

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN ETMENLER VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞIN, İŞE BAĞLILIK VE AYRILMA İSTEĞİ GİBİ KAVRAMLARLA
OLAN İLİŞKİLERİNİN UYGULAMALI ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hakan KARTAL

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

OCAK 2015

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN ETMENLER VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞIN, İŞE BAĞLILIK VE AYRILMA İSTEĞİ GİBİ KAVRAMLARLA
OLAN İLİŞKİLERİNİN UYGULAMALI ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hakan KARTAL
507111208**

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Y.Doç.Dr. Cemil CEYLAN

OCAK 2015

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 507111208 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Hakan KARTAL**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN ETMENLER VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN, İŞE BAĞLILIK VE AYRILMA İSTEĞİ GİBİ KAVRAMLARLA OLAN İLİŞKİLERİNİN UYGULAMALI ANALİZİ**” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Y.Doç.Dr. Cemil CEYLAN**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. Vehbi Tufan KOÇ**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Doç.Dr. Nihan Çetin DEMİREL
Yıldız Teknik Üniversitesi

Teslim Tarihi :15 Aralık 2014
Savunma Tarihi :21 Ocak 2015

*Çalışmam sürecinde, desteğini esirgemeyen
sevgili eşim Gülşah'a ithafen,*

ÖNSÖZ

İnsan faktörünün her geçen gün daha da önem kazandığı günümüz örgütlerinde, çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ve bu bağlılıklarının hangi etmenlerden etkilendiği ve tüm bu etmenlerin çalışanların işe olan bağlılıkları ve işten ayrılma eğilimlerine olan etkilerinin incelendiği bu çalışmanın, özellikle örgütlerde karar verici konumda olan kişiler için önemli bir kaynak olacağı düşünülmüş ve hazırlanmıştır.

Çalışmamın tüm süreçlerinde beni sabırla destekleyen eşime, aileme, gerekli tüm yönlendirmeleri yapıp teşvik eden değerli hocam Y.Doç.Dr. Cemil CEYLAN'a teşekkürü borç bilirim.

Aralık 2014

Hakan KARTAL

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiv
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN ETMENLER VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN, İŞE BAĞLILIK VE AYRILMA İSTEĞİ GİBİ KAVRAMLARLA OLAN İLİŞKİLERİNİN UYGULAMALI ANALİZİ.....	xv
ÖZET.....	xv
SUMMARY	xvii
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	4
2.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	6
2.1.1 Kişisel faktörler	7
2.1.2 İş beklentileri.....	7
2.1.3 Örgütsel faktörler	12
2.1.4 Örgüt dışı faktörler.....	16
2.2 Örgütsel Bağlılık Konusundaki Teoriler	17
2.2.1 Mowday'ın sınıflandırması	17
2.2.2 Etzioni'nin sınıflandırması.....	19
2.2.3 O'reilly ve Chatman'ın sınıflandırması	20
2.2.4 Wiener'in sınıflandırması	21
2.2.5 Allen ve Meyer'in sınıflandırması	21
2.2.5.1 Duygusal bağlılık	22
2.2.5.2 Devam bağlılığı.....	23
2.2.5.3 Normatif bağlılık.....	25
2.2.6 Argyris'in sınıflandırması	26
2.2.7 Buchanan II'nin sınıflandırması.....	27
2.2.8 Kanter'in sınıflandırması	28
2.2.9 Becker'ın sınıflandırması	28
2.2.10 Salancik sınıflandırması	31
2.3 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	32
2.3.1 Düşük örgütsel bağlılık	32
2.3.2 İlmli örgütsel bağlılık.....	34
2.3.3 Yüksek örgütsel bağlılık	34
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN ETMENLER.....	35
3.1 Personel Güçlendirme	35
3.1.1 Personel güçlendirmenin yararları	37
3.2 Örgütsel Güven	38
3.3 Kişisel (Bireysel) Güven	39
3.4 Yetki Devri	40
3.4.1 Yetki kavramı.....	40

3.4.2 Yetki devrinin ilkeleri	44
3.5 Kararlara Katılım.....	46
3.5.1 Çalışanların kararlara katılım dereceleri	46
3.6 Otonomi.....	48
3.7 İşe Bağlılık.....	50
3.7.1 İşe bağlılık ile ilgili yaklaşımlar.....	52
3.7.2 İşe bağlılığı etkileyen faktörler	54
3.7.3 İşe bağlılığın oluşturduğu sonuçlar	55
3.8 İşten Ayrılma Niyeti	57
3.8.1 Ayrılma isteğini etkileyen faktörler	57
3.8.2 Çalışan devir hızının yüksek olmasının şirketlere maliyeti	58
4. UYGULAMA: ANALİZ VE BULGULAR.....	60
4.1 Araştırma Amacı ve Önemi.....	60
4.2 Araştırmanın Modeli	61
4.3 Araştırmanın Hipotezleri	62
4.3.1 İşe katılım ile ilişkili hipotezler.....	62
4.3.2 İşten ayrılma isteği ile ilişkili hipotezler	63
4.3.3 Duygusal bağlılık ile ilişkili hipotezler	63
4.3.4 Devam bağlılığı ile ilişkili hipotezler.....	64
4.3.5 Normatif bağlılık ile ilişkili hipotezler.....	64
4.4 Araştırmanın kapsam, kısıt ve sınırlılıkları	65
4.5 Araştırmada Kullanılan Soru Formları	66
4.5.1 Örgütsel bağlılık ölçeği	66
4.5.2 Personel güçlendirme ölçeği	67
4.5.3 Örgütsel güven ölçeği.....	67
4.5.4 Kişisel güven ölçeği	68
4.5.5 Yetki devri (delegasyon) ölçeği	68
4.5.6 Kararlara katılım ölçeği.....	68
4.5.7 Otonomi ölçeği.....	69
4.5.8 İşe bağlılık ölçeği	69
4.5.9 İşten ayrılma niyeti ölçeği	69
4.6 Verilerin Öntesti	70
4.7 Veri Toplama Yöntemi ve Uygulama Süreci	70
4.8 Verilerin Değerlendirilmesi.....	72
4.9 Katılımcıların Demografik Özellikleri	72
4.10 Analiz Aşamaları	74
4.10.1 Frekans, ortalama, minimum maksimum, standart sapma ve normallik testi	74
4.10.2 Model güvenilirlik testi	76
4.10.3 Common method bias (CMB) testi	77
4.10.4 Faktör analizi.....	80
4.10.5 Yeni oluşan faktörlerin güvenilirlik analizi	83
4.10.6 Diskriminant geçerliliği (discriminant validity).....	84
4.10.7 Yeni oluşan faktörlere göre yeni hipotezler	85
4.10.8 Regresyon analizi	89
5. İSTATİSTİKSEL ANALİZ SONUCU ELDE EDİLEN BULGULAR.....	93
5.1 İşe Adanmışlık İle İlişkili Hipotezlerin Testi	93
5.2 İşe Bağlılık İle İlişkili Hipotezlerin Testi	94
5.3 İşten ayrılma Niyeti İle İlişkili Hipotezlerin Testi	95
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	100

6.1 . Sonuçlar.....	100
6.1.1 Duygusal bağlılık sonuçları	101
6.1.2 Devam bağlılığı sonuçları	102
6.1.3 Normatif bağlılık sonuçları	103
6.1.4 İşe adanmışlık sonuçları.....	103
6.1.5 İş bağlılığı sonuçları.....	104
6.1.6 Ayrılma niyeti sonuçları.....	104
6.2 Öneriler.....	105
KAYNAKLAR	108
EK A. ANKET FORMU	120
ÖZGEÇMİŞ.....	124

KISALTMALAR

KISGUV	: Kişisel güven
ORGGUV	: Örgütsel güven
DELEG	: Delegasyon
KARARK	: Kararlara katılım
OTONOM	: Otonomi
YETNK	: Yetenek sahibi olma
ISONEM	: İşi önemli olarak görme
DUYBAG	: Duygusal bağlılık
DEVBAG	: Devam bağlılığı
NORMBAG	: Normatif bağlılık
ISADAM	: İşe adanma
ISBAG	: İşe bağlılık
AYRLMA	: İşten ayrılma niyeti

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.1 : Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	7
Çizelge 2.1 : Dışsal ve içsel bağlılık arasındaki farklar.	27
Çizelge 3.1 : Bağlılık düzeylerinin olası sonuçları.....	33
Çizelge 4.1 : Kararlara katılım düzeyleri.....	47
Çizelge 4.2 : Liderlik davranışları	48
Çizelge 5.1 : İşe bağlılıkla ilgili bazı tanımlar.....	51
Çizelge 6.1 : İşe bağlılığın öncülleri.....	55
Çizelge 7.1 : İşe bağlılığın sonuçları.	56
Çizelge 8.1 : Örneklem büyüklüğü hesabı.....	71
Çizelge 9.1 : Katılımcı yaşları	72
Çizelge 9.2 : Katılımcı cinsiyetleri	72
Çizelge 9.3 : Katılımcı eğitim düzeyleri.....	73
Çizelge 9.4 : Katılımcı medeni durum.....	73
Çizelge 9.5 : Katılımcı yönetici mi?	73
Çizelge 9.6 : Katılımcı toplam iş tecrübesi.....	73
Çizelge 9.7 : Katılımcı mevcut işindeki çalışma süresi.....	73
Çizelge 10.1 : Frekans sonuçları.....	74
Çizelge 11.1 : Güvenirlik testi.	77
Çizelge 12.1 : Common method bias analizi	78
Çizelge 13.1 : Faktör analizi sonuçları	81
Çizelge 14.1 : Yeni faktörler	81
Çizelge 14.2 : Yeni faktörler	83
Çizelge 15.1 : Yeni faktörlerin güvenilirlik analizleri.	83
Çizelge 16.1 : Discriminant validity testi	84
Çizelge 17.1 : Üst çizelge için kısaltmalar	85
Çizelge 18.1 : Regresyon analizi formülleri	90
Çizelge 19.1 : Regresyon analizi sonucu ilişkiler.....	92

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1 : Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı.....	18
Şekil 2.1 : Organizasyonel bağlılığın üç bileşeni	19
Şekil 3.1 : Üç boyutlu görsel bağlılık modeli	22
Şekil 4.1 : İşe bağlılıkla ilgili faktörler ve bağlılığın sonuçları	54
Şekil 5.1 : Araştırma modeli	62

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN ETMENLER VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN, İŞE BAĞLILIK VE AYRILMA İSTEĞİ GİBİ KAVRAMLARLA OLAN İLİŞKİLERİNİN UYGULAMALI ANALİZİ

ÖZET

Günümüz örgütlerinde insan faktörü her zaman olduğundan daha da önemli bir hale gelmiştir. İnsanların da örgüt içinde bağlılık, kabul görme, güvenme, görüşlerine danışılması gibi ihtiyaçları önemsenmelidir. Bu kapsamda çalışanlar ve çalışanların örgüte olan bağlılıkları incelenerek çalışmaya başlanılmıştır. Yapılan araştırmalar neticesinde örgütsel bağlılığında kendi içersinde faktörlere ayrıldığı tespit edilmiştir. Çalışmada da temel olan bu faktörler duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

Örgütsel bağlılık ile ilişkisinin olduğu düşünülen ve literatür araştırmasıyla da desteklenen, kişinin kendisine olan güveni, örgütsel güven gibi güven temelli iki önemli unsurun da örgütsel bağlılıkla olan ilişkileri merak edilmiş ve literatür araştırmaları da yapılarak çalışmaya dahil edilmişlerdir.

Sonrasında da yönetsel bazı kavramlarında örgütsel bağlılığa olan etkilerinin tespit edilmesi amaçlanarak literatür araştırılmış, varsayımlar yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucu yönetsel olgulardan yetki devri (delegasyon), kararlara katılım, çalışanın otonomi düzeyi ve personel güçlendirme incelenmek üzere modele dâhil edilmiştir. Yönetsel olarak her birinin farklı önem ve amacı bulunan bu kavramların öncelikle her bir örgütsel bağlılık türüyle olan ilişkilerinin saptanması amaçlanmıştır.

Örgütsel bağlılığı ve onu etkileyen etmenlerin ne sonuçlar doğuracağının araştırılması yapılarak işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti kavramları modele eklenmiş ve nihayet model oluşturulmuştur. Karar vericiler için özellikle önemli olan bu çıktı değerlerin hem örgütsel bağlılık faktörleriyle hem de örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler ile olan ilişkileri incelenmiştir. Bu kapsamda hipotezler oluşturulmuştur.

Öncelikle modelde kullanılacak olan kavramların açıklanması ve bu kavramlar ile daha önce yapılan çalışmalar hakkında literatür araştırması yapılmış ve bu araştırma neticesinde modelde kullanılacak her bir kavram tanımlanmış, daha önce bu kavramlar ile yapılan çalışmalara referans verilmiştir. Bu araştırmalar neticesinde model ile birlikte hipotezler de oluşturulmuş ve veri toplama aşamasına geçilmiştir.

Çalışmada veri toplamada anket yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle anket soruları belirlendikten sonra 40 kişilik bir örnek hacmine ön çalışma yapılmış ve yapılan bu çalışma neticesinde bazı faktör ölçüm sorularının güvenilirlik değerleri yeterli görülmemiştir. İşe katılım ve işten ayrılma niyeti faktörlerinin anket soruları başka, daha güçlü güvenilirliği olan bir referans kullanılarak değiştirilmiştir.

Nihai anket soruları belirlendikten sonra anket 205 kişilik çalışan grubuna hem elektronik ortamda hemde çıktı alınıp elden dağıtılmıştır. Ankette bazı sorular

doğruluk sağlanması adına ters sorulmuş ve sonrasında değerlendirilirken cevaplar düzeltilmiştir. Çalışmada beşli Likert Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın analizlerinin tamamında SPSS 20.0 paket istatistik programı kullanılmıştır.

Verilerin testi için istatistiksel yöntemlere başvurulmuştur. Bu yöntemleri sırası ile değinecek olursak;

- Verilerin minimum, maksimum, frekans ve normallik analizinin yapılması,
- Modeldeki ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesi,
- “common method bias” hatasının olup olmadığının test edilmesi,
- Factor analizi yapılması
- “discriminant validity” (diskriminant doğrulama) testinin yapılması
- Regresyon analizi yapılması

Bu testler sonucunda, öncelikle bazı öngörülen faktörlerin, yeni bazı faktörlerden oluştuğu tespit edilmiştir. Personel güçlendirme faktörü, “çalışanın iş için yetenek sahibi olması” ve “çalışanın işini önemli görmesi” alt faktörlerinden oluştuğu; aynı şekilde işe katılım faktörünün ise “işe adanmışlık” ve “işe bağlılık” alt faktörlerinden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu yeni faktörlerin de etkisi ayrı ayrı incelenmiştir.

Örgütsel bağlılık faktörleri olan duygusal, devam ve normatif bağlılığı hangi unsurların etkileyip etkilemedi ve bu örgütsel bağlılık unsurlarından hangilerinin işe olan katılım ve işten ayrılma niyeti kavramlarını etkilediği araştırılmıştır. Aynı zamanda örgütsel bağlılığa etki eden modelimizdeki unsurların, işe katılım ve ayrılma niyeti ile olan ilişkileri de incelenmiştir.

Bulunan sonuçlara kısaca değinecek olursak;

- Duygusal bağlılığın, örgütsel güven, yetki devri (delegasyon) ve işin önemli görülmesi faktörlerinden pozitif etkilendiği, kişisel güven, otonomi ve iş için yetenekli olma faktörlerinden zıt yönde etkilendiği tespit edilmiştir.
- Devam bağlılığının ise örgütsel güven, delegasyon (yetki devri) işin önemli görülmesi kavramlarından pozitif, otonomi faktöründen ise negatif yönde etkilendiği bulunmuştur.
- Normatif bağlılık; kararlara katılım ve işin önemli görülmesi faktörlerinden pozitif olarak etkilenmekte, kişisel güven ise normatif bağlılığı negatif olarak etkilemektedir.
- İşe adanmışlık; delegasyon, işin önemli görülmesi ve normatif bağlılık kavramlarından pozitif yönlü etkilenmektedir. Otonomi faktöründen ise zıt anlamlı olarak etkilenmektedir.
- İşe bağlılık; örgütsel güven, işin önemli görülmesi, duygusal ve normatif bağlılık kavramlarından olumlu olarak etkilenmekte; kişisel güvenden ise olumsuz etkilenmektedir.
- Ayrılma niyeti ise örgütsel güven, kararlara katılım, işin önemi ve duygusal bağlılık düzeyi artıktça azalmakta; kişisel güven ve kişinin yetenek sahibi olması ise işten ayrılma niyetini artırmaktadır.

Çalışma sonucunda, ilgili sonuçların her biri detaylı olarak değerlendirilmiş ve özellikle karar vericiler için önemli sayılabilecek tavsiyeler yapılmıştır.

THE RELATIONS AND MEASUREMENT BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND THE FACTORS THAT AFFECT ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ALSO AFFECTED FROM ORGANIZATIONAL COMMITMENT THAT JOB COMMITMENT AND INTENTIONS TO LEAVE

SUMMARY

The human factor in today's organizations became more and more important every single day. People are expecting commitment, acceptance, trust, decision involvement at their organization like their social lives. From this starting point, I started searching literature organization commitment. What is affect it and what is affected from organizational commitment? After a litte search, I decided to work with organizational commitment and I realised that organizational commitment have three sub factors and these factors are affective commitment, continuity commitment, and normative commitment.

Then i continued searching the literature and found that trust is interesting factor and founded in same reseach that is related with organizational commitment. I use two different trust factors on my work. First one is personal trust, which means human that thrust him and the second trust factor ise organizational trust. I was curious about are these two trust factors affecting organizational commitment or not. So I put two factor on my examine model.

After that, I searched some of management factor that affect or could be affected form organizational commitment. First, I focused on that which factors affect or could be affect organizational commitment. After my researh I founded that delegation, participate decisions, autonomy and empowerment are the factors that I wonder most relationship between organizational commitment. Therefore, these factors are decided to use on the reseach model as the factors that affect organizational commitment. All these factor have their own importance on the literature so their relationships within organizational commitment's factors are important.

The factors that affected from organizational commitment and also the factor which affect organizational commitment are searched also and founded that job involvement and intentions to leave could be useful especially the people which is on the decision taking side. So job involvement and intention to leave added to the research model. After those hypotheses are created to control that, they are proven or not.

Firstly, all factors that are used in the model have explained and also made literateur search for every single of them. All of them defined and the old researches with using these factors are investigated. In addition, same of them added on my research with their referances. After that, it is time to collect data for the research.

The survey method is used to collect date for the research. After survey defined, question from the references of 40 people used for the preliminary research. The

reliability test is applied for these 40 people survey data. Thanks to the preliminary research, some of factor questions are founded unreliable. For that reason, job involvement and intentions to leave reference questions are changed with more reliable ones. In addition, I used these new factor questions on the main research.

Main research is applied within 205 people. Two different survey method used for replies. One of them electronic survey which I used also google survey website, and my college's special survey website. In addition, I printed and distributed some survey on hand to hand. I used reverse question to raise reliability of the factor. Then I make them correct before examine on the software. I used SPSS 20.0 software at my all research. I used Five Point Likert Scale on the research.

To examine the surveys data statistical methods are used. These statistical methods are below;

- Define the frequencies, minimum maximum and normality of the data,
- Test the reliability of the items,
- Test the data for the “common method bias”
- Factor analysis of the data
- Discriminant validity
- “common method bias” test,
- Factor analysis
- “discriminant validity” of the factors
- Regression analysis

After these statistical searches some of factors founded that have sub factors. These factors are empowerment and job involvement. It's founded that empowerment have two subfactor these are “having ability” and “thinking that the job is important”. Moreover job involvement have founded that have two subfactors these are “job dedication” and “job commitment” these subfactor are thought that new factors and all of them examined in the research

It's examined that which of organizational commitment factor are affected from delegation, participate decisions, autonomy, and two subfactors of empowerment and moreover it's tried to realize that are all these factor affect job dedication, job commitment and intention to leave. Regression analyses give us the relations between these factors.

These relations are;

- Affective commitment is affected positively within the factors that organizational trust, delegation, importance of job. It's affected negatively within the factors that personal trust, autonomy, and having ability for the
- Continuance commitment is affected positively within the factors that organizational trust and delegation. It's affected negatively within the factor that
- Normative commitment is affected positively within the factors that participate decisions and importance of the job. It has affected negatively within the factor that personal trust.
- Job dedication is affected positively within the factors that delegation, importance of job, and normative commitment. It is affected negatively within the factor that autonomy.

- Job commitment is affected positively within the factors that organizational trust, importance of the job, affective commitment and normative commitment. It's affected negatively within the factors that personal trust.
- Intention to leave factor is affected positively within the factors that personal trust and having ability. It's affected negatively within the factors that organizational trust, participate decisions, importance of job and affective commitment

At the result, stage of the reseacrh all factor and their relations have examined detailed. Moreover, have given the same advices especially for the managers and the people who deciding.

1. GİRİŞ

Örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve tüm bu faktörlerin aralarında ve işten ayılma niyeti ve işe bağlılık ile olan ilişkilerinin incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın amacı ve kapsamı aşağıda açıklanmıştır.

1.1 Tezin Amacı

Örgütsel bağlılık ana eksenli yapılan bu çalışmada, işin biraz daha öncesine gidecek olursak; sanayi devrimi ve öncesinde belki de hiç önemli ve gerekli görülmeyen birçok kavram sanayi devrimi sonrası gündeme gelmiştir. Aslında işlerin daha verimli yapılması yeni teknolojilerin gelişmesi ve emir buyrulanlar dışında da birçok pozitif katkı potansiyeli olan insan faktörü gündeme gelmiştir. Sanayi devrimi öncesi insandan ziyade makineler önem kazanmıştı. Çalışanlar ise işveren gözünde birer robottan farksızlardı. Sanayi devrimi ve daha sonraları olan dünya savaşları sonrasında, insan faktörünün örgütler için önemi anlaşılmaya başlandı. Yeni yönetimler insan olgusunu dikkate alarak şekillenmeye başladı. Artık insanın bütünüyle verimlilik, gelişmişlik ve teknolojiye önemli birer unsur olduğu anlaşılmaya başlandı.

İnsanların nasıl sosyal çevrelerinde iletişim, güven, bağlılık, karar alma, güç kazanma gibi ihtiyaçları bulunuyor ise, benzer ihtiyaçların örgütler ile de ilişkili olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. Özellikle 2. Dünya savaşı sonrasında günümüze kadar geçen sürede, insan kaynağının örgütlerin en önemli ve değerli kaynak olduğu bilinci hâkim olmuştur. Bu sebeptendir ki insanı inceleyen birçok bilim dalı bulunmakla beraber yöneticilik okullarında da insan faktörü örgütlerin verimli bir şekilde işlemeleri, yaratıcı olabilmeleri, gelişim ve teknoloji üretmeleri için büyük önem taşımaktadır. Kısacası, insanın bir robot veya makine olmadığı, farklı olduğu, duygu ve düşünceleriyle bir bütün olduğu anlaşıldı. Davranışlarının bir nedene

dayandığı ve örgüt ile insanın birbirinden ayrı düşünölemeyeceğı anlaşılmaya başlandı.

Araştırmanın temel başlangıç konusu insanların örgütlere neden bağılı oldukları veya örgüt bağılılığının nelerden, ne şekilde etkilendiğı, neleri etkileyip iletişimde olduğı fikri olmuştur. Örgütsel bağılılık kelime anlamı olarak kişilerin kendilerini çalıştıkları örgüte ait hissetmeleri anlamını taşımaktadır. Peki, kişi kendisini neden ve nasıl bir örgüte ait hisseder? Bu durum ne şekilde, nelerden etkilenir? İşte bu soruların cevabını bulmak adına öncelikle örgütsel bağılılık olgusu araştırılmıştır. Örgütsel bağılılık literatürde kısaca, kişinin kendisini örgüte ait hissetmesi olarak tanımlanabilir.

Yapılan araştırmalar örgütsel bağılılığın da alt faktörlerden oluştuğunu ortaya koymuştur. Bu ayrımlardan literatürde de en çok kabul gören ve tez çalışmasında da referans kabul edilen Allen ve Meyer (1990)'da yapmış olduğı araştırmadır. Bu çalışmaya göre örgütsel bağılılık; duygusal bağılılık, devamlılık bağılılığı ve normatif bağılılık olarak üç alt faktörden oluşmaktadır. Bu faktörlerin de nelerden ne şekilde etkilendiğı ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Yapılan tarama neticesinde örgütsel bağılılığı etkileyen unsurların neler olabileceğı değerlendirilmiş ve örgütsel bağılılığın ilişkili olduğı kavramlar incelenmiştir.

Yapılan bu literatür araştırması neticesinde, örgütsel bağılılık unsurunun birçok farklı unsurdan etkilenebileceğı tespit edilmiştir. Çalışmada ise güven olgusu üzerinde durulmuştur. Güven ise kişinin kendisine olan güveni ve kişinin örgüte olan güveni olarak iki farklı boyutuyla incelemeye alınmıştır.

Sonrasında ise yönetsel unsurlarla örgütsel bağılılığın ilişkileri incelenmiş ve nihayetinde “yetki devri (delegasyon)”, “kararlara katılım”, “otonomi” ve “personel güçlendirme” unsurlarının “örgütsel bağılılık” ile olan ilişkileri incelenmeye karar verilmiştir.

Yapılan literatür çalışmaları sonucunda tüm parametrelerin bir çıktı olarak işten ayrılma niyeti ve işe bağılılık unsurlarını etkileyip etkilemediğı araştırılıp, örgütlere, yöneticilere, karar vericilere faydalı olabilecek çıktılar sağlanması amaçlanmıştır.

Bu kapsamda bakacak olursa yetki devri günümüz yönetimlerinde adı sık geçen bir olgudur, fakat bu aracın ne denli ve nasıl kullanıldığı ve daha da önemlisi bu aracın

kullanılmasının gerçekten de örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediği incelenmek istenen konulardan bir tanesidir. Acaba örgütlerde yetki devri olup olmaması işe bağlılığı etkiliyor mu veya yetki devri olursa çalışanların işten ayrılma niyetlerinde bir değişim oluyor mu?

Aynı şekilde çalışanların kararlara katılımı bir anlamda katılımcı yönetim biçimlerinde olması beklenen bir durumdur. Günümüz, modern yönetim teorileri de bu yönetim biçimini yöneticilere önermektedirler. Gerçekten de çalışanların kararlara katılımları, fikirlerini özgürce belirtmeleri örgüte olan bağlılıklarını etkiliyor mu? Veya kararlara katılımın yüksek olması işe bağlılığı etkiliyor mu? İşten ayrılma ile kararlara katılım arasında nasıl bir ilişki var? Bunlar da merak edilen ve tespit edilmek istenen bir diğer unsurlar topluluğu olmuştur.

Çalışanın otonomisi (özerkliği) ise bazı iş modellerinde veya örgütlerde sıklıkla görülen, bu şekilde çalışanların tercih edildiği diğer bir inceleme unsurudur. Otonom yapıda çalışanların olması veya örgütün bu şekilde bir yönetim benimsemesi örgüt bağlılığını artırır mı? Çalışanın otonom düzeyinin artması işe bağlılığı etkiler mi veya işten ayrılma niyeti otonomi ile etili midir? Bu sorular da çalışmada yanıt aranan diğer önemli sorulardır.

Personelin güçlendirilmesi kavramı da örgütlerde sıklıkla uygulanan veya uygulanması beklenen olgulardan bir tanesidir. Modern yönetim biçimlerinde tavsiye edilmektedir. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık, işe katılım ve işten ayrılma niyetiyle olan ilişkilerinin de incelenmesi bir diğer çalışma amacıdır.

2014 yılında yapılan bu güncel çalışmanın, örgütsel bağlılık çatısı altında güven unsuru, yönetsel unsurlar ile olan ilişkiler ve karar vericiler içinde önemli çıktılar sağlayabilecek “işten ayrılma niyeti” ve “işe katılım düzeyi” gibi kavramlar ile ne derece etkileşim içinde olduklarının tespit edilmesi önem taşımaktadır. Yöneticiler için önemli çıktıların elde edilmesi amaçlanmıştır.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bağlılık, kelime olarak, "birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat" anlamlarına gelmektedir. Bunun yanında, "bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük" olarak da tanımlanmaktadır.

Mehmet Doğan, Büyük Sözlüğü'nde bağlılığı, bağlı olma hali, tabilik ve sadakat olarak tanımlamıştır (Doğan, 1996, s.102). Sadakat ise sürekli bir bağlılığı ifade etmektedir. Bu nedenle bağlılığın anlık bir durum olmadığını süreklilik arz eden bir kavram olduğunu görmekteyiz.

Luthans'a göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutumdur (Luthans, 1992 s.130). Örgüt ile işgörenin amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olmasıdır. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteğidir (Mowday ve diğerleri, 1982, s.20).

Örgütsel bağlılık, bireysel veya alt gruplardan çok, örgütün çıkarlarına önem verme ve onları koruyacak şekilde davranma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Kundi ve Saleh, 1993, s.154).

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığının temelidir (Caldwell, 1990, s.246).

Bağlılık; işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir (Balay, 2000, s.16).

Örgütsel bağlılık kavramı için Kiesler, Sakumura ve Salancik ise şu tanımlamayı yapmışlardır: "bağlılık, bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda doğan davranışsal eylemlerdir (Reichers, 1985, s.468).

Örgütsel bağlılık araştırmalarında Porter, Steers ve Mowday'e ait tanımlama literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Buna göre; bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde güç sarf ettiklerinde bağlılık meydana gelir.

Burada bu tanımlamadan bağıllık için üç unsur söz konusu olacaktır (Vandenberg ve Scarpello, 1994, s.536):

- Örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bu amaç ve değerlerin kabulü,
- Örgütsel amaçların başarılması yönünde güç sarf etmeye istekli olma,
- Örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı.

Örgütsel bağıllık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağıllığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balci, 2003, s.27-28).

Bağıllık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağıllık gösteren işgörenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000, s.3).

Örgütsel amaçlara bağıllık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yönlendirmektedir (Katz ve Kahn, 1977, s.436).

Örgütsel bağıllık, çalışılan örgütle özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat duyguları içinde olma şeklinde ifade edilebilmektedir. Özdeşleşme, bireyin görev yaptığı örgütün amaçlarını benimsemesi, diğer bir ifade ile kendisini örgütle tanımlamasıdır. Burada, çalışanın amaçlarını benimsediği örgütten gurur duyması söz konusudur. Örgüte katılım duygusu, işin gerektirdiği rol ve faaliyetleri benimsemek ve onlarla bütünleşmektir. Sadakat ise, örgüte aidiyet hissetme ve örgütte kalmak isteğini belirtmektedir (Cook ve Wall, 1980, s.40; Balay, 2000, s.24).

Çalışanın örgüte olan bağlılığı, çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Çalışan bağlılığını, o örgütün bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyarak, örgütün yararı için yüksek seviyelerde çaba sarf ederek ya da örgüt değerlerini, vizyonunu ve hedeflerini benimseyip kabullenerek gösterebilir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Baysal ve Paksoy, 1999, s.7-15).

Bağlılık konusunda yapılan tanımlamalar oldukça farklı içeriklere sahiptir. Bununla birlikte bütün tanımların ortak noktası bağlılığın birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi temel almasıdır. Tanımlar arasındaki farklılıklar daha çok bu ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusundaki görüş ayrılıklarından kaynaklanmaktadır (Çöl, 2003, s.50).

Örgütsel bağlılık örgütler için anahtar bir konu özelliği olması nedeni ile yöneticiler için daima problem arz etmektedir (Brewer, 1996, s.24). Çünkü örgütler dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için dengeye sokmak zorunda oldukları pek çok karışık problemle karşı karşıya bulunmaktadır. Onlar sürekli olarak maliyetleri düşürerek performanslarını artırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği artırmalıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır (Becker ve Gerhart, 1996, s.778-801).

2.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Birçok çalışan davranışının nedenini oluşturan örgütsel bağlılık kavramının kendisi de çok sayıda faktörden etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çok farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir.

Northcraft ve Neale'in (1990) çalışmasında örgütsel faktörler 3 ana başlık altında sınıflanmıştır. Çizelge 1.1.'de örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler görülebilir.

Çizelge 1.1. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler.

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1. İş beklentileri 2. Psikolojik beklentiler 3. Kişisel özellikler	1. İşin niteliği ve önemi 2. Yönetim 3. Ücret 4. Gözetim 5. Örgütsel kültür 6. Örgütsel adalet 7. Örgütsel ödüller 8. Takım çalışması 9. Örgütün bulunduğu sektörün durumu	1. Yeni iş olanakları 2. Profesyonellik 3. İşsizlik oranı 4. Ülkenin sosyoekonomik durumu 5. Sektörün durumu

Kaynak: Northcraft ve Neale, 1990, s.471

2.1.1 Kişisel faktörler

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Genellikle kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler, örgütsel amaç ve değerlerin benimsenip örgütte uzun yıllar çalışılması açısından son derece büyük bir öneme sahiptir. Bu kapsamda kişisel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler başlıkları altında incelenmiştir.

2.1.2 İş beklentileri

Bireyin çalışma amacı bireysel ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmektir ve yapacağı işin bu ihtiyaç ve hedefleri gerçekleştirmede bir araç olup olmayacağı konusunda beklentileri bulunmaktadır. İşgücü ve pazar şartları içinde çalışan ile örgüt arasında imzalanan sözleşme örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Bu ilişkide örgütler, çoğu zaman bireyler açısından kişisel amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç niteliğindedir. Dolayısıyla örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yetenek ve kapasitesi örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Uzun süreli bir sözleşme, iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşımaktadır ve bu da örgütün değerlerini paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirmektedir (Zaccaro ve Dobbins, 1989, s.267).

İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulmuş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirleriyle uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu etkilenecektir (Cohen, 1992, s.541).

2.1.2.1 Psikolojik sözleşme

Çalışan ile örgüt arasında temelde iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve biçimsel sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir (İnce ve Gül, 2005, s.60-61; McDonald ve Makin, 2000, s.84).

Psikolojik sözleşmeler, bireyin örgütte iş olanağı bulduğu ilk günden itibaren oluşmaya başlar. Beklentilerin oluşması tarafları yükümlülük altına sokar ve birbirlerine bağımlı hale getirir. Çalışanların karşılıklı taahhütleri doğru algılamaları ve psikolojik sözleşmeyi doğru oluşturmaları sunulan bilgilerin doğruluk derecesiyle yakından ilişkilidir. Örgütte, bir bireyin belirli bir psikolojik sözleşmenin varlığına inanması, diğer örgüt üyelerinin de sözleşmeye aynı anlamı yükledikleri anlamına gelmez. Çünkü her insanın, diğer insanlardan duygu ve düşüncesiyle farklı olan ayrı bir dünyası vardır (Atay, 2006, s.77).

Sonuç olarak her iki tarafın da kazançlı çıktığı başarılı bir psikolojik sözleşme, çalışanın işe ve örgüte bağlılığını artıran, yüksek iş tatmini ve verimlilik artışı sağlayan olumlu sonuçları da beraberinde getirecektir (Yağcı, 2003, s.68).

2.1.2.2 Kişisel özellikler

Yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim gibi bireysel nitelikteki farklılıkların, örgütsel bağlılık üzerinde çeşitli sonuçları bulunmaktadır. Kişisel özelliklerin kapsamına, yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi gibi değişkenler girmektedir.

2.1.2.3 Örgütsel bağlılık ve yaş

Rowden (2000) yaş ilerledikçe iş bulma olanaklarının azalacağını, işi bırakmanın yüksek maliyetini fark eden çalışanların örgütüne ve işine daha bağlı hale geleceklerini belirtmektedir.

Buna karşın, Kirel (1999, s.115-136) tarafından yapılan bir araştırmada genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir.

Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini Balay (2000, s.41) şu şekilde sıralamıştır:

- Bir çalışan örgütte ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı o kadar fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.
- Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine daha fazla güvendikleri için genç çalışanlara göre daha fazla tatmin duymaktadırlar.

2.1.2.4 Örgütsel bağlılık ve cinsiyet

Yapılan araştırmalarda kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlı olduklarının saptandığını; iş yaşamının, daha çok ev işleri için yaratılmış olan kadınlara ağır gelmesi nedeniyle kadınlarda işe gelmeme ve işi terk etme olgularına daha sık rastlandığını belirtmektedir (Eren, 1993, s.268).

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamındaki davranışları da etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayrım oluşturmaktadır (Balay, 2000, s.56).

Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler İnce ve Gül (2005, s.62) tarafından aşağıda belirtildiği şekilde gruplandırılmıştır:

1. Kadınların Ailesel Rollere Verdikleri Önem: Kadınların aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere nazaran daha fazla önem vermeleri,

örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle kadın çalışanlar, örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık gösterememektedirler (Gökmen, 1996, s.9).

2. Kadınların İşgücüne Katılmalarının Önündeki Engeller: Kadınlar, işgücüne katılmalarında zaman zaman bir takım engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engeller, kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara pozitif ayrımcılık yapan insan kaynakları politikalarından kaynaklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.62).

Tsui ve arkadaşları (1992, s.569) tarafından yapılan bir araştırmada, farklı cinsler arasında çalışmanın erkeklerde daha düşük düzeyde psikolojik bağlılık, buna karşın yüksek düzeyde devamsızlık ve daha düşük düzeyde örgütte kalma isteğine yol açtığı belirtilmiştir. Kadınlar için ise, farklı cinsler arasında çalışmanın, daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Görüldüğü gibi literatürde cinsiyet konusunda tam bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Farklı çalışmalardan zıt sonuçlar çıkmıştır.

Örgütsel bağlılık ve medeni durum

Hrebiniak ve Alutto (1972, s.557), evli veya evlilik sonrası ayrılmış kişilerin, özellikle de kadınların örgütten ayrılmayı bekârlara kıyasla daha maliyetli gördüklerini ortaya koymuşlardır.

Cohen (1992, s.539-554) tarafından yapılan çalışmada, medeni durumun mavi yakalı çalışanlarda önemli bir değişken olduğu ve evcil çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Cengiz (2001) tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise, evcil erkeklerin örgüte daha yüksek düzeyde, buna karşın evli kadınların daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Böyle bir sonucun gerçekleşmesindeki etkenin ise evliliğin, erkeklerin yaşamını düzenli hale getirirken, kadınların iş yükünü ve sorumluluklarını artırdığı iddia edilmiştir. Bu durum ise, evli kadınların örgüte olan bağlılıklarında azalmaya yol açmaktadır.

Örgütsel bağlılık ve kıdem

Cohen (1993), kişilerin çalışma süresi arttıkça örgütten elde edilen kazançların da arttığını belirtmektedir. Hizmet süresi, örgüte ve kişinin kendisine yaptığı bir yatırım olarak düşünüldüğünde; örgütten ayrılma durumunda çalışan, yapılan yatırımla yeni örgütteki alternatifin muhasebesini yapacaktır. Bu durumda çalışanın, yatırımlarının sonuçlarını kaybetmemek için örgütüne daha çok bağlanması beklenmektedir.

Örgütsel bağlılık ve eğitim

Çalışanların eğitim düzeyi, iş hayatına bakışını ve iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlam artmakta ve beklentiler yükselmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulların izin verdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre çok farklıdır. İş hayatına girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre fedakârlık gösteren kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadır. Bu kişilerde eğitime yaptıkları yatırımın ve harcadıkları zamanın karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarına yönelik talepler de yükselmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek kişiler için iş hayatı, sadece para kazanma aracı değil, toplumda yüksek bir statü ve saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme gibi olanaklar sağlayan bir araç olarak görülmektedir (Çakır, 2001, s.111).

Eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, çalışanların monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren, 1993, s.68).

Başıyigit (2006, s.45) ise, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, mesleki kariyerlerini geliştirmeyi ön planda tuttukları için örgüt çıkarlarını ikinci plana atabileceklerini belirtmektedir. Diğer taraftan, eğitim düzeyi düşük olan çalışanların, bulundukları örgüte bağlılıklarını ise bir başka örgütte çalışma olanağı bulamama kaygısıyla açıklamaktadır.

2.1.3 Örgütsel faktörler

Referans çalışmamız neticesinde örgütsel faktörler, “İşin Niteliği ve Önemi”, “Yönetim ve Liderlik”, “Ücret Düzeyi”, “Gözetim”, “Örgüt Kültürü”, “Örgütsel Adalet”, “Örgütsel Ödüller”, “Takım Çalışması” ve “Rol Belirsizliği ve Çatışması” başlıkları altında açıklanacaktır.

2.1.3.1 İşin niteliği ve önemi

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, “bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi” olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 2000, s.60).

İşin niteliği, örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır. Alt düzeydeki çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, üst düzeydeki çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür üst düzeydeki çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Cohen,1992, s.539-554).

İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, yoğunlukla görev alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların görev alanları genişledikçe deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayılmaktadır. Farklı örneklemeler üzerinde bu hipotez test edilmiş ve sonuçlar hipotezi desteklemiştir (Güçlü, 2006, s.64).

2.1.3.2 Yönetim ve liderlik

Örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişki bulunduğu Williams ve Hazer (1986) tarafından tespit edilmiştir. Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir. Üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı ne derecede baskıcı ve kontrolcü nitelik gösterirse, çalışanların kendilerini ifade etmeleri ve yenilikçi fikirler üretmeleri o derecede engellenecektir. Bu doğrultuda, örgütün önemli bir organını oluşturan üst yönetimin davranışlarının çalışanların bağlılığının belirleyicilerinden olduğunu söylemek mümkündür.

İnce ve Gül (2005, s.72), iş ortamında kişiye yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmenin onun bağlılığını da azalttığını, dolayısıyla üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden, bu pozisyonlardaki kişilerin bağlılığının daha yüksek olma ihtimalinin güçlü olduğunu ileri sürmektedirler.

Bazı yöneticiler, çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve kendi başına karar alma yetkisi vermektedir. Bu durumda, kendisine hareket ve karar verme serbestisi tanınan çalışanlarda daha olumlu tutumların ortaya çıkması ve bağlılığın gelişmesi beklenebilir (İnce ve Gül, 2005, s.73).

2.1.3.3 Ücret düzeyi

Çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi de örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda çalışanın statüsünü de belirleyen bir unsurdur (Gözen, 2007, s.61). Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000, s.68).

Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür (Byington ve Johnston, 1991, s.3-10). Düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi parasal olanaklar aramaya zorlamaktadır. Bu durumda çalışan, kendini ise bağımlı hissetmemekte ve işte geçici olarak çalışmak zorunda olduğunu düşünmektedir. Buna bağlı olarak da düşük ücretli işlerde çalışan devir oranı genellikle yüksek olmaktadır (Eren, 1993, s.271).

Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları da o derecede yüksek olacaktır (İnce ve Gül, 2005, s.73). Terfi olanakları, emekli aylığı, sağlık olanakları gibi örgütteki ücret dışı maddi ödüller de örgütten ayrılma durumunda kaybedileceğinden bağlılığı artırıcı niteliktedir (Allen ve Meyer 1990, s.710; Mottaz 1989, s.143).

2.1.3.4 Gözetim

Örgütsel bağlılığı etkileyen, örgütsel faktörlerden bir diğeri ise, yönetimin çalışanlar üzerindeki gözetim biçimidir ve işin gözetim biçimi, çalışanların sorumluluk algılamalarını etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının

sorumluluk almaması için ortam oluştururlar. Bu durumda çalışan, işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılaştığında, mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavır ve baskısına yüklemektedir (Varoğlu, 1993, s.50).

Maguire ve Ouchi (1975), işin sonuçlarına yönelik gözetim biçiminin çalışanın tatminini artırdığını tespit etmiştir. Bu noktada geri bildirim hayati bir önem taşımaktadır. Çalışanların iş davranışlarını takip edip fazla müdahalede bulunmadan, performansları hakkında geribildirimde bulunmak, onların bağlılıklarını artıracaktır (Salancik, 1977, s.18).

2.1.3.5 Örgüt kültürü

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda ipucu verir. Bir başka ifadeyle “rgt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değerler ve inançlardır” (Dinçer, 1998, s.347).

Başyığıt (2006, s.61), örgütün herhangi bir tehlike ile karşı karşıya kalması durumunda örgüt üyelerinde, örgütsel bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görüleceğini, örgüte bağlılığı artırıcı gücün ise örgüt kültürü sayesinde gerçekleşeceğini belirtmektedir.

2.1.3.6 Örgütsel adalet

Örgütsel adalet, çalışanların kendi çıktılarına ilişkin bireysel değerlendirme derecelerini, adaletin örgüt içerisinde paylaştırılmasını ve karar vericilerin çıktıların paylaştırılmasında doğru süreçleri izlemesini içeren bir kavramdır (Altıntaş, 2002, s.32).

Çalışanların, görev dağılımı, mesaiye uyulması, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin, yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri ifa eden iki çalışana farklı ücretin verilmesi, özellikle düşük ücret alan çalışanın kurumda örgütsel adaletin zayıf

olduğunu düşünmesine yol açacak, bu da o kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir (İnce ve Gül, 2005, s.76-77).

Düşük performansın, etkisiz değerlendirme ve planlama sistemlerinin, çalışanların adalet algılarının zayıflatıldığını, bunun doğal bir sonucu olarak da çalışanların örgütü terk etme eğilimi sergiledikleri belirtilmektedir (Dailey ve Kirk, 1992, s.308-414).

2.1.3.7 Örgütsel ödüller

Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüllerin önemli bir yeri vardır. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi kişisel olmayan ödüller de çalışanın bağlılık duymasında etkili olmaktadır (Keleş, 2006, s.63).

Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir unsur olduğu belirlenmiştir (Zahra, 1984, s.19). Loscocco (1990, s.152-177), örgütsel bağlılığın hem içsel ödüllerden (saygı uyandıran bir görev ve çalışanın kendisine destek bulabildiği arkadaşça bir ortam gibi), hem de maddi ödüllerden etkilendiğini ileri sürmektedir.

2.1.3.8 Takım çalışması

Bir takım içerisinde kararlar ne kadar ortaklaşa alınırsa, üyelerin örgütsel bağlılığı da o derecede fazla olacaktır. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının sağlanması, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanacaktır. Bu durum da, örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır (Korsgaard ve diğerleri, 1995, s.61).

Takım çalışmasında, üyeler arasındaki ilişkilerin durumu da örgütsel bağlılığı etkileyecektir. Yapılan araştırmalar (Leiter ve Maslach, 1988, s.297- 308), iş arkadaşları ile ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir.

2.1.3.9 Rol belirsizliği ve çatışması

Rol çatışması, çalışanın örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 1977, s.202).

Rol çatışmasının belli ölçüde birey kaynaklı, rol belirsizliğinin ise örgüt kaynaklı olduğunu söylemek mümkündür (İnce ve Gül, 2005, s.82). İnce ve Gül (2005, s.82), role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesinin koşulunu, çalışanın açıkça belirlenmiş ve başarıldığında tatmin ve zevk veren görevlerinin varlığına bağlamaktadır.

2.1.4 Örgüt dışı faktörler

Profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyoekonomik durumu, işsizlik oranı vb. unsurlar örgüt dışı faktörlerdendir. Aşağıda, örgütsel bağlılığın profesyonellik ve yeni iş bulma olanakları ile bağlantısı incelenmiştir.

2.1.4.1 Profesyonellik

Profesyonellik, mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (İnce ve Gül, 2005, s.84). Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları bundan olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir (Gunz ve Gunz, 1994, s.802).

2.1.4.2 Yeni iş bulma olanakları

Bir kişinin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarının varlığıdır. Şüphesiz alternatif iş olanakları, sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyoekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005, s.85).

Araştırmacılar arasında, yeni iş bulma olanaklarının azlığının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Gilbert ve Ivancevich, 1999, s.385-397). Balay (2000, s.67), iş pazarındaki sınırlı iş fırsatları algısının, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlandığını, daha az alternatifi olduğunu algılayan ve başka bir işe girmedi daha az seçeneği olan çalışanların, örgütlerine olan bağlılığının daha da arttığını belirtmektedir. Bu nedenle, sınırlı iş olanaklarının olduğu ekonomik kriz dönemlerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması beklenebilir.

2.2 Örgütsel Bağlılık Konusundaki Teoriler

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan birçok tanımda, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşilmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler, tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler (Bayram, 2006, s.59).

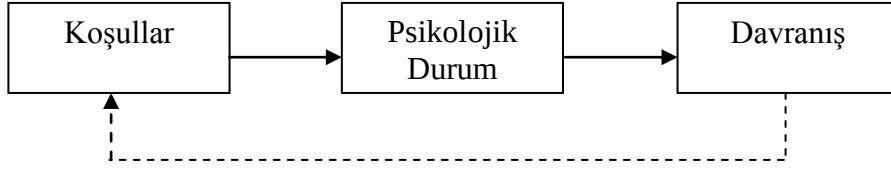
Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin nedeni, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır (Gül, 2003, s.77). Bağlılık konusundaki bu ayrımı ilk kez ortaya koyan Mowday'in sınıflandırması ve diğer sınıflandırmalar aşağıda incelenecektir.

2.2.1 Mowday'in sınıflandırması

Yapılan sınıflandırma ile tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki farklı örgütsel bağlılık tanımı öne sürülmüştür. Tutumsal bağlılık, işgörenin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, işgörenin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır.

2.2.1.1 Tutumsal (duygusal) bağlılık

Bu yaklaşıma göre bağlılık, işgörenin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve işgöreni örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, işgörenin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür. Şekil 1.1'de örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı gösterilmektedir. Şekil 1'deki düz çizgiler bağlılığın neden sonuç ilişkisini gösterirken; kesikli çizgiler, bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir. İşgörenin içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da işgören davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta işgören örgütte bağlılık duymaktadır.



Şekil 1.1. Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı.

Kaynak: John P. Meyer ve Natalie J. ALLEN (1991), “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment” HRM Review, 1(1), s.63,

Tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s.62).

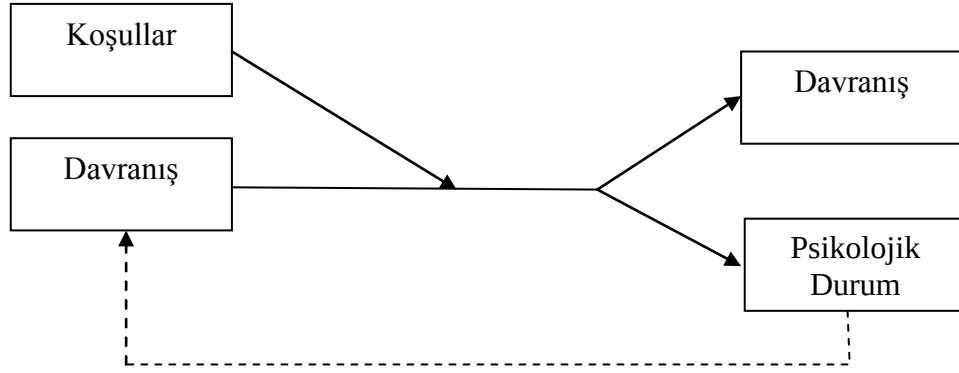
Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Bayram, 2006, s.129).

2.2.1.2 Davranışsal bağlılık

Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. İşgörenlerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, işgörenlerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl basa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Çöl, 2004).

Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak da ele alınabilmektedir. Bu kavram, işgörenin geçmişteki davranışlar nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Örgüte bağlı kalma süreci ise, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardan oluşmaktadır (Gül, 2003, s.77).

Şekil 2.1.’de görüleceği üzere, işgörenin davranışları, bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan işgöreni örgüte bağımlı hale getirmektedir. İşgörenin içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirmektedir.



Şekil 2.1. Organizasyonel bağlılığın üç bileşeni.

Kaynak: J.P. Meyer ve N.J. ALLEN(1991), “A Three Component of Organizational Commitment” HRM Review, 1(1), s.63.

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, işgörenin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin; işgören bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s.62).

2.2.2 Etzioni’nin sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni’ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Balay, 2000, s.19-20; Bayram, 2006, s.129-130).

2.2.2.1 Ahlâki bağlılık

Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. İşgörenler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

2.2.2.2 Hesapçı bağlılık

Örgüt ile işgörenler arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. İşgörenler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

2.2.2.3 Yabancılaştırıcı bağlılık

İşgörenler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Ahlâki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütte daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir (Bayram, 2006, s.130).

2.2.3 O'reilly ve Chatman'in sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, işgörenin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır (Balay, 2000, s.22-23)

2.2.3.1 Uyum bağlılığı

Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.

2.2.3.2 Özdeşleşme bağlılığı

Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece işgören, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

2.2.3.3 İçselleştirme bağlılığı

Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; işgörenlerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

2.2.3.4 Katz ve Kahn'in sınıflandırması

Katz ve Kahn, örgütsel bağlılığın bir örgüt ortamındaki işgörenleri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür (Balay, 2000, s.23).

İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, işgörenlerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdeleyici olduğu durumlarda ise, araçsal devreden söz edilmektedir (Bayram, 2006, s.131).

2.2.4 Wiener'in sınıflandırması

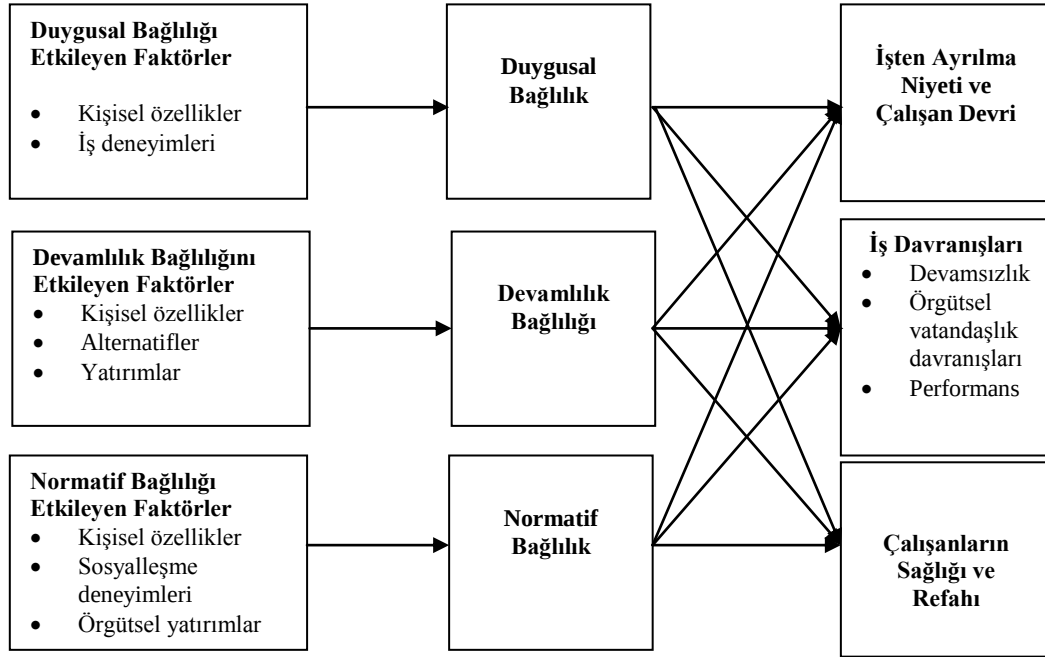
Wiener'in sınıflandırmayla, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif, moral bağlılık) ayrımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; örgütsel bağlılık ise, değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir.

Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle işgörenin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdeleyici eylemler, işgörenin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır (Balay, 2000, s.20).

İşgören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte işgörenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya işgörenin lehine olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır (Balay, 2000, s.20).

2.2.5 Allen ve Meyer'in sınıflandırması

Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer tarafından üç grupta ele alınmaktadır. Bunlar; duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif (normative) bağlılıktan oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Bu sınıflandırma tarzı, günümüzde de geçerliliğini korumakta ve bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda temel alınmaktadır. Şekil 3.1.'de duygusal, devam ve normatif bağlılık ayrıntılı olarak incelenmektedir.



Şekil 3.1. Üç boyutlu görsel bağlılık modeli.

Kaynak: Meyer ve diğerleri, 2002, s.22

2.2.5.1 Duygusal bağlılık

Tutumsal bağlılık olarak da anılan duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, birlikte çalışan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir (Balay, 2000, s.73).

Duygusal bağlılık, işgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır. Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalan işgörenler, buna gereksinim duyduklarından değil, daha çok bunu kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991, s.67).

Örgütle özdeşleşme, örgüt ile işgörenin amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir. Örgütsel katılım ise, işgörenin örgütten memnun olması ve aktif olarak katılımında bulunmasıdır. Ayrıca örgüte katılım, örgüt üyeleriyle ilişkide bulunmayı içermektedir. Örgütsel bağlılık bu şekilde ele alındığında örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde örgütsel amaçlara bilinçli bir katkıda bulunmak

üzere aktif bir ilişkiye girmeye gönüllü olmayı içermektedir (Yalçın ve İplik, 2005, s.397-398).

İşgörenlerin duygusal bağlılıklarının sağlanması, örgüt içinde birtakım faktörlerin bulunmasına bağlıdır. Bağlılık konusundaki çalışmaların birçoğunda temel alınan, Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü işgörenlerin duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990, s.17-18):

- İşin cazibesi: Örgütte işgörene verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- Rol açıklığı: Örgütün işgörenden ne beklediğini açıkça belirtmesi,
- Amaç açıklığı: İşgörenin, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,
- Amaç güçlüğü: İşgörenden iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,
- Önerilere açıklık: Üst yönetimin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması,
- İşgörenler arasında uyum: Örgütteki işgörenler arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,
- Örgütsel güvenilirlik: İşgörenlerin, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması,
- Eşitlik: Örgütteki işgörenlerin tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,
- Bireye önem: İşgören tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,
- Geri besleme: İşgörene performansları konusunda sürekli bilgi vermek,
- Katılım: İşgörenlerin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

2.2.5.2 Devam bağlılığı

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmakla ilgilidir. İşgörenlerin örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır (Meyer ve Allen, 1991, s.67).

Buna göre devam bağıllığı, bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağıllıktır (Yalçın ve İplik; 2005, s.398).

Diğer bir ifadeyle, işgörenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, örgütten ayrılmanın maliyetini aşıyorsa, işgören örgüte bağlanmaktadır (Balay, 2000, s.22). Kısaca, devam bağıllığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır.

Devam bağıllığı (hesapçı bağıllık), işgörenin kendisine yaptığı yatırımların önemi ve miktarı (ya da işgören beklentisi) ile algıladığı seçeneklerin yetersizliği olmak üzere başlıca iki faktöre dayanmaktadır. İşgören beklentisi (iddiası), işgörenin görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek, deneyim ve bilgi birikiminin başka örgütlere kolayca transfer edilememesi nedeniyle, işgörenin bu birikimleri bireysel bir yatırım olarak değerlendirmesi ve bu yatırımı kazanca çevirmenin tek yolunun ise, mevcut örgütte görev yapmaya devam ederek sağlanabileceğini düşünmesidir. Kısaca bireysel yatırımın karlılığı işgörenin örgütte kalması ile sağlanmakta, diğer yandan işgörenin yaptığı işin gerektirdiği bilgi ve yeteneklerin diğer örgütlerde yarar sağlamaması ise yatırımın maliyetini oluşturmaktadır. İşgörenlerin bilgi ve yetenek düzeylerine göre uygun işler bulamamaları da örgütten ayrılmalarının maliyetini artıran bir etki yaratmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). İşgörenlerde devam bağıllığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam bağıllığını etkileyen bu faktörler şu şekilde özetlenebilecektir (Allen ve Meyer, 1990, s.18):

- Yetenekler: işgörenin halen görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek/ deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği endişesi,
- Eğitim: işgörenin sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,
- Yer değiştirmek: işgörenin örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,

- Bireysel yatırım: işgörenin zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,
- Emeklilik primi: işgörenin mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,
- Toplum: işgörenin yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikamet etmesi ve yası,
- Seçenekler: işgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi.

2.2.5.3 Normatif bağlılık

Normatif (kuralcı) bağlılık, işgörenlerin örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlük duygularını yansıtmaktadır. İşgörenler yüksek bir normatif bağlılık duygusu içerisinde, örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991, s.67). İşgörenlerin örgüte bağlılık duyması, bireysel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden kaynaklanmamaktadır. Bu bağlılık hissi, işgörenlerin yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım etmektedir (Balay, 2000, s.22).

Normatif bağlılık, işgörenin hem örgüte girişi öncesindeki (ailevi ve kültürel sosyalleşme) hem de örgütte geçirdiği süre içerisindeki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarının bir sonucu olarak örgütte kalma konusunda hissettiği normatif baskılardan etkilenmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

Normatif bağlılık ayrıca, örgütün işgörene yaptığı yatırımlar ve harcamalar sonucu (bireysel gelişim programları ile ilgili ödemeler, staj veya işe alım öncesinde verilen eğitim bursları ve diğer karşılıksız ödemeler), işgörenin kendisini örgüte karşı borçlu olarak hissetmesini sağlamaktadır. Bu durum işgöreni örgütte kalma konusunda zorlamakta ve işgöreni normatif olarak örgüte bağlamaktadır. Bu tarz bir bağlılık düşüncesi ancak işgörenin örgüte olan borcunu ödemesiyle son bulabilecektir (Meyer ve Allen, 1991, s.72).

İşgörenlerin örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını ifade eden normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Bu doğrultuda, işgörenlerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır. Bu tarz bir bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır (Yalçın ve İplik, 2005, s.398). Kısaca, normatif bağlılıkta işgören, örgüte karşı sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir.

2.2.6 Argyris'in sınıflandırması

Argyris, bağlılık kavramını ve örgütsel bağlılığı diğer yaklaşımlara göre farklı bir açıdan ele almaktadır. Argyris (1998, s.99)'e göre bağlılık, insan ilişkileri ile ilgili basit bir kavram olmaktan öte; ekonomi, strateji, finansal yönetim, enformasyon teknolojisi ve diğer uygulamalar hakkındaki düşüncelerin temelini oluşturan bir kavramdır. Bağlılık bireysel enerjinin ortaya çıkardığı ve insan beyninin harekete geçirdiği bir olgudur. Bağlılık olmaksızın, yeni girişim veya düşünceler uygulamaya geçirilemeyecektir. İşgörenlerin içsel ve dışsal olmak üzere iki türlü bağlılıkları söz konusudur.

Dışsal bağlılık, örgütün işgörenlerinin kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olduğunu kabul etmesidir. Yönetim tek bir elden çalışma şartlarını belirlerse, işgörenlerin dışsal bağlılığı söz konusu olacaktır. Çünkü işgörene bırakılan sadece kendilerinden bekleneni gerçekleştirmeleridir. Görevler ve bu görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranış kalıpları başkalarınca belirlenmektedir.

Performans hedefleri ve bu hedeflerin önemi de başkaları, yani yönetim tarafından belirlenmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin örgüte karşı dışsal bağlılığı söz konusu olmaktadır (Argyris, 1998, s.99-100; Doğan, 2006, s.70). Çizelge 2.1.'de içsel ve dışsal bağlılık arasındaki farklılıklar gösterilmektedir.

Çizelge 2.1. Dışsal ve içsel bağlılık arasındaki farklar.

Dışsal Bağlılık	İçsel Bağlılık
Görevler başları tarafından belirlenir.	Görevleri işgörenlerin kendileri belirler
Görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranış tarzları başkaları tarafından belirlenir.	Görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranışları işgörenlerin kendileri belirler.
Performans hedefleri yönetim tarafından belirlenir.	İşgöreni zorlayıcı, mücadeleci ve meydan okuyucu performans hedeflerini yönetim ve işgören ortaklaşa belirler.
Hedeflerin önemi başkaları tarafından belirlenir.	Hedeflerin önemi işgörenler tarafından belirlenir.

Kaynak: Chris Argyris; (1998), “Empowerment: The Emperor’s New Clothes”, Harvard Business Review, May-June, s.100; Selen Doğan (2006), Personel Güçlendirme, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, s.72

İçsel bağlılık, işgörenlerin görev yaptıkları örgüt ile ilgili tüm çabalara katılmayı gönüllü olarak kabul etmesidir. Eğer yönetim, işgörenlerin kendi kaderleri üzerinde daha çok sorumluluk almalarını isterse, bu onların örgüte karşı içsel bağlılıklarını artırmaktadır. İşgörenler, örgütün kendilerinden beklediklerine, kendi istekleri ve içsel motivasyonları ile katkıda bulunmaktadır (Doğan, 2006, s.70).

2.2.7 Buchanan II’nin sınıflandırması

Bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendiren ve bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlayan Buchanan II de örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmaktadır (Balay, 2000, s.24)

Özdeşleşme (Identification): Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.

Sarılma (Involvement): Kişinin, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasidir.

Sadakat (Loyalty): örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık göstermedir.

2.2.8 Kanter'in sınıflandırması

Kanter'e (1968, s.500) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Örgütler, sosyal sistemler olarak belirli istek, gereksinim ve beklentilere sahiptirler. Çalışanlar bunları, örgüte karşı olumlu tutumları benimseyerek, yani örgütü severek, uyumlu olarak, örgüte sadık kalarak ve kendilerini örgüte adayarak sağlayabilir. Kanter (1968, s.499-517), örgütsel bağlılığı üçe ayırmıştır:

Devamlılık Bağlılığı: Devamlılık bağlılığı, üyelerin kendilerini örgütün sürekliliği için adamalarıdır. Örgütlerine kişisel yatırımlar yaptıkları için üyelerin örgütten ayrılmaları maliyetli ve zordur. Birey, örgütü adına çok fedakârlık yaptığı için üyeliğini sürdürmek durumunda kalmaktadır.

Kenetlenme Bağlılığı: Örgütteki üyelerin örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlanmalarıdır. Grup üyeleri arasındaki dayanışma geliştirilerek kenetlenme bağlılığı oluşturulur. Bu tür gruplarda grup içi çekişmelere ve kıskançlıklara çok az rastlanması, grup bilinci ve grup birliğinin ise oldukça yüksek olması beklenmektedir. Bu durumda grup, dışarıdan gelen ve varlığını tehdit eden güçlere karşı gelebilecek, üyeleri arasındaki birlik ve beraberliği muhafaza edebilecek kadar güçlü hale gelecektir.

Kontrol Bağlılığı: Üyelerin davranışlarını istenilen yönde şekillendirmek için örgüt üyelerinin örgüt normlarına bağlanmasıdır. Kontrol bağlılığı, üyeler, örgütün değer ve normlarının uygun davranışlar için önemli birer kılavuz olduğunu düşündüklerinde var olmaktadır.

Kanter (1968, s.501), bu üç bağlılık şeklinin birbirleriyle büyük ölçüde ilişkili olduklarını düşünmektedir. Üçü de kişinin örgütle olan bağlarını güçlendirmek için kişi üzerinde ortak bir etki yaratarak birbirlerini pekiştirirler. Dolayısıyla, bu bağlılık şekillerinin üçünün de yüksek olduğu örgütler çok daha başarılı olacaklardır.

2.2.9 Becker'in sınıflandırması

Örgütsel bağlılık konusundaki ilk çalışmayı yapan Becker (1960) tarafından geliştirilen davranışsal yaklaşım; örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele

dayandırmaktadır. Becker'in yaklaşımı literatürde “yan faydalar teorisi (side bet theory)” olarak adlandırılmakta ve bağlılığın davranışsal yönü üzerine odaklanmaktadır (Tolay, 2003, s.3).

Becker'e göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Bir diğer ifadeyle davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Meyer ve Allen, 1984, s.372). Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebini tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir (Varoğlu, 1993, s.18-21).

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir.

2.2.9.1 Toplumsal beklentiler

Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.

2.2.9.2 Bürokratik düzenlemeler

Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

2.2.9.3 Sosyal etkileşimler

Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.

2.2.9.4 Sosyal roller

Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır (Gül, 2003, s.107-108).

Becker'e göre, bireyin geliştirdiği bağlılığı tam olarak anlamamız için değerler sisteminin analizini yani bireylerin yan bahislere girebileceği değerleri incelememiz gerekir. Örneğin, ekonomik bağlılık ancak paranın değerli görüldüğü ortamlarda gerçekleşebilir. Bunun yanında, değerli şeylerin birçoğunun ancak alt kültür gruplarda değer bulacağını unutmamak gerekir. Dinsel, etnik ve sosyal sınıflar, yan bahislerin temel kaynağını oluşturur. Örneğin, bakireliğin önemsendiği orta sınıf grubunun üyesi bir genç kız, davranışlarını bu değere göre düzenler ve bu yönde bağlılık geliştirir. Daha sınırlı alt kültürlerde, örneğin meslek gruplarında veya politik partilerde de, yan bahislere girilebilecek değerlerin varlığından söz edebiliriz (Cengiz, 2001, s.39-40).

Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı işletmeye bağlılığın davranışsal boyutu olarak ele alınmaktadır ve genellikle tasarlanmış bağlılık olarak da adlandırılmaktadır (Somers, 1993, s.185-192; Mathieu ve Zajac, s.171-194; Meyer ve Allen, 1984, s.372-378). Becker'in de belirttiği gibi, bu tür bağlılığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta ve kişi, işletmeden ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin götürüsü fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik götürülerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınmaktadır (Gül, 2003, s.107-108).

2.2.10 Salancik sınıflandırması

Salancik'e göre bağıllık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Mowday ve diğerleri, 1982, s.20). Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağıllığı getirecektir (Gül, 2003, s.109).

Salancik için örgütsel bağıllık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur. Salancik'e göre bağıllık, bireyin davranışlarına bağlanması sonucu doğar. Burada bahsedilen bağıllık, bireyin belli bir davranışla özdeşleşmesi şeklindedir. Üç farklı karakter, bireyi davranışlarına bağlı kılar. Bunlar, davranışın görünürlük, değişmezlik ve isteğe bağlı oluş özelliğidir. Üç karakteri kullanarak birey, davranışlarına daha çok veya daha az bağımlı olabilir (Cengiz, 2001, s.51).

Salancik'in davranışsal bağıllığa olan yaklaşımı Festinger'in bilişsel çelişki kuramına dayanmaktadır. Bu kuramda, insanların tutumları ile davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğiliminde oldukları varsayılmaktadır. Kurama göre, kişinin tutumları ile davranışları birbirleriyle tutarsız olduğu zaman kişi gerilim duyacaktır. Çelişen tutum ve davranışlar kişi için ne kadar önemliyse gerilim de o kadar yüksek olacaktır. Bu gerilimi azaltmak için kişi çelişen tutum ve davranışlarından birini diğeriyle uyumlu hale getirecek şekilde değiştirecektir (Sears ve diğerleri, 1988, s.176).

Gerek Becker gerekse Salancik bağıllığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağıllık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağıllığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğeri bir ifadeyle davranış devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gül, 2003, s.109).

2.3 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında işgörenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır. Bağlılık örgütten ayrılma davranışı ile düşük düzeyde; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise, daha yüksek düzeyde ilişki içindedir (Balay, 2000, s.83).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık işe bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Balay, 2000, s.83-84). Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin işgörene ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları Çizelge 3.1.'de özet olarak sunulmakta ve aşağıda başlıklar halinde incelenmektedir.

Çizelge 3.1.'de özetlenen bağlılık düzeylerinin olası sonuçları ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.3.1 Düşük örgütsel bağlılık

Düşük düzeyde bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu ya da olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta işgören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte, işgörenin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca işgören, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilecektir (Randall, 1987, s.461). Örgüt, içten gelen ve biçimsel olmayan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay, 2000, s.85-86).

Çizelge 3.1. Bağlılık düzeylerinin olası sonuçları.

		Bireysel		Örgütsel	
		Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Bağımlılık düzeyleri	Düşük	*Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük *İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı	*Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme *Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler, *Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	*Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma *Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları	*Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksiz olma, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler, * Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
	Orta	*İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev *Yaratıcı işgörenler *Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması	*Sınırlı mesleki ilerleme fırsatları, *Bağımlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılması	*Artan işgören kıdemi, *Sınırlı ayrılma isteği, *Sınırlı iş devri, *Yüksek iş tatmini	*İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması, *İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri dengelemesi, *Örgütsel etkinliğin azalması
	Yüksek	*İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması, *Olumlu davranışların ödüllendirilmesi, *İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması	*Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, *Değişime karşı direnç, *Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim, *İşgörenlerin arasındaki dayanışmanın yetersizliği, *Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji	*Güvenli ve istikrarlı işgücü, *Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi, *Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet, *Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	*İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı, *Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu, *Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma, *Aşırı çaba gösteren işgörelere öfke ve düşmanlık besleme, *Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: D.M. Randall; (1987), “Commitment and the Organization: The Organization Man Revised”, Academy of Management Review, 12(3), s.462; Refik Balay (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No:206, Ankara, s.93-94

Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadırlar. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir

2.3.2 İlmli örgütsel bağıllık

İşgören deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağıllığın tam olmadığı bağıllık düzeyidir. İlmli bağıllık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler (Randall, 1987, s.463). Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgülle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Balay, 2000, s.88). Bunun yanında örgüte ilmli düzeyde bağıllık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bayram, 2006, s.136).

2.3.3 Yüksek örgütsel bağıllık

Bu bağıllık düzeyinde işgörenler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağıllık gösterirler. Yüksek örgütsel bağıllık işgörene, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (Balay, 2000, s.89). Yüksek örgütsel bağıllık duygusuna sahip işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu işgörenlerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Bayram, 2006, s.136). Yüksek örgütsel bağıllık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağıllık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Randall, 1987, s.466).

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN ETMENLER

3.1 Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme, insan kaynakları yönetim biliminin tarihsel sürecinde, insan odaklı düşünen araştırmacılar tarafından tanımlamaları yapılmış ve sürekli olarak geliştirilmeye çalışılmıştır. Artan küresel rekabet ve örgütlerdeki inovasyon hareketleri bu kavrama olan ihtiyacı daha da artırmış, kayıtsız kalınamaz duruma getirmiştir.

İngilizcede empower terimi, "güç ya da yetki vermek" anlamlarında kullanılmaktadır. İş ortamında güçlendirme (empowerment) çalışanlara daha önceden yapmadıkları bir şeyi yapabilmeleri için onlara güç ya da yetki verme anlamını içermektedir (Donovan, 1994, s.12).

"Empowerment" sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak ele alınan "Personel güçlendirme" ya da "yetkilendirme" kavramlarının temelinde işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için eğitilmesinin altı çizilmektedir. Personel güçlendirme, en basit ifadeyle çalışanların yaratıcılık ve motivasyon güçlerinin kullanılması ile eski, modası geçmiş ve emir tarzındaki yönetim uygulamalarından bir an önce uzaklaşılarak işletme problemlerinin çözülmesi anlamına gelmektedir (Doğan, 2003, s.13).

Bazı yazarların güçlendirme kavramına getirdikleri tanımlamalardan bazıları şunlardır;

Schermhorn'a göre personel güçlendirme, personelin işleri ve kendileriyle ilgili kararları vermek için ihtiyaç duydukları gücü elde etmeyi ve kullanmaları için yöneticilerin yardımcı olma sürecidir (Schermhorn 1995, s.151).

Hales ve Klidas güçlendirmeyi, bilgi, enformasyon ve gücü elinde bulunduran yöneticilerin çalışanlarıyla bu değerleri paylaşması olarak tanımlamışlardır (Hales ve Klidas 1998, s.89).

Cunningham ve arkadaşlarına göre personel güçlendirme, karar verme gücünü elinde bulunduranlarla, bulundurmayanları birlikte kapsayacak şekilde gücün yeniden dağıtılmasıdır (Cunningham 1996, s.144).

Erengül'e göre personel güçlendirme, her kademedeki kişi ya da takımların sahip oldukları bilgileri kullanarak, inisiyatif alma ve problem çözmeye yetkili kılınmaları ve bu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin, bu otoriteyi kullanabilir yeterliliğe kavuşturulma sürecidir (Erengül, 1997, s.114).

Güçlendirme, personelin kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesine bağlı olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için örgütün neler yapması gerektiğidir (Koçel, 2005, s.416).

Erstad için güçlendirme; işgörenlere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkânların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortam sağlanmasıdır (Erstad, 1997, s.325).

Appelbaum ise, güçlendirme felsefesini benimseyen bir işletmede alt kademedeki görev yapanların sahip olacağı etkide önemli artış talep eden bir vizyon olarak personel güçlendirmeyi tanımlamaktadır (Appelbaum, 1999, s.235).

Randolph'a göre personel güçlendirme, çalışanları işlerini sahiplenmelerinin, işlerinden gurur duymalarının ve özgür olarak hareket etmelerinin karşılığı olarak iş ortamındaki riskleri ve sorumlulukları paylaşmaktır (Randolph, 2000, s.10).

Görüldüğü gibi güçlendirme kavramı yönetsel uygulamalar ve bu uygulamaların çalışanlarca ne şekilde algılandığı olmak üzere iki ayrı yönden ele alınmaktadır. Ancak olması gereken kavramın her iki yönünün bir arada ele alınmasıdır. Konu sadece yönetsel uygulamalar açısından ele alındığında, güçlendirme için ihtiyaç duyulan şartlar oluşturulmaya çalışılmakta; ancak bu şartların çalışanlarca nasıl algılandığı gözden kaçmaktadır. Oysa güçlendirme, aynı zamanda yönetsel uygulamaların ne şekilde algılandığı ve çalışanların kendilerini nasıl gördükleri konularını da kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle güçlendirme psikolojik ve kişisel bir özellik de arz etmektedir. Bu sebeple de oluşturulan koşullar, işgörenler arasında farklı şekillerde algılanabilmektedir. Çalışanların bazıları kendilerini güçlendirilmiş hissederken, bazıları biraz, bazıları ise hiç güçlendirilmiş hissetmeyebilmektedir (Bolat, 2003, s.205).

Personel güçlendirme kavramına yöneticiler zıt iki bakış açısı ile yaklaşmışlardır. Üst düzey yöneticilerin birçoğundaki ortak görüş; personel güçlendirmenin yetki ve sorumluluk devri olduğuna inanmalarıdır. Bu grup, personel güçlendirmenin açıkça belirtilen birtakım sınırlamalar içinde karar verme gücünün devredilmesi olduğuna inanırlar. Karşıt yöneticilerin personel güçlendirmeye bakış açıları ise, risk alma, gelişme ve değişim açılarından yaklaşmalarıdır. Personel güçlendirmenin anlamı, güvenilen çalışanlar ve onların eksiklerinin olduğunu kabul etmektir. Onlar yeni güçlendirilmiş çalışanların doğal olarak hatalarının olabileceğini varsaymakta, fakat bu hataların cezalandırılmaması gerektiğine inanmaktadırlar. Güçlendirilmiş çalışanlar, yapacakları iş için izin almaktan çok, kendi yeteneklerinin sorulmasını istemektedirler. Onlar girişimcilerdir ve riski göze alabilirler ve işletmenin sahibi gibi hareket edebilirler. Kısaca yöneticiler personel güçlendirmeyi risk alma ve kişisel gelişme fırsatı olarak görmektedirler (Doğan, 2003, s.10).

Sonuç olarak tüm bu görüşlerden sonra personel güçlendirmeyi tanımlayacak olursak; bireysel ve örgütsel yapıda başarıya ulaşmak, bireyi ve örgütü daha güçlü kılmak amacıyla, emir-komuta tarzındaki uygulamaların esnetilip, daha sonrada uzaklaştırılarak, örgüt bireylerinin işlerini kendi işleri gibi algılamasına neden olabilecek motivasyon, yaratıcılık ve değişim araçlarının kullanılarak, temelinde iş tatmini, bağlılık ve verimliliğin olduğu örgüt yapısının oluşturulmasını sağlayan çabalardır.

3.1.1 Personel güçlendirmenin yararları

Personel güçlendirmenin firmalara önemli yararlar sağlayan etmenlerden biri olduğu literatürde birçok çalışmada tespit edilmiştir. Blanchard'a göre (2001), personel güçlendirme çalışmaları sayesinde süreç performansının ve örgüt verimliliğinin arttığını ve takım çalışmasının kolaylaştığını söylemektedir. Yüksel ve Erkutlu'ya göre ise (2003); çözüm odaklı ve gelişmeyi hedefleyen başarılı personel potansiyeli oluşturan güçlendirme çalışmaları, bireylerin kişisel gelişimini ve iş performansını pozitif yönde etkilemektedir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007, s.6). Personel güçlendirmenin çalışanlar açısından en önemli yararı, onların organizasyona olan güvenlerinin artmasıdır. Çünkü hızlı ve etkin karar alma yetenekleri gelişen personelin organizasyona bağlılığı ve özgüven duygusu artmaktadır. Dahası, yönetici

ve çalışan arasındaki problemler eğitilmiş çalışanların yönlendirilmesiyle azalmaktadır (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007, s.6).

Güçlendirme bu anlamda birim ve takım üyelerinin iletişimini kuvvetlendirmekte ve karar verme sürecinde meydana gelen kısılma sayesinde örgüt, dış çevre koşullarına daha fazla uyum sağlayabilmektedir. Güçlendirmenin örgütlere daha iyi müşteri hizmeti ve rekabet avantajı kazandırdığı konusunda ise ortak bir anlayış mevcuttur. Bu bağlamda güçlendirmenin en önemli örgütsel yararı; yeni rekabet stratejilerinin süratle iş birimleri ve takımlar düzeyine indirgenerek hayata geçirilmesi ve hat düzeyinde müşteri odaklılığı sağlamasıdır. Örgütün bütününde problem çözme ve önleme başarısına belirgin bir etkisi olan güçlendirme uygulamaları, yönetici ile astları arasındaki güveni artırırken, çapraz-işlevsel eşgüdümü de kuvvetlendirmektedir. Personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesi uzun bir süreç gerektirmektedir. Personel güçlendirme uygulamasındaki en önemli kazanç ise, çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve daha çok motive olmalarıyla, yaratıcılıklarını ortaya koyup, işletmenin verimlilik artışına katkıda bulunmalarıdır. Yöneticiler personel güçlendirme yolu ile yetkilerini çalışanlarına devrettiğinde, personel daha fazla sorumluluk alacak, daha iyi öğrenecek ve dolayısıyla öğrenen örgüt olma yolundaki adımlar da atılmış olacaktır. Eğer çalışanlar işletmede böyle bir ortamı bulamazlarsa, başka işletmelere geçmenin ve yeni fikirlerini oralarda uygulamanın fırsatlarını arayabilirler. Çalışanlar kararlara daha çok katılabilir, daha istekli olabilir ve örgüte katkı yapma konusunda daha çok şahsi teşebbüste bulunabilirler. Etkinlik ve verimlilik artacak ve işletme pazardaki hızlı değişimlere daha kolay cevap verebilecektir. Müşteri memnuniyeti sağlanacak ve müşterilerin uzun dönemli olarak işletmeye bağlanması fırsatı yakalanabilecektir (Doğan, 2006, s.175).

3.2 Örgütsel Güven

Güven kavramı, hayatımızın her devresinde hem kendimiz hem de çevremizdekiler açısından ele aldığımız, en geniş ifadesiyle dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavramdır. Dolayısıyla, güven, bireyin çevresindeki diğer insanlardan olumlu beklentilerini ifade etmektedir. Örgütsel güven ise, işgörenlere dayalı güven ilişkisinin işveren ya da kurumlarıyla olan boyutunu ele almaktadır. Örgütsel güven

ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Risk içeren durumlarda bile bireyin örgütün kendisini etkileyecek uygulama ve politikalardan hem emin olması hem de bunları desteklemesidir (Demircan, 2003). Ancak, örgütsel güveni sadece kurumsal bakış açısıyla ele almak doğru değildir. Öyle ki, güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşur, dolayısıyla kişiye ve örgüte yönelik farklı güven düzeyleri olabilir. Bu çerçevede, örgütsel güvenin örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil ettiğini ve bunun küçük örgütler için örgüt sahibinin kişiliğinden, merkezileşmiş yapıdan veya örgüt kültüründen kaynaklanabileceği belirtilmektedir (Blomqvist).

Örgütsel güven, örgüt içi karşılıklı ilişkilere bağlı olarak kolektif güven sonucu oluşmaktadır. Güven bireye özgü iken, örgütsel güven örgütün tamamını kapsamaktadır. Gilbert ve Tang (1998) örgütsel güvenin dört temel faktöre bağlı olarak gelişebileceğini savunmaktadır. Birincisi, örgüt içi açık bir iletişim, ikincisi, karar alma sürecinde çalışanların etkin rol alması, üçüncüsü, bilgi ve enformasyon paylaşımı ve dördüncüsü ise hislerin ve beklentilerin doğru olarak paylaşımıdır. Greenberg, örgütsel güveni, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olmaları ve örgütün amaç ve değerlerini paylaşmaları ve örgütte sürekli çalışmaya istekli olmaları şeklinde tanımlamaktadır (Perry ve Mankin, 2007, s.167). Örgütsel güven, örgüt içi adaletin sağlanması, tepe yönetimin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal iliksilerin arzu edilen düzeye çıkarılması, çalışanlar arası işbirliğinin geliştirilmesidir (Neves ve Caetano, 2006, s.355). Örgütsel güvenin sağlanmasında örgütün strateji ve politikaları büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel anlamda güvenin birçok boyutu vardır. Çalışanların birbirlerine, yöneticilerine, organizasyon yapısına, örgütsel sisteme vb. unsurlara duyduğu güven duygusunun toplamı örgütsel güven düzeyini sağlıklı bir şekilde algılamamızı sağlayacaktır (Özbilek, 2006).

3.3 Kişisel (Bireysel) Güven

Her insanın kendisine güven ve güvensizlik duyduğu genel bir tutumu, yaşama bakışı vardır. Kendine güven, insanın kendisi hakkında olumlu ama gerçekçi tutumda olmasıdır. İnsanlar yaşamlarının bazı alanlarında (akademik çalışma, atletizm, vb.)

kendilerine fazla güvenirken, diğer bazı alanlarda (bedensel görünüm, sosyal ilişkiler, vb.) fazla güven duymayabilirler. Kendine güven kişiye yaşamım denetimimde duygusu verir. Bu duygu yine de insanın her şeyi yapabileceği değil, beklentilerin gerçekçi tutulduğu anlamına gelir. Güvenli insanlar, bazı beklentileri gerçekleşmese bile, kendilerini kabul etmeyi ve olumlu düşünmeyi sürdürürler. Güvensiz kişilerin, kendilerine ilişkin duyguları başkalarına ve onlardan alacakları onaya bağlıdır. Başarılı değil başarısız olmayı bekler ve o korkuyla, risk almaktan kaçınırlar. Kendilerine düşük değer biçerler, kendilerine söylenen olumlu sözleri görmezden gelir ya da dikkate almazlar. Oysa kendine güveni olan kişiler, kendi yeteneklerine güvendiklerinden, diğerlerinin onayına bağlı kalmazlar. Kendilerini kabul etme eğilimindedirler, bunun için istemedikleri şeyleri yapmak zorunda olduklarını düşünmez, haklarına başkalarının haklarına tecavüz etmeden sahip çıkarlar (<http://www.burem.boun.edu.tr/?q=node/51>).

3.4 Yetki Devri

3.4.1 Yetki kavramı

Örgütsel faaliyetler yerine getirilirken, yapılacak olan iş görevlere bölünür, görevler de daha sonra yönetsel birimler içinde gruplanır. İşte yetki bu birimlerde yapılacak olan eylemlerin tümüne bir temel oluşturur. İşlerin ve görevlerin örgütsel amaçlara uygun olarak yerine getirilmesi, ancak yetkinin varlığı ile olanaklıdır. Söz konusu yönetsel birimin bir yöneticisi bulunur ve yönetici (Akat ve diğerleri, 2002, s.227) yetki sayesinde; örgütü yönetmek için gereken her türlü eylemi, işlemi yapmaya, ya da astlarına yaptırmaya hak kazanmış olur (Başaran, 1991, s.213). Örgütsel gücün kaynağından yasal yollarla bu hakkı alan yönetici, örgütte çalışanlara emir vermeye, onları yönlendirmeye, onların davranışlarını ve yaptıklarını denetlemeye, onlara ödül ve ceza vermeye, kısacası örgütü yönetmek için gereken her türlü iş yapmaya hak kazanır (Başaran, 2000, s.86). Diğer bir deyişle yetki örgütsel eylemin kişisel olmayan yönüdür.

Yetkinin üç temel özelliği bulunur (Akat ve diğerleri, 2002, s.226):

1. Yetki bir haktır.
2. Bu hakkın kullanımı, karar vermeyi ve harekete geçirmeyi gerektirir.

3. Örgütsel amaçların başarılması için kullanılır.

Yetki, bir insanın başka bir insana bir şey yapmasını söyleme ve yönlendirme hakkını veren, birinin bir unvandan, bir rütbeden ya da bir ayrıcalıktan çıkardığı etkiye dayanır (Nelson, 2004, s.28). Bu açıdan bakıldığında yetki kişinin bulunduğu hiyerarşik seviyeden gelmektedir. Ayrıca yetki, onu kullanan kişi üzerinde; hayatlarıyla ilgili belirli alanlarda otonomi, otorite veya kontrol gibi bazı güçleri beraberinde getirir (Thompson, 1998, s.145).

Yetki devri, başarılı olmak isteyen yöneticilerin olmazsa olmaz yönetim araçlarından bir tanesidir. Yöneticiler yetki devrini (delegasyonu) motivasyon, iletişim, yetiştirme, sonuç alma ve deneme amacıyla kullanabilirler. Bir yönetici tarafından karar verme gücü terk edildiğinde yetki devredilmiş olur. Yöneticiler kendilerine ait olmayan yetkileri devredemeyeceği gibi hiyerarşik düzen içerisindeki üst amirlerin yetkilerini de devredemeyecekleri açıktır. Aynı şekilde yöneticiler tüm yetkilerini astlara devrederek kendi konumlarını astlarına aktaramazlar (Dizday F, 1999).

En iyi yöneticiler kendilerini yedeklerler ve kendilerini gereksiz kılarlar. Altlarında çalışanları üst pozisyonlara çıkmaya hazırlamak asli görevlerinden bir tanesidir. Bunun da en uygun kullanım yönlerinden bir tanesidir yetki devri. Aksi halde yöneticinin alt kademe işlere yoğunlaşması kendi vaktini verimsiz harcamasına ve asli görevi olan işin yönetilmesi işinin layıkıyla yapılamamasına sebebiyet verir. İyi bir yönetici alt kademelerden üst kademelere doğru çıktıkça işlerini delege edip, alt kademelerde yapmış olduğu işleri bir nevi unutmalıdır.

Yetki devri özel bir üst-ast ilişkisi yaratır. Bu iki tarafın da karşılıklı güven duymasını ve kontrolü kaybetmemesini gerektirir. Bu nedenle yetki devri probleminin temelinde güven - kontrol ikilemi yatar. Bu ikilem herhangi bir yönetsel pozisyonda, güven ve kontrol toplamının her zaman sabit olmasıdır. Güven kavramı, yöneticinin astının yapacaklarına güvenmesi olarak tanımlanabilir. Kontrol ise yöneticinin astının yürüttüğü iş üzerindeki denetimidir; yani astın kendisinin değil, işin takibidir (Handy. C.B, 1993).

Yöneticinin neleri delege edip neleri etmemsi gerektiğine değinecek olursak; yönetici yapması zorunlu olan kurumsal stratejilerin belirlenmesi, genel bütçe onayları vb. asli olayları bizzat kendisi yapmak zorundadır. Yöneticinin yapmasında yarar olan

işler ise aslında en iyi yönetici tarafından yapılabilecek fakat zaruri durumlarda, zaman baskısı nedeniyle devir de edilebilecek işlerdir. Yönetici yine en iyi kendisinin yaptığı fakat başkaları tarafında da yapılabilecek işleri isterse delege edebilir fakat bu işler eğitim ve izleme gerektirir. Yöneticinin yokluğunda dahi yapılabilecek işlerin, hız kazanma ve esneklik için delege edilmesi yararlıdır. Diğer çalışanların yöneticiden daha iyi yaptığı işlerin ise delege edilmesi iyi bir yönetici için zorunluluktur.

Yetki devri yapılan personel, kendini örgütle bir bütün olarak görür. Kendini aldığı yetki ve otoriteden dolayı alınan sonuçlardan sorumlu tutması nedeniyle; yaratıcı planlar, kararlar üreterek örgüt misyonuna katkıda bulunmak zorunda hisseder (Harrison, 1994).

Örgütlerin başarısı, yöneticilerin görevlerini devretmedeki başarısıyla doğru orantılıdır. Yöneticiler birbirinden farklı ve işletmenin yaşamı için önemli birçok görevi yerine getirir ve bu işlerin yürütülmesine nezaret ederler. Farklı ve karmaşık bir sistemin yürütülmesi yalnızca üst yöneticinin kişisel çabalarıyla sonuçlandırılmaz. Yetki devri sadece örgütün üst kademelerinde uygulanması gereken bir olgu değildir. Aynı zamanda şefler ve hatta ustabaşlarına kadar her kademedeki yöneticinin görevlerini yaparken yardımcılara görev aktarması şeklinde gerçekleşir. Yetki devri yöneticilere kendi başlarına ulaşabilecekleri başarıdan çok daha fazla bir başarı getirir. Çağdaş örgütlerin en temel özelliklerinden birisi karşılıklı dayanışmadır. Bu durum tüm yetkilerin tek bir elde toplanmayıp işçilerin, işin ve teknolojinin, yönetim sistemleri ve hiyerarşik olarak birbirlerine bağlı olması sonucunu doğurur. Eğer birçok kişi aynı yönde ve birlikte hareket etmezlerse, birbirlerinin yerini almak için diğerlerinin ayaklarını kaydırmaya, onları yerlerinden etmeye çalışacaklardır (Fidan Y, 1998).

Yönetim bilimi, yetkinin en alt pratik düzeye kadar indirilmesi gerektiğini söylemektedir. En alt pratik düzey ile kastedilen, personelin sorumluluklarını yerine getirebileceği en alt düzeydir. Bu yapıldığı ölçüde iş daha verimli olur. Ayrıca iletişim ve karar alma zincirindeki çok sayıda basamağı ortadan kaldırmak ve astların terfi etmek için beklmeleri gereken süreyi en aza indirmekte verimliliği artırır. Yetki devri, gücün bölgesel veya küçük iş birimlerine verilmesinden farklı olarak,

işletmenin ilgili bölümünün başarılı olabilmesi için bizzat işi yapan kişilerin yetkilendirilmesini kapsamaktadır (Levy M., 2006).

Yetki devri tahttan çekilmek anlamına gelmemektedir. Gerçek anlamda yetki devri, bir kişiye bir iş konusunda güvenip, ona işi yapabilmesi için gereken idari gücü de vermek demektir. Yetki verilen kişi aynı zamanda görevi yerine getirmeye yardımcı olacak gücü de almış demektir (Adair, 2003).

Sorumluluk, yetkinin bir parçası ve ayrılmaz bir sonucudur. Ancak uygulamada daha çok, yöneticilerin yetki vermeden astlarına sorumluluk yükleme eğilimi taşıdıklarını belirten Fayol, sorumluluk yüklenen astlara, mutlaka o ölçüde yetki devredilmesini ve yetki devredilenlere de sorumluluk yüklenmesi gerektiğini savunur (Aytürk N., 2000).

Yetki devrinde yapılan işin sorumluluğu devredilebilir, fakat iş sonucuna yönelik sorumluluk devredilemez. Yetki devrinde amaç başkaları üzerinden sonuca ulaşmaktır. Organizasyon kapasite ve potansiyelini maksimum kullanmak adına uygulanmalıdır. Görev ve sorumluluk tanımlanıp yetki devredilmezse de sistem çalışmaz. Sağlıklı yetki devri sağlıklı organizasyonlarda olur.

Yetki devrinin iki temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi yetki, diğeri ise sorumluluktur. Yetki daha önce de belirtildiği gibi iş yaptırma hakkı olarak tanımlanmaktadır. Sorumluluk ise kullanılan yetkinin sonuçlarına katlanmak olarak tanımlanmaktadır. Yetki ve sorumluluk bir madalyonun iki yüzü gibidir. Yetki devrinde ikisinin birlikte var olması ve aralarındaki dengenin etkili biçimde kurulması başarıyı etkiler (Elma, C ve Demir, 2003).

Örgütlerdeki değişim rüzgârları, çağdaş yönetim uygulamalarının ve yaklaşımlarının (öğrenen örgüt, toplam kalite yönetimi, yerel yönetim, yalın yönetim düşüncesi v.b) da etkisiyle, yetki devri konusundaki anlayışın değişmeye başladığı söylenebilir. Çalışanların da yönetime katıldıkları ortamları oluşturmak, yetki devrini gerçekleştirmek, örgütlerde sorun çıkarabileceği halde son derece olumlu karşılanan birkaç değişiklikten biridir (Pierce J, 1989).

3.4.2 Yetki devrinin ilkeleri

Yetki devrinin temel ilkeleri şunlardır:

3.4.2.1 Sorumluluk devredilemez

Yönetici sorumluluk devredebilir ama hesap vermekten kurtulamaz. Çünkü nihai sorumluluk yöneticidedir. Gerek kendi gerekse elemanların eylemlerinin hesabı ondan sorulacaktır. Amir yetki devredeceği astı iyi seçmeli ve yetki sınırlarını da çok iyi belirlemelidir. Bir eleman devraldığı görevin sorumluluğunu bunu tamamlayıncaya veya yönetici tarafından bu sorumluluk kendisinden alınıncaya kadar taşımalıdır (Fidan Y, 1998).

3.4.2.2 Birden fazla kimseye karşı sorumlu olunmamalıdır

Birden çok amire karşı sorumlu olmanın en büyük zararı da çalışanların moralini bozucu, işleri karıştırıcı, çatışmalara yol açıcı olmasıdır. Ayrıca, birden çok amire karşı sorumlulukta yetki devri gerçekleşmez (Aytürk N, 2000).

3.4.2.3 Yetki sorumlulukla denk olmalıdır

Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi diğer yönüyle incelendiğinde; görevini yerine getirmek için gerekli yetkilerle donatılan kişilerin sorumluluklarını yerine getirmeye mecbur olması düşünülmektedir. Yetkileri olduğu halde sorumluluğunu yerine getirmeyen kişilere de hesap sorulması gerekmektedir (Bursalıoğlu Z, 2005).

3.4.2.4 Komuta birliği sağlanmalıdır

Örgütlerde karşılaşılan sorunların başında komuta birliğinin bozulması gelmektedir. Her astın bir üste bağlanması ve ondan emir alması sağlanırsa yetki kargaşası önlenmiş olur ve herkes sorumluluğunun gerektirdiği çalışma düzenine girebilir. Komuta birliği sağlamak için her asta bir üst tayin etmeli diğer üstler gerektiğinde tayin edilen üst vasıtasıyla iş görmelidir. Yöneticinin yetki devrettiği veya durumundan dolayı bazı yetkilere sahip olan astın yetkisini çiğneyerek daha aşağı kademelerle temasa geçmesi ve emir vermesi komuta birliğini bozmaktadır. Komuta birliğinin bozulmaması ve çelişkilerin ortaya çıkmaması için emirleri, yetki zinciri içinde yukarıdan aşağıya doğru akmalıdır (Fidan Y, 1998).

3.4.2.5 Devredilecek yetki pratik olmalıdır

Belli bir yetki ve sorumluluğun nadiren yerine getirilmesi gerekebilir. Bu gibi durumlarda söz konusu görevi bir elemana açıklamak ya da onu bu görevi yapabilecek şekilde eğitmek, yöneticinin bu işi kendisi yaptığında harcanacak çabadan daha fazla zaman harcanmasını gerektirebilir. Bu dururumda işi yöneticinin kendisinin yapması daha mantıklıdır. Devredilecek yetki örgüte pratik bir katkı yapacak, gerçek bir yarar sağlayacak ve yarardan çok zarar getirmeyecekse devredilmelidir (Fidan Y, 1998).

3.4.2.6 Yetki devreden yönetici etkili bir denetim sistemi kurmalıdır

Yetki devreden bir yönetici, yetkilerin tam ve doğru olarak kullanılmasını ve görevlerin eksiksiz ve kusursuz bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak amacıyla etkili bir denetim sistemi kurmak zorundadır. Ancak bu denetim (kontrol) hiçbir zaman sıkı ve ayrıntılı olmamalıdır. Yönetici, ancak yetkide sapmalar olunca ve sorun doğunca işe karışmalıdır. Devredilen yetkiler gözden geçirilmelidir: yetki devrinin denetimi sonucunda tespit edilen aksaklıklar, tıkanıklıklar ve sorunlar dikkate alınarak, devredilmiş olan yetkiler, konuları, alanları ve devredilen astların durumları itibariyle zaman zaman gözden geçirilmeli ve gerekirse yeniden düzenlenmelidir. Zira gelişen durumlar ve koşullar ile astların yetki kullanımı konusundaki bilgileri, yetenekleri, kapasiteleri, aktiviteleri ve inisiyatifleri yetki devrinin yeniden düzenlenmesini gerekli kılabilir (Pierce J, 1989).

3.4.2.7 Yetki devreden yüksek yönetici devrettiği yetkiyi geri alabilme hakkını ve yetkisini korumaktadır

Devredilen yetki, ast tarafından iyi kullanılmadığı veya zorunlu bazı durumlar ortaya çıktığında daima geri alınabilir. Ancak bu sık sık yapılırsa, yetki devrinde istikrar sağlanamaz, astın verilen yetkiye olan güveni sarsılır ve istenilen verim elde edilemez. Genel bir kural olarak, ilk yetki dağıtımı yapılırken saptanan şeklin, o iş tamamlanıncaya kadar aynı kalabilmesine dikkat edilmelidir. Ancak bu halde ast, kendisine devredilen yetkinin olanca gayretini sarf etmesine degecek kadar kararlı ve emin olduğuna inanabilir ve yetki devrinden beklenen sonuç alınabilir (Gödek S, 2006).

3.5 Kararlara Katılım

Yöneticilerin astlarına kararlara katılma fırsatı tanıdığı karar verme biçimine katılımcı karar verme denilmektedir (Mulder, 1970). Benzer bir tanımla katılımcı karar verme “birlikte karar verme” veya karar verme yetkisinin üstler ve astların birlikte kullanımı (Mitchell, 1994) olarak tanımlanır. Singer katılımcı karar vermeyi; iki veya daha fazla tarafın plan ve politika yaparken veya kararlar verirken birbirlerini etkilemeleri süreci olarak tanımlamaktadır (Singer, 1974). Genel anlamıyla katılımcı karar verme bir yöneticiyle bir çalışan veya bir yöneticiyle bir grup çalışan tarafından bir konu hakkında birlikte karar verme süreci olarak ifade edilmektedir (Mulder, 1970).

Kararlara katılma, karar yetkisinin aktarılması değil, kararların paylaşılmasıdır (Bursalıoğlu, 2005). Katılım yoluyla verilecek kararların hangileri olacağı konusunda French ve arkadaşları (1960) “kararlara katılacak olan kişileri gelecekte etkileyecek kararlar” olarak belirtmek suretiyle genel çerçeveyi çizmişlerdir.

Yukarıda verilen tanımlarda genellikle ön plana çıkan grupsal karar verme sürecidir. Yani, kararların bir grup çalışan tarafından verilmesi katılımcı karar vermeye eşdeğer olarak ortaya çıkabilmektedir. Fakat yalnızca grup halinde karar vermeyi katılımcı karar vermeye eşit olarak kabul etmek katılımcı karar vermenin sınırlarını daraltmak anlamına gelir. Hâlbuki eğer herhangi bir işgörene kendi işini nasıl yapacağına ilişkin kararı yalnız başına verebilecek yetki devredilmiş ise bu da katılımcı karar vermenin kapsamına girmektedir. Çalışanların karar verme sürecine katılma arzu ve becerileri ile organizasyonun katılımı teşvik ve hazmedebilme düzeyi, katılımın derecesini belirler. Karara katılma, karara evet ya da hayır demek değildir. Katılım geniş bir alandan, sınırlı bir alana kadar uzanan bir süreçte farklılık gösterebilir. Karar vermeye geniş katılım, bireyin karar verme sürecine olabildiğince, işlemin başından ve uzun bir süre katılımını ifade etmektedir (C. Celep, 1996)

3.5.1 Çalışanların kararlara katılım dereceleri

Araştırmacılar, ast konumundaki çalışanların kararlara katılma derecelerini ifade etmek üzere aralarında çok büyük farkların bulunmadığı değişik modeller geliştirmişlerdir. Bu modellerde kararlara katılım derecesi Çizelge 4.1.’de görüldüğü

gibi; bir ucunda “katılmamanın” yer aldığı, diğer ucunda da tam katılımın olduğu bir düzlem üzerinde açıklanmıştır.

Çizelge 4.1. Kararlara katılım düzeyleri.

Astların kararlara etkisi düşük düzeyde			Astların kararlara etkisi yüksek düzeyde	
1	2	3	4	5
Açıklama olmaksızın yönetici tarafından verilen karar	Açıklama yapılarak yönetici tarafından verilen karar	Danışmacı karar verme	Birlikte karar verme	Astları yetkili kılarak (görevlendirerek) karar verme

Kaynak: F.A., HELLER ve G., YUKL, “Participation, Managerial Decision Making and Situational Variables”, Organizational Behavior and Human Performance, 4, (1969), s.230.

Heller ve Yukl’a göre bir organizasyonda ast konumunda çalışanların kararlara katılım dereceleri bir düzlem üzerinde ifade edilmek istenilirse bu düzlemin bir ucunda astların hiç etkisi olmadan alınan kararlar diğer ucunda ise tamamen astların istekleri doğrultusunda alınan kararlar bulunur (F.A., Heller, 1969)

Heller ve Yukl’un modeline çok benzeyen bir model ise Tannenbaum ve Schmidt (Tannenbaum, 1969) tarafından geliştirilmiştir. “Liderlik Davranışları Doğrusu” olarak isimlendirilen ve Çizelge 4.2.’de gösterilen bu modelde hangi düzeyde katılımcılığın gerçekleştirilebileceği bir doğru üzerinde gösterilmektedir.

Şekilde göreve yönelik liderlik ve insana yönelik liderlik, yöneticinin yetki alanı ve astların özgürlük alanı dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Yöneticinin astları kararlara katmaması göreve yönelik liderlik tutumu sergilediğini göstermektedir. Buna karşın yöneticinin astların özgürlük alanlarını geniş tutarak onların kararlara katılmasını sağlaması insana yönelik liderlik sergilediğinin göstermektedir.

Çizelge 4.2. Liderlik davranışları.

Göreve Yönelik Liderlik

İnsana Yönelik Liderlik

Yöneticinin Yetkisini Kullanması				Astların Özgürlük Alanı		
Yönetici kararını vererek astlarına bildirir	Yönetici kararını “satar”	Yönetici fikirlerini sunar. Soru bekler.	Yönetici kararını deneme amacıyla geçici olarak açıklar	Yönetici sorunu sunar. Önerileri alarak kararını verir.	Yönetici sınırları belirler. Karar almayı astlarına bırakır.	Yönetici üst tarafından belirlenen sınırlar içinde karar almayı astlarına bırakır.
1	2	3	4	5	6	7

Şekil Kaynak: Z., SABUNCUONLU ve M., TÜZ, “Örgütsel Psikoloji”, Ezgi Kitabevi, 2. Baskı, (1998), s.178.

3.6 Otonomi

Sözlük anlamı olarak otonomi; merkezi örgüt yapısını, dolayısıyla hiyerarşiyi reddeden, gönüllü katılım üzerine kurulu, gizliliği değil açık olmayı seçen bireylerin bir arada oluşudur. Bir düşünce ve dayanışma birliğidir. Otonomi (özerklik), bireyin her mesafesindeki, yakın ya da uzak, açık ya da dolaylı, psiko-sosyal, sosyo politik ve kültürel çevresinin ona uyguladığı baskıdan azade alabilme yetisini kazanıp, özgür ve bağımsız karar verebilmesi ve yaşamında bunu içselleştirmesi edimi olarak tanımlanmaktadır (Noam, 2001, s.570-580).

Kişinin kendi öz denetimi altındaki tutum, davranış ve eylemlerini diğerlerininkinden ayırma bilincine ulaşma kapasitesine erişebilmesi olarak görülen otonomi; bireyleşme (individuation), kendi özelliklerini keşfedip kendini belirleyebilme (self determination), kendi kendini bağımsızca organize edebilme (self organization), kendini düzenleyebilme (self regulation), önce aile sonra ikincil çevre ile göbek bağıni keserek ayrışabilme (self detachment), kendini denetleme (self control), kendi

kararını bağımsız olarak verebilme (self decision-making) özelliklerinin hepsini de içeren bütüncül bir yapı (Ryan ve Lynch 1989, s.356) göstermektedir.

Otonomiye bütüncül açıdan yaklaşanlar, otonominin (özerkliğin) gelişimindeki bilişsel, duyuşsal ve davranışsal unsurların tümünü ele almakla birlikte bireylerin psiko-sosyal gelişiminin temelinde yatan üç temel gereksinimin karşılanabilmesini öngörmekte ve ancak psiko-sosyal olgunlaşmaya erişince otonom olunabileceğini dile getirmektedirler (Deci ve Ryan, 1987, s.1030). Bu gereksinimlerin ilki; bireyin yetkinliğini temellendiren nitelik olan, bireyin kişisel yeterlilik gereksinimi duymasıdır. Bu sayede birey, kısa ve uzun hedefler belirleyip o hedeflere ulaşmada rasyonel seçim yapacak kapasiteye erişebilecektir. İkincisi; otonom olmayı gerçekten içtenlikle talep etme gereksinimidir ki bireyin kendi kararlarını verme ve eyleme geçmede katkı sağlasın. Birey bu süreçte kendini özgür hissedebildiği kadar da sorumluluk hissedebilsin. Üçüncüsü; etkileşimi ve iletişimi yönetebilme gereksinimidir. Bu da bireyin toplumsallaşma sürecinde ilişkisel olgunluğa erişebilme ile yakından alakalıdır (Musaagaoglu, 2004, s.17). Bütüncül yaklaşımın bir diğer temsilcisi olan Flammer (1991) otonomi kazanımdaki bilişsel süreçlerin önemi üzerinde durmaktadır.

Belirtilen bilgiler dikkate alındığında otonomi kazanabilmenin oldukça uzun ve zorlu bir mücadele sürecini gerektirdiği görülmektedir. Kaldı ki bu süreç toplumdan topluma ve kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Örneğin ilişkisel (bütünleşik) kültürün üyeleri iç gruplarında daha dayanışmacı dış gruplara karşı uzak mesafededir. Ayrıca kültürel değerleri gereği daha çok sosyal baskı hissetmekte bireyselleşme ve otonom olma hoş karşılanmamaktadır. Ayrışıklık kültüründe ise, bireyselleşme destek görmekte ve üyeler otonom olmaya daha çok yönlendirilmektedir (Kağıtçıbaşı, 1996, s.38).

Otonomi kazanma sürecini yaş, cinsiyet, doğup yetiştiği yer, aile yönetim biçimi, eğitim, çevresel uyaranlar gibi daha çok fazla sayabileceğimiz değişkenlerin etkileşimi, oldukça fazla etkileyebilmektedir. Örneğin: Noam (2001), özerkliğin yaşla birlikte arttığını saptamışlardır. Cinsiyet farklılığı temelinde yapılan araştırma Noam'ın bulguları tutarlı bir sonuç vermemektedir. Araştırmasında ailenin yönetim düzeyini temel alan Musaagaoglu (2004, s.17) demokratik ailelerin çocuklarının

özerklik girişimlerini onaylayıp destek verirken, otoriter ailelerin çocukların özerklik eğilimlerini kötüleyici tutum sergilediklerini bulmuştur. Steinberg ve diğerlerinin (1994) yaptığı araştırmada, özerklikle akademik başarı arasında pozitif korelatif ilişki olduğu gözlenmiştir (Musaagaoglu, 2004, s.15- 27).

3.7 İşe Bağlılık

Lodahl ve Kejner (1965)'in işe bağlılığı (job involvement) tanımlamalarından itibaren işe bağlılık, çok sayıda araştırmacı tarafından incelenmiştir. Ayrıca işe bağlılığın kişisel ve durumsal özellikleri ve bu özelliklerin etkileri üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Lodahl ve Kejner'in tanımlamasından daha önce işe bağlılık Allport (1947), Vroom (1962) ve French ve Kahn (1962) tarafından ego bağlılığı olarak, Guino (1958) tarafından, moral tanımı olarak ifade edilmiştir (Lodahl ve Kejner, 1965). Lodahl ve Kejner ise “moral” ve “ego bağlılığı” kavramlarını birleştirerek işe bağlılık kavramından söz etmişlerdir.

Örgütsel perspektiften bakıldığında, işe bağlılık, çalışanın motivasyonunu sağlayan (Lawler, 1992) ve rekabetçi avantajın kurulmasının temelinde yatan (Lawler ve Pfeffer, 1994) bir kavramdır. Bireysel perspektiften bakıldığında ise işe bağlılık, kişisel gelişim, işyerinde tatmin duyma, motive olma ve amaç odaklı davranışlar sergileme gibi durumların anahtarıdır. İşe bağlılığın artması ile birey, işini kendisi için son derece anlamlı bulur ve işinin gerekliliklerini yerine getirmeye çalışır. Diğer bir ifadeyle, birey işine tamamen yoğunlaşır ve böylece verimlilik artar (Brown, 1996). Çizelge 5.1.'de bazı işe bağlılık tanımları mevcuttur.

Şekilde göreve yönelik liderlik ve insana yönelik liderlik, yöneticinin yetki alanı ve astların özgürlük alanı dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Yöneticinin astları kararlara katmaması göreve yönelik liderlik tutumu sergilediğini göstermektedir. Buna karşın yöneticinin astların özgürlük alanlarını geniş tutarak onların kararlara katılmasını sağlaması insana yönelik liderlik sergilediğinin göstermektedir.

Çizelge 5.1. İşe bağlılıkla ilgili bazı tanımlar.

Dubin (1956)	Çalışanın işinin veya işiyle ilgili her şeyin ne ölçüde hayatının merkezinde olduğudur.
Guian (1958)	Çalışanın işiyle ilgili “çok önemli” şeklinde algısıdır.
Lodhal ve Kejner (1965)	Çalışanın işiyle özdeşleşmesi ve işini hayatının merkezine koymasıştır
Lawler ve Hall (1970)	Çalışanın işini beklentilerini karşıladığı için hayatının önemli bir parçası olarak görmesidir.
Kanungo (1982)	Bireyin bilişsel düzeyde işiyle özdeşleşmesidir.
Jewell (1984)	Kişinin kendini işine adanmasıdır.
Dubinsky ve arkadaşları (1986)	Çalışanın işiyle bütünleşmesi ve işine kendini adama derecesidir.
Ingram ve arkadaşları (1991)	Çalışanların kendilerini işleriyle psikolojik olarak özleştirmesidir.
Elloy ve arkadaşları (1991)	Çalışanların işleriyle ilgili beklentilerinin karşılanması sonucu elde ettikleri tatmin düzeyidir.
Igbaria ve Siegel (1992)	Kişinin işiyle psikolojik olarak kendini tanımlamasıdır.
Igbaria ve arkadaşları (1994)	Bireyin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesinin bilişsel bir durumudur.
Fletcher (1998)	İşe bağlılık, bireyin çalışmakta olduğu işi ile ilgili ilişkilerini ifade eden inancıdır.
Rotenberry ve Moberg (2007)	İşe bağlılık, bireyin işini yaşamının önemli bir parçası ve kimliğinin merkezinde olarak algılama derecesidir.

Kaynak: Ramsey, R., 1995

İşe bağlılığın örgüte iki önemli katkısı vardır. İlk katkı, iş tatminini artırır, ikinci katkı ise, iş motivasyonunu geliştirmesidir. Örgütün hedeflerinin üst seviyeye

taşımasında ve rekabetçi ve mücadeleci olunmasında teşvik edicidir. Sonuç olarak işe bağlılık, örgütün verimliliğini ve etkililiğini artıracaktır (Lawler, 1992; Pfeffer, 1994; Kahn, 1990; Sahih ve arkadaşları, 2009).

3.7.1 İşe bağlılık ile ilgili yaklaşımlar

Literatürde işe bağlılık ile ilgili tanımlar incelendiğinde, işe bağlılığın dört farklı şekilde kavramsallaştığı görülmektedir. Bunlar (Saleh ve Hosek,1976, s.214):

- İşini yaşamının merkezi haline getirme,
- İşini aktif bir biçimde paylaşma ve işe katılma,
- İşini öz saygısının bir parçası haline getirme,
- İşini benliğinin bir parçası haline getirme.

3.7.1.1 Merkezi yaşam ilgisi olarak iş

İşe bağlılık, bireyin işini hayatının önemli bir parçası olarak algılaması olarak ifade edilebilir. Lodahl ve Kejner (1965) işe bağlılığı merkezi yaşam ilgisi temeline dayandırmaktadır. Benzer şekilde Saleh ve Hosek (1976) ile Blau ve Boal (1987) işe bağlılığı, bireyin işini yaşamının merkezi haline getirmesi ve kimliğinin bir parçası olarak görmesi şeklinde tanımlamaktadırlar. Lawler ve Hall (1970), iş durumunun kişiye önemli ihtiyaçlarını tatmin etme fırsatı vermesi nedeniyle yaşamının önemli bir parçasını oluşturduğunu iddia etmektedir. Bir başka ifadeyle, işe bağlılık, “iş durumunun özbenliğin merkezinde olma derecesi”dir. Bu bakış açısına göre iş, kişinin ihtiyaçlarını tatmin etmenin temel kaynağı olarak algılanmaktadır (Blau, 1985). Birey, yaptığı işin karşılığında kişisel ihtiyaçlarının tatmin olacağını düşünüyorsa, işe bağlılık düzeyi de artıyor.

3.7.1.2 İşe aktif katılım

Allport, bireyin işe aktif katılımı, saygınlık, itibar, özsaygı, otonomi ve onur duyma konularındaki ihtiyaçlarını işinde karşılaması olarak tanımlamaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanma derecesi işe bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Allport, 1943). Bass’a (1965) göre, bireyin işe bağlılık düzeyi arttıkça, iş kararlarını almada rahatlamakta ve hem firma başarısına hem de kendi özerkliğine önemli katkılarda bulunduğunu düşünmektedir.

3.7.1.3 Özsaygının merkezi olarak iş

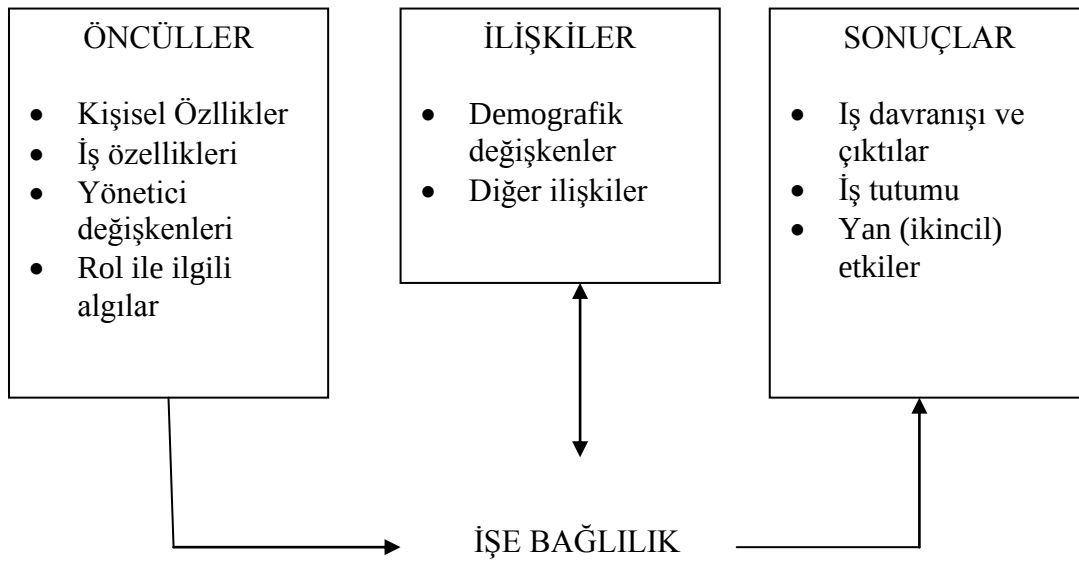
İşe bağlılık, kişinin özsaygısı çerçevesinde işini önemli addetmesi olarak nitelendirilebilmektedir. Lodahl ve Kejner (1965) işe bağlılığı iş performansı ve özsaygı ilişkileri çerçevesinde tanımlamaktadır. Benzer şekilde Aryee (1994) ve Blau (1985) işe bağlılığı performansın özsaygıyı etkileme derecesi olarak görmektedirler. Yani kavram, bireyin performans düzeyinin etkisi ile algıladığı özsaygı arasındaki etkileşim düzeyini açıklamaktadır. Vroom (1962)'a göre iyi performans sayesinde kişinin özsaygısı artmakta, kötü performans sayesinde kişinin özsaygısı azalmaktadır. Bu şekilde hisseden birey için işe bağlılıktan söz edilebilir. Vroom (1962), “işe bağlılık derecesi dışsal faktörlerden çok içsel faktörlerin tatmin edilmesiyle ölçülebilir” şeklindeki ifade etmiştir. Örneğin, işin kendisi bireyin içsel gelişim ihtiyacını karşılayabilir, bu bağlamda işe bağlılık bireyin algıladığı performans düzeyinin kendisini değerli hissetmesi veya kendisine saygı duymasını etkileme derecesidir (Blau ve Boel, 1987, s.290).

3.7.1.4 Psikolojik olarak özdeşleşme

Kavram, bireyin işine verdiği değer ve önem derecesi, diğer bir ifade ile psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme şeklinde de tanımlanabilir. Louiselle (1989), işe psikolojik özdeşleşme bakış açısıyla yaklaşan kişinin işine bağlılığını tanımlamada üç önemli noktanın bulunduğunu savunmaktadır. Birincisi, işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesi kişinin özel bir örgütte özel bir işe bağlanmasını sağlar. İkincisi, psikolojik özdeşleşme tatmin, içsel motivasyon gibi yapılardan bağımsız bir katkı yapar. Üçüncüsü, psikolojik özdeşleşme bağlılık teorisinde sağlam temeller üzerine oturmaktadır (Kuruüzüm ve diğerleri, 2010, s.184). Kanungo (1982) işe bağlılığı psikolojik bir yaklaşım olarak görmüştür. İşe bağlılık, birinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesinin bilişsel inanç durumudur. Bu inanç kişinin yaşamında büyük bir etkiye sahiptir. İnsanlar önce iş koşullarının gelecekte kişinin ihtiyaçlarını tatmin etme fırsatı sağladığı inancını geliştirirler. Sonra bu inançlara dayanarak, işle psikolojik olarak özdeşleşme bilinci geliştirirler.

3.7.2 İşe bağlılığı etkileyen faktörler

Brown (1996)'a göre işe bağlılık, görev özerkliği, görevin önemi, görev kimliği, beceri çeşitliliği gibi iş özellikleri geribildirim ve liderin itibarı, karar vermeye katılma ve iletişim kurma gibi yönetici davranışlarıyla ilişkilidir. İşe bağlılık durumsal özellikler kadar bireysel özelliklerden de etkilenir (Igbaria ve arkadaşları, 1994). İşe bağlılığı etkileyen ve bağlılıkla ilişkili olan faktörler ve bağlılığın sonuçları Şekil 4.1.'de ifade edilmiştir (Brown, 1996).



Şekil 4.1. İşe bağlılıkla ilgili faktörler ve bağlılığın sonuçları.

Kaynak: (Brown, S.P., 1996)

Kişisel özellikler, işin özellikleri, yönetici değişkenleri ve rol algısı işe bağlılık üzerinde etkisi olan değişkenlerdir. Bu değişkenlerin işe bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar, durumsal etkilerin işe bağlılığın derecesi üzerinde belirleyici olduğunu varsaymaktadırlar. Kişisel ve davranışsal değişkenler, işe bağlılığın seviyesini etkiler (Rabinowitz ve Hall, 1977; Brown, 1996). Rabinowitz ve Hall (1977)'un çalışmasına göre işe, işe bağlılık, kişisel özelliklerden kaynaklanır. Örgütsel faktörlerin etkisinden ise kişisel özellikler, işe bağlılık üzerinde daha büyük etkiye sahiptirler. Çalışanın işine bağlılık derecesi deneyimler ve işe karşı psikolojik tepkiler gibi durumsal faktörlerden de etkilenir (Vroom, 1962). Olumlu örgütsel imaj çalışanların örgütüyle ya da işiyle özdeşleşmesi ile beslenir. Eğer çalışan işiyle ya da

örgütüyle güçlü bir bağ hissediyorsa, bu çalışanın işinden elde ettiği itibar ve gurur duygusunun neticesinde oluşan memnuniyetin ve tatmin duygusunun sonucudur.

Brown (1996), işe bağlılığın öncülleri, bağlantıları ve sonuçları ile ilgili yaptığı çalışmada Çizelge 6.1.'de verilen sonuçlara ulaşmıştır.

Çizelge 6.1. İşe bağlılığın öncülleri.

Kişisel Değişkenler	• Özsaygı • İş etiği • Kontrol odağı • Gelişme ihtiyacı
İşin Özellikleri	• Özerklik • Beceri çeşitliliği • Görevle özdeşleşme • Geribildirim • Hiyerarşik düzey • İşin karmaşıklığı • Çelişkiler • İşin motive ediciliği • Görevin anlamlılığı
Yönetici ile İlgili Değişkenler	• Saygınlık • Katılım • İletişim
Rolün Algılanması	• Rolün belirsizliği • Rol çatışması

Kaynak: (Brown,1996)

3.7.3 İşe bağlılığın oluşturduğu sonuçlar

Çalışanların işe bağlılığının birçok önemli örgütsel çıktılar üzerinde etkisi bulunmaktadır. Brown (1996), Kahn (1990) ve Pfeffer (1994)'e göre işe bağlılık çalışanların performansının belirleyicisi olan motivasyonlarını ve işle ilgili çabalarını etkiler. İşe bağlılık, çalışanların doğasında olan ve örgütler için cazibesi olan bir tutumdur. Yüksek işe bağlılığı olan bireyler, işlerinden tatmin duyarlar, memnundurlar, işyerinde pozitif tutum ve davranışlar sergilerler ve kariyerlerine ve mesleklerine yüksek bağlılık hissederler (Carson ve arkadaşları, 1995; Cohen, 1995). İşe bağlılığı yüksek çalışanlar, kendilerini rekabetçi olarak görürler ve işlerinde başarılı olduklarını hissederler (Holton ve Russell, 1997). İşe bağlılığın sonuçları Çizelge 7.1.'de görüldüğü gibidir.

Çizelge 7.1. İşe bağlılığın sonuçları.

İş Davranışı ve Çıktılar	• Çaba • Performans • İşe gelmeme • Çalışan değişim hızı
İş Tutumu	• Genel iş tatmini • Çalışma tatmini • Yönetici tatmini • İş arkadaşı tatmini • Ücret tatmini • Örgütsel bağlılık • İşten ayrılma niyeti
Yan(ikincil) Etkiler	• İş-Aile çatışması • Stres • Fiziksel sağlık şikâyetleri • Yaşam tatmini

Kaynak: (Podsakoff ve arkadaşları, 2000)

İş hayatında rekabetin artması, çalışanların işlerini yaparken gösterdikleri çabanın da daha fazla olmasını gerektirmektedir. Rekabetle baş edebilmek için çalışanların performanslarının ve işe bağlılıklarının da önemi artmaktadır. İşe bağlılığı yüksek olan çalışanlar işleriyle özdeşleşirler, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için yüksek çaba sarf ederler. Ayrıca, bu çalışanların işgücü devir hızları da çok düşüktür (Kahn, 1990; Lawler, 1986). İşe bağlılığı düşük olan çalışanlar ise, örgütten ayrılmak için hazırdırlar ve önlerine çıkan fırsatı değerlendirmek isterler. Bu çalışanlar bütün enerji ve çabalarını iş dışındaki aktivitelere (hobiler, aile gibi) harcarlar (Kanungo, 1979). Eğer yöneticiler, sadece performansı dikkate alıp, işine adanmayı, işiyle özdeşleşmeyi dikkate almazlarsa bu durum başarısızlığa neden olur (Ürkmez, 2009). İşe bağlılığı, işine adanmışlığı ve işiyle özdeşleşmesi düşük düzeyde olan bireyler başarılı performans sergileyebilirler. Ancak bunun sürekliliği olmaz. Bugün elde edilen iyi bir sonucun bir sonraki çalışmada elde edileceğinin bir garantisi yoktur. Çünkü bağlılığın, adanmışlığın, özdeşleşmenin olmadığı bir işte elde edilen sonuçlar tesadüfidir. Oysa işine bağlılığı yüksek bir çalışanın performansı ve performans çıktıları artan oranda olumlu olur (Ürkmez, 2009).

3.8 İşten Ayrılma Niyeti

Modern örgütler, 21. yüzyılın ilk çeyreğinde eşi benzeri görülmemiş çalışan sorunları ile karşı karşıya kalacaklardır. Artık sadece nitelikli çalışanları işe almak öncelikli değil, tecrübeli çalışanları örgütte tutmakta eşit derecede önemli olacaktır. Örgütlerin bunlara hazır olabilmesi için, hâlihazırdaki iş gücündeki ayrılmaları daha aza indirmek için yollar aramak zorundadır (Dawley, 2010, s.238).

Rusbelt ve arkadaşları (1988) işten ayrılma niyetini, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir şeklinde tanımlamaktadırlar (Rusbelt ve diğerleri, 1988).

İşten ayrılma niyeti gerçek devamsızlığın bir ön belirtisidir ve işletmelere önemli ölçüde maliyetler getirmektedir. Literatürde işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğu yönünde hem teorik hem de deneysel bulgular bulunmaktadır (Karatepe ve diğerleri, 2007). İş tatmininin yüksek olduğu durumlarda genellikle işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu görülmektedir (Rusbelt ve diğerleri, 1988).

İşten ayrılma isteği, çalışanların gelecekte bir zamanda örgütten tamamen ayrılma ihtimalini bireysel olarak hesap etmeleridir (Vandenberg ve Nelson, 1999, s.1315).

Ayrılma isteği, çalışanların örgütü terk etme seviyesinin göstergesidir (Martin, 1979, s.316). Ayrılma, başka bir deyişle bir örgütü terk etme, fiziksel olarak örgütten ayrılarak gösterilen belirli bir zaman olayıdır (Mobley, 1982, s.111).

Çalışanların örgütte kalma veya ayrılma isteğinin nedenlerini tespiti üzerine yoğunlaşma ayrılma davranışı alanındaki araştırma yaklaşımlarından biridir (Martin, 1979, s.313)

Ayrıca, ayrılma isteği dış faktörlerden kolayca etkilenen ayrılma davranışından, örgüt yönetimini daha iyi yansıtır. Bu iki güçlü yanı göz önüne alındığında, ayrılma isteğini ele almak daha anlamlı olacaktır (Zhang ve Feng, 2011, s.1).

3.8.1 Ayrılma isteğini etkileyen faktörler

Mobley daha önce yapılan teorik çalışmalar ışığında birçok genel tahminde bulunmuştur. Buna göre, iş tatmini, örgüt bağlılığı gibi iş davranışları doğrudan geri

çekilme davranışlarıyla ve dolaylı olarak da işten ayrılma davranışı ile ilişkilidir. Dahası, işten ayrılma isteği, ayrılmanın en iyi tahmincisidir (Mobley'den aktaran Mowday, Koberg ve McArthur, 1984, s.80). Ayrılma isteği altında yatan psikolojik süreç sırasıyla şu şekilde özetlemiştir (Youngblood ve diğerleri, 1983, s.508):

- a) Mevcut iş ve iş tatminini değerlendirme,
- b) Örgütteki rolünün dışında, örgüt dışındaki alternatif rollerin çekiciliği ve elde edilebilirliğini değerlendirme,
- c) Ayrılma isteğini gösterme,
- d) Örgütten ayrılma.

Süreçten de anlaşılacağı gibi ayrılmadan önceki basamak olan ayrılma isteğinin, ayrılmanın en iyi tahmincisi olduğu açıkça görülmektedir Cotton & Tuttle tarafından yapılan meta-analizde 26 değişkenin örgütten ayrılma ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu değişkenlerden, özellikle yönetici memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve genel tatmin ile örgütten ayrılma arasında olumsuz güçlü bir ilişki bulunmuştur (Cotton ve Tuttle, 1986, s.61).

3.8.2 Çalışan devir hızının yüksek olmasının şirketlere maliyeti

İşten ayrılma niyetinin neticesi olarak şirkette çalışan devir hızlarının yüksek olmasının şirketlere olan maliyeti yüksek olmaktadır. Çalışan devir hızın şirket karlılığı ve hatta şirketin yaşamını sürdürebilmesinde önemli etkileri vardır. Aşağıdaki maliyetler farklı kaynaklardan toparlanmıştır;

1. Çalışanların değişmesi, yönetsel masraflar dâhil olmak üzere reklam, arama, güvenlik doğrulama, referans sorgulama, psikolojik testler gibi maliyetler oluşturur.
2. İşe alım maliyetleri
3. İlk işe alışma ara dönem sürecindeki düşük verimlilik süreci.
4. Çalışanın hız kazanması sürecindeki düşük verimlilik.
5. Diğer kişilerin yeni çalışana işi öğretmesi esnasında kendi mesailerinden harcamalarından ötürü oluşan kayıp.
6. Eğitim maliyetleri.
7. Deneme sürecindeki anlaşmazlıklar sonrası oluşacak maliyetler.

8. Bazı durumlarda şirket sırları ve prosedürlerinin, çalışanların işten ayrılması yoluyla rakiplerin eline geçmesi.
9. Büyük istekli veya isteksiz ayrılmaların yaratacağı dedikoduların halkla ilişkiler maliyeti boyutu.

Bir örnek üzerinden inceleyecek olursak; sağlık endüstrisinde Cascio firmasının (2000) yılda 288 elemanın işten ayrılıp yerine yeni kişilerin alınması (hastanede 200 yatak vardır. 1200 çalışanın %2 devir hızı ile 288 sayısı elde edilmiştir) şirkete yılda 2,888,295.52 \$' a mal olmaktadır. Örnekten de görüleceği üzere çalışanların devir hızının yüksek olmasının maliyeti tahmin edilenin çok çok üzerindedir. (<http://www.sigmaassessmentsystems.com/articles/empturnover.asp>)

4. UYGULAMA: ANALİZ VE BULGULAR

4.1 Araştırma Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan olan kişisel güven, örgütsel güven, delegasyon, kararlara katılım, otonomi ve personel güçlendirme gibi kavramların ayrı ayrı örgütsel bağlılığa olan etkileri araştırılmıştır. Çıktı olarak ise başta örgütsel bağlılık olmak üzere; tüm unsurların işe katılım ve işten ayrılma isteği gibi kavramlar ile ilişkileri incelenmiştir.

Örgütsel bağlılık kavramı da Allen ve Meyer'e (1990) göre kendi içerisinde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak ayrıştırılmış ve parametrelerin bu kavramlar ile ayrı ayrı ilişkileri incelenmiştir.

Günümüz yönetimlerinde çalışanların verimlilikleri büyük önem taşımaktadır. Özellikle beyaz yaka çalışanların verimli ve istekli çalışıyor olmasının şirketlerin karlılık ve sürdürülebilirliğini etkilemesi beklenmektedir. Bu bağlamda işe katılım unsurunun nelerden ne şekilde etkilendiğinin incelenmesi önem taşımaktadır.

Çalışanların ayrılma isteğinin olması yine iş verimde kayıplarına, çalışanın işten ayrılması durumunda ise şirkete ekstra maliyetlere neden olabilmektedir. Örgüt için istenen durumlardan biri kesinlikle değildir. İşten ayrılma niyetinin hangi unsurlardan etkilendiği özellikle şirketleri yönetenlerin tutum ve strateji belirlemelerinde önemli veri oluşturabilir.

Yapılan araştırmalara göre, örgütsel bağlılığı olan kişiler işlerine saha sıkı sarılmaktadırlar. Daha yüksek uyum göstermeye ve daha doyumlu olmaktadır. Daha üretkendirler ve daha yüksek sadakat duygusu taşırlar. Bunlar şirketlerin sürdürülebilirliği ve verimliliği için önemli unsurlardır. Buna karşın örgütsel bağlılığın yüksek olması kişinin yaratıcılığının düşük olması ve kendini geliştirmeye pek istekli olmaması gibi sonuçlar da doğurmaktadır.

Araştırmada önemli yönetsel kavramların ilişkileri incelenip uygulama neticesinde yönetenlere tavsiyelerde bulunulmuştur. Örgüt yönetenlerin uyması ve kaçınmasının uygun olacağı tutumlar belirlenmeye çalışılmıştır.

4.2 Araştırmanın Modeli

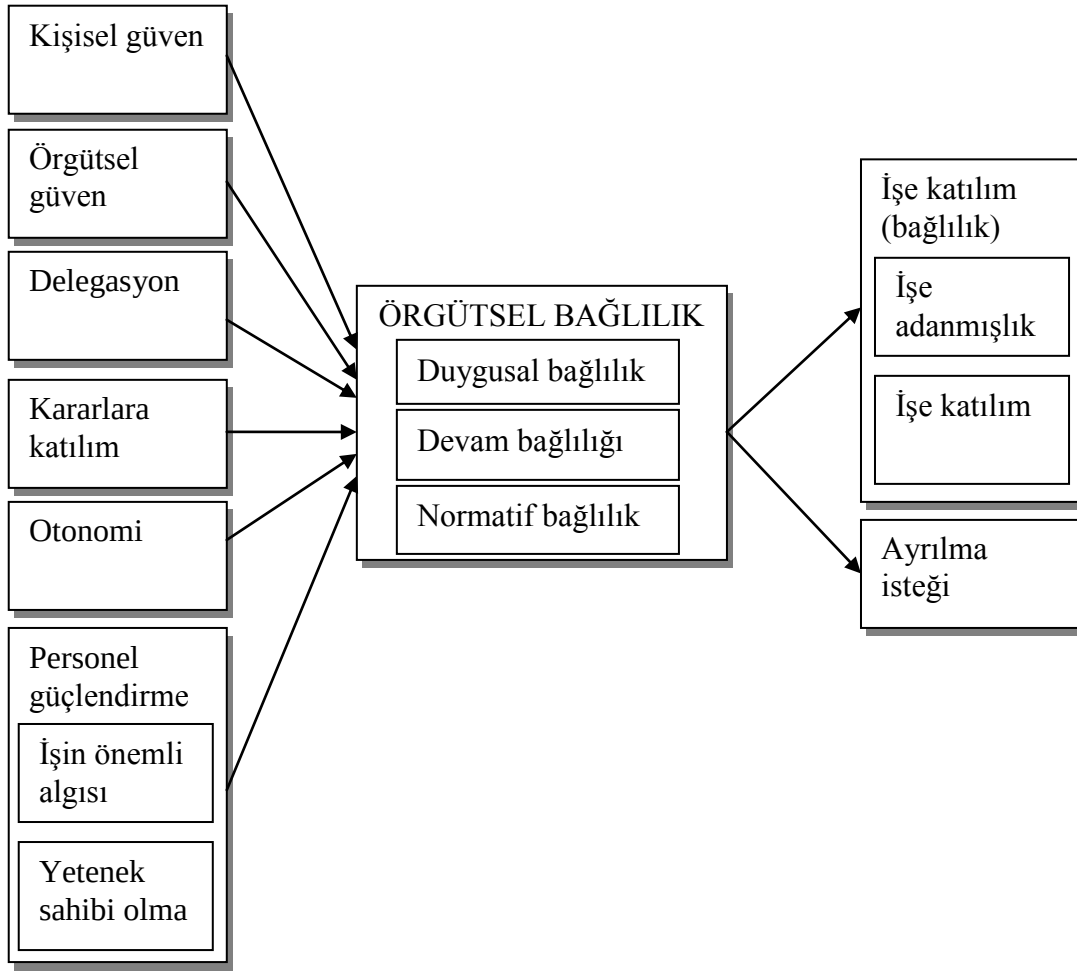
Araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur. Modelin merkezindeki örgütsel bağlılık Allen ve Meyer (1990) sınıflandırmasına göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sınıflandırılmıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurların herbirinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkla olan ilişkileri incelenmiştir.

Modelde incelemeye tabi tutulan diğer unsurlara değinecek olursa; öncelikle güven olgusu modele dâhil edilerek modele eklenmiştir. Güven hem “örgütsel güven” hem de “kişisel güven” olarak iki farklı unsur olarak ele alınmıştır. Tüm unsurların örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve işten ayrılma niyetine olan ilişkileri incelenmiştir.

Çalışmaya dâhil edilen yönetsel unsurlar ise “yetki devri (delegasyon)”, “kararlara katılım”, “otonomi” ve “personel güçlendirme”dir. Güven unsurlarında olduğu gibi tüm unsurların örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve işten ayrılma niyetine olan ilişkileri incelenmiştir.

Modelde tüm unsurların bir çıktı olarak “işe bağlılık” ve “işten ayrılma niyeti” faktörlerine olan etkileri modelde de görüleceği üzere araştırılıp modele dâhil edilmiştir.

Modelde analizler neticesinde incelenen “personel güçlendirme” parametresinin alt iki bileşenden meydana geldiği faktör analizi sonucu tespit edilmiştir. Bu faktörlerden bir tanesi “çalışanın işini önemli olarak algılaması”, diğeri ise “çalışanın yaptığı işte yetenek sahibi olması”dır. Bu sonuçlar neticesinde modelde de görüleceği üzere personel güçlendirme kavramının alt unsurlarının örgütsel bağlılık, işe katılım ve ayrılma isteği gibi kavramlar ile ilişkisi incelenmiştir. Çalışmada faktör analizi neticesinde bazı ölçeklerin 2 faktörden oluştuğu belirlenmiş ve Şekil 5.1.’deki model oluşturulmuştur.



Şekil 5.1. Araştırma modeli.

4.3 Araştırmanın Hipotezleri

4.3.1 İşe katılım ile ilişkili hipotezler

İnceleme nedeni; parametrelerin işe katılıma olan etkilerini değerlendirmek amaçlanmıştır.

H1a: Çalışanların duygusal bağlılık düzeyi arttıkça, işe katılım düzeyleri de artar.

H2a: Çalışanların devam bağlılık düzeyi arttıkça, işe katılım düzeyleri de artar.

H3a: Çalışanların normatif bağlılık düzeyi arttıkça, işe katılım düzeyleri de artar.

H4a: Çalışanların kişisel güvenleri arttıkça, işe katılım düzeyleri de artar.

H5a: Çalışanların örgütsel güvenleri arttıkça, işe katılım düzeyleri de artar.

H6a: Örgütte delegasyon (yetki devri) arttıkça, çalışanların işe katılım düzeyleri de artar.

H7a: Örgütte çalışanların kararlara katılım düzeyleri arttıkça, işe katılım düzeyleri de artar.

H8a: Çalışanların otonomi düzeyleri arttıkça, işe katılım düzeyleri de artar.

H9a: Örgütte personel güçlendirme düzeyi arttıkça, çalışanların işe katılım düzeyleri de artar.

4.3.2 İşten ayrılma isteği ile ilişkili hipotezler

İnceleme nedeni; parametrelerin işten ayrılma isteği ile olan etkilerini değerlendirmek amaçlanmıştır.

H1b: Çalışanların duygusal bağlılık düzeyi arttıkça, işten ayrılma istekleri azalır.

H2b: Çalışanların devam bağlılık düzeyi arttıkça, işten ayrılma istekleri azalır.

H3b: Çalışanların normatif bağlılık düzeyi arttıkça, işten ayrılma istekleri azalır.

H4b: Çalışanların kişisel güvenleri arttıkça, işten ayrılma istekleri azalır.

H5b: Çalışanların örgütsel güvenleri arttıkça, işten ayrılma istekleri azalır.

H6b: Örgütte delegasyon (yetki devri) arttıkça, çalışanların işten ayrılma istekleri azalır.

H7b: Örgütte çalışanların kararlara katılım düzeyleri arttıkça, işten ayrılma istekleri azalır.

H8b: Çalışanların otonomi düzeyleri arttıkça, işten ayrılma istekleri azalır.

H9b: Örgütte personel güçlendirme düzeyi arttıkça, çalışanların işten ayrılma istekleri azalır.

4.3.3 Duygusal bağlılık ile ilişkili hipotezler

İnceleme nedeni; örgütsel bağlılıkla ilişkili parametrelerin, duygusal bağlılıkla olan ilişkilerini değerlendirmek amaçlanmıştır.

H1c: Çalışanların kişisel güvenleri arttıkça, duygusal bağlılık düzeyleri de artar.

H2c: Çalışanların örgütsel güvenleri arttıkça, duygusal bağlılık düzeyleri de artar.

H3c: Örgütte delegasyon (yetki devri) arttıkça, çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri de artar.

H4c: Örgütte çalışanların kararlara katılım düzeyleri arttıkça, duygusal bağlılık düzeyleri de artar.

H5c: Çalışanların otonomi düzeyleri arttıkça, duygusal bağlılık düzeyleri de artar.

H6c: Örgütte personel güçlendirme düzeyi arttıkça, çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri de artar.

4.3.4 Devam bağlılığı ile ilişkili hipotezler

İnceleme nedeni; örgütsel bağlılıkla ilişkili parametrelerin, devam bağlılığıyla olan ilişkilerini değerlendirmek amaçlanmıştır.

H1d: Çalışanların kişisel güvenleri arttıkça, devam bağlılığı düzeyleri de artar.

H2d: Çalışanların örgütsel güvenleri arttıkça, devam bağlılığı düzeyleri de artar.

H3d: Örgütte delegasyon (yetki devri) arttıkça, çalışanların devam bağlılığı düzeyleri de artar.

H4d: Örgütte çalışanların kararlara katılım düzeyleri arttıkça, devam bağlılığı düzeyleri de artar.

H5d: Çalışanların otonomi düzeyleri arttıkça, devam bağlılığı düzeyleri de artar.

H6d: Örgütte personel güçlendirme düzeyi arttıkça, çalışanların devam bağlılığı düzeyleri de artar.

4.3.5 Normatif bağlılık ile ilişkili hipotezler

İnceleme nedeni; örgütsel bağlılıkla ilişkili parametrelerin, normatif bağlılıkla olan ilişkilerini değerlendirmek amaçlanmıştır.

H1e: Çalışanların kişisel güvenleri arttıkça, normatif bağlılık düzeyleri de artar.

H2e: Çalışanların örgütsel güvenleri arttıkça, normatif bağlılık düzeyleri de artar.

H3e: Örgütte delegasyon (yetki devri) arttıkça, çalışanların normatif bağlılık düzeyleri de artar.

H4e: Örgütte çalışanların kararlara katılım düzeyleri arttıkça, normatif bağıllık düzeyleri de artar.

H5e: Çalışanların otonomi düzeyleri arttıkça, normatif bağıllık düzeyleri de artar.

H6e: Örgütte personel güçlendime düzeyi arttıkça, çalışanların normatif bağıllık düzeyleri de artar.

4.4 Araştırmanın kapsam, kısıt ve sınırlılıkları

Araştırma en az 1 yıl bir örgütte çalışan kişilere uygulanmıştır.

Araştırmanın kısıt ve sınırlılıkları maddeler halinde aşağıda özetlenmiştir;

- Araştırma genel olarak yapılmıştır, sektörel bazlı inceleme yapılmamıştır. Bundan sonraki çalışmalarda sektörel veya bölgesel değerlendirme yapılarak yeni durumlara değerlendirilebilir.
- Firmalar teknolojik olarak sınıflandırılmamıştır. Firmanın faaliyet alanına göre düşük teknoloji, orta ve yüksek teknolojik olarak sınıflandırılıp benzer çalışma yapılıp sonuçlar değerlendirilebilir.
- Çalışmada yönetici ve çalışanlar ayrılmamıştır. Her yöneticinin de üzerinde bir yönetici olduğu varsayımıyla bulgular ortak “çalışan” kabul edilerek değerlendirilmiştir. Bu hususta daha detaylı inceleme yapılıp farklılıklar belirtilebilir.
- Yeni bulunan personel güçlendirmenin alt faktörleri “iş için yetenek sahibi olma” ve “işin önemli olduğu algısı” ile alakalı yapılan yeni çalışmalarda bu ayrım daha da belirginleştirilebilir.
- İşe katılım faktörünün alt faktörleri “işe adanmışlık” ve “işe bağıllık” ile alakalı yeni yapılacak çalışmalar ile bu yeni durum daha da belirginleştirilebilir.

4.5 Araştırmada Kullanılan Soru Formları

4.5.1 Örgütsel bağlılık ölçeği

Örgütsel bağlılık kavramı Allan ve Meyer (1990) sınıflandırması uyarınca 3 grupta ele alınıp incelenmiştir. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

Duygusal Bağlılık

Ko(1996)'nın yapmış olduğu çalışmasında kullanılan sorular ankette kullanılmıştır. Sorular şu şekildedir;

- Tüm kariyerimi bu şirkette geçirmekten mutlu olurum.
- Şirketin problemlerini kendi problemim gibi görürüm.
- Şirketime karşı güçlü bir aidiyet duygumun olduğunu hissetmiyorum. (zıt anlamlı)
- Şirketimin bir parçasıymış gibi hissetmiyorum. (zıt anlamlı)
- Şirketim benim için oldukça değerlidir.

Devam Bağlılığı

Yine Ko (1996)'nın yaptığı çalışmada kullanılan devam bağlılığı soruları referans alınmıştır;

- Şirketimde çalışmayı sürdürmek benim için gerekliliktir.
- İstesem bile şuanda şirketimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.
- Şirketimden ayrılmak bütün düzenimi bozar.
- Ayrılmayı düşünsemde çok az seçeneğim var.
- Şirketime bu kadar emek harcamamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim. (zıt anlamlı)

Normatif Bağlılık

Ölçüm soruları Ko(1996)'nın yapmış olduğu çalışma uyarınca şu şekildedir;

- Şirketimde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum. (zıt anlamlı)
- İşten ayrılmak benim avantajıma dahi olsa, şirketten ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.

- İşimden ayrılısam suçluluk hissederim.
- Şirketim benim bağlılığımı hak ediyor.
- Çalışanlara karşı zorunluluk hissettiğimden işimden ayrılmam.
- Şirketime çok şey borçluyum.

4.5.2 Personel güçlendirme ölçeği

Personel güçlendirme ölçeğinin anket soruları Spreitzer (1996) çalışmasından referans alınmıştır. Çalışmada kullanılan ölçek soruları şu şekildedir;

- Kurumda görevlendirildiğim iş benim için çok önemlidir.
- İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.
- Yaptığım iş benim için anlamlıdır.
- İşin yapılması hususunda gerekli yeteneklere sahip olduğuma inanıyorum.
- İşin yapılması hususunda yeterli kapasiteye sahip olduğuma inanıyorum.
- İşin yapılmasını gerektiren becerilere uzman seviyesinde sahibim.
- İşimi nasıl yapacağımı belirlemede gereken özerkliğe sahibim.
- Çalıştığım birimdeki gelişmeler üzerinde oldukça faalimdir.
- Çalıştığım birimdeki gelişen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.
- Çalıştığım birimdeki olaylar üzerinde nüfusum oldukça fazladır.

4.5.3 Örgütsel güven ölçeği

Örgütsel güven anket soruları Çıtır ve Kavi (2010) çalışmalarında kullandığı ölçek sorulardır. Sorular şu şekildedir;

- Kurumum bana sahip çıkar.
- Yöneticiler, işime karşı sorumlu olduğumu bilirler.
- Yöneticiler, işimle ilgili görevlerimde bana güvenirler.
- Kurumumla ilgili olumsuz ifadelerde bulunanlara tepki gösteririm.
- Kurumumun çalışanlara verdiği taahhütlerden kaçmaya çalıştığını düşünüyorum.

4.5.4 Kişisel güven ölçeği

Pierce (1989)'ın yapmış olduğu çalışma referans kabul edilerek anket sorularına kişisel güven ölçeği olarak dâhil edilmiştir. Sorular şu şekildedir;

- Şirketim bana sahip çıkar.
- Yöneticiler, işime karşı sorumlu olduğumu bilirler.
- Yöneticiler, işimle ilgili görevlerimde bana güvenirlirler.
- Şirketimle ilgili haksız yere olumsuz ifadelerde bulunanlara tepki gösteririm.
- Şirketim çalışanlara verdiği taahhütleri yerine getirir.

4.5.5 Yetki devri (delegasyon) ölçeği

Yetki devri ölçeği anket soruları Piehota (1995)'nin yapmış olduğu çalışma referans alınarak ankete uygulanmıştır;

- Çalışanların çoğu, şirketin hedeflerinden haberdardır.
- Yönetim, çalışanlarını iş süreçlerine katılım sağlama adına teşvik eder.
- Çalışanlar işle ilgili planlamalara doğrudan katılırlar.
- Çalışanlar şirketle ilgili verilen kararlarda söz sahibidirler.

4.5.6 Kararlara katılım ölçeği

Cihangiroğlu (2009)'daki çalışmasında kullanmış olduğu kararlara katılım ölçeği kullanılmıştır.

- İşimi (mesleğimi) yapmamı etkileyecek üst düzey kararlarda söz hakkım vardır
- İşyerinde görüşlerimi ifade etmemi teşvik eden bir ortam vardır.
- Benim uzmanlık alanıma giren konularla ilgili günlük faaliyetlerde söz hakkım vardır
- Yöneticiler söylediklerime beni tatmin eden cevaplar verir
- Bu kurumda işi fiilen yapanların karar alma sürecine katılımı sağlanır.

4.5.7 Otonomi ölçeği

Noam (2001)'ın kullandığı otonomi ölçeği anket soruları için referans oluşturmuştur. Sorular şu şekildedir;

- Bir şey istediğimde nasıl elde edeceğimi bilirim.
- Hedeflerime nasıl ulaşacağımı bilirim.
- Yeteneklerimin neler olduğunu bilirim.
- Hayattaki seçimlerime ben karar veririm.
- Bir şeyler yapmak istediğimde bir planım vardır.

4.5.8 İşe bağlılık ölçeği

Kanungo (1982)'nın ölçek soruları kullanılmıştır;

- Hayatımdaki en önemli olaylar işimden kaynaklanır.
- Bana göre işim kim olduğumun sadece küçük bir göstergesidir.
- İşime çok bağlıyım.
- İşim yaşamak, yemek yemek ve nefes almak kadar önemlidir.
- İlgi alanlarımla çoğu işimin çevresinde odaklanır.
- İşime koparılması güç bağlarla bağlıyım.
- Kendimi işimden kopmuş hissediyorum.
- Kişisel hedeflerimin çoğu işimle ilgilidir.
- İşimi varoluş nedenim olarak görüyorum.
- Zamanımın çoğunu işimde geçirmekten hoşlanırım.

4.5.9 İşten ayrılma niyeti ölçeği

İşten ayrılma ölçeği 3 sorudan oluşmaktadır. “Michigan Organizational Assessment Questionnaire” ölçeği referans alınarak oluşturulmuştur. Cammann, Fichman ve Jenkins ilk kullanmış ve Cook, Hepworth, Wall (1981) alışmasında bahsetmiş, Dikmen (2005) tarafından çevrilisi yapılmıştır. Sorular şu şekildedir;

- Önümüzdeki yıl aktif olarak iş aramayı düşünüyorum.
- İşimden ayrılmayı sık sık düşünüyorum.
- Önümüzdeki yıl muhtemelen yeni bir iş arayacağım.

4.6 Verilerin Öntesti

Çalışmada 2 aşamalı pilot çalışma yapılmıştır. Sonrasında yapılan düzenlemeler neticesinde nihai anket formu oluşturulmuş ve uygulanmıştır. Birinci aşama 5 kişiden oluşmakta ikinci aşama ise 40 kişilik örnek grubundandan oluşmaktadır.

Birinci aşamada, anket yakın çevremden 5 kişiye uygulanmıştır. Bu aşamada amaç imla hatalarının tespit edilmesi ve soruların net olarak anlaşılıp anlaşılmadığının tespit edilmesi olmuştur. Referans alınan bazı anket soruları yabancı dillerden Türkçe'ye çevirildiği için anlam karmaşası oluşabilmekte veya tam olarak isteneni ifade edebilememektedir. Çalışmanın geri dönüşleri neticesinde kapsamlı olmamakla birlikte bazı imla hataları düzeltilmiştir. Anlam karmaşası oluşturan bazı sorularda yine aynı şekilde düzeltilmiştir.

İkinci aşamada ise anket 40 kişiye uygulanmıştır. Elektronik ortamda ve elden uygulanan anketin yapılma amacı soruların güvenilirliğinin test edilmesi olmuştur. Bu kapsamda bazı parametrelerin cronbach alpha değerlerinin 0,6 nın altında kalması neticesinde soruların referansları değiştirilmiştir. Bu unsurlar “işe katılım”, “ayrılma isteği” dir.

4.7 Veri Toplama Yöntemi ve Uygulama Süreci

Modele ait verilerin toplanması için oluşturulan anket formunu Ek.A'da bulabilirsiniz. Öncelikle anketin başında anketin amacı, hangi üniversitenin hangi enstitüsünde çalışıldığı, hangi öğretim görevlisi ile birlikte yürütüldüğü, yaklaşık olarak anket süresi gibi bilgiler verilmiştir. Anketi dolduracak kişilerin kişisel bilgilerinin sorulmayacağı ve kaydedilmeyeceği uyarısı yapılmıştır. Geri dönüş yapmak isteyen kişisel için ise şahsıma ait e-mail adresi ankette bilgi olarak verilmiştir. Anket doldurulduktan sonra teşekkür yazısı sonrası olası geri dönüşler için yine e-mail adresim anketi dolduranlarca paylaşılmıştır.

Anket 2 bölümden meydana gelmiştir. 1. bölüm demografik bilgilerden oluşmaktadır. 2 bölümde ise modele yönelik ölçek soruları bulunmaktadır. Tüm ölçüm parametrelerinin soruları karışık olarak sorulmuştur. Bölüm bölüm sorulmamıştır. Zıt anlamlı bazı sorular ile de doğruluk ve güvenilirliğin yüksek

olması amaçlanmıştır. Cevap seçenekleri 5’li Likert ölçeğine (1=Tamamen Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım 4= Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum) göre hazırlanmıştır. Anket soruları hem elektronik ortamda, hem de çıktı olarak kâğıda basılarak katılımcılarla ulaştırılmıştır. Elektronik olarak form hem İstanbul Teknik Üniversitesi veri toplama ve istatistik sitesi olan <http://veti.itu.edu.tr/> adresinde hem de google’ın anket servisi olan <https://forms.google.com/> internet sitesinde oluşturulmuştur. Kâğıt çıktı alınan anketler ise uygulayıcılara elden dağıtılmıştır.

Doldurulan ve değerlendirilen anket sayısı 205’tür. Ana kütle için daha önce Comfrey ve Lee (1992, s.217) bilimsel çalışmalarda kullanılabilecek örneklem büyüklüğü yeterliliğine ilişkin kabaca aşağıdaki ölçeğin dikkate alınabileceğini önermektedir: “50 –çok kötü; 100 – kötü; 200 – orta; 300 – iyi; 500 – çok iyi; 1000 ve üzeri – mükemmel”. Guadagnoli ve Velicer (1988) minimum örnek büyüklükleri ile ilgili çeşitli çalışmaları gözden geçirmiştir. Bu çalışmalarda, 50 (Barrett ve Kline, 1981) ila 400 (Aleamoni, 1976) arası örnek büyüklüğünün yeterli olacağına dair önerilerde bulunulmuştur. Dolayısıyla örneklem sayısının yapılan çalışma için yeterli olduğu düşünülmektedir.

Örneklem büyüklüğü belirlemek için Çizelge 8.1.’deki hesap kullanılabilir.

Çizelge 8.1. Örneklem büyüklüğü hesabı

Hedef kitle sayısı bilinmiyorsa	Hedef kitle sayısı biliniyorsa
$n = t^2pq / d^2$	$n = N t^2pq / d^2 (N-1) + t^2pq$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülme sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatasıdır.

Formülünden yaklaşık örneklem hatası hesaplanabilir. Bizim çalışmamızda bu sayı şu şekilde bulunur;

$$205=(1,962 \times 0,5 \times 0,5)/d^2$$

204 örneklem sayısı,

1,96 istatistiksel olarak %95 güven aralığı belirtir.

0,5 ise olayın gerçekleşme olasılığının %50 olduğunun kabul edilmesiyle bulunmuştur.

Bu kabuller neticesinde örneklem hatası yaklaşık %6,8 olarak hesap edilebilir.

4.8 Verilerin Değerlendirilmesi

Verilerin tamamının istatistiksel değerlendirilmesi SPSS 20.0 programında yapılmıştır.

4.9 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcılar %71,7 gibi bir oranla 25-34 yaş grubu arasındandır. Erkek katılımcı sayısının oranı %74,6'dır. Katılımcıların %63,4'ü lisans derecesinde eğitim görmüştür. %59,5'i evlidir. %55'inin çalıştığı pozisyon yöneticilik değildir. Detaylı demografik özellikler Çizelge 9.1., 9.2., 9.3., 9.4., 9.5., 9.6., 9.7., de belirtilmiştir.

Çizelge 9.1. Katılımcı yaşları.

	Sıklık	Yüzde
24 ve altı	8	3,9
25-34	147	71,7
35-44	38	18,5
45 ve üzeri	12	5,9
Toplam	205	100,0

Çizelge 9.2. Katılımcı cinsiyetleri.

	Sıklık	Yüzde
Erkek	153	74,6
Kadın	52	25,4
Toplam	205	100,0

Çizelge 9.3. Katılımcı eğitim düzeyleri.

	Sıklık	Yüzde
Lise	18	8,8
Önlisans	18	8,8
Lisans	130	63,4
Lisansüstü	39	19,0
Toplam	205	100,0

Çizelge 9.4. Katılımcı medeni durum.

	Sıklık	Yüzde
Evli	122	59,5
Bekar	83	40,5
Toplam	205	100,0

Çizelge 9.5. Katılımcı yönetici mi?

	Sıklık	Yüzde
Evet	92	44,9
Hayır	113	55,1
Toplam	205	100,0

Çizelge 9.6. Katılımcı toplam iş tecrübesi.

	Sıklık	Yüzde
1-3 yıl	37	18,0
4-7 yıl	70	34,1
8-11 yıl	44	21,5
12 yıl ve üzeri	54	26,3
Toplam	205	100,0

Çizelge 9.7. Katılımcı mevcut işindeki çalışma süresi.

	Sıklık	Yüzde
1-3 yıl	103	50,2
4-7 yıl	55	26,8
8-11 yıl	27	13,2
12 yıl ve üzeri	20	9,8
Toplam	205	100,0

4.10 Analiz Aşamaları

4.10.1 Frekans, ortalama, minimum maksimum, standart sapma ve normallik testi

Öncelikle zıt anlamlı sorular düzeltilmiştir. Bu analizin yapılmasının nedeni; verilerin hatasız girilip girilmediğinin kontrol edilere veriler hakkında bilgi elde edilmesidir. (Hair ve diğerleri,1995; Subharma, 1996; Tacg,1997) Bu bağlanmada verilerin minumum, maksimum, frekans, ortalama ve standart sapma değerleri saptanmıştır. Sonuçlar Çizelge 10.1.'de görülebilir.

Çizelge 10.1. Frekans sonuçları.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kişisel güven 1. Soru	205	1	5	4,01	,849
Kişisel güven 2. Soru	205	1	5	3,92	,915
Kişisel güven 3. Soru	205	1	5	4,23	,819
Kişisel güven 4. Soru	205	1	5	3,86	,869
Örgütsel güven 1. Soru	205	1	5	4,30	,844
Örgütsel güven 2. Soru	205	1	5	4,18	,805
Örgütsel güven 3. Soru	205	1	5	3,41	1,033
Örgütsel güven 4. Soru	205	1	5	3,91	,946
Örgütsel güven 5.soru	205	1	5	3,32	1,040
Duygusal bağlılık 1. Soru	205	1	5	3,09	1,145
Duygusal bağlılık 2. Soru	205	1	5	3,77	1,012
Duygusal bağlılık 3. Soru	205	1	5	3,25	1,253
Duygusal bağlılık 4. Soru	205	1	5	3,66	1,098
Duygusal bağlılık 5. Soru	205	1	5	3,55	1,036
Devam bağlılığı 1. Soru	205	1	5	3,39	1,134

Çizelge 10.1. (devam): Frekans sonuçları

Devam bağlılığı 2. Soru	205	1	5	2,79	1,269
Devam bağlılığı 3. Soru	205	1	5	2,77	1,081
Devam bağlılığı 4. Soru	205	1	5	2,31	1,176
Devam bağlılığı 5. Soru	205	1	5	2,71	1,112
Normatif bağlılık 1.soru	205	1	5	2,62	1,172
Normatif bağlılık 6.soru	205	1	5	2,87	1,194
Normatif bağlılık 2.soru	205	1	5	2,57	1,221
Normatif bağlılık 3.soru	205	1	5	3,20	1,103
Normatif bağlılık 4.soru	205	1	5	2,43	1,072
Normatif bağlılık 5.soru	205	1	5	3,01	1,069
Delegasyon 1. soru	205	1	5	3,40	1,065
Delegasyon 2. soru	205	1	5	3,10	1,129
Delegasyon 3. soru	205	1	5	3,14	1,005
Delegasyon 4. soru	205	1	5	3,00	1,043
Kararlara katılım 1. Soru	205	1	5	3,38	1,164
Kararlara katılım 2. Soru	205	1	5	3,51	1,096
Kararlara katılım 3. Soru	205	1	5	3,99	,944
Kararlara katılım 4. Soru	205	1	5	3,27	1,015
Kararlara katılım 5. Soru	205	1	5	3,13	1,016
Otonomi 1. Soru	205	1	5	4,01	,843
Otonomi 2. Soru	205	1	5	4,03	,798
Otonomi 3. Soru	205	1	5	4,24	,845
Otonomi 4. Soru	205	1	5	4,10	,837
Otonomi 5. Soru	205	1	5	4,14	,703
Personel güçlendirme 1. soru	205	1	5	3,97	,977
Personel güçlendirme 2. Soru	205	1	5	3,72	1,013
Personel güçlendirme 3. soru	205	1	5	4,06	,943

Çizelge 10.1. (devam): Frekans sonuçları

Personel güçlendirme 4. soru	205	1	5	4,26	,765
Personel güçlendirme 5. soru	205	1	5	4,30	,770
Personel güçlendirme 6. soru	205	1	5	4,02	,918
Personel güçlendirme 6. soru	205	1	5	3,92	,899
Personel güçlendirme 9. soru	205	1	5	3,80	,955
Personel güçlendirme 7. soru	205	1	5	3,70	,972
Personel güçlendirme 8. soru	205	1	5	3,68	1,031
İşe bağlılık 1. soru	205	1	5	2,55	1,007
İşe bağlılık 10. soru	205	1	5	2,53	1,078
İşe bağlılık 2. soru	205	1	5	3,81	,952
İşe bağlılık 3. soru	205	1	5	3,24	1,157
İşe bağlılık 4. soru	205	1	5	2,95	1,101
İşe bağlılık 5. soru	205	1	5	2,82	1,160
İşe bağlılık 6. soru	205	1	5	3,86	1,025
İşe bağlılık 7. soru	205	1	5	3,06	1,076
İşe bağlılık 8. soru	205	1	5	2,10	1,015
İşe bağlılık 9. soru	205	1	5	2,92	1,122
Ayrılma niyeti 1. Soru	205	1	5	2,63	1,184
Ayrılma niyeti 2. Soru	205	1	5	2,63	1,236
Ayrılma niyeti 3. Soru	205	1	5	2,55	1,148
Valid N (listwise)	205				

Verilerin normalliğe uygunluğu test edilmiş ve herhangi bir uygunsuzluk tespit edilememiştir. Veriler normal dağılıma uygundur.

4.10.2 Model güvenilirlik testi

Güvenilirlik, değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Anket araştırması tamamlandıktan sonra elde edilen veriler güvenilirlik analizine tabi tutulur. Güvenilirlik hesaplanması için kullanılan yöntemlerden olan Cronbach's Alpha yöntemi, ölçekte yer alan korelasyon yada kovaryanslardan yararlanarak diğer testlerin yapılmasına imkan sağlamaktadır

(Özdamar, 2004, s.623). Güvenilirlik analizi ile elde edilen alfa değerleri 0,40-0,60 aralığında ise ölçek düşük güvenilirliktedir. Alfa değeri 0,60-0,80 aralığında olursa orta düzey bir güvenilirliğe sahip olduğu ve alfanın 0,80-1,00 aralığında olması da ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2004, s.633). Çalışmamızda, 40 adet verinin değerlendirildiği pilot çalışmada bazı ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları (cronbach's alpha değeri) 0,6'dan düşük olduğundan soru ölçek referansları değiştirilmiştir. Değiştirilen soru ölçekleri “işe bağlılık” ve “işten ayrılma niyeti” ölçekleridir. İlk ölçekler yerine literature araştırılıp güvenilirliği daha yüksek ölçekler kullanılmıştır. Ölçeklere göre bulunan sonuçlar Çizelge 11.1.'de belirtilmiştir.

Çizelge 11.1. Güvenirlik testi.

Ölçek	Cronbach's Alpha
Kişisel Güven	0,869
Örgütsel Güven	0,760
Duygusal Bağlılık	0,794
Devam Bağlılığı	0,604
Normatif Bağlılık	0,726
Delegasyon	0,712
Kararlara Katılım	0,807
Otonomi	0,863
Personel Güçlendirme	0,901
İşe Bağlılık	0,793
İşten Ayrılma Niyeti	0,868

4.10.3 Common method bias (CMB) testi

Common Method Bias istatistiksel sonuçların doğruluğunu tehdit eden bir ölçüm hatasıdır (Podsakoff, 2003). Sistematik varyans ile ölçümü yapılabilecek olan bu hata değişkenler arası ilişkilerin azalması veya artmasına sebebiyet vererek sağlıklı sonuçların oluşmasına sebebiyet verir (Doty ve Glick,1998).

CMB değerlendiriciler, soru karakteristikleri, ölçekler ve ölçek ölçümleri sebebiyle oluşabilir (Podsakoff, 2003). Verilerin CMB hatasını tanımlamak ve ölçümlemek verilerin durumu hakkında bize uygun sonuçlar verecektir.

CMB’ı ölçmenin istatistiksel olarak birçok farklı metodu bulunmaktadır. Biz çalışmamızda “Harman’s single factor test” metodunu kullanacağız. Bu test hem kolay uygulanabilir bir methodtur hem de literatürde sıklıkla kullanılır (Podsakoff, 2003).

Bu analiz için, SPSS’te faktör analizi kısmında tüm değişkenleri atıyoruz. Fakat faktör sınırlamasını (constraint the number of factor) “1” olarak işaretliyoruz. Analiz sonucunda “total variance explained” kısmı %50 altında ise değişkenlerimiz CMB hatası içermemektedir sonucuna erişebiliriz.

Çalışmamızda Harman’nın tek factor testi uygulayarak Çizelge 12.1.’deki sonuçlara erişiyoruz. % of total variance değerinin 30,699 oluğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışma değişkenleri “common method bias” testinden geçmiştir.

Çizelge 12.1. Common method bias analizi.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	19,033	30,699	30,699	19,033	30,699	30,699
2	6,687	10,785	41,484			
3	3,102	5,002	46,486			
4	2,384	3,845	50,331			
5	1,779	2,870	53,201			
6	1,567	2,527	55,728			
7	1,374	2,216	57,944			
8	1,323	2,134	60,078			
9	1,195	1,927	62,005			
10	1,174	1,893	63,898			
11	1,081	1,743	65,642			
12	1,017	1,640	67,282			
13	,955	1,540	68,822			
14	,921	1,486	70,308			
15	,864	1,394	71,702			
16	,855	1,379	73,081			
17	,820	1,323	74,404			
18	,774	1,248	75,652			
19	,719	1,160	76,812			
20	,701	1,131	77,943			
21	,673	1,086	79,028			
22	,637	1,027	80,055			
23	,625	1,008	81,064			

Çizelge 12.1. (devam): Common method bias analizi.

24	,606	,977	82,041
25	,602	,971	83,012
26	,574	,926	83,938
27	,540	,871	84,810
28	,521	,840	85,650
29	,484	,781	86,431
30	,470	,759	87,190
31	,464	,749	87,939
32	,450	,725	88,664
33	,423	,682	89,346
34	,411	,664	90,009
35	,388	,626	90,635
36	,374	,603	91,238
37	,353	,569	91,808
38	,336	,542	92,350
39	,329	,531	92,881
40	,316	,509	93,390
41	,290	,468	93,858
42	,287	,463	94,322
43	,277	,446	94,768
44	,276	,445	95,213
45	,251	,405	95,618
46	,245	,395	96,014
47	,229	,370	96,383
48	,223	,360	96,744
49	,219	,354	97,097
50	,205	,330	97,428
51	,198	,319	97,746
52	,179	,289	98,035
53	,173	,278	98,314
54	,158	,254	98,568
55	,145	,234	98,802
56	,135	,218	99,020
57	,123	,198	99,219
58	,108	,175	99,393
59	,105	,169	99,562
60	,097	,157	99,719
61	,094	,151	99,870
62	,081	,130	100,000

4.10.4 Faktör analizi

Faktör analizi, birbirleriyle orta düzeyde ya da oldukça ilişkili değişkenleri birleştirerek az sayıda ancak bağımsız değişken kümeleri elde etmede ampirik bir temel sağlayan bir tekniktir. Böylece pek çok değişkenin birkaç küme ya da boyuta indirgenmesi mümkün olmaktadır. Bu boyut ya da kümelerden her birine faktör adı verilir (Borg ve Gall, 1989).

Bazı değişkenler bir yerine iki faktörle yüksek bir ilişki gösterebilir. Bu, değişkenlerin 1. faktörle ilişkili bulunmadıklarını, aksine ağırlıklı olarak 2. faktöre yüklendiklerini gösterir. 2.faktörün altındaki yapıda, araştırmacı tarafından tanımlanmalıdır (Borg ve Gall, 1989).

Faktör analizi, tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser- Meğher-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik (sphericity) testiyle incelenebilir. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını, veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. Faktörleşebilirlik (factorability) için KMO'nun 0.60'tan yüksek çıkması beklenir. Barlett testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi kolerasyonlar temelinde inceler (Büyüköztürk, 2009).

Çalışmada faktör analizi sonucu bazı verilerin öngörülenden fazla faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. Her bir parametre için sonuçlar Çizelge 13.1.'de görülebilir.

- Kişisel Güven

KMO değeri 0,812 bulunmuş (limit değerimiz 0,6 üzerindedir) ve ölçeğin tek faktör ile açıklandığı tespit edilmiştir.

- Örgütsel Güven

KMO değeri 0,687 bulunmuş (limit değerimiz 0,6 üzerindedir) ve ölçeğin tek faktör ile açıklandığı tespit edilmiştir.

- Delegasyon (Yetki Devri)

KMO değeri 0,699 bulunmuş (limit değerimiz 0,6 üzerindedir) ve ölçeğin tek faktör ile açıklandığı tespit edilmiştir.

Çizelge 13.1. Faktör analizi sonuçları.

	Faktör	KMO	Faktör Sayısı
1	Kişisel güven	0,812	1
2	Örgütsel güven	0,687	1
3	Delegasyon	0,699	1
4	Kararlara katılım	0,819	1
5	Otonomi	0,821	1
6	Personel güçlendirme	0,893	2
6.a	Yeni-Yetenek sahibi olma	0,796	1
6.b	Yeni-İşin önemi	0,818	1
7	Duygusal bağlılık	0,797	1
8	Devam bağlılığı	0,607	2
8.a	Yeni-Devam bağlılığı	0,602	1
9	Normatif bağlılık	0,752	2
9.a	Yeni-Normatif bağlılık	0,742	1
10	İşe katılım	0,848	3
10.a	İşe adanmışlık	0,772	1
10.b	İşe bağlılık	0,744	1
11	Ayrılma niyeti	0,68	1

- Kararlara Katılım

KMO değeri 0,819 bulunmuş (limit değerimiz 0,6 üzerindedir) ve ölçeğin tek faktör ile açıklandığı tespit edilmiştir.

- Otonomi

KMO değeri 0,821 bulunmuş (limit değerimiz 0,6 üzerindedir) ve ölçeğin tek faktör ile açıklandığı tespit edilmiştir.

- Personel Güçlendirme

Veriler ışığında personel güçlendirmeölçeğinin aslında iki farklı faktörden oluşmuş olduğu görülmüştür. G57 sorusunun her 2 faktöre de ilişkisi çok yakın olduğundan ayrımın uygun yapılabilmesi adına G57 sorusu incelemeden çıkartılmıştır. Son durumda oluşan 2 faktör şu şekilde olmuştur;

Çizelge 14.1. Yeni faktörler.

Faktör Adı	Faktörü Oluşturan Sorular
(İş İçin)Yetenek Sahibi Olmak	G53, G50, G41, G55
İşi Önemli Görmek	G9, G30, G60, G20, G15

Yeni faktörlerin KMO sayıları ve diğer verileri şu şekildedir;

Yetenek sahibi olmak

Yeni bulunan faktörün KMO değeri 0,796 bulunmuş (limit değerimiz 0,6 üzerindedir) ve ölçeğin tek faktör ile açıklandığı tespit edilmiştir.

İşi önemli görmek

Yeni bulunan faktörün KMO değeri 0,818 bulunmuş (limit değerimiz 0,6 üzerindedir) ve ölçeğin tek faktör ile açıklandığı tespit edilmiştir.

Duygusal bağlılık;

Yeni bulunan faktörün KMO değeri 0,797 bulunmuş (limit değerimiz 0,6 üzerindedir) ve ölçeğin tek faktör ile açıklandığı tespit edilmiştir.

Devam bağlılığı

Sonucu bulunmuştur. Burada değişkenin 2 faktör değeri saptanmıştır. Sonuç olarak 46 ve 36. Soruların çıkarılmasına karar verilmiştir.

Bu şekilde faktörün KMO değeri 0,602 bulunmuş (limit değerimiz 0,6 üzerindedir) ve ölçeğin tek faktör ile açıklanmıştır.

Normatif bağlılık

Tek faktör bulunmasına karşılık 16. Sorunun faktör değeri 0,4'ün altında olduğundan ölçekten çıkarılmıştır.

Yeni oluşan durumda faktör sonuçları şu şekilde oluşmuştur; Bu şekilde faktörün KMO değeri 0,742 bulunmuş (limit değerimiz 0,6 üzerindedir) ve ölçeğin tek faktör ile açıklanmıştır.

İşe bağlılık (katılım)

Veriler ışığında 31 ve 51 sorular ölçekten çıkarılmıştır. Son oluşan duruma göre; Veriler ışığında işe bağlılık ölçeğinin aslında 2 farklı faktörden oluşmuş olduğu görülmüştür. Ölçek soruları incelendiğinde faktörler Çizelge 14.2.'deki gibi kategorize edilmiştir.

Çizelge 14.2.: Yeni faktörler.

Faktör Adı	Faktörü Oluşturan Sorular
İşe Adanmışlık	61, 10, 54, 59
İşe bağlılık	21, 58, 56, 42

Bu 2 faktörün durumları ayrı ayrı incelenecek olursa;

İşe adanmışlık

Böylece, faktörün KMO değeri 0,742 bulunmuş (limit değerimiz 0,6 üzerindedir) ve ölçeğin tek faktör ile açıklanmıştır.

İşe bağlılık

Böylece, faktörün KMO değeri 0,744 bulunmuş (limit değerimiz 0,6 üzerindedir) ve ölçeğin tek faktör ile açıklanmıştır.

Ayrılma niyeti

KMO değeri 0,680 olarak ölçülmüştür. Eşik değerimiz 0,6'nın üzerindedir. Ölçek tek faktör ile ifade edilebilmiştir.

4.10.5 Yeni oluşan faktörlerin güvenilirlik analizi

Faktör analizi sonrasında bazı yeni ölçeklerin cronbach's alpha değerleri ölçülmüş ve eşik değer olan 0,6'nın üzerinde tespit edilmiştir. Çizelge 15.1.'de sonuçlar görülebilir.

Çizelge 15.1. Yeni faktörlerin güvenilirlik analizleri.

Ölçek	Cronbach's Alpha
Devam Bağlılığı	0,602
Normatif Bağlılık	0,734
Yetenek Sahibi Olma	0,853
İşi Önemli Görme	0,841
İşe Adanmışlık	0,789
İşe Bağlılık	0,737

4.10.6 Diskriminant geçerliliği (discriminant validity)

Campell ve Fiske (1959)'e göre diskriminant geçerliliği; yapıdaki ölçüm parametreleri aynı doğrultuda şeyleri ölçmemeli, farklı değerleri ölçmelidir. Bu sebepten, ölçeklerin birbirleri arasındaki korelasyonları yüksek olmamalıdır. Birbirleriyle ilişkili aynı yönde kavramları ölçüyor olmamalıdır.

Korelasyon katsayısının hangi değerin altında olmasının diskriminant geçerliliğini sağlayıp sağlamayacağına dair net bir kabul olmamasına rağmen, Campell ve Fiske (1959)'e göre 0,85 altı korelasyon discriminant geçerliliği için uygun kabul edilmiştir. Çalışmada bu değer dikkate alınıp, sonuçlar Çizelge 16.1.'deki gibi tespit edilmiştir.

Çizelge 16.1. Discriminant validity testi.

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
A	Correlation Coefficient	1	0,68	0,34	0,56	0,64	0,65	0,71	0,39	0,22	0,28	0,2	0,29	0,45
B	Correlation Coefficient	0,68	1	0,48	0,62	0,65	0,53	0,68	0,59	0,32	0,39	0,3	0,33	0,57
C	Correlation Coefficient	0,34	0,48	1	0,66	0,33	0,22	0,46	0,5	0,32	0,38	0,29	0,29	0,39
D	Correlation Coefficient	0,56	0,62	0,66	1	0,49	0,36	0,63	0,56	0,33	0,43	0,3	0,41	0,46
E	Correlation Coefficient	0,64	0,65	0,33	0,49	1	0,54	0,64	0,32	0,12	0,21	0,15	0,31	0,42
F	Correlation Coefficient	0,65	0,53	0,22	0,36	0,54	1	0,53	0,21	0,11	0,13	0,11	0,14	0,37
G	Correlation Coefficient	0,71	0,68	0,46	0,63	0,64	0,53	1	0,58	0,35	0,44	0,38	0,34	0,64
H	Correlation Coefficient	0,39	0,59	0,5	0,56	0,32	0,21	0,58	1	0,53	0,68	0,4	0,32	0,68
I	Correlation Coefficient	0,22	0,32	0,32	0,33	0,12	0,11	0,35	0,53	1	0,63	0,42	0,23	0,49

Çizelge 16.1. (devam): Discriminant validity testi.

J	Correlation Coefficient	0,28	0,39	0,38	0,43	0,21	0,13	0,44	0,68	0,63	1	0,59	0,25	0,57
K	Correlation Coefficient	0,2	0,3	0,29	0,3	0,15	0,11	0,38	0,4	0,42	0,59	1	0,03	0,52
L	Correlation Coefficient	0,29	0,33	0,29	0,41	0,31	0,14	0,34	0,32	0,23	0,25	0,03	1	0,34
M	Correlation Coefficient	0,45	0,57	0,39	0,46	0,42	0,37	0,64	0,68	0,49	0,57	0,52	0,34	1

Spearman's rho

Çizelge 17.1. Çizelge 16.1 için kısaltmalar.

A	KİŞİSEL GÜVEN
B	ÖRGÜTSEL GÜVEN
C	DELEGASYON
D	KARARLARA KATILIM
E	OTONOMİ
F	YETENEK SAHİBİ OLMA
G	İŞİN ÖNEMLİ GÖRÜLMESİ
H	DUYGUSAL BAĞLILIK
I	DEVAM BAĞLILIĞI
J	NORMATİF BAĞLILIK
K	İŞE ADANMIŞLIK
L	İŞE BAĞLILIK
M	AYRILMA NİYETİ

4.10.7 Yeni oluşan faktörlere göre yeni hipotezler

“İşe katılım” ölçeği “işe adanmışlık” ve “işe bağlılık” faktörlerinden oluşmaktadır. Aynı şekilde “personel güçlendirme” ölçeği de “yetenek sahibi olma” ve “iş önemli görme” faktörlerinden oluşmuştur. Hipotezler bu yeni durumlara göre revize edilmiş ve aşağıdaki gibi tekrar oluşturulmuştur.

4.10.7.1 İşe adanmışlık ile ilişkili hipotezler

İnceleme nedeni; parametrelerin işe katılıma olan etkilerini değerlendirmek amaçlanmıştır.

H1a: Çalışanların duygusal bağlılık düzeyi arttıkça, işe adanmışlık düzeyleri de artar.

H2a: Çalışanların devam bağlılık düzeyi arttıkça, işe adanmışlık düzeyleri de artar.

H3a: Çalışanların normatif bağlılık düzeyi arttıkça, işe adanmışlık düzeyleri de artar.

H4a: Çalışanların kişisel güvenleri arttıkça, işe adanmışlık düzeyleri de artar.

H5a: Çalışanların örgütsel güvenleri arttıkça işe adanmışlık düzeyleri de artar.

H6a: Örgütte delegasyon (yetki devri) arttıkça, çalışanların işe adanmışlık düzeyleri de artar.

H7a: Örgütte çalışanların kararlara katılım düzeyleri arttıkça, işe adanmışlık düzeyleri de artar.

H8a: Çalışanların otonomi düzeyleri arttıkça, işe adanmışlık düzeyleri de artar.

H9a: Örgütte çalışanlar yaptığı iş için yetenek sahibi oldukça, çalışanların işe adanmışlık düzeyleri de artar.

H10a: Örgütte çalışanlar yaptığı işi önemli olarak algılama düzeyleri arttıkça, çalışanların işe adanmışlık düzeyleri de artar.

4.10.7.2 İşe bağlılık ile ilişkili hipotezler

İnceleme nedeni; parametrelerin işe katılıma olan etkilerini değerlendirmek amaçlanmıştır.

H1b: Çalışanların duygusal bağlılık düzeyi arttıkça, işe bağlılık düzeyleri de artar.

H2b: Çalışanların devam bağlılık düzeyi arttıkça, işe bağlılık düzeyleri de artar.

H3b: Çalışanların normatif bağlılık düzeyi arttıkça, işe bağlılık düzeyleri de artar.

H4b: Çalışanların kişisel güvenleri arttıkça, işe bağlılık düzeyleri de artar.

H5b: Çalışanların örgütsel güvenleri arttıkça işe bağlılık düzeyleri de artar.

H6b: Örgütte delegasyon (yetki devri) arttıkça, çalışanların işe bağlılık düzeyleri de artar.

H7b: Örgütte çalışanların kararlara katılım düzeyleri arttıkça, işe bağlılık düzeyleri de artar.

H8b: Çalışanların otonomi düzeyleri arttıkça, işe bağlılık düzeyleri de artar.

H9b: Örgütte çalışanlar yaptığı iş için yetenek sahibi oldukça, çalışanların işe bağlılık düzeyleri de artar.

H10b: Örgütte çalışanlar yaptığı işi önemli olarak algılama düzeyleri arttıkça, çalışanların işe bağlılık k düzeyleri de artar.

4.10.7.3 Ayrılma isteği ile ilişkili hipotezler

İnceleme nedeni; parametrelerin işten ayrılma isteği ile olan etkilerini değerlendirmek amaçlanmıştır.

H1c: Çalışanların duygusal bağlılık düzeyi arttıkça, işten ayrılma istekleri azalır.

H2c: Çalışanların devam bağlılık düzeyi arttıkça, işten ayrılma istekleri azalır.

H3c: Çalışanların normatif bağlılık düzeyi arttıkça, işten ayrılma istekleri azalır.

H4c: Çalışanların kişisel güvenleri arttıkça, işten ayrılma istekleri azalır.

H5c: Çalışanların örgütsel güvenleri arttıkça, işten ayrılma istekleri azalır.

H6c: Örgütte delegasyon (yetki devri) arttıkça, çalışanların işten ayrılma istekleri azalır.

H7c: Örgütte çalışanların kararlara katılım düzeyleri arttıkça, işten ayrılma istekleri azalır.

H8c: Çalışanların otonomi düzeyleri arttıkça, işten ayrılma istekleri azalır.

H9c: Örgütte çalışanlar yaptığı iş için yetenek sahibi oldukça, çalışanların işten ayrılma istekleri azalır.

H10c: Örgütte çalışanlar yaptığı işi önemli olarak algılama düzeyleri arttıkça, çalışanların işten ayrılma istekleri azalır.

4.10.7.4 Duygusal bağıllık ile ilişkili hipotezler

İnceleme nedeni; örgütsel bağıllıkla ilişkili parametrelerin, duygusal bağıllıkla olan ilişkilerini değerlendirmek amaçlanmıştır.

H1d: Çalışanların kişisel güvenleri arttıkça, duygusal bağıllık düzeyleri de artar.

H2d: Çalışanların örgütsel güvenleri arttıkça, duygusal bağıllık düzeyleri de artar.

H3d: Örgütte delegasyon (yetki devri) arttıkça, çalışanların duygusal bağıllık düzeyleri de artar.

H4d: Örgütte çalışanların kararlara katılım düzeyleri arttıkça, duygusal bağıllık düzeyleri de artar.

H5d: Çalışanların otonomi düzeyleri arttıkça, duygusal bağıllık düzeyleri de artar.

H6d: Örgütte çalışanlar yaptığı iş için yetenek sahibi oldukça, çalışanların duygusal bağıllık düzeyleri de artar.

H7d: Örgütte çalışanlar yaptığı işi önemli olarak algılama düzeyleri arttıkça, çalışanların duygusal bağıllık düzeyleri de artar.

4.10.7.5 Devamlılık bağıllığı ile ilişkili hipotezler

İnceleme nedeni; örgütsel bağıllıkla ilişkili parametrelerin, devam bağıllığıyla olan ilişkilerini değerlendirmek amaçlanmıştır.

H1e: Çalışanların kişisel güvenleri arttıkça, devam bağıllığı düzeyleri de artar.

H2e: Çalışanların örgütsel güvenleri arttıkça, devam bağıllığı düzeyleri de artar.

H3e: Örgütte delegasyon (yetki devri) arttıkça, çalışanların devam bağıllığı düzeyleri de artar.

H4e: Örgütte çalışanların kararlara katılım düzeyleri arttıkça, devam bağıllığı düzeyleri de artar.

H5e: Çalışanların otonomi düzeyleri arttıkça, devam bağıllığı düzeyleri de artar.

H6e: Örgütte çalışanlar yaptığı iş için yetenek sahibi oldukça, çalışanların devam bağıllığı düzeyleri de artar.

H7e: Örgütte çalışanlar yaptığı işi önemli olarak algılama düzeyleri arttıkça, çalışanların devam bağlılığı düzeyleri de artar.

4.10.7.6 Normatif bağlılık ile ilişkili hipotezler

İnceleme nedeni; örgütsel bağlılıkla ilişkili parametrelerin, normatif bağlılıkla olan ilişkilerini değerlendirmek amaçlanmıştır.

H1f: Çalışanların kişisel güvenleri arttıkça, normatif bağlılık düzeyleri de artar.

H2f: Çalışanların örgütsel güvenleri arttıkça, normatif bağlılık düzeyleri de artar.

H3f: Örgütte delegasyon (yetki devri) arttıkça, çalışanların normatif bağlılık düzeyleri de artar.

H4f: Örgütte çalışanların kararlara katılım düzeyleri arttıkça, normatif bağlılık düzeyleri de artar.

H5f: Çalışanların otonomi düzeyleri arttıkça, normatif bağlılık düzeyleri de artar.

H6f: Örgütte çalışanlar yaptığı iş için yetenek sahibi oldukça, çalışanların normatif bağlılık düzeyleri de artar.

H7f: Örgütte çalışanlar yaptığı işi önemli olarak algılama düzeyleri arttıkça, çalışanların normatif bağlılık düzeyleri de artar.

4.10.8 Regresyon analizi

İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkileri ölçmek için kullanılır. Regresyon analizi, bilinen bulgulardan, bilinmeyen gelecekteki olaylarla ilgili tahminler yapılmasına izin verir. Regresyon, bağımlı ve bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkiyi ve doğrusal eğri kavramını kullanarak, bir tahmin eşitliği geliştirir. Değişkenler arasındaki ilişki belirlendikten sonra, bağımsız değişken(ler)in skoru bilindiğinde bağımlı değişkenin skoru tahmin edilebilir. Hem tanımlayıcı hem de çıkarımsal istatistik sağlar.

Belirtme katsayısı (R^2); doğrusal modelin uyum iyiliğinin en iyi ölçüsüdür. Söz konusu katsayı, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişken (ler) tarafından açıklandığını ifade eder. Bu durum, regresyon modelinin açıklayıcılık gücünün iyi bir göstergesidir.

Anlamlılık değeri olarak 0,01 (%99 geçerlilik) veya 0,05 (%95 geçerlilik) değerleri kabul edilmiştir. Üstü sonuçlar modellere dâhil edilmemiştir. Hipotez sonuçlarında da 0,05 üzeri sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir (anlamlı ilişki yoktur) olarak belirtilecektir.

Regresyon analizi sonucu oluşan modeller ve elde edilen regresyon formülleri Çizelge 18.1.'deki gibidir.

Çizelge 18.1. Regresyon analizi formülleri.

NO	Bağımlı Değişken	Formül	R ²	Anlamlılık Değeri
1	AYRILMA NİYETİ	-1,562E-016 - DUYBAG*0,691	0,421	0,01
2	AYRILMA NİYETİ	-1,285E-016 - KARARK*0,349	0,106	0,01
3	AYRILMA NİYETİ	-1,492E-016 - KARARK*0,217 - ORGGUV*0,195	0,124	0,05
4	AYRILMA NİYETİ	-1,890E-016 - KARARK*0,321 - ORGGUV*0,509 + KISGUV*0,464	0,194	0,01
5	AYRILMA NİYETİ	-2,110E-016 - KARARK*0,203 - ORGGUV*0,433 - KISGUV*0,602 - ISONEM*0,347	0,225	0,01
6	AYRILMA NİYETİ	-1,896E-016 - KARARK*0,177 - ORGGUV*0,488 + KISGUV*0,505 - ISONEM*0,364 + YETENEK*0,190	0,24	0,05
7	İŞE BAĞLILIK	2,410E-017 + DUYBAG*0,691	0,506	0,01
8	İŞE BAĞLILIK	1,761E-017 + DUYBAG*0,563 + NORMBAG*0,194	0,527	0,01
9	İŞE BAĞLILIK	4,632E-017 + ISONEM*0,617	0,423	0,01
10	İŞE BAĞLILIK	5,706E-017 + ISONEM*0,451 + ORGGUV*0,227	0,444	0,01
11	İŞE BAĞLILIK	9,119E-017 + ISONEM*0,599 + ORGGUV*0,392 - KISGUV*0,337	0,479	0,01
12	İŞE ADANMIŞLIK	1,603E-017 + NORMBAG*0,622	0,347	0,01
13	İŞE ADANMIŞLIK	4,592E-017 + ISONEM*0,317	0,105	0,01
14	İŞE ADANMIŞLIK	3,152E-017 + ISONEM*0,505 - OTONOM*0,261	0,142	0,01

Çizelge 18.1. (devam): Regresyon analizi formülleri.

15	İŞE ADANMIŞLIK	$3,150E-017 + ISONEM*0,423 - OTONOM*0,264 + DELEG*0,167$	0,16	0,05
16	DUYGUSAL BAĞLILIK	$6,719E-018 + ISONEM*0,584$	0,357	0,01
17	DUYGUSAL BAĞLILIK	$7,045E-018 + ISONEM*0,434 + DELEG*0,299$	0,413	0,01
18	DUYGUSAL BAĞLILIK	$1,907E-017 + ISONEM*0,265 + DELEG*0,262 + ORGGUV*0,256$	0,44	0,01
19	DUYGUSAL BAĞLILIK	$-6,933E-019 + ISONEM*0,350 + DELEG*0,218 + ORGGUV*0,408 - YETENEK*0,286$	0,485	0,01
20	DUYGUSAL BAĞLILIK	$-2,131E-018 + ISONEM*0,396 + DELEG*0,206 + ORGGUV*0,561 - YETENEK*0,223 - OTONOMİ*0,264$	0,507	0,01
21	DUYGUSAL BAĞLILIK	$2,302E-017 + ISONEM*0,474 + DELEG*0,192 + ORGGUV*0,622 - YETENEK*0,175 - OTONOMİ*0,236 - KISGUV*0,208$	0,518	0,05
22	DEVAM BAĞLILIĞI	$1,701E-016 + ISONEM*0,343$	0,136	0,01
23	DEVAM BAĞLILIĞI	$1,703E-016 + ISONEM*0,233 + DELEG*0,220$	0,169	0,01
24	DEVAM BAĞLILIĞI	$1,582E-016 + ISONEM*0,388 + DELEG*0,224 - OTONOMİ*0,219$	0,198	0,01
25	DEVAM BAĞLILIĞI	$1,624E-016 + ISONEM*0,322 + DELEG*0,192 - OTONOM*0,347 + ORGGUV*0,240$	0,214	0,05
26	NORMATİF BAĞLILIK	$7,088E-018 + KARARK*0,454$	0,228	0,01
27	NORMATİF BAĞLILIK	$2,216E-017 + KARARK*0,312 + ISONEM*0,187$	0,246	0,05
28	NORMATİF BAĞLILIK	$3,775E-017 + KARARK*0,352 + ISONEM*0,340 - KISGUV*0,228$	0,269	0,05

Regresyon analizi sonucunda faktörler arası pozitif ve negatif ilişkiler Çizelge 19.1.'de görülebilir.

Çizelge 19.1. Regresyon analizi sonucu ilişkiler.

	KISGUV	ORGGUV	DELEG	KARARK	OTONOM	YETNK	ISONEM	DUYBAG	DEVBAG	NORMBAG	ISADAM	ISBAG	AYRLMA
KISGUV	1							-		-		-	+
ORGGUV		1						+	+			+	-
DELEG			1					+	+		+		
KARARK				1						+			-
OTONOM					1			-	-		-		
YETNK						1		-					+
ISONEM							1	+	+	+	+	+	-
DUYBAG	-	+	+		-	-	+	1				+	-
DEVBAG		+	+		-		+		1				
NORMBAG	-			+			+			1	+	+	
ISADAM			+		-		+			+	1		
ISBAG	-	+					+	+		+		1	
AYRLMA	+	-		-		+	-	-					1

5. İSTATİSTİKSEL ANALİZ SONUCU ELDE EDİLEN BULGULAR

Regresyon analizi sonucunda kurmuş olduğumuz hipotezlerin doğruluğunu kontrol edecek olursak;

5.1 İşe Adanmışlık İle İlişkili Hipotezlerin Testi

H1a: Çalışanların duygusal bağlılık düzeyi arttıkça, işe adanmışlık düzeyleri de artar. Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H2a: Çalışanların devam bağlılık düzeyi arttıkça, işe adanmışlık düzeyleri de artar. Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H3a: Çalışanların normatif bağlılık düzeyi arttıkça, işe adanmışlık düzeyleri de artar. Hipotez doğrulanmıştır. Normatif bağlılık ile çalışanların işlerine adanmaları arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

H4a: Çalışanların kişisel güvenleri arttıkça, işe adanmışlık düzeyleri de artar. Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H5a: Çalışanların örgütsel güvenleri arttıkça işe adanmışlık düzeyleri de artar. Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H6a: Örgütte delegasyon (yetki devri) arttıkça, çalışanların işe adanmışlık düzeyleri de artar.

Hipotez doğrulanmıştır. Örgütte yetki devri arttıkça çalışanların işlerine adanma düzeyleri de artmaktadır.

H7a: Örgütte çalışanların kararlara katılım düzeyleri arttıkça, işe adanmışlık düzeyleri de artar.

Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H8a: Çalışanların otonomi düzeyleri arttıkça, işe adanmışlık düzeyleri de artar.

Hipotez red edilmiştir. Hipotezin tam tersi sonuç bulunmuştur. Çalışanların otonomi düzeyleri arttıkça işe adanmaları azalmaktadır.

H9a: Örgütte çalışanlar yaptığı iş için yetenek sahibi oldukça, çalışanların işe adanmışlık düzeyleri de artar.

Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H10a: Örgütte çalışanlar yaptığı işi önemli olarak algılama düzeyleri arttıkça, çalışanların işe adanmışlık düzeyleri de artar.

Hipotez doğrulanmıştır. Çalışanların yaptığı işi önemli algılama düzeyleri arttıkça işe olan adanma düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir.

5.2 İşe Bağlılık İle İlişkili Hipotezlerin Testi

H1b: Çalışanların duygusal bağlılık düzeyi arttıkça, işe bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotez doğrulanmıştır. Duygusal bağlılık ile işe bağlılık arasında doğrusal ilişki mevcuttur.

H2b: Çalışanların devam bağlılık düzeyi arttıkça, işe bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H3b: Çalışanların normatif bağlılık düzeyi arttıkça, işe bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotez doğrulanmıştır. Normatif bağlılık ile işe bağlılık arasında doğrusal ilişki tespit edilmiştir.

H4b: Çalışanların kişisel güvenleri arttıkça, işe bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotez red edilmiştir. Tam tersi sonuç bulunmuştur. Örgütsel güven ile işe bağlılık arasında zıt ilişki tespit edilmiştir. Biri arttıkça diğer azalmaktadır.

H5b: Çalışanların örgütsel güvenleri arttıkça işe bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotez doğrulanmıştır. Örgütsel güven ile işe bağlılık arasında doğrusal ilişki tespit edilmiştir.

H6b: Örgütte delegasyon (yetki devri) arttıkça, çalışanların işe bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H7b: Örgütte çalışanların kararlara katılım düzeyleri arttıkça, işe bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H8b: Çalışanların otonomi düzeyleri arttıkça, işe bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H9b: Örgütte çalışanlar yaptığı iş için yetenek sahibi oldukça, çalışanların işe bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H10b: Örgütte çalışanlar yaptığı işi önemli olarak algılama düzeyleri arttıkça, çalışanların işe bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotez doğrulanmıştır. Çalışanların işlerini önemli olarak görmesi ile işe bağlılık arasında doğrusal ilişki tespit edilmiştir.

5.3 İşten ayrılma Niyeti İle İlişkili Hipotezlerin Testi

H1c: Çalışanların duygusal bağlılık düzeyi arttıkça, işten ayrılma niyetleri azalır.

Hipotez doğrulanmıştır. Çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri arttıkça ayrılma niyetleri azalmaktadır. Tam tersi durumda geçerlidir.

H2c: Çalışanların devam bağlılık düzeyi arttıkça, işten ayrılma niyeti azalır.

Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H3c: Çalışanların normatif bağlılık düzeyi arttıkça, işten ayrılma niyeti azalır.

Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H4c: Çalışanların kişisel güvenleri arttıkça, işten ayrılma niyeti azalır.

Hipotez red edilmiştir. Aksi bir ilişki tespit edilmiştir. Kişisel güven arttıkça işten ayrılma niyeti de artmaktadır.

H5c: Çalışanların örgütsel güvenleri arttıkça, işten ayrılma niyeti azalır.

Hipotez doğrulanmıştır. Örgütsel güven arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

H6c: Örgütte delegasyon (yetki devri) arttıkça, çalışanların işten ayrılma niyeti azalır.

Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H7c: Örgütte çalışanların kararlara katılım düzeyleri arttıkça, işten ayrılma istekleri azalır.

Hipotez doğrulanmıştır. Örgütte çalışanların kararlara katılım düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Zıt ilişki mevcuttur.

H8c: Çalışanların otonomi düzeyleri arttıkça, işten ayrılma istekleri azalır.

Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H9c: Örgütte çalışanlar yaptığı iş için yetenek sahibi oldukça, çalışanların işten ayrılma istekleri azalır.

Hipotez red edilmiştir. Tam tersi bir sonuç tespit edilmiştir. Çalışanlar yetenek sahibi oldukça şirketten ayrılma eğilimleri de artmaktadır.

H10c: Örgütte çalışanlar yaptığı işi önemli olarak algılama düzeyleri arttıkça, çalışanların işten ayrılma istekleri azalır.

Hipotez doğrulanmıştır. Çalışanlar yaptığı işi önemli olarak algılama düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

5.4 Duygusal Bağlılık İle İlişkili Hipotezlerin Testi

H1d: Çalışanların kişisel güvenleri arttıkça, duygusal bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotez red edilmiş, tam zıttı sonuç bulunmuştur. Çalışanların kişisel güvenleri arttıkça örgüte olan duygusal bağlılıkları azalmaktadır.

H2d: Çalışanların örgütsel güvenleri arttıkça, duygusal bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotez kabul edilmiştir. Çalışanların örgütsel güvenleri arttıkça duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Doğrusal ilişki mevcuttur.

H3d: Örgütte delegasyon (yetki devri) arttıkça, çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotez kabul edilmiştir. Örgütte yetki devri arttıkça duygusal bağlılıkta artmaktadır. Doğrusal ilişki mevcuttur.

H4d: Örgütte çalışanların kararlara katılım düzeyleri arttıkça, duygusal bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H5d: Çalışanların otonomi düzeyleri arttıkça, duygusal bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotez red edilmiş, tam zıttı sonuç bulunmuştur. Çalışanların otonomi düzeyleri arttıkça örgüte olan duygusal bağlılıkları azalmaktadır.

H6d: Örgütte çalışanlar yaptığı iş için yetenek sahibi oldukça, çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotez red edilmiş, tam zıttı sonuç bulunmuştur. Çalışanların yetenek sahibi oldukça örgüte olan duygusal bağlılıkları azalmaktadır.

H7d: Örgütte çalışanlar yaptığı işi önemli olarak algılama düzeyleri arttıkça, çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotez kabul edilmiştir. Örgütte çalışanların yaptığı işi önemli görme düzeyi arttıkça duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Doğrusal ilişki mevcuttur.

5.5 Devam Bağlılığı İle İlişkili Hipotezlerin Testi

H1e: Çalışanların kişisel güvenleri arttıkça, devam bağlılığı düzeyleri de artar.

Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H2e: Çalışanların örgütsel güvenleri arttıkça, devam bağlılığı düzeyleri de artar.

Hipotez kabul edilmiştir. Örgütsel güven arttıkça devam bağlılığı da artmaktadır. Doğrusal ilişki mevcuttur.

H3e: Örgütte delegasyon (yetki devri) arttıkça, çalışanların devam bağlılığı düzeyleri de artar.

Hipotez kabul edilmiştir. Örgütte yetki devri arttıkça çalışanın devam bağlılığı da artmaktadır. Doğrusal ilişki mevcuttur.

H4e: Örgütte çalışanların kararlara katılım düzeyleri arttıkça, devam bağlılığı düzeyleri de artar.

Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H5e: Çalışanların otonomi düzeyleri arttıkça, devam bağlılığı düzeyleri de artar.

Hipotez red edilmiş, tam zıttı sonuç bulunmuştur. Çalışanların otonomi düzeyi arttıkça devam bağlılık düzeyleri azalmaktadır.

H6e: Örgütte çalışanlar yaptığı iş için yetenek sahibi oldukça, çalışanların devam bağlılığı düzeyleri de artar.

Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H7e: Örgütte çalışanlar yaptığı işi önemli olarak algılama düzeyleri arttıkça, çalışanların devam bağlılığı düzeyleri de artar.

Hipotez kabul edilmiştir. Örgütte çalışanların yaptığı işi önemli görme düzeyi arttıkça devam bağlılığı da artmaktadır. Doğrusal ilişki mevcuttur.

5.6 Normatif Bağlılık İle İlişkili Hipotezlerin Testi

H1f: Çalışanların kişisel güvenleri arttıkça, normatif bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotez red edilmiş, tam zıttı sonuç bulunmuştur. Çalışanların kişisel güven düzeyi arttıkça normatif bağlılık düzeyleri azalmaktadır. Zıt ilişki mevcuttur.

H2f: Çalışanların örgütsel güvenleri arttıkça, normatif bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H3f: Örgütte delegasyon (yetki devri) arttıkça, çalışanların normatif bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H4f: Örgütte çalışanların kararlara katılım düzeyleri arttıkça, normatif bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotez kabul edilmiştir. Örgütte çalışanların kararlara katılımı arttıkça normatif bağlılıkta artmaktadır. Doğrusal ilişki mevcuttur.

H5f: Çalışanların otonomi düzeyleri arttıkça, normatif bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H6f: Örgütte çalışanlar yaptığı iş için yetenek sahibi oldukça, çalışanların normatif bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotezi doğrulayacak yeterlilikte ilişki tespit edilememiştir.

H7f: Örgütte çalışanlar yaptığı işi önemli olarak algılama düzeyleri arttıkça, çalışanların normatif bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotez kabul edilmiştir. Örgütte çalışanların işlerini önemli görme düzeyleri arttıkça normatif bağlılıkta artmaktadır. Doğrusal ilişki mevcuttur.

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

6.1 . Sonuçlar

Çağdaşlaşmanın, modern hayatın başladığı sanayi devrinin öncesinde bir makine, şirketlerin gözünde, orada çalışan insandan çok daha değerli ve önemliydi. Bu dönemde yönetim bir bilim olarak ele alınmıyordu. Çalışanlar adeta birer robottu çalıştıkları kurumlar için. Sanayi devrimi sonrası ise insanın önemi gittikçe arttı. İnsanın yeteneklerinin önemli olduğu, insan yetenekleri sayesinde önemli işlerin yapılabilirdiği anlaşılmaya başlandı. Yönetimler profesyonelleşti. Çalışanlara olan bakış değişmeye başladı. İşleri artık sadece yapanların değil düşünen kişilerin de olması gerektiği kavramı oluşmaya başladı. Bu durum yönetim biliminin de doğmasına sebep oldu. Organizasyonların nasıl olması gerektiği, en verimli şekilde nasıl işleyecekleri soruları gündeme gelmeye başladı. Daha da önemlisi insanın bir robot veya makine olmadığı, farklı olduğu, duygu ve düşünceleriyle bir bütün olduğu anlaşıldı. Davranışlarının bir nedene dayandığı ve örgüt ile insanın birbirinden ayrı düşünülmemeyeceği anlaşılmaya başlandı.

Özellikle 2. Dünya savaşı sonrası insana olan önem gitgide artmıştır. Yapılan çalışmalarda verimlilikle insan ilişkileri arasında doğrudan ilişkiler bulunmaya başlanmıştır. İnsanların ihtiyaçları vardır. İnsanlar sadece çalışan birer makine değildir. Başarılı olma, başarıma, bağlılık, ilişki durma, güç kazanma ihtiyaçları bulunmaktadır. Çalıştıkları örgütler ile de bu şekilde bağlar kurmaktadır.

İncelenen bu çalışmada öncelikle kişilerin örgüte olan bağlılıklarının nasıl oluştuğu, nelerden etkilendiği ve neleri etkileyeceği düşünülmüştür. Bu kapsamda öncelikle literatür araştırması yapılmış, bağlılık türleri araştırılmıştır. Literatürde büyük ölçüde kabul göre Allan ve Meyer (1990)'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasına göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sınıflandırılmıştır. Sonrasında örgütsel bağlılığın nelerden etkilendiğine veya etkilenebileceğine dair araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde kişisel ve örgütsel güven gibi

güven olgusunun örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi merak edilmiş aynı şekilde delegasyon, kararlara katılım, otonomi, personel güçlendirme gibi yönetsel olguların da çalışan bireylerin örgüte olan bağlılıkları etkileyip etkilemediği belirlenmek istenmiştir.

Çalışmanın çıktısı olarak, gerek örgütsel bağlılık faktörlerinin gerekse güven olgusu ve yönetsel faktörlerin şirketlerde veya örgütlerde karar vericiler için büyük önem teşkil eden işe bağlılık (katılım) ve işten ayrılma niyeti gibi olgulara etkisi incelenmiştir. Her bir olgu hakkında literatür araştırması yapılmış ve her bir olgunun başka diğer faktörler ile olan ilişkileri de tez kapsamında belirtilmiştir. Belirlediğim bu amaç çerçevesinde model oluşturulmuştur ve her bir kavram için ölçekler, anket soruları tespit edilmiş ve anket çalışması yapılmıştır.

Anket sonuçları değerlendirildiğinde özellikle bazı faktörlerin alt faktörlerden oluştukları tespit edilmiştir. Bu da çalışmanın getirdiği bir yenilik olabilir. Şöyle ki; “personel güçlendirme” ölçeğinin anket sonuçları değerlendirildiğinde aslında “iş için yetenek sahibi olma” ve “yapılan işi önemli görme” olarak iki alt faktörden oluştuğu saptanmıştır. Analizler bu iki faktöre göre yapılmıştır. Aynı şekilde modelde çıktılardan olan “işe katılım” kavramının da faktör analizi sonrası, aslında daha yoğun ifade içeren “işe adanmışlık” ve “işe bağlılık” faktörlerinden oluştuğu saptanmıştır. Değerlendirmeler bu yeni faktörler dikkate alınarak yapılmıştır. Bu kapsamda model ve tezler revize edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi neticesinde hipotezlerin testi sağlanmıştır bu bağlamda önemli çıktılar elde edilmiştir. Bu çıktıları madde madde inceleyecek olursak;

6.1.1 Duygusal bağlılık sonuçları

Duygusal bağlılık, adından da anlaşılacağı üzere kişinin duygusal sebeplerden ötürü örgütüne bağlılık göstermesidir. Kişinin zorunlu sebeplerden ötürü değil duygusal hissiyatından ötürü örgütüne bağlılık göstermesidir. Çalışmada kişisel güveni yüksek olan işlerin duygusal bağlılıklarının az olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan şu yorumda bulunulabilir; kişinin kendisine olan güveni arttıkça, örgüt yerine kendisini ön plana çıkarmakta ve örgüte olan bağlılıkları da düşmektedir. Bir anlamda duygusal bağlılıkla örgütsel bağlılığın doğru ilişkide olması da bu durumu desteklemektedir.

Duygusal bağıllıkla alakalı bir diğer önemli sonuçta örgütsel güven düzeyinin yüksek olması duygusal bağıllığın da artmasına neden olmaktadır. Bu durum zaten beklenen bir durumdur. Her iki kavramda örgüt ile alakalıdır. Çalışanların güven duyduğu örgütlerde, örgüte olan bağıllıkta artmaktadır. Buna örnek olarak iyi yapıda kurumsal şirketleri verebiliriz. Çalışanlar veya çalışan adayları bu şirketlere güven duymakta ve sonucunda da örgüte olan bağıllık düzeyleri de yüksek olmaktadır. Aynı şekilde çalışanların işi önemli olarak görmeleri de duygusal bağıllık düzeylerini artırmaktadır. Çalışan öncelikle işine değer vermiyor ve önemsiz görüyorsa örgütüne de duygusal bir bağıllık beslememektedir.

Duygusal bağıllık ve otonomi (özerklik) arasında da zıt ilişki tespit edilmiştir. Otonomi kelime anlamı olarak merkeziliyetçiliği reddetme, bağımsız olma, bağımsız davranma, özerklik anlamı içerdiğinden; otonomi düzeyi yüksek çalışanların duygusal olarak bağlanmalarının düşük olması şaşırtıcı değildir. Kişi kendini ne kadar özerk hissederse kendisini öne çıkarmakta ve örgüte duygusal olarak bağlanmamaktadır. İş sadece iş olarak görmekte, duygu boyuta taşımamaktadır. Kişinin kendisini yetenekli olarak görmesi de benzer şekilde duygusal bağıllığın düşük olmasına neden olmaktadır. Kişi yeteneklerinin bilincinde olup örgüte duygusal olarak bağlanmamaktadır.

6.1.2 Devam bağıllığı sonuçları

Devam bağıllığı daha çok örgütte devam etmeyi bir zorunluluk gibi görme, örgütten ayrılmanın getirecekleri şeylere katlanamama olgusunun sonucudur. Çalışanın işine emek harcaması, maddi ve manevi sebeplerden ötürü çalışmayı sürdürme bağıllığı olarak özetlenebilir. Çalışanın işten ayrılması durumunda oluşacak riskleri düşünerek oluşturduğu bağıllıktır. Örgütsel güvenin çalışanda devam bağıllığı oluşmasında önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışanın örgütsel güven düzeyinin artması işte devamlılık bağıllığı göstermesine neden olmaktadır. Şirkette yetki devri (delegasyon) olması da devam bağıllığını artırıcı unsurlardan bir tanesi olarak tespit edilmiştir. Yetki devredilen örgütlerde çalışanlar, örgütlerine daha fazla bağlanmaktadır. Yetki devri, bağıllıklarına olumlu yansımaktadır. Çalışan işini önemli olarak adlediyor ise duygusal bağıllıkta olduğu gibi devamlılık bağıllığı da bundan olumlu etkilenmektedir.

Otonomi yani çalışanın özerkliği de yine duygusal bağlılıkta olduğu gibi devam bağlılığında da zıt etki yatarmaktadır. Kendisini daha zgr ve güçlü hissedenden çalışan şirketine karşı zorunlu bir bağlılık hissetmemekte, işten ayrılırsa oluşabilecek riskelerden çekinmemektedir. Bu da devamlılık bağlılığını düzeyini düşürmektedir.

6.1.3 Normatif bağlılık sonuçları

Normatif bağlılık, kuralcı bağlılıktır. Temelde çalışanın kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesinden doğan bağlılıktır. Ailevi sebeplerin de bu bağlılığa etkisi vardır. Çalışmamıza göre, kişisin kendine olan güveni arttıkça normatif bağlılık düzeyi düşmektedir. Kişi kendini ön plana çıkarmakta ve bu tarz kuralcı bir bağlanma eğilimine yönelmemektedir.

Örgütte alışanların kararlara katılım düzeyleri arttıkça normatif bağlılık düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir. Çalışanın sözünün dinleniyor olması normatif bağlılık düzeyini artırmaktadır. Anı şekilde kişi yaptığı işi önemli olarak görüyorsa da normatif bağlılık düzeyi artmaktadır.

Örgütsel bağlılık başlığı altında yapılan çalışma göstermiştir ki; çalışanın örgütsel güveni, örgütte delegasyon (yetki devri), çalışanın kararlara katılması ve yaptığı işi önemli olarak nitelemesi örgütsel bağlılık seviyelerine olumlu etki yapmaktadır.

Aynı şekilde; çalışanın kişisel güveninin yüksek olması, özerk (otonom) bir kişilikte olması ve kendisini yetenekli olaral görmesi örgütsel bağlılık düzeylerine olumsuz etki yapmaktadır.

6.1.4 İşe adanmışlık sonuçları

İşe adanmışlık, başta belirlediğimiz işe katılım lğinin alt faktörüdür. Faktör analizi sonucu tespit edilmiştir. Bu faktörde çalışanların işe çok güçlü bağlandıkları, işe kendilerini adadıkları belirlenmiştir. İşe adanmışlığın bulunan tek olumsuz ilişkisi otonomi yani kişinin özerkliğiyle alakalı olandır. Kişi ne kadar otonom bir kişi ise, işe adanmışlık seviyesi de düşmektedir. zgrlk ve adanmışlık zaten birbirinin zıttı olgulardır, dolayısıyla bulunan sonuç bizim için şaşırtıcı değildir.

Çalışmada tespit edilen, işe adanmışlığı etkileyen unsurlara değinecek olursak; delegasyonun yani yetki devrinin çalışanlar tarafından olumlu karşılandığı ve işe

adanmalarına olumlu etki yaptığı tespit edilmiştir. Çalışanlar işlerinde sorumluluk beklemektedirler. Belki de daha fazlasını yapabileceklerini ispat etmek istemektedirler, bu şekilde olması işe daha çok adanmalarına sebep olmaktadır. Diğer olumlu etkileyen etmen ise çalışanın yaptığı işi önemli olarak görmesidir. Kişi yaptığı işi önemli olarak görüyor ise ona daha çok sarılmaktadır. Kişinin normatif ya da kuralcı bağlılık düzeyi arttıkça işe olan adanmışlığı da artmaktadır. Yani örgüte normatif bağlılığı yüksek kişilerin işe adanmışlık düzeyleri de yüksek olmaktadır.

6.1.5 İş bağlılığı sonuçları

İşe bağlılık kişinin işe olan bağlılık düzeyini ifade etmektedir. Adanmışlık kadar abartılı değil fakat bağlılığı tam anlamıyla ifade eden bir faktördür. Dolayısıyla işe adanmışlıktan daha fazla olgudan etkilendiği tespit edilmiştir. Öncelikle işe adanmışlık ile doğrusal olarak işin önemli olması işe bağlılığı artırmaktadır. Aynı şekilde normatif bağlılık düzeyi arttıkça işe bağlılıkta artmaktadır.

İşe adanmışlıktan farklı olarak, kişinin otonomi düzeyiyle anlamlı bir bulgu tespit edilememiştir. Kişisel güveninde işe olan bağlılığı düşürdüğü tespit edilmiştir. Örgütsel güven ise işe olan bağlanmayı artırmaktadır. Kişinin kendine olan güveni kendini değerli hissetme derecesi arttıkça işe olan bağlılık duygusu da azalmaktadır. Duygusal bağlılığın da işe olan bağlılığı olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Kişi duygusal olarak örgüte ne kadar bağlı olur ise işine de o denli bağlı olmaktadır.

6.1.6 Ayrılma niyeti sonuçları

Çalışmanın önemli çıktılarından olan özellikle yönetici, patron ve karar verici kişilerin üzerinde daha çok düşünmesi gereken ayrılma niyetinin hangi unsurların etkilediğini inceleyecek olursak; öncelikle örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerde işten ayrılma eğiliminin azalmakta olduğu tespit edilmiştir. Örgütte çalışanların kararlara katılım göstermeleri de işten ayrılma niyetlerinin düşmesine sebep olmaktadır. Kendini işe daha dâhil olmuş hisseden çalışan başka iş arayışlarına girişmemektedir. Çalışanın yaptığı işi önemli olarak nitelemesi de işten ayrılma eğilimini düşürmektedir. Diğer bir önemli bulgu da duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık faktörlerinden sadece duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında

anlamalı bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal olarak örgüte bağlı olan çalışanların işten ayrılma eğilimlerinde düşüş gözlenmiştir.

Ayrılma niyetini arttıran unsurlara değinecek olursak; kişinin kendisine olan güveni arttıkça işten ayrılma eğilimi de daha yüksek olmaktadır. Aynı şekilde kendisini yetenekli olarak niteleyen çalışanlarında işten ayrılma eğilimleri yüksek olmaktadır. Bu bir anlamda doğanın doğal kuralı gibi görülebilir. Kişi kendisine ve yeteneklerine güveniyor ise daha fazlasını, diğerlerinden daha fazla talep etmektedir ve bu bağlamda işten ayrılma eğilimleri de yüksek olmaktadır.

6.2 Öneriler

Çalışma sonucu elde edilen sonuçları öneri şeklinde gerek çalışanlara, gerekse karar verici kişilerin dikkatine sıralayacak olursak;

- Kişinin kendisine güvenmesi hem duygusal hem normatif bağlılığı düşürmektedir. Aynı şekilde işe olan bağlılık düzeyi düşmekte, işten ayrılma eğilimi artmaktadır. Eğer çalışanlar örgüte daha bağlı insanların çalışmasını istiyorlar ise kişisel güveni daha düşük kişileri tercih etmelidirler. Bu durum bazı iş pozisyonları için önemli bir sonuç olabilir. Bu araştırmada dâhil edilmemiştir fakat kişisel güvenin de şirkete sağladığı olası faydalar değerlendirilmeli işin türüne göre kişisel güveni yüksek çalışanlar tercih edilebilir veya edilmeyebilir.
- Delegasyonun duygusal bağlılık, devam bağlılığı, işe bağlılık gibi unsurlarla pozitif ilişkili, işten ayrılma eğilimiyle de zıt ilişkisinden ötürü örgütlerde özellikle yöneticiler bu kozlarını kullanabildikleri düzeyde kullanmalıdırlar. Delegasyon (yetki devri); motivasyon, iletişim, yetiştirme, sonuç alma veya deneme amaçlı olarak sıklıkla kullanılmalıdır.
- Örgütte kararlara katılımın normatif bağlılıkla pozitif ilişkisi mevcuttur. Aynı şekilde işten ayrılma eğilimiyle de zıt ilişki içindedir. Dolayısıyla bu şekilde bir yönetim kurgusu benimseyen (katılımcı yönetim) şirketlerde çalışan devir

hızı düşük olacaktır. Bu sebepten karar vericilerin çalışanların görüşlerini daha fazla almaları örgüt yararına olacaktır.

- Çalışanın otonomi düzeyi yüksek ise duygusal ve devam bağlılığı düşük, kendini işe adama düzeyi düşük olmaktadır. Şirkete daha bağlı kişiler veya görevler için otonom seviyesi yüksek çalışanlar tercih edilmemesi uygun olabilir.
- Çalışanın kendisi yetenekli olarak görmesi, duygusal bağlılık düzeyini düşürüp işten ayrılma eğilimi de arttırmaktadır. Şirketlerin çalışanlarını eğitmesi gerekliliği de su götürmez bir gerçektir. Buradaki yetenek çalışanın kişisel yönlerinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Aradaki denge iyi kurulmalıdır. Örgüt yönetenlerin burada düşünmesi gereken yetenekli çalışanların nasıl elde tutulabileceği olmalıdır.
- Çalışanın işini önemli olarak görmesinin, örgütsel bağlılığı (tüm alt faktörleriyle) artırmaktadır. Çalışanın işini önemli olarak görmesi, işe adanmışlık ve işe bağlılık düzeyini de artırmakta olup işten ayrılma eğilimlerini düşürmektedir. Dolayısıyla güçlü bir tespittir ve üzerinde durulması gereken önemli bir olgudur. Tüm örgütlerin bunu artırma çabaları faydalarına olacaktır. Bunun için çalışanlara işlerinin önemli olduğu duygusu aşılanmalı bu yönde destekleyici eğitimler verilmelidir. Şirkette herkes yetenek ve kapasitelerine göre işlere yerleştirilmeli ve gerekiyor ise bölümler arası veya işler arası geçişler çalışana güzelce anlatılarak kolaylaştırılmalıdır. Her çalışana örgütte hangi işin önemli görülüp hangilerinin gereksiz görüldüğünün anketleri yapılabilir, bu unsurlar çerçevesinde uygun işlere uygun kişilerin atanmaya çalışılması amaçlanmalıdır. Bu tür anketler işlerin önemi husunda yönetenlere önemli çıktılar verebilir.
- İşe adanmışlık olgusu yükseltmek isteniyor ise şirkette delegasyon artırılmalı, işin önemi belirtilmelidir. Çalışanın otonom seviyesi yüksek ise adanmışlık olgusuna olumsuz etki yapar.

- Örgütte işe bağlılık olgusu artırılmak isteniyor ise örgütsel güven artırılmaya çalışılmalı, çalışanın işinin önemini kavraması hedeflenmelidir.
- Belkide şirketler için en önemli unsurlardan biri olan ve azaltılması hedeflenmesi gereken unsurlardan biri olan işten ayrılma eğiliminini azaltmak örgütsel güvenin artırılması, çalışanın kararlar katılım göstermesi, çalışanın işini önemli olarak nitelemesi kavramlarıyla mümkün olabilmektedir. Buradan yola çıkarak yapılan yatırımların boşa gitmemesi ve çalışanların örgütte uzun yıllar çalışması isteniyor ise çalışanın kararlara katılımı artırılmalı, yöneticiler çalışanlarına saygı duyup fikirlerini dinlemeliler. Bunun için öneri ve güzel fikirler ödüllendirilebilir. Toplantılar sıklaştırılıp çalışan görüşü alınabilir. Çalışanın işini önemli olarak görmesi de güzel şekilde çalışana aşılması gereken bir olgudur. Çalışan işini önemli görmüyor ise şirket içi rotasyonlar düşünülmelidir. Aksi halde çalışan kaybedilebilir. İşten ayrılabilir. Çalışan örgütüne ne kadar güvenirse bu da çalışanın ayrılma eğilimini düşürürü. Örgütler çalışanlarına karşı daha şeffaf olmalı, adil olmalı ve çalışan güvenini kazanmaya çalışmalıdır. Bu çalışan devir hızında düşüş örgüte pozitif değer sağlar. Kişisel güveni ve yeteneği yüksek kişilerin işten ayrılma eğilimlerinin de yüksek olduğu göz önünde bulundurulmalı bu tarz kişilerin bu eğilimleri azaltıcı neler yapılabileceğine düşünülmelidir. Bu tarz kişilerin nasıl elde tutulacağına kafa yorulmalıdır.

KAYNAKLAR

- Ferrres, N., Connell, J And Travalione A.** (2005), “The Effect Of Future Redeployment On Organizational Trust”, *Strategic Change*, 14, 77–91.
- Adair, J.:**Etkili Zaman Yönetimi.Çev.: Çolakoğlu Ö., Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2003.
- Akat, İlter, Budak, Gönül Ve Budak, Gülay,** (2002), *İşletme Yönetimi*, Baris Yayınları, İzmir.
- Aleamoni, L. M.,** 1976. “The Relation Of Sample Size To The Number Of Variables Inusing Factor Analysis Techniques”, *Educational And Psychological Measurement*, 36, Ss.879-883.
- Allen, N.J. Ve Meyer, J.P.,** (1990). *Organizational Commitment: Evidence Of Career Stage Effects*. *Journal Of Business Research*, 26, 1, 46-91.
- Allport, G.,**1943. “The Ego In Contemporary Psychology”, *Psychological Review* 50, Ss.451-476.
- Altıntaş, F.** (2002). *İşletmelerde Çağdas Yaklaşımlar*. Bursa, Ezgi Yayınları.
- Andaleeb And G.V. Wolford,** “Participation In The Workplace: Gender Perspectives From Bangladesh”, *Women In Management Review*, 19(1), (2004), S.54.
- Angle, H. L. Ve Perry, J. L.** (1981). *An Empirical Assesment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Appelbaum, S. H., Hebert, D., Leroux, S.** (1999). *Empowerment: Power, Culture And Leadership A Strategy Or Fad For The Millennium?*, *Journal Of Workplace Learning: Employee Counseling Today*, Vol: 11, No: 7, 235-239.
- Argyris, Chris;** (1998), “Empowerment: The Emperor’s New Clothes”, *Harvard Business Review*, May-June, Ss. 98-105.
- Atay, S.** (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yayımlanmamıs Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aytürk N .:** Yönetimde Yetki Devri Ve İmza Yetkileri, *Amme İdaresi Dergisi*, 33/1 Mart ,2000.
- Balay, R.** (2000). *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Balci, A.** (2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji Ve Taktikler, Pegem Yayın. Ankara.
- Barrett, P.T. Ve Kline, P.,** 1981. “The Observation To Variable Ratio In Factor Analysis”, Personality Study And Group Behavior, 1, Ss.23-33.
- Basaran, İbrahim, Ethem,** (1991), Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Gül Yayınevi, Ankara.
- Bass, B.** (1965). Organizational Psychology. Boston: Allyn & Bacon.
- Başığit, A.** (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Bayram, Levent;** (2006), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıstay Dergisi, (59), Ss. 125-139.
- Baysal, A. C. Ve Paksoy, M.** (1999). Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, S:1, 7-15.
- Bergman, Mindy E.** (2006), “The Relationship Between affective And Normative Commitment: Review And Research Agenda”, Journal Of Organizational Behavior, 27: 645–663.
- Blanchard K. J. P., Carlos. A, R.** (2001). The Three Keys To Empowerment. San Francisco. Ca: Berret Koehler Publisher.
- Blau, G.J.,** 1985. “A Multiple Study Investigation Of The Dimensionality Of Job Involvement”, Journal Of Vocational Behavior 27, Ss.9-36.
- Blau, G.J., Ve Boal, K.B.,** 1987. Conceptualizing How Job Involvement And Organizational Commitment Affect. Academy Of Management Review, 12(2), Ss.288-300.
- Blomqvist K., Stahle P.,** “Building Organizational Trust”, <http://Www.Impgroup.Org/Uploads/Papers/37.Pdf>, P.2.
- Bolat, T.** (2003). Personeli Güçlendirme: Davranışsal Ve Bilimsel Boyutta İncelenmesi Ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması. Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:17, Sayı:3-4, 199-219.
- Borg, W. R., & Gall, M. D.** (1989). Educational Research. New York: Longman.
- Brown, S.P.** (1996). A Meta-Analysis And Review Of Organizational Research On Job Involvement, Psychological Bulletin, 120, 2, 235-255.
- Bursalioglu Z.:**Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış, 13.Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Büyüköztürk Ş.** (2009). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara: Pegem Akademi
- Byington, J. R. Ve Johnston, J. G.** (1991). Influences On Turnover Of Internal Auditors. Internal Auditing, 7, 2, 3-10.

- C. Celep**, “Okullarda İsbirlikçi Karar Verme Ve Yöneticinin Rolü”, Eğitim Yönetimi, 2 (19), İstanbul, (1996), S.57.
- Çakir, Ö.** (2001). İse Bağlılık Olgusu Ve Etkileyen Faktörler. Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Caldwell, D., Chatman, J. And O'reilly, C.** (1990). "Building Organizational Commitment: A multifirm Study". Journal Of Occupational Psychology. Vol: 63.
- Campell, D. T., & Fiske, D. W.** (1959). Convergent And Discriminant Validation By The Multitrait-Multimethod Matrix. Psychological Bulletin, 56, 81-105.
- Carson, K.D., Carson, P.P. Ve Bedeian, A.G.** (1995). Development And Construct Validation Of A Career Entrenchment Measure, Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 68, 301-20.
- Cengiz, A. A.** (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskisehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Eskisehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cihangiroğlu, N.** (2009). “Örgütsel Bağlılığın Belirleyici Olarak Örgütsel Adalet Ve Kararlara Katılım”. Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çitir Isıl Ö., Kavi Ersin** (2010). “Algılanan Örgütsel Güven İle İş Güvencesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” Yönetim Bilimleri Dergisi, Vol 8, No:2 Pp.233-243
- Cohen, A.** (1992). Antecedents Of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. Journal Of Organizational Behavior, 13, 539-554.
- Cohen, A.** (1999). Relationships Among Five Forms Of Commitment: An Ampirical Essessment. Journal Of Organizational Behavior. 20, 285-308.
- Çöl, Güner;** (2006), “Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, S, Güç - Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2), İnternet adresi <http://Www.Isgucdergi.Org/Printout.Php?Id=233>, Erisim Tarihi: 14.01.2007.
- Comfrey, A. L., Ve Lee, H.B.,** 1992. A First Course In Factor Analysis. Hillsdale, Nj: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D., & Warr, P.B.** (1981). The Experience Of Work: A Compendium And Review Of 249 Measures And Their Use. New York: Academic Press.
- Cotton J. L. & Tuttle J. M.** (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis And Review With Implications For Research. Academy Of Management Review, 11 (1), 55-70
- Cunningham, I., Hyman, J. And Baldrig, C.** (1996). Empowerment: The Power To Do What? Industrial Relations Journal, 27/2, 143-154.

- D.M. Randall;** (1987), “Commitment And The Organization: The Organization Man Revisited”, *Academy Of Management Review*, 12(3), S.462;
- Dailey, R. C. Ve Kirk, D. C.** (1992). Distributive And Procedural Justice As Antecedents Of Job Satisfaction And Intent To Turnover. *Human Relations*, 45, 3, 305-317.
- Dawley, D., Houghton, J. D. & Bucklew, N. S.** (2010). Perceived Organizational Support And Turnover Intention: The Mediating Effects Of Personal Sacrifice And Job Fit. *The Journal Of Social Psychology*, 150 (3), 238-257.
- Deci, El.Ve Ryan, R.M.** (1987) ,The Support Of Autonomy And The Control Of Behavior, *Journal Of Personality An Social Psychology* Liii.
- Demircan N., Ceylan A.,** “Örgütsel Güven Kavramı:Nedenleri Ve Sonuçları”, *Yönetim Ve Ekonomi*, Cilt:10 Sayı:2, (Manisa, 2003), S.142.
- Dikmen, A.** (2005). Workplace Bullying/Mobbing And Its Effects On Intention To Leave The Organization. Unpublished Master’s Thesis. Istanbul: Marmara University.
- Dinçer, Ö.** (1998). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. Beta Yayın, İstanbul.
- Dizday F.:** Yönetimde Yetki Ve Sorumluluk Devrinin Verimlilik Geliştirme Bağlantısı, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 1999.
- Doğan, M.** (1996). Büyük Türkçe Sözlük. Öz Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan, S.** (2003). Personel Güçlendirme (Empowerment), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan, S.** (2006). “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli Ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, *Yönetim Ve Ekonomi*. Celal Bayar Üniversitesi I.I.B.F.Cilt:13 Sayı:2
- Dogan, Selen;** (2006), Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 230s.
- Donovan, M.** (1994). “The Empowerment Plan”, *Journal For Quality And Participation*, July -Aug.
- Doty, D. H., & Glick, W. H.** (1998). Commonmethods Bias: Does Common Methods Variance Really Bias Results? *Organizational Research Methods*, 1, 374-406.
- Elma, C. ,Demir K.:** Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Anı Yayınları, Ankara, 2003
- Eren, E.** (1993). Yönetim Ve Organizasyon. Beta Basın Yayın Ve Dağıtım A.Ş, İstanbul.
- Erengül, B.** (1997). Kültür Sihirbazı. Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Erstad, M.** (1997). Empowerment And Organizational Change, *International Journal Of Contenporay Hospitality Management*, Vol:9, No:7.

- F.A., Heller And G., Yukl**, “Participation, Managerial Decision Making And Situational Variables”, *Organizational Behaviour And Human Performance*, 4, (1969), Ss.227-241, A.S.
- Fidan Y.:** İşletme Vizyonu Ve Stratejisi, Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi Yönetim Ve Organizasyon Semineri Notları (6 Ekim- 25 Aralık 1997), 1998 Konya.
- Flammer, A.** (1991), *Self Regulation*, Encyclopedia Of Adolescence, New York, Garland Pub.
- Gilbert, J. A. Ve Ivancevich, J. M.** (1999). Re-Examination Of Organizational Commitment. *Commitment (Psychology); Work Environment; Employees-Attitudes; Mentoring; Organizational Behavior. Journal Of Social Behavior & Personality*, 14, 3, 385-397.
- Gilbert, Jacqueline A. And Tang, Thomas Li-Ping** (1998), “An Examination Of Organizational Trust Antecedents” *Public Personnel Management*, 27(3): 321–338.
- Gödek S.:**Bürokratik Örgütlerde Yetki Devri, Balıkesir İl Ve İlçe Belediyeler Uygulaması Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2006 (Danışman: Yrd.Doç. Dr. Mustafa Hotamışlı).
- Gökmen, S.** (1996). İşletmeye Bağlılık Anketi’ni Türkçe’ye Uyarlama Ve Geçerlik Ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması.- Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gözen, E. D.** (2007). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Guadagnoli, E., Ve Velicer, W. F.**, 1988. “Relation Of Sample Size To The Stability Of Component Patterns”, *Psychological Bulletin*, 103,265-275.
- Güçlü, H.** (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskisehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H.** (2003). Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Genel İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Gül, Hasan;** (2003), “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirmesi”, Celal Bayar Üniversitesi __Bf Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 10(1), Ss. 73-83.
- Gunz, H. P. Ve Gunz, S. P.** (1994). Professional/Organizational Commitment And Job Satisfaction For Employed Lawyers. *Human Relations*, 47, 7, 801-826.
- Hair, J.F., Jr., Andersen, R.E., Tatham, R.L., And Black, W.C.** *Multivariate Data Analysis*, 4th Edition, New York:Macmillan, 1995.

- Handy.C.B.:** Understanding Organizations, Fourth Edition, Penguin, Usa,1993.
- Harrison, B.:** “The Small Firms Myth”, California Management Review, Vol.36, Number:3, 1994.
- Hrebiniak, L.G. Ve Alutto, J. A.** (1972). Personal And Role-Related Factors In The Development Of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, 17, 572-573.
- İnce, M. Ve Gül, H.** (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. İleri Giden Ofset, Ankara.
- J.R.P., French, J., Israel And D., As,** “An Experiment On “Participation In A Norwegian Factory”, Human Relations, 13(1), (1960), S.3, Y. Wang, “Trust And Decision Making Style In Chinese Township- Village Enterprises”, Journal Of Management Psychology, 18(6), (2003), S.541.
- Kagitcibasi, C.** (1996). The Autonomous-Relational Self: A New Synthesis. European Psychologist, 1(3), 180-186.
- Kahn, W.A.** (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. Academy Of Management Journal, 33, 692-724.
- Kanter, R. M.** (1968). Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communitise. American Sociological Review, 33, 4, 499-517.
- Kanungo, R.,** 1982. “Measurement Of Job And Work Involvement”, Journal Of Applied Psychology, Vol.67 (3), Ss.341-349.
- Karacaoğlu, Korhan,** “Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları Ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama”, İst. Üniv. İşletme Fak. İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, S.52,2005, S.54-70.
- Karatepe, Osman M. Ve Kılıç Hasan** (2007); “Relationships Of Superviso Support And Conflicts In The Work–Family Interface With The Selected Job Outcomes Of Frontline Employees”, Tourism Management, 28: 238-252.
- Katz, D., Kahn, R.L.** (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, (Çev: H. Can, Y. Bayar) Ankara: Todaye 167.
- Kaya, Nihat Ve Selçuk, Seçil** (2007), “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?” Doğuşüniversitesi Dergisi, 8 (2): 175-190.
- Keles, H. N.K.** (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Arastırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kirel, Ç.** (Kasım 1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini Ve İş Bağlılığı İlişkisi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.

- Ko, J.-W.** (1996), "Assessments Of Meyer And Allen's Three-Component Model Of Organizational Commitment In South Korea", Unpublished Phd Dissertation, University Of Iowa.
- Koçel, T.** (2005). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. Ve Sapienza, H. J.** (1995). Building Commitment, Attachment And Trust In Strategic Decision Making Teams: The Role Of Procedural Justice. Academy Of Management Journal, 38, 1, 60-84.
- Kundi, B. A. T; Saleh, S. D.** (1993). Amodel Of Organizational Commitment: Instrumental Andintrinsic Motivation And Beyond, Canadian Journal Of Administrative Sciences, V.10, N.2, P.154-166, Abi/Gnform Global Ed, 1992-8/95 Taraması.
- Kuruüzüm, A., Irmak, S. Ve Çetin, E.,** 2010. "İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler; İmalat Ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz", Bilig, Sayı:53, Ss.183-198.
- Lawler, E.E.** (1992), The Ultimate Advantage: Creating The High-Involvement Organization, Jossey-Bass, San Francisco, Ca.
- Lawler, E.E. Ve Hall, D.,** 1970. "Relations Of Characteristics To Job Involvement, Satisfaction And Intrinsic Motivation", Journal Of Applied Psychology 54,S.310.
- Leiter, M. Ve Maslach, P. C.** (1988). The Impact Of Interpersonal Environment On Burnout And Organizational Commitment. Journal Of Organizational Behavior, 9, 4, 297-308.
- Levy M., Borton W.:**Retailing Management, Boston Richard Irwininc, 2006.
- Lodahl, T.M. Ve Kejner, M.M.** (1965), The Definition And Measurement Of Job Involvement, Journal Of Applied Psychology, 49, 24-33.
- Loscocco, K. A.** (1990). Reactions To Blue-Collar Work: A Comparison Of Women And Men. Work And Occupations, 17, 2, 152-177.
- Luthans, F.** (1992). Organizational Behavior 6. Ed., Mcgrawhill Inc New York.
- M. Mitchell, A. Marchington, P. Wilkinson, Ackers Ve J., Goodman,** "Understanding The Meaning Of Participation: Views From The Workplace", Human Relations, 47(8), (1994), Ss.867-894.
- M., Mulder And H.,Wilke,** "Participation And Power Equalization", Organizational Behaviour And Human Performance, 5(5), (1970), S.432, S.S.
- Maguire, M. A. Ve Ouchi, W.G.** (Aralık 1975). Organizational Control: Two Functions. Administrative Science Quarterly, 20, 4, 559-569.
- Martin, T. N.** (1979). A Contextual Model Of Employee Turnover Intentions. Academy Of Management Journal, 22 (2), 313-324.
- Mathieu, J. E. And Zajac, D. M.** (1990). A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Corralates And Consequences Of Organizational Commitment, Psychological Bullettin, Vol:108, No:2, 171-194.

- Meyer, John P. And Allen, Natalie J.** (1991), “A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment”, *Human Resource Review*, 1(1): 61–89.
- Mobley, H. W.** (1982). Some Unanswered Questions In Turnover And Withdrawal Research. *Academy Of Management Review*, 1982, 7 (1), 111- 116.
- Mobley, W. H.** (1977). Intermediate Linkages In The Relationship Between Job Satisfaction And Employee Turnover. *Journal Of Applied Psychology*, 62 (2), 237-240.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. & Meglino, B. M.** (1979). Review And Conceptual Analysis Of The Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86 (3), 493-522.
- Mowday, R. T., Koberg, C. S. & Mcarthur, A. W.** (1984). The Psychology Of The Withdrawal Process: A Cross Validation Test Of Mobley’s Intermediate Linkages Model Of Turnover In Two Samples. *Academy Of Management Journal*, 27 (1), 79-94.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. And Steers, R. M.** (1982). *Employee-Organization Linkages*, New York, Academic Press.
- Musaagaoglu, C.** (2004), *Ergenlik Sürecinde Özerkliğin Gelişimi Ile Algılanan Anne Baba Tutumları Arasındaki İlişkiler*, Hacettepe Üniversitesi, Şbe Psikoloji Abd, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Nelson, Robert, B.,** (2004), *Çalışanlara Yetki Verme*, E., Sabri, Yarmalı, (Çev.), Hayat Yayınları, İstanbul.
- Neves, Pedro And Caetano, Antonio** (2006), “Social Exchange Processes In Organizational Change: The Roles Of Trust And Control”, *Journal Of Change Management*, 6(4): 351–364.
- Noam,,J.M.** (2001), *Adolescent Autonomy Characteristics And Correlates*, Eburan Delft Pub.
- Northcraft, G. B. Ve Neale, M. A.** (1990). *Organizational Behavior Management Challenge*. The Dryden Pres., Usa.
- Oktay, Ercan Ve Gül, Hasan** (2003), “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerene Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 10: 403-427.
- Ölçüm Çetin, Münevver** (2004), *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özdamar K** (2004). *Paket Programlar Ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*, 5. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 235
- Perry, Ronald W. And Mankin, Lawrence D.** (2007), “Organizational Trust, Trust In The Chief Executive And Worric Satisfaction”, *Public Personnel Management*, 36(2):165–179.

- Pfeffer, J.** (1994), *Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power Of The Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, Ma.
- Piehot, L.** (1995). *Empowering Elementary School Teachers Through Awareness And Training*. Unpublished Doctoral Thesis, Nova University.
- Pierce, J.L., Gardner, D. G., Dunham, R.B., & Cummings, L. L.** (1989). Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, And Validation. *The Academy Of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. Ve Bachrach, D.G.** (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal Of Management*, 26, 513-563.
- Rabinowitz, S. Ve Hall, D.T.** (1977), *Organizational Research On Job Involvement*, *Psychological Bulletin*, 84, 2, 265-288.
- Ramsey, R.**(1995). A Critical Evaluation Of A Measure Of Job Involvement: The Use Of Lodahl And Kejner(1965) Scale With Salespeople, *Journal Of Personal Sellings&Sales Management*.15,3,67
- Randall, Donna M.;** (1987), "Commitment And The Organization: The Organization Man Revisited", *Academy Of Management Review*, 12(3), Ss. 460-471.
- Randolph, A.** (2000). Real Empowerment? Manage The Boundaries. *Organizational Dynamics*, C: 5, S: 7-10.
- Reichers E. A.** (1985). "A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment," *Academy Of Management Review*. Vol: 10, No: 3.
- Rowden, R. W.** (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21/1, 30-35.
- Rusbelt, C. A., Farrell D. Rogers Ve Mainous,** (1988); "Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Decline Job Satisfaction", *Academy Of Management Journal*, Cilt 31, Sayı 3, S. 599- 627.
- Ryan, R.M. Ve Lynch, J.H.** (1989), Emotional Autonomy Versus Detachment: Revisiting Vici Studies Of Adolescence And Young Aduthood, *Child Development Lx*.
- Salancik, G. R.** (1977). *Commitment And The Control Of Organization Behavior And Belief*, *New Directions In Organization Behavior*. Chicago, Illionis.St. Clair Press.
- Saleh, S.D. Ve Hosek, J.**, 1976. "Job Involvement: Concepts And Measurements", *The Academy Of Management Journal*, Vol.19,No.2, Ss.213-224.
- Sarialtin, H., Yilmazer, A.** (2007). Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları Ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller:

Adapazarı Ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:18.

- Schermerhorn, J. R.; Hunt, J. G. And Osborn, R. N.** (1995). Basic Organizational Behavior, New York: John Wiley And Sons Inc.
- Hales, C. And Klidas, A.** (1998). Empowerment In Five-Stars Hotels: Choice, Voice Or Rhetoric? International Journal Of Contemporary Hospitality Management, Vol:10, No:3, 88-95.
- Sears, D. O., Replau, L. Jonathan, A., Freedman, L. And Taylor, S.E.** (1988). Social Psychology. Edition, Prentice Hall Inc. New Jersey.
- Shih, K.H Ve Msieh, Y.R. Ve Lin, B.**(2009). Moderator Effects To Internal Audits'self-Efficacy And Job Involvement, International Journal Of Accounting And Information Management, 17, 2, 151-165.
- Singer, J.N.,** "Participative Decision Making About Work: An Overdue Look At Variables Which Mediate Its Effects." Sociology Of Work And Occupations, 1, 1974.
- Sökmen, A.** (2000). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Somers, M. J.** (1993). A Test Of The Relationship Between Affective And Continuance Commitment Using Non-Recursive Models, Journal Of Occupational And Organizational Psychology, Vol:66, 185-192,
- Spreitzer, G. M.** (1995). Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation, Academy Of Management Journal, Vol:38, No:5, Pp.1442-1465.
- Spreitzer, G. M.** (1996). Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment, Academy Of Management Journal, Vol:39, No:2, Pp.483-504.
- Stephens, Robert.D.; Dawley, David. D. And Stephens, David. B.** (2004), "Director Role Potential As Antecedents Of Normative And Affective Commitment On Nonprofit Boards", Organizational Analysis, 12(4): 395-413
- Tannenbaum And W.Schmidt,** "How To Choose A Leadership Pattern", Harvard Business Review, 36, (1958), Ss.95-101, V.H. Vroom And P.W. Yetton, "Leadership And Decision Making", Pittsburgh: University Of Pittsburgh Pres, (1973), J.A. Belasco And J.A. Alutto, "Organizational Impacts Of Teacher Negotiations", Industrial Relations, 9, (1969), Ss.67-79.
- Thompson, Brad,** (1998), Yeni Yöneticinin El Kitabı 1 Yönetim Fonksiyonları, Vedat, G., Diker, (Çev.), Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tolay, E.** (2003). Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri; Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

- Ünler, Ela** (2006), “Örgütte Bağlılığın İşin Nitelikleri Ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1): 95-115.
- Urkmez, İ.** (2009)(<http://Www.Peryod.Com.Tr/Images/Pdf/Sirket%20y%C3%B6netiminde%20verimlilik%20anahtar%20kurumsal%20baglilik.Pdf>, 14.7.2009)
- Uzbilek A.,** “Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkinin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara, 2006, S.2.
- Vandenberg R., Scarpello V.** (1994). "A Longitudinal Assesment Of The Determinant Relationship Betvveen Employee Commitments To The Occupation And The Organization," *Journal Of Organizational Behavior*. Vol: 15, S.536.
- Vandenberg, J. R. & Nelson, J. B.** (1999). Disaggregates The Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior. *Human Relations*, 52 (10), 1340-1352.
- Varoğlu, D.** (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları Ve Değerleri, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Vromm, V.H.,** 1962. “Ego involvement, Job Satisfaction And Job Performance”, *Personal Psychology*, 15, Ss.159-177.
- Williams, L. J. Ve Hazer, J. T.** (1986). Antecedents And Consequences Of Satisfaction And Commitment In Turnover Models: A Reanalysis Using latent Variable Structural Equation Methods. *Journal Of Applied Psychology*, 71, 2, 219-231.
- Yağci, K.** (2003). Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Ve Otel İşletmeleri Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçın, Azmi Ve F. Nur _Pl_K;** (2005), “Bes Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki _Liskiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), Ss. 395-412.
- Youngblood, S.A., Mobley, W. H. & Meglino, B. M.** (1983). A Longitudinal Analysis Of The Turnover Process. *Journal Of Applied Psychology*, 68 (3), 507-516.
- Yüksel, Ö. Ve Erkutlu, H.** (2003). “Personeli Güçlendirme: Empowerment”, *G.Ü.D.D.B.F. Dergisi*, 1. 131142.
- Z. Bursalioglu,** “Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış” 10. Baskı, Ankara: Pegem Özel Eğitim Ve Hizmetleri, (1998), S.159
- Zaccaro, S. Ve Dobbins, G.** (1989). Contrasting Group And Organizational Commitment: Evidence For Differences Among Multilevel Attachment. *Journal Of Organizational Behavior*, 10, 3, 267-273.

Zahra, S. A. (1984). Understanding Organizational Management. Supervisory Management, 29, 3, 16-20.

Zhang, Y. & Feng, X. (2011). The Relationship Between Job Satisfaction, Burnout, And Turnover Intention Among Physicians From Urban State- Owned Medical Institutions in Hubei, China. A Cross Sectional Study. BMC Health Services Research, 11 (235), 1-13.

<http://tr.wikipedia.org/wiki/%C3%96zerklik>

<http://www.burem.boun.edu.tr/?q=node/51>

EK A. ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu anket, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Başkanlığında; Mühendislik Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı dâhilinde, “**Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler ve Örgütsel Bağlılığın Çıktısı Olarak Devamsızlık, İşe Bağlılık ve Ayrılma İsteği Kavramlarının İlişkilerinin Uygulamalı Olarak İncelenmesi**” konulu tez kapsamında hazırlanmıştır.

Anket bilimsel amaçlıdır. Anket doldurulurken ad-soyad belirtilmeyecektir, veriler sadece bu tez çalışmasında değerlendirilmek amacıyla değerlendirilecek olup, kişisel veya kurumsal değerlendirme aracı olarak kullanılmayacaktır.

Anket süresi yaklaşık 7-10 dakikadır. İçten, tarafsız cevaplarınız ve çalışmama katkınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Konu ile alakalı olarak hknkartal@gmail.com adresinden bana ulaşabilirsiniz. Yine bu adresten, talep etmeniz halinde çalışmanın sonucu olarak özet çıktısını paylaşabilirim.

Yüksek Lisans Öğrencisi

Hakan KARTAL

Y.Doç.Dr.

Cemil CEYLAN

Birinci Bölüm-Demografik Özellikler

1. Yaşınız;

- a) 24 yaş ve altı b) 25-34 yaş c)35-44 yaş d)45 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz;

- a)Kadın b)Erkek

3. Eğitim durumunuz;

- a)İlköğretim b)Lise c)Ön lisans d)Lisans e)Lisansüstü

4. Medeni durumunuz;

- a)Evli b)Bekâr

5. Pozisyonunuz Yöneticilik düzeyinde mi?

- a)Evet b)Hayır

6. Toplam is tecrübeniz;

- a)1-3 yıl b)4-7 yıl c)8-11 yıl d) 12 yıl ve üzeri

7. Mevcut işinizdeki çalışma süreniz;

- a)1-3 yıl b)4-7 yıl c)8-11 yıl d) 12 yıl ve üzeri

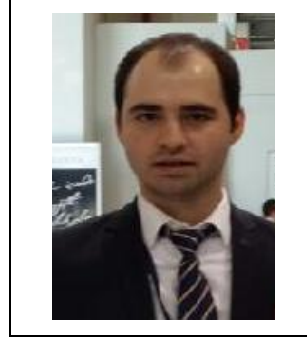
****Olumsuz anlamlı soruların altı çizilmiştir, lütfen dikkat ediniz.**

İkinci Bölüm- Anket Soruları

	**Olumsuz anlamlı soruların altı çizilmiştir, lütfen dikkat ediniz.	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşimde hatırı sayılır biriyimdir.					
2	Yöneticiler, işime karşı sorumlu olduğumu bilirler.					
3	Tüm kariyerimi bu şirkette geçirmekten mutlu olurum.					
4	Şirketimde çalışmayı sürdürmek benim için gerekliliktir.					
5	İşimden ayrılısam suçluluk hissederim.					
6	Yönetim, çalışanlarını iş süreçlerine katılım sağlama adına teşvik eder.					
7	İşimi (mesleğimi) yapmamı etkileyecek üst düzey kararlarda söz hakkım vardır.					
8	Bir şey istediğimde nasıl elde edeceğimi bilirim.					
9	Şirketimde görevlendirildiğim iş benim için çok önemlidir.					
10	Hayatımdaki en önemli olaylar işimden kaynaklanır.					
11	İşin önemli bir parçasıyım.					
12	Yöneticiler, işimle ilgili görevlerimde bana güvenirler.					
13	Şirketin problemlerini kendi problemimmiş gibi görürüm.					
14	Şirketimden ayrılmak bütün düzenimi bozar.					
15	Çalıştığım birimdeki olaylar üzerinde etkim oldukça fazladır.					
16	Şirketimde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
17	Çalışanların çoğu, şirketin hedeflerinden haberdardır.					
18	İşyerinde görüşlerimi ifade etmemi teşvik eden bir ortam vardır.					
19	Hedeflerime nasıl ulaşacağımı bilirim.					
20	İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.					
21	İşime çok bağlıyım.					
22	Önümüzdeki yıl muhtemelen yeni bir iş arayacağım.					
23	İşimde güvenilen biriyimdir.					
24	Şirketim bana sahip çıkar.					
25	Şirketime karşı güçlü bir aidiyet duygumun olduğunu hissetmiyorum.					
26	İşten ayrılmak benim avantajıma dahi olsa, şirketten ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.					
27	Çalışanlar işle ilgili planlamalara doğrudan katılırlar.					
28	Benim uzmanlık alanıma giren konularla ilgili günlük faaliyetlerde söz hakkım vardır.					
29	Yeteneklerimin neler olduğunu bilirim.					
30	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
31	Bana göre işim kim olduğumun sadece küçük bir göstergesidir.					

	**Olumsuz anlamlı soruların altı çizilmiştir, lütfen dikkat ediniz.	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
32	Önümüzdeki yıl aktif olarak iş aramayı düşünüyorum.					
33	İşimde fark yaratırım.					
34	Şirketimle ilgili haksız yere olumsuz ifadelerde bulunanlara tepki gösteririm.					
35	Şirketimin bir parçasıymış gibi hissetmiyorum.					
36	Ayrılmayı düşünsem de çok az seçeneğim var.					
37	Şirketim benim bağlılığımı hak ediyor.					
38	Çalışanlar şirketle ilgili verilen kararlarda söz sahibidirler.					
39	Yöneticiler söylediklerime beni tatmin eden cevaplar verir.					
40	Hayattaki seçimlerime ben karar veririm.					
41	İşin yapılması hususunda gerekli yeteneklere sahip olduğuma inanıyorum.					
42	İşim yaşamak, yemek yemek ve nefes almak kadar önemlidir.					
43	İşimden ayrılmayı sık sık düşünüyorum.					
44	Şirketim çalışanlara verdiği taahhütleri yerine getirir.					
45	Şirketim benim için oldukça değerlidir.					
46	Şirketime bu kadar emek harcamamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
47	Çalışanlara karşı zorunluluk hissettiğimden işimden ayrılmam.					
48	Bu şirkette işi fiilen yapanların karar alma sürecine katılımı sağlanır.					
49	Bir şeyler yapmak istediğimde bir planım vardır.					
50	İşin yapılması hususunda yeterli kapasiteye sahip olduğuma inanıyorum.					
51	İlgi alanlarımın çoğu işimin çevresinde odaklanır.					
52	Şirketime çok şey borçluyum.					
53	İşin yapılmasını gerektiren becerilere uzman seviyesinde sahibim.					
54	İşime koparılması güç bağlarla bağlıyım.					
55	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede gereken özerkliğe sahibim.					
56	Zamanımın çoğunu işimde geçirmekten hoşlanırım.					
57	Çalıştığım birimdeki gelişmeler üzerinde oldukça faalimdir.					
58	Kendimi işimden kopmuş hissediyorum.					
59	Kişisel hedeflerimin çoğu işimle ilgilidir.					
60	Çalıştığım birimdeki gelişen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.					
61	İşimi varoluş nedenim olarak görüyorum.					
62	İstesem bile şu anda şirketimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad :Hakan KARTAL

Doğum Yeri ve Tarihi : İstanbul, 1986

E-Posta :hknkartal@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2009, Yıldız Teknik Üniversitesi, Makine Fakültesi, Makine Mühendisliği
- **Yüksek Lisans** : 2014, İstanbul Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Mühendislik Yönetimi Programı

MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:

2009 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi'nden onur öğrencisi olarak mezun olduktan sonra, Tokat-Erbaa ilçesinde Jandarma Kısa Dönem asker olarak vatani görevimi yaptım. 2010-2011 yılları arasında Aygaz Doğalgaz A.Ş. firmasında Teknik Operasyon Mühendisi olarak çalıştıktan sonra, yüksek lisans eğitimim nedeniyle 1 yıl iş yaşantıma ara verdim. 2012 yılında çalışmaya başladığım Hydac Akışkan Kontrol Sistemleri San. Ve Tic. Ltd. Şti. şirketinde sırasıyla Bölge Satış Mühendisi, OEM Satış Mühendisi olarak çalıştım. Şu anda aynı şirkette Pazarlama Yöneticisi olarak çalışmaktayım.