

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE BİR ALAN ÇALIŞMASI

**Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ**

Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İ.İ.B.F., (eorucu@balikesir.edu.tr)

**Öğr. Gör. Ruşen SEZEN KIŞLALIOĞLU**

Balıkesir Üniversitesi, Savaştepe MYO, (sezen@balikesir.edu.tr)

### ÖZET

Günümüzde örgütlerin çalışanlarının bağlılığı, çalışanların başarılı olmaları için önemli olan konulardan biridir. Çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerinde durulmaktadır. Çalışma Balıkesir ilinde faaliyet gösteren bir işletmede gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların yaşlarına göre duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında bir fark çıkmamıştır. Çalışanların çalışma süreleri ve eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık varken, devam ve normatif bağlılık düzeylerinde farklılık bulunamamıştır. Çalışanların pozisyonlarına göre duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık varken devam bağlılığı düzeyinde fark bulunamamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık.

## A FIELD STUDY ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

### ABSTRACT

Today, employees commitment to enterprises one of the issues that are important for them to be successful. In this study, to determine the attitudes and behaviour of the employee, the three dimensions of organizational commitment affective, continuance, and normative commitment are dwelled on. The study was carried out in an enterprise operating in the province of Balıkesir.

According to the survey results, there is no differences among affective, continuance, and normative commitment by age of employees. In terms of education, and time of employed, found difference between the levels of affective commitment, while there is no difference between the level of continuance and normative commitment. As regards of positions of employees, there is difference between affective and normative commitment levels whereas no difference with continuance commitment level.

**Keywords:** Organizational Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment.

## **1. Giriş**

Örgütsel bağlılık, 1956 yılında Whyte (Akt. Gül, 2002) tarafından ele alındıktan sonra, günümüze kadar araştırmacıların ilgisini çekmeye devam eden bir konu olmuştur. Konuyla ilgili bir çok çalışma yapılmasının sebeplerinden bazıları, çalışanların çalıştıkları örgüte ne şekilde, hangi duygularla veya ne tip çıkar ilişkileriyle bağlı olduğu sorularına cevap bulabilmek diye sıralanabilir.

Örgütlerin varlıklarını sürdürmesi, işgörenlerin sahip oldukları bilgi ve becerileri örgüt için kullanmalarıyla yakından ilişkilidir. Ancak, işgörenlerin işlerini yapmak için gösterdikleri çaba ve sahip oldukları yetenek, örgütlerin varlıklarını sürdürmesi için tek başına yeterli değildir. Örgütlerin güçlenerek büyümesi, işgörenlerin örgüte güçlü duygular beslemesine bağlıdır. Bunun için, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmaları gerekir. İşgörenler örgüte ilişkin ne derecede olumlu tutuma sahipse, örgüt de o derece güçlenir. Bu açıdan örgütsel bağlılık örgütler için oldukça önemli bir kavramdır (Bolat & Bolat, 2008:76).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak ele alınmıştır (Kaya, 2007:2). Takip eden çalışmalarda, bağlılık psikolojik bir durum olarak ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Konuyla ilgili olarak Meyer & Allen (1990, 1991) bağlılıkta üç boyut geliştirerek çalışanların örgüte bağlılıklarını açıklamaya çalışmışlardır. Bunlardan birincisi duygusal bağlılıktır, çalışan işletmede istediği için çalışmaktadır. İkincisi devam bağlılığıdır, çalışan işletmede ihtiyacı olduğu için çalışmaktadır ve sonuncusu normatif bağlılıktır ki, çalışan işletmede çalışmayı gereklilik olarak hissettiği için çalışmaktadır.

Bu çalışmada örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerinde durulmaktadır. Özel sektörde bir işletmede yapılmış olan saha çalışması üzerinden çalışanların bağlılık boyutlarına ilişkin tutumları belirlenerek, ortaya çıkan sonuçlar irdelenmeye çalışılmıştır.

## **2. Literatür Taraması**

Genel olarak bütün tanımlar bağlılığı; dengede tutma veya zorlama gücü ve davranışlara yön verme, örneğin, özgürlüğün sınırlandırılması, kişiyi bir davranış biçimine yönlendirme olarak açıklar (Meyer & Herscovitch, 2001:301).

Örgütsel bağlılık ilk olarak 1956 yılında Whyte (Akt. Gül, 2002) tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. 1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, bağlılık konusunda çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Gül, 2002:37-39).

Örgütsel bağlılığın en geniş kabul görmüş tanımı Mowday, Steers & Porter (1979) (Akt. Song, 2009) tarafından önerilen “bir bireyin örgüte olan bağının görece gücü” tanımıdır. Daha

ayrıntılı olarak Porter vd. (1974) (Akt. Song, 2009), Mowday vd. (1982) (Akt. Joo, 2010) örgütsel bağlılığın üç karakteristiğini tanımlamışlardır. Bunlar, örgütün amaç ve değerlerine kuvvetle inanma ve kabul etme; örgütün yararı için dikkate değer çaba göstermeye istekli olma ve örgütün üyesi olmak için güçlü bir arzu duymadır (Joo, 2010:73; Song, 2009:151).

Daha ileri safhalardaki çalışmalarda, örgütsel bağlılık konusu çok yönlü incelenmiş ve söz konusu bu kavram Allen & Meyer tarafından; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç boyutta ele alınmıştır (Boylu vd.,2007:58). Meyer & Allen (1997) örgütsel bağlılığa ilişkin bu üç boyutlu yaklaşımı kullanarak “ iyi ve kötü günde örgütle birlikte kalan, işe düzenli gelen, tüm gününü ona adayan, şirket varlıklarını koruyan ve şirket hedeflerini paylaşan çalışan, şirkete bağlı bir çalışandır” demişlerdir (Song, 2009:152).

Bu üçlü yaklaşımda görüş, genel olarak bağlılığın psikolojik bir durum olduğudur, örgütle çalışanın ilişkisi karakterize edilmiştir ve örgüt içinde üyeliğin devamlılığı veya devamsızlığının kararını içerir (Meyer & Allen, 1991:67).

Örgütsel bağlılık, örgütün gerekleri ve bir çalışanın özelliklerini ortaya çıkaran tutum ve davranışlarla ifade edilir ve artan verimlilik ve düşen devamsızlık ve personel devir hızıyla bağlantılıdır (Brimeyer vd., 201:512).

Bu çalışmada Allen & Meyer tarafından ele alınmış olan üç boyutlu örgütsel bağlılık üzerinde durulacaktır. Bunlar, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

**Duygusal bağlılık;** kimlik ve örgütle ilgili çalışanın duygusal bağlılığına işaret eder. Çalışan güçlü bir duygusal bağlılığa sahip ise, örgütle çalışmaya kendi istediği için devam eder (Meyer & Allen, 1990:3; Meyer & Allen, 1991:67). Çalışanların örgüt ve örgüt içi faaliyetlerle özdeşleşmesi ve bunlara içtenlikle bağlı kalmasıdır. Çalışan, kendi değerleriyle örgütün değerlerinin birbiriyle örtüştüğünü hissedince örgüte duygusal olarak bağlanmaktadır (Demirel, 2009: 117).

Duygusal bağlılık, diğer bağlılık boyutlarından farklı olarak çok sayıda önemli örgütsel değişkenle tutarlı olarak güçlü bir ilişki gösterir. Bu boyutun ömrü diğer bağlılık boyutları ile karşılaştırıldığında yapı olarak iki kat uzundur. Örgütsel çıktılar tahmininde duygusal bağlılığın faydası, diğer herhangi bir bağlılık çeşidinden farklı olarak kendisine ait öncül bağlılık boyutlarına daha fazla deneysel ve teorik dikkat verilmesi gerektiği anlamına gelmesidir (Kell & Motowidlo, 2012:217).

Duygusal bağlılık esas olarak iş tatmini ve örgütsel adalet gibi pozitif iş tecrübeleriyle gelişir ve yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı ve düşük seviye gerileme davranışları, devamsızlık ve geç kalma gibi istenilen çıktılarla ilişkilidir (Wasti, 2002:526).

**Devam bağlılığı;** örgütten ayrılmayla birlikte maliyet ilişkisinin farkındalığına işaret eder. Devam bağlılığında çalışan öncelikli olarak örgütte ihtiyacı olduğu için çalışmaya devam etmektedir (Meyer & Allen, 1990:3; Meyer & Allen, 1991:67).

Devam bağlılığı, iş alternatiflerinin yokluğu ve olumsuz yan getirilerden oluşan iki temel geçmişe sahiptir. Burada olumsuz yan getiriler, zaman, para ve çaba yönünden örgütün yatırımları gibi vazgeçme maliyetlerini arttıran her şeydir. Devam bağlılığı örgütte kalma

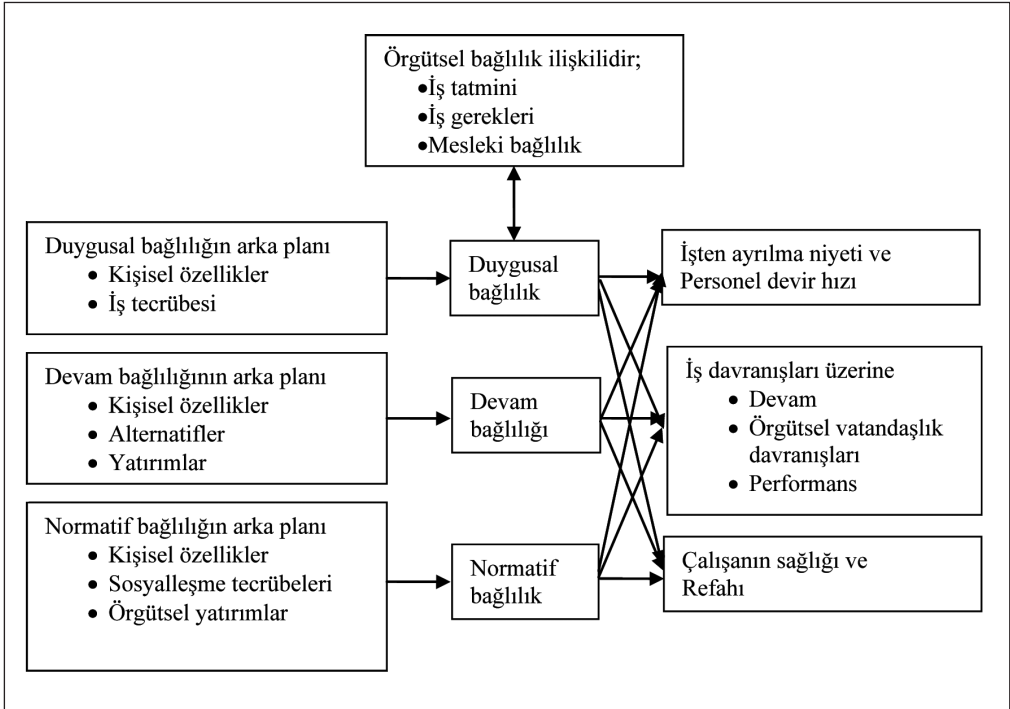
ihtiyacını belirtir ve pozitif örgütsel ya da bireysel çıktılarla ilgili değildir (Wasti, 2002:526). İşgörenlerin kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanmaları durumunda, mevcut işverenlerine bağlılıkları çok daha yüksek olacaktır (Kaya, 2007:43).

**Normatif bağlılıkta ise;** çalışmanın devamlılığı duygusal bir gereklilik olarak yansır. Çalışan yüksek bir derecede normatif bağlılık hissiyatına sahipse örgütle devam etmek onun için bir gerekliliktir (Meyer & Allen, 1990:3; Meyer & Allen, 1991:67). İşgörenin işverenine sadık kalmasının uygun olacağını vurgulayan sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak gelişen ve örgütte kalmayı ahlaki ve doğru olarak niteleyen bir inanca dayalı sorumluluk duygusu olarak ifade edilmektedir (Kaya, 2007:44).

Normatif bağlılık, her ne kadar duygusal bağlılık kadar güçlü değilse de giriş öncesi (ailesel ve kültürel sosyalleşme yoluyla) ya da giriş sonrası (örgütsel sosyalleşme yoluyla) gelişen örgütsel bağlılık normlarından gelişmesi tartışmalıdır ve pozitif çıktılarının tahmin edicisi olarak ortaya çıkmaktadır (Wasti, 2002:526).

Meyer vd., (2002)'ne göre örgütsel bağlılığın üç bileşenli modeli şematize edilerek aşağıda açıklanmıştır

### Şekil 1: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



**Kaynak:** (Meyer vd., 2002: 22)

Üç bileşenli modelde, bağlılığın üç formu da personel devir hızıyla negatif ilişkiliyken; devam, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi işle ilgili diğer davranışlarda farklı oranlarda pozitif veya negatif ilişki söz konusudur. Daha açıklayıcı olarak, bu iş davranışlarıyla en yüksek pozitif ilişkinin duygusal bağlılıkta olduğu, onu normatif bağlılığın takip ettiği, devam bağlılığının ise mevcut iş davranışlarıyla ilişkisiz veya negatif ilişkili olması beklenir (Meyer vd., 2002:21).

Meyer & Allen (1990, 1991)'e göre, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık bağlılığın ayırt edilebilir bileşenleridir. Özellikle, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ölçüğü arasındaki korelasyon oldukça güçlüdür (Meyer vd., 2002:23).

Örgüt için bağlılığın bütün boyutları faydalı olmayabilir. Bu nedenle, bağlılık boyutlarını geçmiş ve örgütsel çıktılarıyla ilgili olarak daha iyi anlamak gerekir (Iverson & Buttigieg, 1999:309).

Meyer & Allen (1991) örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yaptıkları ampirik çalışmalarında, duygusal bağlılık ile performans arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki; devam bağlılığı ve performans arasında ise negatif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Song, 2009:152).

Meyer vd., (2002) gibi araştırmacılar, sosyal karakteristik (örneğin, yaş, eğitim, ırk, cinsiyet gibi) ve iş yeri faktörlerinin (örneğin, özerklik gibi) bağlılıkla olan ilişkisini incelemiştir. Araştırmacılar sosyal karakteristik-bağlılık ilişkisinin incelenmesinde, çalışanların yaş, görev süresi ve bağlılıkları arasında anlamlı tutarlı ilişkiler bulmuşlardır (Brimeyer vd., 2010:512).

Panaccio & Vandenberghe (2012) çalışmalarında pozitif ve negatif duygusal durumların arabuluculuk rolünü ve örgütsel bağlılık ile kişiliğin 5 faktörlü modelini incelemiştir. Dışa dönüklük ve hoşluğun, gelişmiş pozitif etki üzerinden duygusal, normatif ve devam-özveri bağlılıkları ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Hoşluğun aynı zamanda negatif etkiyi düşürmede duygusal bağlılıkla pozitif bağlantılı ve devam-alternatif bağlılığı ile negatif olarak ilişkili olduğu bulunmuştur. Evhamlılığın negatif etkileri arttırmada, duygusal bağlılıkla negatif bağlantılı olduğu ve devam-alternatif bağlılığı ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur (Panaccio & Vandenberghe, 2012:647-658).

Van Dierendonck & Jacobs (2012) çalışmalarında bir örgütsel küçülme işlemi sonrasında işten çıkarılanlar ve geride kalanlar için tarafsızlığın örgütsel bağlılık üzerine etkisini inceleyen bir meta-analiz görüş önermişlerdir. Çalışmada örgütsel küçülme sonrası geride kalanlar ve işten çıkarılanların her ikisi için tarafsızlık ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda, küçülme operasyonunu izleyen kritik zamanda, küçülme süreci boyunca tarafsızlığa açıkça dikkat çekilmesinin, devam bağlılığının hayati bir güdüsü olduğu sonucuna varılmıştır (Van Dierendonck & Jacobs, 2012:96-109).

Loi vd., (2012) çalışmalarında işiyle bütünleşmiş bir patronun emrinde çalışan amirler ve astları arasındaki duygusal bağlılığı incelemişler ve literatürde var olan sosyal etki üzerine amirlerin örgütteki duygusal bağlılığının astlarının duygusal bağlılık seviyelerini etkileyebileceği tahmin etmişlerdir. Çalışmada amirlerin ve astların duygusal bağlılıkları arasında ve astların iş ve ekstra rol performansları ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Loi vd., 2012:466-475).

Joo (2010) örgütsel bağlılık ve çalışanın işten ayrılma niyeti üzerine örgütsel öğrenme kültürü ve lider –üye değişimi kalitesinin etkisini incelemiştir. Örgütsel bağlılık ile öğrenme kültürü ve lider-üye değişimi kalitesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İşten ayrılma niyeti örgütsel bağlılık tarafından önemli şekilde etkilenir. Çalışanlar, örgüt yüksek bir öğrenme kültürüne sahip olduğu zaman ve destekleyici bir tarz içinde denetlendikleri zaman en yüksek örgütsel bağlılığı sergilemişlerdir. Bu çalışmada gelişmiş örgütsel bağlılığın, örgütsel (örgütsel öğrenme kültürü) ve grup düzeyinin (lider – üye değişimi kalitesi) her ikisinde de çaba gerektirdiğini bulunmuştur (Joo, 2010:71-81).

Taşkın & Dilek (2010) çalışmalarında örgüt içerisinde var olan güvenin, bağlılık üzerine etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmada, örgütsel güven ve duygusal bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki tespit edilirken, örgütsel güven ve normatif bağlılık arasında kuvvetli olmayan bir ilişki, örgütsel güven ve devam bağlılığı arasında ise ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, yaş grupları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Çalışanların eğitim durumları ile duygusal ve devam bağlılıkları arasında ilişki tespit edilmiştir. Doktora eğitimi almış olan çalışanların duygusal bağlılığı ölçen sorulara verdikleri cevapların ortalama puanları, yüksek lisans eğitimi almış çalışanlara göre daha yüksekken, Yüksek lisans mezunu olan çalışanların devam bağlılığını ölçen sorulara verdikleri cevapların ortalama puanları, doktora eğitimi almış çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır (Taşkın & Dilek, 2010:37-46).

Song vd., (2009) yaptıkları çalışmada, öğrenen örgüt kültürünün kişiler arası güven ve örgütsel bağlılık arasındaki bağlantı ile ilgili etkisini değerlendirmeye çalışmışlardır. Öğrenen örgüt kültürünün, kişiler arası güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamada aracı bir değişken olarak çalıştığı bulunmuştur. Ayrıca, kişiler arası güven, örgütsel bağlılığın algılanan düzeyini tahmin etmede geçerli bir yapı olarak bulunmuştur. Araştırmada ki modelde, kişiler arası güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak için öğrenen örgüt kültürünün tam aracılık etkisi doğrulanmıştır (Song vd., 2009:147-167).

Boezeman & Ellemers (2008) çalışmalarında örgütsel bağlılığın gönüllü örgütlerinde anahtar pozisyonda bir motivasyon faktörü olduğu görüşüyle konuya yoğunlaşmışlardır. Çalışmada, gönüllü çalışanlar arasında örgütsel bağlılık ile gurur ve saygı arasında direkt ve pozitif bir ilişki bulunmuştur (Boezeman & Ellemers, 2008:159-172).

Aslan (2008) çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve hemşirelik mesleğine bağlılık arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde etkileyen bağlılık boyutunun duygusal bağlılık olduğu tespit edilmiştir. Mesleğe olan normatif bağlılıkla, örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki tespit edilememiştir. Örgüte olan normatif bağlılığın örgütsel vatandaşlığa olan negatif etkileri tespit edilmiştir. Örgüte devam bağlılığı ve mesleğe devam bağlılığının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur (Aslan, 2008:163-178).

Demirel (2008) çalışmasında, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkilerini incelemiştir. Çalışma da örgüt ve yöneticiye olan güvenin duygusal bağlılık ve devam bağlılığını olumlu etkilediği ve aralarında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu; örgüt ve yöneticiye olan güven ile zorunlu (normatif) bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki

olmadığı tespit edilmiştir. Örgüt ve yöneticiye olan güvenin çalışanların duygusal ve devam bağlılıkları üzerinde pozitif etkiler meydana getirdiği bulunmuştur. Örgüt ve yöneticiye olan güvenin ise normatif bağlılık üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların örgüt ve yöneticiye olan güvenleri ile devam bağlılıkları arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu da tespit edilmiştir (Demirel, 2008:180-194).

De Clercq & Rius (2007) çalışmalarında Meksika’da küçük ve orta ölçekli firmalarda bireylerin bağlılık rollerini incelemiştir. Bireylerin işteki pozisyonları ve süreleri onların psikolojik güvenlik ve anlamlılık algıları ve firmanın girişimci oryantasyonlu oluşunun hepsi örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olarak bulunmuştur. Aynı zamanda, çalışanın örgütsel iklim hakkındaki algıları ile örgütsel bağlılık ve çaba ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif ilişki bulunmuştur (De Clercq & Rius, 2007:467-490).

Örgütsel bağlılığın düşük düzeyde olduğu örgütlerde, iş görenlerin işten ayrılma zorunluluğu ortaya çıkar ve bu durum iş görenlerin kariyerlerini olumsuz yönde etkiler (Akbaş, 2008:35).

Örgütsel bağlılık çalışmaları günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenleri; örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi; örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması; örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri; örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması; örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesi olarak sıralanabilir (Bayram, 2005:126,127).

### **3. Araştırma Yöntemi**

#### **3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalar özellikle günümüzde özel işletmelerin çalışanlarının o işyerinde çalışmalarının sebeplerinin ne olduğunu anlamaya yönelik bir fikir vermesi sebebiyle oldukça önemlidir. Bu sayede örgütler, örneğin örgüt kültürü oluşturma ve doğru istihdam politikaları gibi konularda tutarlı yaklaşımlar izleyebilirler. Bu bağlamda bu çalışmanın da ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın amacı örgütler açısından oldukça önemli olan örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın ölçülmesi yoluyla örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin araştırılmasıdır.

Çalışmanın ana kütlesini Balıkesir Organize Sanayi Bölgesinde metal sektöründe faaliyet gösteren bir özel işletmenin toplam 120 çalışanı oluşturmaktadır. Saha çalışmasında veriler anket yoluyla toplanmıştır. Kullanılan anket, Meyer & Allen’in (1990) genel kabul görmüş örgütsel bağlılığı üç boyutta ölçen anketidir. Demografik bilgilerin dışında kalan anket sorularında; (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum seçenekleri bulunan 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 24 ifade ile çalışanların örgütsel bağlılıkları duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak ölçülmeye



çalışılmıştır. Analiz sonucunda güvenilirliği olumsuz etkilediği saptanan 3 ifade çıkartılarak, 21 ifade analize dahil edilmiştir. İkinci bölüm, anketi cevaplayan kişilere ait demografik bilgilerden oluşmaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Hipotezleri**

Brimeyer vd., (2010) çalışmalarında yaş ve bağlılık arasındaki ilişkinin çalışma süresi ve bağlılık arasındaki ilişkiden çok az yüksek olduğunu bulmuşlardır. Bulunan bu sonuca istinaden H1 hipotezi oluşturulmuştur.

H1: Çalışanların yaşlarına göre duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında fark vardır.

De Clercq & Rius (2007) çalışmalarında çalışanların örgütsel bağlılıklarının işyerinde çalışma süreleriyle pozitif ilişkili olduğu hipotezini kurmuşlardır. Çalışmalarında, çalışanın çalışma süresi arttıkça, örgüte daha güçlü bir bağlılık duyduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu açıklamalar doğrultusunda H2 hipotezi kurulmuştur.

H2: Çalışanların çalışma sürelerine göre duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında fark vardır.

De Clercq & Rius (2007) çalışmalarında çalışanların örgütsel bağlılıklarının onların işyerindeki pozisyonlarıyla pozitif ilişkili olduğu hipotezini kurmuşlardır. Çalışmalarında çalışanın pozisyonunun yüksekliğinin, örgüte daha güçlü bir bağlılık duymasına sebep oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Başka bir çalışmada, Banai vd., (2004) iş özelliklerinin örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olabileceğini sınımışlardır. Pearson korelasyon analiz sonucuna göre, iş özellikleri ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunamamıştır. Bu açıklamalar doğrultusunda H3 hipotezi kurulmuştur.

H3: Çalışanların pozisyonlarına göre duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında fark vardır.

Brimeyer vd., (2010) çalışmalarında eğitimin bağlılık ile negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bulunmuş olan bu sonuç dikkate alınarak H4 hipotezi oluşturulmuştur.

H4: Çalışanların eğitim durumlarına göre duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında fark vardır.

### **3.3. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi**

Uygulama sonrasında 45 anket dolu olarak geri alınmıştır. Buna göre anketlerin geri dönüş oranı %37,5'dir. Örnekleme konusunda hata riskini azaltmada 30-500 arası örneklem büyüklüğü bir çok araştırma için yeterli olarak görülmektedir (Altunışık vd., 2007: 127). Bu anketler doğrultusunda duygusal, devam ve normatif bağlılığa ilişkin değerlendirme yapılmıştır. Çalışmada verileri analiz etmede tek yönlü ANOVA kullanılmıştır.

#### **3.3.1. Demografik Özellikler**

Ankete katılan çalışanlara ait bazı demografik özellikler Tablo 1'de verilmiştir.



**Tablo 1: Demografik Özellikler**

Cinsiyet	Frekans	%	Yaş	Frekans	%
Kadın	3	6,7	26-30	6	13,3
Erkek	35	77,8	31-35	17	37,8
Cevapsız	7	15,6	36-40	12	26,7
Toplam	45	100	41-45	2	4,4
<b>Pozisyon</b>			46-50	3	6,7
ÜstDüzyetici (Sahip_GM_GM Yrd)	1	2,2	51-55	1	2,2
OrtaDüzyetici (BölümMd ve Yrd)	5	11,1	56 ve üstü	2	4,4
Müh, Şef, Ustabaşı, Teknisyen, Memur	7	15,6	Cevapsız	2	4,4
İşçi	32	71,1	Toplam	45	100
Toplam	45	100	<b>Eğitim</b>		
Çalışma süresi			İlköğretim	17	37,8
1-3 yıl	2	4,4	Lise	15	33,3
3-5 yıl	12	26,7	Ön Lisans	3	6,7
5-10 yıl	24	53,3	Lisans	4	8,9
10 yıl ve üzeri	7	15,6	Yüksek Lisans ya da üstü	6	13,3
Toplam	45	100	Toplam	45	100

Çalışanların %13,3'ü 26-30 yaş, %37,8'i 31-35 yaş, %26,7'si 36-40 yaş, %4,4'ü 41-45 yaş, %6,7'si 46-50 yaş, %2,2'si Uygulamaya katılanların %6,7'si kadın, %77,8'i erkek çalışandan oluşmaktadır. Buradan da sektörün ağır oluşu sebebiyle kadın çalışan sayısının az olduğunu söyleyebiliriz.

51-55 yaş ve %4,4'ü 56 yaş ve üzerinden oluşmaktadır. Buradan da işletme çalışanlarının 26-40 yaş arasında (%77,8) çoğunluk oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Çalışanların işletmede çalıştıkları pozisyonlarına bakıldığı zaman, en büyük grubun %71,1 ile işçi kategorisinde olduğunu görmekteyiz. Geri kalan çalışanların %2,2'si üst düzey yönetici, %11,1'i orta düzey yönetici, %15,6'sı mühendis, şef, ustabaşı, teknisyen ve memurdan oluşmaktadır.

Çalışanların eğitim durumları değerlendirildiği zaman, %37,8'inin ilköğretim, %33,3'ünün Lise, %6,7'sinin Ön lisans, %8,9'unun Lisans ve %13,3'ünün yüksek lisans ve üstü eğitilmiş oldukları görülmektedir.

Çalışanların işletmede çalıştıkları süreler incelendiğinde ise, çalışanların %4,4'ü 1-3 yıl, %26,7'si 3-5 yıl, %53,3'ü 5-10 yıl ve %15,6'sı 10 yıl ve üzeri süredir işletmede çalışmaktadırlar. En fazla çalışanın çalıştığı sürenin 5-10 yıl arasında (%53,3) olduğu görülmektedir.

### 3.3.2. Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Tablo 2’de analize dahil edilen tüm ifadeleri içeren güvenilirlik katsayısı Cronbach’s Alpha %83,0 olarak görülmektedir. Bu değer 0,80’in üzerinde olması güvenilirliğin yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışmadaki alt boyutlara ilişkin ifadeleri içeren güvenilirlik katsayıları incelendiğinde; duygusal bağlılık için Cronbach’s Alpha % 70,7; devam bağlılığı için Cronbach’s Alpha % 71,0; normatif bağlılık için Cronbach’s Alpha % 54,5 olarak bulunmuştur. Duygusal ve devam bağlılıklarının sonuçları 0,60-0,80 güven aralığında olması sebebiyle iyi bir güvenilirlik katsayısı olarak yorumlanır. Normatif bağlılık sonucu 0,40-0,60 güven aralığında çıkarak düşük güvenilirlik (Ed. Kalaycı, 2009) kategorisinde olmasına rağmen, toplam ifadelerin arasındaki ilişkinin yüksekliği diğer iki boyutta aynı yüksek ilişkinin varlığı bu boyut için %60’a yakınlık sebebiyle kabul edilebilir sınır olarak alınmıştır.

**Tablo 2: Güvenilirlik Sonuçları**

	Cronbach’s Alpha	İfade sayısı
Boyutlar	Duygusal Bağlılık	0,707
	Devam Bağlılığı	0,710
	Normatif Bağlılık	0,545
	Örgütsel Bağlılık	<b>0,830</b>
		<b>21</b>

### 3.3.3. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 3’te katılımcıların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerine ilişkin yüzde frekans dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapmalarına ait sonuçlar görülmektedir. İfadelere verilen değerler gözden geçirildiğinde, aritmetik ortalamaların 3 ile 4 arasında olduğu görülmektedir. Bütün ortalamalar 3’ten büyük olduğundan cevaplayıcıların katılıyorum yönünde eğilim gösterdiği söylenebilir.

Çalışanların duygusal bağlılık ile ilgili görüşlerinde en yüksek değer 3,98 ile “Kariyerimin kalan kısmını bu işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum.” ifadesi olurken, en düşük ortalamaya sahip ifade 3,05 ile “İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum” ifadesi olmuştur.

Çalışanların devam bağlılığı ile ilgili görüşlerinde en yüksek değer 3,73 ile “Bu işyerinden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum” ifadesi olurken, en düşük ortalamaya sahip ifade 3,42 ile “Eğer başka bir iş bulmadan mevcut işimden ayrılırsam, olabileceklerden korkmam” ifadesi olmuştur.

Çalışanların normatif bağlılığı ile ilgili görüşlerinde en yüksek değer 3,58 ile “Bir çalışanın iş yerine karşı daima sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum” ifadesi olurken, en düşük ortalamaya sahip ifade 3,07 ile “Sürekli işyeri değiştirmek bana etik değil gibi gelmiyor” ifadesi olmuştur.

**Tablo 3: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin İfadelere Ait Bilgiler**

İfadeler	Cevapsız													
	5	4	3	2	1	F	%	F	%	F	%	AO	SS	
Kariyerimin kalan kısmını bu işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum.	16	35,6	20	44,4	4	8,9	2	4,4	3	6,7		3,98	1,12	
İş yeri dışındaki insanlarla işyerim hakkında konuşmaktan hoşlanırım.	9	20,0	20	44,4	7	15,6	9	20,0	-	-		3,64	1,03	
Bu işyerinin problemlerini kendi problemlerimmiş gibi düşünürüm	13	28,9	15	33,3	15	33,3	1	2,2	1	2,2		3,84	0,95	
Bu işyerine duyduğum bağlılığı kolayca başka bir işyerine karşı da duyabileceğimi düşünüyorum.	10	22,2	23	51,1	6	13,3	3	6,7	2	4,4	1	2,2	3,82	1,02
Bu işyerinde kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum	14	31,1	10	22,2	5	11,1	9	20,0	6	13,3	1	2,2	3,39	1,47
Bu işyerine karşı duygusal olarak bağlılık hissetmiyorum	5	11,1	16	35,6	8	17,8	12	26,7	4	8,9	-	-	3,13	1,20
Bu işyeri kişisel olarak benim için çok önemlidir	14	31,1	16	35,6	13	28,9	2	4,4	-	-	-	-	3,93	0,89
İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum	5	11,1	13	28,9	9	20,0	13	28,9	4	8,9	1	2,2	3,05	1,20

Tablo 3 devam

Eğer başka bir iş bulmadan mevcut işimden ayrılırsam, olabileceklere korkmam.	9	20	14	31,1	14	31,1	3	6,7	5	11,1	-	-	3,42	1,22
Şuanda bu işten ayrılmak istesem bile, bu benim için zor olur	9	20,0	15	33,3	13	28,9	4	8,9	4	8,9	-	-	3,47	1,18
İşimden şu an ayrılmaya karar verirsem hayatımda çok şey altüst olur	10	22,2	13	28,9	14	31,1	6	13,3	2	4,4	-	-	3,51	1,12
İşimden şu an ayrılmak benim için çok pahalıya mal olmaz	8	17,8	20	44,4	10	22,2	6	13,3	-	-	-	-	3,68	0,93
Şu anda bu işte çalışmak benim için istek olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur	9	20,0	19	42,2	10	22,2	6	13,3	1	2,2	-	-	3,64	1,03
Bu işyerinden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	10	22,2	19	42,2	11	24,4	4	8,9	1	2,2	-	-	3,73	0,99
Bu örgütten ayrılmanın ciddi sonuçlarından biri uygun alternatiflerin azlığıdır	11	24,4	14	31,1	11	24,4	7	15,6	2	4,4	-	-	3,56	1,16
Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin ana sebeplerinden biri, ayrılmanın çok büyük kişisel fedakarlık gerektirmesidir – bir başka işyeri burada bana sağlanan imkanları veremeyebilir.	7	15,6	19	42,2	15	33,3	3	6,7	1	2,2	-	-	3,62	0,91

Devam Bağlılığı

**Tablo 3 devam**

Bugünlerde insanların çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum.	4	8,9	17	37,8	12	26,7	11	24,4	-	1	2,2	3,32	0,96	
Bir çalışanın iş yerine karşı daima sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum.	7	15,6	17	37,8	17	37,8	3	6,7	1	2,2		3,58	0,92	
Sürekli işyeri değiştirmek bana etik değil gibi geliyor	4	8,9	11	24,4	14	31,1	12	26,7	2	4,4	2	4,4	3,07	1,06
Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin ana sebeplerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve sonuç olarak bunun bir ahlaki yükümlülük olduğunu düşünmemdir	5	11,1	15	33,3	17	37,8	6	13,3	1	2,2	1	2,2	3,39	0,945
Daha iyi bir iş teklifi alsam bile, iş yerimden ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.	5	11,1	11	24,4	17	31,8	9	20,0	2	4,4		3,18	1,04	

AO: Aritmetik Ortalama  
SS: Standart Sapma

Tablo 3'te görülen çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri ile ilgili ifadelerle katılma derecelerine ilişkin ortalama değerler gözden geçirildiğinde bu üç bağlılık arasında büyük farklılıklar olmadığı görülmüştür. Bu sonuçta bize işletmede çalışanların üç bağlılık düzeyinde de ortalama aynı seviyede görüş bildirmiş olmaları çalışanlar arasında topyekün bir işletme bağlılığı olduğunu göstermektedir.

### 3.3.4. Çalışanların Yaşlarına Göre Tek yönlü ANOVA Testi Sonuçları

H1: Çalışanların yaşlarına göre duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında fark vardır.

**Tablo 4: Varyansların Homojenliği Testi**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Duygusal bağlılık	,939	5	36	,468
Devam bağlılığı	,306	5	36	,906
Normatif bağlılık	1,575	5	33	,194

Tablo 4'te her üç boyut için de p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için varyansların homojen olduğunu söyleyebiliriz. Buna göre varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için sonuçların sağlıklı olduğu söylenebilir.

**Tablo 5: Çalışanların, Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları**

Bağlılık Boyutları	Yaş	N	Ortalama	Std. S.	F	p
Duygusal Bağlılık	26-30	6	3,8542	,77224	1,483	,212
	31-35	17	3,3866	,64524		
	36-40	12	3,6354	,53951		
	41-45	2	2,9018	,66923		
	46-50	3	3,9583	,31458		
	51-55	1	4,0000	-		
	56 dan büyük	2	4,1875	,44194		
	Toplam	43	3,5901	,63751		

**Tablo 5 devam**

Devam bağlılığı	26-30	6	3,6667	,69672	,793	,581
	31-35	17	3,6155	,59162		
	36-40	12	3,2917	,69563		
	41-45	2	3,6875	,26517		
	46-50	3	3,7917	,50518		
	51-55	1	4,2500	-		
	56 dan büyük	2	3,9375	,79550		
	Toplam	43	3,5777	,62659		
Normatif bağlılık	26-30	6	3,2667	,68896	1,452	,225
	31-35	16	3,3375	,54022		
	36-40	10	2,9800	,49396		
	41-45	2	2,9000	,14142		
	46-50	3	3,4667	,98658		
	51-55	1	4,0000	-		
	56 dan büyük	2	4,0000	,28284		
	Toplam	40	3,2750	,59689		

Tablo 5'te ANOVA tablosu örgütsel bağlılık boyutları ile yaş grupları arasında farklılık olup olmadığını test etmektedir. Tablo 5'te bütün boyutlar için p değeri 0,05'ten büyüktür (duygusal bağlılık 0,212; devam bağlılığı 0,581 ve normatif bağlılık 0,225). Bu sebeple H1 hipotezi reddedilir. Yani çalışanların yaşlarına göre duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık yoktur.

### 3.3.5. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Tek yönlü ANOVA Testi Sonuçları

H2: Çalışanların çalışma sürelerine göre duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında fark vardır.

**Tablo 6 : Varyansların Homojenliği Testi**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Duygusal bağlılık	2,041	3	41	,123
Devam bağlılığı	1,389	3	41	,260
Normatif bağlılık	1,486	3	38	,234

Tablo 6'da her üç boyut için de p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için varyansların homojen olduğunu söyleyebiliriz. Buna göre varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için sonuçların sağlıklı olduğu söylenebilir.



**Tablo 7: Çalışanların, Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları**

Bağlılık Boyutları	Çalışma süresi	N	Ortalama	Std. S.	F	p
Duygusal Bağlılık	1-3 yıl	2	4,4375	,08839	3,056	,039
	3-5 yıl	12	3,5000	,70711		
	5-10 yıl	24	3,4412	,60174		
	10 yıl ve üzeri	7	4,0357	,51898		
	Toplam	45	3,5937	,65552		
Devam bağlılığı	1-3 yıl	2	4,5000	,00000	1,654	,192
	3-5 yıl	12	3,5491	,77431		
	5-10 yıl	24	3,5417	,53374		
	10 yıl ve üzeri	7	3,5000	,51539		
	Toplam	45	3,5798	,61284		
Normatif bağlılık	1-3 yıl	2	4,2000	,00000	2,347	,088
	3-5 yıl	12	3,0833	,50782		
	5-10 yıl	21	3,3333	,58765		
	10 yıl ve üzeri	7	3,2571	,60788		
	Toplam	42	3,2905	,58801		

Tablo 7 ANOVA tablosu örgütsel bağlılık boyutları ile çalışma süreleri arasında farklılık olup olmadığını test etmektedir. Tablo 7’de duygusal bağlılık (0,039) p değeri 0,05’ten küçüktür. Devam bağlılığı (0,192) ve normatif bağlılık (0,088) p değerleri ise 0,05’ten büyüktür. Çalışanların çalışma süreleri ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında fark varken, devam ve normatif bağlılık düzeylerinde farklılık yoktur. Buna göre H2 hipotezi çalışanların çalışma sürelerine göre duygusal bağlılık düzeyleri arasında fark vardır açısından kabul edilirken, devam ve normatif bağlılık açısından reddedilir.

### 3.3.6. Çalışanların Pozisyonlarına Göre Tek yönlü ANOVA Testi Sonuçları

H3: Çalışanların pozisyonlarına göre duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında fark vardır.

**Tablo 8 : Varyansların Homojenliği Testi**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Duygusal bağlılık	1,365	2	41	,267
Devam bağlılığı	,210	2	41	,812
Normatif bağlılık	,853	2	38	,434

Tablo 8’de her üç boyut için de p değerleri 0,05’ten büyük olduğu için varyansların homojen olduğunu söyleyebiliriz. Buna göre varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için sonuçların sağlıklı olduğu söylenebilir.

**Tablo 9: Çalışanların, Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları**

Bağlılık Boyutları	Pozisyon	N	Ortalama	Std. S	F	p
Duygusal bağlılık	Üst Düzey Yönetici (sahip_GM_GM Yrd)	1	4,1250	0	5,673	,002
	Orta Düzey Yönetici (Bölüm Md ve Yrd)	5	4,1250	,39528		
	Müh.,Şef,UsBaş,Tek,Mem	7	4,1607	,41278		
	İşçi	32	3,3700	,61471		
	Toplam	45	3,5937	,65552		
Devam bağlılığı	Üst Düzey Yönetici (sahip_GM_GM Yrd)	1	3,7500	0	0,958	,422
	Orta Düzey Yönetici (Bölüm Md ve Yrd)	5	3,7500	,60596		
	Müh, Şef, Us Baş, Tek, Mem	7	3,8750	,65352		
	İşçi	32	3,4833	,60674		
	Toplam	45	3,5798	,61284		
Normatif bağlılık	Üst Düzey Yönetici (sahip_GM_GM Yrd)	1	2,6000	-	4,457	,009
	Orta Düzey Yönetici (Bölüm Md ve Yrd)	5	3,5600	,63875		
	Müh, Şef, Us Baş, Tek, Mem	6	3,9000	,35214		
	İşçi	30	3,1467	,53287		
	Toplam	42	3,2095	,58801		

Tablo 9’da ANOVA tablosu örgütsel bağlılık boyutları ile çalışanların pozisyonları arasında farklılık olup olmadığını test etmektedir. Tabloda duygusal bağlılık (0,002) ve normatif bağlılık (0,009) p değerleri 0,05’ten küçüktür. Devam bağlılığı(0,422) p değeri ise 0,05’ten büyüktür. Çalışanların pozisyonlarına göre duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık varken devam bağlılığı düzeyinde fark yoktur. Buna göre H3 hipotezi çalışanların pozisyonlarına göre duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri arasında fark vardır açısından kabul edilirken devam bağlılığı açısından reddedilir. Duygusal ve normatif bağlılık ortalamalarına bakıldığında her iki bağlılık boyutunda da mühendis, şef, ustabaşı, teknisyen, memur grubunun en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buna göre bu pozisyon grubunun bağlılığının diğerlerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

### 3.3.7. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

H4: Çalışanların eğitim durumlarına göre duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında fark vardır.

**Tablo 10 : Varyansların Homojenliği Testi**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Duygusal bağlılık	1,674	4	40	,175
Devam bağlılığı	1,224	4	40	,316
Normatif bağlılık	1,589	4	37	,198

Tablo 10'da her üç boyut için de p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için varyansların homojen olduğunu söyleyebiliriz. Buna göre varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için sonuçların sağlıklı olduğu söylenebilir.

**Tablo 11: Çalışanların, Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları**

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. S.	F	p
Duygusal bağlılık	İlköğretim	17	3,2363	,61899	5,401	,001
	Lise	15	3,5131	,59308		
	ÖnLisans	3	4,0417	,52042		
	Lisans	4	4,0000	,39528		
	YükLisans yada üstü	6	4,3125	,20540		
	Toplam	45	3,5937	,65552		
Devam bağlılığı	İlköğretim	17	3,3971	,52707	2,181	,089
	Lise	15	3,5476	,69498		
	ÖnLisans	3	3,5417	,19094		
	Lisans	4	3,5625	,76716		
	YükLisans yada üstü	6	4,2083	,32275		
	Toplam	45	3,5798	,61284		
Normatif bağlılık	İlköğretim	16	3,1750	,48374	1,860	,138
	Lise	15	3,1333	,58391		
	ÖnLisans	2	3,8000	,00000		
	Lisans	3	3,4667	,83267		
	YükLisans yada üstü	6	3,7333	,65320		
	Toplam	42	3,2905	,58801		

ANOVA tablosu örgütsel bağlılık boyutları ile çalışanların eğitim durumları arasında farklılık olup olmadığını test etmektedir. Tablo 11'de duygusal bağlılık (0,001) p değeri 0,05'ten küçüktür. Devam bağlılığı (0,089) ve normatif bağlılık (0,138) p değeri ise 0,05'ten

büyüktür. Çalışanların eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık varken, devam ve normatif bağlılığı düzeylerinde farklılık yoktur. Buna göre H4 hipotezi çalışanların eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık düzeyleri arasında fark vardır açısından kabul edilirken, devam ve normatif bağlılık düzeyleri açısından reddedilir.

#### 4. Sonuç

Örgütsel bağlılık, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmede oldukça büyük bir öneme sahiptir. Son yıllarda bunu dikkate alan örgütler, çalışanlarının örgüte bağlılık düzeylerini artırma çabası içindedirler. Konunun önemine istinaden, bu çalışmada örgütsel bağlılık üç boyutta, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak ölçülmeye çalışılmıştır. Balıkesir OSB’nde faaliyet gösteren bir işletmede saha çalışması yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, çalışanların yaşlarına göre duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık çıkmamıştır.

Çalışanların çalışma süreleri ve eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık varken, devam ve normatif bağlılık düzeylerinde farklılık bulunamamıştır.

Çalışanların pozisyonlarına göre, duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri arasında bir farklılık varken, devam bağlılığı düzeyleri arasında farklılık bulunamamıştır. Buradan çalışanların buldukları pozisyonda işletmede çalışmaları için devam bağlılığının özelliği olan, çalışmaya ihtiyaçları olduğu için çalıştıkları koşulundan bahsedilebilir. Çalışanlar iş alternatiflerinin yokluğu sebebiyle veya işletmeden elde etmiş oldukları aynı ve nakdi gelirlerden memnun oldukları için işletmeye devam bağlılığı ile bağlıdır. Konu bu bağlamda irdelenmediği için gelecek çalışmalarda bu kriter dikkate alınarak konu derinlemesine çalışılabilir.

#### Kaynakça

- Akbaş, B. (2008). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı*. Sakarya yayıncılık, 5. Baskı, Sakarya.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 163-178.
- Banai, M., William, D. R., & Tahira, M. P. (2004). A managerial and personal control model: Predictions of work alienation and organizational commitment in hungary. *Journal of International Management* 10, 375–392\_Doi:10.1016/j.intman.2004.05.002
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2008). Pride and respect in volunteers organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, 38, 159–172 \_ DOI: 10.1002/ejsp.415.

- Bolat, O. İ., & Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Brimeyer, T. M., Perrucci, R., & MacDermid Wadsworth, S. (2010). Age, tenure, resources for control, and organizational commitment. *Social Science Quarterly*, 91(2), 511-530.
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia Rius, I. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 467-490.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 180-194.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-56. [http://eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_1/C2-S1-M4.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf) (21/02/2012).
- Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the 'right kind' of commitment be managed?. *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333.
- Joo, B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85. DOI:10.1002/hrdq.20031.
- Kalaycı, Ş. (Ed.) (2009). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. 4.Baskı. Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti. Ankara.
- Kaya, O. (2007). Örgütsel bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü merkez biriminde bir uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Kell, H. J., & Motowidlo, S. J. (2012). Deconstructing organizational commitment: Associations among its affective and cognitive components, personality antecedents, and behavioral outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 213-251.
- Loi, R. J., Lai, Y. M., & Lam, L. W. (2012). Working under a committed boss: A test of the relationship between supervisors' and subordinates' affective commitment. *The Leadership Quarterly*, (2012), 23, p:466-475. DOI:10.1016/j.leaqua.2011.12.001.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52. DOI:10.1006/jvbe.2001.1842.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 647–658. DOI:10.1016/j.jvb.2012.03.002.
- Song, J., Hong, M. K., & Kolb, J. A. (2009). The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 20(2), 147-167. DOI:10.1002/hrdq.20013.
- Taşkın, F., Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Van Dierendonck, D., & Jacobs, G. (2012). Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management*, 23, 96–109. DOI:10.1111/j.1467-8551.2010.00724.x.
- Wasti, A. S. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 525–550.