- Depolanma ve saklama sorunları olamaz. Bu nedenle bir hizmet üretilip pazara çıkarıldıktan sonra tüketilmediği zamanlarda meydana gelecek ekonomik zararlar sonradan kurtulamaz.

1.2.3. Dayanıksız Olma

Hizmetlerin anında kullanılması gerekir, yani hizmeti bir yerde depolayıp sonra kullanıma almak söz konusu olmayabilir. Tabi hizmeti alan kişinin hizmeti verenden anlık olarak hizmet alması onun dayanıksız olduğu, bir yerde bekletilip, sonra yeniden kullanılamayacağı anlamını taşımaktadır. Bazı hizmetlerin talebinin düzensiz oluşu hizmetlerin dayanıksız olma özelliğini artırır (Odabaşı, 2004:10-15).

1.2.4. Değişkenlik

Müşteriler size tekrar tekrar aynı sorunla gelirse, kısa sürede cevabı ezbere bileceksiniz. Ancak her istek farklıysa, her biri için zaman ayırmanız ve araştırma yapmanız gerekir. Daha karmaşık ürünler ve genellikle daha geniş bir ürün yelpazesi, talep değişkenliğini artırır. Bir turizm işletmesi için destek, muhtemelen bir kitapçıdan daha farklı ve daha benzersiz sorularla karşı karşıyadır. Bir işletme ile iletişim kuran müşteriler, zaman içinde nadiren tekdüze bir şekilde yayılır. Talepte zirveler ve vadiler vardır ve çoğu zaman hangisine ne zaman gireceğinizi tahmin etmek zordur. Bu büyük bir sorun oluşturur. Çünkü şirketler fazla personel olduğunda para harcarlar ve yetersiz personel olduğunda kuyuklar veya müsait olmama nedeniyle müşteri kaybetme riskiyle karşı karşıya kalırlar. Turizm sektöründe de olduğu gibi self servis, müşterilere anında ve her zaman erişilebilen bilgilerin sunulması anlamına gelir. İyi korunursa, bu hizmet trafiğini önemli ölçüde azaltabilir (<https://www.userlike.com/en/blog/service-variability>, 05.12.2021).

Hizmet sektöründe, hizmeti verenler ve alanlar insan ise, bu durum değişkenliğe yol açabilir. Herkesin farklı sunum şekli, karakter özellikleri, yapısı, huyları olduğundan dolayı her seferinde özdeş hizmeti alması ve sunmak mümkün olmaz. Hizmeti

gerçekleştiren kişilere, hizmet alan müşteriden müşteriye ve günün şartlarına göre hizmetler değişebilmektedir (Aslan, 2018:10).

1.3. Türkiye’de Hizmet Sektörü

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde özellikle hizmet sektörü büyük öneme sahiptir. Tarım ile ekonomik kazanç sağlamaya başlayan Türkiye’de endüstrileşmenin artması ile ticaret artmaya başlamıştır. Ülke ekonomisine büyük katkı sağlayan ticaret ile de hizmet sektörüne geçilmiş, hatta önde gelen bir sektör haline gelmiştir. Her ülkeye farklı şekillerde yön veren bilgi teknolojilerinin artışı, Türkiye’de özellikle iletişim alanında önderlik etmektedir. Bilgisayar kullanımının artması ve iletişim için harcanan maliyetlerin düşmesi hizmet sektörü için hayati bir ticari kazanç elde etmeye katkı sağlamaktadır. Türkiye ekonomisinde hizmet sektörü GSYİH açısından önemli bir paya sahip olmaktadır (Şenel, 2019:16).

Hizmet sektörünün bu kadar önemli bir hal almasına sebep emek yoğun bir çalışma sistemi olmasından kaynaklanmaktadır. İstihdam edilen çalışanların hizmet sektörüne aşına olmaları ve üretim aşamasından sunum aşamasına kadar bütün aşamalarda bunu devam ettirmesi hizmet sektörünün hak ettiği önemi kazanmasına sahip olmasına katkı sağlamaktadır. Nüfus artışıyla orantılı olarak işgücü ihtiyacı da artmaktadır. Burada önemli olan gelişen teknolojik faaliyetlerin emek yoğun bir sisteme adapte edilmesidir. Çünkü teknoloji insanın harcadığı işgücü azaltmaktadır (Gürak, 2006: 316).

1.4. Hizmet Sektörünün Gelişimi

Hizmete dayalı ekonomik dönüşümler, geçmişte imalatı daha verimli hale getirenlere benzer kapsamda ölçek, yenilik ve yayılma etkileri için yeni fırsatlar sunmaktadır. Uzaktan teslimat, şubeleşme ve franchising, hizmet sağlayıcıların daha büyük pazarlara erişmesini sağlamakta ve hizmetleri dijital olarak sunan sağlayıcılar artık müşterileriyle yüz yüze etkileşimlerle sınırlı değildir. Dijital teknolojiler iş süreçlerini iyileştirmekte, ürünlere yeni özellikler katmakta ve yeni pazarlar yaratmaktadır. Artık hizmet endüstrilerinde imalattan çok daha fazla Ar-Ge yapılmaktadır (Karauçak, 1989: 82).

1.5. Hizmet Sektörü ve Turizm

Geniş anlamda turizm (ve İş Seyahat Hizmetleri), dünyanın en büyük endüstrisi ve en hızlı büyüyen endüstrilerinden biri olarak kabul edilir ve toplam hizmet ticaretinin üçte birinden fazlasını oluşturur. Son derece emek yoğun, özellikle uzak ve kırsal alanlarda önemli bir istihdam yaratma kaynağıdır. Hem yerel hem de uluslararası turizm talebi, doğrudan gelir seviyeleri ile ilgilidir ve bu nedenle küresel zenginlik arttıkça başarılı olmuştur.

Turizmde ticaretin bir başka yönü de sürdürülebilir kalkınmadır. Dünya Turizm Örgütü'ne (WTO/OMT) göre sürdürülebilir turizm, genel olarak, gelecek için fırsatları korurken ve geliştirirken, mevcut turistlerin ve ev sahibi bölgelerin ihtiyaçlarını karşılamak olarak tanımlanmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma, çevre üzerinde olumsuz bir etki yaratmadan bir nüfusun ihtiyaçlarının karşılanmasında sürekli bir gelişme olarak tanımlanabilir ve eko turizm, çevreyi koruyan ve yerel halkın refahını artıran doğal alanlara sorumlu seyahat olarak tanımlanabilir. Kitle turizmi bazen geleneksel yerel yaşamın sosyo-ekonomik temelini baltalamakla suçlansa da, iyi yönetilen turizmin olumlu etkileri aslında yerel kültürlerin yeniden canlanmasını içerebilir (<https://www.intracen.org/Services-Sector-Tourism-Services/>, 12.11.2021).

1.6. Konaklama İşletmelerinde Organizasyon Yapısı

Otelinizin büyüklüğü, organizasyon şemanızın büyüklüğünü ve niteliğini belirleyecektir. Birkaç çalışanı olan küçük bir otel, sahibinin en üstte olduğu ve bakım, rezervasyon ve kat hizmetleri ile bağlantılı satırların olduğu bir iki seviyeli bir tabloya sahip olabilir. Bir zincir otel, akış şemasını en az dört katmana genişleten bir yönetim kurulu ve bölge yöneticileri dahil olmak üzere ek yönetim katmanları ile oluşmaktadır. Turizm ve konaklama işletmelerinde organizasyon şemaları oldukça basit veya karmaşık yapılarda olabilir (<https://bizfluent.com/about-5063797-hotel-organizational-structure-.html>, 16.12.2021).

Bir otelin operasyonel personeli, yiyecek ve içecek gibi farklı departmanlarda çalışan tüm insanları içerir; temizlik; ön büro; aşçılık; ve restoran. Personel pozisyonları arasında misafirleri karşılayan, odalarına yönlendiren ve özel istekleri resepsiyona ileten şefler,

aşçılar, bulaşıkçılar, misafir odası görevlileri, çamaşırhane görevlileri, oda servisi, vale ve müşteri temsilcileri bulunmaktadır. Küçük bir otelin yönetici seviyesi genellikle otel sahibi ve genel müdürden oluşur. Küçük otellerde bazen aynı kişi bu pozisyonları işgal eder, ancak çoğu durumda iki farklı kişiden oluşur. Otel sahibi, otelin standartlarını ve politikalarını belirler ve bu standart ve politikaların uygulanmasını genel müdüre devreder. Genel müdürün sorumluluğu otelin günlük faaliyetlerini yönetmek ve yiyecek-içecek, çamaşırhane ve kat hizmetleri gibi çeşitli departmanların işlevlerini denetlemektir (<https://smallbusiness.chron.com/organizational-structure-hotel-3809.html>, 05.01.2022).

İster büyük ister küçük olsun her otel, günlük operasyonlarını yürütmek için bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyar. Görevleri bölmeye, her departman için işi belirlemeye ve departmanlar içinde ve arasında yetki devretmeye yardımcı olmak için bu görev dağılımlarını kullanılır. İş üretkenliğini ve verimliliğini arttırmak için her otel, işgücünü farklı şekillerde düzenler (<http://www.orgcharting.com/hotel-organizational-chart/>, 12.01.2022).

1.6.1. Ön Büro

Rezervasyon veya ön büro genellikle misafirin ilk irtibat kurduğu yerdir. Rezervasyon prosedürleri, ön büro personelinin, optimum hizmet seviyelerini sağlamanın ve olumlu bir gelir akışı yaratmanın bir yolu olarak misafirlerden bilgi toplamasını sağlar. Tüm rezervasyon çalışanları, rezervasyonu olan misafir sayısı ve gereken gece sayısına ek olarak misafirlerin adlarını, adreslerini ve iletişim bilgilerini toplarken sıcaklık ve samimiyet gösterecektir. Rezervasyon prosedürleri, engelli misafirler ve çocuklar için ihtiyaçların sağlanması gibi diğer ilgili endişelerin not edilmesini de gerektirebilir. Misafirler işletmeye gelmeden, iletişime geçerek bilgi alırlar ve isteklerini belirtirler. Konaklama sürecindeki tüm sorularını yine bu bölüm çalışanlarına sorarlar. Ayrıca konaklama esnasında da işletme ile ilgili neredeyse tüm soru ve sorunların da muhatabı konumundadırlar (Kadeer, 2018: 33).

1.6.2. Kat Hizmetleri

Konaklama işletmelerindeki önemli bir bölüm de kat hizmetleri bölümüdür. Türkçeye kat hizmetleri olarak çevrilen, tam karşılığı olmayan terimin İngilizcede ki karşılığı “housekeeping” olarak bilinmektedir. Kurumun temizlik, hijyen ve sağlık yönünden, düzenli bir çevre yaratılmasından sorumlu olan bir bölümdür. Bunların yanı sıra, fiziki donanımın korunması, sarf malzemelerinin temin edilmesi, düzeltilmesi, temizlenmesi, dekore edilmesi, muhafaza edilmesi gibi konular da kat hizmetleri konuları arasındadır. Doğrudan gelir getirmeyen bu bölüm olmazsa ya da görevler eksik yerine getirilirse müşteri memnuniyetsizliği doğacak ve işletme müşteri memnuniyeti kaybı ile gelir kaybına da uğrayacaktır (Erdem, 2007: 68-69).

1.6.3. Yiyecek İçecek Hizmetleri

Günümüz turizm dünyasında, konaklama işletmelerinin en önemli gelir kaynaklarının başında yiyecek içecek satışları da gelmektedir. Fakat her şey dahil olan konaklama işletmelerinde bu durum tersine dönebilmekte, işletmenin en önemli maliyet kalemi yiyecek içecek olabilmektedir. Hammadde temininden, malzemelerin yeniden kullanımı veya atık olarak ayrılmasına kadar yiyecek ve içecek ile ilgili tüm faaliyetlerin yürütüldüğü bölümler yiyecek içecek hizmetleri bölümleridir. Dolayısı ile maliyetlerin kontrolü, satış miktar ve fiyatlarının doğru belirlenebilmesi, zamanında ve iyi kalitede ürünlerin müşterilere sunulabilmesi oldukça önemlidir (Dönmez ve diğ, 2014: 202-203).

1.6.4. Pazarlama

Otel endüstrisindeki bir pazarlama müdürü, bir otelin gelirlerini en üst düzeye çıkarmaktan sorumludur. Yönetici bunu, doluluğu artırmak ve konaklama, toplantı ve eğlence olanaklarından karlı bir şekilde yararlanmak için programlar geliştirerek başarır. Bir otel pazarlama müdürü, otel endüstrisini etkileyen faktörlerin farkındalığını sürdürmeli ve bir otelin müşterilerinin ihtiyaç ve tutumlarını derinlemesine anlamalıdır. Pazarlama müdürü ayrıca konukların ihtiyaçlarını karşılamak için pazarlama ve tanıtım faaliyetlerini koordine etmekten, konukların tesislerden ve orada geçirdikleri zamandan memnun olmalarını sağlamak için diğer otel personeli ile yakın işbirliği

yapmaktan sorumludur (<https://hospitalitystudy.eu/sales-marketing-manager/>, 15.11.2021).

Büyük kurumsal tatil köylerinden küçük pansiyonlara kadar, otel ve konaklama yöneticileri aynı sorunların çoğuyla ilgilenir. En karlı otellerin yöneticileri bile sürekli olarak gelirlerini artırmak ve daha fazla misafir çekmek için yöntemler arıyor. Verimli süreçler kuran ve etkili araçlar uygulayan yöneticiler, karlarını artırabilir, maliyetlerini düşürebilir ve müşterileri için hoş bir deneyim sunabilir. Ağırlama gibi oldukça rekabetçi bir sektörde, başarılı pazarlama kampanyaları, kâr ve zarar arasındaki fark anlamına gelebilir. Seyahat endüstrisi birçok mevsimsel eğilim yaşadığından, otel yöneticileri işlerinin ne zaman yavaşladığını inceleyebilir ve bu boş odaları doldurmaya yönelik pazarlama planları oluşturabilir. Bu pazarlama çabaları internet sitelerinde arama yapan müşterilere ulaşmayı, geçmiş konuklara e-posta mesajları oluşturmayı ve yoğun olmayan zamanlarda büyük indirimler teklif etmeyi içerebilir (Bardakoğlu, 2016: 124).

1.6.5. Teknik Servis

Teknik hizmet departmanı, otellerin çalışır halde olması bakımından, her zaman her saniye aktif olan en temel departmanlardan birisidir. Genellikle büyük otellerde veya turizm işletmelerinde bu departmanın başında bir müdür veya direktör bulunmaktadır. Tabi işletmenin büyüklüğüne göre çalışan sayısı değişse de, mühendis, teknisyen, teknisyen yardımcısı, usta, şef gibi çalışanların da olduğunu, hatta bazı pozisyonlarda birkaç kişinin de çalıştığını görebiliyoruz. Bir müşterinin günün herhangi bir saati bu gece saatleri de olmak üzere herhangi bir teknik problem ile karşılaşması durumunda anlık çözümlerin getirilmesi oldukça önemli bir konudur. Konaklama yapan bir müşterinin gece yarısı sıcak suyunun akmaması, oda ışıklarının çalışmaması veya havalandırma sisteminde bir sorun olması ki, yazın sıcak hava kışın da soğuk hava ihtiyacının olması kuvvetle muhtemeldir, böyle bir durumda müşteri hızlı bir çözüm bekleyecektir (Özgan ve diğ, 2010: 32);

1.6.6. Müşteri Hizmetleri

Müşteri hizmetleri, var olan içerideki yani hali hazırda hizmetten faydalanan misafirler veya potansiyel müşteriler ile ilgili bir konudur ve rekabetçi iş ortamında olmazsa olmaz bir departmandır. Özellikle seçenek sayılarının artması, müşterilerin ödedikleri paranın tam karşılıklarını almak istemeleri, servis hizmetlerinin standartlarının artmasına neden olmuş ve tüketicilere de bunlar avantaj olarak geri dönmüştür (Özer ve Günaydın, 2010: 133).

1.6.7. İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları bölümleri her işletmede olduğu gibi, turizm ve otelcilik işletmelerinde de olmaktadır. Küçük işletmelerde departman çalışan sayısı az olmakla beraber çalışan sayısı yüksek olan işletmelerde genel müdür yardımlarından birinin de yine İnsan Kaynakları departmanı yöneticisi olduğunu görmekteyiz. Büyük işletmelerde insan kaynakları bölümünün de yaptığı işler, organizasyon yetenekleri ile artacak, küçük işletmelerde ise yine departmanın fonksiyonlarının azaldığını görüyoruz. Elbette insan kaynakları bölümleri birer destek departmanıdır ve dolayısı ile diğer departmanlar ile sürekli iletişim ve işbirliği halindedir. Dolayısı ile diğer departmanların işleyişlerine de müdahale etmeleri ya da birlikte çalışmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra zincir otellerde, otellerin hepsinin yönetildiği bir merkez olduğu için, insan kaynakları departmanlarının genel merkezde örgütlenmesi gerekmektedir. Bu tür organizasyon yapılarında yine insan kaynakları departmanın bir veya birkaç temsilcisinin de otellerde görevlendirilmesi mümkün olmaktadır. Turizm sektöründe, konaklama veya otelcilik işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, işgücünün planlamasını, iş analizini, insan kaynağının bulunmasını, seçme ve işe yerleştirme süreçlerini, oryantasyonların gerçekleştirilmesini, çalışan motivasyonunu, değerlendirilmesini, ücretlendirilmesini, disiplini gibi konuları gerçekleştirir (Özdemir ve Akpınar, 2002: 89).

Otel yöneticileri, operasyonun mümkün olduğunca sorunsuz çalışmasını sağlamak için çalışanlarının yetkinliğine ve tutumlarına bağlıdır. Ön büro çalışanları, temizlik görevlileri ve bakım görevlileri, konukların ziyareti sırasında otelin markasını temsil eder. Yöneticiler, temel görevlerine yönelik eğitimlerinin yanı sıra, tüm personel için

misafir ilişkileri ve profesyonel davranış konularında eğitim kursları düzenlemelidir. Personel, konukları hoş ve profesyonel bir şekilde meşgul ettiğinde, bu deneyimler otele iyi bir şekilde yansır ve konukları geri dönmeye teşvik eder (<https://smallbusiness.chron.com/planning-tools-effective-hotel-management-77921.html>, 12.12.2021).

1.6.8. Güvenlik

Otelde bir tehlike ortaya çıkarsa, konuklar onları yönlendirmek için personele ihtiyaç duyarlar. Sonuçta, personel otelin düzenini bilir ama misafirler odaları, koridorları, kaçış yollarını veya krokiyi bilmezler. Güvenlik personeli, gerektiğinde ilk yardım ve suni teneffüs yapma becerisine sahip olan ilk yardım eğitimi sertifikalı, güvenliğin temelleri konusunda eğitilmiş olmalıdır. Konaklama endüstrisi ayrıca doğal afetler ve potansiyel terörist faaliyetler durumunda planlar geliştirmelidir. Personel ne yapacağını bilemezse kaos ortaya çıkacaktır, çünkü insanlar en iyi hareket tarzını belirlemeye çalışırken paniğe kapılırlar ve onları yönlendirecek birilerine ihtiyaç duyarlar. Turizm sektöründe misafirlerin can ve özellikle mal güvenliklerinin sağlanması çok önemlidir. Misafirlerin eşyalarının çalınmasına karşı alınacak önlemler güvenlik departmanının sorumluluğundadır (Atan, 2013: 31).

1.6.9. Muhasebe ve Finans

Muhasebe ve finans departmanı bütün işletmeler için oldukça büyük öneme sahiptir. Kesilen faturalar veya bankalarla olan ticari ilişkiler, tedarikçi ödemeleri, faizler ve kredi hesaplamaları, bütçelerin oluşturulması gibi birçok konu muhasebe ve finansın sorumluluğundadır. Birçok işletme finansal sorunlar yüzünden iflas edebilirken, iyi yönetilen muhasebe ve finans konuları, paranın iyi yönetilmesi işletmeyi geleceğe taşıyabilir, büyümesini sağlayabilir (Koşan, 2011: 120).

1.6.10. Eğlence, Animasyon, Aktivite

Animasyon kelime kökeni olarak anima kelimesinden gelir. Can, nesneye hayat veren ruh gibi anlamları vardır. Bu amaçla animasyon kelimesi can verme, enerji verme, heyecan verme, eğlendirme gibi anlamlarda da kullanılmaktadır. Neşeli bir tatil amaçlayan

tatilciler için animasyon olmazsa olmaz bir unsurdur. Özellikle konaklama işletmelerinde animasyon faaliyetleri konaklayan müşterilerin zamanlarını iyi geçirmeleri, eğlenmeleri, boş vakitlerini değerlendirmeleri için önemli bir yere sahiptir. Günümüzde artık konaklama işletmeleri kendi animasyon ekiplerini kurmakta, bunun için ya dışarıdan hizmet satın almakta ya da kendi çalışanlarını istihdam etmektedir. Dolayısı ile animasyon departmanları birçok büyük konaklama işletmesinde artık mevcuttur (Koçak, 2001: 62-63).

1.6.11. Kalite

Otel işletmelerinde hizmet kalitesi müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine uygun turistik mal ve hizmet özelliklerinin işletme tarafından önceden belirlenmiş standartlara sürekli ve tutarlı bir biçimde uyumu olarak tanımlanabilir. Bu açıdan konaklama sektöründe, en önemli departmanlardan birisi de kalite departmanıdır ki, sürekli değişen müşteri taleplerinin doğru zamanda karşılanabilmesi oldukça önemlidir.

1.7. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Konaklama amacına göre otel işletmelerini aşağıdaki şekilde sınıflandırabiliriz (Şaldıran, 2019: 32).

- Kaplıca Otelleri
- Tatil (Resort) Otelleri
- Kongre Otelleri
- Dağ ve Spor Otelleri

Tüm yıl boyunca açık bulunan otellere, bütün yıl açık oteller şeklinde bir tanım yapılabilir. Genellikle büyük şehirlerde, ana yollarda veya çeşitli kültür merkezlerinin olduğu yerlere kurulurlar. Müşteriler ticari, kişisel birçok neden ile bu otelleri tercih etmektedirler. Bu tür otellerde konaklama süresinin kısa olduğunu görmekteyiz. Bütün yıl açık olan oteller genellikle mevsimlik otellere göre hem çalışma dönemi hem de süreçler bakımından farklılıklar göstermektedir. Yılın belli dönemlerinde hizmet veren oteller ise mevsimlik otel olarak adlandırılmaktadır. Günümüzde birçok mevsimlik otelin,

bulundukları coğrafyanın iklim şartlarına göre daha uzun süreler tam kapasite hizmet verdiklerini görmekteyiz (Usta, 2001: 130).

1.8. Otel İşletmeciliğinin Genel Özellikleri

Otel işletmeleri tarafından üretilen konaklama hizmetlerinin özelliklerini aşağıdaki gibi belirleyebiliriz (Topaloğlu ve Sökmen, 2001: 35-36):

Konaklama işletmeleri insan odaklı işletmelerdir. Tüketiciler hizmeti almak için hizmet veren kuruma gitmek zorundadır. Tüketiciler hizmetleri sürekli olarak kullanmazlar. Tüketici ihtiyaçlarına göre talepte dalgalanmalar olabilir, ihtiyaçlara göre hizmetler de uyarlanabilir ve değiştirilebilir. İşletmelerde ekipman ve tesis kadar insanların da önemi oldukça büyüktür. Tek noktadan hizmet verilebileceği gibi birçok noktada da hizmet verilebilir.

1.9. Kamuya Ait Sosyal Tesisler

Varlıklarının tamamı kamu kuruluşlarına ait olan otel işletmeleridir. Kamu kuruluşları da kuruluş kanunlarının izniyle otel işletmeciliği yapabilirler. Örnek olarak Turban, Emekli Sandığı (geçmiş dönemler), Vakıflar Genel Müdürlüğü, belediyeler ve il özel idarelerinin teşebbüsleri gösterilebilir (Demirtaş, 2010: 32).

1.10. Öğretmenevleri

Öğretmenevleri, kamuya ait bir hizmet kurumu olarak, öncelikle öğretmenler için konaklama, yeme-içme, toplantı, kültürel etkinlikler, eğitim amaçlı gezi, sosyal ve moral ihtiyaçların karşılanması ile ilgili hizmetler vermek üzere kurulmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde hizmet veren öğretmenevlerinin tüm işleyişleri Bakanlığa bağlı Destek Eğitim Hizmetleri Daire Başkanlığı bünyesinde koordine edilmektedir. Öğretmenevlerinin işleyişi, Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmenevleri, Öğretmenevi ve Akşam Sanat Okulları, Öğretmen Lokalleri ve Sosyal Tesisler Yönetmeliğine (Tebliğler Dergisi, 2005) göre yürütülmektedir. Bu yönetmeliğe göre, öğretmenevi, öğretmenlerin ve Bakanlık merkez ve taşra teşkilâtı personelinin;

- a) Meslekî ve kültürel gelişmelerine,
- b) Hizmet içinde ortaya çıkacak eğitim ihtiyaçlarının giderilmesine,
- c) Davranış ve işbirliği içerisinde olmalarına,
- d) Birbirleri ile tanışmalarına, kaynaşmalarına ve dayanışmalarına,
- e) Sosyal ve moral ihtiyaçlarının karşılanmasına,
- f) Aileleri ve çevreleri ile sürekli ve olumlu ilişkiler içinde bulunmalarına,
- g) Öğretmenler günü kutlamalarına,
- h) Ölüm ve hastalık hallerinde dayanışma içinde olunmasına, katkı sağlamaktır.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Tanım ve Önemi

Örgütsel bağlılık; örgütün hedeflerine yürekten inanma ve güvenme, bu uğurda gerekli mücadeleyi gösterme ve örgütte kalmayı sürdürme olarak ifade etmektedir (Öge, 2018: 23).

Blau ve Boal (1987), bir kuruluşla özdeşleşen ve amaçlarına ulaşmak için o kuruluş üyeliğini sürdürmek isteyen kişi olarak örgütsel bağlılığın tanımını yapmıştır.

Farklı disiplinler ve örgütlerdeki çok boyutlu yapılanmalar nedeni ile örgütsel bağlılığın birçok farklı tanımı yapılsa da, birçok çalışma benzer olgular üzerinde durmuş ve tanımları geliştirmiştir. Örgütsel bağlılık konusu, hem akademik hem de birçok sektörde uygulamada son derece önemli olduğu için hem akademisyenler hem de sektör profesyonelleri tarafından organizasyonlarının istikrarı için oldukça ilgi görmüştür (Eisenberger, 1990: 52). Yapılan birçok çalışma örgütsel bağlılığın organizasyonlar için son derece önemli olduğunu ortaya koymuştur (Keskes, 2013: 37).

Porter ve diğ. (1974) çalışan bağlılığını, kuruluşla bağlılık, örgütte kalma niyetiyle karakterize etmişler; organizasyonun değerleri ve hedefleri ile özdeşleşme; ve onun adına ekstra çaba gösterme isteği olarak tanımlamışlardır (Porter ve diğ, 1974: 304).

Kişinin işine ruhsal olarak ait hissetmesi ve yaptığı işten tam olarak keyif almasa bile işini sürdürmesidir. Çalışanın işletmesinin hedefleriyle özdeşleşmesi, işletmenin çıkarlarını kendi çıkarları sayması, işini aksatmaması ve işe devamlılık isteği duymasıdır. Örgütün amaç ve değerleri ile bireyin amaç ve değerlerinin bütünleşmesi veya uyuşması sürecidir. Kişinin örgütsel hedeflerini özümseme, içselleştirme ve onları başarma isteği uğruna gayret göstermesidir (Durmuşoğlu, 2021: 10).

Dünya çapında rekabet ortamının artarak devam ettiği hızlı değişim çağında, işverenlerin dünya çapında rekabet ortamına ayak uydurabilmeleri, ayakta kalabilmeleri için çalışanları ile var olan ilişkilerini, çalışanları örgüte bağlayacak şekilde yeniden yapılandırması gerekmektedir. Bunun sonucunda örgüt ve iş gören arasında şekillenen

örgütsel bağlılık kavramı oluşur. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının gücünü temsil etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansla arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna inanılmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların yaptıkları işten mutlu olmaları ve çalıştıkları örgüte duydukları memnuniyetlerini sağlamak işverenler tarafından ürün ve hizmet kadar önemli görülmeye başlanmıştır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın devamsızlık, işe geç gelme ve ayrılma gibi istenmeyen unsurları azalttığı, dahası ürün ve hizmet kalitesi açısından da verimliliği arttırdığı söylenmektedir. Bu da örgütlerdeki insan kaynaklarına verilen önemin artmasına neden olmuştur (Özer, 2021: 11-12).

Salancik (1977), davranışın tüm bağlılık çeşitlerinin anahtarı olduğunu savunmuştur. Onun mantığına göre, "duygusal" yükümlülükler, belki de olumlu eğilimlerin desteklediği davranışsal bir süreç yoluyla da ortaya çıkmalıdır. Ortaya çıkan bağlılık - Önceki eylemlerin kendini haklı çıkarma durumu olarak ifade edilen şey kişinin olayı daha sonra nasıl yorumladığına ve değerlendirdiğine bağlı olarak olumlu, olumsuz veya tarafsız biçimlerde tanımlanabilir.

Yaş, kıdem, cinsiyet ve eğitim gibi kişisel özellikler söz konusu olduğunda, iş durumu, iş ödülleri ve iş değerleri gibi ilişkiyi düzenleyen çok fazla değişken olduğundan bağlılıkla olan ilişkiler ne güçlü ne de tutarlıdır. Örgütsel özellikler ile bağlılık arasındaki ilişkide ise duygusal bağlılığın karar almanın yerinden yönetimi ve politika ve uygulamaların resmileştirilmesi ile ilgili olduğu görülmektedir. Kişisel ve örgütsel özelliklerin aksine, iş deneyimi değişkenleri ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır. Duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu tespit edilen iş deneyimi değişkenleri arasında (i) ödül dağıtımında eşitlik, (ii) rol netliği ve çatışmadan uzak olma, (iii) süpervizörün dikkate alması, (iv) performansa dayalı ödüllerin ve iş zorluğunun adaleti, (v) ilerleme fırsatı ve (vi) karar alma sürecine katılım. Bu nedenle, iş deneyimi çalışanların örgütsel bağlılığında büyük rol oynamaktadır (<https://www.ispatguru.com/employee-organizational-commitment/>, 10.12.2021).

Salancik (1977) ayrıca bağlılığın gönüllü, önemli ve geri alınamaz olduğu ölçüde güçlü olduğunu savundu. Davranışsal bağlılık, bu gereksinimlerin çoğunu tamamen tutumsal bağlılıktan daha fazla karşılıyor gibi görünmektedir. Tutumsal bağlılıklar gönüllü ve

önemli olabilir (ör. örgütsel bağlılık), ancak özel oldukları için daha kolay geri alınabilirler ki bu da Salancik'e göre daha az bağlayıcı etki anlamına gelmektedir.

Artan örgütsel bağlılık, çalışanları işyerlerinde daha uzun süre kalmaya teşvik ederek devir oranlarını düşürür. Adanmış çalışanlar, organizasyonu hayatlarının önemli bir parçası olarak görebilirler. Bu nedenle, başka bir şirkete geçmek yerine kariyerlerini şirkette büyütme odaklanmayı seçebilirler. Bir kişinin bir kuruluşa veya herhangi bir nesneye, kişiye, herhangi bir şeye bağlılığı hem kişinin bir taahhüdü nasıl gördüğünü hem de nasıl devam ettiğini etkileyen iç (psikolojik) dış (durumsal) değişen etkilere tabi olan karmaşık bir olgudur. Bu karmaşıklığın içinde, temel tanımına dayanan "bağlılığın" ne anlama geldiğine dair temel bir kavram vardır. Belki de bu kavramın özü, değişken koşullar ve duygular karşısında bile eylemin sürekliliği fikridir (Brown, 1197: 13).

Son on yılda örgütsel bağlılık alanında önemli birçok araştırma yapılmıştır ve çalışanların bir organizasyona bağlılığının nasıl olduğunu belirlemek için önemli birçok katkı sağlayan araştırma mevcuttur. Bir kuruluş için çalışan bağlılığı ve verimliliği açısından, örgütsel bağlılık gelişiyor gibi görünse de bireyler ilişki hakkında düşündükçe zaman içinde tutarlı bir şekilde kendileri ve işverenleri arasında bu ilişkinin geliştiği görülmektedir. Nitekim, örgütsel bağlılık zaman içinde istikrarlı olmayı gerektiren bir konudur (Zefeiti ve Mohamad, 2017: 158).

Literatürden de görüleceği üzere örgütsel bağlılık en az üç unsurdan oluşur (Mowday ve diğ. 1979: 226, Kacmar ve diğ. 1999: 977):

1. Kurumun amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul
2. Örgüt için önemli çaba sarf etme isteği
3. Örgütün bir üyesi olarak kalma konusunda güçlü irade

2.2. Örgütsel Bağlılığa Benzer Kavramlar

2.2.1. Mesleğe Bağlılık

Çalışanların bağlılık düzeyleri veya çeşitleri çalışandan çalışana değişebilmektedir. Bazı çalışanlar örgütlerine karşı bir bağlılık hissetmezlerken bazıları da mesleklerine kendilerini adanmış, kendilerini mesleklerinde geliştirmiş olabilirler. Uzmanlık alanları, becerileri hep o meslek alanında olduğu için çabalarının sonucunda da meslekleri hayatlarının merkezinde konumlanabilir (Hıdıroğlu, 2021: 32).

2.2.2. İşe Bağlılık

İşe bağlılık ve örgütsel bağlılık çoğu zaman birbiri yerine kullanılan fakat farklı anlamlar taşıyan iki terimdir. Örgütsel bağlılık organizasyonun kendisine bağlılık iken, işe bağlılık kişinin yaptığı iş ile ilgili bir konudur. Elbette işe bağlılığı düşük çalışanların örgütsel bağlılıklarının da düşük olması mümkündür. İşine bir bağlılık hissetmeyen çalışanlar, o işlerin gerçekleştirildiği kuruma da bir bağlılık hissetmeyebilirler (Budak, 2009: 39).

2.2.3. Sadakat

Sadakat, bir bütün olarak topluluğun çıkarlarına ve içerdiği değerlere hizmet etmeyi içerir. Örgütte sadakat, çalışanların, çalışma gruplarının ve departmanların çıkarlarını aşan, örgütsel yönetim ve bir bütün olarak örgüt ile özdeşleşme ve bağlılıktır. Ayrıca örgütü tehditlere karşı savunmayı, itibarına katkıda bulunmayı, ve bütünün çıkarlarına hizmet etmek için diğer çalışanlarla işbirliği yapmayı gerekli kılar. Sadakat genel olarak, samimi, içten bir dostluk, içten bir bağlılık, ihanet etmeden güzel duygular ile dürüst bir ilişki anlamlarına gelmektedir. Örgüt kültürü açısından ise sadakat, bir çalışanın örgütüne tam istekli ve gönüllü olması anlamına gelmektedir. Dolayısı ile çalışan bireysel çıkarlarını değil, örgütsel çıkarlarını ön plana almaktadır. Örgütsel bağlılık ile çok yakın bir ilişkisi olmakla beraber, genellikle sadakat çok daha kuvvetli tek taraflı da olabilen bir duygudur (Uyanık, 2021: 52).

2.2.4. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş ortamında ast üst ilişkileri formal ya da informal ilişkiler ağında gerçekleşebilir. Çalışanların birbirlerine gerek iş gerekse de diğer konularda yardımcı olması, beraber zaman geçirmeleri, ortak bir kültürde buluşmaları işi ve iş yerini son derece etkilemektedir. Çalışanlar birbirleri ile olan iyi ilişkilerini iş ortamına da yansıtmaktadırlar, birbirleri ile olan yardımlaşmaları işlerin de daha kaliteli olmasını sağlamaktadır ve örgütsel bağlılığa da pozitif yönde etki etmektedir (Sıgır ve Basım, 2006: 137).

2.2.5. İtaat

İtaat, düzenli yapılara ve süreçlere saygı duymayı içerir. Çalışanların, organizasyon yapısını, iş tanımlarını ve personel politikalarını yöneten rasyonel kural ve sistemlerin gerekliliğini ve arzu edilirliliğini kabul ettiğini yansıtır. İtaat kelimesi verilen işlerin yerine getirilmesi, emir komuta zincirinin sağlanması anlamına gelmekte ve bu bağlamda da örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilebilmektedir (Çelebi, 2009: 90).

2.2.6. İş Tatmini

İş tatmini bir tutum iken, örgütsel bağlılık aynı zamanda bir davranıştır. Dolayısıyla iş tatmini daha pasif, bağlılık ise daha aktif bir anlam taşımaktadır. Bağlılık yavaş ama istikrarlı, iş tatmini ise daha değişkendir sonucu çıkarılabilir (İnce ve Gül, 2005: 21-22).

2.3. Meyer ve Allen 3 Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Bağlılık, bireyin işine odaklanma ve bağlı kalma arzusudur. Meyer ve Allen'e göre (1993), örgütsel bağlılık üç araçla ölçülür, bunlar; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıktır. Allen ve Meyer'e göre (1993), örgütsel bağlılık, kavramsal ve ampirik olarak, her biri de eşit ve aynı derecede önemli duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık bileşenleri ayrılabilir. Duygusal bağlılık, bir çalışanın örgütüne ve örgütsel hedeflere bağlılıktır. Devam bağlılığı, bir çalışanın iş ilişkileri nedeniyle örgütsel bağlılığını ifade eder ve normatif bağlılık, bir çalışanın yükümlülük duygusuyla ilgilenir (Alam, 2011: 81).

2.3.1. Duygusal Bağlılık

Çalışanların örgüte karşı edindikleri duygusal bağlılığı ve örgütle bütünleşmelerini ifade etmektedir. Bu iki sonuç bireylerin örgütte kalmasını ve örgütün amaçlarını kendi amacı gibi görmesini sağlamaktadır. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sayesinde örgütte kalmaya devam eden bireyler, bunu bir zorunluluk olarak değil, bir istek olarak görmektedirler (Balay, 2000: 21).

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın “arzu” bileşenidir. Bu durumda, bir çalışan kuruluşa yüksek düzeyde aktif bağlılık gösterir. Mutluluk, ilgi, toplantılara ve tartışmalara katılım ve değerli girdiler ve öneriler sunmak duygusal bağlı olan çalışanların özellikleridir (Ettin, 2021: 42-43).

2.3.2. Devam Bağlılığı (Süreklilik Bağlılığı)

Devam bağlılığı, bir çalışanın kurumda kalmanın artılarını kurumdan ayrılmanın artılarını tartmasıdır. Oyunda bir kaybetme korkusu var ve ilk sevgileri ihtiyaca dönüşmüş durumdadır. Bu tür bağlılığa sahip çalışanlar, kurumdan ayrılmanın maliyetli olacağına inandıkları için kurumda kalmak isterler ve şimdiden önemli bir zaman ve enerji yatırımı yapmışlardır. Örgüte (hem zihinsel hem de duygusal olarak) bağlı hissederler.

Çalışan, emeklilik tahakkukları ve iş arkadaşlarıyla arkadaşlıklar gibi maliyetleri, ayrılmanın faydalarına karşı değerlendirir. Ayrıca, başka bir yerde başka bir pozisyonun uygunluğunu ve ayrılmanın kişisel düzeyde neden olacağı aksamaları da göz önünde bulundururlar. Sürekli bağlılık; çalışanın örgütte ortaya koyduğu bireysel sermaye sebebiyle örgütte kalma arzusundan kaynaklanmaktadır. Çalışma arkadaşlarıyla kurulan sosyal ilişkiler, kariyer, kıdem, emeklilik hakkı, örgütte uzun süre çalışması nedeniyle elde ettiği uzmanlık bunlara örnek olarak verilebilir (Çelik, 2021: 67).

2.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, bireyin örgütüne karşı bir görevi veya sorumluluğu olduğunu hissettiği için bir işte devam etmesidir. Bu tür bir bağlılık, çalışanları işverenlerine borçlu

hissettirebilir ve onları şirketin gelişimine yaptığı yatırımın geri dönüşü olarak kalmaya motive edebilir (Aslanboğa, 2021: 33).

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışan bağlılığının anlamı en iyi sosyal değişim teorisi kullanılarak açıklanabilir. Sosyal mübadele teorisi, ekonomik bir insan davranışı kavramına dayanmaktadır. Burada bireyler arasındaki etkileşimsel süreçler, ödülleri en üst düzeye çıkarma ve kayıpları en aza indirme arzusuyla motive edilir. Sosyal mübadele teorisinin temel önermesi, maliyetlerden daha fazla ödül sağlayan ilişkilerin, kalıcı karşılıklı güven ve çekicilik sağlamasıdır. Ayrıca, bu sosyal ilişkiler, statü, sadakat ve onay dahil olmak üzere hem maddi faydaları hem de psikolojik ödülleri içerir. Organizasyonda yönetim, çalışanlara destek ve parasal ödüller sağlarken, karşılığında çalışanlar kişisel sadakat ve uzmanlığa katkıda bulunur (<https://www.ispatguru.com/employee-organizational-commitment/>, 10.12.2021).

2.4.1. Kişisel Faktörler

2.4.1.1. Yaş

Genelde yaş ile örgüte bağlılık arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ele alınan araştırmalarda yaşın, beklentilerin aksine zorunlu bağlılık ile ilişkili olduğu görülmüştür. Araştırmacılar, bunu, yaş ilerledikçe, iş görenin alternatif iş bulma olanaklarının sınırlanmasına ve artan batık maliyetlere bağlamışlardır (Çırpan, 1999: 59-60).

2.4.1.2. Örgütte Çalışma Süresi

Çalışanların bir örgütte ne kadar fazla çalıştığı, o kişinin örgütsel bağlılığını da o seviyede etkileyecektir. Çalışmalar gösteriyor ki, uzun süre aynı kurumda çalışanların, özellikle kıdemden doğan hakları nedeni ile örgütlerine mecburi bir bağlılık hissettikleri bir gerçektir (Güllüoğlu, 2011: 50).

2.4.1.3. Cinsiyet

Kadınlar aile yaşantısına kariyerlerinden daha çok önem verdikleri için örgüte olan bağlılıklarının daha az olduğu sonucu çıkarken, bazı araştırmalarda ise tam tersine kadınların iş yaşamında belirli bir konuma gelebilmek için erkeklere göre daha çok zorlukla karşılaştığı ve daha çok engel aştığı, bu yüzden örgüte olan bağlılıklarının daha fazla olduğu sonucu çıkmaktadır (Çınar, 2013: 57).

2.4.1.4. Eğitim

Genel olarak eğitim seviyesi yüksek çalışanların, örgütlerinden beklentileri de o derece artacaktır. Kendini geliştiren kişilerin mesleğine bağlılığı örgütlerine olan bağlılığının önüne geçebilir. Bu da çalıştığı kurumu değiştirse bile mesleğini değiştirmeyen eğitim seviyesi yüksek kişilerin varlığı ile gözlenmektedir. Tabi eğitim seviyesi yüksek kişileri istihdam ederek onların beklentilerini karşılayan işletmeler de ilerlemelerini sürekli devam ettireceklerdir (Öztürk, 2013: 32-33).

2.4.1.5. Medeni Durum

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz. Bekar insanların evlerinin geçimi veya bakmakla yükümlü oldukları kişilerin olmaması gibi konular, evli çalışanlara göre bekarların örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğunu göstermektedir. Evli ve bakmakla yükümlü kişilerin olması, çalışanları örgütlerine karşı daha bağımlı veya mecbur bir hale getirmekte bu da onların kurumlarına karşı daha bağlı çalışanlar olarak gözlemlememize neden olmaktadır (Erol, 2021: 61).

2.4.1.6. Ücret

Yapılan araştırmalar incelendiğinde genel olarak ücretin örgüte olan bağlılığı etkilediği görülmektedir. Doğaldır ki biricik geçim kaynağı olan ücret, tüm çalışanlar için oldukça büyük öneme sahiptir. Özellikle yöneticilerin bağlılığını etkileyen önemli bir unsurdur. Adaletli bir ücret sistemi de örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyecektir. Ücret yönetiminde adaletsiz bir dağılım söz konusu ise bağlılık olumsuz olarak etkilenecektir (Mete, 2021: 46).

2.4.2. Örgüt Yapısından Doğan Faktörler

2.4.2.1. Adalet

Örgüt içerisinde adalet kavramından söz edilince, ilk olarak aklımıza objektiflik ve eşitlik gelmektedir. Bu yönüyle; karar alma, kaynakların adil dağıtımı, kişiler arası eşit ve kriterleri belli değerlendirmeler ve kişilere karşı tarafsız yaklaşım gibi kavramları içine almaktadır (Bal, 2020: 31).

2.4.2.2. Yönetim

Paylaşılan değerler, herhangi bir resmi ilişkinin kritik bir bileşenidir. Kalite, yenilikçilik, işbirliği ve katılım gibi tartışmaya açık olmayan değerlerin paylaşılması kolaydır ve yakın ilişkiler kurabilir. Çalışanlar, kuruluşlarının kaliteli ürünlere değer verdiğine inanırlarsa, yüksek kaliteye katkıda bulunan davranışlarda bulunurlar. Benzer şekilde, çalışanlar kuruluşlarının katılıma değer verdiğine ikna olurlarsa, katılımlarının bir fark yaratabileceğini düşünmeleri daha olasıdır. Sonuç olarak, organizasyonun başarısına katkıda bulunmak için çözümler aramaya ve önerilerde bulunmaya daha isteklidirler. Dolayısıyla da bu çalışanların kuruma olan bağlılıkları güçlenmektedir (Bal, 2020: 31).

Örgütsel bağlılığın artmasında etkili olan faktörlerden biri yöneticilerin tutum ve davranışlarıdır. Örgütte uygulanan stratejiler yönetim biçimi ile doğrudan ilişkilidir. Demokratik yönetilen, çalışanlarının fikirlerine önem veren, çalışanlarını motive eden ve çalışmalarını takdir eden bir politikayla yönetilen örgütte, birey kendini örgüte ait hissederek daha verimli çalışmakta ve bu olumlu durumlar örgütü pozitif yönde etkilemektedir. Etkin bir iletişimin olmadığı işletmelerde, iş doyumu azalacak, işten ayrılma düzeylerinde ise artış meydana gelebilecektir. Bu durum ise örgütün olumsuz etkilenmesine neden olacaktır (Külekçi, 2021: 64).

Örgütsel yaşamda çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmayı sağlayacak bazı düzenlemeler olmalıdır. Yöneticiler organizasyonların etkin işleyişinden sorumlu oldukları için bu düzenlemeleri gerçekleştirmekle sorumlu birincil kişilerdir. Bu anlamda yöneticilerin yapması gereken destekleyici liderlik davranışı sergilemektir. Daha önceki çalışmalarda ve sonuçlarında da görüldüğü gibi destekleyici liderlik davranışı,

yöneticilerin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkileri vardır. Destekleyici liderlik davranışı tek belirleyici değildir fakat örgütsel bağlılık açısından olumlu bir etkisi olduğu kesindir (Çokluk ve Yılmaz, 2010: 85).

2.4.2.3. Örgüt Kültürü

Örgütsel gelişim, bir örgüt içinde çeşitli stratejiler, yapılar ve operasyonlar geliştirmeye ve iyileştirmeye odaklanan, değişme ve daha etkili olma kapasitesini artıran bilime dayalı bir süreçtir. Örgütsel gelişim genellikle karları veya kar marjlarını, müşteri memnuniyetini, kültürel değerleri, uyarlanabilirliği veya çevikliği ve pazar payını artırmayı amaçlar. Buradaki temel amaç, bir organizasyonun etkinliğini ve sektöründe rekabet etme yeteneğini geliştirmektir. Daha etkili olmak için, bağlı çalışanları olması gerekir. Bu kişiliklerde örgütlerin kültürel durumları ile açıklanabilir. Örgüt içinde bulunduğu toplumda, o toplumun kültürünü yansıtır, bu yansıtma çalışanların örgüte olan davranışlarını ve tutumlarını etkiler (Öztürk, 2018: 26).

Genel olarak, kuruluşların gerekli rol davranışının ötesine geçmeye istekli çalışanlara sahip olmaktan önemli faydalar sağladığı görülmektedir. Bununla birlikte, çalışanların ekstra bir şey yaptıklarını hissetmeden belirli örgütsel işlevsel davranışlarda bulunmaları için işlerini geniş bir şekilde kavramsallaştırmalarının istendiği durumlar olabilir. Örnek olarak, bir işin etkili bir şekilde yapılması için çalışanların diğer çalışanlara yardım etmesi kritik öneme sahip olduğunda yöneticilerin bunu desteklemesi gerekir. Bu gibi durumlarda, yönetim normal olarak çalışanları daha tutarlı performans sağlamak için diğer çalışanlara yardım etmeyi rolleri olarak görmeye teşvik etmek ister. Böylece, önemli bir yönetim işlevi, kritik olan ancak resmi olarak uygulanmayan faaliyetlerle ilgili olarak 'bu benim işim değil' algısını azaltmak olabilir. Ancak bu kolay bir iş değildir çünkü çalışanlar ve yönetim, çeşitli davranışların rol içi veya rol dışı olarak tanımlanması konusunda farklı fikirlere sahip olabilir ve sonuç olarak çalışanların iş sorumluluklarının ne kadar geniş tanımlandığı önem arz eder (<https://www.ispatguru.com/employee-organizational-commitment/>, 12.10.2021)

2.4.2.4. İşin Niteliği

Bir iş, düzenli geri bildirim ve özerkliğin yanı sıra görevi tamamlama duygusu sağlayacak şekilde yapılandırıldığı ölçüde, çalışanlar kendi davranışlarını izleyebilir ve artan bir kişisel kontrol duygusu kazanabilir. Kişisel kontrol, çalışanların istenilen yönde bir değişikliği etkileyebileceklerine olan inancıdır. Kişisel kontrolün artması örgütle olan duygusal bağları güçlendirir. Artan bir kişisel kontrol duygusu, çalışanların tutum ve davranışları için olumlu sonuçlar doğurur. Çalışanların içsel olarak tatmin edici görevler üzerinde çalışma fırsatı bulduklarında daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık davranışı sergiledikleri görülmektedir. Bununla birlikte, çalışanlara tamamlamaları için tekrarlayan, oldukça rutinleştirilmiş görevler verildiğinde bağlılık düzeylerinin belirgin şekilde daha düşük olması muhtemeldir. Örneğin, yetki ve sorumluluk artışı çalışanlarda örgütsel bağlılığı etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 71-72).

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

2.4.3.1. Yeni İş Olanakları

Örgütlerde çalışan insanların beklentileri, işten memnuniyet, ürün veya hizmetin çıktılarından memnuniyet, ücretten veya çalışma olanaklarından, çalışma şartlarından memnuniyet şeklinde birçok beklenti şeklinde olabilir. Eğer çalışanlar kendilerini o işletmeye karşı bağlı hissederlerse yeni iş fırsatları aramayacak, bu da örgütsel bağlılıklarını da arttıracaktır. Diğer taraftan kendilerini örgütsel bağlılık açısından zayıf hisseden çalışanlar her zaman yeni iş olanaklarına açık olacaklar bu da örgütsel bağlılıklarını zayıflatacaktır. Dışarıdaki iş fırsatları örgütsel bağlılığı zayıf çalışanlar için bir cazibe oluşturabilir (Atlı, 2021: 15).

2.4.3.2. Sektör

Özellikle kamu ve özel sektör arasında örgütsel bağlılık açısından önemli bir farklılaşma vardır. Özel sektörde örgütsel bağlılığın, kamuya göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise özel sektörde işinden olma korkusunun kamuya göre daha yüksek olmasıdır (Çolakoğlu ve diğ., 2009: 60).

2.4.3.3. Diğer

Geribildirim örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar arasında önemli bir yere sahiptir. Gerektiğinde çalışanlara yapıcı geri bildirim sağlanmalıdır. Morallerini yükseltmelerine yardımcı olacak iyi yaptıkları şeyler için takdir edilmelidirler. Çalışanlara hatalı olduklarında söylenmeli, ancak daha fazlası yapılmalıdır. Onlara bunun neden yanlış olduğunu ve her şeyden önce nasıl daha iyisini yapacaklarını söyleyebilirsiniz. Eleştiri ile yapıcı geri bildirim arasında fark vardır. Eleştiri sadece neyin yanlış olduğunu söyler, yapıcı geribildirim neyin yanlış olduğunu, neden yanlış olduğunu ve nasıl doğru yapılacağını söyler (<https://www.questionpro.com/blog/organizational-commitment/>, 11.01.2022).

Yeniliklere açık olmak, çalışanları cesaretlendirmek de örgütsel bağlılığı arttıran bir faktördür. Aynı şekilde pozitif çalışma kültürü, çalışanların organizasyonun bir parçası olmaktan mutlu hissettikleri, yeni fikirleri paylaşmak için motive oldukları ve cesaretlendirildikleri ve yanlış anlaşılma korkusu olmadan yönetimle iletişimi kolaylaştırdıkları yerdir. Çalışanları, kuruluşun kültürüyle kişisel bir uyum bulmaya teşvik etmek önemlidir (Brewer, 1996: 27).

Çoğu çalışan geleceğin parçası olmak ister, işlerinde neyin en önemli olduğunu ve işlerinde mükemmelliğe nasıl ulaşabileceklerini bilmek isterler. Hedeflerin anlamlı ve etkili olması için, çalışanlara yönetimin amaç ve beklentilerinin net bir şekilde iletilmesi gerekir. Çalışanlar, sahiplik duygusu hissettiklerinde, bir organizasyonda daha uzun süre kalma eğilimindedirler (Hanaysha, 2016: 299).

Günümüz iş yerlerinde çalışanlar işlerinde daha fazla belirsizlikle karşı karşıya kalmaktadır. İşten çıkarmalar, belirsiz iş ortamları, iş güvencesinin olmaması duygusu gibi faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediği kuşkusuzdur. Başarılı bir iş organizasyonu için iş güvencesi ortamının yaratılması da devamında örgütsel bağlılığı etkileyecektir. Çalışanlar bir grubun parçası olmak, değişimin ve gelişimin içerisinde olmak istemektedirler (Radosavljevic ve diğ, 2017: 19).

Yetkilendirme ile çalışanlara işleri hakkında karar verme yetkisi verilir. Örgütsel bağlılık, karar verme sürecine katılmasına izin verilen ve işlerini yürütme yetkisi verilen çalışanlar arasında daha güçlüdür İnsanlara karar verme özgürlüğü, esnekliği ve gücü vermek, işlerine ek inisiyatif, fikir ve enerji getirerek, istedikleri gibi performans gösterme şanslarını arttırır (Nelson, 1999: 25).

Özerklik bir çalışanın işi planlama, prosedürleri belirleme ve işe dahil olma konusunda izin verilen özgürlük, bağımsızlık ve takdir derecesidir. Özerklik ile, çalışanların ilgi ve yeteneklerine uygun işleri seçmelerine olanak tanır. İşe bağlılık bir çalışanın işiyle özdeşleşme, aktif olarak katılma ve iş performansını kendi değeri için önemli görme derecesidir. Özerk ve işine bağlı çalışanların örgütsel bağlılıkları da pozitif etkilenmektedir (Lance, 1991: 140).

İyileştirilmiş işyeri bağlılığı, çalışan ve kurumsal performansta genel iyileşmeye katkıda bulunan çeşitli sonuçlara yol açar. Örnek olarak, insan kaynakları yönetimi bireysel ve kurumsal bağlılığa elverişli iş ve iş ortamlarını geliştirmek için uygulanabilecek yaklaşımlar sağlar. Örneğin, kariyer gelişimi iş ve çalışma ortamının bir çalışanın ilgi ve yetenekleriyle uyumlu olmasını sağlamaya katkıda bulunabilir. Bu uyum, gelişmiş örgütsel bağlılığa ve iyileştirilmiş performansa yol açar (Fornes ve diğ, 2008: 351).

İlgi çekici, özendirici işler ve çalışma ortamları, çeşitli bilgi ve becerilerin kullanılmasına olanak sağlayan çalışma ortamları, işin gerektirdiği farklı faaliyetler ve yetenekler, işin sonuçlarının görünür olması, işe bağlılık, iş tatmini ve performans gibi faktörleri de etkileyecektir (Fornes ve diğ, 2008: 348).

2.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

2.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgütünde düşük bağlarla çalışan kişiler duygusuz olarak adlandırılan, örgütte tercih edilmeyen, örgüte az emek harcayan, bulduğu en uygun zamanda işi bırakmayı düşünen iş görenlerdir. Düşük örgütsel bağlılığın bireye ve örgüte dönük önemli sonuçları vardır. İş görenlerden düşük düzey örgütsel bağlılığı olanlar, suç ve kusurlarını rahatça söyleyebilmekte, yöneticilerine karşı hiçbir şekilde kaygı duymamaktadırlar. Örgütte

saklanan ya da ortaya çıkmasından korkulan durumlar belirtilerek, örgütün bu durumlara daha dikkatli yönelmesini sağlarlar. Üstelik örgütüyle bağını koparıp iş değişikliği yapan çalışan, kendisi için yeni örgütle birlikte adanma ortamı oluşturma imkanına sahip olur (Külekçi, 2021: 57)

2.5.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılıkta kişinin kurumla uyumu ve kuruma olan örgütsel bağlılığı tam değildir. Çalışanlar kendi fikirleri, yeniden şekillenmelerine karşı çıktıkları ve kendilerini tehlikeye atmamaya çalıştıkları sistemle örgütün hedefleri arasındadır. Bu düzeydeki çalışanlar, kuruluşun tüm değerlerini değil, bazı değerlerini tanır. Bu durumdaki bir çalışanın kuruluşun beklentilerini karşılaması gerekirken, durumun vazgeçilmezliği ve söz konusu durumun neden olduğu istikrarsızlık, kuruluşun hayatta kalmasının bir sonucu olarak işlevsiz kalmasına neden olabilir (Korkmaz, 2021: 50).

2.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgüt üyelerinin güçlü tutumlarla örgüte bağlılığını gösteren düzeydir. Kurumun amaç ve değerlerine yüksek seviyede inanmayı ifade eder. Bu düzey bağlılık sonucunda, çalışan kişi, iş doyumunu ve mesleki başarı ile birlikte tatminkâr ölçüde ekonomik gelire de sahip olur. Örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren kişilerde verimlilik oranı yüksek, işe geç kalma veya isteksizlik davranışları düşüktür. Bu durum, bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların, kaynakları keşfetmek ve üretken olmak için daha fazla emek harcadıklarını göstermektedir (Yılmaz, 2019: 69-70).

2.6. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

2.6.1. Tutumsal Bağlılık Sınıflandırmaları

2.6.1.1. Etzioni Yaklaşımı

Etzioni tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık yaklaşımı, ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç kategoride düzenlenmiştir (Başbalçık, 2021: 7).

Ahlaki bağıllıkta kendi içinde saf ve sosyal olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Saf bağıllık, örgüt ile özdeşleşme ve örgüte ait normların içselleştirilmesini; sosyal bağıllık ise örgüt içi grupların oluşturduğu baskıya karşı dayanmayı ifade etmektedir. Saf bağıllık örgütsel bağıllığı dikey olarak etkilerken, sosyal bağıllık yatay olarak etkilemektedir. Ahlaki bağıllığın görülebilmesi için saf ve sosyal bağıllıklara sahip olunması gerekir. Hesapçı bağıllık veya çıkara dayalı bağıllık, çalışanların örgütün amacı doğrultusunda yaptıkları katkı karşılığında elde ettikleri maddi veya manevi kazanımları ölçüsünde bir bağıllık gösterdikleri şeklinde ifade edilebilir. Yabancılaştırıcı bağıllık, örgüte üye olan kişinin örgüt kurallarına aykırı söz veya hareketlerde bulunması ya da örgütün amacına uygun olmayan söylem veya eylemlerde bulunması sonucu karşılaşacağı yaptırımlar ile karşılaşmamak için örgüte yönelik bağıllık geliştirmesidir. Bu bağıllık üye olmuş veya çalışan kişinin örgüte yanlış ve sağlıklı nedenlerle bağlandığı olarak da ifade edilebilir.

2.6.1.2. Kanter Yaklaşımı

Kanter yaklaşımı, bağıllık kavramını sosyal ilişkiler bağlamında ele almaktadır. Bu yaklaşıma göre çalışanlar örgüte karşı olumlu tutumlar besleyerek (örgütü severek) örgütlerine sadık olurlar, örgütle uyumlu olurlar. Bağıllık ise “devama yönelik bağıllık, kenetlenme bağıllığı, kontrol bağıllığı” bileşenlerinden oluşur (Çoban, 2021: 50-51).

Bu bileşenlerden ilki olan devama yönelik bağıllık, çalışanın örgütte kalmasını sağlayan temel etmen olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer ifadeyle, çalışanlar örgütten ayrılmanın maliyetinin örgütte kalmaktan daha fazla olacağına inanırlar. Kenetlenme bağıllığı, bireyin bir gruba ve gruptaki diğer bireylere bağlı olması ve bu gruba karşı pozitif duygular beslemesi halidir. Birey bu bağıllıktan tatmin olmaktadır. Bir diğer deyişle, çalışan grupla elde ettiği olumlu ilişkiler sonucunda yaşadığı tatmin duygusu ile örgütüne daha fazla bağlanacaktır. Kontrol bağıllığı ise, çalışanın örgütün normlarına bağlı olması halidir. Kontrol bağıllığı olan çalışanlar, örgütün normları kendi değerleri ile uyduğu için örgüte karşı bağlı olmayı doğru ve ahlaklı görmektedirler (Çoban, 2021: 50-51).

2.6.1.3. O'Reilly ve Chatman yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, örgütsel bağlılık çalışanların işyerinde psikolojik olarak örgütlerine bağlanma düzeylerini ifade etmektedir. Çalışanların işyerine ilişkin olarak ne hissettikleri, bağlılığı nasıl algıladıkları farklı düzeylerde olabilmektedir. Bu anlamda bu bağlılık boyutları, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme başlıkları altında incelenebilir (Önal, 2021:44):

Uyum: Çalışanların daha çok dışsal ödüllere yönelik bir cevabı olarak bağlılığın oluşmasını açıklamaktadır. Ücret ve diğer sosyal haklar, çalışma şartları ve yönetim şekli vb. bütün faktörler çalışanların işyerinde kalmaya olan uyumlarını etkilemektedir.

Özdeşleşme: Birey ile üyesi olduğu grup arasındaki örtüşmeye dayanmaktadır. Özdeşleşmede, çalışanlar kendilerini işletmenin ayrılmaz bir parçası olarak görebilmekte ve örgütün amaçlarını benimseyerek buna uygun davranışlar sergilemektedir.

İçselleştirme: Örgütsel değer, norm ve ilkelerin kabul edilmesi ve içselleştirilmesine dayanmaktadır. Bu kabul ve bağlı kalma hissi bireyin üye olarak çalışmaya devam etmesine ve işyerinden ayrılmamasını sağlamaktadır.

2.6.1.3. Allen ve Meyer yaklaşımı

Meyer ve arkadaşları (1993), öğretmenlerin örgüte karşı bağlılıklarının birbirini tamamlayıcı 3 boyutunun bulunduğunu; öğretmenlerin bu boyutları birbirinden farklı ölçülerde ama aynı anda yaşamakta olduğunu düşünmektedirler. Meyer ve Allen'in ortaya koymuş olduğu Üç Boyutlu Bağlılık Modeli, öğretmenlerin örgüte karşı olan bağlılıklarını anlamada örgüt idarecilerine yol gösterici bir özelliğe sahiptir. Meyer ve Allen, ortaya koymuş oldukları Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Devamlılık Bağlılığı olmak üzere üç boyut olarak görülmektedir (Demir, 2021: 16).

2.6.2. Davranışsal Bağlılık Sınıflandırmaları

2.6.2.1. Becker Yaklaşımı

Becker tarafından tasarlanan modelde, örgütsel bağlılığın bireyin kazanacaklarından ziyade kaybedeceklerini düşünmesi sonucunda ortaya çıktığı belirtilmiştir. Bunun için de örgüt ile yapılan iş sözleşmesinin bir yan bahis olarak tasvir edildiği görülmüştür. Kişinin çalıştığı örgüte bağlılığının gösterme sebebi ise örgüt ile girdiği yan bahiste ne kadar çok şey feda ettiği, ne kadar çok şey ortaya koyduğu ile doğrudan ilişkilidir. Karşılığında elde edilen kazanımlar bu fedakarlık, risklerin bir karşılığı olarak çalışana geri dönmektedir. Çalışanın ilk başta bu yan bahse girmesinin nedeni olarak, toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller kavramları gösterilmektedir (Başbalçık, 2021: 10).

2.6.2.2. Salancik Yaklaşımı

Çalışanın tutum ve davranışları arasındaki denge önem teşkil etmektedir. Çalıştığı örgüte karşı düşündükleri ile davranışları arasında çelişki bulunan kişi strese girmektedir. Sıkıcı bulunduğu bir işyerinde sadece paraya ihtiyacı olduğu için çalışmaya devam eden kişi açısından bakıldığında tutum ve davranışın yönü birbirinden farklı olmaktadır. Bu kişi işini bırakamayacak durumda ise tutumunu değiştirmesi gerekmektedir, çünkü tutumunu davranışıyla uyuşturduğu takdirde bir sonraki davranışı da değiştirmiş olduğu tutumunu destekler hale gelerek davranışına olan bağlılığı zamanla daha da artmaktadır (Türkkan, 2021: 22-23).

2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık, en çok kabul gören, birçok organizasyonun başarısını etkileyen önemli kavramlardan biri olarak kabul edilen bir kavramdır. Birçok çalışma örgütsel bağlılığın organizasyondaki çeşitli faktörler ve sonuçlar ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Meyer ve Allen, 1993).

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın işletmelerin toplam performansını pozitif yönde etkilediğini belirlemiştir. Bu bağlamda ürün ve hizmet kalitesinde artışlar, verimlilik

artışlarının yanında kendisini örgütüne bağlı hisseden çalışanların işe geç gelme, kaytarma, işten ayrılma eğilimlerinin azaldığı da belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların ise aşağıdaki davranışları tutum ve davranışları benimsediği görülmektedir (Önal, 2021: 60):

- Örgütsel amaç ve hedeflerin bireysel amaç ve hedeflerin önüne geçmesi,
- Örgütsel hedefleri gerçekleştirilmeyi bireysel bir amaç olarak kabul etmesi,
- Örgütün sadece bir işyeri olarak değerlendirilmemesi nedeniyle, işyerinde çalışmanın içselleştirilmesi ve görev dışı roller üstlenilmesi,
- Çalışanların örgütleri ile gurur duyması ve her platformda işyerini savunması,
- Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması için performans artışına odaklanma ve kapasitesini zorlama,
- İşletmede çalışmaya devam etmek için özel gayret gösterme ve güçlü bir istek duymadır.

Bir çalışan kendini kuruluşuna adadığında, şirketin ortak hedeflerine, vizyonuna ve misyonuna inanır ve bu da onların daha motive olmasına ve dolayısıyla daha üretken olmasına yol açar. Özerk olmak, daha iddialı hedefler belirlemek ve daha fazlasını yapmak için daha fazla çaba harcarlar.

Örgütsel bağlılık üretkenliği artırır. Dahası, kendini adanmış çalışanların iş arkadaşlarının ve ekip üyelerinin üretkenliği üzerinde zincirleme etkisi vardır.

Bir kuruluş, çalışanlardan daha yüksek düzeyde özveri istiyorsa, yönetim ve işgücü arasındaki iletişim önemlidir. Açık, düzenli ve iki yönlü iletişim, çalışanların duyulduklarını hissettikleri ve daha fazla özveri göstermek için motive olabilecekleri olumlu bir çalışma ortamı yaratır. Bir yönetici olarak, çalışanların şirket politikasına katkıda bulunmalarına olanak tanıyan bir atmosfer yaratmak, aidiyet duygusu yaratabilir ve örgütsel bağlılığı artırabilir. Bireysel toplantılar için zaman ayırmak, insanların sorunlarla ilgili endişelerini kaydetmeleri için güvenli bir alan yaratmak ve geri bildirimlerle yapıcı olmak iletişimi geliştirmeye yardımcı olabilir (<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/organizational-commitment>, 10.10.2021).

BÖLÜM 3: ÖĞRETMENEVLERİ ÇALIŞANLARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Kuruluş, ancak çalışanlarının kuruluşun amaç ve hedeflerine bağlı olmalarını ve çalışmalarını etkili ekip üyeleri olarak gerçekleştirmelerini sağlarsa rekabetçi ve performanslı olabilir. Örgüte sadık ve bağlı çalışanlara sahip olmak artık yeterli değildir. Günümüzde çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeli ve örgütteki olumlu çevreye katkıda bulunmalılar. Bugünlerde kuruluşların çoğu, çalışan bağlılığını sürdürme zorluğuyla karşı karşıya. Örgüte bağlı çalışanların sergiledikleri davranışlardan oluşan bağlılık kavramını günümüzde yönetimin anlaması gerekmektedir.

Araştırmamızda örgütsel bağlılığın 3 ayrı boyutundan yararlanılmış ve hipotezlerimiz de bu kapsamda kurulmuştur. Her bir demografik özelliğin örgütsel bağlılığın her bir alt ölçeği ile karşılaştırması yapılarak oluşturulan hipotezler, SPSS programı yardımı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

Hipotezler, 3 alt ölçeğe göre dağıtılmış ve her demografik özellik alt ölçek ile karşılaştırılarak ayrı ayrı incelenmiştir.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, amaçlarını ve örgütün hedeflerini iletirmek için tüm güçlerini kullanırlar ve kendilerini mevcut kurallar, yönetmelikler ve yapılar çerçevesinde bir şeyler yapmakla sınırlamazlar. Bağlı olmayan personelin varlığı, organizasyonun performansında niceliksel ve niteliksel bir düşüşe neden olur ve çalışanın hizmet sunma motivasyonunun eksikliğine yol açar.

Tablo 1

Duygusal Bağlılık Hipotez Tablosu

Ölçek	Hipotez
Duygusal Bağlılık	H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının cinsiyetleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
	H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının cinsiyetleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.
	H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının medeni durumları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
	H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının medeni durumları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.
	H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının eğitim durumları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
	H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının eğitim durumları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.
	H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
	H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.
	H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının toplam çalışma süreleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
	H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının toplam çalışma süreleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.
	H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının ücretleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
	H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının ücretleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.
	H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının yaşları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
	H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının yaşları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 2

Devam Bağlılığı Hipotez Tablosu

Ölçek	Hipotez
Devam Bağlılığı	H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının cinsiyetleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
	H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının cinsiyetleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.
	H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının medeni durumları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
	H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının medeni durumları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.
	H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının eğitim durumları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
	H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının eğitim durumları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.
	H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
	H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.
	H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının toplam çalışma süreleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
	H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının toplam çalışma süreleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.
	H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının ücretleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
	H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının ücretleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.
	H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının yaşları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
	H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının yaşları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 3
Normatif Bağlılık Hipotez Tablosu

Ölçek	Hipotez
Normatif Bağlılık	H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının cinsiyetleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
	H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının cinsiyetleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.
	H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının medeni durumları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
	H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının medeni durumları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.
	H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının eğitim durumları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
	H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının eğitim durumları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.
	H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
	H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.
	H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının toplam çalışma süreleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
	H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının toplam çalışma süreleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.
	H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının ücretleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
	H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının ücretleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.
	H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının yaşları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
	H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının yaşları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma'nın evreni; Türkiye'de faaliyet gösteren tüm öğretmenleri çalışanlarıdır. Araştırma örneklemini öğretmenlerinde çalışan ve anketimize anlamlı yanıt veren 648 kişiden oluşmaktadır.

3.3. Araştırmanın Sınırları

Araştırmamız öğretmenleri ile sınırlı bir veriye sahiptir. Bu nedenle araştırma bulgu ve sonuçlarının genellenebilir olması sadece öğretmenleri ile sınırlı olmaktadır.

Buna ilave olarak, araştırmamız covid salgın dönemine denk geldiği için katılımcılar ile sadece online anketlerde birlikte olunmuş, gelen cevaplar SPSS yardımı ile analiz edilmiştir. Oysaki katılımcıların bir kısmı ile yüz yüze de temas kurmak anlamlı olacaktır.

3.4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, pandemi koşulları göz önüne alınarak ayrıca 81 ilde yüz yüze mülakat yapmak olasılığı olmadığı için online anket yöntemi seçilmiştir. 655 geri dönüşten 7 kişinin anketi özen göstermeden doldurduğu gözlemlenmiş olmakla beraber, bu 7 kişinin verileri hesaba katılmamıştır.

Veri toplama aracı olarak literatürde kabul görmüş Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçeye uyarlanmasını sağlayan Hoş ve Oksay'ın (2015), örgütsel bağlılık anketi sorularından faydalanılmıştır.

3.5. Araştırmada Anketin Uygulanması

Araştırmamız 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmış, toplam 18 sorudan oluşan örgütsel bağlılık soruları ve diğer demografik özelliklerden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve literatürümüzde birçok araştırmacı tarafından kullanılan 3 alt boyuttan oluşan (duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık), ölçektir. Anketimiz 11.10.2021 ve 20.12.2021 tarihleri arasında, google anket formları ile tüm katılımcılarımıza ulaştırılmış ve ankete katılmaları sağlanmıştır.

3.6. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmamıza katılan 648 kişinin aşağıda demografik özelliklerini içeren dağılım tabloları ve tabloların açıklamaları mevcuttur.

Tablo 4

Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı Tablosu

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Erkek	413	63,7	63,7	63,7
Kadın	235	36,3	36,3	100
Toplam	648	100	100	

Tablo 4'ten de görüleceği üzere, araştırmamıza katılan 648 kişiden 413'ü erkek, 235'i de kadındır.

Tablo 5

Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılım Tablosu

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
41 yaş ve üstü	270	41,7	41,7	41,7
31 yaş ve 40 yaş arası	238	36,8	36,8	78,4
30 yaş ve altı	140	21,6	21,6	100
Toplam	648	100	100	

Tablo 5'ten de görüleceği üzere, araştırmamıza katılanlardan 270 kişi 41 yaş ve üstü, 238 kişi 31 yaş ve 40 yaş arası, 140 kişi 30 yaş ve altı yaşlardadır.

Tablo 6

Katılımcıların Medeni Durum Dağılım Tablosu

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evli	522	80,6	80,6	80,6
Bekar	126	19,4	19,4	100
Toplam	648	100	100	

Tablo 6'dan da görüldüğü üzere, araştırmamıza katılan 648 kişiden 522'si evli, 126'sı bekar. Tabi bu bekar olanlardan da önceden evlenmiş ve ayrı olanlar mevcuttur fakat özel hayatın gizliliği açısından bu duruma ankette yer verilmemiştir.

Tablo 7

Katılımcıların Eğitim Durumu Tablosu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Lise ve altı	389	60,0	60,0	60,0
Ön Lisans	73	11,3	11,3	71,3
Lisans	147	22,7	22,7	94,0
Lisans Üstü	39	6,0	6,0	100,0
Toplam	648	100,0	100,0	

Tablo 7’den de görüleceği üzere, katılımcılarımızdan 389 kişi lise ve altı, 73 kişi ön lisans, 147 kişi lisans, 39 kişi de lisansüstü eğitim seviyelerine sahiptir.

Tablo 8

Katılımcıların Son Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Süreleri Tablosu

Tecrübe	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
5 yıl ve altı	286	44,1	44,1	44,1
6 yıl -11 yıl	155	23,9	23,9	68,1
12 yıl ve 18 yıl	103	15,9	15,9	84,0
19 yıl ve üstü	104	16,0	16,0	100,0
Toplam	648	100,0	100,0	

Tablo 8’den de görüleceği üzere, araştırmamıza katılan 648 kişiden, 286’sı 5 yıl ve altı, 155’i 6 yıl ve 11 yıl arası, 103’ü 12 yıl ve 18 yıl arası, 104 kişi de 19 yıl ve üstü iş tecrübesine sahiptir. Tabi buradaki iş tecrübesi yalnızca son çalıştıkları kurumdaki iş tecrübesini göstermektedir.

Tablo 9

Katılımcıların Toplam Çalışma Süresi

Tecrübe	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
5 yıl ve altı	90	13,9	13,9	13,9
6 yıl -11 yıl	83	12,8	12,8	26,7
12 yıl - 18 yıl	162	25	25	51,7
18 yıl -24 yıl	180	27,8	27,8	79,5
25 yıl ve üstü	133	20,5	20,5	100,0
Toplam	648	100,0	100,0	

Tablo 9’den da görüldüğü üzere katılımcılardan 5 yıl ve altı toplam iş tecrübesine sahip olan 90 kişi, 6 yıl ve 11 yıl arası toplam tecrübeye sahip olan 83 kişi, 12 yıl ve 18 yıl toplam tecrübeye sahip olan 162 kişi, 18 yıl ve 24 yıl tecrübeye sahip olan 180 kişi, 25 yıl ve üstü toplam tecrübeye sahip olan 133 kişi bulunmaktadır.

Tablo 10

Katılımcıların Ücret Durumu

Tecrübe	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
3000 ₺ altı	253	39,0	39,0	39,0
3001 ₺ - 4000 ₺	174	26,9	26,9	65,9
4001 ₺ - 5000 ₺	108	16,7	16,7	82,6
5001 ₺ - 6000 ₺	74	11,4	11,4	94
6001 ₺ ve üstü	39	6,0	6,0	100,0
Toplam	648	100,0	100,0	

Tablo 10’den da görüleceği üzere katılımcılardan 253 kişi 3000₺ altında, 174 kişi 3001 ₺ - 4000 ₺ arasında, 108 kişi 4001 ₺ - 5000 ₺ arasında, 74 kişi 5001 ₺ - 6000 ₺ arasında ve 39 kişi de 6001₺ ve üzeri ücret almaktadır.

Anket çalışmamız asgari ücret artışından önce yapıldığı için 2022 yılı için belirlenen asgari ücreti altında maaş alan çalışanların olması normaldir.

3.7. Güvenilirlik Testi

Cronbach's Alpha değeri SPSS26.0 kullanılarak hesap edilmiş ve 0,82 olarak çıkmıştır. Bu veri de bize verilerimizin anlamlı olduğunu diğer yapacağımız analizler için olumlu bir sonuç olduğunu göstermektedir. Bununla beraber alt ölçekleri de incelediğimizde; duygusal bağlılık değerinin 73,1, devamlılık bağlılığı değerinin 72,2 ve normatif bağlılık değerinin 81,4 olduğunu görmekteyiz. Elde edilen değerler araştırmamıza devam edebileceğimiz ve diğer analizleri yapabileceğimiz konusunda yeterli görünmektedir.

3.8. Öğretmenevi Çalışanlarının Cinsiyetleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Duygusal bağlılık hipotezleri:

H₀: Öğretmenevi çalışanlarının cinsiyetleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Öğretmenevi çalışanlarının cinsiyetleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Devamlılık bağlılığı hipotezleri:

H₀: Öğretmenevi çalışanlarının cinsiyetleri ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Öğretmenevi çalışanlarının cinsiyetleri ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Normatif bağlılık hipotezleri:

H₀: Öğretmenevi çalışanlarının cinsiyetleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Öğretmenevi çalışanlarının cinsiyetleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 11

Öğretmenevi Çalışanlarının Cinsiyetleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Değişkenler	Gruplar	N	X	ss	t	sd	p
Duygusal Bağlılık	Erkek	413	3,28	0,71	-1,40	646	0,160
	Kadın	235	3,37	0,70			
Devamlılık Bağlılığı	Erkek	413	3,65	0,68	-0,895	646	0,37
	Kadın	235	3,70	0,61			
Normatif Bağlılık	Erkek	413	2,97	0,80	-5,50	646	0,00
	Kadın	235	3,32	0,78			

Tablo 11’den de görüleceği üzere; cinsiyet değişkenine göre, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Duygusal bağlılık açısından $p > 0.05$ olarak bulunduğu için öğretmenevi çalışanlarının cinsiyeti ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($p=0.160>0.05$). Dolayısı ile H_0 hipotezi kabul edilir.

Devamlılık bağlılığı açısından $p > 0.05$ olarak bulunduğu için öğretmenevi çalışanlarının cinsiyeti ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($p=0.37>0.05$). Dolayısı ile H_0 hipotezi kabul edilir.

Normatif bağlılık açısından $p < 0.05$ olarak bulunduğu için öğretmenevi çalışanlarının cinsiyeti ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. ($p=0.00<0.05$). Dolayısı ile H_1 hipotezi kabul edilir. Tablodan da görüleceği üzere, ortalama değerlerden kadın çalışanların erkek çalışanlara göre normatif bağlılıkları daha yüksektir sonucu çıkmaktadır.

3.9. Öğretmenevi Çalışanlarının Medeni Durumları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Duygusal bağlılık hipotezleri:

H_0 : Öğretmenevi çalışanlarının medeni ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Öğretmenevi çalışanlarının medeni durumları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Devamlılık bağlılığı hipotezleri:

H₀: Öğretmenevi çalışanlarının medeni durumları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Öğretmenevi çalışanlarının medeni durumları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Normatif bağlılık hipotezleri:

H₀: Öğretmenevi çalışanlarının medeni durumları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Öğretmenevi çalışanlarının medeni durumları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 12

Öğretmenevi Çalışanlarının Medeni durumları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Değişkenler	Gruplar	N	X	ss	t	sd	p
Duygusal Bağlılık	Evli	522	3,35	0,70	2,86	646	0,004
	Bekar	126	3,15	0,74			
Devamlılık Bağlılığı	Evli	522	3,69	0,64	1,97	646	0,049
	Bekar	126	3,55	0,71			
Normatif Bağlılık	Evli	522	3,13	0,81	2,33	646	0,02
	Bekar	126	2,94	0,79			

Tablo 12’den de görüleceği üzere; medeni durum değişkenine göre, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Duygusal bağıllık açısından $p < 0.05$ olarak bulunduğu için öğretmenleri çalışanlarının medeni durumu ve duygusal bağıllık arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. ($p=0.004<0.05$). Dolayısı ile H_1 hipotezi kabul edilir. Tablodan da görüleceğı üzere, ortalama değlerlerden evli çalışanların bekar çalışanlara göre duygusal bağıllıkları daha yüksektir sonucu çıkmaktadır.

Devamlılık bağıllığı açısından $p < 0.05$ olarak bulunduğu için öğretmenleri çalışanlarının medeni durumu ve devamlılık bağıllığı arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. ($p=0.049<0.05$). Dolayısı ile H_1 hipotezi kabul edilir. Tablodan da görüleceğı üzere, ortalama değlerlerden evli çalışanların bekar çalışanlara göre devamlılık bağıllıkları daha yüksektir sonucu çıkmaktadır.

Normatif bağıllık açısından $p < 0.05$ olarak bulunduğu için öğretmenleri çalışanlarının medeni durumu ve normatif bağıllık arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. ($p=0.02<0.05$). Dolayısı ile H_1 hipotezi kabul edilir. Tablodan da görüleceğı üzere, ortalama değlerlerden evli çalışanların bekar çalışanlara göre normatif bağıllıkları daha yüksektir sonucu çıkmaktadır.

Alt ölçekler ile beraber tüm tablo değerlendirildiğinde, evli çalışanların bekar çalışanlara göre örgütsel bağıllıklarının daha fazla olduğunu görmekteyiz.

3.10. Öğretmenevi Çalışanlarının Eğitim Durumları İle Örgütsel Bağıllık Arasındaki İlişki

Duygusal bağıllık hipotezleri:

H_0 : Öğretmenevi çalışanlarının eğitim durumları ile duygusal bağıllık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Öğretmenevi çalışanlarının eğitim durumları ile duygusal bağıllık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 13

Öğretmenevi Çalışanlarının Eğitim Durumları İle Duygusal Bağıllık İlişkisi

Ölçek	Eğitim Durumları	N	X	SS	F	P*
Duygusal Bağlılık	Lise ve altı	389	3,40	0,75	4,5	0.04
	Ön Lisans	72	3,19	0,66		
	Lisans	146	3,18	0,61		
	Lisans Üstü	41	3,21	0,66		
	Toplam	648	3,31	0,71		

Tablo 13'e göre, sig<0,05 olarak bulunmuştur. Böylelikle öğretmenevinde çalışanların eğitim durumları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. H₀ hipotezi reddedilmiş, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu farkın kaynağını görmek için, varyanslar homojen dağılmadığından dolayı post hoc testlerinden Games-Howell testi yapılmıştır.

Tablo 14
Games-Howell Testi Sonuçları

Eğitim Durumu		Ortalama Farkı	Standart Sapma	sig
Lise ve Altı	Ön Lisans	,20281	,08757	,101
	Lisans	,21810*	,06339	,004
	Lisans Üstü	,18237	,11003	,356
Ön Lisans	Lise ve Altı	-,20281	,08757	,101
	Lisans	,01528	,09368	,998
	Lisans Üstü	-,02044	,12986	,999
Lisans	Lise ve Altı	-,21810*	,06339	,004
	Ön Lisans	-,01528	,09368	,998
	Lisans Üstü	-,03572	,11496	,989
Lisans Üstü	Lise ve Altı	-,18237	,11003	,356
	Ön Lisans	,02044	,12986	,999
	Lisans	,03572	,11496	,989

Tablo 14'e göre, eğitim seviyesi lise ve altı olan çalışanlar ile lisans eğitim seviyesine sahip çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmektedir. Lise ve altı eğitim seviyesindeki çalışanların duygusal bağlılıklarının, lisans eğitim seviyesine sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucu çıkmaktadır. Fakat diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Devamlılık bağıllığı hipotezleri:

H₀: Öğretmenevi çalışanlarının eğitim durumları ile devamlılık bağıllığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Öğretmenevi çalışanlarının eğitim durumları ile devamlılık bağıllığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 15

Öğretmenevi Çalışanlarının Eğitim Durumları İle Devamlılık Bağıllığı İlişkisi

Ölçek	Eğitim Durumları	N	X	SS	F	P*
Devamlılık Bağıllığı	Lise ve altı	389	3,70	0,64	2,61	0.051
	Ön Lisans	72	3,51	0,74		
	Lisans	146	3,61	0,65		
	Lisans Üstü	41	3,80	0,58		
	Toplam	648	3,66	0,65		

Tablo 15'e göre, sig>0,05 olarak bulunmuştur. Böylelikle öğretmenevinde çalışanların eğitim durumları ile devamlılık bağıllığı arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. H₀ hipotezi kabul edilmiş, H₁ hipotezi reddedilmiştir.

Normatif bağıllık hipotezleri:

H₀: Öğretmenevi çalışanlarının eğitim durumları ile normatif bağıllık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Öğretmenevi çalışanlarının eğitim durumları ile normatif bağıllık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 16

Öğretmenevi Çalışanlarının Eğitim Durumları İle Normatif Bağıllık İlişkisi

Ölçek	Eğitim Durumları	N	X	SS	F	P*
Normatif Bağlılık	Lise ve altı	389	3,33	0,79	32,18	0.000
	Ön Lisans	72	2,92	0,71		
	Lisans	146	2,66	0,68		
	Lisans Üstü	41	2,74	0,72		
	Toplam	648	3,10	0,81		

Tablo 16'ya göre, sig<0,05 olarak bulunmuştur. Böylelikle öğretmenevinde çalışanların eğitim durumları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. H₀ hipotezi reddedilmiş, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılaşmayı görebilmek için post hoc testlerinden faydalanılmış ve Tablo 15'te görülen değerler elde edilmiştir. Varyansların homojen dağılması nedeni ile post hoc testlerinden Tukey Testi tercih edilmiştir.

Tablo 17

**Öğretmenevi Çalışanlarının Eğitim Durumları ile Normatif Bağlılık
Tukey Testi Sonuçları**

Eğitim Durumu	Ortalama Farkı	Standart Sapma	Sig
Lise ve Altı	Ön Lisans	,40595*	,09779
	Lisans	,66867*	,07398
	Lisansüstü	,58622*	,12515
Ön Lisans	Lise ve Altı	-,40595*	,09779
	Lisans	,26272	,10976
	Lisansüstü	,18027	,14913
Lisans	Lise ve Altı	-,66867*	,07398
	Ön Lisans	-,26272	,10976
	Lisansüstü	-,08244	,13472
Lisansüstü	Lise ve Altı	-,58622*	,12515
	Ön Lisans	-,18027	,14913
	Lisans	,08244	,13472

Tablo 17'den de görüleceği üzere, lise ve altı çalışanlar ile diğer eğitim seviyelerindeki çalışanlar arasında normatif bağlılıkları açısından anlamlı bir farklılık görülmektedir. Diğer eğitim seviyelerindeki çalışanların normatif bağlılık açısından birbirlerine göre

anlamli bir farklılıkları söz konusu değildir. Duygusal bağıllıkta olduğu gibi, normatif bağıllık açısından yine lise ve altı çalışanların örgütsel bağıllıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.11. Öğretmenevi Çalışanlarının Şu An Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Süreleri İle Örgütsel Bağıllık Arasındaki İlişki

Duygusal bağıllık hipotezleri:

H₀: Öğretmenevi çalışanlarının şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile duygusal bağıllık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Öğretmenevi çalışanlarının şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile duygusal bağıllık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 18

Öğretmenevi Çalışanlarının Şu An Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Süreleri İle Duygusal Bağıllık İlişkisi

Ölçek	Çalışma Süreleri	N	X	SS	F	P*
Duygusal Bağıllık	6 Yıldan Az	286	3,24	0,70	3,0	0.03
	6 Yıl-12 Yıl	155	3,32	0,66		
	12 Yıl-18 Yıl	103	3,35	0,75		
	18 Yıl ve Üstü	104	3,47	0,74		
	Toplam	648	3,31	0,71		

Tablo 18'e göre, sig<0,05 olarak bulunmuştur. Böylelikle öğretmenevinde çalışanların şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile duygusal bağıllık arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. H₀ hipotezi reddedilmiş, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu farkın kaynağını görmek için, varyanslar homojen dağıldığından (0,46>0,05) dolayı post hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. 0,46 değeri varyansların homojenliği testi yapılarak bulunmuştur, ayrı bir tablo olarak gösterilmemiştir.

Tablo 19

Tukey Testi Sonuçları

Eğitim Durumu		Ortalama Farkı	Standart Sapma	Sig
6 Yıldan Az	6 Yıl-12 Yıl	-0,08836	0,07090	0,598
	12 Yıl-18Yıl	-0,11855	0,08168	0,468
	18 Yıl ve Üstü	-,23689*	0,08139	0,020
6 Yıl-12 Yıl	6 Yıldan Az	0,08836	0,07090	0,598
	12 Yıl-18Yıl	-0,03019	0,09036	0,987
	18 Yıl ve Üstü	-0,14853	0,09010	0,352
12 Yıl-18 Yıl	6 Yıldan Az	0,11855	0,08168	0,468
	6 Yıl-12 Yıl	0,03019	0,09036	0,987
	18 Yıl ve Üstü	-0,11834	0,09881	0,629
18 Yıl ve Üstü	6 Yıldan Az	,23689*	0,08139	0,020
	6 Yıl-12 Yıl	0,14853	0,09010	0,352
	12 Yıl-18 Yıl	0,11834	0,09881	0,629

Tablo 19'a göre, aynı kurumdaki çalışma süreleri bakımından, 6 yıldan az olanlar ile 18 yıl ve üzeri olanlar arasında duygusal bağlılık açısından anlamlı bir farklılık görülmektedir. 18 yıl ve üzeri aynı kurumda çalışanların örgütsel bağlılıklarının, duygusal bağlılık alt boyutu açısından daha yüksek çıktığını gözlemlemekteyiz. Tabi burada yine beklenen bir sonuç olarak, en az çalışma süresine sahip çalışanlar ile en fazla aynı kurumda çalışma süresine sahip çalışanlar arasında en büyük farkın çıktığını söyleyebiliriz.

Devamlılık bağlılığı hipotezleri:

H₀: Öğretmenevi çalışanlarının şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Öğretmenevi çalışanlarının şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 20

Öğretmenevi Çalışanlarının Şu An Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Süreleri İle Devamlılık Bağlılığı İlişkisi

Ölçek	Çalışma Süreleri	N	X	SS	F	P*
Devamlılık Bağlılığı	6 Yıldan Az	286	3,66	0,65	0,219	0.88
	6 Yıl-12 Yıl	155	3,69	0,64		
	12 Yıl-18 Yıl	103	3,63	0,70		
	18 Yıl ve Üstü	104	3,67	0,66		
	Toplam	648	3,66	0,65		

Tablo 20'ye göre, $\text{sig} > 0,05$ olarak bulunmuştur. Böylelikle öğretmenevinde çalışanların şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Normatif bağlılık hipotezleri:

H_0 : Öğretmenevi çalışanlarının şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Öğretmenevi çalışanlarının şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 21

Öğretmenevi Çalışanlarının Şu An Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Süreleri İle Normatif Bağlılık İlişkisi

Ölçek	Çalışma Süreleri	N	X	SS	F	P*
Normatif Bağlılık	6 Yıldan Az	286	2,98	0,81	4,24	0.006
	6 Yıl-12 Yıl	155	3,13	0,84		
	12 Yıl-18 Yıl	103	3,18	0,75		
	18 Yıl ve Üstü	104	3,28	0,79		
	Toplam	648	3,10	0,81		

Tablo 21'e göre, $\text{sig} < 0,05$ olarak bulunmuştur. Böylelikle öğretmenevinde çalışanların şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılaşmayı görebilmek için post hoc testlerinden Tukey testinden faydalanılmış ve

Tablo 20’de görülen değerler elde edilmiştir. Varyansların homojen dağılması ($0,72 > 0,05$) nedeni ile post hoc testlerinden Tukey Testi tercih edilmiştir.

Tablo 22

Öğretmenevi Çalışanlarının Şu An Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Süreleri İle Normatif Bağlılık Tukey Testi Sonuçları

Eğitim Durumu		Ortalama Farkı	Standart Sapma	Sig
6 Yıldan Az	6 Yıl-12 Yıl	-0,15113	0,08073	0,241
	12 Yıl-18Yıl	-0,19580	0,09301	0,153
	18 Yıl ve Üstü	-,30303*	0,09268	0,006
6 Yıl-12 Yıl	6 Yıldan Az	0,15113	0,08073	0,241
	12 Yıl-18Yıl	-0,04467	0,10289	0,973
	18 Yıl ve Üstü	-0,15190	0,10260	0,450
12 Yıl-18 Yıl	6 Yıldan Az	0,19580	0,09301	0,153
	6 Yıl-12 Yıl	0,04467	0,10289	0,973
	18 Yıl ve Üstü	-0,10723	0,11252	0,776
18 Yıl ve Üstü	6 Yıldan Az	,30303*	0,09268	0,006
	6 Yıl-12 Yıl	0,15190	0,10260	0,450
	12 Yıl-18 Yıl	0,10723	0,11252	0,776

Tablo 22’den de görüleceği üzere, 6 yıldan az ve 18 yıldan fazla çalışanlar arasında normatif bağlılıkları açısından anlamlı bir farklılık görülmektedir. Diğer çalışma süreleri bakımından tablo incelendiğinde, yine aynı kurumdaki çalışma sürelerinin açısından çalışanların normatif bağlılıklarının birbirlerine göre anlamlı bir farklılıkları söz konusu değildir. Tablodan da görüleceği üzere, aynı kurumda çalışma süresi yani kıdemi 18 yıl ve üstü olan çalışanların, diğer gruplara göre kurumlarına normatif bağlılık açısından daha bağlı olduklarını gözlemlemekteyiz. En büyük farkın da yine 6 yıldan az aynı kurumda yani şu anki kurumda çalışma süresine sahip çalışanlar ile arasında olduğu görülmektedir.

3.12. Öğretmenevi Çalışanlarının Toplam Çalışma Süreleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Duygusal bağlılık hipotezleri:

H₀: Öğretmenevi çalışanlarının toplam çalışma süreleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Öğretmenevi çalışanlarının toplam çalışma süreleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 23

Öğretmenevi Çalışanlarının Toplam Çalışma Süreleri İle Duygusal Bağlılık İlişkisi

Ölçek	Çalışma Süreleri	N	X	SS	F	P*
Duygusal Bağlılık	6 Yıldan Az	140	3,18	0,69	3,13	0.025
	6 Yıl-12 Yıl	114	3,34	0,69		
	12 Yıl-18 Yıl	151	3,26	0,74		
	18 Yıl ve Üstü	243	3,40	0,70		
	Toplam	648	3,31	0,71		

Tablo 23'e göre, sig<0,05 olarak bulunmuştur. Böylelikle öğretmenevinde çalışanların toplam çalışma süreleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. H₀ hipotezi reddedilmiş, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu farkın kaynağını görmek için, varyanslar homojen dağıldığından (0,79>0,05) dolayı post hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. 0,79 değeri varyansların homojenliği testi yapılarak bulunmuştur, ayrı bir tablo olarak gösterilmemiştir.

Tablo 24

Tukey Testi Sonuçları

Eğitim Durumu	Ortalama Farkı	Standart Sapma	Sig
6 Yıldan Az	6 Yıl-12 Yıl	-0,16300	0,09039
	12 Yıl-18Yıl	-0,08204	0,08444
	18 Yıl ve Üstü	-,21958*	0,07590
6 Yıl-12 Yıl	6 Yıldan Az	0,16300	0,09039
	12 Yıl-18Yıl	0,08096	0,08842
	18 Yıl ve Üstü	-0,05658	0,08031
12 Yıl-18 Yıl	6 Yıldan Az	0,08204	0,08444
	6 Yıl-12 Yıl	-0,08096	0,08842

	18 Yıl ve Üstü	-0,13754	0,07354	0,242
18 Yıl ve	6 Yıldan Az	,21958*	0,07590	0,021
Üstü	6 Yıl-12 Yıl	0,05658	0,08031	0,895
	12 Yıl-18 Yıl	0,13754	0,07354	0,242

Tablo 24'e göre, toplam çalışma süreleri bakımından, 6 yıldan az olanlar ile 18 yıl ve üzeri olanlar arasında duygusal bağlılık açısından anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu farklılık, toplam çalışma süresi 18 yıl ve üzeri olanlar ile 6 yıldan daha az toplam çalışma süresi olanlar arasında daha da anlaşılmıştır. 18 yıl ve üzeri toplam iş tecrübesine sahip çalışanların diğer gruplara göre daha duygusal bağlılıklarının arttığını görürken, en büyük fark toplam iş tecrübesi 6 yıldan az olan çalışanlar ile aralarında çıkmıştır.

Devamlılık bağlılığı hipotezleri:

H₀: Öğretmenevi çalışanlarının toplam çalışma süreleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Öğretmenevi çalışanlarının toplam çalışma süreleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 25

Öğretmenevi Çalışanlarının Toplam Çalışma Süreleri İle Devamlılık Bağlılığı İlişkisi

Ölçek	Çalışma Süreleri	N	X	SS	F	P*
Devamlılık Bağlılığı	6 Yıldan Az	140	3,59	0,65	3,16	0.078
	6 Yıl-12 Yıl	114	3,61	0,62		
	12 Yıl-18 Yıl	151	3,60	0,67		
	18 Yıl ve Üstü	243	3,62	0,64		
	Toplam	648	3,63	0,65		

Tablo 25'e göre, sig>0,05 olarak bulunmuştur. Böylelikle öğretmenevinde çalışanların toplam çalışma süreleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. H₀ hipotezi kabul edilmiş, H₁ hipotezi reddedilmiştir.

Normatif bağlılık hipotezleri:

H₀: Öğretmenevi çalışanlarının toplam çalışma süreleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Öğretmenevi çalışanlarının toplam çalışma süreleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 26
Öğretmenevi Çalışanlarının Toplam Çalışma Süreleri İle Normatif Bağlılık İlişkisi

Ölçek	Çalışma Süreleri	N	X	SS	F	P*
Normatif Bağlılık	6 Yıldan Az	140	2,9500	0,84387	2,61	0.050
	6 Yıl-11 Yıl	114	3,0789	0,82703		
	12 Yıl-18 Yıl	151	3,1170	0,78759		
	18 Yıl ve Üstü	243	3,1893	0,80221		
	Toplam	648	3,1013	0,81546		

Tablo 26'ya göre, sig değeri 05 olarak bulunmuştur. Öğretmenevinde çalışanların şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık söz konusu olup olmadığından emin olmak için post hoc testlerinden Tukey testinden faydalanılmış ve Tablo 25'te görülen değerler elde edilmiştir. Varyansların homojen dağılması ($0,86 > 0,05$) nedeni ile post hoc testlerinden Tukey Testi tercih edilmiştir. Tablo 26'ya göre, H₀ hipotezi reddedilmiş, H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 27
Öğretmenevi Çalışanlarının Toplam Çalışma Süreleri İle Normatif Bağlılık Tukey Testi Sonuçları

Eğitim Durumu	Ortalama Farkı	Standart Sapma	Sig
---------------	----------------	----------------	-----

6 Yıldan Az	6 Yıl-11 Yıl	-0,129	0,10249	0,590
	12 Yıl-18Yıl	-0,16700	0,09532	0,298
	18 Yıl ve Üstü	-,23930*	0,08620	0,029
6 Yıl-11 Yıl	6 Yıldan Az	0,12895	0,10249	0,590
	12 Yıl-18Yıl	-0,03805	0,10080	0,982
	18 Yıl ve Üstü	-0,11035	0,09223	0,629
12 Yıl-18 Yıl	6 Yıldan Az	0,16700	0,09532	0,298
	6 Yıl-11 Yıl	0,03805	0,10080	0,982
	18 Yıl ve Üstü	-0,07230	0,08419	0,826
18 Yıl ve Üstü	6 Yıldan Az	,23930*	0,08620	0,029
	6 Yıl-11 Yıl	0,11035	0,09223	0,629
	12 Yıl-18 Yıl	0,07230	0,08419	0,826

Tablo 27’den de görüleceği üzere, 6 yıldan az ve 18 yıldan fazla çalışanlar arasında normatif bağlılıkları açısından anlamlı bir farklılık görülmektedir. Diğer çalışma süreleri bakımından tablo incelendiğinde, yine aynı kurumdaki çalışma sürelerinin açısından çalışanların normatif bağlılıklarının birbirlerine göre anlamlı bir farklılıkları söz konusu değildir. Tablodan da görüleceği üzere, toplam çalışma süresi yine 18 yıl ve üzeri olanların, toplam çalışma süresi 6 yıldan az olan çalışanlara göre normatif bağlılık düzeylerinin daha yüksek çıktığını anlamaktayız.

3.13. Öğretmenevi Çalışanlarının Ücretleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Duygusal bağlılık hipotezleri:

H₀: Öğretmenevi çalışanlarının ücretleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Öğretmenevi çalışanlarının ücretleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 28

Öğretmenevi Çalışanlarının Ücretleri İle Duygusal Bağlılık İlişkisi

Ölçek	Ücret Durumu	N	X	SS	F	P*
	3000₺’den Az	253	3,27	0,76	1,13	0.34

Duygusal Bağlılık	3001₺ - 4000₺ Arası	174	3,28	0,68
	4001₺ - 5000₺ Arası	108	3,36	0,63
	5001₺ - 6000₺ Arası	74	3,43	0,73
	6001₺ - 7000₺ Arası	39	3,42	0,65
	Toplam	648	3,31	0,71

Tablo 28'e göre, $\text{sig} > 0,05$ olarak bulunmuştur. Böylelikle öğretmenevinde çalışanların ücretleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Devamlılık bağlılığı hipotezleri:

H_0 : Öğretmenevi çalışanlarının ücretleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Öğretmenevi çalışanlarının ücretleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 29

Öğretmenevi Çalışanlarının Ücretleri İle Devamlılık Bağlılığı İlişkisi

Ölçek	Ücret Durumu	N	X	SS	F	P*
Devamlılık Bağlılığı	3000₺'den Az	253	3,66	0,68	0,45	0.76
	3001₺ - 4000₺ Arası	174	3,63	0,60		
	4001₺ - 5000₺ Arası	108	3,68	0,65		
	5001₺ - 6000₺ Arası	74	3,74	0,73		
	6001₺ - 7000₺ Arası	39	3,70	0,61		
	Toplam	648	3,66	0,65		

Tablo 29'a göre, $\text{sig} > 0,05$ olarak bulunmuştur. Böylelikle öğretmenevinde çalışanların toplam çalışma süreleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Normatif bağlılık hipotezleri:

H₀: Öğretmenevi çalışanlarının ücretleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Öğretmenevi çalışanlarının ücretleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 30
Öğretmenevi Çalışanlarının Ücretleri İle Normatif Bağlılık İlişkisi

Ölçek	Ücret Durumu	N	X	SS	F	P*
Normatif Bağlılık	3000₺'den Az	253	3,12	0,82	0,85	0.48
	3001₺ - 4000₺ Arası	174	3,02	0,78		
	4001₺ - 5000₺ Arası	108	3,08	0,82		
	5001₺ - 6000₺ Arası	74	3,21	0,82		
	6001₺ - 7000₺ Arası	39	3,13	0,85		
	Toplam	648	3,10	0,81		

Tablo 30'a göre, sig>0,05 olarak bulunmuştur. Öğretmenevinde çalışanların ücretleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. H₀ hipotezi kabul edilmiş, H₁ hipotezi reddedilmiştir.

3.14. Öğretmenevi Çalışanlarının Yaşları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Duygusal bağlılık hipotezleri:

H₀: Öğretmenevi çalışanlarının yaşları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Öğretmenevi çalışanlarının yaşları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 31
Öğretmenevi Çalışanlarının Yaşları İle Duygusal Bağlılık İlişkisi

Ölçek	Yaş Durumu	N	X	SS	F	P*
	30 Yaşından Az	95	3,2509	0,75515	0,56	0.57

Duygusal Bağlılık	31 – 40 Yaş Arası	200	3,3442	0,68872
	41 Yaş ve Üzeri	353	3,3225	0,71782
	Toplam	648	3,3187	0,71411

Tablo 31’e göre, $\text{sig} > 0,05$ olarak bulunmuştur. Böylelikle öğretmenevinde çalışanların yaşları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Devamlılık bağlılığı hipotezleri:

H_0 : Öğretmenevi çalışanlarının yaşları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Öğretmenevi çalışanlarının yaşları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 32
Öğretmenevi Çalışanlarının Yaşları İle Devamlılık Bağlılığı İlişkisi

Ölçek	Yaş Durumu	N	X	SS	F	P*
Devamlılık Bağlılığı	30 Yaşından Az	95	3,5404	0,70364	2,28	0.10
	31 – 40 Yaş Arası	200	3,6708	0,64375		
	41 Yaş ve Üzeri	353	3,7030	0,65449		
	Toplam	648	3,6692	0,65993		

Tablo 32’ye göre, $\text{sig} > 0,05$ olarak bulunmuştur. Böylelikle öğretmenevinde çalışanların yaşları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Normatif bağlılık hipotezleri:

H_0 : Öğretmenevi çalışanlarının ücretleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Öğretmenevi çalışanlarının ücretleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 33

Öğretmenevi Çalışanlarının Yaşları İle Normatif Bağlılık İlişkisi

<i>Ölçek</i>	<i>Yaş Durumu</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>P*</i>
Normatif Bağlılık	30 Yaşından Az	95	3,0772	0,77635	0,57	0.56
	31 – 40 Yaş Arası	200	3,1525	0,73323		
	41 Yaş ve Üzeri	353	3,0788	0,86903		
	Toplam	648	3,1013	0,81546		

Tablo 33'e göre, sig>0,05 olarak bulunmuştur. Öğretmenevinde çalışanların yaşları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. H₀ hipotezi kabul edilmiş, H₁ hipotezi reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmamızda en ünlü ve genel olarak kullanılan bağlılık sınıflandırması, üç bileşen öneren Allen ve Meyer tarafından geliştirilen, Hoş ve Oksay (2015) tarafından Türkçeye uyarlaması gerçekleştirilen: duygusal, normatif ve devam bağlılığı alt boyutları ile nitelendirebileceğimiz örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Duygusal bağlılık, çalışanların kurumlarına tutkulu bir şekilde bağlanması, örgütün amaçlarında başarılı olduğunu görme arzuları ve bu birliğin bir parçası olmaktan duydukları gururdur. Normatif bağlılık, “yapılması gereken doğru şey” olarak görüldüğünden, çalışanların kurumlarına karşı etik sorumluluklarını içerir. Devam bağlılığı, bir kişinin bir kurumda kalması için bariz bir ihtiyaç duymasını içerir, çünkü kurumdan ayrılmak kendisi için birçok yönden pahalı olacaktır.

Demografik özellikler ile örgütsel bağlılık üzerine birçok çalışma yapılmasına rağmen, kadınların mı yoksa erkeklerin mi örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya çıkaran bir sonuç yoktur. Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerine etkisinin olduğunu gösteren çeşitli çalışmalar da bazılarında erkekleri bazılarında ise kadınları daha bağlı bulmuşlardır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre aşağıdaki tablolar oluşturulmuştur. Tablo 34’e göre öğretmenleri çalışanlarının demografik özelliklerinden cinsiyet, ücret ve yaş değişkenleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Öte yandan, medeni durum, eğitim, şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süresi ve toplam çalışma süresinin duygusal bağlılık ile anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir.

Al-Haroon ve Al-Qahtani (2020), çalışmalarında, genç hemşirelerin daha yaşlı hemşirelere göre örgütsel bağlılıklarının daha zayıf çıktığını bulmuştur. Bu sonuç, genellikle yeni iş fırsatları arayan, iş değiştirmeyi ve yer değiştirmeyi kolay bulan genç çalışanların coşku düzeylerinin yaşlı çalışanlara göre daha yüksek olduğunu görebilmekteyiz. Yaş ve deneyim, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile yüksek oranda ilişkilidir sonuçlarına ulaşmışlardır.

Lise ve altı eğitim seviyesindeki çalışanların duygusal bağlılıklarının, lisans eğitim seviyesine sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucu çıkmaktadır. Fakat diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. İlave olarak, lise ve altı eğitim seviyesindeki çalışanların diğer çalışanlara göre normatif bağlılıklarının da aynı duygusal bağlılıkta olduğu gibi daha yüksek çıktığını görmekteyiz.

Çakır (2007) yaptığı çalışmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin eğitim durumları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki saptamamıştır. Fakat öğretmenlerin eğitim düzeyi genel olarak lisans ve üstü olduğu için anlamlı bir farklılaşmanın çıkması normaldir. Çalışmamızdan elde edilen veriler de genel olarak yine desteklenmektedir. Çünkü bizim çalışmamızda da sadece lise ve altı mezuniyet derecesine sahip çalışanların, lisans derecesine sahi çalışanlardan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarında farklılaştığını görmekteyiz. Diğer alt boyutlar ve eğitim seviyeleri arasında da anlamlı bir farklılaşma söz konusu değildir.

Gümüş ve Sezgin'e göre (2012), bireyin eğitim seviyesinin yükselmesi, farklı iş ve çalışma imkânlarını doğurmaktadır. Bu sebeple, eğitim ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Bu sonuç ile de bizim çalışmamızın sonuçları da oldukça örtüşmektedir.

Şu anki kurumda çalışma süreleri ve toplam iş tecrübeleri açısından bakıldığında, 18 yıl ve üzeri tecrübeye sahip çalışanların, 6 yıldan az tecrübeye sahip çalışanlara göre duygusal ve normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğunu gözlemlemiş bulunmaktayız.

Tablo 34**Duygusal Bağlılık Hipotez Sonuç Tablosu**

Duygusal Bağlılık Hipotezleri	Durum
H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının cinsiyetleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının cinsiyetleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının medeni durumları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının medeni durumları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının eğitim durumları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının eğitim durumları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının toplam çalışma süreleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının toplam çalışma süreleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının ücretleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının ücretleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının yaşları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının yaşları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red

Duygusal bağlılık açısından, aynı kurumda çalışma süresinin iki uç noktası olan 6 yıldan az çalışma ve 18 yıldan fazla çalışma değişkenlerinin arasında da anlamlı bir farklılığın olduğu göze çarpmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, aynı kurumda 18 yıldan fazla çalışan kişilerin duygusal bağlılıklarının diğer gruplara göre fazla olması buna ilave olarak en büyük farkın da kıdemi az olan 6 yıldan az çalışanlarla olması dikkat çekici bir sonuçtur.

Kaya'ya göre (2007), yaşın ilerlemesi ile, özellikle duygusal ve devamlılık bağlılıkları artmaktadır. Daha yaşlı çalışanların duygusal bağlılıklarının, genç çalışanlara göre daha yüksek olması, onların daha iyi ve üst düzey pozisyonlarda görev yapmalarına, örgüt üyeliklerini ispatlamış olmalarına ve sonuçta iş doyumlarının, genç çalışanlara göre daha yüksek olmasına bağlanabilir.

Budak (2009), öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerine yaptığı araştırmasında, kadrolu veya sözleşmeli öğretmenlerin, genel örgütsel bağlılıklarının medeni duruma göre değişmediği sonucuna ulaşmıştır.

Erdoğmuş (2006), okul yöneticileri ile yaptığı çalışmada medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

Tablo 35'e göre, devamlılık bağlılığı açısından demografik özelliklerden sadece medeni durum ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Duygusal bağlılık açısından da anlamlı bir farklılığın görüldüğü medeni durum demografik özelliği dışında diğer demografik özellikler ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 35

Devamlılık Bağlılığı Hipotez Sonuç Tablosu

Devamlılık Bağlılığı Hipotezleri	Durum
H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının cinsiyetleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının cinsiyetleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının medeni durumları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının medeni durumları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının eğitim durumları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının eğitim durumları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının toplam çalışma süreleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının toplam çalışma ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının ücretleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının ücretleri ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının yaşları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının yaşları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red

Tablo 36'ya göre, öğretmenevi çalışanlarının demografik özelliklerinden ücret ve yaş değişkenleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Buna ilave olarak, diğer demografik özelliklerin normatif bağlılık ile farklılaştığını görüyoruz. Normatif bağlılık açısından, aynı kurumda çalışma sürelerine baktığımızda yine en büyük farklılaşmanın 6 yıldan az çalışanlar ile 18 yıl ve üzeri çalışanlar olduğunu görüyoruz. Bu sonuç bize, 18 yıl ve üzeri çalışanların diğer gruplara göre normatif bağlılık açısından

kurumlarına daha bağlı olduklarını göstermekle beraber, özellikle 6 yıldan az çalışanlar ile bu fark gittikçe açılmaktadır.

Bu çalışmada ücret ile ilgili bir örgütsel bağlılık ilişkisine rastlanılmamıştır. Çalışma 2022 asgari ücretin belirlenmesinden birkaç ay önce tamamlandığı için belki de yeni asgari ücret belirlendikten sonra yapılan bir çalışma farklı sonuçlar doğurabilir.

Yine aynı şekilde çalışmamızda yaş ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki saptanmamıştır. Aslında yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın bir miktar arttığını söyleyebilirsek de bu değişim anlamlı bir düzeyde olmadığı için öğretmenlerde örgütsel bağlılığı etkileyen bir unsur olmamaktadır. Elbette yaş ile diğer demografik özelliklerin değişiyor olması doğal bir sonuç iken, birbirlerini etkilemediklerini de gözlemlemiş oluyoruz. Örneğin yaş artarken kıdem de artar. Kıdemi daha fazla olan çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının daha fazla olduğunu gözlemlemişken bu değişimin yaş ile ilgili olmadığı açıktır. Yine de bir sonraki çalışmalarda bu konuda bir analiz yapılması, yani değişkenler arasında da bir analiz yapılması gelecek çalışmalarda önemli bir konu olabilir.

Tablo 36

Normatif Bağlılık Hipotez Sonuç Tablosu

Normatif Bağlılık Hipotezleri	Durum
H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının cinsiyetleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının cinsiyetleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının medeni durumları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının medeni durumları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının eğitim durumları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının eğitim durumları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının toplam çalışma süreleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının toplam çalışma süreleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının ücretleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının ücretleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H ₀ : Öğretmenevleri çalışanlarının yaşları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
H ₁ : Öğretmenevleri çalışanlarının yaşları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red

Normatif bağıllık açısından, şu anki kurumda çalışma süresi ile toplam iş tecrübesi sürelerinin iş tecrübesi 18 yıl ve üzeri olan çalışanlar ile 6 yıldan az iş tecrübesi olan çalışanlar arasında anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. 18 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip bireylerin normatif bağıllıklarının diğer gruplara ve özellikle 6 yıldan az iş tecrübesine sahip çalışanlara oranla daha yüksek çıktığı gözlemlenmektedir.

Tablodan da görüleceği üzere, öğretmenleri çalışanlarının duygusal bağıllık ve devamlılık bağıllığı açısından cinsiyet ile anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Buna ilave olarak, öğretmenleri çalışanlarının cinsiyetleri ile normatif bağıllık arasında anlamlı bir farklılaşma söz konusudur. Bu sonuçlar, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre normatif bağıllıklarının daha yüksek çıktığı yönündedir.

Mowday; kadınların örgüte bağıllıklarını, erkeklere göre daha fazla olduğuna değinmiş ve bunun nedenini de, kadınların örgütte bulundukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun örgüte üyeliği onlar açısından daha önemli kılması olarak açıklamıştır (Akt: Budak, 2009: 58).

Çırpan'a (1999) göre, çalışanların örgütte görev süresi arttıkça daha iyi mevkilerde bulunma olasılığı da artmakta, örgütün çekiciliği artmakta ve duygusal bağıllık düzeyi yükselmektedir sonucu çıkmıştır. Bizim çalışmamız da duygusal bağıllık ve normatif bağıllık ile çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılaşmayı tespit ettiği için sonuçlar birbiri ile benzerdir denilebilir.

Organizasyonlar sürekli artan rekabetle karşı karşıyadır ve yeni zorluklara hazırlanırken, hayatta kalmalarının en önemli bileşenlerinden biri, organizasyonun insan kaynağını etkin ve verimli kullanma yeteneğini korumak ve yükseltmektir. İyi çalışanların belirlenmesi ve istihdam edilmesi, istihdamlarının sürekliliği bu nedenle kritiktir, ancak daha da önemli olan, organizasyonun kararlı bir işgücü yaratma yeteneğidir. Çalışan örgütsel bağıllığının önemi, örgütlerine bağlı çalışanlarla örgütsel performansın daha yüksek düzeyde olmasıyla sonuçlanmaktadır.

Kişisel ilişkilerde olduğu gibi organizasyonda da bağıllık iki yönlü bir süreçtir. Yönetim kararlı çalışanlar istiyorsa, kararlı bir yönetim olmalıdır. Bağlı çalışanlar, bağlı olmayan

Çalışanlardan daha iyi çalışırlar ve bağlı çalışanları olan kuruluş, bağlı olmayan çalışanları olan kuruluştan daha iyi performans gösterir.

Kurumsal kararları alanların, genç çalışanlara göre işlerine daha bağlı oldukları için daha yaşlı çalışanları elde tutmaya daha fazla önem verdiklerini görmekteyiz. Elbette bu sonuç, yaş ve özellikle aynı şirkette çalışma süresi arttıķa, çalışanın ve işletmenin birbirlerini tanıma, sahiplenme düzeyleri de önemli ölçüde artmaktadır. Bağlılık düzeyindeki bu önemli kuşak/yaş grubu farklılıkları, çeşitli yaş gruplarından çalışanların nasıl yönetileceğini ve onlarla nasıl çalışılacağını araştırırken insan kaynakları uzmanları için yeni araştırma konuları doğurmaktadır.

Bundan sonraki çalışmalarda, değişkenler arasındaki ilişkinin saptanması ve il bazında çalışmalar yapılması ile bu çalışma geliştirilebilir.

Ayrıca bizim çalışmamızda çalıştıkları departmanlar ve görev tanımları incelenmemiştir. Bundan sonraki çalışmalarda departman bazında da araştırmalar yapılarak hem literatüre hem de ğretmenevlerine olumlu katkılar sağlanabilir.

Son olarak, çalışmamızdaki sonuçlarının nedenlerinin de araştırılacağı çalışmalar da yapılması literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Alam, A. (2011). Evaluation of Allen and Meyer's Organizational Commitment Scale: A Cross-Cultural Application in Pakistan. *Journal of Education and Vocational Research*. 1. 10.22610/jevr.v1i3.13. , 80-86.

Al-Haroon HI and Al-Qahtani MF. (2020) Assessment of Organizational Commitment Among Nurses in a Major Public Hospital in Saudi Arabia. *J Multidiscip Healthc* Cilt 13, Sayfa 519-526

Ansiklopedi, T. L. (1993). *Larousse*. Thema Larousse Tematik Ansiklopedi.

Aslan, Ş. G. (2018). *Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin Servqual Analiz Yöntemiyle Ölçülmesi: İstanbul Devlet Ve Özel Hastane Uygulaması*. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Aslanboğa, R. (2021). *Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenlerinde Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Bağlılık Ve Duygusal Tükenmişlik İlişkisi*. Muş: Muş Alpaslan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Atan, H. (2013). *Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Olarak Özel Güvenlik Kuşadası Bölgesindeki Oteller Üzerine Bir Araştırma*. Aydın: Adnan Menders Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Atlı, N. U. (2021). *Çalışanların Kişilik Özellikleri Ve Esnek Çalışmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Savunma Sanayi Uygulaması*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Bal, S. (2020). *Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. İstanbul: Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

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

Baran, F. (2019). *Hizmet Sektöründe Algılanan Hizmet Kalitesi, Algılanan Değer, Müşteri Katılımı ve Hizmetten Yararlanma*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Bardakoğlu, Ö. (2016). Küçük Konaklama İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri ve Müşteri Bağlılığı: İzmir Örneği. *Journal of Yasar University*, 11/42, 124-132.

Başbalçık, E. (2021). *Ugetam A.Ş Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul: T.C. İstanbul Gedik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Blau, G.J. ve Boal, K.B. Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Acad. Manag. Rev.* 1987, 12, 288–300.

HYPERLINK "<https://www.emerald.com/insight/search?q=Ann%20M.%20Brewer>" \o "Ann M. Brewer" Brewer, A.M. (1996), "Developing commitment between managers and employees",

HYPERLINK "<https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0268-3946>" *Journal of Managerial Psychology* , Vol. 11 No. 4, pp. 24-34.

Brown, R. (1997). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior.*, 230-251.

Budak, T. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu Ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları (Kocaeli İli Örneği)*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Cengiz, E., ve Kırkbir, F. (2007). Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlarda Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi İlişkisi: Karadeniz Bölgesi Örneği. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1, ss. 263-285.

Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 13(6)., 539-554.

Çakır, A. (2007). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Çelebi, M. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Çelik, M. (2021). *Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışlarının Yönetim Tarzlarına Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Çınar, Ö. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü: Kahramanmaraş Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.

Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Çoban, N. O. (2021). *Performansa Dayalı Ödemedeki Duyulan Memnuniyet İle Motivasyon İlişkisinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adaletin Rolü*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Çokluk, Ö. ve Yılmaz, K. (2010). The Relationship between Leadership Behavior and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools , bilig, Summer 2010 Number 54: 75-92

Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia, Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, Bahar*, 77-89.

Demir, N. (2021). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Güven Duyguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* . Mersin: Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Demirtaş, N. (2010). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları.

Dergisi, T. (2005). Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenleri, öğretmenleri ve akşam sanat.

Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, . İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Dönmez, A., Arıcı, A., ve Kutluk, F. (2014). Antalya'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü Ve Fiyatlama Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 3/1, 201-222.

Durmuşoğlu, M. V. (2021). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık ve Mesleki Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Doktora Tezi.

Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived Organizational Support And Employee Diligence, Commitment And İnnovation. *Journal Of Applied Psychology*, 75(1): 51-59

Eraslan, N. (2004). *Konaklama İşlemelerinde Ön Büro*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Erdem, B. (2007). *İşletmelerde Bir Performans Yönetimi Aracı Olarak Kıyaslama Tekniğinden Yararlanma: Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimine Yönelik Bir Araştırma*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Erdoğan, H. (2006). *Resmi-Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. İstanbul: Mamara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Erol, İ. (2021). *Karabük'teki Hazır Giyim Ve Tekstil Firmalarında Çalışan Kadınların Örgütsel Adalet Ve Güven Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi*. Karabük: Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Ettin, F. (2021). *Meslek Öğretmenlerinde Mesleki Doyumun Yordayıcıları Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Yaratıcılık*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Fornes, S. L., Rocco, T. S. ve Wollard, K. K. (2008). Workplace Commitment: A Conceptual Model Developed From Integrative Review of Research. Human Resource Development Review

Gökdeniz, A. ve Erdem, B. (2002). Otel işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), ss.129-152.

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 38-56.

Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Gürak, H. (2006). *Ekonomik Büyüme -ve Küresel Ekonomi*. Bursa: Ekin Kitapevi.

Gürkan, G. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 229, Pages 298-306, ISSN 1877-0428,

Hıdıroğlu, Y. (2021). *Öğretmenlerin Güçlendirilmesinin Örgütsel Bağlılık, Mesleki Bağlılık Ve Okullardaki Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). *Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi *Cilt 20, Sayı 4, Sayfa 1-24*.

İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeleri ve Uygulamalar*. Ankara.

İnce, C. (2008). Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde İşgören Tatminine Etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, Bahar*, 57-70.

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

Kadeer, D. (2018). *Hizmet Pazarlaması: Konaklama İşletmeciliği Pazarlamasında Bir Nitel Araştırma*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kacmar, K. Michele, Dawn S. Carlson ve Robert A. Brymer (1999). “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales”. *Educational and Psychological Measurement* 59 (6): 976–994.

Karaman, S. ve Polat, T. (2020). Turizm Ve Güvenlik İlişkisi (Doğu Ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerini Ziyaret Eden Yerli Turistlere Yönelik Araştırma). *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 369-397.

Karauçak, Ş. (1989). Uluslararası Alanda Hizmet Sektörünün Gelişimi-Avrupa Topluluğu Örneği. *İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları*, 82.

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

Keskes, I. (2013). Relationship Between Leadership Styles And Dimensions Of Employee Organizational Commitment: A Critical Review And Discussion Of Future

Directions, Intangible Capital IC, 2014 – 10(1): 26-51 – Online ISSN: 1697-9818 – Print ISSN: 2014-3214 <http://dx.doi.org/10.3926/ic.476>

Koçak, N. (2001). Konaklama İşletmelerinde Animasyonun Önemi Ve Animasyon Personeline Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi Cilt 16 Sayı:1*, 61-79.

Korkmaz, E. (2021). *Sorumlu Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Koşan, L. (2011). Muhasebe Bilgi Sisteminin Konaklama İşletmeleri Açısından Önemi:. *Cag University Journal of Social Sciences*, 8(2), 119-133.

Külekçi, H. (2021). *Okulun Mimari Ve Tarihi Özelliklerinin Etkileyciliği İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi, İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Lance, C. E., (1991). Evaluations of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment, and precursors to voluntary turnover. *Multivariate Behavioral Research*, 26 (1), 137-162

Mete, A. (2021). *Sağlık Kurumlarında Sosyal Kaytarma, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerindeğerlendirilmesi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Meyer, J. ve Allen, N. (1984). Testing the “Side Bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 372-378.

Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organisations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551

Meyer, J. ve Herscovitch , L. (2001). Commitment In The Workplace Toward A General. *Human Resource Management Review*, 299-326.

Mowday, R. T., Richard M. S. ve Lyman W. Porter (1979). “The Measurement of Organizational Commitment”. *Journal of Vocational Behavior* 14 (2): 224–247.

Nelson, R. (1999). Low-cost ways to build employee commitment. Inc.com. Retrieved June 22,

Odabaşı, Y. (2004). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Öcal, U. (2001). *Genel Turizm*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.

Öge, H. (2018). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılıkları İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Social Science*, 1(2), 21-35.

Önal, S. (2021). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bilgi Teknolojileri Bölümünde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Özdemir, E. ve Akpınar, A. (2002/2). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (3), 85-105.

Özer, A. (2021). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Gıda Perakende Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özer, Ö. ve Günaydın, Y. (2010). Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati İlişkisi: Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 11, Sayı 2*, , 127-154 .

Özgan, B. B., Yazıcı, H. N. ve Fener, T. (2010). Turizm İşletmelerinde Teknik Hizmetler Biriminin (Bölümünün) Personel Seçme, Değerlendirme Ve İşe Yerleştirme Süreci, Kurum İşleyiş Sürecine Etkisi (Örnek Çalışma: Çırağan Kempinski Oteli). *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2*, 29-35.

- Özgüç, N. (1998). *Turizm Coğrafyası Özellikler & Bölgeler*. İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Öztekin, H. ve İlhan, İ. (1994). Konaklama Endüstrisi ve Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması. *Anatolia*, 12-15.
- Öztürk, M. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (kırklareli Örneği)*. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Öztürk, Y. (2018). *Örgütsel Bağlılık Ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Cerrahpaşa Örneği)*. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Öztürk, Y. ve Seyhan, K. (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Servqual Yöntemi İle Ölçülmesi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 170-182.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., ve Boulian, P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Radosavljevic, Z, Cilerdzic, V. ve Dragic, M. (2017). Employee organizational commitment. *International Review*. 2017. 18-26. 10.5937/intrev1702018R.
- Salancik, G. (1977). *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief*. Chicago: St Clair Press,1-59.
- Sevimli, S. (2006). *Hizmet Sektöründe Kalite Ve Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Uygulama*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetim Ve Endüstri İşletmeciliği Tezli Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi.
- Sığırı, Ü. ve Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 131-154.

Şaldıran, E. (2019). *Sağlık Sektöründe Otelcilik Hizmetlerinin Çalışanlar Tarafından Algılanması*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Şenel, G. (2019). *Hizmet Sektöründe Yalın Üretime Geçişte Değer Akışı Ve Haritalandırma Yöntemi: Bir Uygulama*. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Tebliğ. (13 Ocak 2021). Kamu Sosyal Tesislerine İlişkin Tebliğ. *Hazine ve Maliye Bakanlığı*.

Topaloğlu, M. ve Sökmen, A. (2001). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performans İlişkisi: *Anatolia :Turizm Araştırmaları Dergisi*, 34-43.

Türker, A. ve Özaltın, G. (2010). Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: İzmir İli Örneği. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı25, 81-104.

Türkkan, G. (2021). *Algılanan Yönetici Desteği ve Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma*. Adana: TC Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Uyanık, S. (2021). *Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Gemi Adamları Üzerine Bir Araştırma*. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Uyar, S. ve Yelgen, E. (2012). Konaklama İşletmelerinin Muhasebe Eğitiminden Beklentileri. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 14 Sayı 2 (327-348).

Yılmaz, G. (2019). *Lidere Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektörü Çalışanlarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. İstanbul: T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yönetmelik. (29 Nisan 2021). Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmenevi Ve Akşam Sanat Okulları Yönetmeliği. *Milli Eğitim Bakanlığı*.

Zefeidi , S., ve Mohamad, N. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public. *International Review of Management and Marketing*, 151-160.

<https://www.intracen.org/Services-Sector-Tourism-Services/>, 12.11.2021

<https://www.userlike.com/en/blog/service-variability>, 05.12.2021

<https://bizfluent.com/about-5063797-hotel-organizational-structure-.html>, 16.12.2021

<https://smallbusiness.chron.com/organizational-structure-hotel-3809.html>, 05.01.2022

<https://smallbusiness.chron.com/planning-tools-effective-hotel-management-77921.html>, 12.12.2021

<https://hospitalitystudy.eu/sales-marketing-manager/>, 15.11.2021

<http://www.orgcharting.com/hotel-organizational-chart/>, 12.01.2022

<https://www.ispatguru.com/employee-organizational-commitment/>, 10.12.2021

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/organizational-commitment>, 10.10.2021

<https://www.questionpro.com/blog/organizational-commitment/>, 11.01.2022