

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK:
TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI UYGULAMASI**

Tamer GÜNDOĞAN

Uzmanlık Yeterlilik Tezi

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü
Ankara, Eylül 2009

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK:
TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI UYGULAMASI**

Tamer GÜNDOĞAN

Danışman
Yrd.Doç.Dr. Halil Bader ARSLAN

Uzmanlık Yeterlilik Tezi

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü
Ankara, Eylül 2009

ÖNSÖZ

“Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması” konulu uzmanlık yeterlilik tezinin hazırlanması aşamasında, desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen başta Müdür Yardımcısı A.Bülent TOPTAŞ ve Uzman Elif ORAL olmak üzere tüm İnsan Kaynakları Planlama Müdürlüğü çalışanlarına,

Araştırmanın çeşitli aşamalarındaki katkılarından dolayı Sağlık ve Sosyal Güvenlik İşlemleri Müdürlüğü Uzman Yardımcısı Koray CİNOĞLU ve Sayıştay Başdenetçisi İhsan ÇULHACI'ya,

Tez çalışması süresince, görüş, eleştiri ve yardımlarıyla çalışmaya yön veren tez danışmanım Yrd.Doç.Dr. H.Bader ARSLAN'a,

Uygulama aşamasında ankete katılım göstererek çalışmaya katkıda bulunan TCMB çalışanlarına,

Göstermiş oldukları sabır, anlayış ve verdikleri desteklerden dolayı, anneme ve babama teşekkürü bir borç bilirim.

Tamer GÜNDOĞAN

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	viii
KISALTMA LİSTESİ	ix
SEMBOL LİSTESİ	x
EK LİSTESİ	xi
ÖZET	xii
ABSTRACT	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	3
1.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	6
1.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme	6
1.2.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme	6
1.2.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma	7
1.2.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme	7
1.2.5. İçselleştirme	7
1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi	8
1.4. Örgütsel Bağlılığın Teorik Gelişimi	9
1.5. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar	10
1.5.1. Mesleğe Bağlılık	10
1.5.2. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	12
1.5.3. Sadakat	12
1.5.4. İtaat	13
1.5.5. Göreve Bağlılık	14
1.5.6. Yönetime Bağlılık	15

1.5.7. İş Tatmini.....	16
1.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	17
1.6.1. Kişisel Faktörler.....	18
1.6.1.1. İş Beklentileri	19
1.6.1.2. Psikolojik Sözleşme	19
1.6.1.3. Kişisel Özellikler.....	20
1.6.1.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Yaş	20
1.6.1.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet	22
1.6.1.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum.....	24
1.6.1.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Kıdem	25
1.6.1.3.5. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim	26
1.6.2. Örgütsel Faktörler.....	27
1.6.2.1. İşin Niteliği ve Önemi	28
1.6.2.2. Yönetim ve Liderlik.....	29
1.6.2.3. Ücret Düzeyi	31
1.6.2.4. Gözetim	31
1.6.2.5. Örgüt Kültürü	32
1.6.2.6. Örgütsel Adalet	34
1.6.2.7. Örgütsel Ödüller.....	36
1.6.2.8. Takım Çalışması	37
1.6.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması.....	38
1.6.3. Örgüt Dışı Faktörler	39
1.6.3.1. Profesyonellik	39
1.6.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları	41
1.7. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	41
1.7.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	42
1.7.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması	44
1.7.1.2. Kanter'in Sınıflandırması.....	44
1.7.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	45
1.7.1.4. Penley ve Gould'un Sınıflandırması.....	46
1.7.1.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	47
1.7.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	55
1.7.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	56
1.7.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	58
1.7.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	59

1.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	61
1.8.1. Bağlılık ve Performans	61
1.8.2. Bağlılık ve Devamsızlık	62
1.8.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma	62
1.8.4. Bağlılık ve Çalışan Devir Oranı	62
1.8.5. Bağlılık ve Stres	64

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ İNCELENMESİ	65
2.1. Yöntem.....	65
2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	65
2.1.2. Evren ve Örneklem.....	66
2.1.3. Veri Toplama Aracı.....	66
2.1.4. Veri Toplama Süreci.....	69
2.1.5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	69
2.2. Analiz ve Bulgular	71
2.2.1. Örneklem Grubunun Demografik ve İş İle İlgili Bilgilerine Yönelik Bulgular	71
2.2.1.1. Demografik ve İş İle İlgili Bilgilere Göre Örneklem Özellikleri	71
2.2.1.2. Örneklemin Evreni Temsil Oranı	75
2.2.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Alt Boyutların Oluşturulması	79
2.2.2.1. Faktör Analizi.....	79
2.2.2.2. Güvenilirlik Analizi.....	84
2.2.3. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular	86
2.2.4. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Oluşturan Alt Boyutlar Arasındaki Korelasyonlar	87
2.2.5. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik ve İş İle İlgili Özelliklerine Bağlı Olarak İncelenmesi	88
2.2.5.1. Görev Yeri, Cinsiyet ve Medeni Durum Temelli Karşılaştırmalar.....	88
2.2.5.1.1. Görev Yeri İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular	88
2.2.5.1.2. Cinsiyet İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular	89
2.2.5.1.3. Medeni Durum İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular.....	91
2.2.5.2. Yaş, Eğitim Durumu, Hizmet Süresi ve Unvandaki Hizmet Süresi Temelli Karşılaştırmalar.....	92
2.2.5.2.1. Yaş İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular.....	92

2.2.5.2.2. Eğitim Durumu İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular	96
2.2.5.2.3. Hizmet Süresi İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular.....	98
2.2.5.2.4. Unvandaki Hizmet Süresi İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular	102
2.2.6. Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Analiz Dışı Bırakılan Soruların Değerlendirilmesi	104
2.2.7. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Genel Görüşler	106

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	108
KAYNAKÇA	121
EKLER.....	135

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	18
Tablo 2.1. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları	70
Tablo 2.2. Katılımcıların Temel Demografik ve İş İle İlgili Bilgileri	72
Tablo 2.3. Katılımcıların Birimlere Göre Dağılımı	74
Tablo 2.4. Demografik ve İş İle İlgili Bilgilere Göre Katılım Oranları	76
Tablo 2.5. Birimlere Göre Ankete Katılım Oranları	78
Tablo 2.6. KMO ve Barlett's Testi Sonuçları	80
Tablo 2.7. Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen İlk Yönlendirilmiş Bileşenler Matrisi	81
Tablo 2.8. Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Son Yönlendirilmiş Bileşenler Matrisi	83
Tablo 2.9. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Faktörlerin Alfa Katsayıları, Ortalamalar ve Standart Sapmalar	85
Tablo 2.10. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Dağılımı	86
Tablo 2.11. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Oluşturan Boyutlar Arasındaki İlişki	87
Tablo 2.12. Örgütsel Bağlılığın Görev Yeri Bağlamında Karşılaştırılması	89
Tablo 2.13. Örgütsel Bağlılığın Cinsiyet Bağlamında Karşılaştırılması	90
Tablo 2.14. Örgütsel Bağlılığın Medeni Durum Bağlamında Karşılaştırılması	91
Tablo 2.15. Analiz İçin Yeniden Düzenlenen Yaş Gruplarına İlişkin Katılımcı Sayıları, Ortalamalar ve Standart Sapmalar	93
Tablo 2.16. Örgütsel Bağlılığın Yaş Bağlamında Karşılaştırılması	94
Tablo 2.17. Yaş Grubuna Göre Ortalamalar	94
Tablo 2.18. Analiz İçin Yeniden Düzenlenen Eğitim Durumu Gruplarına İlişkin Katılımcı Sayıları, Ortalamalar ve Standart Sapmalar	96
Tablo 2.19. Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumu Bağlamında Karşılaştırılması	97
Tablo 2.20. Eğitim Durumuna Göre Ortalamalar	98
Tablo 2.21. Analiz İçin Yeniden Düzenlenen Hizmet Süresi Gruplarına İlişkin Katılımcı Sayıları, Ortalamalar ve Standart Sapmalar	99

Tablo 2.22. Örgütsel Bağlılığın Hizmet Süresi Bağlamında Karşılaştırılması	100
Tablo 2.23. Hizmet Süresine Göre Ortalamalar	100
Tablo 2.24. Örgütsel Bağlılığın Unvandaki Hizmet Süresi Bağlamında Karşılaştırılması	102
Tablo 2.25. Unvandaki Hizmet Süresine Göre Ortalamalar	103
Tablo 2.26. Örgütsel Bağlılığın Demografik ve İş İle İlgili Özellikler Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Özet Tablo.....	103
Tablo 2.27. Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Analiz Dışı Bırakılan Sorulara İlişkin Betimleyici İstatistikler	105
Tablo 2.28. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Katılımcı Görüşleri	107

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Kaynakların Dağıtımı ve Karar Alma Sürecine İlişkin Adalet	35
Şekil 1.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	42
Şekil 1.3. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	43
Şekil 1.4. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	48
Şekil 1.5. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı	54
Şekil 1.6. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	55
Şekil 1.7. Örgütsel Bağlılıklar	60

KISALTMA LİSTESİ

ANOVA : Varyans Analizi

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)

TCMB : Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

SEMBOL LİSTESİ

- f : Frekans
n : Örneklem Büyüklüğü
Ort : Ortalama
p : Önem Derecesi
SD : Serbestlik Derecesi
SS : Standart Sapma
r : Korelasyon Katsayısı
 η_p^2 : Kısmi Eta Kare

EK LİSTESİ

Sayfa No

Ek 1. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Örgütsel Bağlılık Anketi.....136

ÖZET

Örgütlerin faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmelerinde en önemli unsurlardan biri, örgütüne yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların varlığıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, buldukları örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba sarf etmekte ve örgütte kalmak için daha fazla istek duymaktadırlar. Çok sayıda araştırma, örgütlerin varlığını sürdürmesinde ve gelişmesinde çalışanların örgüte olan bağlılığının etkili olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktörün olduğu ve hangi faktörlerin örgütsel bağlılığa daha çok etkisinin olduğu konusunda ise farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın, temel amacı olan fiyat istikrarı hedefini gerçekleştirmesi sürecinde, nitelikli ve kurumuna bağlı çalışanlara sahip olması büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda, "kurumsal yönetişimin geliştirilmesi" Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın stratejik amaçlarından biri olarak belirlenmiştir ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın bu amacın gerçekleştirilmesi için hedefi "Bankamızda işlevsel, güvenli ve esnek iş ortamını sağlamak. Böylelikle şeffaflığı ve hesap verme bilincini artırarak kurumsal yönetişimde örnek bir kurum olmak. Çalışanların süreçlere etkin katılımını sağlayacak kurumsal kültürü oluşturmak ve kurumsal aidiyet duygusunu güçlendirmek" şeklinde belirlenmiştir.

Bu çalışmada, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası çalışanlarının kuruma olan bağlılıklarının demografik ve iş ile ilgili bilgilere göre analiz edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve "duygusal bağlılık", "devamlılık bağlılığı" ve "normatif bağlılık" boyutlarının yer aldığı "Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada örgütsel bağlılığı incelemek üzere kullanılan üç boyuttan duygusal bağlılık, bireylerin örgütleri ile özdeşleştiklerini, örgütün üyesi olmaktan mutlu olduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi; devamlılık bağlılığı, bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden ve/veya alternatif iş olanaklarının azlığından dolayı örgüt üyeliğini sürdürmesini; normatif bağlılık ise, bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile zorunluluk hissettikleri için gösterdikleri bağlılığı ifade etmektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, araştırma sonucunda elde edilen

bulguların, özellikle Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası insan kaynakları politikalarında dikkat edilmesi gereken noktalara ışık tutması beklenmektedir.

İdare Merkezi ve şube birimlerinde görev yapan toplam 614 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen ankette katılım oranı % 13,8 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi kullanılmıştır. Bu çerçevede, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi, t-testi, varyans analizi ve Scheffe testi istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır. Ayrıca, bazı anket sorularının yorumlanmasında betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır.

Anket verilerinin analizi sonucunda, katılımcıların duygusal ve devamlılık bağlılık düzeylerinin yüksek, normatif bağlılık düzeyinin ise düşük olduğu belirlenmiştir. Duygusal bağlılık alt boyutu ile görev yeri, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve hizmet süresi arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Devamlılık bağlılığı boyutu ise, cinsiyet, yaş ve hizmet süresi bağlamında anlamlı bulunmuştur. Normatif bağlılık boyutu ile sadece cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Unvandaki hizmet süresinin ise, hiç bir bağlılık boyutu ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı anlaşılmıştır. Sözü edilen üç bağlılık boyutu arasında ise herhangi bir anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Araştırma bulguları doğrultusunda, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasına yönelik bazı öneriler geliştirilmiştir. İşe alım sürecinde pozisyon için aranan yetkinliklerle kişinin yetkinliklerinin örtüşmesi için gerçekçi bir iş görüşmesinin önemine vurgu yapılmıştır. Ayrıca, kurumsal iletişimin artırılmasının, bu doğrultuda da “Çalışan Memnuniyeti Anketi” sonuçlarına göre eylem planlarının hazırlanarak uygulamaya konulmasının ve sürecin takip edilmesinin gerekliliği belirtilmiştir. Aynı görevi yerine getiren bazı farklı unvanlarda yeniden yapılanmaya gidilmesi ile ücret ve terfi sisteminin gözden geçirilmesi önerilmiştir. Son olarak, rotasyona yönelik ilgili yönetmeliğin şartlara göre güncellenebileceği belirtilerek birim yöneticilerine çalışanların bağlılığını artırmak için gerçekleştirebilecekleri bazı tavsiyelerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Bağlılık, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık, Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.

ABSTRACT

One of the most important factors to the effectiveness of an organization is the presence of highly committed employees. Highly committed employees embrace the objectives and values of their organization, put high level of effort for the organization, and desire more to stay with their organization. Several research data show that the commitment of its employees has influence on an organization to survive and to develop. However, various results have obtained about the several factors that affect organizational commitment as well as which of those factors have more effect on organizational commitment.

For the Central Bank of the Republic of Turkey, it is extremely important to have well-qualified and committed employees in order to achieve its ultimate goal of sustaining the price stability. In this sense, “to develop corporate governance” is determined as one of the strategic objectives of the Central Bank of the Republic of Turkey, and in order to achieve this objective, the goal of the Central Bank of the Republic of Turkey is prescribed as follows: “To maintain a functional, safe, and flexible job environment in our Bank. To serve as a model of corporate governance by increasing transparency and accountability. To create the organizational culture that will allow the employees to contribute to the processes effectively, and to improve the feeling of corporate ownership.”

This study aims to analyze the commitment of the employees of the Central Bank of the Republic of Turkey to the organization in terms of demographic and business-related information. Developed by Allen and Meyer, “Scale of Three-Component Model of Organizational Commitment”, which consists of “affective commitment”, “continuance commitment”, and “normative commitment”, has been used in this research. Among the three components examining organizational commitment, affective commitment suggests an affective orientation where individuals become identical with, happy to be members of, and strongly committed to their organizations; continuance commitment infers that an individual continues his/her membership with the organization because of the costs of leaving the organization and/or the scarcity of alternative job opportunities; whereas normative commitment states the commitment that individuals pursue because they feel an obligation with a

moral responsibility. In this sense, it is expected that the findings of this research will specifically enlighten the critical points to be paid attention on pursuing the human resource policies at the Central Bank of the Republic of Turkey.

The participation rate of the survey done among the 614 employees working for the Head Office and the Branches is 13.8%. Statistical Package for Social Sciences, a software package, has been used to analyze the data collected in this research. In determining the relationships between variables, the statistical methods of correlation analysis, t-test, variance analysis, and Scheffe test have been used. Moreover, descriptive statistics have been used in interpretation of some questions.

As a result of the analysis of the survey data, affective and continuance commitment levels of the participants have been found to be high, whereas normative commitment levels are low. With the sub-component, affective commitment, some meaningful relationships have been discovered between job location, marital status, age, and seniority. Continuance commitment is found to be meaningful for gender, age, and seniority, while normative commitment component has a meaningful relationship only with gender. On the other hand, seniority on a job title has no significant statistical relationship with any of the three components of commitment. Finally, there is no significant relationship among the three components of commitment.

In the light of research findings, some suggestions have been developed in order to increase the organizational commitment levels of the Central Bank of the Republic of Turkey employees. The importance of the match between competencies of the job and the person has been highlighted in the recruiting process. Also, the necessity of increasing corporate communication has been stressed. In this sense, it is crucial to prepare action plans according to the results of the “Employee Satisfaction Survey”, to implement those plans and to monitor the processes. It is suggested to restructure the different job titles that perform the same tasks. In addition, it is proposed to review the compensation and promotion systems. Finally, it is indicated that the amendment about the rotation system could be updated according to the circumstances, and some suggestions have been proposed to the department managers in order to increase the commitment of employees.

Key Words: Commitment, Organizational Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment, Three-Component Model of Organizational Commitment.

GİRİŞ

Örgütler, belirli amaçların gerçekleştirilmesi için bir araya gelmiş toplumsal yapılanmalardır. Bu yapılanmalarda başrol, sosyal bir varlık olan “insan” a biçildiğine göre; belirlenmiş amaçların başarılması ve örgütün faaliyetlerine devam edebilmesi, kurumun değerlerine sıkı bir şekilde bağlı olan, kurumun amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi benimseyen çalışanların varlığına bağlıdır. Bu noktada ise, “çalışanın örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için beklenenden fazla çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine olan inancının birleşimi” olarak tanımlayabileceğimiz “örgütsel bağlılık” kavramı önem kazanmaktadır. Bu yüzden örgütler, genellikle çalışan devir oranından kaynaklanan yüksek maliyeti azaltmak ve örgütün sürekliliğini sağlamak için çalışanların bağlılığını artırmaya çalışmaktadırlar. Örgütüne bağlı çalışanların daha çok çalışacağı ve örgütsel amaçların başarılması için daha fazla kendinden fedakârlık yapacaklarına inanılmaktadır (Meyer ve Allen, 2004, s.2).

Bu tez çalışmasında da, son dönemde Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’nda (TCMB) sıkça gündeme gelen ve genç yaştaki çalışanların kuruma olan bağlılıklarının düşük düzeyde olduğu söylemlerine açıklık kazandırmak amacıyla, çalışanların “örgütsel bağlılık” düzeyleri çeşitli demografik ve işle ilgili değişkenler kullanılarak incelenmiştir. Bu kapsamda, çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin belirlenmesinde, Allen ve Meyer’in (1990) “üç boyutlu bağlılık ölçeği”, gerekli izinler alınarak TCMB İdare Merkezi ve Şube teşkilatı çalışanlarına uygulanmıştır.

Araştırmada, örgütsel bağlılığı incelemek üzere kullanılan üç boyuttan duygusal bağlılık, bireylerin örgütleri ile özdeşleştiklerini, örgütün üyesi olmaktan mutlu olduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi; devamlılık bağlılığı, bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden ve/veya alternatif iş olanaklarının

azlığından dolayı örgüt üyeliğini sürdürmesini; normatif bağlılık ise, bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile zorunluluk hissettikleri için gösterdikleri bağlılığı ifade etmek üzere kullanılmıştır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1997; Meyer ve diğerleri, 1993).

Çalışmada elde edilen bulgular, Banka'nın İdare Merkezi ve Şube teşkilatlarında görev yapan çalışanlarından elde edilen verilere dayanmaktadır. 614 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen ankete katılım oranı % 13,8 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi (SPSS) kullanılmıştır. Bu çerçevede, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi, t-testi, varyans analizi ve Scheffe testi istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır. Ayrıca, bazı anket sorularının yorumlanmasında betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır.

Araştırmanın uygulama aşamasında kullanılan anketin katılımcılar tarafından anlaşılır olduğu, katılımcıların soruları doğru şekilde yanıtladıkları ve gerçek tutumlarını yansıttıkları varsayılmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, konu ile ilgili literatür taraması yapılarak örgütsel bağlılığın tanımı, göstergeleri, önemi, teorik gelişimi, benzer kavramlarla ilişkisi, sınıflandırılması ve sonuçları ele alınarak akademik yaklaşımlar ortaya konulmuştur.

İkinci bölümde ise, teorik olarak açıklanan konuyu daha anlaşılır kılmak amacıyla bir uygulama çalışması yapılmıştır. Araştırmanın amacı ve önemi, evren ve örnekleme, veri toplama aracının nasıl geliştirildiği, veri toplama süreci, elde edilen verilerin analizi ve yorumlanmasına yönelik bilgiler ile araştırma sonucunda elde edilen bulgulara bu bölümde yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde, elde edilen bulgular özetlendikten sonra, katılımcıların görüşleri ve incelenen literatür ışığında, TCMB çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasına yönelik bazı öneriler geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık, kelime olarak, “birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” anlamlarına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2009). 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 (Ergun, 1975, s.97). Meyer ve Allen (1984, s.373)’e göre bağlılık, “belli bir varlığa karşı duygusal bir yönelmedir.” Mowday ve arkadaşları da (1982, s.26) benzer bir yaklaşımla bağlılığı, "sosyal bir birimle özdeşleşme" olarak tanımlamaktadır. Daha kapsamlı bir tanıma göre ise bağlılık, "bireyi belirli bir amaca yönelik davranmaya iten güç”tür (Meyer ve Herscovitch, 2001, s.301).

Bağlılık, bir kavram ve anlayış biçimi olup toplum duygusunun olduğu her yerde bulunmaktadır (Ergun, 1975, s.99). Bağlılık, vatandaşın ülkesine, kölenin efendisine, taraftarın kulübüne ya da çalışanın iş yerine olan bağlılığı gibi çeşitli şekillerde kendini gösterebilir. Bu tez çalışmasında üzerinde durulacak bağlılık türü ise, “örgüte olan bağlılık”tır.

Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık kavramı üzerinde, özellikle son yıllarda oldukça fazla durulmuş, ancak tanımı üzerinde henüz fikir birliğine varılamamıştır (İlsev, 1997, s.17). Bunun nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramına kendi bakış açılarından yaklaşmalarıdır (Mowday ve diğerleri, 1982, s.20).

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, her disiplinin kendine özgü tanımlarının olduğu görülmektedir. Sözü edilen bu çok sayıdaki örgütsel bağlılık tanımlarından bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

Örgütsel bağlılık;

- Çalışanın örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir (Schermerhorn ve diğerleri, 1994, s.144).
- Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum veya eğilimlerdir (Sheldon 1971, s.143).
- Kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşimidir (Leong ve diğerleri, 1996, s.1346).
- Örgütsel çıkarılara yönelik hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır (Wiener, 1982, s.418).
- Çalışanın örgüt ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olarak devam etme isteğidir (Davis ve Newstrom, 1989, s.179).
- Çalışanın örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmesidir (Gaertner ve Nollen, 1989, s.975).
- Çalışanların örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutumdur (Luthans, 1995, s.130).
- Örgüt ile çalışanın amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olmasıdır (Mowday ve diğerleri, 1982, s.20).
- Çalışanın örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzudur (Robbins, 1998, s.143).
- Kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanma olup, örgütün bakış açısı ile örgütün özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.493).

- Örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının bütünleşme veya uyuşması sürecidir (Hall ve diğerleri, 1970, s.176).
- Çalışanın tatmin edici bulmasa bile bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir (Rusbult ve Farrel, 1983, s.429-438).
- Örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarının bütünüdür (Dubin ve diğerleri, 1975, s.411-421).
- Çalışanın belirli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı beğenme ve ona devam etme isteğidir (Schwenk, 1986, s.299).
- Bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir (Balay, 2000, s.21).

Yukarıda verilen tanımlar ışığında, bu çalışmaya uygun genel bir tanım yapılması gerekirse; örgütsel bağlılık, “çalışanın örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için beklenenden fazla çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine olan inancının birleşimi” şeklinde tanımlanabilir.

Yapılan bu tanımdan yola çıkılarak, örgütsel bağlılığın öğelerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- a. Kişinin örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi ve bunlara duyduğu güçlü inanç,
- b. Kişinin örgüt üyeliğini devam ettirmedeki kesin arzusu,
- c. Kişinin örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama isteği (Agarwal ve diğerleri, 1999, s.728-729; Gallie ve diğerleri, 1999, s.625; Nijhof ve diğerleri, 1998, s.243; Saal ve Knight, 1987, s.317; Scott, 1993, s.286).

1.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık kişiye, zamana ve mekâna göre farklılıklar gösteren subjektif bir yapıya sahip olmakla birlikte, bir çalışanın örgüte bağlılık gösterip göstermediğini belirlemede kullanılan bir takım kriterler bulunmaktadır (İbicioğlu, 2000, s.14-16). Söz konusu kriterler alt başlıklar halinde incelenecektir.

1.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi ve ilk koşulu çalışanın ve örgütün amaç, değer ve vizyonunun örtüşmesidir. Bir örgütün amaç ve değerlerini kabullenemeyen bir çalışanın o örgüte bağlılık göstermesi beklenemez. Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ve hayattan beklentileri ile örgütün çalışanına bu noktada sunabilecekleri arasında ilişki olması, sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılığın oluşması açısından önem taşımaktadır. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki farklılık, örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir (İnce ve Gül, 2005, s.9). Çalışanın bir yandan kendi amaçlarını gerçekleştirirken diğer yandan da örgütün amaçlarına katkıda bulunması hem kişisel tatmin sağlayacak hem de örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir.

1.2.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme

Örgütsel bağlılığın ikinci göstergesi, çalışanın örgüt amaçları doğrultusunda normalden daha çok çaba göstermesidir. Bu çaba, beklenen veya belirlenmiş düzeyin üzerinde olmalıdır.

Çalışanın herhangi bir kişisel beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendinden fedakârlıklarda bulunabilmesi, kişinin örgütünü benimsediğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'ndan yenilgiyle ayrılmasına rağmen ekonomik anlamda çok çabuk toparlanabilmesinde, toplumsal yapısının dinamiklerinde bulunan söz konusu özelliğin önemli bir rolü bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.10).

1.2.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

Bir diğer örgütsel bağlılık göstergesi çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymasıdır. İlk iki göstergeye paralel olarak bu gösterge de, çalışanın örgütüne yönelik olumlu duygularının bir sonucudur.

Örgütsel bağlılık, örgütün çalışanların sorunlarıyla ilgilenmesi ile de yakından ilişkilidir. Örgütsel yapı içerisinde doğru işleyen iletişim kanalları, etkin insan kaynakları politikaları, sosyal etkinlikler, yeterli kariyer olanakları, örgüt içi adalet gibi unsurların, çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme isteğine olumlu etki yapması beklenmektedir.

1.2.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme

Özdeşleşme, kişinin başka bir kişiyle ya da içinde bulunduğu toplulukla arasında ortak yanlar bulup, ona veya onlara benzemesi veya benzemeye çalışmasıdır.

Kişi, bir grup veya bir örgütle çeşitli sebeplerden dolayı özdeşleşmektedir. Bir gruba üyelik, insanın kendisini tanımaya ve kendini gerçekleştirmesine yardımcı olmakta, bireye ait olma duygusu vermektedir. Örgütün imajı, prestiji ve güvenilirliği ne kadar yüksek ise örgüt üyeleri de o kadar fazla özdeşleşmektedirler (Benkhoff, 1997, s.118-120). Örgütsel kimlik, örgüt için oluşturduğu imajla başkalarının aklında yer edinir. Başkalarının gözünde yaratılan olumlu imaj, örgüt üyelerinin de bu değerle bütünleşmesini sağlar. Çalışan, çalıştığı örgütü çevresindekilere gururla anlatabiliyorsa, örgüt kimliği ile özdeşleşmiş demektir (Başyigit, 2006, s.67).

1.2.5. İçselleştirme

Örgütsel bağlılığın son göstergesi olan içselleştirme; kişinin kültürü ile ilgili, değer ve kuralları kendi kişiliğinde değerlendirerek benimsemesidir. Böylece kişi toplumsallaşarak hem öğrenir hem de bu öğrendiklerini kabullenir.

İçselleştirme davranışa rehberlik eden değerlerin birleşmesini içeren bir etkileme sürecidir. Örgüt yönetiminin ilgili tutum ve inançları, çalışanların

kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerler içselleştirilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.11).

1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler için kaynakların etkin kullanımı günümüzde önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bu yüzden örgütler, genellikle çalışan devir oranından kaynaklanan yüksek maliyeti azaltmak ve sürekliliği sağlamak için çalışanların bağlılığını artırmaya çalışmaktadırlar. Örgütüne bağlı çalışanların daha çok çalışacağı ve örgütsel amaçların başarılması için daha fazla kendilerinden fedakârlık yapacaklarına inanılmaktadır. Araştırmalar, bağlılığın yüksek çalışan devir oranından kaynaklanan maliyeti azalttığını göstermektedir (Meyer ve Allen, 2004, s.2). Düşük örgütsel bağlılığın, işe geç kalma, devamsızlık, düşük performans ve hatta işten ayrılma gibi bireysel ve örgütsel olumsuz sonuçları bulunmaktadır.

Çalışanların bağlılığı, örgütsel başarıya ulaşmada çok önemli bir unsur olarak görülmektedir (Dick ve Metcalfe, 2001, s.112). Çünkü çalışanların problem üreten değil, problem çözen insanlar olması arzu edilir. Örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanların, daha verimli ve daha fazla sorumluluk sahibi oldukları genel olarak kabul edilmektedir (Chow, 1994, s.3). Ayrıca bu kişiler, örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretmektedirler (Taş, 2004, s.53).

Örgütler, faaliyetlerine devam edebilmek ve örgüt içi huzuru sağlamak için çalışanların örgütsel bağlılıklarına yönelik gerekli adımları atmalıdırlar (Savery ve Syme, 1996, s.14). Normal koşullardaki istekleri dahi yeterince karşılanmayan çalışanların beklentiye girmeleri, onların bağlılığını azaltacak, stres ve tükenmişliğe yol açacaktır (Cohen, 1996, s.494; Yıldırım, 2002, s.34).

Sonuç olarak, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan, örgütte kalmaya devam etmekte, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için normalden daha fazla çaba harcamakta ve ayrılmayı düşünmemektedir (Northcraft ve Neale, 1990, s.465). Yüksek performanslı, nitelikli bir çalışanın örgütte kalmaya ve katkı sağlamaya devam etmesi ise verimlilik artışı anlamına gelmektedir.

Ayrıca, bu sayede örgüt, yüksek çalışan devir oranından kaynaklanan maliyetlere de katlanmamaktadır.

1.4. Örgütsel Bağlılığın Teorik Gelişimi

1930'lu yıllardan beri üzerinde önemle durulan bir konu olan iş doyumu, özellikle 1970'li yıllardan itibaren yerini örgütsel bağlılığa bırakmaya başlamıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışma, 1956 yılında Whyte tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada Whyte, fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yapmış ve örgüt için olası zararları üzerine çalışmıştır (Atay, 2006, s.47). Sonrasında ise, başta Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker olmak üzere pek çok araştırmacı söz konusu kavramı çeşitli yönlerden ele alarak geliştirmişlerdir (İnce ve Gül, 2005, s.12-13). Bu süreçte, genel olarak örgütsel bağlılık (Meyer ve diğerleri, 1993; Mowday ve diğerleri, 1982; Steers, 1977), bağlılık ve motivasyon (Katz, 1964; Lock, 1991), iş başarımı (Fried ve Ferris, 1987; Hackman ve Oldhan, 1976), bağlılık ve güçlendirme (Conger ve Kanungo, 1988; Greenberg, 1990; Sussmann ve Vecchio, 1982; Thomas ve Velthousde, 1990), bağlılık ve işe gelmeme (Brooke ve Price, 1989; Gellalty, 1995; Sagie, 1998), bağlılık ve çalışan devir oranı (Jaros, 1997) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (Mathiew ve Zajac, 1990; Schappe, 1998) incelenmiştir.

1961 yılında ise, bağlılığın sınıflandırması ilk olarak Etzioni tarafından yapılmıştır. Steers, 1970 yılındaki çalışmasında örgütsel bağlılığın verimliliğe etkisini ve 1976 yılındaki çalışmasında ise çalışan devir oranı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

2000'li yılların en önemli tartışma konularının başında örgütsel bağlılığın yer alacağı iddia edilmektedir. Çünkü bir çok araştırmacıya göre her örgütün amacı, değişen iş ve çevre şartlarında çalışanlarında örgütsel bağlılık oluşturabilmektir (İnce ve Gül, 2005, s.15). Günümüzde örgütsel bağlılık konusuna çok fazla önem verilmesinin nedeni, nitelikli iş gücüne olan yüksek taleptir. Emek yoğun üretimin yerini teknoloji yoğun üretimin alması, beşeri sermayeye yapılan yatırımın niteliğinin değişmesine yol açmış ve söz konusu beşeri sermayenin örgütte tutulması çabalarına ayrı bir boyut kazandırmıştır.

1.5. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılık kavramının birçok disiplin tarafından farklı şekillerde ele alınması, ilgili kavramın bir takım kavramlarla karıştırılmasına sebep olmaktadır. Hatta bazı kavramların örgütsel bağlılık kavramının yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık yerine kullanılan benzer kavramlar ve bu kavramların örgütsel bağlılık kavramı ile olan ilişkisi bu bölümde açıklanacaktır.

1.5.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, belirli bir dalda beceri ve uzmanlığa sahip olması sonucunda kişinin, yaşamında mesleğinin nasıl bir önem taşıdığını anlamasıyla ilgilidir (Baysal ve Paksoy, 1999, s.8). Bunun yanı sıra mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın farklı bir biçimi olarak görülmekte ve kişinin mesleği ile güçlü bir şekilde özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Morrow ve Wirth, 1989, s.40).

Morrow'a (1983, s.489) göre mesleğe bağlılık, iş veya örgüte karşı hissedilen duygulardan çok daha sağlam bir özellik göstermektedir. Bir kişi için mesleği giderek daha değerli olduğunda o kişi, mesleğinin ideolojisini içselleştirmeye başlamakta ve onu daha da ileriye götürmek için önemli güdülere sahip olmaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık, üç başlık altında ele alınmaktadır:

a. İşe Yönelik Genel Tutum:

İşe yönelik genel tutum; değer ve yargıları içermektedir. Kişi, iş ile normal yaşantısını özdeşleştirir. "İşten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan zevk alınamayacağı", "işin kendisi için her şey olduğu" veya "dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı" gibi söylemler çalışana hâkim olur (İnce ve Gül, 2005, s.16-17).

b. Mesleki Planlama Düşüncesi:

Kişinin, kendini geliştirmek ve mesleğinde ilerlemek için geleceğe yönelik planlar yapmasıdır. Mesleklerine ilişkin gelişmeleri ne ölçüde

izledikleri, mesleki toplantılara ve dernek etkinliklerine ne oranda katıldıkları belirlenerek bu tür çabaların ölçümü söz konusu olabilmektedir (Blau, 1985, s.278). Mesleklerinde geleceğe yönelik planlar yapan kişilerin bağlılıklarının daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir (Alutto ve diğerleri, 1973, s.448-454).

c. İşin Göreceli Önemi:

İş ve iş dışındaki faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır. Kişinin başkalarını memnun etmese bile tercih ettiği işte çalışmaya devam etmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Morrow (1983, s.493), mesleğine bağlılığı fazla olan bireylerin, meslekleriyle ilgili araştırma etkinliklerine daha fazla vakit ayırdıklarını, işlerini içten gelen ödüllerle değerlendirdiklerini ve genellikle daha fazla iş - aile arası çatışma yaşadıklarını ortaya koymuştur.

Mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılığın karşılaştırılması bağlamında, genellikle bu iki kavramın birbirinin karşıtı olduğu görüşü hakimdir (Parasuraman ve Nachman, 1987, s.287-303; Sorenson ve Sorenson, 1974, s.98-106). Bunun nedeni, mesleğe bağlılığın daha çok çalışana yönelik, örgütsel bağlılığın ise örgüte yönelik niteliklerinin olmasıdır. Mesleğe bağlılık, çalışanın bizzat kendi memnuniyetini daha yoğun bir şekilde içeren bir kavram olduğundan, bu tür bağlılığa yönelik ayrıcalıklı davranışlar sergilenmesi olasıdır.

Mesleğe çok fazla önem vermeyen örgütlerde mesleki ve bürokratik çatışmalar ortaya çıkmakta ve çalışanlar iki bağlılıktan birini seçmek durumunda kalmaktadır (Wallace, 1995a, s.228). Ancak bu iki bağlılık türünün kesinlikle birbirini dışlayan davranışlar olmadığı yapılan çalışmalarla (Thornton, 1970, s.417-426; Berger ve Grimes, 1973, s.223-235) ortaya çıkarılmıştır. Bu kapsamda, örgütlerde çalışanların yönlendirilmeleri için kariyer yönetimi uygulamalarının bulunmasının ve mesleklerini daha iyi yapmaları için çalışanlara eğitim verilmesinin, hem birey hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurması beklenebilir.

1.5.2. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bireyin örgütteki diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Kişi, örgütte çalışmaya başladığında diğer çalışanlar ona bir çeşit rehberlik ederek, gereksinimlerini karşılayarak örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirmektedir (Randall ve Cote, 1991, s.195). Arkadaş bağlılığı bazen bir takım faydalar elde etmek için bir araç, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir (Ertekin, 1978, s.14).

Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler, ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına çok önem verirler. Geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmak yerine insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu tür kişiliğe sahip bireyler için arkadaş bağlılığı bir amaçtır (Reichers, 1985, s.471). Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için ve diğer örgütte kişinin olası çalışma arkadaşları bir risk unsuru olarak görüldüğünden bireylerin örgütü bırakması daha güç olmaktadır.

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin bireysel ve örgütsel bir takım sonuçları bulunmaktadır. Bireysel olarak, çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işe ilişkin güçlükleri yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip çalışanlar birbirlerine daha fazla yardımcı olarak, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu nedenle Wallace (1995a, s.236), arkadaş bağlılığının, çalışanları daha güçlü mesleki ve örgütsel bağlılığa götüreceğini iddia etmektedir. Buna göre sosyal katılım, dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır.

1.5.3. Sadakat

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve çoğu zaman da birbirine karıştırılan bir diğer kavram da sadakattir. Sadakat, bağlılığa göre daha dar bir anlam içermekte olup genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Roehling ve arkadaşları (2000, s.310), örgütsel bağlılık ve

sadakat kavramlarının her ikisinin de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlar olduğunu ancak, örgütsel bağlılığın iş başarısına, sadakatin ise kültürel değerlere dayandığını belirtmektedirler. Harvey ve arkadaşları (1999, s.68) ise, sadakatin uzun süreli bağlılığın bir sonucu olduğunu iddia etmektedirler.

Kang ve arkadaşlarına (2004, s.199) göre sadakat, bireysel çıkarılardan ziyade örgüt çıkarılarını gözetilen ve bu çıkarılara bağlılık göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışlar, çalışanın üyesi olduğu örgüt için olumlu bir imaj oluşturmak amacıyla örgüt hakkında olumlu söylemlerde bulunmayı ve tüm örgütün çıkarılarını artırmak için çaba sarf etmeyi içermektedir (Kang ve diğerleri, 2004, s.298).

Sadakat, tıpkı örgütsel bağlılıkta olduğu gibi örgüte yönelik bir aidiyet duygusudur. Bu aidiyet duygusu, çalışanın örgütüne yönelik duyduğu yüksek ve olumlu hisleri ve örgütte sürekli bulunma isteği ile kendisini göstermektedir.

Morris ve arkadaşları (1993, s.21-42), kariyer ve gelecek beklentilerinin de örgütsel sadakate olumlu etkilerinin bulunduğunu belirtmektedirler.

1.5.4. İtaat

İtaat, kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek taraflı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırımlardan çekindikleri için itaat göstermektedirler. Buna karşın örgütsel bağlılık, dış kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur. Bağlılığın kaynağı otorite tarafından verilen emirlere değil, bireyin inanç, değer ve yargılarına dayanmaktadır. Bağlılık içsel olduğu için de, dışarıdan gelen emirlerle oluşturulması mümkün değildir (Gal, 1983, s.273).

İtaat, genellikle emir komuta zincirinin, ast üst ilişkisinin bir sonucudur. Yetkiyi elinde tutan kişi, bu yetkiye dayanarak emir verir ve emir verilen kişi de bu yetki nedeniyle uygun kabullenme davranışı sergiler.

İtaatkârlık, genel olarak bağıllık davranışının bileşenlerinden biri olarak görülmektedir. Ancak, bağıllığı itaatkârlığın kapsamında görmek mümkün değildir. Örneğin; bir mahkûm itaatkâr olabilir, fakat buradan onun hapishaneye bağıllık duyduğu sonucunu çıkarmak doğru değildir. İtaat olmaksızın duyulan bağıllık anarşi yaratmaktadır. Bağıllık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalacaktır. Çünkü, sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabilecekleri konusunda düşünmeye ihtiyaç hissetmemekte ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamamaktadırlar (Varoğlu, 1993, s.29).

1.5.5. Göreve Bağıllık

Göreve ya da işe bağıllık, kişinin örgütte yapmakta olduğu işe yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır (İnce ve Gül, 2005, s.18-19). Lodahl ve Kejner (1965) ise işe bağıllığı, çalışanın gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki algılamaların içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işine bağlı kılan işe yönelik tutum ve eğilimler, şeklinde tanımlamışlardır (Chusmir, 1982, s.596).

Çalışan davranışlarını anlamak için yapılan araştırmalar kapsamında, işe bağıllık konusu son dönemde büyük ilgi görmeye başlamıştır. Özellikle işe uygun nitelikteki kişilerin istihdamı, bu kişilerin örgütsel bağıllıkları ve iş tatminlerini etkilemekte, sonuç olarak örgütsel verimlilik açısından önem arz etmektedir.

Dubin ve arkadaşları (1975, s.417), yaptıkları işleri hayatlarıyla özdeşleştiren çalışanların, bu konuda daha esnek davranan çalışanlara göre örgütlerine daha çok bağıllık gösterdiklerini ortaya koymuşlardır.

İşe bağıllığın ve örgütsel bağıllığın yaş, cinsiyet ve kontrol alanı gibi kişisel farklılıkların ve kararlara katılım, işe özendirme ve kariyer imkânı gibi iş koşullarının bir fonksiyonu olduğu; buna karşın kültür ve sosyalleşmenin ise göreceli olarak daha az etkili olduğu ileri sürülmektedir (Chusmir, 1982, s.599; Morrow, 1983, s.493).

Yapılan araştırmalarda, işe bağlılık ile ilgili özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Blau ve Boal, 1987, s.290; Morrow, 1983, s.491):

- Kişinin kendisi ile ilgili sahip olduğu imaj ve iş arasındaki ilişki,
- Kişinin işine sarılma derecesi,
- Kişinin kendine verdiği değerin, algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Kişinin, psikolojik olarak kendini işiyle özdeşleştirme derecesi.

Diğer taraftan Blau (1985) ve Pinder (1984), işe bağlılık gösteren çalışanların özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Dailey ve Kirk, 1992, 306):

- İşe etkin katılım,
- İşi, yaşamının merkezi olarak görme,
- İşi, zsaygısının temeli olarak algılama,
- Kendini iş performansı ile tanımlama.

1.5.6. Yönetime Bağlılık

Yönetime bağlılık, kanuna, onu yapan, yayımlayan ve yürüten güce olan bağlılıktır. alışan, metin ve tasarıların hazırlanışına, mevcut ve gelecekteki sonuçları bakımından katılarak, bunları diğer kişilere açıklayarak, gelecek eleştirilere karşı savunarak ve bunları beklenen şekilde uygulayarak bağlılığını gösterir (Gilmer, 1968, s.92-93).

Yönetime bağlılığı yüksek bir kişinin, bu yönetim tarafından uygulanan bir hareket tarzına karşı bağlılığının düşük olması mümkündür (Schwenk, 1986, s.299).

Hiyerarşide st pozisyonları işgal eden çalışanların örgütlerine daha çok bağlılık duydukları ileri sürülmektedir (Luthans ve diğerleri, 1987, s.221). Bu durumu, st pozisyonlara çıktıkça çalışanın örgütsel başarıdaki etkisinin görece olarak yükselmesi ve bu sebeple kişinin rgt ve amaçlarını daha çok

içselleştirmesiyle açıklamak mümkündür. Çalışanın karar sürecinde etkinliği arttıkça, örgütün başarısını kendi başarısı olarak görmektedir. Bu nedenle de üst pozisyonlara çıkıldıkça örgütü benimseme ve örgüte bağlılık artmaktadır.

Yönetime bağlılık gösterme eğilimindeki çalışanların, örgütsel role giderek daha çok bağlandığı, bu rol sınırları içinde hareket ettiği ve bu hareket tarzlarının, otoritenin daha üst pozisyonlarını bekledikleri sürece devam ettiği ortaya konulmuştur (Biggart ve Hamilton, 1984, s.548). Bu nedenle, siyasal güç kaynağına yakın makamlarda yönetime bağlılığın daha yüksek düzeyde olduğu ileri sürülmektedir (Gilmer, 1968, s.92-93). Barnard (1938) ise buna karşılık, otorite kaynağının üstlerce değil, astlarca benimsenmesine dayandığını ileri sürmektedir. Buna göre, örgütsel amaçların ve misyonun astlara açık ve onları bağlayacak şekilde aktarılması, yönetsel liderliğin en başta gelen işlevidir (Locke ve diğerleri, 1988, s.33-34).

1.5.7. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın işi ile ilgili tutumlarını ele alırken örgütsel bağlılık çalışanın örgütle ilgili tutumlarına önem vermektedir (O. Kaya, 2007, s.26). Mowday ve arkadaşları (1982, s.114), çalışanın örgüt hakkındaki olumlu duygu ve düşüncelerini bağlılık kapsamında ele alırken, görev çevresiyle ilgili tecrübeler hakkındaki olumlu tepkilerini ise iş tatmini kapsamında ele almışlardır. Williams ve Hazer (1986, s.219) ise, iş tatminini örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak kabul etmektedir.

Örgütsel bağlılık daha çok örgütün hedef ve değerlerinden etkilenirken, iş tatmin düzeyi daha çok görev çevresinden etkilenmektedir. Bu doğrultuda, kişinin, örgüte bağlı olması, ancak işinin belirli bölümlerinden memnun olmaması mümkündür. Gökmen (1996, s.14-15), örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki ile ilgili olarak çok farklı bulgulara rastlandığını, bu nedenle son dönemlerde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin eş zamanlı olarak ele alınıp değerlendirildiğini belirtmektedir.

Mowday ve arkadaşlarına (1982, s.32) göre, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, örgütsel bağlılığın örgüte yönelik düşüncelere, iş tatmininin ise belli bir işe karşı geliştirilen tepkiler olmasıdır.

Williams ve Hazer (1986, s.219-231) tarafından yapılan çalışmada ise, kişisel ve örgütsel faktörlerin iş tatminini doğrudan, örgütsel bağlılığı ise iş tatmini üzerinden dolaylı olarak etkilediği belirlenmiştir.

İş tatmininin aksine, örgüte bağlılığın zamanla geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir. İş tatmini ise bu tarz olaylar karşısında daha hassas olup, daha çabuk etkilenebilmektedir (Bulut, 2003, s.34). Örgütsel bağlılığı ve iş tatminini etkileyen kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler incelendiğinde iki kavram arasında iç içe girmiş bir yapının söz konusu olduğu ve buna bağlı olarak da aynı yönlü ilişkinin kaçınılmaz olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Bazı araştırmacılara göre ise, örgüte bağlılık, çalışan devir oranını tahmin etmede iş tatminine oranla daha iyi bir gösterge sayılmaktadır (T. Kaya, 2005, s.36). Örgütsel bağlılık kavramının oluşması süreci iş tatminine göre daha uzun sürdüğünden ve günlük olaylardan daha az etkilendiğinden, çalışanlar örgütten ayrılma konusundaki kararlarında örgütsel bağlılığa daha uygun davranışlar sergileme eğilimindedirler.

1.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bir çok 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.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri 4 ana gruba ayıran araştırmacılardan Salancik (1977, s.17), bu faktörleri görünürlük, açıklık, davranışların geriye döndürülemezliği ve bizi davranışlarımıza bağlayan irade olarak belirlerken, Schwenk (1986, s.299), geçmiş iş yaşantıları ve tecrübeleri, kişisel – demografik faktörler, örgütsel – görevsel faktörler ve durumsal faktörler adı altında incelemiştir. Mowday ve arkadaşları (1982) ise, bağlılığı

etkileyen faktörleri kişisel özellikler, iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler olarak gruplandırmıştır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri 3 ana gruba ayıran araştırmacılardan Zahra (1984, s.18-20), örgütsel bağlılık faktörlerini; çalışanın geçmişe ait birikimi, kişilik özellikleri ve örgütsel faktörler, Northcraft ve Neale (1990, s.471) ise, kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 gruba ayırarak incelemiştir.

Bu çalışmada, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 ana grupta ve Northcraft ve Neale'in (1990) çalışmasındaki ayrıma benzer bir şekilde incelenmiştir.

TABLO 1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1- İş beklentileri 2- Psikolojik sözleşme 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 sosyo-ekonomik durumu 5- Sektörün durumu

Kaynak: Northcraft ve Neale, 1990, s.471

1.6.1. 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.

1.6.1.1. 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). Bir çalışanın işe başlarken taşıdığı bağlılık seviyesi kişisel bir faktördür. Çalışanın, bir örgüte bağlı kalma eğilimi onun uzun yıllar o örgütte kalması için önemlidir. Bu tip kişiler örgütte daha çok sorumluluk alma ve örgüte katkıda bulunma eğilimini de taşırlar (Eren, 1993, s.85). Kurum politikaları gereğince işe alım öncesinde yeterince bilgilendirilmeyen bireylerin örgütte çalışmaya başladıktan sonra beklenti uyuşmazlığı nedeniyle hayal kırıklığına uğramaları ve örgütün çalışan devrinden kaynaklanabilecek olası maliyetlere katlanması söz konusu olabilmektedir. Bu kapsamda; örgütlerin insan kaynakları birimlerince ilgili unvanlara ilişkin görev tanımlarının hazırlanması ve adayların işe alınmaları öncesinde bilgilendirilmeleri büyük önem taşımaktadır.

1.6.1.2. 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).

Sözleşme gereği karşılıklı beklentilerin yüksek oranda örtüşmesi önem taşıdığından, belirsizliği gidermek için karşılıklı yükümlülüklerden kaynaklanan beklentilerin çok dikkatli olarak incelenmesi gerekmektedir. Örgütün ve bireyin beklentilerinin örtüşme oranını artıracak önemli bir araç, başvurana iş ve şirket hakkında doğru bilgi sağlayan, gerçekçi iş görüşmesidir (Atay, 2006, s.78-80).

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).

1.6.1.3. 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.

1.6.1.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Yaş

Kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerden biri çalışanın yaşıdır. Yaş değişkeni, genellikle hizmet süresi ile birlikte değerlendirilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.65). Bu iki değişkenin genellikle aynı yönlü bir ilişki içerisinde oldukları söylenebilir.

Yaşın örgütsel bağlılığa olan etkisi net olarak anlaşılmamakla birlikte, demografik özelliklerin nasıl bir etki yarattığını araştıran çalışmalarda da yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair karmaşık sonuçlara ulaşılmıştır.

Yaş değişkenini örgütsel bağlılıkla birlikte ele alan birçok araştırmada (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990; Morris ve Sherman, 1981), yaşın bağlılıkla doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu ve çalışanın yaşı arttıkça bağlılığının da arttığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Rowden (2000) ise, 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.

Teknolojik gelişmelerin süreklilik kazandığı ve bu gelişmelere uyum sağlamanın önemli bir nitelik olarak kendini gösterdiği çağımızda, yaşlı ilerlemiş çalışanlar yeni süreçlere gereken tepkiyi verme kabiliyetinden genç çalışanlara göre daha yoksundurlar. Bu nedenle, kendini yenilemede gençlere göre geride kalan yaşlı çalışanlar ve düşük eğitim seviyesine sahip olanlar; güncel bilgilere

sahip, özerk çalışma, yarı zamanlı çalışma gibi yeni çalışma biçimlerini daha kolay kabullenebilen genç çalışanlara nazaran örgütte kalmaya ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye daha eğilimlidirler.

1.6.1.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet

Cinsiyetin bağlılıkla ilişkisi hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Önceleri bu araştırmalar daha çok erkek çalışanlar üzerinde yoğunlaşmış olmakla birlikte, çalışan kadın sayısındaki artış, kadınlarla ilgili araştırmaların sayısının da hızla artmasına yol açmıştır (Aven ve diğerleri, 1993, s.63-73).

Eren (1993, s.268), 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.

Bununla birlikte günümüz modern iş yaşamının getirdiği toplumsal ve kültürel yapıdaki yeni anlayış biçimleri, kadınların iş yaşamındaki etkinliklerini ve girişimciliklerini önemli boyutta etkilemiş olup cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tartışmalı bir noktaya getirmiştir (Başyigit, 2006, s.45).

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).

Örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı gerekçe ve nedenler ileri sürerek erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler.

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 ayırimcılık yapan insan kaynakları politikalarından kaynaklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.62).

Bazı araştırmacılar ise, kadınların erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdiklerini yaptıkları araştırmalarla ileri sürmektedirler (Hrebiniak ve Alutto, 1972, s.555-572; Alutto ve diğerleri, 1973, s.448-454; Alvi ve Ahmed, 1987, s.267-280; Angle ve Perry, 1981, s.1-14; Morrow ve diğerleri, 1988, s.96-104; Wahn, 1998, s.277).

İnce ve Gül, (2005, s.63), kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenleri aşağıdaki şekilde derlemektedir:

1. Kadın Çalışanlar Örgütlerinde Daha İstikrarlıdır: Kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü çok sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar (Angle ve Perry, 1981, s.3-12). Aynı bulgular Hrebiniak ve Alutto (1972, s.562) tarafından da ileri sürülmektedir. Ayrıca bu yazarlar, tek başına yaşayan kadınların evli olanlara veya ayrı yaşayanlara kıyasla cazip iş seçeneklerine karşı daha eğilimli olduklarını saptamışlardır.

2. Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engeller Motivasyonlarını Arttırmaktadır: Kadınlar erkeklere oranla buldukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla

zaman ve çaba sarf etmişlerdir. Bu durum kadınların motivasyonunu arttırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır.

Kadınların bir örgüte girebilmek için erkeklere nazaran daha çok engeli aşmak zorunda olmaları örgüte girerken daha çok özveride bulunmalarını gerektirmekte ve başka örgütlerde alternatif iş bulma olasılıklarını azaltmaktadır. Bu nedenle, kadınların örgütlerini kolayca bırakamayacakları savunulmaktadır (Aven ve diğerleri, 1993, s.63-73; Cohen ve Lowenberg, 1990, s.1050; Hrebiniak ve Alutto, 1972, s.573; Mathieu ve Zajac, 1990, s.181).

Çalışanların statüleri ile ilgili bir çalışmada Cohen (1992, s.539-554), mavi yakalılar arasında kadınların örgütsel bağlılıklarının, erkeklerden daha yüksek olduğunu bulmuştur. Beyaz yakalı çalışanlarda ise, erkeklerin daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdiklerini belirlemiştir. Aynı çalışmada, sahip olunan çocuk sayısının ne mavi yakalı ne de beyaz yakalıların örgütsel bağlılığını etkileyen bir faktör olmadığı belirlenmiştir.

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.

1.6.1.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de, çalışanların medeni durumlarıdır.

Evli olan çalışanların, ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için yatırımlarını kaybetmek ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyecekleri ifade edilmektedir (Aranya ve Jacobson, 1975, s.15; Hrebiniak ve Alutto, 1972, s.555; Mathieu ve Zajac, 1990, s.177).

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 evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Cengiz (2001) tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise, evli 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

Bekâr çalışanların evli çalışanlara göre alternatif iş olanaklarını değerlendirmelerinde daha girişken davranmaları söz konusu olabilmektedir. Çünkü evlilerin kendilerine ve bakmakla yükümlü olduğu kişilere karşı bir takım sorumlulukları vardır. Bu nedenle de riske girme konusunda daha çekingen bir tutum sergilemeleri mümkündür.

1.6.1.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Kıdem

Örgütsel bağlılık ile ilişkili bulunan bir diğer değişken de, çalışanın örgütte çalıştığı süredir.

Örgütsel bağlılığın hem yaş hem de kıdemle doğrudan bir ilişkiye sahip olduğunu belirten yazarlar (Angle ve Perry, 1981, s.1-14; Hall ve diğerleri, 1970, s.176-190; Hrebiniak, 1974, s.649-662; Sheldon, 1971, s.142-150) olduğu gibi yaş ve kıdemle bağlılığı doğrudan etkilemediğini savunan çalışmalar (Williams ve Hazer, 1986, s.219-231) da bulunmaktadır.

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.

Yaş ve kıdemin bağlılıkla ilişkisini belirlemek için araştırmacılar, farklı yaş ve hizmet süresine sahip çalışanları karşılaştırmışlardır. Becker (1960), yaş ile kişinin örgüte yaptığı yatırımlar arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Ritzer ve Trice (1969) ise, kıdem ile yatırım arasında güçlü bir ilişki saptamıştır. Ayrıca yaş ve kıdemin, farklı bağlılık türleriyle de farklı yönlerde ilişkiler ortaya koyduğu belirlenmiştir (Allen ve Meyer, 1993, s.49-61). Yaş ve kıdem, birbirine paralel değişkenler olmasına rağmen genellikle yaş duygusal bağlılıkla, kıdem ise devamlılık bağlılığı ile ilişkili bulunmuştur (İnce ve Gül, 2005, s.67).

1.6.1.3.5. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim

Çalışanların eğitim düzeyi de örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığı bazı araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur (Angle ve Perry, 1981, s.1-14; Chen ve diğerleri, 1996, s.6; Glisson ve Durick, 1988, s.61-81; Morris ve Steers, 1980, s.50-57; Shore ve diğerleri, 1995, s.1597; Steers, 1977, s.46-56).

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 eğitimi 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).

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütten beklentileri de buna paralel olarak yükselmektedir. Bu durum ise, nitelikli çalışanın alternatif iş olanaklarını artırmakta ve çalışanın risk iştahını artırarak örgütten ayrılma eğiliminin artmasına yol açmaktadır.

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

Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki ters yönlü ilişkinin aksine bazı araştırmacılar (Mathieu ve Zajac,1990), sözü edilen ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığına dair bulgular elde etmişler ve bu ilişkinin önemsenmemesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Yukarıda açıklanan yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem ve eğitim durumu gibi kişisel özellikler, iş beklentileri ve psikolojik sözleşmenin yanı sıra çalışanın sağlık durumu, ailevi durumu, ekonomik durumu gibi çalışana özgü bir çok değişken de örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

1.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgüt kültürü, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerden oluşmaktadır (Glisson ve Durick, 1988, s.67;

Northcraft ve Neale, 1990, s.472). Bunlara ek olarak bazı araştırmacılar, örgütsel faktörlere rol belirsizliği, iş güçlüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, çalışanların ihtiyaçlarına verilen önem (Gaertner ve Nollen, 1989, s.977), ücret adaleti ve denetim ilişkilerini (Fukami ve Larson, 1984, s.367) de eklemektedirler.

Bu çalışmada, 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.

1.6.2.1. 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 bağlılık ile 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 açasından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Cohen,1992, s.539-554).

İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla 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 örneklemler üzerinde bu hipotez test edilmiş ve sonuçlar hipotezi desteklemiştir (Güçlü, 2006, s.64).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi, gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş

zenginleştirme de iş ile ilgili bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının artırılması söz konusu olabilir (İnce ve Gül, 2005, s.71).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik geçici bir öneri olarak iş rotasyonu da gündeme gelebilir. Çalışanlara tecrübelerini farklılaştırma ve becerilerini geliştirme imkanı vermek için örgütsel ve kişisel ihtiyaçlara göre çalışanların önceden belirlenmiş görevlerde çalışması da sağlanabilir. Sıradan işlerin çalışanlar üzerinde yarattığı sıkıntı ve psikolojik yorgunluk önlenerek, verimlilik düşüşünün önüne geçmek söz konusu olabilecektir. İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek hem bireysel tatmin sağlayabilir hem de örgütsel bağlılığın artmasına katkıda bulunabilir.

Son olarak, kişisel ve çevresel koşulların ele alındığı bir araştırmada, örgütsel bağlılıktaki değişimi daha çok işin niteliği, otonomi ve geri bildirim gibi çevre koşullarının açıkladığı ileri sürülmüştür (Colarelli ve diğerleri, 1987, s.558-566).

1.6.2.2. Yönetim ve Liderlik

Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir (Lunderberg, 1992, s.8). Bu şekliyle yönetim tarzı, çalışanların örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlanma derecesini etkilemektedir.

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 bağlılığınının daha yüksek olma ihtimalinin güçlü olduğunu ileri sürmektedirler.

Tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ortak amaç ve vizyon oluşturma çabalarının olduğu bir örgütsel iklimin ve örgütsel kültürün, örgütsel bağlılığı artırmada olumlu sonuçlar doğurması beklenebilir. Bununla birlikte yöneticiler, çalışanların ve örgütün amaçları doğrultusunda örgütsel bağlılığı sağlayacak ve koruyacak uygulama ve programlar geliştirmelidirler.

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).

Yöneticinin, çalışanın ihtiyaçlarına olan duyarlılığı da örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Bir çalışan, kendi ihtiyaçlarına duyarlı olmayan bir yöneticinin örgütüne de bağlanabilir. Ancak ihtiyaçlarında tatmin olan kişi, yöneticisine karşı kendisini borçlu hisseder, minnettarlık duyar ve örgüte daha çok bağlanır. Aksi durumda, çalışan örgütte çalışmaya devam etse bile bunun nedeni normatif boyutlu değil, duygusal ya da gereksinim boyutludur.

Liderin çalışanlarla aynı dili konuşması da; çalışanların liderin değer yargılarını fark etmelerine yardımcı olabilir. Bu farkındalık, çalışanların bu değer yargılarına karşı daha olumlu yaklaşımlarını sağlayabilir (Rowden, 2000).

1.6.2.3. 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 işe 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).

Çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığa etki etmektedir (Johnson ve Jones, 1991, s.235-244). 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).

1.6.2.4. 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 tavrı ve baskısına yüklemektedir (Varoğlu, 1993, 50).

Gözetim, çalışanların sorumluluk algılamalarıyla son derece yakın ilişki içerisinde olan bir kavramdır. Sıkı ve yakın bir gözetim biçimi, çalışanların işlerinden duyduğu tatmin derecesini azaltıcı etkide bulunmaktadır. Buna karşın, yöneticilerin çalışanlarının davranışını belirlemede dolaylı bir yol izlemeleri, diğer bir ifadeyle aktif bir rol üstlenmeden varlıklarını hissettirmeleri, çalışanların duyduğu sorumluluğu güçlendirici bir etkide bulunmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalar bu yargıyı destekleyici sonuçlar vermiştir. 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).

Arkadaşça ve katılımcı bir yaklaşım içerisinde yürütülen gözetimin örgütsel bağlılığı artırdığı, satış elemanları üzerinde yapılan bir araştırmayla da desteklenmiştir (Darden ve diğerleri, 1989, s.80-106).

Amirinin gözetim ve rehberliğine gereksinimi olmasa bile çalışanın yönlendirilmeye ya da kontrol edilmeye çalışılması, kişinin kendini sorgulamasına, yetersiz olduğu düşüncesine kapılmasına yol açabilir. Bu nedenle, bağlılığın artırılması için yöneticiler astlarını desteklemeli, onlara güvenmeli, yapılan her işe nezaret etmemeli ve yapılan işleri yalnızca gerektiğinde kontrol etmelidirler. Ayrıca, işin niteliğine göre, çalışanların zaman zaman inisiyatif kullanmalarına izin vermelidirler.

1.6.2.5. 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 “örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değerler ve inançlardır” (Dinçer, 1998, s.347).

Örgüt kültürü, bir örgütte işlerin nasıl gittiğinin göstergesidir (Goffee ve Gareth, 2000, s.35). Örgüt kültürü, bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkiler yapabilme potansiyeline sahiptir (Chow ve diğerleri, 2001, s.4).

Çalışanlarının örgütsel bağlılığı yüksek olan bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu ise, yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmakta ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurmaktadır. Bu başarılı olduğunda, çalışanlar örgütsel kültürünü benimser ve onun bir parçası olurlar (Morris ve Bloom, 2002, s.72; Northcraft ve Neale, 1990, s.472).

Örgüt kültürü, çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görmekte ve bu suretle örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt kültürü, çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya gelişmesine katkı yapmaktadır (DeCottis ve Summers, 1987, s.445-470).

Başığit (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.

Son olarak; kamu kuruluşları ile özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültür yapıları birbirinden farklılıklar göstermektedir. Farklılık ilk olarak, kamu kuruluşları ile özel sektör kuruluşlarının sahiplik yapısının ve kuruluş amaçlarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Kamu kuruluşlarının sahibi devlet iken özel sektör kuruluşlarının sahipliği bireylere aittir. Kamu sektöründe amaç kamu yararı olmasına karşın, özel sektörde temel amaç kâr etmektir. Ayrıca, kamu kuruluşlarının kontrolü daha çok yasa ve yönetmelik gibi yazılı düzenlemelerle yapılırken özel sektör kuruluşları örgütün idaresini yazılı kurallara ek olarak davranış kontrolü ve üretilen mal ve hizmetlerin kontrolüyle de gerçekleştirebilmektedirler. Bu unsurlar dikkate alındığında, kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgüt kültürlerinde farklılıklar görülmesi beklenmektedir. Sınırların daha belirgin çizildiği kamu kuruluşlarında, yürürlükte çok sayıda

kural ve formalite olması çalışanlara hareket alanlarının daraltıldığı hissini vereceğinden örgütsel bağlılığı da etkileyecektir.

1.6.2.6. 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).

Örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir (Witt, 1993:19). Çalışanların, görev dağılımı, mesaiye uyulması, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını 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).

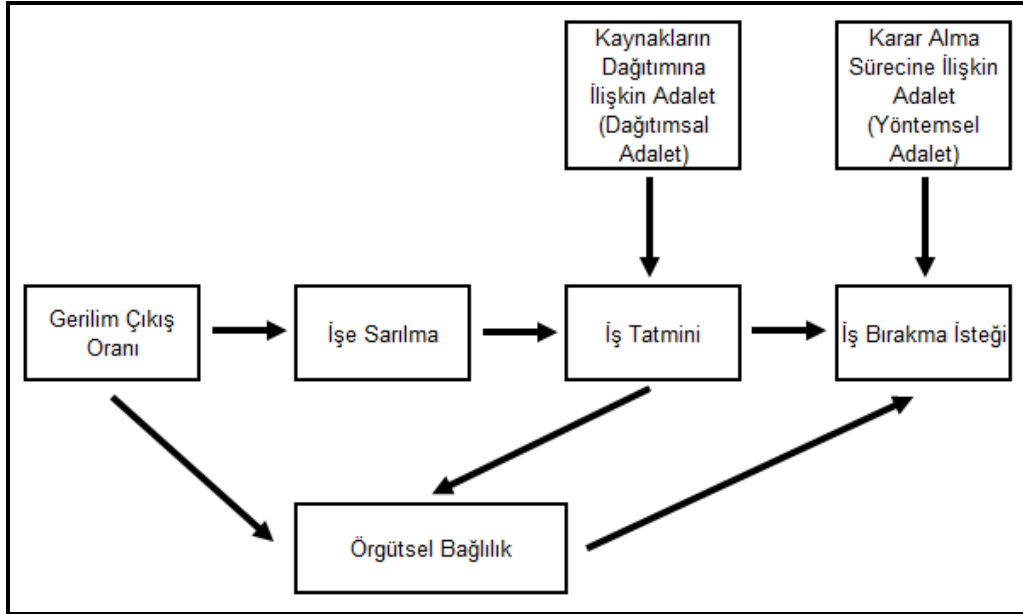
Örgütsel adalet kavramı literatürde, dağıtımsal ve yöntemsel adalet olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Dağıtımsal adalet, örgütte maddi ve maddi olmayan ödüllerin, görevlerin ve sorumlulukların kişiler arasında adaletli dağıtılıp dağıtılmadığı konusunun çalışanlar tarafından nasıl algılandığıyla ilgilidir. Yöntemsel adalet ise, örgütün ortaya çıkardığı ürün ve hizmetler ile örgütün çalışanlarını etkileyen kararların, örgüt içinde verilmiş sürecinde ve bunlara ilişkin mekanizmaların işleyişindeki adaleti anlatmaktadır (Ertürk, 2003, s.154). Dağıtımsal adalet, iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlarken, yöntemsel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır. İnce ve Gül'e (2005, s.77-78) göre, örgütsel bağlılık açısından yöntemsel adalet kavramı daha fazla önem arz etmektedir. Ücret ve iş tatmini örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olsalar da, bu etki dağıtımsal adalet türünde dolaylı olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların örgütteki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamalarının, öncelikle yöneticilere duyulan güveni, sonrasında da örgüte olan bağlılığı

etkilemesi olasıdır. Yönetim tarafından uygulanan politikaların adil olduğuna duyulan inanç, çalışanların kendilerine değer verildiğini, saygı gösterildiğini düşünmelerine, bunun sonucunda da örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda daha fazla ve daha içten çaba sarfetmelerine yol açacaktır. Diğer taraftan, farklı muameleye maruz bırakılma duygusunun ise örgüte bağlılığı azaltacağına kuşku yoktur.

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

Dağıtımsal ve yönetsel adaletle, diğer bir ifadeyle kaynakların dağıtım ve karar alma sürecine ilişkin adalet anlayışla, gerilim çıkış oranı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş bırakma arasındaki ilişki Şekil 1.1'de gösterilmiştir.



Şekil 1.1 : Kaynakların Dağıtım ve Karar Alma Sürecine İlişkin Adalet

Kaynak: Dailey ve Kirk, 1992, s.313.

Şekilde görüldüğü üzere, gerilim çıkış oranı, hem işe sarılma davranışını hem de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İş tatmini ise, işe sarılma ve kaynakların dağıtımına ilişkin adaletten doğrudan, gerilim çıkış oranından da dolaylı olarak etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık da gerilim çıkış oranından

doğrudan ve kaynakların dağıtımına ilişkin adaletten dolayı olarak etkilenmektedir. Karar alma sürecine ilişkin adalet, iş tatmini, örgütsel bağlılık ise işi bırakma isteğini etkilemektedir.

1.6.2.7. Örgütsel Ödüller

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

Ödüller, yönetimin başarılı performans sergileyen çalışanına “teşekkür” mesajını iletmesinin iyi bir yoludur (Barutçugil, 2004, s.450). Bu mesajı çalışanın algılama ve yorumlama biçimi, çalışanın örgüte olan bağlılığını etkileyecektir. Gösterilen gayret karşısında alınan ödül, örgütün gelecekteki faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde güdüleme aracı olarak da önemli bir faktördür.

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.

Çalışan, örgüt tarafından sunulan ödüllerin yeterli olduğunu ve adil olarak dağıtıldığını algılayorsa, örgüte daha fazla bağlılık duymaktadır. Çalışanların kazanç düzeyinin, örgütsel bağlılıklarını etkilediği yönündeki görüş, araştırma (Wallace, 1995a, s.239) sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Buna göre kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup işin cazibesini belirlemektedir. Çalışana yapılan fazla bir ödeme, genellikle daha yüksek bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır.

Örgütsel bağlılığı oluşturacak ya da geliştirecek derecede güçlü bir performans yönetimi sisteminin oluşturulması, çalışanın işinde göstermiş olduğu başarının ödüllendirilmesi açısından önemlidir. Bununla birlikte, çalışanların örgütsel ödüllere kolaylıkla ulaşabilmesi, bu ödüllerin çalışanlar tarafından, kişisel başarının bir karşılığı olarak değil, herkese doğal olarak sağlanması gereken bir olanak şeklinde algılanmasına sebep olacaktır.

1.6.2.8. Takım Çalışması

“Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur” (Keleş, 2006, s.68). Takımlar hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşarak ortak bir amaç etrafında birleşmektedir (Barutçugil, 2004 s.278).

Takım çalışması, çalışanların etkin planlar yapmalarını, yenilikleri çabuk kavramalarını, motivasyonlarını arttırmalarını, paylaşım duygularının gelişimini ve işi kaliteli ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlayarak çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olur.

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.

1.6.2.9. Rol Belirsizliği ve atışması

Rol atışması, 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 belirsizliği ise, rol ile ilgili beklentilerin sınırlarının çalışana tam olarak bildirilmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevlerle ilgili beklentilerin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi, örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade etmek mümkündür (Van Sell ve diğerleri, 1981, s.44). Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur (Cengiz, 2001, s.60-61).

Rol atışması, çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerin olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda, çalışan bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zorlaşmaktadır. Rol belirsizliği ise, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerek duyduğu bilgidен yoksun olduğu durumda ortaya çıkmaktadır (Fisher, 2001). Rol atışmasının belli ölçüde birey kaynaklı, rol belirsizliğinin ise örgüt kaynaklı olduğunu söylemek mümkündür (İnce ve Gl, 2005, s.82).

Rol atışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri davranışsal olmaktan çok, kendi kabuğuna çekilme ve ilgisiz davranma gibi psikolojik şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu tür durumlarda rol atışması yoğun olarak yaşanmakta, iş doyumuna da buna paralel olarak düşmektedir (Katz ve Kahn, 1977, s.217).

Stres kaynağı olarak rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla ilişkisinin negatif yönlü olduğu ileri sürülmektedir (İnce ve Gl, 2005, s.82). Bir rgt içerisinde örgütsel rollerin yerine getirilmesinde, belirsizliğin ve stresin yaşanmaması “rgtsel kabul”, rol gerilimi ve belirsizliğin yaşanması ise “rgtsel uyumsuzluk” olarak değerlendirilmektedir. Bu da, örgüt dışı

alternatiflerin cazibesini artırmakta ve örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972, s.558-566).

İnce ve Gül (2005, s.82), role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesinin koşulunu, çalışanın açıkça belirlenmiş ve başarılığında tatmin ve zevk veren görevlerinin varlığına bağlamaktadır.

Yukarıda açıklanan faktörlerin dışında, örgütün teknik düzeyi ve çevresi, işe sarılma, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, iş grupları, çalışma saatleri, güvenlik, iş deneyimi, üst yönetimin ve örgütün genel politika ve stratejileri, insan kaynakları uygulamaları, hizmet içi eğitim olanakları, örgütün pazar payı, şirketin imajı, sendikaların varlığı, örgütün bağlı bulunduğu sektör ve örgütün mali durumu gibi faktörler de, örgütsel faktörler kapsamında değerlendirilmekte olup, bu faktörlerin de örgütsel bağlılığa etkisi bulunmaktadır.

1.6.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör, örgüt dışı faktörlerdir (profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı vb.). Bu başlık altında, örgüt dışı faktörlerden profesyonellik ve yeni iş bulma olanaklarına değinilecektir.

1.6.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (İnce ve Gül, 2005, s.84).

Shafer ve arkadaşları (2002, s.48), profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik belirlemişlerdir:

Profesyoneller;

- Alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara

katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme davranışı içerisine girerler,

- Sosyal sorumluluk taşırlar,
- Kendi kurallarına inanırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar.

Yukarıdaki özelliklerden hareketle profesyoneller, “kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler” olarak tanımlamak mümkündür (İnce ve Gül, 2005, s.84).

Davranış bilimciler, özellikle de sosyologlar, uzun zamandan beri profesyonellik ve örgütsel çatışma kavramları üzerinde çalışmaktadırlar. Çünkü profesyonellik ve örgütsel çatışmanın örgütsel bağlılık ve performans gibi çeşitli iş çıktılarıyla ilişkisi bulunmaktadır (Shafer, 2002, s.263). Ancak profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için mesleğine bağlılık ve örgüte bağlılığın ikisini birden geliştirmeye çalışmak bir ikilem doğurabilmektedir. 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).

Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir. Böylece, bağlılığı olumsuz yönde etkileyen devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının profesyoneller tarafından gösterilmesinin önüne geçmek mümkün olabilmektedir. Mesleki ve örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla profesyonel kariyer fırsatları, otonomi gibi uygulamalarla, meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık istenilen seviyelere yükseltilebilmektedir (Wallace, 1995b, s.812).

1.6.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

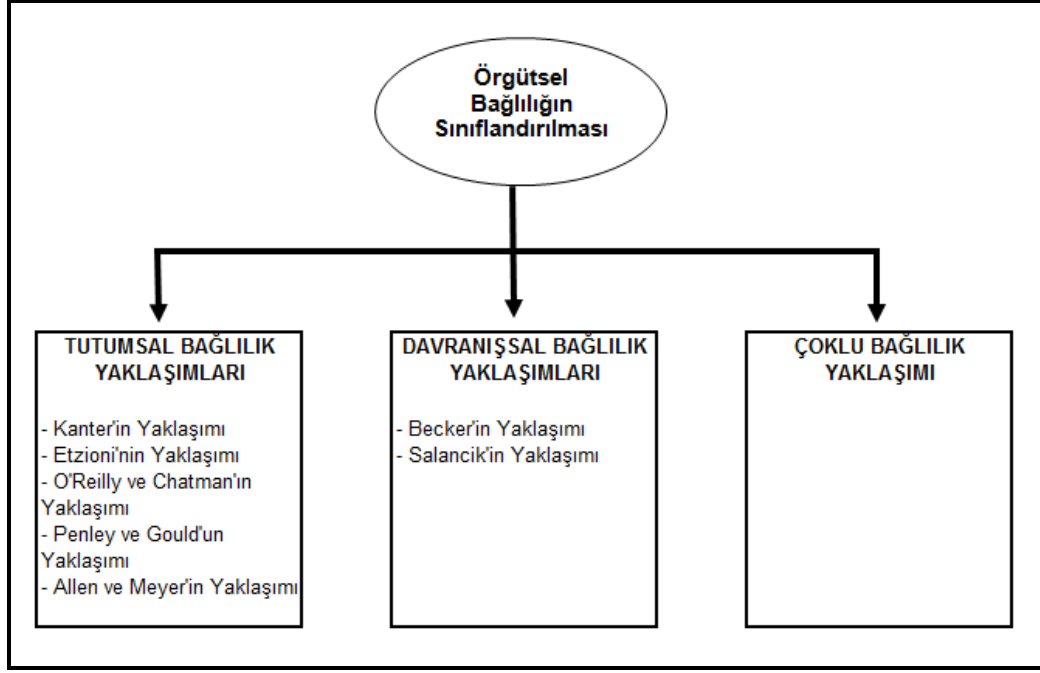
Bir kişinin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarının varlığıdır. Şüphesiz alternatif iş olanakları, sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi 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.

Çalışanların iş arama davranışlarının ise, bağlılığı olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır (Sager ve Johnston, 1989, s.30-41). Yeni iş bulma olanaklarına rağmen örgütte kalmaya devam eden ve örgütle kimlik birliği geliştirmiş bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kişiden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenmektedir. Bu durumda eğitim durumu, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, eğitim düzeyi yüksek çalışanların yeni iş bulma olanakları daha fazladır (İnce ve Gül, 2005, s.86; Leong ve diğerleri, 1996, s.1345-1361).

1.7. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık konusuna ilişkin olarak, çok sayıda araştırmacı farklı yaklaşımlarda bulunmuştur. Yapılan bu araştırmalar kapsamında örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere üç ana grupta incelenmiştir.



Şekil 1.2 : Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: İnce ve Gül, 2005, s.26.

1.7.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

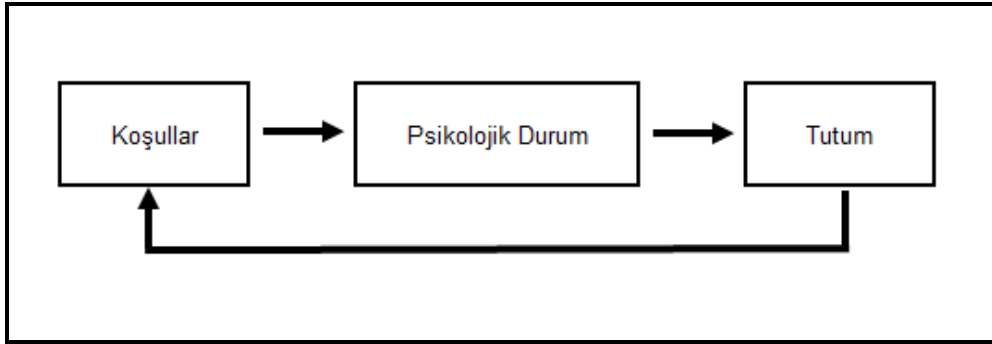
Tutumlar, kişileri belli davranışlara yönlendiren eğilimlerdir. Tutumların temel olarak bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Bilişsel öge, bir nesne, olay ya da kişi hakkındaki bilgi ve inanışları içermektedir. Duygusal öge, tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Davranışsal öge ise, tutum doğrultusunda, harekete geçmeyi ifade etmektedir (Can, 1997, s.151). Diğer bir deyişle davranışsal öge, nesne, olay ya da kişiye yönelik davranışlarda bulunma veya cevap verme eğilimidir (Samadov, 2006, s.72).

Örgütsel davranış araştırmacıları tarafından kullanılan tutumsal bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Mowday ve arkadaşları (1979, s.225), bu tür bir bağlılığı, bireylerin bazı manevi ödül ve çıkarlar karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisi şeklinde ifade etmektedirler.

Genellikle bu tür bir bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımının gücü olarak ifade edilmektedir (Porter ve diğerleri, 1974, s.604). Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır:

- Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
- Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma,
- Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu.

Bir çalışanın örgütle arasındaki ilişkiye yönelik tutumları, belli davranışlarda bulunmasına veya bu davranışlara eğilimli olmasına neden olacaktır. Tutumsal bağlılık sürecini Şekil 1.3'teki gibi özetlemek mümkündür.



Şekil 1.3 : Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991, s.63.

Bu tür bağlılık, genellikle kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir. Örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir. Kişi, örgütün amaç ve değerlerinin kendi amaç ve değerleri ile uyuştüğünü görerek bunları kabul eder ve kendine uyarlar, diğer bir ifadeyle benimser ve böylece örgütle özdeşleşmeye başlar (Lam ve Zhang, 2003, s.217).

Literatürde tutumsal bağlılık konusunda çeşitli yaklaşımlara rastlanmaktadır. Tutumsal bağlılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu yaklaşımlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

1.7.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmaları yapan kişi, 1961 yılında Etzioni olmuştur. Etzioni, bağlılık kavramının üç başlık altında incelenmesinin mümkün olduğunu belirtmiştir (Etzioni, 1975, s.46):

- Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanırlar.
- Çıkarıcı Bağlılık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı örgüte bağlılık duymaktadırlar.
- Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bireysel davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşmaktadır ve örgüte karşı olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Bu durumda birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir (Mowday ve diğerleri, 1982, s.21-22).

1.7.1.2. 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 adanmışlarıdır. 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.

1.7.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986, s.493), örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele almaktadırlar. Kişi ile örgüt arasındaki bu psikolojik bağın gelişmesini sağlayan önemli mekanizma özdeşleşmedir. Kişi, örgütün amaçlarını, değerlerini, özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir. Bu durumda örgütsel bağlılık, kişinin örgütün bakış açılarını veya özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (İlsev, 1997, s.34). O'Reilly ve Chatman bağlılığı üçe ayırmaktadır (1986, s. 493):

- Uyum Bağlılığı: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur (Güney, 2001, s.139).
- Özdeşleşme Bağlılığı: Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir.

Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duymakta ve başkalarının etkisini kabul ederek doyum sağlayıcı ilişkiler kurmaktadır (Güney, 2001, s.139).

- İçselleştirme Bağlılığı: Bireyin ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır. Çalışanın bireysel değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırması ve örgütün değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını algılamasıdır (Güney, 2001, s.139; T. Kaya, 2005, s.59).

O'Reilly ve Chatman (1986, s.493) ayrıca, örgütsel bağlılığın söz konusu boyutlarının, rol üstü davranışlar ve örgütte kalma isteği açısından farklı sonuçlar doğuracağını belirtmektedirler. Kişiye bir çıkar sağlamayacak, örgüt yararına fazladan çaba ve zaman harcamayı gerektirecek nitelikteki bu davranışlar, özdeşleşme ve benimsemeye dayanan bağlılığın sonucunda görülmektedir. Bu bağlılık türlerine sahip olan üyelerde örgütte kalma isteği de oldukça yüksek olmaktadır. Uymaya dayalı bağlılık ile rol üstü davranışlar arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bağlılık türüne sahip üyeler yalnızca belirli ödüller elde edebilmek için, yani çıkarları için örgüt ile ilgilenmektedir. Bu nedenle, işin gerektirdiğinden fazlasını yapmak gibi bir eğilim taşımayabilirler. Bu tür üyelerin örgütte kalma istekleri de oldukça az olacaktır.

1.7.1.4. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould (1988, s.43-59), Etzioni (1961)'nin örgüte katılım modelinin örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin literatürde yeteri kadar ilgi çekmediğini dile getirmişlerdir. Bunun nedenlerinden biri, modelin karmaşık olmasıdır. Modelde, ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki tür duygusal temelli katılım söz konusudur. Ancak, bunların birbirlerinden bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı oldukları tam olarak anlaşılammamaktadır. Bunlar birbirlerinin tersi kavramlarsa, yabancılaştırıcı katılım kavramına gerek olmayacaktır. Çünkü yabancılaştırıcı katılım, ahlaki katılım kavramının olumsuzlu olacaktır. Bu görüşten hareketle Penley ve Gould (1988), bu iki katılım şeklini birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele almaktadır.

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin (1961) modelindeki örgüte katılım şekillerini baz alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmüştür:

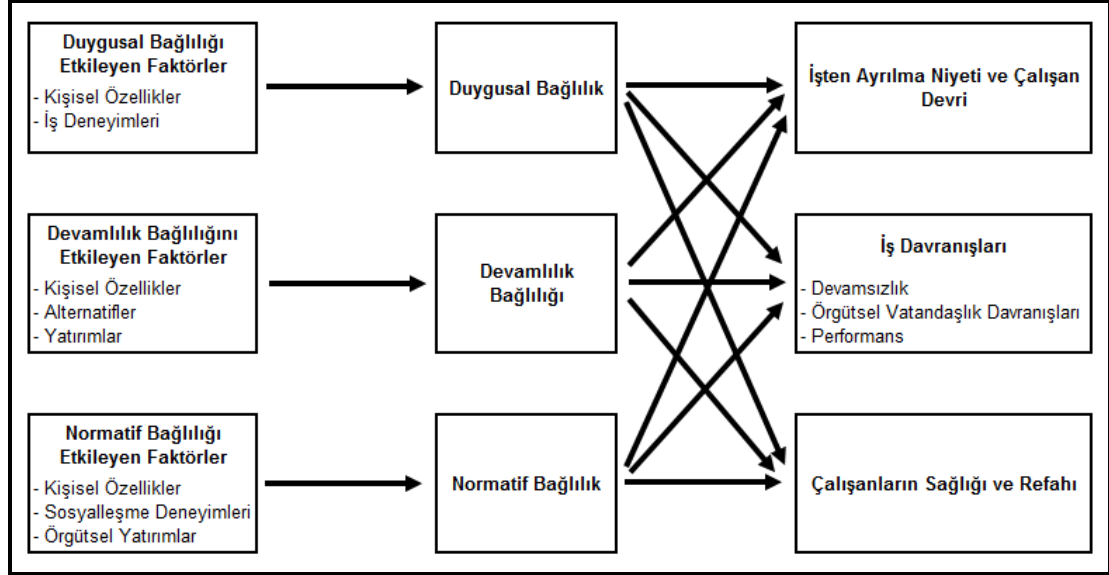
- Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde, kişi kendini örgüte adamakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir.
- Çıkarıcı Bağlılık: Çalışanların katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde örgüt, belirli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir.
- Yabancılaştırıcı Bağlılık: Kişinin, örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Örgüte bu şekilde bağlı olan bir kişi, örgütteki ödül ve cezaların, yapılan işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfî olarak verildiğini düşünmektedir. Bu da, kişi için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissini doğurmaktadır. Öte yandan, alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması da yabancılaştırıcı bağlılığın artmasına neden olabilir. Bu durumda kişi, örgütün dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılamaktadır. Kişinin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılaması, örgüt ile arasında olumsuz bir duygusal bağın oluşmasına neden olacaktır. Bütün bunlar, kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini doğurmaktadır (Penley ve Gould, 1988, s.47).

1.7.1.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum, bireylerin davranışlarıyla açıklanmaktadır. Belirtileri ise, bireyin örgütte kalmaya devam etmesidir (Allen ve Meyer, 1990, s.2; Meyer ve diğerleri, 1993, s.538-551).

1984'te Meyer ve Allen, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak bağlılığın, "duygusal bağlılık" ve "devamlılık bağlılığı" olmak üzere

iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. Ancak, 1990'da "normatif bağlılık" olarak adlandırılan üçüncü bir boyut ilave etmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990, s.63).



Şekil 1.4 : Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer ve diğerleri, 2002, s.22.

Şekil 1.4'te görüldüğü üzere, Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın 3 ana öğeye dayandığını ileri sürmektedir (Allen ve Meyer, 1990, s.2-5; Meyer ve diğerleri, 2002, s.21-24). Bu öğeler; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Meyer ve diğerleri, 1998, s.32; Shore ve diğerleri, 1995, s.1593-1615; Wiener, 1982, s.421):

a) Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içermektedir (McGee ve Ford, 1987, s.638-642).

Meyer ve Allen (1991, s.61-89), duygusal bağlılıkla en tutarlı ve en güçlü ilişkinin, iş deneyimleriyle ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Çalışanların örgüt içindeki deneyimleri kendilerinin beklentileriyle tutarlıdır. Ayrıca çalışanlar, temel ihtiyaçlarını gidermek için daha az doyum sağlayıcı deneyimlerden çok, örgüte daha güçlü bir şekilde duygusal bağlılık geliştirmelerini sağlayıcı deneyimlere yönelimlidirler (Yıldırım, 2002, s.56).

Duygusal bağıllık, literatürde en çok ele alınan bağıllık türüdür. İnce ve Gül'e (2005, s.40) göre Allen ve Meyer, bu bağıllık türünü, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedir. Güçlü duygusal bağıllık, bireylerin örgütte kalma ve örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir.

Duygusal bağıllığı yüksek olan çalışanlar, ekonomik nedenleri göz ardı ederek, sadece örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve onun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmayı istedikleri için örgütlerinde kalmak istemektedirler. Bu durumda örgütün performansı ön planda olup, birey örgüt başarısını veya zararını kendisininmiş gibi kabullenmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999, s.227). Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarında gerçekleşmesini en çok arzu ettikleri bağıllık türü, duygusal bağıllıktır.

Allen ve Meyer (1990, s.17), duygusal bağıllığa etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- 1) İşin zorluğu: Çalışanın örgütte yaptığı işin zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması.
- 2) Rolün açıklığı: Örgütün, çalışandan neler beklediğinin açıkça ortaya konulması.
- 3) Amacın açıklığı: Çalışanların, örgütte yaptıkları görevlerin ve işlerin nedenleri konusunda açık bir fikre sahip olması.
- 4) Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve onlara değer vermesi.
- 5) Arkadaş bağıllığı: Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- 6) Eşitlik ve adalet: Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması.
- 7) Kişisel önem: Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkıları bulunduğu yönündeki duyguların güçlenmesinin teşvik edilmesi.

8) Katılım: Çalışanın, örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması.

9) Geri bildirim: Çalışana, performansı ile ilgili sürekli bilgi verilmesi.

b) Devamlılık Bağlılığı

Allen ve Meyer, Becker'in (1960) Yan Bahis Kuramından yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde, "rasyonel bağlılık" veya "algılanan maliyet" olarak da ifade edilen devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Chen ve Francesco, 2003, s.491; Kavi, 1998, s.8).

Lamsa ve Savolainen (1999, s.36) ise devamlılık bağlılığını, "örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağına düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumu" olarak tanımlamaktadır. Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütte kalmaya devam etme isteğini, örgütteki yatırımlarının toplamını, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 2002, s.57). Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışan bir örgütteki kıdem, kariyer ve diğer olanaklar gibi yatırımlarına çok değer veriyorsa ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.40).

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetlerden dolayı bireyin o örgütte kalma zorunluluğu hissetmesini ifade etmektedir. Bu maliyetler iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi, bireylerin belirli bir örgütte çalıştıkları süre ne kadar uzun olursa, örgütten ayrılma durumunda feda edilecek olan bireysel yatırımlar da (emeklilik planlarına yapılan katkılar, teşvik edici ödüller, kıdeme dayanan ödüller, vb.) o derece fazla olmaktadır. Alternatif iş olanaklarının bulunmaması ise, örgütten ayrılmanın maliyetini arttıran ikinci faktördür. Çalışanlar, kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inandıkları takdirde, mevcut örgütlerine olan bağlılıkları çok daha yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990, s.4). Bu nedenle çalışan, istemese bile örgütte çalışmaya devam etme durumu ile karşı karşıya kalabilmektedir.

Duygusal bağıllık ile devamlılık bağıllığı arasındaki ilişkiler bazı araştırmacılar tarafından incelenmiş ve devamlılık bağıllığının duygusal bağıllığı artırdığı; duygusal bağıllığın ise devamlılık bağıllığını azalttığı belirlenmiştir. Buna göre bireyleri örgüte bağlayan önemli yatırımlar, birey ile örgüt arasındaki uyumsuzluğu azaltarak yüksek düzeyde bir duygusal bağıllığa neden olabilmektedir. Alternatif iş olanaklarının bulunmamasına dayanan devamlılık bağıllığı da duygusal bağıllık üzerinde benzer bir etkiye yol açmaktadır. Duygusal bağıllığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalma kararlarının, alternatif iş olanaklarının azlığından veya sahip oldukları yan-faydaları kaybetme korkusundan kaynaklandığını reddederek hissettikleri uyumsuzluğu giderme yoluna gidebilmekte, böylece devamlılık bağıllıkları azalmaktadır (O. Kaya, 2007, s.44; Meyer ve Allen, 1990, s.719).

Tolay'a (2003, s.40) göre, bu iki örgütsel bağıllık boyutunun her zaman birbirini etkilemeyeceği söylenebilir. Çünkü duygusal bağıllık ve devamlılık bağıllığı, birbirinden büyük ölçüde bağımsız olan iki farklı psikolojik durumu yansıttığı için birey örgütüne karşı duygusal bir bağıllık hissetmesi, aynı zamanda da örgütten ayrılmasının getireceği maliyetlerin farkında olması ve bu iki durumun birbiri üzerinde hiçbir etkisinin bulunmaması da mümkün görünmektedir.

Meyer ve arkadaşları (1989, s.152), devamlılık bağıllığı yüksek olan çalışanların, iş yerindeki verimliliği olumlu şekilde etkilemediğini, performanslarının düşük olduğunu veya en azından yüksek olmadığını belirtmektedirler.

Allen ve Meyer (1990, s.18), devamlılık bağıllığına etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- 1) Yeteneklerin transferi: Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka örgüte transfer edebilme durumu.
- 2) Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin başka bir örgüte yararlı olup olmaması.
- 3) Kendine yatırım: Çalışanın çaba ve zamanının büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olması.

- 4) Emeklilik primi: Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybetme korkusu.
- 5) Alternatif iş olanakları: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, benzer ya da daha iyi bir iş bulma durumu.

c) Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen (1990), duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir.

Normatif bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı duydukları sorumluluk hakkındaki inançlarını göstermektedir (Çırpan, 1999, s.71). Bu tür inançlara sahip çalışanlar, örgütsel uygulamalar, sosyalizasyon çabaları veya kendi kişisel durumları nedeniyle örgütün onların sadakatlerini hak ettiğini düşünürler (Meyer ve diğerleri, 1993, s.539).

Normatif bağlılık, çalışanın işverenine sadık kalmasının uygun olacağını vurgulayan sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak gelişir ve örgütte kalmayı ahlaki ve doğru olarak niteleyen bir inanca dayalı bir sorumluluk duygusunu ifade eder (Allen ve Meyer 1990, s.1-18; Meyer ve Allen, 1984, s.372-378; Meyer ve diğerleri, 1993, s.538-555).

Bu bağlılık türü, bir “zorunluluk” unsurunu içermektedir. Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılığın gelişmesinde, sosyal baskıların önemli bir yeri bulunmaktadır (Powell ve Meyer, 2003, s.159).

Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan; örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından farklıdır (Wasti, 2000, s.201-202). Normatif bağlılıktaki zorunluluk, devamlılık bağlılığında

olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (İnce ve Gl, 2005, s.42).

Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı, örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağlılık daha çok örgüte girmeden önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir (İnce ve Gl, 2005, s.43).

Allen ve Meyer (1990, s.18), normatif bağlılığa etki eden faktörleri, çalışanların karakteri, kişisel ve ailesel yaşantıları, kültür ve sosyalleşme süreçleri olarak sıralamıştır.

Meyer ve arkadaşları (1993, s.538-555) yaptıkları araştırmada, duygusal ve normatif bağlılık arasında yüksek bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunun en önemli nedeni, her iki bağlılık boyutunun da birçok ortak belirleyicisinin bulunmasıdır. Buna karşılık araştırmacılar, normatif bağlılığın olumlu etkileri, duygusal bağlılığa göre daha kısa ömürlü olabileceğinden bu iki boyutun sonuçları arasında önemli farklılıkların bulunabileceğini de belirtmektedirler. Bu sonuçların işığında, normatif bağlılığın gelişmesinin bir diğer nedeni de, çalışanların örgütlerinin kendilerine sağlamış olduğu faydaların karşılığını ödeme yükümlülüğü hissetmeleridir (Tolay, 2003, s.40).

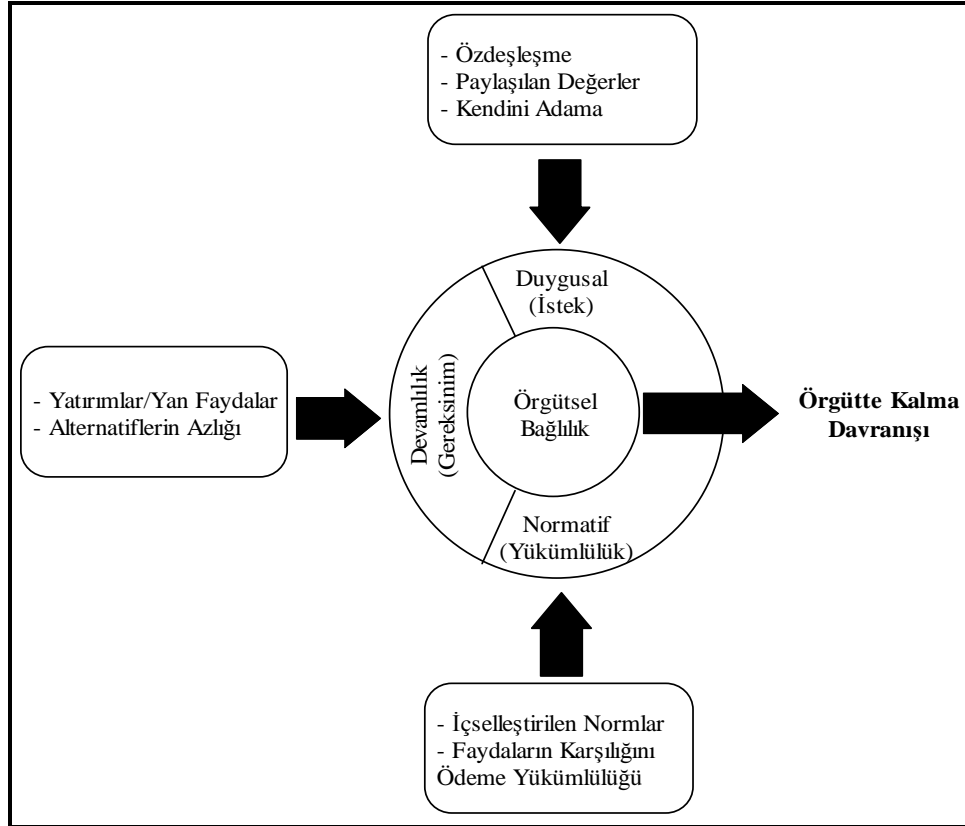
Örgüte bağlılık ile pek çok kişisel değişken arasında ve rol yapısı ve iş özelliklerinden örgütsel yapının boyutlarına kadar iş çevresinin çeşitli yönleri arasında ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. Bir gösterge olarak örgüte bağlılık, çalışanın performansını, çalışan devir oranını, işe devamsızlığı ve diğer davranışları anlamada kullanılmıştır. Ayrıca, iş doyumunu ve işe katılım gibi değişkenlerin de örgüte bağlılıkla ilişkili olduğu gözlenmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990, s.194; Yıldıırım, 2002, s.34-67).

Her üç bağlılık boyutunun 3 ortak yönü bulunmaktadır. Buna göre her üç bağlılık da (İnce ve Gl, 2005, s.42-43);

- a) alışanların örgütleriyle ilişkilerini yansıtmaktadır,

- b) Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile psikolojik bir durumu yansıtmaktadır,
- c) Birey ve örgüt arasında, örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır.

Meyer ve Allen'a (1997, s.11) göre, örgütsel bağlılık boyutları arasında ortak özellikler bulunmasına rağmen, her biri farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak geliştikleri için boyutların psikolojik yapıları birbirlerinden farklıdır. Şekil 1.5'te de görüldüğü gibi duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler "istedikleri için", örgütle ilişkilerinin temeli devamlılık bağlılığına dayanan çalışanlar "gereksinim duydukları için" örgütte kalmaktadırlar. Normatif bağlılıkları yüksek olan çalışanlar ise örgüte karşı "yükümlülük hissettikleri" için örgüt üyeliğini sürdürme kararı almaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990, s.3; Meyer ve Allen, 1991, s.67; Meyer ve diğerleri, 1993, s.539; Meyer ve Herscovitch, 2001, s.316-317).



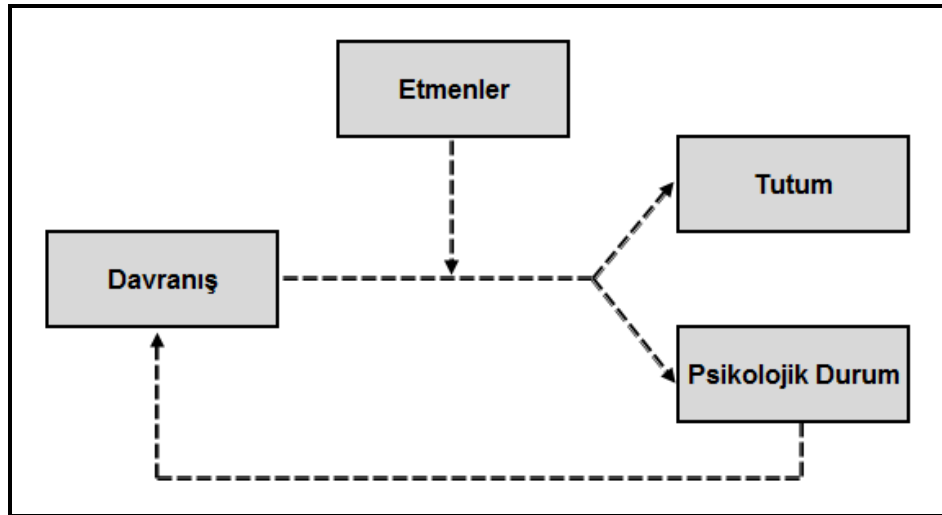
Şekil 1.5 : Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı

Kaynak: Meyer ve Herscovitch, 2001, s.317'den uyarlanmıştır.

Meyer ve arkadaşlarına göre (1993, s.539), bir çalışanın örgütüyle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için her üç bağlılık boyutunun birlikte ele alınması gerekmektedir. Bu durum, çalışanların bağlılık türlerinin her birini, aynı anda ve farklı derecelerde yaşayabilecek olmalarından kaynaklanmaktadır.

1.7.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel davranış araştırmacılarının “tutumsal bağlılık” kavramına karşılık, sosyal psikologlar “davranışsal bağlılık” kavramını kullanmışlardır. Bu kavramı, bağlılığın dışa vurumu olarak ele almak mümkündür. Davranışsal bağlılık, kişilerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir (Clifford, 1989, s.144; İnce ve Gül, 2005, s.48).



Şekil 1.6 : Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991, s.63.

Meyer ve Allen'e (1997, s.9) göre davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıkları ile ilgili bir kavramdır. Bu yazarlara göre, davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belirli bir faaliyete bağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, örgütten ziyade bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Davranışsal bağlılık süreci Şekil 1.6'da özetlenmiştir Buna göre, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra da

sürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe de, söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını arttırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991, s.62; Oliver, 1990, s.20).

Literatürde, davranışsal bağlılık ile ilgili Becker'in yan bahis yaklaşımı ve Salancik'in yaklaşımı bulunmaktadır.

1.7.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşım, örgütsel bağlılık konusunda ilk çalışmayı yapan Becker (1960, s.32-40) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker'in yaklaşımı, literatürde yan bahis kuramı olarak adlandırılmış ve bağlılığın "davranışsal" yönü üzerine odaklanmıştır.

Becker'a göre bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesidir. Diğer bir deyişle bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sonlandırdığında kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Meyer ve Allen, 1984, s.372).

Becker'in yan bahis yaklaşımının hangi sınıflandırma içerisinde değerlendirilmesi gerektiği konusunda örgütsel bağlılık yazınında görüş ayrılığı bulunmaktadır. Allen ve Meyer (1990), genel görüşün aksine Becker'in yaklaşımının davranışsal yaklaşım içerisinde değerlendirilmesini eleştirmiş ve kendi araştırmalarında tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirmişlerdir. Söz konusu araştırmacılara göre, bir örgütten ayrılmanın farkına varılması, çalışanın örgütle ilişkisinin psikolojik bir boyutunu yansıttığından dolayı tutumsal bir nitelik arz etmektedir. Bu nedenle Allen ve Meyer'e (1990) göre, örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetler üzerine kurulmuş olan yan bahis yaklaşımının tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada, Becker'in yan bahis yaklaşımı genel görüşe uygun olarak davranışsal bağlılık yaklaşımları arasında yer verilmiştir.

Becker, çalışanların bağlılık göstermesine yol açan dört adet yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir. Bunlar aşağıda özetlenmektedir (Becker, 1960, s.36-38; İnce ve Gül, 2005, s.51-52).

- a) Toplumsal beklentiler: Kişi, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Sık sık iş değiştiren kişilere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını bu tür toplumsal baskılara örnek olarak göstermek mümkündür.
- b) Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı bürokratik düzenlemelerdir. Emeklilik aylığı için her ay aylığından bir miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak isterse, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahise sokmuştur.
- c) Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından bir diğeri de sosyal etkileşimlerdir. Kişi, başkalarıyla ilişki içindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlar ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalır.
- d) Sosyal roller: Yan bahisler, kişinin bulunduğu sosyal role alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamamaktadır.

Mayer ve Schoorman'a (1992, s.671-684) göre, bu tür bağlılığın temelinde, ekonomik nedenler yer almakta ve kişi, örgütten ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin maliyeti fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik maliyetlerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınılmaktadır.

1.7.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımına göre bağlılık, "kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumu"dur (Mowday ve diğerleri, 1982, s.20).

Sears ve arkadaşları (1988, s.176), Salancik'in davranışsal bağlılığa olan yaklaşımını, insanların, tutum ve davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğiliminde oldukları görüşüne dayandırmaktadırlar. Kişinin tutumları ile davranışları arasında tutarsızlık olduğu zaman kişi gerilim hissedecektir. Çelişen tutum ve davranışlar, kişi için ne kadar önemliyse, gerilimin de o derecede yüksek olması beklenmektedir. Bu durumda kişi, gerilimi azaltmak için, çelişen tutum ve davranışlarından birini diğeriyle uyumlu hale getirecek şekilde değiştirecektir.

O'Reilly ve Caldwell (1981, s.599) ise, Salancik'in her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağını ve kişinin davranışının bazı özelliklerinin bu davranışa olan bağlılığını etkilediğini belirtmektedir. Bu etki, özellikle iş seçiminde görülmektedir ve kişinin çalıştığı işi ve dolayısıyla örgütü seçerken vermiş olduğu karar, yapmış olduğu seçime olan bağlılığını etkilemektedir.

Davranış ne kadar açık ve kesinse, bu davranışa olan bağlılık da o kadar yüksek olacaktır. Örneğin, kişi işe girerken bir sözleşme imzalamışsa ya da belirli bir süre o işte çalışması açıkça belirtilmişse ve kişi bunları kabul ederek o işi seçmişse, bu seçimini inkâr edemeyecektir. Dolayısıyla, seçimine olan bağlılığı da artacaktır (O'Reilly, Caldwell 1981, s.600).

O. Kaya (2007, s.39), Salancik (1979) ve Becker (1960)'in yaklaşımlarında bağlılığın, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele alındığını, ancak Salancik'in (1979) yaklaşımından farklı olarak, Becker'in (1960) yaklaşımında, davranışa karşı bağlılığın oluşabilmesi için kişinin o davranıştan vazgeçtiği zaman uğrayacağı zararların farkına varması gerektiğini belirtmektedir.

Salancik'e göre, davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için, kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, davranışı devam ettirme

isteği olması gerekmektedir. Bu istek de, davranışı bağlayıcı kılan özelliklerin varlığı halinde oluşmaktadır. Davranışın geri dönülemez olması veya davranışta bulunma ile ilgili kararın herhangi bir baskı altında olmadan verilmesi gibi etmenler, kişinin örgütte çalışma kararını verdikten sonra örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymasına neden olacaktır (İlsev, 1997, s.39; Meyer ve Allen, 1991, s.65-66).

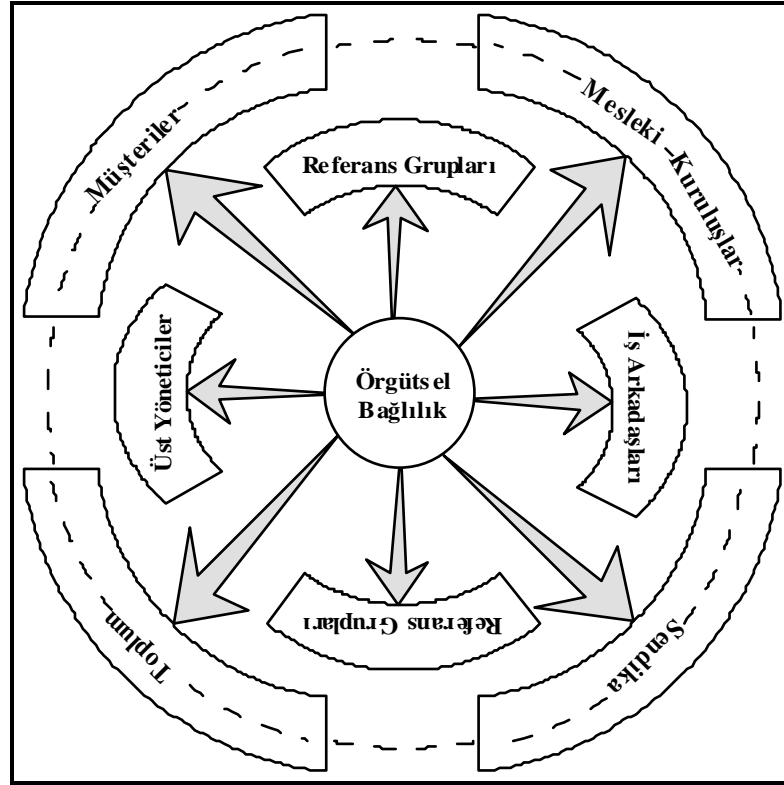
1.7.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers (1985), tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar, genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu fikrine dayanmaktadır. Reichers'e (1985) göre diğer bağlılık yaklaşımlarında örgüt, tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek bir parça varlığı simgelemektedir. Varoğlu (1993, s.9), Reichers'in (1985) örgütlerin farklılaşmamış bir bütün olmadığını, aksine her birinin farklı amaç ve değerler setine sahip olduğu koalisyonları içerdiğini belirtmektedir. Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurlardan hareketle, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000, s.24-26).

Örgüt teorisyenleri örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaç dizileri üzerinde yoğun olarak çalışmış, ancak örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir (Reichers,1985, s.469-470). Oysa örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları, kişilerin çoklu bağlılıklarının odağını oluşturmaktadır (Cengiz, 2001, s.43).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir (Becker ve diğerleri, 1996, s.465). Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için, bir örgüt ile ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Bu grupları, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyu olarak sıralamak mümkündür. Örgütlerin varlık sebeplerinin, genellikle birden fazla grubun

amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.54).



Şekil 1.7 : Örgütsel Bağlılıklar

Kaynak: Reichers, 1985, s.472

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Bu nedenle, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı, kaliteli ürünlerin uygun bir fiyatla piyasaya sunulması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı ise örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers,1985, s.467).

Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgütün iç çevresini oluşturan yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, bireyin henüz gerçek üyesi olmadığı ancak üye olmak istediği, bunun için çeşitli çabalar gösterdiği referans gruplarına ve örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, mesleki kuruluşlara, sendikalara ve topluma farklı bağlılık gösterebilmektedirler.

1.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Yapılan birçok çalışmada bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, çalışan devir oranı, işten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışlarını etkilediği ya da bağımlı bir değişken olarak demografik faktörler, rol çatışması veya örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği görülmüştür.

Özellikle davranışsal sonuçların, örgütsel bağlılıkla güçlü ilişkiler içerisinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, motivasyon, kararlara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu yönde; iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz yönde ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardır (Becker ve diğerleri, 1996, s.464-466; İnce ve Gül, 2005, s.94; Wiener, 1982, s.419). Örgütsel bağlılığın, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine de çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu bölümde, örgütsel bağlılığın sebep olduğu başlıca iş davranışları incelenecektir.

1.8.1. Bağlılık ve Performans

Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, beklenenin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu veya yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır (Aryee ve Heng, 1990, s.229-239).

Bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Zajac (1990), bu ilişkinin çok zayıf olduğunu belirtmiştir. Bu zayıf ilişkinin en önemli nedenleri ise, ekonomik koşullar, beklentiler ve ailevi zorunluluklardır. Yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması ise bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir (Brett ve diğerleri, 1996, s.477).

Bağlılıkla performans arasındaki zayıf ilişkinin bir diğer nedeni de, örgütsel bağlılıkla amire (yönetici-lider) bağlılığın iç içe olmasıdır. Amirin performansa verdiği önem ile adil performans değerlendirmesi, örgütsel bağlılığı ve performansı artırabilmektedir (Becker ve diğerleri, 1996, s.477).

1.8.2. Bağlılık ve Devamsızlık

Örgütsel bağlılığın çalışanın devamsızlığı üzerindeki etkileri konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bağlılığın devamsızlıkla ilişkileri konusunda yapılan bu araştırmalarda, birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Mathieu ve Zajac (1990, s.184), örgüte bağlılık düzeyleri fazla olan çalışanların işe devamsızlıklarının, bağlılığı az olan bireylere göre önemli derecede az olduğunu belirtmişlerdir. Ancak, literatürde bu ilişkinin çok güçlü olmadığına dair çeşitli araştırmalar (Angle ve Perry, 1981, s.1-14) da bulunmaktadır.

Tsui ve arkadaşları (1992, s.555), devamsızlığın, daha genç, kıdemi az, evli, kadın, az eğitim almış ve zenci çalışanlarda daha yüksek çıktığını ortaya koymuşlardır. Devamsızlık, daha düşük bağlılığı temsil eden bu kişisel demografik değişkenlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakla birlikte, çalışanların kendilerine özel durumları da devamsızlığı etkilemektedir.

1.8.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma

Yapılan çalışmalar, bağlılıkla işe geç kalma arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Angle ve Perry (1981, s.1-14), bağlılık ile işe geç kalma arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre, bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işlerine daha az geç kalmaktadırlar.

Yağcı (2003, s.39) ise, bağlılık ile işe geç kalma arasındaki ters yönlü ilişkinin Angle ve Perry'nin tespitlerinin aksine zayıf olduğunu, işe geç kalma davranışının göreceli bir eylem olduğunu ve çalışanın kontrolü dışında çok fazla faktörden etkilendiğini ifade etmektedir.

1.8.4. Bağlılık ve Çalışan Devir Oranı

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisi de, çalışan devir oranı veya diğer bir ifadeyle çalışanın işten ayrılma eğilimidir.

Yüksek çalışan devir oranı örgütler için genellikle istenmeyen bir durumdur. Örgütün iş gücü teminini ve işe alıştırma maliyetlerini arttırmaktadır.

Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi çalışana yönelik hizmetler için ek yardımcı hizmetler yaratılmakta ve bunların hepsi de ayrı bir maliyet unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları ve üretim kayıpları da yeni maliyetlere neden olmaktadır (Şenatalar, 1975, s.109).

Örgütsel bağlılık kavramının doğası gereği, bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların örgütte kalmak istemeleri ve örgütün çıkarlarını da koruyacak şekilde çalışmaya devam etmeleri beklenmektedir. Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık ile çalışan devir oranı arasında istatistiksel olarak ters yönlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir (Mathieu ve Zajac, 1990, s.184; Yağcı, 2003, s.45).

Örgütsel bağlılığın, daha iyi örgütsel performans, düşük çalışan devri ve düşük iş bırakma gibi eğilimlerle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Obstroff, 1992, s.963-974; Truckenbrodt, 2000, s.233-244). Çalışanların bağlılıkları yüksek ise çalışan devir oranı düşük, çalışanların bağlılıkları düşük ise çalışan devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır. Çalışanların bağlılıkları, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır, aksi durumda çalışanlar işten ayrılmak isteyeceklerdir.

Düşük örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen Farrel ve Rusbult (1981), işten ayrılmanın birkaç değişkenli bir fonksiyon olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre, işten ayrılmayı engelleyen faktörler; iş tatmini, işe yapılan yatırımlar, alternatif iş olanakları ve örgütsel ödüllerdendir (Muchinsky ve Tuttle, 1979, s.43-77).

Alternatif iş olanaklarının çokluğu da bağlılıkla ters yönlü ilişki içerisindedir. Kıdem, emeklilik hakları ve başka bir örgütte işe yaramayacak olan beceriler gibi işe yapılan yatırımlar, çalışanların örgütten ayrılma eğilimlerini düşürmektedir (Cohen, 1992, s.539-554). Bazı araştırmalarda (Mowday ve diğerleri, 1982, s.122; Zahra, 1984, s.17) ise, yetersiz gözetim biçimi, kariyer ve terfi olanaklarının sağlanılamaması, örgüt veya ilgili birimlerde beklenmeyen yeniden yapılanma çabaları, özel yaşamda iş hayatını

etkileyecek değişikliklerin meydana gelmesi gibi hususların da, çalışanların örgütlerinden ayrılmalarda etkili olduğu tespit edilmiştir.

Diğer yandan, çalışan devir oranı yüksek olan örgütlerde örgütsel bağlılığın mutlaka düşük olması beklenmemelidir. Ülkenin ekonomik durumu, mevsimsel dalgalanmalar, teknolojik yenilikler gibi çalışanın kendi iradesi dışında oluşan sistematik etkenlerin de çalışan devir oranı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

1.8.5. Bağlılık ve Stres

Örgütsel bağlılığın bir diğer davranışsal sonucu da iş stresidir. Örgütsel bağlılık ile stres ilişkisine değinen Mathieu ve Zajac (1990, s.186), yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, diğerlerine göre stresten daha çok etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu alışanlar, örgüte katkılarında ve kimlik birliklerinden dolayı örgütsel zorluklardan daha çok etkilenmektedirler. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, örgütsel tehlikelerden ve sorunlardan daha kolay etkilenmelerinin nedeni ise, örgütsel bağlılığın onların hassasiyetini artırmasından kaynaklanmaktadır. (Leong ve diğerleri, 1996, s.1345-1361).

Leong ve arkadaşları (1996, s.1345), örgütsel stresin, ruhsal ve fiziksel sağlık şikyetleri, düşen iş tatmini, devamsızlık ve işten ayrılma gibi sonuçlar doğurduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel stres ile örgütsel bağlılığın ruhsal ve fiziksel sağlığı etkilemesi, stresle baş edebilme becerisine bağlı olabilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın önemi, stresi azaltma etkisinden ziyade stres sonuçlarını doğrudan etkilemesinden kaynaklanmaktadır (Jamal, 1990, s.734).

Örgütsel bağlılığın kişiye güven ve ait olma duygusu kazandırdığı ve bu duyguların da stresin olumsuz etkilerini azalttığı belirtilmektedir (Leong ve diğerleri, 1996, s.1345-1361)

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ İNCELENMESİ

2.1. Yöntem

Bu bölümde, TCMB çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının değerlendirilmesi amacıyla yönelik bir uygulama çalışması sunulmaktadır.

Bu kapsamda; araştırmanın amacı ve önemi, evren ve örneklem, veri toplama aracı, veri toplama süreci ile verilerin analizi ve yorumlanmasına ilişkin bilgilere sırasıyla bu bölümde yer verilmektedir.

2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

TCMB İdare Merkezi ve Şube çalışanlarının katılımıyla ve anket yöntemi kullanılarak yapılan bu uygulama çalışmasında, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının demografik ve iş ile ilgili bilgilere göre analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda ise, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olarak nitelendirilen duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları incelenmiştir. Banka çalışanları üzerinde hangi bağlılık boyutunun daha baskın olduğu ve söz konusu boyutlar arasındaki ilişki de analiz kapsamına dahil edilmiştir.

Kamusal hizmet sunan ve aldığı kararlarla ekonomik birimlerin davranışlarına doğrudan ya da dolaylı olarak etki eden TCMB'nin, temel amacı olan fiyat istikrarı hedefini gerçekleştirebilmesi için nitelikli ve kurumuna bağlı çalışanlara sahip olması gerekmektedir. Düşük örgütsel bağlılık nedeniyle artan çalışan devir oranının, etkin ve doğru kararlar alınması sürecini olumsuz etkilemesi olasıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların daha yüksek

performans sergiledikleri de bilinen bir gerçektir. Bu nedenle, araştırma sonucunda elde edilen bulguların özellikle TCMB insan kaynakları politikalarında dikkat edilmesi gereken noktalara ışık tutması ve örgütsel bağlılık literatürüne katkı yapması beklenmektedir.

2.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, anketin uygulanmaya başladığı tarih olan 2 Nisan 2009 itibariyle mevcut bulunan 4435 TCMB çalışanı oluşturmaktadır.

Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde;

$$n = Nt^2pq / d^2(N-1) + t^2pq \quad (2.1)$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı,

n : Örnekleme alınacak birey sayısı,

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı),

q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı),

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

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatası.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, \pm % 5 örnekleme hatası ile hesaplama yapılarak örneklem büyüklüğünün en az n = 354 kişi olması gerektiği belirlenmiştir.

Elektronik ortamda uygulanan anket için evrenden örneklem seçilmemiş, kişisel e-postalarla anketin duyurusu yapılarak gönüllü katılımı evrenin kendini örneklemesi hedeflenmiştir. Bu yolla 614 kişi anketi doldurmuş, araştırma bulgularının % 95 güven aralığında ve \pm % 5 örnekleme hatası ile genellenebileceği yeterli örneklem büyüklüğü elde edilmiştir.

2.1.3. Veri Toplama Aracı

TCMB çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin çeşitli demografik ve iş ile ilgili değişkenlere göre incelenmesine yönelik bir anket hazırlamak

amacıyla öncelikle ilgili literatür taranmış ve bu alanda kullanılan benzer çalışmalara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Bu kapsamda; Türk kültüründe örgütsel bağlılık kavramının ne anlama geldiğini ve batı literatüründe geliştirilmiş modellerle ortak ve farklı yönlerini ortaya çıkarmak amacıyla Wasti (2000, s.216-217) tarafından yapılan çalışma incelenmiş, söz konusu çalışmada kullanılan Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli”nin genel olarak Türk kültüründe ve ortamında geçerli olabileceği görülmüştür. Diğer bir ifadeyle Wasti (2000), Türk çalışanların Meyer ve Allen tarafından ortaya konan “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” türlerini davranışlarında sergilediklerini gözlemlemiştir. Ayrıca, yapılan bu araştırma sonuçlarına göre, normatif bağlılığın daha çok Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde gözlenen bir bağlılık türü olduğu ve Türk çalışanların da korunup gözetildikleri, aile ortamına sahip örgütleri tercih ettikleri saptanmıştır.

Örgütsel bağlılığı çok yönlü olarak inceledikleri çalışmada Baysal ve Paksoy (1999, s.10), Meyer ve Allen tarafından geliştirilen modelin güvenilirlik katsayısını 0,81 olarak tespit etmişlerdir. Bu modelin alt boyutları olan duygusal bağlılık ölçeği için 0,81, devamlılık bağlılığı ölçeği için 0,72 ve normatif bağlılık ölçeği için de 0,66 güvenilirlik katsayısına sahip olduğunu tespit ederek bu ölçme aracının Türkiye’de yapılacak araştırmalar için de kullanılabilirliğini belirtmişlerdir.

Yukarıda yapılan değerlendirmeler çerçevesinde, TCMB çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının incelenmesinde, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin (Meyer ve Allen, 2004, s.12-13) kullanılmasına karar verilmiştir.

Bu kapsamda; ilk olarak Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve orijinali İngilizce olan “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin Türkçe’ye ve TCMB’ye uyarlanmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Söz konusu çalışmalar sırasıyla aşağıda verilmiştir:

- Ölçeğin ilk çevirisi, başta insan kaynakları olmak üzere farklı alanlarda yurt dışında yüksek lisans yapmış 6 kişi tarafından ve birbirinden bağımsız olarak yapılmıştır.
- Yapılan çeviriler, danışman öğretim üyesi ile birlikte değerlendirilerek düzenlenmiş, sonrasında ilk çeviriyi yapan 6 kişiye değerlendirmeleri için tekrar verilmiştir.
- Değerlendirmeler sonrasında danışman öğretim üyesi ile tekrar oluşturulan ölçek, rastgele belirlenen 20 Banka çalışanına dağıtılmış ve kendilerinden anlaşılmayan ya da yanlış anlaşılan sorular için geri bildirim talep edilmiştir.
- Söz konusu geri bildirim sonrasında, anketin orijinalinde yer alan bazı ifadeler TCMB'ye uygun olarak değiştirilmiş ve "Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Örgütsel Bağlılık Anketi" (Ek: 1) danışman öğretim üyesi ile birlikte araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Örgütsel Bağlılık Anketi iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 7 adet demografik ve iş ile ilgili bilgi sorusu bulunmaktadır. Bu sorularla, katılımcıların çalıştığı birim, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, TCMB'deki toplam hizmet süresi ile bulunduğu unvandaki hizmet süresi bilgileri analizlerde kullanılmak üzere edinilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde ise, katılımcıların örgütsel bağlılıkları konusundaki görüşlerini belirlemeye yönelik duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık sorularının karışık olarak sunulduğu 18 soru ile çalışanların görüş ve önerilerini belirtebilecekleri açık uçlu bir soruya yer verilmiştir.

Ankette yer alan sorulardan, açık uçlu olarak hazırlanan ve çalışanların görüş ve önerilerini belirtmelerini içeren soru dışındaki toplam 25 sorunun cevaplandırılması zorunlu kılınmıştır.

Hazırlanan anketin ikinci bölümünde yer alan 18 sorunun tamamında anketin orijinal halinde yer alan yedi basamaklı Likert tipi ölçek yerine beş basamaklı Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Beş basamaklı ölçeğin tercih

edilmesinde, Meyer ve Allen'in (2004, s.6), söz konusu ölçek değişikliğinin yapılabileceğini ve beş basamaklı ölçeğin de oldukça olumlu sonuçlar verdiğini belirtmeleri etkili olmuştur. Bu kapsamda, benimsenen beşli ölçekteki seçenekler; 'Hiç katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Tamamen katılıyorum" şeklinde oluşturulmuş ve analizde kullanılmak üzere sırasıyla 1, 2, 3 ,4 ve 5 değerleri verilerek kodlanmıştır.

2.1.4. Veri Toplama Süreci

Hazırlanan anket, açık kaynaklı bir anket programı olan PHP Surveyor (PHPSurveyor, V0.993) kullanılarak TCMB yerel ağında elektronik ortamda uygulanmıştır. Anketin elektronik ortamdaki testi, başta İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü çalışanları olmak üzere 14 kişilik bir grupla yapılmıştır. Test sonucunda biçimsel nitelikli değişiklik önerilerinden uygun olanlar yerine getirildikten sonra anket, 2 Nisan 2009 tarihinde uygulamaya konulmuştur.

Anketin duyurusu çalışanlara gönderilen e-postalarla yapılmıştır. Gönderilen her e-postada, soru formuna erişim bağlantısının başka çalışanlara da yönlendirilmesi istenmiştir. Anketin uygulandığı ikinci haftanın sonunda bazı İdare Merkezi birimlerinde ve şubelerde katılımın düşük olması üzerine anketi tanıtıcı e-postalar birim yöneticilerine de gönderilmiştir. Ayrıca, anketi elektronik ortamda doldurma imkanı bulunmayan bazı Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü çalışanları için de, anketin yazdırılabilir kopyası gönderilerek ankete katılımın artırılması amaçlanmıştır.

Ankete elektronik ortamdan erişim, TCMB yerel ağı olan "Merint" üzerinden sağlanmıştır. Çalışanlar, ad-soyad, sicil numarası gibi kimliği ortaya çıkartıcı herhangi bir bilgi vermeden ve gönüllü olarak ankete katılmışlardır. Aynı kişinin, ankete bir kereden fazla katılması programda bulunan bir özellik yardımıyla engellenmiştir. Anket, yeterli katılımı sağlamak amacıyla 2 Nisan – 20 Nisan 2009 tarihleri arasında uygulamaya açık tutulmuştur.

2.1.5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

PHP Surveyor anket programı kullanılarak uygulanan anketin sonuçları otomatik olarak bu program içinde yer alan veri tabanına

kaydedilmiştir. Kaydedilen bu veriler, araştırmacı tarafından analizlerde kullanılmak üzere SPSS 17.0 versiyonuna aktarılmıştır. Ankete katılanlardan bir kişi tarafından verilen cevaplar, PHP Surveyor programına tam olarak kaydedilmediğinden bu kişiye ait cevaplar tamamen analiz dışında tutulmuştur. Buna göre analizler, anketi cevaplandıran 614 kişinin cevapları üzerinden yapılmıştır.

Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi¹ uygulanmıştır. Kolmogorov-Smirnov testi ile örneklemin dağılımının normal dağılımdan farksız olup olmadığı test edilmiştir. Örneklemin dağılımının normal dağılıma uygun olması, örneklemin hedef kitleyi temsil ettiği ve bu durumun da ölçeğin geçerliliğini desteklediği şeklinde yorumlanmaktadır.

TABLO 2.1. KOLMOGOROV-SMİRNOV Z ANALİZİ SONUÇLARI

Değerler	Bağlılık	
N	614	
Parametreler	<i>Ort</i>	3,123
	<i>SS</i>	0,446
Kolmogorov-Smirnov Z	0,755	
p	0,619*	

*p>0.05

Analiz sonuçlarına göre, anlamlılık değeri olarak hesaplanan $p = 0,619 > 0,05$ olduğu için örneklemin normal dağılıma sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi, t-testi ve varyans analizi (ANOVA) yöntemleri kullanılmıştır.

Ayrıca, çalışanların demografik ve iş ile ilgili bilgilerine yönelik verilerin analizinde ve faktör analizi sonucunda değerlendirme dışı tutulan soruların yorumlanmasında betimleyici istatistikler kullanılmıştır.

¹ Kolmogorov-Smirnov Z testi verilerin dağılımını belirlemeye yönelik bir testtir. Bu test sonucunda verilerin normal dağıldığı belirlenirse t-testi, varyans analizi gibi parametrik analiz yöntemleri kullanılabilir. Eğer araştırma verileri normal dağılmıyorsa parametrik olmayan ki-kare yöntemi kullanılmaktadır.

Ankette geri bildirim konusundaki diğer görüş ve önerilerin belirtilebilmesi için hazırlanan açık uçlu soruda yazılan görüşler, kategorilere ayrılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu incelemenin sonuçları da bulgular bölümünde sunulmuştur.

2.2. Analiz ve Bulgular

Bu bölümde, öncelikle anket katılımcıları ile ilgili istatistiksel bilgilere yer verilmiş, sonrasında ise örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının oluşturulmasına yönelik çalışmalardan bahsedilerek çalışanların demografik ve iş ile ilgili bilgilerinin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi çok boyutlu olarak incelenmeye çalışılmıştır.

2.2.1. Örneklem Grubunun Demografik ve İş İle İlgili Bilgilerine Yönelik Bulgular

Bu başlık altında, önce anket katılımcılarının demografik ve iş ile ilgili bilgilere göre dağılımı, sonrasında ise katılım oranları ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

2.2.1.1. Demografik ve İş İle İlgili Bilgilere Göre Örneklem Özellikleri

Anketin birinci bölümünde katılımcılara; çalıştıkları birim, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, TCMB'deki hizmet süresi ve buldukları unvandaki hizmet süresi sorulmuştur. Bu sorularda elde edilen cevaplara göre ankete katılan 614 kişiye yönelik temel demografik ve iş ile ilgili bilgiler Tablo 2.2.'de özetlenmiştir.

Tablo 2.2'de görüldüğü üzere, ankete katılanların % 42,3'ü (n = 260) kadın, % 57,7'si (n = 354) ise erkektir.

Anket katılımcılarının medeni durumlarına bakıldığında ise, katılımcıların % 27,9'unun (n = 171) bekâr, % 72,1'inin (n = 443) ise evli olduğu görülmektedir.

TABLO 2.2. KATILIMCILARIN TEMEL DEMOGRAFİK VE İŞ İLE İLGİLİ BİLGİLERİ

		n	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	260	42,3
	Erkek	354	57,7
Medeni Durum	Bekâr	171	27,9
	Evli	443	72,1
Yaş Grupları	18 – 30	179	29,2
	31 – 35	106	17,3
	36 – 40	28	4,6
	41 – 45	103	16,8
	46 – 50	124	20,2
	51 – 55	69	11,2
	56 ve üstü	5	0,8
Eğitim Durumu	İlköğretim	13	2,1
	Lise ve dengi okul	60	9,8
	Ön lisans	86	14,0
	Lisans	333	54,2
	Lisans üstü	122	19,9
TCMB'deki Hizmet Süresi	1 yıldan az	4	0,7
	1 – 5 yıl	176	28,7
	6 – 10 yıl	89	14,5
	11 – 15 yıl	46	7,5
	16 – 20 yıl	39	6,4
	21 – 25 yıl	150	24,4
	26 – 30 yıl	92	15,0
	31 yıl ve üzeri	18	2,9
Unvandaki Hizmet Süresi	4 yıldan az	313	51,0
	4 – 7 yıl	186	30,3
	8 – 11 yıl	54	8,8
	12 yıl ve üzeri	61	9,9
TOPLAM		614	100

Yaş gruplarına göre dağılıma bakıldığında, ankete en fazla katılımı % 29,2'lik bir yüzdeyle (n = 179) 18-30 yaşlarındaki çalışanların gösterdiği görülmektedir. Bu grubu sırasıyla % 26,6 (n = 124) ve % 21,3'lük yüzdelerle (n = 106) 46-50 ve 31-35 yaş grubundaki çalışanlar izlemektedir. Anket

katılımcılarının % 4,6'sı (n = 28) ise 36-40 yaş grubunda yer almaktadır. Ankete katılanlardan 56 yaş ve üzerinde sadece 5 kişi bulunmaktadır.

Örneklem, eğitim durumu bakımından incelendiğinde katılımcıların % 54,2'si (n = 333) lisans, % 19,9'u lisans üstü (n = 122), % 14'ü (n = 86) ise ön lisans derecelerine sahiptir. İlköğretim ile lise ve dengi okul mezunları ise, katılımcıların sırasıyla % 2,1'ini (n = 13) ve % 9,8'ini (n = 60) oluşturmaktadır. Buna göre, katılımcıların eğitim düzeyinin görece yüksek olduğu söylenebilir.

TCMB'de 1-5 yıl arasında hizmeti bulunanlar, ankete katılanların % 28,7'sini (n = 176) oluşturarak ilk sırada yer almaktadırlar. Bankada 21-25 yıllık hizmeti bulunanların da % 24,4 (n = 150) katılım oranı ile ankete yoğun ilgi gösterdikleri görülmektedir. Bankada 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 26-30 yıl ve 31 yıl ve üzeri süreyle görev yapmış çalışanların ise katılım oranları sırasıyla % 14,5 (n = 89), % 7,5 (n = 46), % 6,4 (n = 39), % 15 (n = 92) ve % 2,9 (n = 18) olarak gerçekleşmiştir. Ankete katılanların % 42,3'ü (n = 260) 21 yıl ve üzerinde bir süredir TCMB'de hizmet vermekte olan emekliliğe hak kazanmış grupta yer almaktadır. Ayrıca, Bankaya son 1 yıl içinde girmiş ve henüz aday memur olarak görev yapmakta olan çalışanların katılımı ise % 0,07 (n = 4) oranı ile son sıradadır.

Örneklem, katılımcıların buldukları unvandaki hizmet süreleri açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların % 51'inin (n = 313) 4 yıldan az bir süredir, % 30,3'ünün (n = 186) ise 4-7 yıldır bu unvanlarda buldukları görülmektedir. Bu sonuçlara göre, yedi yıldan uzun süredir aynı unvanda bulunan katılımcıların oranı % 18,7'dir (n = 115).

Örneklemin özelliklerini belirleyen diğer bir değişken de çalışılan birimdir. Anketin birinci bölümünde katılımcılara hangi birimde çalıştıkları sorulmuş, bu sorudan elde edilen cevaplar Tablo 2.3'te birimler İdare Merkezi ve şube olarak kendi arasında ve katılım oranına göre sıralanarak gösterilmiştir.

TABLO 2.3. KATILIMCILARIN BİRİMLERE GÖRE DAĞILIMI

BİRİMLER		n	Yüzde	
İDARE MERKEZİ	Banknot Matbaası Gn. Md.	67	10,9	
	İnsan Kaynakları Gn. Md.	64	10,4	
	İletişim ve Dış İlişkiler Gn. Md.	25	4,1	
	İnşaat ve Malzeme Gn. Md.	25	4,1	
	Muhasebe Gn. Md.	19	3,1	
	Bilişim Teknolojileri Gn. Md.	16	2,6	
	İstatistik Gn. Md.	15	2,4	
	İşçi Dövizleri Gn. Md.	13	2,1	
	Emisyon Gn. Md.	13	2,1	
	Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Gn. Md.	12	2,0	
	Piyasalar Gn. Md.	10	1,6	
	Araştırma ve Para Politikası Gn. Md.	10	1,6	
	İç Denetim Gn. Md.	8	1,3	
	Güvenlik ve Savunma Sekreterliği	5	0,8	
	Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Gn. Md.	3	0,5	
	Teftiş Kurulu Başkanlığı	2	0,3	
	Danışmanlar ve İdare Merkezi Yöneticileri	1	0,2	
	İdare Merkezi Kontrolörleri	1	0,2	
	İDARE MERKEZİ TOPLAM		309	50,3
	ŞUBE	İstanbul Şubesi	40	6,5
Ankara Şubesi		28	4,6	
Adana Şubesi		22	3,6	
Eskişehir Şubesi		22	3,6	
Erzurum Şubesi		20	3,3	
İzmir Şubesi		20	3,3	
Bursa Şubesi		13	2,1	
Denizli Şubesi		13	2,1	
Malatya Şubesi		13	2,1	
Trabzon Şubesi		13	2,1	
İzmit Şubesi		12	2,0	
Diyarbakır Şubesi		10	1,6	
Edirne Şubesi		10	1,6	
Mersin Şubesi		10	1,6	
Samsun Şubesi		10	1,6	
Antalya Şubesi		9	1,5	
Gaziantep Şubesi		9	1,5	
İskenderun Şubesi		8	1,3	
Kayseri Şubesi		8	1,3	
Konya Şubesi		8	1,3	
Van Şubesi		7	1,1	
ŞUBE TOPLAM		305	49,7	
GENEL TOPLAM		614	100	

Katılımcıların % 50,3'ü (n = 309) İdare Merkezi birimlerinde, % 49,7'si (n = 305) şubelerde görev yapmaktadır. İdare Merkezinde ankete en fazla katılım gösteren ilk iki birim Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü ile İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü olmuştur. Bu birimleri İnşaat ve Malzeme Genel Müdürlüğü ile İletişim ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü izlemiştir. Şubelerin katılımına bakıldığında ise, en fazla katılımın sırasıyla İstanbul, Ankara, Adana, Eskişehir, Erzurum ve İzmir Şubelerinden gerçekleştiği görülmektedir.

2.2.1.2. Örneklemin Evreni Temsil Oranı

Bu bölümde, ankete katılım sonucunda oluşan örneklemin, çalışmanın evrenini oluşturan tüm TCMB çalışanlarını ne oranda yansıttığını incelemek amacıyla yapılan betimleyici analize yer verilmiştir. Örneklemin evreni iyi bir şekilde temsil edip etmediğini görmek amacıyla katılımcılardan elde edilen cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, görev yeri, hizmet süresi ve bulunulan unvandaki hizmet süresi ile ilgili bilgiler, TCMB çalışanlarının bilgileriyle karşılaştırılmıştır. Evreni oluşturan çalışanların bilgilerinin derlenmesinde uygulamanın başlatıldığı 2 Nisan 2009 tarihi esas alınmıştır. Bu tarih itibarıyla TCMB'de görev yapan 4435 çalışandan 614'ü ankete katılmıştır ve buna göre katılım oranı % 13,8 olarak gerçekleşmiştir.

Anket katılımcılarının temel demografik ve iş ile ilgili özellikleri ile çalışmanın evrenini oluşturan TCMB çalışanlarının temel demografik ve iş ile ilgili özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 2.4'te yer almaktadır. Cinsiyet bazında katılım oranları incelendiğinde kadınların erkeklere göre, medeni durum bazında ise bekârların evlilere göre daha yüksek katılım gösterdiği görülmektedir. Yaş grupları bazında karşılaştırma yapıldığında ise, 18-30 yaş grubu çalışanların diğer yaş gruplarına oranla ankete daha fazla temsil edildiği görülmektedir. Eğitim durumuna göre katılım oranları incelendiğinde ise, lisans ve lisans üstü eğitim alanların sırasıyla % 21,4 ve % 21,9 katılım oranlarıyla diğer gruplara göre daha fazla temsil edildikleri görülmektedir. Eğitim durumu bilgileri kapsamında, ilköğretim ile lise ve dengi okul mezunlarının ankete katılımlarının sırasıyla % 3,5 ve % 4,8 oranlarıyla sınırlı kaldığı gözlenmektedir.

TABLO 2.4. DEMOGRAFİK VE İŞ İLE İLGİLİ BİLGİLERE GÖRE KATILIM ORANLARI

		Çalışan Sayısı*	Katılımcı Sayısı	Katılım Oranı (%)
Cinsiyet	Kadın	1541	260	16,9
	Erkek	2894	354	12,2
Medeni Durum	Bekâr	1036	171	16,5
	Evli	3399	443	13,0
Yaş Grupları	18 – 30	1106	179	16,2
	31 – 35	668	106	15,9
	36 – 40	358	28	7,8
	41 – 45	721	103	14,3
	46 – 50	908	124	13,7
	51 – 55	584	69	11,8
	56 ve üstü	90	5	5,6
Eğitim Durumu	İlköğretim	376	13	3,5
	Lise ve dengi okul	1248	60	4,8
	Ön lisans	696	86	12,4
	Lisans	1557	333	21,4
	Lisans üstü	558	122	21,9
TCMB'deki Hizmet Süresi	1 yıldan az	46	4	8,7
	1 – 5 yıl	820	176	21,5
	6 – 10 yıl	677	89	13,1
	11 – 15 yıl	435	46	10,6
	16 – 20 yıl	333	39	11,7
	21 – 25 yıl	913	150	16,4
	26 – 30 yıl	806	92	11,4
	31 yıl ve üzeri	405	18	4,4
Unvandaki Hizmet Süresi	4 yıldan az	1798	313	17,4
	4 – 7 yıl	1388	186	13,4
	8 – 11 yıl	617	54	8,8
	12 yıl ve üzeri	632	61	9,7
TOPLAM		4435	614	13,8

* 02.04.2009 itibariyle

Anket katılımcılarının eğitim düzeyinin TCMB çalışanlarının geneline göre daha yüksek olmasının ilköğretim ile lise ve dengi okul mezunu çalışanların çalıştıkları birimlerde yerel ağ erişiminin olmamasından ya da yaptıkları işin niteliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Yerel ağa erişimi olmayan ilköğretim ile lise ve dengi okul mezunlarının ankete katılımını

artırmak için anketin yazdırılabilir kopyası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü'ne gönderilmiştir. Buna karşın, bu eğitim düzeylerindeki katılımın yine de sınırlı kaldığı görülmektedir. TCMB'deki hizmet süresine göre katılım oranları incelendiğinde, hizmet süresi 1-5 yıl olan çalışanların görüşlerinin diğer gruplara göre ankette daha yüksek bir oranda temsil edildiği görülmektedir. Çalışanların mevcut unvanlarındaki hizmet süreleri açısından katılım oranlarına bakıldığında ise, 0-7 yıl süreyle mevcut unvanlarında bulunanların ankete daha fazla katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Anket katılımcılarının birim bazında çalışan sayılarına oranlarını gösteren birim bazında temsil oranları Tablo 2.5'te gösterilmektedir. Tablodan da görüleceği üzere temsilcilikler dışında kalan tüm TCMB birimlerinden ankete katılım gerçekleşmiştir. Temsilciliklerde görev yapan çalışanların yerel ağ erişiminin son derece kısıtlı olmasının ankete katılımı engellediği düşünülmektedir. Katılım oranı şubelerde % 16 ile İdare Merkezi'ne göre (% 12,3) daha yüksek gerçekleşmiştir. İdare Merkezi birimlerinden sırasıyla İnsan Kaynakları, İç Denetim, Muhasebe ve İstatistik Genel Müdürlükleri ankette en fazla temsil edilen birimler olmuştur. Şubelerden ise sırasıyla, Eskişehir, Adana, Denizli ve Malatya Şubelerinin görüşleri ankette en fazla temsil edilmiştir. Ankete genel katılım oranı % 13,8 olarak gerçekleşmiştir. Tablo 2.5'te sunulan bilgilerde birimin katılım oranının % 13,8'in üzerinde olması birim çalışanlarının görüşünün genele göre daha fazla, birimin katılım oranının % 13,8'in altında olması ise birim çalışanlarının görüşünün genele göre daha az yansıtıldığını göstermektedir.

TABLO 2.5. BİRİMLERE GÖRE ANKETE KATILIM ORANLARI

BİRİMLER		Çalışan Sayısı*	Katılımcı Sayısı	Katılım Oranı (%)
İDARE MERKEZİ	İnsan Kaynakları Gn. Md.	177	64	36,2
	İç Denetim Gn. Md.	27	8	29,6
	Muhasebe Gn. Md.	90	19	21,1
	İstatistik Gn. Md.	75	15	20,0
	İşçi Dövizleri Gn. Md.	71	13	18,3
	Emisyon Gn. Md.	83	13	15,7
	İletişim ve Dış İlişkiler Gn. Md.	181	25	13,8
	Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Gn. Md.	118	12	10,2
	Banknot Matbaası Gn. Md.	662	67	10,1
	Baş Hukuk Müş. ve Hukuk İşleri Gn. Md.	31	3	9,7
	İdare Merkezi Kontrolörleri	11	1	9,1
	Piyasalar Gn. Md.	115	10	8,7
	Araştırma ve Para Politikası Gn. Md.	116	10	8,6
	Bilişim Teknolojileri Gn. Md.	203	16	7,9
	İnşaat ve Malzeme Gn. Md.	399	25	6,3
	Güvenlik ve Savunma Sekreterliği	86	5	5,8
	Teftiş Kurulu Başkanlığı	39	2	5,1
	Danışmanlar ve İdare Merkezi Yöneticileri	32	1	3,1
	İDARE MERKEZİ TOPLAM	2516	309	12,3
	ŞUBE	Erzurum Şubesi	52	20
Eskişehir Şubesi		62	22	35,5
Adana Şubesi		78	22	28,2
Denizli Şubesi		56	13	23,2
Malatya Şubesi		58	13	22,4
Trabzon Şubesi		59	13	22,0
Edirne Şubesi		46	10	21,7
Mersin Şubesi		52	10	19,2
Diyarbakır Şubesi		54	10	18,5
Samsun Şubesi		57	10	17,5
Bursa Şubesi		75	13	17,3
İzmit Şubesi		73	12	16,4
İskenderun Şubesi		50	8	16,0
Gaziantep Şubesi		57	9	15,8
Konya Şubesi		53	8	15,1
Van Şubesi		47	7	14,9
Antalya Şubesi		65	9	13,8
Kayseri Şubesi		62	8	12,9
İzmir Şubesi		172	20	11,6
Ankara Şubesi		265	28	10,6
İstanbul Şubesi		409	40	9,8
ŞUBE TOPLAM	1902	305	16,0	
TEMSİLCİLİKLER		17	0	0,0
GENEL TOPLAM		4435	614	13,8

* 02.04.2009 tarihi itibarıyla

Evren ve örnekleme ilişkin temel bilgileri özetlemek gerekirse, ankete katılım düzeyi % 13,8 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların % 57,7'si erkek, % 42,3'ü kadındır. Katılımcılar arasındaki kadınların oranı tüm TCMB çalışanları arasındaki kadınların oranından (% 34,7) daha yüksektir. TCMB çalışanlarının % 76,6'sı evli, % 23,4'ü ise bekârdır. Katılımcıların % 72,1'inin evli, % 27,9'unun ise bekâr olduğu dikkate alındığında, ankete bekâr katılımcıların biraz daha fazla ilgi gösterdiği görülmektedir. Anket katılımcılarının, TCMB çalışanlarının geneline göre daha genç, daha eğitimli, Bankada ve mevcut unvanlarında daha az hizmete sahip oldukları görülmektedir. Tüm bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, anket sonuçlarının tüm Banka çalışanları için genellenmesi konusunda dikkatli olunması gerekmektedir.

2.2.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Alt Boyutların Oluşturulması

Bu bölümde, örgütsel bağlılıkla ilgili istatistiksel analizlere başlamadan önce, uyarlanan ölçeğin kuramsal olarak belirlenen faktör yapısının doğruluğunu ve maddelerin öngöründükleri faktör altında yer alıp almadıklarını test etmek amacıyla yapılan faktör analizi ve güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir.

2.2.2.1. Faktör Analizi

TCMB Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçe'ye ve TCMB'ye uyarlanması sonucunda, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli kuramına uygunluğunu test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ancak, faktör analizi yapılmadan önce, verilerin ve örneklem büyüklüğünün seçilen analize uygun ve yeterli olup olmadığına ilişkin *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi* ve değişkenler arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde olup olmadığına ilişkin *Barlett's Testi* uygulanmıştır. Söz konusu testlerin sonuçları Tablo 2.6'da gösterilmektedir.

Test sonuçlarına göre; KMO örnekleme yeterliliğinin, kabul edilebilir en alt sınır olan 0,50 değerinin çok üzerinde bir değere (0,82) sahip olduğu görülmektedir. Barlett's testinin sonuçlarına göre ise, p değeri, 0,05 anlamlılık

derecesinden düşük olduğundan, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun üst düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

TABLO 2.6. KMO VE BARLETT'S TESTİ SONUÇLARI

KMO Örnekleme Yeterlilik Ölçümü	0,823**
Barlett's Testi Yaklaşık Ki-kare Değeri	5160,752
p	0,000*

*p<0.05

**KMO>0.50

KMO ve Barlett's testleri sonucunda, anket sonuçlarına ilişkin veri yapısının uygun ve yeterli düzeyde olduğu anlaşıldığından faktör analizi aşamasına geçilmiştir.

Faktör analizi aşamasında, araştırmaya katılan kişilerin demografik ve iş ile ilgili özelliklerine yönelik sorular ve katılımcıların görüş ve önerilerinin talep edildiği bir soru analiz dışında tutulmuştur. Buna göre faktör analizi, örgütsel bağlılığın belirlenmesine yönelik 18 soru üzerinden yapılmıştır. Ankette olumsuz ifadeyle oluşturulan ve analiz için yeniden kodlanan maddeler ise, (R) ile belirtilmiştir.

Faktör analizi, varimaks yönlendirme metodu kullanılarak yapılmıştır. Belirgin bir faktör yapısı elde edebilmek ve her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkan verebilmek amacıyla faktörler yönlendirmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 2.7'de verilen ilk yönlendirilmiş bileşenler matrisinde, çalışmada kullanılan değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığı gösterilmektedir. Elde edilen faktör yapısı değerlendirildiğinde, ölçeğin 3 faktörden oluştuğu ve toplam varyansın % 57'sini açıkladığı görülmektedir. Allen ve Meyer'in çalışmalarında kullandıkları boyutlar bağlamında, ortaya çıkarılan üç faktör "duygusal bağlılık", "devamlılık bağlılığı" ve "normatif bağlılık" olarak adlandırılmıştır.

TABLO 2.7. FAKTÖR ANALİZİ SONUCUNDA ELDE EDİLEN İLK YÖNLENDİRİLMİŞ BİLEŞENLER MATRİSİ*

Soru No	Soru	Bileşenler		
		1	2	3
15	Kendimi, bankaya karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum. (R)	0,83		
9	Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	0,79		
12	Bankanın, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.	0,77		
10	Bankanın sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	0,73		
11	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	0,73		
23	Meslek hayatımın kalan kısmını Bankada geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	0,73		
25	Bankaya karşı güçlü bir "aidiyet" duygusu hissetmiyorum. (R)	0,73		
8	Bankada kendimi aileden biri gibi hissetmiyorum. (R)	0,54		
17	Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.		0,76	
22	Bankadan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.		0,73	
24	Bankadan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.		0,72	
14	Bankadan ayrılmak istesem bile şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.		0,71	
13	Şu an Bankada çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.		0,66	
18	Bankadan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.		0,66	
20	Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın Bankaya karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.			0,90
16	Bankadan şu an ayrılmazdım, çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.			0,88
19	Bankada çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum. (R)			0,82
21	Bankadan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.			0,79
Açıklanan Varyans (%)		24,37	16,88	16,44
Toplam Açıklanan Varyans (%)		57,69		

* Sadece faktör yükü 0,4 ve üzeri olanlar gösterilmiştir.

Tablo 2.7'deki değerlerden toplam varyansın % 24'ünü açıklayan birinci faktörü duygusal bağlılık boyutu ilgili sorular oluşturmaktadır. İkinci faktör altındaki sorular ise, devamlılık bağlılığı ile ilgilidir ve toplam varyansın % 17'sini açıklamaktadır. Üçüncü faktör altında ise, normatif bağlılıkla ilgili sorular bulunmaktadır ve toplam varyansın %16'sını açıklamaktadır.

Tablo 2.7'deki değerler incelendiğinde; ölçeğin orijinalinde normatif bağlılık faktörü altında yer alan "9- Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum." ve "11- Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor." ifadelerinin normatif bağlılık faktörü yerine duygusal bağlılık faktörü üzerinde yüksek yükleme değerine sahip oldukları görülmektedir. Bu çerçevede, ölçeğin orijinalindeki gruplandırmaya sadık kalınarak söz konusu iki maddenin ölçekten çıkartılmasına ve analizin tekrarlanmasına karar verilmiştir.

Varimaks yönlendirme metodu ile tekrarlanan yönlendirme sonucunda elde edilen faktör yapısı ve yük değerleri Tablo 2.8.'de gösterilmiştir. Tekrarlanan analiz sonrasında ölçeğin faktör sayısının değişmediği, toplam varyansı açıklama oranının ise % 58,39'a yükseldiği gözlenmiştir. 6'şar sorudan oluşan duygusal bağlılık boyutu ve devamlılık bağlılığı boyutu toplam varyansın sırasıyla % 21'ini ve % 19'unu, 4 sorudan oluşan normatif bağlılık boyutu ise toplam varyansın % 18'ini açıklamaktadır.

Faktör analizi sonucu elde edilen faktör yapısının, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör yapısıyla örtüştüğü görülmektedir.

TABLO 2.8. FAKTÖR ANALİZİ SONUCUNDA ELDE EDİLEN SON YÖNLENDİRİLMİŞ BİLEŞENLER MATRİSİ*

Soru No	Soru	Bileşenler		
		1	2	3
15	Kendimi, bankaya karşı “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum. (R)	0,83		
12	Bankanın, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.	0,78		
10	Bankanın sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	0,76		
25	Bankaya karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum. (R)	0,74		
23	Meslek hayatımın kalan kısmını Bankada geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	0,71		
8	Bankada kendimi aileden biri gibi hissetmiyorum. (R)	0,60		
17	Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.		0,76	
22	Bankadan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.		0,73	
24	Bankadan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.		0,72	
14	Bankadan ayrılmak istesem bile şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.		0,71	
13	Şu an Bankada çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.		0,66	
18	Bankadan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.		0,66	
20	Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın Bankaya karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.			0,90
16	Bankadan şu an ayrılmazdım, çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.			0,88
19	Bankada çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum. (R)			0,82
21	Bankadan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.			0,79
Açıklanan Varyans (%)		20,94	18,98	18,45
Toplam Açıklanan Varyans (%)		58,37		

* Sadece faktör yükü 0,4 ve üzeri olanlar gösterilmiştir.

2.2.2.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçekte yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir alt boyutun güvenilir olup olmadığı sayısal olarak hesaplanmıştır.

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde, Cronbach Alfa katsayısından yararlanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için, “Madde Silinirse Alfa” değerine yer verilmiştir. Söz konusu değerler, herhangi bir madde silindiği takdirde, geriye kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Tablo 2.9 incelendiğinde, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığa ilişkin iç tutarlılık katsayılarının sırasıyla 0,83, 0,80 ve 0,87 olarak hesaplandığı görülmektedir. Söz konusu değerler, alt boyutların güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğuna işaret etmektedir. “Madde Silinirse Alfa” değeri sütunu incelendiğinde ise, herhangi bir maddenin ankette çıkarılmasının ölçeğin alfa değerini, diğer bir deyişle güvenilirliğini belirgin bir şekilde arttırmayacağı anlaşılmaktadır. Bu çerçevede, faktör analizi sonucu elde edilen faktör yapısı korunmuş ve bu faktör yapısı baz alınarak araştırmanın amacı doğrultusunda gerekli analizler yapılmıştır.

TABLO 2.9. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ FAKTÖRLERİN ALFA KATSAYILARI, ORTALAMALAR VE STANDART SAPMALAR

	Madde Silinirse Alfa	Alfa	Ort	SS
Duygusal Bağlılık			3,60	0,83
8 Bankada kendimi aileden biri gibi hissetmiyorum. (R)	0,83	0,83	3,72	0,95
10 Bankanın sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	0,80		3,77	1,01
12 Bankanın, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.	0,80		3,89	1,07
15 Kendimi, bankaya karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum. (R)	0,78		3,31	1,24
23 Meslek hayatımın kalan kısmını Bankada geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	0,82		3,50	1,17
25 Bankaya karşı güçlü bir "aidiyet" duygusu hissetmiyorum. (R)	0,81		3,43	1,28
Devamlılık Bağlılığı			3,56	0,78
13 Şu an Bankada çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.	0,78	0,80	3,52	1,12
14 Bankadan ayrılmak istesem bile şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.	0,77		3,58	1,12
17 Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0,76		3,61	1,05
18 Bankadan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	0,78		3,45	1,10
22 Bankadan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	0,77		3,61	1,11
24 Bankadan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	0,77		3,57	1,08
Normatif Bağlılık				2,21
16 Bankadan şu an ayrılmazdım, çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.	0,31	0,87	2,10	0,75
19 Bankada çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum. (R)	0,34		2,10	0,75
20 Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın Bankaya karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	0,26		2,28	0,88
21 Bankadan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	0,30		2,35	0,89
TOPLAM			0,72	3,24

2.2.3. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri aritmetik ortalama istatistiği yardımıyla incelenmiştir. Bu amaçla, birim ayrımı yapılmaksızın tüm katılımcıların cevapları üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları itibariyle Tablo 2.10'da özetlenmiştir. Çalışanların, duygusal bağlılık boyutundan Ort = 3,60, devamlılık bağlılığı boyutundan Ort = 3,56 ve normatif bağlılık boyutundan Ort = 2,21 puan aldıkları görülmektedir. Buna göre; TCMB çalışanlarının, bireysel ve örgütsel hedef ve değerlerin uyumlu olduğunu, çalışanların örgütte isteyerek çalıştıklarını ifade eden duygusal bağlılık ile çalışanların kuruma sağladığı katkıyı da dikkate alarak kurumda çalışmayı bir ihtiyaç olarak görmelerini ifade eden devamlılık bağlılığı sorularına ortalamanın (Ort = 3,00) üzerinde ve "katılıyorum" (Ort = 4,00) ifadesine daha yakın yanıtlar verdikleri anlaşılmaktadır. Bu nedenle, Banka çalışanlarının duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı düzeylerinin görece daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

TABLO 2.10. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN DAĞILIMI

Boyutlar	n	Ort	SS
1 Duygusal Bağlılık	614	3,60	0,83
2 Devamlılık Bağlılığı	614	3,56	0,78
3 Normatif Bağlılık	614	2,21	0,70

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Çalışanın kendini kurumuna ya da yöneticilerine ahlaki bir yükümlülük duygusu ile borçlu hissetmesine bağlı olarak ortaya çıkan normatif bağlılık düzeyinin, "katılmıyorum" ifadesine karşılık gelen "2" değeri civarında olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak da, çalışanların normatif bağlılığının düşük olduğu söylenebilir. Çalışanların normatif bağlılıklarının düşük çıkmasında, 4435 çalışanla TCMB'nin, tüm çalışanların birbirini tanımasının mümkün olmadığı ve yüz yüze ilişkilerin sınırlı kaldığı büyük ölçekli bir yapıya sahip

olmasının önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, kurumun olumsuz etkileneceği düşüncesiyle çalışanın işten ayrılmaması gibi normatif bağlılığın göstergelerinden olan bir durumun, TCMB gibi kurumsallaşmış bir yapıya sahip ve kişilere bağımlı olmayan bir kuruluştaki gerçekleşmesi pek mümkün gözükmemektedir.

2.2.4. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Oluşturan Alt Boyutlar Arasındaki Korelasyonlar

Bu alt bölümde, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini oluşturan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının birbirleri arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi yardımıyla incelenmiş ve sonuçlar Tablo 2.11’de gösterilmiştir. Tabloda, boyutlar arasındaki ilişkinin anlamlılığı (p), korelasyon katsayıları ise (r) ile belirtilmiştir.

Tablonun anlamlılık satırlarındaki değerlerden ($p > 0,05$) örgütsel bağlılık düzeylerini oluşturan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Buna göre, her bir bağlılık boyutunun diğerlerinden bağımsız olarak örgütsel bağlılığa ilişkin farklı bir boyutu ölçtüğünü, ayrıca bir boyuttaki değişimin diğer boyutları etkilemediğini söylemek mümkündür. Literatürde ise, söz konusu bağlılık türlerinin birbirlerini etkileyip etkilemedikleri konusu tartışmalıdır.

TABLO 2.11. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİ OLUŞTURAN BOYUTLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ

Boyutlar	1		2		3	
	p	r	p	r	p	r
1 Duygusal Bağlılık	-	1,00				
2 Devamlılık Bağlılığı	0,135*	-0,06	-	1,00		
3 Normatif Bağlılık	0,270*	0,045	0,350*	0,038	-	1,00
Ort	3,60		3,56		2,21	
SS	0,83		0,78		0,70	
N	614		614		614	

* $p > 0.05$

2.2.5. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik ve İş İle İlgili Özelliklerine Bağlı Olarak İncelenmesi

Bu alt bölümde, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik ve iş ile ilgili özelliklerine bağlı olarak nasıl bir değişim gösterdiği incelenmiştir. Bu amaçla, görev yeri, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi ve unvandaki hizmet süresi bağlamında grup karşılaştırmaları yapılmıştır. Karşılaştırılan grup sayısının iki olduğu durumlarda t-testi, ikiden fazla grup olduğu durumlarda ise varyans analizleri (ANOVA) kullanılmıştır.

2.2.5.1. Görev Yeri, Cinsiyet ve Medeni Durum Temelli Karşılaştırmalar

Görev yeri, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin iki gruptan oluşması ve analizde kullanılacak yöntemlerin de benzer olması dikkate alınarak bu değişkenlere yönelik değerlendirmeler aynı başlık altında yapılmıştır.

Söz konusu değişkenlere yönelik t-testi aracılığıyla grup karşılaştırmaları yapılmadan önce Levene testiyle grupların varyanslarının homojen olup olmadığı kontrol edilmiş, bu testin sonucuna uygun olan t değerleri kullanılmıştır. T-testi sonuçlarıyla birlikte karşılaştırma gruplarına ait örneklem büyüklükleri, ortalama ve standart sapmalar da tablolarda gösterilmiştir. T-testi tablolarında 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık gösteren p değerleri * işaretiyle belirtilmiştir.

2.2.5.1.1. Görev Yeri İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel bağlılığını tanımlayan “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” boyutları ile görev yeri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek üzere anlamlı karşılaştırmalar yapabilmek için görev yerleri “İdare Merkezi” ve “Şube” olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır. Alt boyutlarda bağlılık düzeylerinin görev yerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t-testi sonuçları Tablo 2.12’de gösterilmiştir.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden duygusal bağlılık ile görev yeri arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu, diğer bir deyişle çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin çalıştıkları birime göre farklılaştığı anlaşılmaktadır ($t = -3,32$, $p < 0,05$). Devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile görev yeri arasındaki ilişkinin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

TABLO 2.12. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖREV YERİ BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRILMASI

Boyutlar	Gruplar	n	Ort	SS	t	SD	p
Duygusal Bağlılık	İM	309	3,49	0,84	-3,32	612	0,001*
	Şube	305	3,71	0,81			
Devamlılık Bağlılığı	İM	309	3,58	0,73	0,68	612	0,495
	Şube	305	3,53	0,82			
Normatif Bağlılık	İM	309	2,19	0,66	-0,82	612	0,415
	Şube	305	2,23	0,73			

* $p < 0,05$

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Bu sonuçlara göre, şube çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyinin (Ort = 3,71) İdare Merkezi çalışanlarınınkinden (Ort = 3,49) daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, şube çalışanlarının, Bankanın hedef ve değerlerini İdare Merkezi çalışanlarından daha çok benimseyerek görevlerini yerine getirdikleri anlaşılmaktadır.

2.2.5.1.2. Cinsiyet İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel bağlılığını tanımlayan “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı t-testi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 2.13’te gösterilmiştir.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, devamlılık bağlılığı ($t = -3,60$, $p < 0,05$) ve normatif bağlılık ($t = -2,22$, $p < 0,05$) ile cinsiyet arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Duygusal bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t = 0,50$, $p > 0,05$).

TABLO 2.13. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN CİNSİYET BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRILMASI

Boyutlar	Gruplar	n	Ort	SS	t	SD	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	260	3,62	0,79	0,50	612	0,616
	Erkek	354	3,59	0,86			
Devamlılık Bağlılığı	Kadın	260	3,43	0,80	-3,60	612	0,000*
	Erkek	354	3,65	0,75			
Normatif Bağlılık	Kadın	260	2,14	0,55	-2,22	612	0,027*
	Erkek	354	2,26	0,78			

*p<0.05

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Tablo 2.13'ün ortalama sütunundaki değerlerden, farklı cinsiyetlerdeki çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri arasında belirgin bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Buna göre, cinsiyetin çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini etkilemediği ve duygusal bağlılığın cinsiyetten bağımsız olduğu sonucuna varılmaktadır.

Test sonuçlarına göre, çalışanların devamlılık bağlılığının cinsiyete göre farklılaştığı belirlenmiştir. Tablo 2.13'te devamlılık bağlılığına ilişkin ortalama değerlere bakıldığında, erkek çalışanların bağlılık düzeylerinin (Ort = 3,65), kadın çalışanların bağlılık düzeylerinden (Ort = 3,43) daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı gerekçe ve nedenler ileri sürerek erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler. Örgütsel bağlılığı oluşturan boyutlardan devamlılık bağlılığı konusunda, toplumda kadın ve erkeğe yüklenen rollerin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Söz konusu bulgu değerlendirildiğinde, özellikle Türk toplumunun erkek egemen bir yapıya sahip olmasının, ailenin ihtiyaçlarının karşılanmasında erkeğe önemli sorumluluklar yüklenmesinin, erkekleri örgütte kalmaya daha çok zorladığı, bu nedenle de erkek katılımcıların devamlılık bağlılığı düzeylerinin daha yüksek çıktığı düşünülmektedir.

Cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösteren diğer bir bağlılık türü de normatif bağlılıktır. Tablo 2.13'teki sonuçlar, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin hem erkeklerde hem de kadınlarda normatif bağlılık düzeyinin, ortalama

değerin (Ort = 3,00) altında gerçekleştiğini göstermektedir. Bunun yanında, kadın katılımcıların (Ort = 2,14) erkek katılımcılardan (Ort = 2,26) daha düşük normatif bağlılığa sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre çalışanlar, ahlaki bir yükümlülük duygusu ile kendilerini Bankada çalışmaya devam etme konusunda zorunlu hissetmemektedirler.

2.2.5.1.3. Medeni Durum İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel bağlılığını tanımlayan “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı t-testi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 2.14’de gösterilmiştir.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden duygusal bağlılık ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır ($t = -5,86, p < 0,05$). Devamlılık bağlılığı ($t = -0,38, p > 0,05$) ve normatif bağlılık ($t = -1,17, p > 0,05$) ile medeni durum arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

TABLO 2.14. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN MEDENİ DURUM BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRILMASI

Boyutlar	Gruplar	n	Ort	SS	t	SD	p
Duygusal Bağlılık	Bekâr	171	3,30	0,81	-5,86	612	0,000*
	Evli	443	3,72	0,81			
Devamlılık Bağlılığı	Bekâr	171	3,54	0,76	-0,38	612	0,708
	Evli	443	3,56	0,78			
Normatif Bağlılık	Bekâr	171	2,16	0,56	-1,17	612	0,241
	Evli	443	2,23	0,74			

* $p < 0,05$

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaştığı ve evli çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin (Ort = 3,72) bekârlardan (Ort = 3,30) daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, evli çalışanların bekâr çalışanlara kıyasla kurumun hedef ve değerlerini daha çok benimseyerek görevlerini yerine getirdiklerini söylemek mümkündür.

Literatürde, evli olan çalışanların, ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için yatırımlarını kaybetme ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyecekleri, bu nedenle de örgütsel bağlılıklarının artacağı belirtilmektedir. Söz konusu bulgunun, çalışanın daha çok devamlılık bağlılığı ile ilgili olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulardan hareketle, evli ya da bekâr ayrımı olmaksızın çalışanların ihtiyaç duydukları için Bankada çalışmaya devam ettikleri sonucuna varılabilir. Özellikle, mevcut küresel kriz ortamında alternatif iş olanaklarının sınırlı olmasının ve Bankanın faaliyet alanının daha çok kendine özgü olmasının çalışanların Bankadaki görevlerine devam etmelerinde olumlu etkisinin olduğu düşünülmektedir.

2.2.5.2. Yaş, Eğitim Durumu, Hizmet Süresi ve Unvandaki Hizmet Süresi Temelli Karşılaştırmalar

Anket katılımcılarının örgütsel bağlılıklarının yaşa, eğitim durumuna, hizmet süresine ve unvandaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, yapılan ANOVA ile sınıanmıştır. Gruplar arası ve grup içi serbestlik dereceleri, ortalama kareler sonuçları, ANOVA sonucunda elde edilen F ve p istatistikleri ile bağımlı değişkende bağımsız değişkenin etkisiyle açıklanan varyansı gösteren kısmi eta kare değerleri ANOVA tablolarında sunulmuştur. Ayrıca ANOVA sonucunda anlamlı farklılık gösteren ölçeklerde Scheffe testi kullanılarak 0,05 anlamlılık derecesinde ikili karşılaştırmalar yapılmıştır.

2.2.5.2.1. Yaş İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Ankette, katılımcılara 18-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46-50, 51-55 ve 56 ve üzeri yaş gruplarından hangisine dahil oldukları sorulmuş, elde edilen cevaplar doğrultusunda 36-40 yaş grubuna dahil olan 28, 56 ve üzeri yaş grubuna dahil olan 5 kişi olduğu belirlenmiştir. Bu gruplarda yer alan kişi sayıları az olduğu için analizlerde bu gruplar en yakın grupta birleştirilmiş ve sonuç olarak örgütsel bağlılık konusundaki görüşlerin katılımcıların yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizinde, Tablo 2.15'te görüleceği üzere 18-30, 31-40,

41-50 ve 51 ve üzeri yaş grupları kullanılmıştır. Bu yaş gruplarında sırasıyla 179, 134, 227 ve 74 katılımcı bulunmaktadır.

TABLO 2.15. ANALİZ İÇİN YENİDEN DÜZENLENEN YAŞ GRUPLARINA İLİŞKİN KATILIMCI SAYILARI, ORTALAMALAR VE STANDART SAPMALAR

	Yaş	n	Ort	SS
Duygusal Bağlılık	18-30 arası	179	3,29	0,82
	31-40 arası	134	3,37	0,89
	41-50 arası	227	3,93	0,71
	51 ve üzeri	74	3,76	0,67
	Toplam	614	3,60	0,83
Devamlılık Bağlılığı	18-30 arası	179	3,68	0,60
	31-40 arası	134	3,75	0,66
	41-50 arası	227	3,41	0,86
	51 ve üzeri	74	3,37	0,94
	Toplam	614	3,56	0,78
Normatif Bağlılık	18-30 arası	179	2,16	0,63
	31-40 arası	134	2,28	0,76
	41-50 arası	227	2,23	0,74
	51 ve üzeri	74	2,12	0,60
	Toplam	614	2,21	0,70

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Tablo 2.16'da gösterilen sonuçlara göre duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı boyutlarında elde edilen cevaplar katılımcıların yaş grubuna bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu boyutların kısmi eta kare (η^2) değerleri incelendiğinde ise, yaşın duygusal bağlılık boyutuna ilişkin maddelerdeki varyasyonun 0,121 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu nedenle, yaş değişkeninin duygusal bağlılık boyutundaki varyasyonu açıklamadaki etkisinin güçlü olduğu söylenebilir. Ancak, devamlılık bağlılığı boyutuna ilişkin eta kare değerinin ilgili varyasyonu açıklamadaki etkisinin güçlü olmadığı görülmektedir ($\eta^2 = 0,042$).

TABLO 2.16. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN YAŞ BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRILMASI

Boyutlar		Ortalama				
		SD	Kareler	F	p	η_p^2
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	3	17,09			
	Grup içi	610	0,61	27,96	0,000*	0,121
	Toplam	613				
Devamlılık Bağlılığı	Gruplar arası	3	5,15			
	Grup içi	610	0,58	8,90	0,000*	0,042
	Toplam	613				
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	3	0,63			
	Grup içi	610	0,49	1,29	0,277	0,006
	Toplam	613				

*p<0.05

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülen boyutlarda farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu görmek amacıyla Scheffe testi kullanılarak ikili karşılaştırmalar yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 2.17’de gösterilmiştir.

TABLO 2.17. YAŞ GRUBUNA GÖRE ORTALAMALAR

Boyutlar	Yaş Grubuna Göre Ortalamalar			
	18 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - ...
Duygusal Bağlılık	3,29 a	3,37 a	3,93 b	3,76 b
Devamlılık Bağlılığı	3,68 a	3,75 a	3,41 b	3,37 b

Not: Aynı satırdaki farklı alt simgeler Scheffe testi sonucuna göre anlamlı farklılık ($p < 0,05$) gösteren ortalamaları belirtmektedir.

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Elde edilen sonuçlar duygusal bağlılık boyutu açısından incelendiğinde; 18-30 yaş grubundaki katılımcılar ile 31-40 yaş grubundaki katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği, buna karşın hem 18-30 yaş grubundaki hem de 31-40 yaş grubundaki katılımcıların 41-50 ile 51 ve üzeri yaş grubundaki katılımcılardan anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. 41-50 yaş grubundaki ile 51 ve üzeri

yaş grubundaki katılımcılar arasında da duygusal bağlılık açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yaş gruplarındaki ortalama değerlere bakıldığında ise, 18-40 yaş grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin (Ort = 3,29, 3,37) belirgin bir şekilde 41 ve üzeri yaş grubundaki katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinden (Ort = 3,93, 3,76) ayrıldığı görülmektedir. Buna göre, 41 ve üzerindeki yaş grubunda yer alan çalışanların duygusal bağlılıkları, 18-40 yaş grubunda yer alan çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Söz konusu bulgular çalışanların yaşı ilerledikçe iş bulma olanaklarının azaldığı durumu göz önünde bulundurularak değerlendirildiğinde; işi bırakmanın yüksek maliyetini dikkate alan daha ileri yaştaki çalışanların daha içten duygularla Bankaya ve işine bağlı hale geldikleri düşünülmektedir.

Devamlılık bağlılığının yaş bağlamında değerlendirilmesi durumunda ise, duygusal bağlılık boyutundaki ilişkinin benzeri bir durumun söz konusu olduğu görülmektedir. 18-40 yaş grubundaki çalışanların devamlılık bağlılığı düzeylerinin (Ort = 3,68, 3,75) belirgin bir şekilde 41 ve üzeri yaş grubundaki katılımcıların devamlılık bağlılığı düzeylerinden (Ort = 3,41, 3,37) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda oluşmasında, yaşı görece daha yüksek olan çalışanların emeklilik haklarını kazanmış ya da kazanmak üzere olmaları sebebiyle Bankada çalışmayı kendileri için bir zorunluluk olarak görmemelerinin etkili olduğu düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, mevcut ekonomik kriz koşullarında alternatif iş olanaklarının kısıtlı olmasının, daha genç yaş grubundaki çalışanları daha fazla etkileyerek devamlılık bağlılığını artırıcı bir etki yaptığı düşünülmektedir.

Literatürde, yaşın örgütsel bağlılığa olan etkisi net olarak belirlenememiş olmakla birlikte, yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair karmaşık sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmada yapılan analiz sonucunda ise, yaşın duygusal bağlılıkla doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu ve çalışanın yaşı arttıkça duygusal bağlılığının da arttığı yönünde sonuç elde edilmiştir. Ancak, duygusal bağlılığın yaş ile olan ilişkisi, devamlılık bağlılığında ters yönlü bir özellik arz etmektedir. Buna göre, yaş arttıkça çalışanların devamlılık bağlılığının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

2.2.5.2.2. Eğitim Durumu İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel bağlılığını tanımlayan “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” boyutları ile eğitim durumu arasındaki ilişki ANOVA yardımıyla incelenmiştir. Söz konusu analiz öncesinde eğitim durumu gruplarının yeniden belirlenmesine gerek duyulmuştur. Ankette, katılımcılara ilköğretim, lise, ön lisans, lisans ve lisans üstü eğitim durumu gruplarından hangisine dahil oldukları sorulmuş, elde edilen cevaplar doğrultusunda ilköğretim mezunu grubuna dahil olan 13 kişi olduğu belirlenmiştir. Bu grupta yer alan kişi sayısı az olduğu için, en yakın gruba birleştirilmiş, analizler için kullanılacak eğitim durumu grupları anlamlı değerlendirmelerde bulunabilmek için yeniden belirlenmiştir. Buna göre eğitim durumları, Tablo 2.18’de de görüleceği üzere “ilköğretim, lise ve ön lisans”, “lisans” ve “lisans üstü” olmak üzere üç grup altında toplulaştırılmıştır. Bu eğitim durumu gruplarında, sırasıyla 159, 333 ve 122 katılımcı bulunmaktadır.

TABLO 2.18. ANALİZ İÇİN YENİDEN DÜZENLENEN EĞİTİM DURUMU GRUPLARINA İLİŞKİN KATILIMCI SAYILARI, ORTALAMALAR VE STANDART SAPMALAR

	Eğitim Durumu	n	Ort	SS
Duygusal Bağlılık	İlköğretim - Lise - Önlisans	159	3,98	0,66
	Lisans	333	3,56	0,83
	Lisans üstü	122	3,22	0,85
	Toplam	614	3,60	0,83
Devamlılık Bağlılığı	İlköğretim - Lise - Önlisans	159	3,53	0,90
	Lisans	333	3,55	0,76
	Lisans üstü	122	3,61	0,64
	Toplam	614	3,56	0,78
Normatif Bağlılık	İlköğretim - Lise - Önlisans	159	2,28	0,84
	Lisans	333	2,17	0,64
	Lisans üstü	122	2,22	0,65
	Toplam	614	2,21	0,70

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Eğitim durumuna ilişkin grupların yeniden belirlenmesi sonrasında yapılan ANOVA sonuçları Tablo 2.19’da sunulmaktadır. Tablonun anlamlılık sütünundaki değerlerden duygusal bağlılık ile eğitim durumu arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile eğitim durumu arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Duygusal bağlılık boyutunun kısmi eta kare (η^2) değeri incelendiğinde ise, eğitim durumunun duygusal bağlılık boyutuna ilişkin maddelerdeki varyasyonun 0,095’ini ağıkladığı görülmektedir. Bu nedenle, eğitim durumu değişkeninin duygusal bağlılık boyutundaki varyasyonu açıklamadaki etkisinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

TABLO 2.19. ÖRGÜTSEL BAğLILIğIN EğTİM DURUMU BAğLAMINDA KARŞILAŞTIRILMASI

Boyutlar		Ortalama				
		SD	Kareler	F	p	η_p^2
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	2	20,09			
	Grup içi	611	0,63	31,97	0,000*	0,095
	Toplam	613				
Devamlılık Bağlılığı	Gruplar arası	2	0,29			
	Grup içi	611	0,60	0,49	0,616	0,002
	Toplam	613				
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	2	0,74			
	Grup içi	611	0,49	1,52	0,220	0,005
	Toplam	613				

* $p < 0.05$

Ölçek: 1=Hi katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülen duygusal bağlılık boyutunda, farklılığın hangi eğitim durumu grupları arasında olduğunu görmek amacıyla Scheffe testi kullanılarak ikili karşılaştırmalar yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 2.20’de gösterilmiştir.

TABLO 2.20. EĞİTİM DURUMUNA GÖRE ORTALAMALAR

Boyutlar	Eğitim Durumuna Göre Ortalamalar		
	İlköğretim, Lise ve Ön lisans	Lisans	Lisans üstü
Duygusal Bağlılık	3,98 a	3,56 b	3,23 c

Not: Aynı satırdaki farklı alt simgeler Scheffe testi sonucuna göre anlamlı farklılık ($p < 0,05$) gösteren ortalamaları belirtmektedir.

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde; “ilköğretim, lise ve ön lisans”, “lisans” ve “lisans üstü” mezun grubundaki katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin anlamlı bir şekilde birbirlerinden farklılık gösterdiği ve eğitim durumu arttıkça duygusal bağlılık düzeyinin düştüğü görülmektedir (“ilköğretim, lise ve ön lisans” mezunları için Ort = 3,98, “lisans” mezunları için Ort = 3,56 ve “lisans üstü” mezunları için Ort = 3,23). Literatürde de, eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlamın arttığı ve beklentilerin yükseldiği, bu nedenle de bağlılık ile eğitim düzeyi arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu genel olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, eğitim düzeyi düşük olan çalışanların, başka bir örgütte iş bulma olanağının görece düşük olmasından dolayı mevcut örgütüne daha içten duygularla bağlanması beklenmektedir. Araştırmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, eğitim düzeyine ilişkin literatürü destekleyen bir sonuca ulaşıldığı görülmektedir.

2.2.5.2.3. Hizmet Süresi İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel bağlılığını tanımlayan “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” boyutları ile çalışanın Bankadaki hizmet süresi arasındaki ilişki ANOVA yardımıyla incelenmiştir. Söz konusu analiz kapsamında, 0-1 yıl hizmeti bulunan katılımcıların 4 kişiden, 31 yıl ve üzeri hizmeti bulunan katılımcıların ise 18 kişiden oluşması sebebiyle, bu gruplar en yakın grupla birleştirilmiştir. Örgütsel bağlılık konusundaki görüşlerin katılımcıların hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizinde Tablo 2.21’de görüleceği üzere 0-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21-25 ve 26 yıl ve

üzeri hizmet süresi grupları kullanılmıştır. Bu hizmet süresi gruplarında sırasıyla 180, 89, 46, 39, 150 ve 110 katılımcı bulunmaktadır.

TABLO 2.21. ANALİZ İÇİN YENİDEN DÜZENLENEN HİZMET SÜRESİ GRUPLARINA İLİŞKİN KATILIMCI SAYILARI, ORTALAMALAR VE STANDART SAPMALAR

	Hizmet Süresi	n	Ort	SS
Duygusal Bağlılık	0-5 yıl	180	3,32	0,80
	6-10 yıl	89	3,24	0,90
	11-15 yıl	46	3,53	1,00
	16-20 yıl	39	3,60	0,89
	21-25 yıl	150	3,92	0,61
	26 yıl ve üzeri	110	3,95	0,70
	Toplam	614	3,60	0,83
Devamlılık Bağlılığı	0-5 yıl	180	3,72	0,58
	6-10 yıl	89	3,68	0,69
	11-15 yıl	46	3,67	0,64
	16-20 yıl	39	3,47	0,79
	21-25 yıl	150	3,40	0,88
	26 yıl ve üzeri	110	3,38	0,94
	Toplam	614	3,56	0,78
Normatif Bağlılık	0-5 yıl	180	2,16	0,61
	6-10 yıl	89	2,30	0,75
	11-15 yıl	46	2,17	0,77
	16-20 yıl	39	2,17	0,62
	21-25 yıl	150	2,23	0,71
	26 yıl ve üzeri	110	2,21	0,76
	Toplam	614	2,21	0,70

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Tablo 2.22’de gösterilen ANOVA sonuçlarına göre duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı boyutlarında elde edilen cevaplar katılımcıların hizmet süresi grubuna bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Normatif bağlılık ile hizmet süresi arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu boyutların kısmi eta kare (η^2) değerleri

incelendiğinde ise, hizmet süresinin duygusal bağlılık boyutuna ilişkin maddelerdeki varyasyonun 0,13 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu nedenle, hizmet süresi değişkeninin duygusal bağlılık boyutundaki varyasyonu açıklamadaki etkisinin güçlü olduğu söylenebilir. Ancak, devamlılık bağlılığı boyutuna ilişkin eta kare değerinin ilgili varyasyonu açıklamadaki etkisinin güçlü olmadığı görülmektedir ($\eta^2=0,038$).

TABLO 2.22. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN HİZMET SÜRESİ BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRILMASI

Boyutlar		Ortalama				
		SD	Kareler	F	p	η_p^2
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	5	10,98			
	Grup içi	608	0,61	18,09	0,000*	0,130
	Toplam	613				
Devamlılık Bağlılığı	Gruplar arası	5	2,77			
	Grup içi	608	0,58	4,75	0,000*	0,038
	Toplam	613				
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	5	0,28			
	Grup içi	608	0,49	0,58	0,718	0,005
	Toplam	613				

*p<0.05

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülen boyutlardaki farklılığın hangi hizmet süresi grupları arasında olduğunu görmek amacıyla Scheffe testi kullanılarak ikili karşılaştırmalar yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 2.23'te gösterilmiştir.

TABLO 2.23. HİZMET SÜRESİNE GÖRE ORTALAMALAR

Boyutlar	Hizmet Süresine Göre Ortalamalar					
	0 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - ...
Duygusal Bağlılık	3,32 a	3,23 a	3,53 a,b	3,60 a,b	3,92 b	3,95 b
Devamlılık Bağlılığı	3,71 a	3,68 a,b	3,68 a,b	3,47 a,b	3,40 b	3,38 b

Not: Aynı satırdaki farklı alt simgeler Scheffe testi sonucuna göre anlamlı farklılık ($p < 0,05$) gösteren ortalamaları belirtmektedir.

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Katılımcılardan hizmet süresine ilişkin elde edilen sonuçlar incelendiğinde; hizmet süresi 0-10 yıl arasında olan çalışanların duygusal bağlılıkları, 21 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahip çalışanların duygusal bağlılıklarından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre, çalışanların duygusal bağlılık düzeylerine bakıldığında, 0-5 yıl (Ort = 3,32) ve 6-10 yıl (Ort = 3,23) arasında hizmeti olan katılımcıların, 21-25 yıl (Ort = 3,92) ve 26 yıl ve üzeri (Ort = 3,95) hizmet süresine sahip katılımcılara kıyasla duygusal bağlılıklarının daha zayıf olduğu görülmektedir. Bunun yanında, 0-10 yıl ve 21 yıl ve üzeri hizmete sahip katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri, 11-20 yıl hizmet süresine sahip çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinden anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Scheffe testi sonuçlarına devamlılık bağlılığı bağlamında bakıldığında ise, hizmet süresi 0-5 yıl arasında olan çalışanların devamlılık bağlılıkları, 21 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahip çalışanların devamlılık bağlılıklarından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre, 0-5 yıl (Ort = 3,71) arasında hizmeti olan çalışanların, 21-25 yıl (Ort = 3,40) ve 26 yıl ve üzeri (Ort = 3,38) hizmet süresine sahip çalışanlara kıyasla devamlılık bağlılıklarının belirgin bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanında, 0-5 yıl ve 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip katılımcıların devamlılık bağlılık düzeyleri, 6-20 yıl hizmet süresine sahip çalışanların devamlılık bağlılığı düzeylerinden anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Söz konusu bulgular çerçevesinde; çalışanın hizmet süresinin genel olarak yaşa bağlı olarak arttığı düşünüldüğünde, hizmet süresine ilişkin bulguların çalışanın yaşına ilişkin bulgularla benzer özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Hizmet süresinin, çalışanın kendisine yaptığı yatırımın bir karşılığı şeklinde algılanması durumunda, örgütten ayrılmak, söz konusu yatırımların sonuçlarını kaybetmek anlamına geleceği için çalışanın örgütüne daha çok bağlandığını ve daha içten duygularla Bankaya ve işine bağlı hale geldiğini söylemek mümkündür. Ayrıca, hizmet süresi görece yüksek olan çalışanların emeklilik haklarını kazanmış ya da kazanmak üzere olmaları, bu nedenle de Bankada çalışmayı kendileri için bir zorunluluk olarak

görmemelerinin devamlılık bağıllığı düzeylerinin düşük çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

2.2.5.2.4. Unvandaki Hizmet Süresi İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel bağlılığını tanımlayan “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağıllığı” ve “normatif bağıllık” boyutları ile unvandaki hizmet süresi arasındaki ilişki ANOVA yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 2.24’te sunulmuştur.

TABLO 2.24. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN UNVANDAKİ HİZMET SÜRESİ BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRILMASI

Boyutlar		Ortalama				
		SD	Kareler	F	P	η^2
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	3	2,41			
	Grup içi	610	0,68	3,53	0,015*	0,017
	Toplam	613				
Devamlılık Bağlılığı	Gruplar arası	3	0,22			
	Grup içi	610	0,60	0,36	0,782	0,002
	Toplam	613				
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	3	1,18			
	Grup içi	610	0,48	2,46	0,062	0,012
	Toplam	613				

* $p < 0.05$

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden duygusal bağlılık ile unvandaki hizmet süresi arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık ile unvandaki hizmet süresi arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, diğer bir deyişle unvandaki hizmet süresinin çalışanların devamlılık veya normatif bağıllıklarını etkilemediği anlaşılmaktadır. Duygusal bağlılık boyutunun kısmi eta kare (η^2) değeri incelendiğinde ise, unvandaki hizmet süresinin duygusal bağıllık boyutuna ilişkin maddelerdeki varyasyonun 0,017 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu nedenle, hizmet süresi değişkeninin

duygusal bağıllık boyutundaki varyasyonu açıklamadaki etkisinin çok zayıf olduğu söylenebilir.

Unvandaki hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülen duygusal bağıllık boyutundaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla Scheffe testi kullanılarak ikili karşılaştırmalar yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 2.25'te gösterilmiştir.

TABLO 2.25.UNVANDAKİ HİZMET SÜRESİNE GÖRE ORTALAMALAR

Boyutlar	Unvandaki Hizmet Süresine Göre Ortalamalar			
	0 - 3 yıl	4 - 7 yıl	8 - 11 yıl	12 yıl ve üzeri
Duygusal Bağıllık	3,51 a	3,69 a	3,62 a	3,81 a

Not: Aynı satırdaki farklı alt simgeler Scheffe testi sonucuna göre anlamlı farklılık ($p < 0,05$) gösteren ortalamaları belirtmektedir.

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Unvandaki hizmet süresi bağlamında elde edilen sonuçlar incelendiğinde; unvandaki hizmet süresi gruplarının duygusal bağıllık boyutu bağlamında birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu nedenle, unvandaki hizmet süresinin örgütsel bağıllık ile anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı sonucuna varılmaktadır.

TABLO 2.26. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN DEMOGRAFİK VE İŞ İLE İLGİLİ ÖZELLİKLER BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK ÖZET TABLO

	Duygusal Bağıllık	Devamlılık Bağıllığı	Normatif Bağıllık
Görev Yeri	0,001*		
Cinsiyet		0,000*	0,027*
Medeni Durum	0,000*		
Yaş	0,000*	0,000*	
Eğitim Durumu	0,000*		
Hizmet Süresi	0,000*	0,000*	
Unvandaki Hizmet Süresi	0,015**		

* $p < 0.05$

** Scheffe testi sonucunda anlamlı bulunmamıştır.

Araştırma kapsamında, örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olarak nitelendirilen duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığın TCMB çalışanlarının bazı demografik ve iş ile ilgili özelliklerine bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği, yapılan analizlerle sınınanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre gruplar arasındaki ortalama farklarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği boyutlar için elde edilen p değerleri Tablo 2.26'da toplu olarak gösterilmektedir. Elde edilen sonuçları özetlemek gerekirse, duygusal bağlılık alt boyutu ile anlamlı farklılık gösteren değişkenler, görev yeri, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve hizmet süresidir. Unvandaki hizmet süresi ile duygusal bağlılık boyutu arasında ANOVA sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Ancak, gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA sonrasında yapılan Scheffe testi sonuçları, duygusal bağlılık ile unvandaki hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermiştir. Devamlılık bağlılığı boyutu ise, cinsiyet, yaş ve hizmet süresi ile anlamlı ilişkilere sahiptir. Normatif bağlılık boyutunda ise, sadece cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

2.2.6. Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Analiz Dışı Bırakılan Soruların Değerlendirilmesi

TCMB Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli kuramına uygunluğunu test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda, ölçeğin orijinalinde normatif bağlılık faktörü altında yer alan “9- Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.” ve “11- Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.” ifadelerinin normatif bağlılık faktörü yerine duygusal bağlılık faktörü üzerinde yüksek yükleme değerine sahip oldukları görülmüş ve ölçeğin orijinalindeki gruplandırmaya sadık kalınarak söz konusu iki maddenin ölçekten çıkartılarak değerlendirilmesinin ayrı olarak yapılmasına karar verilmiştir. Bu çerçevede, söz konusu sorulara ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 2.27'de gösterilmiştir.

Tablo 2.27'de yer verilen istatistiklere göre, “9- Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum” sorusuna katılımcıların % 53,2'si olumlu yanıt verirken, % 31,9'u ise bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsız

kalanların oranı ise % 14,8 olarak gerçekleşmiştir. Bu soruya ilişkin ortalama değerine bakıldığında, Ort = 3,30 değeri ile ölçek ortalamasının (Ort = 3,00) değerinin biraz üzerinde olduğu görülmektedir.

TABLO 2.27. FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARINA GÖRE ANALİZ DIŞI BIRAKILAN SORULARA İLİŞKİN BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER

Sorular	Hiç katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Tamamen katılıyorum (5)		Ort SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
9. Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	48	7,8	148	24,1	91	14,8	223	36,3	104	16,9	3,30 1,23
11. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	20	3,3	67	10,9	91	14,8	264	43,0	172	28,0	3,81 1,06

Analiz dışında bırakılan ve değerlendirilmesi ayrı yapılan, “11- Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” sorusuna ise, katılımcıların % 71’i olumlu yanıt verirken, % 14,3’ü ise bu ifadeye olumsuz yanıt vermiştir. Katılımcıların % 14,8’inin ise bu soru ile ilgili olumlu ya da olumsuz değerlendirmede bulunmamışlardır. Soruya ilişkin ortalama değerine bakıldığında ise, Ort = 3,81 değeri ile ölçek ortalaması olan (Ort = 3,00) değerinin üzerinde ve “katılıyorum” (Ort = 4,00) ifadesine yakın bir değer ortaya çıktığı görülmektedir.

Değerlendirmesi ayrı yapılan sorularla ilgili Banka çalışanlarının genel olarak olumlu duygular içerisinde oldukları görülmektedir. Söz konusu soruların ölçeğin orijinalinde normatif bağlılık boyutunda yer aldığı ve normatif bağlılık boyutu için analizde hesaplanan ortalama değer (Ort = 2,21) olumsuz bir özellik arz ettiği dikkate alındığında, iki sorunun normatif boyutta yer alması durumunda boyuta etkisinin üst seviyelerde olacağı görülmektedir.

Literatürde duygusal ve normatif bağlılık arasında yüksek bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar (Meyer ve arkadaşları, 1993, s.538-555) bulunmaktadır. Bu çalışmalara göre, her iki bağlılık boyutunun da birçok ortak belirleyicisinin bulunmaktadır. Buna karşılık, normatif bağlılığın olumlu etkilerinin, duygusal bağlılığa göre daha kısa ömürlü olabileceği ve bu nedenle de bu iki boyutun sonuçları arasında önemli farklılıkların bulunabileceği de belirtilmektedir. Bu sonuçların ışığında, katılımcıların ilgili soruları normatif

bağlılık yerine duygusal bağlılık boyutu kapsamında değerlendirdiklerini söylemek mümkündür.

2.2.7. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Genel Görüşler

“TCMB Örgütsel Bağlılık Anketi”nin ikinci bölümünde, katılımcılara örgütsel bağlılık konusunda belirtmek istedikleri görüş ve önerileri sorulmuştur. Toplam 130 katılımcı tarafından belirtilen görüş ve öneriler öncelikle okunarak bu konularla ilgili başlıklar belirlenmiştir. Sonrasında ise, katılımcılar tarafından yazılan görüş ve öneriler bu başlıklarla ilişkilendirilmiştir. Konu ile ilgisi olmayan bazı görüş ve yorumlar değerlendirmeye alınmamıştır. Bu kapsamda yapılan içerik analizi çalışması sonrasında ortaya çıkan görüşler Tablo 2.28’de sunulmuştur. Katılımcılar tarafından en çok vurgulanan nokta, % 30,90 oranı ile Bankada çalışmaktan duyulan memnuniyet olmuştur. İkinci olarak, Bankadaki kariyer olanaklarının sınırlı olması, yapılan işlerin niteliğindeki şikayetler (% 12,92) dile getirilmiştir. Bu şikayeti, sırasıyla Banka yönetiminden ve/veya politikalarından memnuniyetsizlik (% 10,67) ile bazı birim ve/veya unvanlara ayrıcalık yapıldığı (% 10,11) konusundaki görüşler izlemektedir. Katılımcıların üzerinde durdukları bir diğer konu da, insan kaynakları politikalarının geliştirilmesi gerektiğine (% 8,99) yönelik talepleridir. Bankada çalışmaya devam etmelerinin sebebi olarak, daha önce TCMB Mensupları Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı’ndan ayrılmış ve sonrasında da tekrar üye olarak emeklilik sürelerinin dolmasını beklemelerini gösteren çalışanların oranı ise % 8,43 olarak gerçekleşmiştir. Söz konusu görüşün, çalışanların devamlılık bağlılığını destekleyen bir davranışı yansıttığı görülmektedir. Katılımcıların bir diğer kısmı ise, çalışanların ücretinin düşük ve/veya adaletsiz olduğunu dile getirmişlerdir. Bazı çalışanlar da, çalışılan birim, ortam ya da çalışma arkadaşlarından şikayet etmektedir (% 5,06). Son olarak, Bankanın maaş, sağlık veya yurt dışı eğitim olanakları dışında cazip bir yönünün bulunmadığını (% 2,25) ve ekonomik koşullar nedeniyle Bankada çalışmaya devam ettiklerine (% 1,69) yönelik katılımcı görüşlerine yer verilmiştir.

TABLO 2.28. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KATILIMCI GÖRÜŞLERİ

	n	Yüzde
Bankada çalışmaktan memnunum.	55	30,90
Bankadaki kariyer olanakları sınırlı, yapılan işler sıradan ve sorumluluk gerektirmemektedir.	23	12,92
Banka yönetiminden ve/veya politikalarından memnun değilim.	19	10,67
Bankada bazı birim ve/veya unvanlara ayrıcalık tanınmaktadır.	18	10,11
Çalışana değer verilmeli, insan kaynakları politikaları gözden geçirilmelidir.	16	8,99
TCMB Mensupları Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı üyeliğinden çıkıp tekrar girdiğim için emeklilik sürem tamamlanmasını bekliyorum.	15	8,43
Banka çalışanlarının ücreti düşük ve/veya ücret dengesizliği söz konusudur.	13	7,30
Bulduğum birimde çalışmaktan ve/veya çalışma arkadaşlarımdan memnun değilim.	9	5,06
Bankanın tatmin edici maaş, sağlık ve yurt dışı eğitim gibi olanakları dışında cazip bir yönü bulunmamaktadır.	4	2,25
Mevcut ekonomik koşullar nedeniyle Bankadan ayrılmam mümkün değil.	3	1,69
Diğer	3	1,69
TOPLAM	178	100

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmelerinde en önemli unsurlardan biri, örgütüne yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların varlığıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, buldukları örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba sarf etmekte ve örgütte kalmak için daha fazla istek duymaktadırlar. Çalışmanın ilk bölümünde de belirtildiği üzere, çok sayıda araştırma, örgütlerin varlığını sürdürmesinde ve gelişmesinde çalışanların örgüte olan bağlılığının etkili olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen birden fazla faktör olmakla birlikte bu faktörlerden hangisinin örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili olduğu konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca, araştırmacılar arasındaki yaklaşım farklılıkları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını belirlemeye yönelik birçok ölçeğin geliştirilmesine de neden olmuştur.

TCMB İdare Merkezi ve şube çalışanlarının katılımıyla ve anket yöntemi kullanılarak yapılan bu uygulama çalışmasında, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” boyutlarının yer aldığı “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılarak, çalışanların kuruma olan bağlılığının çeşitli demografik ve iş ile ilgili özelliklere göre incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada örgütsel bağlılığı incelemek üzere kullanılan üç boyuttan duygusal bağlılık, bireylerin örgütleri ile özdeşleştiklerini, örgütün üyesi olmaktan mutlu olduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi; devamlılık bağlılığı, bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden ve/veya alternatif iş olanaklarının azlığından dolayı örgüt üyeliğini sürdürmesini; normatif bağlılık ise, bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile zorunluluk hissettikleri için gösterdikleri bağlılığı ifade etmektedir. Bu bağlılık türlerinden duygusal bağlılığın, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için diğer bağlılık türlerine göre örgüt açısından

daha önemli olduğu belirtilmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1997; Meyer ve diğerleri, 1993).

Kamusal hizmet sunan ve aldığı kararlarla ekonomik birimlerin davranışlarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen TCMB'nin, temel amacı olan fiyat istikrarı hedefini gerçekleştirmesi sürecinde, nitelikli ve kurumuna bağlı çalışanlara sahip olması büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda "kurumsal yönetişimin geliştirilmesi" TCMB'nin stratejik amaçlarından biri olarak belirlenmiştir ve TCMB'nin bu amacın gerçekleştirilmesi için hedefi "Bankamızda işlevsel, güvenli ve esnek iş ortamını sağlamak. Böylelikle şeffaflığı ve hesap verme bilincini artırarak kurumsal yönetişimde örnek bir kurum olmak. Çalışanların süreçlere etkin katılımını sağlayacak kurumsal kültürü oluşturmak ve kurumsal aidiyet duygusunu güçlendirmek" şeklinde belirlenmiştir (TCMB 2009-2011 Yılları Stratejik Planı, 2008). Bu kapsamda düşünüldüğünde, bu araştırma sonucunda elde edilen bulguların, TCMB'de kurumsal aidiyet duygusunu güçlendirecek insan kaynakları politikalarına ışık tutması beklenmektedir. Bu amaca yönelik olarak, Bankada, çalışanların sorunlarının tespiti ve/veya iyileştirilmesine yönelik olarak yapılmış çalışmalar (TCMB Çalışan Memnuniyeti Anketi Raporu, 2008; Ayduran, 2008; Güngör, 2003; Oral, 2008, Özdemir, 2005; F. Semerci, 2005; S. Semerci, 2005) da bulunmaktadır.

TCMB İdare Merkezi ve şube çalışanlarının katılımıyla yapılan bu ankete tüm TCMB çalışanlarının % 13,8'i katılmıştır. Katılım oranı düşük olmakla birlikte katılımcı sayısının (614 kişi) istatistiksel analizler yapmak için yeterli olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların demografik ve iş ile ilgili özellikleri tüm TCMB çalışanlarınıninkiyle kıyaslandığında, katılımcıların yaş, hizmet süresi ve unvandaki hizmet süresinin daha düşük, eğitim düzeyinin ise daha yüksek olduğu görülmektedir. Cinsiyet, medeni durum ve görev yeri açısından ise kadınların, bekârların ve şube çalışanlarının ankete katılımının daha yüksek düzeyde olduğu göze çarpmaktadır. Tüm bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, anket sonuçlarının tüm Banka çalışanları için genellenmesi konusunda dikkatli olunması gerekmektedir.

Ankette, katılımcıların demografik ve iş ile ilgili özelliklerini belirlemeye yönelik 7 soru ile çalışılan model kapsamında örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığa ilişkin 18 soru ve çalışanların görüş ve önerilerini belirtebilecekleri açık uçlu bir soruya yer verilmiştir. Örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik sorular için beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Anket verileri üzerinde yapılan analizlerin sonuçları aşağıda özetlenmektedir:

TCMB çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları itibarıyla incelendiğinde; çalışanların, duygusal bağlılık boyutundan Ort = 3,60, devamlılık bağlılığı boyutundan Ort = 3,56 ve normatif bağlılık boyutundan Ort = 2,21 puan aldıkları görülmüştür. Buna göre; TCMB çalışanlarının, bireysel ve örgütsel hedef ve değerlerin uyumlu olduğunu, çalışanların örgütte isteyerek çalıştıklarını ifade eden duygusal bağlılık ile çalışanların kuruma sağladığı katkıyı da dikkate alarak kurumda çalışmayı bir ihtiyaç olarak görmelerini ifade eden devamlılık bağlılığı sorularına ortalamanın (Ort = 3,00) üzerinde ve "katılıyorum" (Ort = 4,00) ifadesine daha yakın yanıtlar verdikleri anlaşılmaktadır. Bu nedenle, Banka çalışanlarının duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı düzeylerinin görece daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanın kendini kurumuna ya da yöneticilerine ahlaki bir yükümlülük duygusu ile borçlu hissetmesine bağlı olarak ortaya çıkan normatif bağlılık düzeyinin, "katılmıyorum" ifadesine karşılık gelen "2" değeri civarında olduğu belirlenmiştir. Buna bağlı olarak da, çalışanların normatif bağlılığının düşük olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların normatif bağlılıklarının düşük çıkmasında, 4435 çalışanla TCMB'nin, tüm çalışanların birbirini tanımalarının mümkün olmadığı ve yüz yüze ilişkilerin sınırlı kaldığı büyük ölçekli bir yapıya sahip olmasının önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, kurumun olumsuz etkileneceği düşüncesiyle çalışanın işten ayrılmaması gibi normatif bağlılığın göstergelerinden olan bir durumun, TCMB gibi kurumsallaşmış bir yapıya sahip ve kişilere bağımlı olmayan bir kuruluştaki gerçekleşmesinin pek mümkün olmadığı düşünülmektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini oluşturan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının birbirileri arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda; söz konusu bağlılık boyutları arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Buna göre, her bir bağlılık boyutu diğerlerinden bağımsız olarak örgütsel bağlılığa ilişkin farklı bir boyutu ölçmekte, ayrıca bir boyuttaki değişim diğer boyutları etkilememektedir. Literatürde ise, söz konusu bağlılık türlerinin birbirlerini etkileyip etkilemedikleri konusu tartışmalıdır.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarının çalışanların “İdare Merkezi” ve “Şube” başlıkları altında toplanan görev yerlerine göre farklılık göstermediğinin incelendiği analizin sonuçlarına göre, görev yeri ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Buna göre, “Şube” çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyinin (Ort = 3,71) “İdare Merkezi” çalışanlarına kıyasla (Ort = 3,49) daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Görev yeri ile devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ise görev yerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki analiz sonuçlarına göre, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığın cinsiyet ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre, erkek çalışanların devamlılık bağlılığı düzeylerinin (Ort = 3,65) kadın çalışanlarından (Ort = 3,43) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı gerekçe ve nedenler ileri sürerek erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler. Örgütsel bağlılığı oluşturan boyutlardan devamlılık bağlılığı konusunda, toplumda kadın ve erkeğe yüklenen rollerin önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Söz konusu bulgu değerlendirildiğinde, özellikle Türk toplumunun erkek egemen bir yapıya sahip olmasının, ailenin ihtiyaçlarının karşılanmasında erkeğe önemli sorumluluklar yüklenmesinin, erkekleri örgütte kalmaya daha çok zorladığı, bu nedenle de erkek katılımcıların devamlılık bağlılığı düzeylerinin daha yüksek çıktığı düşünülmektedir. Cinsiyete bağlı olarak anlamlı farklılık gösteren diğer

bir bağıllık türü de normatif bağıllıktır. Sonuçlar, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin hem erkeklerde hem de kadınlarda normatif bağıllık düzeyinin, ortalama değer (Ort = 3,00) altında gerçekleştiğini göstermektedir. Bunun yanında, kadın katılımcıların (Ort = 2,14) erkek katılımcılardan (Ort = 2,26) daha düşük normatif bağıllığa sahip oldukları belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, farklı cinsiyetlerdeki çalışanların duygusal bağıllık düzeyleri arasında belirgin bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Buna göre, cinsiyetin çalışanların duygusal bağıllık düzeylerini etkilemediği ve duygusal bağıllığın cinsiyetten bağımsız olduğu sonucuna varılmaktadır.

Çalışanların medeni durumu ile örgütsel bağıllıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre, duygusal bağıllık ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların duygusal bağıllık düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaştığı ve evli çalışanların duygusal bağıllık düzeyinin (Ort = 3,72) bekârlardan (Ort = 3,30) daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık ile medeni durum arasındaki ilişki ise anlamlı bulunmamıştır. Literatürde, evli olan çalışanların, ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için yatırımlarını kaybetme ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyecekleri, bu nedenle de örgütsel bağıllıklarının artacağı belirtilmektedir. Söz konusu bulgunun, çalışanın daha çok devamlılık bağıllığı ile ilgili olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulardan hareketle, evli ya da bekâr ayrımı olmaksızın çalışanların ihtiyaç duydukları için Bankada çalışmaya devam ettikleri sonucuna varılabilir. Özellikle, mevcut küresel kriz ortamında alternatif iş olanaklarının sınırlı olmasının ve Bankanın faaliyet alanının daha çok kendine özgü olmasının çalışanların Bankadaki görevlerine devam etmelerinde olumlu etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların yaşı ile örgütsel bağıllıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre, yaş değişkeninin duygusal bağıllık ve devamlılık bağıllığı ile anlamlı ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Ancak, yapılan testler sonucunda, yaşın duygusal bağıllık boyutundaki varyansı açıklamadaki etkisinin yüksek olduğu, devamlılık bağıllığı boyutundaki varyansı açıklamadaki etkisinin ise yüksek olmadığı anlaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar duygusal bağıllık boyutu açısından

incelendiğinde; 18-40 yaş grubundaki katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin 41 ve üzeri yaş grubundaki katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği, 18-40 yaş grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin (Ort = 3,29, 3,37) belirgin bir şekilde 41 ve üzeri yaş grubundaki katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinden (Ort = 3,93, 3,76) ayrıldığı görülmektedir. Buna göre, 41 ve üzerindeki yaş grubunda yer alan çalışanların duygusal bağlılıkları, 18-40 yaş grubunda yer alan çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Söz konusu bulgular, çalışanların yaşı ilerledikçe iş bulma olanaklarının azaldığı durumu göz önünde alınarak değerlendirildiğinde; ileri yaştaki çalışanların işi bırakmanın yüksek maliyetini de dikkate alarak daha içten duygularla Bankaya ve işine bağlı hale geldikleri tahmin edilmektedir. Devamlılık bağlılığının yaş değişkeni bağlamında değerlendirilmesi durumunda ise, duygusal bağlılık boyutundaki ilişkinin benzeri bir durumun söz konusu olduğu görülmektedir. 18-40 yaş grubundaki çalışanların devamlılık bağlılığı düzeylerinin (Ort = 3,68, 3,75) belirgin bir şekilde 41 ve üzeri yaş grubundaki katılımcıların devamlılık bağlılığı düzeylerinden (Ort = 3,41, 3,37) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun oluşmasında, yaşı görece daha yüksek olan çalışanların emeklilik haklarını kazanmış ya da kazanmak üzere olmaları sebebiyle Bankada çalışmayı kendileri için bir zorunluluk olarak görmemelerinin etkili olduğu düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, mevcut ekonomik kriz koşullarında alternatif iş olanaklarının kısıtlı olmasının, daha genç yaş grubundaki çalışanları daha fazla etkileyerek devamlılık bağlılığını artırıcı bir etki yaptığı düşünülmektedir. Literatürde, yaşın örgütsel bağlılığa olan etkisi net olarak belirlenememiş olmakla birlikte, yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair karmaşık sonuçlara ulaşılmıştır. Bu araştırmada yapılan analiz sonucunda ise, yaşın duygusal bağlılıkla doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu ve çalışanın yaşı arttıkça duygusal bağlılığının da arttığı yönünde sonuç elde edilmiştir. Ancak, duygusal bağlılığın yaş ile olan ilişkisi, devamlılık bağlılığında ters yönlü bir özellik arz etmektedir. Buna göre, yaş arttıkça çalışanların devamlılık bağlılığının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların eğitim durumları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı, anlamlı analiz yapabilmek için

“İlköğretim, lise ve önlisans”, “lisans” ve “lisans üstü” olmak üzere üç grup altında toplulaştırılarak incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, eğitim durumu ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile eğitim durumu arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Yapılan testler sonucunda, yaşın duygusal bağlılık boyutundaki varyansı açıklamadaki etkisinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde; “ilköğretim, lise ve ön lisans”, “lisans” ve “lisans üstü” mezun grubundaki katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin anlamlı bir şekilde birbirlerinden farklılık gösterdiği ve eğitim düzeyi arttıkça duygusal bağlılığın azaldığı belirlenmiştir (“ilköğretim, lise ve ön lisans” mezunları için Ort = 3,98, “lisans” mezunları için Ort = 3,56 ve “lisans üstü” mezunları için Ort = 3,23). Literatürde de, eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlamın arttığı ve beklentilerin yükseldiği, bu nedenle de bağlılık ile eğitim düzeyi arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu genel olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, eğitim düzeyi düşük olan çalışanların, başka bir örgütte iş bulma olanağının görece düşük olmasından dolayı mevcut örgütüne daha içten duygularla bağlanması beklenmektedir. Araştırmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, eğitim düzeyi ve bağlılık ilişkisiyle ilgili literatürü destekleyen bir sonuca ulaşıldığı görülmektedir.

Çalışanların Bankadaki hizmet süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre, duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı boyutlarında elde edilen cevaplar katılımcıların hizmet süresi grubuna bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Normatif bağlılık ile hizmet süresi arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yapılan testler sonucunda, hizmet süresinin duygusal bağlılık boyutundaki varyansı açıklamadaki etkisinin yüksek, devamlılık bağlılığı boyutundaki varyansı açıklamadaki etkisinin ise düşük olduğu anlaşılmıştır. Katılımcılardan hizmet süresine ilişkin elde edilen grup karşılaştırmaları sonuçları incelendiğinde; hizmet süresi bağlamında sadece 0-10 yıl arasında hizmeti olan çalışanların duygusal bağlılıklarının, 21 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahip çalışanların duygusal bağlılıklarından daha zayıf olduğu belirlenmiştir. Diğer hizmet yılı grupları arasında anlamlı bir

farklılaşma bulunamamıştır. Analiz sonuçlarına devamlılık bağlılığı bağlamında bakıldığında ise, hizmet süresi 0-5 yıl arasında olan çalışanların devamlılık bağlılıkları, 21 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahip çalışanların devamlılık bağlılıklarından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre, 0-5 yıl (Ort = 3,71) arasında hizmeti olan çalışanların, 21-25 yıl (Ort = 3,40) ve 26 yıl ve üzeri (Ort = 3,38) hizmet süresine sahip çalışanlara kıyasla devamlılık bağlılıklarının belirgin bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanında, 0-5 yıl ve 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip katılımcıların devamlılık bağlılık düzeyleri, 6-20 yıl hizmet süresine sahip çalışanların devamlılık bağlılığı düzeylerinden anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Söz konusu bulgular çerçevesinde; çalışanın hizmet süresinin genel olarak yaşa bağlı olarak arttığı düşünüldüğünde, hizmet süresine ilişkin bulguların çalışanın yaşına ilişkin bulgularla benzer özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Hizmet süresinin, çalışanın kendisine yaptığı yatırımın bir karşılığı şeklinde algılanması durumunda, örgütten ayrılmak, söz konusu yatırımların sonuçlarını kaybetmek anlamına geleceği için çalışanın örgütüne daha çok bağlandığını ve daha içten duygularla Bankaya ve işine bağlı hale geldiğini söylemek mümkündür. Ayrıca, hizmet süresi görece yüksek olan çalışanların emeklilik haklarını kazanmış ya da kazanmak üzere olmaları, bu nedenle de Bankada çalışmayı kendileri için bir zorunluluk olarak görmemelerinin devamlılık bağlılığı düzeylerinin düşük çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların unvandaki hizmet süreleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre ise, unvandaki hizmet süresinin örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Bu çalışma kapsamında düzenlenen anket sonuçlarıyla birlikte daha önce literatürde yer alan çalışmalar da göz önünde bulundurulduğunda, TCMB çalışanlarının yaşları ve hizmet süreleri ile duygusal bağlılıkları arasında aynı yönlü bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Ayrıca, eğitim düzeyi yükseldikçe duygusal bağlılığın da azaldığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle, yaşı ile hizmet süresi görece düşük ve eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların duygusal

bağlılıklarının düşük olmasının TCMB'ye özgü bir durum olmadığı sonucuna varılmaktadır.

Bununla birlikte, çalışanların görüş ve önerilerini belirttikleri soruya verilen yanıtlar incelendiğinde; Bankada çalışmaya devam etmelerinin sebebi olarak, daha önce TCMB Mensupları Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı'ndan ayrılmış ve sonrasında da tekrar üye olarak emeklilik sürelerinin dolmasını bekleyen ve bunu da devamlılık bağlılığına ilişkin sorulara verdikleri yanıtlarla gösteren önemli sayıda çalışanın varlığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, emeklilik hakkının elde edilmesi için gerekli olan 20 yılın üzerinde hizmet süresine sahip çalışanların devamlılık bağlılığı düzeylerinin, söz konusu etki arındırıldığında çok daha düşük çıkması beklenmektedir.

Uygulanan anket, katılımcıların görüşleri ve literatürde yapılan araştırmalar ışığında çalışanların örgütsel bağlılığının geliştirilmesine yönelik öneriler aşağıda belirtilmiştir:

Analiz sonuçlarına göre, yaş ve hizmet süresi görece düşük olan çalışanların devamlılık bağlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Devamlılık bağlılığının, ihtiyaca bağlı olarak ve genelde alternatif eksikliğine dayalı bir bağlılık şekli olması nedeniyle, bu tip bağlılığa sahip çalışanların Bankada çalışmaya devam etseler dahi kendi performanslarını tam olarak sergilemediklerini literatürde yapılan çalışmalar bağlamında söylemek mümkündür. Özellikle iş güvencesinin yüksek olduğu TCMB gibi kurumlarda, istihdam politikasının da bu tür bağlılığı destekler bir nitelik göstermesi beklenebilir. Bu nedenle, devamlılık bağlılığı yüksek olan özellikle yaş ve hizmet süresi düşük olan çalışanların duygusal bağlılıklarının artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması önem taşımaktadır. Çünkü duygusal bağlılığın artması, kişinin ve örgütün amaç ve değerlerinin örtüştüğünün göstergesi olup performansı artırıcı etkiye sahiptir.

Bu kapsamda; çalışanların örgüte olan bağlılığını sağlamak için yapılması gerekenler işe alım sürecinde başlamaktadır. Seçme ve değerlendirme yapılırken ilgili pozisyon için aranan yetkinliklerin kişinin yetkinlikleri ile örtüştüğünün belirlenmesi gerekmektedir. Söz konusu pozisyon için gerekenden fazla nitelik ve yetkinliklerdeki kişilerin bir süre sonra mutsuz olmalarına, yaptıkları işlerden sıkılmalarına yol açması olasıdır. Bu tür bir durumu engellemek için de, karşılıklı yükümlülüklerden kaynaklanan beklentilerin çok dikkatli olarak incelenmesi ve başvuru sahiplerine iş ve Banka hakkında yeterli bilgilerin verilerek iş görüşmelerinin yapılması önerilmektedir.

Çalışanların örgüte bağlılığında çok önemli bir başka konu da kurumsal iletişimdir. Banka üst yönetiminin çalışanların ihtiyaç ve isteklerinden haberdar olabilmesi ve çalışanların kendilerini ifade edebilmesi, sağlam bir kurum kültürünün ve aidiyet duygusunun oluşturulabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Sorumlulukları çalışanlara yaymak ve örgüt vizyonunun kurumun her kademesinde benimsenmesini sağlamak da aidiyet duygusunun artmasına neden olabilecektir. Bu iletişimi sağlamanın ve çalışanların görüşlerini almanın en güvenilir yolu "Çalışan Memnuniyeti Anketi"dir. Bu nedenle, çalışanların sorunlarının tespiti ve iyileştirilmesi amacıyla yönelik olarak, TCMB'de ilk kez 2008 yılında uygulanan "Çalışan Memnuniyeti Anketi" sonuçları dikkate alınarak memnuniyet düzeyinin düşük olduğu alanlarda eylem planlarının hazırlanmasının ve iyileştirme çalışmalarının yapılmasının örgütsel bağlılığa katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Ayrıca, 2 yılda bir tekrarlanması planlanan söz konusu anket sonuçlarının karşılaştırmalı olarak incelenmesinin ve memnuniyetin zaman içinde nasıl değiştiğinin takip edilmesinin, uygulama sonuçlarının etkinliğinin değerlendirilmesi açısından yararlı olacağı öngörülmektedir.

Banka çalışanlarının, çalışmada uygulanan ankette belirttikleri eleştirilerden biri de, bazı unvan ve/veya birimlerde çalışanlara ayrıcalıklı işlemler yapıldığına ilişkin çalışanların örgütsel adalet boyutu algılamalarıdır. Örgütsel adalet, çalışanların, görev dağılımı, mesaiye uyulması, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri yerine getiren farklı unvanlardaki çalışanlara farklı ücretin verilmesi, özellikle düşük ücret alan

çalışanların örgütsel adalet algılamasını olumsuz yönde etkileyecektir. İdare Merkezinde “Kısım Amiri”, “Şef”, “Şef Yardımcısı” ve “Memur” unvanlarının görev tanımları, “uzman” ve “uzman yardımcısı” unvanlarının görev tanımları ile paralellik göstermektedir. Buna karşın, ilgili unvanların işe alım süreçleri, ücretleri ve kariyer yolları gibi alanlarda farklılaştıkları görülmektedir. Aynı görevi yerine getiren ve sorumluluk anlamında da çok fazla farklılaşmadıkları görülen bu tür unvanlarda, yeniden yapılanmaya gidilmesinin ve unvan fazlalığının ortadan kaldırılarak, kontrol edilebilir unvan yapısının oluşturulmasının bir zorunluluk olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, oluşturulacak yeni unvan yapısına ilişkin iş analizi çalışmaları sonrasında yapılacak iş değerlemesi uygulaması ile ücret sistemine temel teşkil etmek üzere nesnel verilerin elde edilmesi ve unvanlar arasındaki dengesizliklerin giderilmesi söz konusu olabilecektir. Buna bağlı olarak, TCMB’de farklı unvanlara farklı şekillerde uygulanan unvan terfisi, kadro derecesi terfisi, hizmet yılına göre ödenek terfisi gibi terfi yöntemlerinin sadeleştirilerek unvan değiştiğinde görev ve sorumluluklarda farklılık yaratılmasını öngören nesnel bir yöntemin benimsenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Anket katılımcılarının görüş belirttikleri konulardan biri de, Bankadaki kariyer ve terfi olanaklarının sınırlı olduğuna yönelik söylemleridir. Geleneksel olarak örgütlerdeki kariyer geliştirme, dikey hiyerarşik yapıda ilerleme olarak algılanmaktadır. Ancak, günümüzde kariyer gelişimi, üst görevlere ulaşmaktan daha farklı anlamlar içermektedir. Kariyer gelişiminin göstergesi, önceleri “makam/mevki” olarak görülürken, günümüzde “bilgi ve yetkinlikler” ön plana çıkmıştır. Bu çerçevede, TCMB’nin ücret yönetiminin de bilgi ve yetkinliklerden ziyade dikey hiyerarşide ilerlemeyi ödüllendiren bir yapıda olduğu söylenebilir. Çünkü, çalışanların ücretlerinin artmasının en önemli koşullarından biri, üst unvanlara terfi etmektir. Söz konusu ücretlendirme yapısından dolayı, terfi edemeyen nitelikli çalışanların motivasyon kaybı yaşamalarının ve yöneticilik yeteneği sınırlı olan çalışanların üst görevlere atanabilmek için ısrarcı davranmalarının önemli bir sorun oluşturacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda, TCMB’de yönetici pozisyonlarının sayısının hızla azaldığı, Bankanın hiyerarşik yapılanması içinde yukarıya doğru çıkıldıkça kariyer yollarının sınırlandığı ve hatta

kapandığı dikkate alındığında, TCMB'nin ücret yönetiminin yatay kariyer anlayışına paralel bir şekilde değiştirilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

Bulunduğu birimde çalışmaktan ya da yaptığı işin niteliğinden hoşnut olmayan çalışanlar için örgütsel bağlılığın artırılmasına yönelik geçici bir öneri olarak iş rotasyonunun da gündeme gelmesi söz konusu olabilir. Çalışanlara tecrübelerini farklılaştırma ve becerilerini geliştirme imkanı vermek için örgütsel ve kişisel ihtiyaçlara göre, çalışanların farklı görevlerde çalışması sağlanabilir. Böylece, sıradan işlerin çalışanlar üzerinde yarattığı sıkıntı ve psikolojik yorgunluk önlenerek, verimlilik düşüşünün önüne geçmek söz konusu olabilecektir. İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek hem bireysel tatmin sağlayabilir hem de örgütsel bağlılığın artmasına katkıda bulunabilir. TCMB'de çalışanların naklen veya terfi atanmaları ile rotasyon uygulamasının gerçekleştirildiği görülmektedir. Ancak söz konusu uygulamalar düzenli bir rotasyon politikasının bir parçası olmayıp birimlerin ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Buna karşın, düzenli olarak rotasyon uygulamasını öngören bir yönetmelik 1992 yılında yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmeliğe göre; Banka yararı, hizmet gereği, kadro, terfi ve görev imkânları dikkate alınmak suretiyle İdare Merkezi ve Şubelerde yer ve görev değişimine tabi tutulacak memurların; görev yerleri, unvanları ile %10 oranına kadar sayısal olarak belirlenmesi hususunda Banka Yönetim Komitesi'ne yetki verilmiştir. Bu yetki çok yoğun bir şekilde kullanılmamakla birlikte, rotasyon uygulamasından kalma bir prensip olarak, bir şube çalışanının müdür, müdür yardımcısı, başveznedar, koruma ve güvenlik grup şefi gibi unvanlara atanması için başka bir şubeye tayin olması gerekmektedir. Bu çerçevede, ilgili yönetmeliğin mevcut koşullar ışığında gözden geçirilip kariyer yönetiminin hedeflerine göre yeniden düzenlenerek işler hale getirilebileceği düşünülmektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılığının artırılması amacına yönelik olarak yukarıda ifade edilen öneriler dışında;

- Çalışanların süreçlere aktif katılımını sağlamak için fikir ve önerilerinin alınmasının,

- Çalışanlara değer verildiğine ilişkin, hizmet armağanı törenleri, teşekkür belgeleri, kişiye özel ve kurum amblemlili kartvizit gibi uygulamaların yaygınlaştırılmasının,
- Eğitim programlarının, bireysel ve örgütsel ihtiyaçlarla örtüşecek şekilde düzenlenmesinin,
- Performans değerlendirmelerin zamanında ve nesnel olarak yapılarak geribildirim verilmesinin,
- Çalışanların görevlerine ve niteliklerine uygun işlerin verilmesinin,
- Görevlerin yerine getirilmesinde, çalışana gerektiğinde inisiyatif verilmesinin ve çalışanların gereksiz gözetiminden kaçınılmasının,
- İşin gereklerine uygun ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak ergonomik bir çalışma ortamının oluşturulmasının,
- Kurum içinde düzenlenen kültürel ve sportif etkinliklerin sayısının artırılması ve bu etkinliklere katılımın teşvik edilmesinin,
- İnsan kaynakları ilke ve politikalarının çalışanlarla paylaşımı artırılarak şeffaflığın sağlanmasının,

TCMB çalışanlarının örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

Sonuç olarak, TCMB çalışanlarının bağlılığını artırmakta, Banka üst yönetimine, birim yöneticilerine ve İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'ne önemli görevler düşmektedir. İnsan kaynakları strateji, politika ve uygulamalarının kalitesinin yükseltilmesi, çalışanların sorunlarının tespit edilmesi ve iyileştirilmesi amacına yönelik oluşturulacak politikaların Banka üst yönetimince de desteklenmesi, kuruma olan bağlılığın artırılmasında en belirleyici unsurlardır.

KAYNAKÇA

- Agarwal, S., De Carlo, T. E. ve Vyas, S. B. (1999). Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salespersons. *Journal of International Business Studies*, 30, 4, 727-743.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P., (1990). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*, 26, 1, 46-91.
- Altıntaş, F. (2002). İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar. Bursa, Ezgi Yayınları.
- Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G. ve Alonso, R. C. (Haziran 1973). On Operationalizing the Concept of Commitment. *Social Forces*, 51, 3-9, 448-454.
- Alvi, S. A. ve Ahmed, S. W. (1987). Assessing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan a Case Study. *Human Relations*, 40, 5, 267-280.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Aranya, N. ve Jacobson, D. (1975). An Empirical Study of Theories of Organizational and Occupational Commitment. *The Journal of Social Psychology*, 97, 15-22.
- Aryee, S. ve Heng, L. J. (1990). A Note on the Applicability of an Organizational Commitment Model. *Work and Occupations*, 17, 2, 229-239.
- Atay, S. (2006). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aven, F., Parker, B. ve Glen, M. Mc E. (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis. *The Journal of Business Research*, 26, 1, 63-73.
- Ayduran, B. (2008). Ücret Yönetimi ve Ücret Sistemleri. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Balçı, A. (1985). Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başığit, A. (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, 28, 1, 7-15.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, O. M. ve Gilbert, N. L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39, 2, 464-482.
- Berger, P. K. ve Grimes, A. J. (Haziran 1973). Cosmopolitan-Local: A Factor Analysis of the Construct. *Administrative Science Quarterly*, 18, 2, 223-235.
- Biggart, N. W. ve Hamilton, G. G. (1984). The Power of Obedience. *Administrative Science Quarterly*, 29, 540-549.
- Blau, G. J. (1985). The Measurement and Prediction of Career Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 278-288.
- Blau, G. J. (1999). Early-Career Job Factors Influencing the Professional Commitment of Medical Technologists. *Academy of Management Journal*, 42, 6, 687-695.
- Blau, G. J. ve Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12, 2, 288-300.
- Breet, J. F., Cron, W. L. ve Slocum, JR. J. W. (1995). Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 1, 261-271.
- Bulut, M. (2003). Örgütsel Bağlılık. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Byington, J. R. ve Johnston, J. G. (1991). Influences on Turnover of Internal Auditors. *Internal Auditing*, 7, 2, 3-10.
- Can, H. (1997). Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cengiz, A. A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Chen, I., Gupta, A. ve Chung, C. H. (1996). Employee Commitment to the Implementation of Flexible Manufacturing Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 16, 7, 4-13.
- Chen, Z. X. ve Francesco, A. M. (Haziran 2003). The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 3, 490-516.
- Chow, I. H. S. (1994). Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan. *The International Journal of Career Management*, 6, 4, 3-9.
- Chow, C. W., Harrison, G. L., McKinnon, J. L. ve Wu, A. (2001). Organizational Culture, Association with Affective Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain and Information Sharing in a Chinese Cultural Context. San Diego State University, Ciber Working Paper Series, Publication 111, Fall.
- Chusmir, L. H. (1982). Job Commitment and Organizational Woman. *Academy of Management Review*, 7, 4, 595-602.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-554.
- Cohen, A. (1996). On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct?. *Educational and Psychological Measurement*, 56, 3, 494-504.
- Cohen, A. ve Lowenberg, G. (1990). A Reexamination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Human Relations*, 43, 10, 1015-1050.
- Colarelli, S. M., Dean, R. A. ve Konstans, C. (1987). Comperative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals. *Journal of Applied Psychology*, 72, 4, 558-566.
- Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Darden, W. R., Hampton, R. ve Howell, R. D. (1989). Career Versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeople's Commitment. *Journal of Retailing*, 65, 1, 80-106.

- Davis, K. ve Newstorm, J. W. (1989). Human Behavior at Work, Organizational Behavior. Eighth Edition. McGraw Hill Book Company, New York.
- DeCottis, T. A. ve Summers, T. P. (1987). A Path Analysis of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40, 7, 445-470.
- Dick, G. ve Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *The International Journal of Public Sector Management*, 14, 2, 111-128.
- Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Yayın, İstanbul.
- Dubin, R., Champoux, J. E. ve Porter, L. W. (1975). Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers. *Administrative Science Quarterly*, 20, 411-421.
- Eren, E. (1993). Yönetim ve Organizasyon. Beta Basın Yayın ve Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ergun, T. (1975). Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, 8, 4, 97-106.
- Ertekin, Y. (1978). Örgütsel İklim. Ankara, TODAİE.
- Ertürk, A. (2003). Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3, 2, 147-170.
- Etzioni, A. (1966). A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates. 401 printing, New York, The Free Press.
- Farrell, D. ve Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 1, 78 - 95.
- Fukami, C. V. ve Larson, E. W. (1984). Commitment to Company and Union: Parallel Models. *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, 367-371.
- Gaertner, K. N. ve NOLLEN, S. D. (1989). "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*, 42, 11, 975-991.
- Gal, R. (1983). The Military Profession: Between Commitment and Obedience, Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium. (Derleyen: Donald Lang). *Royal Roads Military College*, 270-279.
- Gallie, D., Kostova, D. ve Kuchar, P. (1999). Employment Experiences and Organizational Commitment: An East-West European Comparison. *Work, Employment & Society*, 13, 4, 621-641.

- Gilmer, J. H. (1968). Memur ve Siyaset: Yönetime Bağlılık. (Çeviren: V. Pekiner). *Amme İdaresi Dergisi*, 1, 1, 91-94.
- 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.
- Glisson, C. ve Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 1, 61-81.
- Goffee, R. ve Gareth, J. (2000). Kurum Kültürü. (Çeviren: K. Kutmandu). MediCat Yayınları, Ankara.
- Gökmen, S. (1996). İşletmeye Bağlılık Anketi'ni Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gözen, E. D. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gunz, H. P. ve Gunz, S. P. (1994). Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers. *Human Relations*, 47, 7, 801-826.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2001). Yönetim ve Organizasyon. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güngör, E. (2003). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Yöneticilerin İnsan İlişkilerindeki Tutumları. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.
- Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Harvey, M. G., Novicevic, M. M. ve Speier, C. (1999). Inpatriate Managers: How to Increase the Probability of Success. *Human Resource Management Review*, 9, 1, 51-81.

- 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.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 15, 1, 13-22.
- İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. İleri Giden Ofset, Ankara.
- Jamal, M. (1990). Relationship of Job Stress and Type-A Behavior to Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems and Turnover Motivation. *Human Relations*, 43. 8. 734.
- Johnson, W. R. ve Jones, G. (1991). The Effects of Equity Perceptions on Union and Company Commitment. *Journal of Collective Negotiations in Public Sector*, 20, 3, 235-244.
- Kang, W. K., Lee, K. C., Lee, S. ve Choi, J. (2004). Investigation of Line Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map, Computers in Human Behavior. *Academy of Management Journal*, 199-298.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise. *American Sociological Review*, 33, 4, 499-517.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. (Çeviren H. Can, Y. Bayar), TODAİE Yayınları, Ankara.
- Kavi, A. (1998). Relationship Between Organizational Commitment and Organizational-Professional Conflict, The Case of Electrical Engineers in Turkey. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, F. T. (2005). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Polis Akademisi Başkanlığı'nda Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Kaya, O. (2007). Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Keleş, H. N.K. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. 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*.
- 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.
- Lam, T. ve Zhang, H. Q. (2003). Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 4, 214-220.
- Lamsa, A. M. ve Savolainen, T. (1999). Exploring Commitment in Different Contexts Change: Findings From a Study on Downsizing and Quality Improvement. *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, 3, 1, 35-41.
- 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.
- Leong, C. S., Furnham, A. ve Cooper, C. L. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship. *Human Relations*, 49, 10, 1345-1361.
- Locke, E. A., Latham, G. P. ve Erez, M. (1988). Determinants of Goal Commitment. *Academy of Management Review*, 13, 1, 23-39.
- Loscocco, K. A. (1990). Reactions to Blue-Collar Work: A Comparison of Women and Men. *Work and Occupations*, 17, 2, 152-177.
- Lundenberg, D. E., (1992). The Management of People in Hotels and Restaurants. 5th Revised Edition, W.C. Brown Publishers, Dubuque, Iowa.
- Luthans, F. (1995). Organizational Behavior. Seventh Edition, New York, McGraw-Hill.
- Luthans, F., Baack, D. ve Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*, 40, 4, 219-236.
- Maguire, M. A. ve Ouchi, W.G. (Aralık 1975). Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly*, 20, 4, 559-569.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 2, 171-194.

- Mayer, R. C. ve Schoorman, F. D. (1992). Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two Dimensional Model of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 3, 671-684.
- McDonald, D. J. ve Makin, P. J. (2000). The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership&Organization Development Journal*, 21 2, 84-91.
- McGee, G. W. ve Ford, R. C. (1987). Two (or more ?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 4, 638-642.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, 372-378.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. G. ve Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 1, 152-156.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P, Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 538-551.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace Theory: Research and Application. Sage Publications, Inc. London.
- Meyer, J. P, Irwing, P. G. ve Allen, N. J. (1998). Examination of Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P, Stanley, D. J., Herscovitz, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide*.
- Morris, J. H. ve Steers, R. M. (1980). Structural Influences on Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 50-57.

- Morris, J. H. ve Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Morris, A. ve Bloom, J. R. (Haziran 2002). Contextual Factors Affecting Job Satisfaction and Organizational Commitment in Community Mental Health Centers Undergoing System Changes in the Financing of Care. *Mental Health Services Research*, 4, 2, 71-83.
- Morrow, P. C., McElroy, J. C. ve Blum, M. (1988). Work Commitment Among Department of Transportation Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 8, 3, 96-104.
- Morrow, P. C. ve Wirth, R. E. (1989). Work Commitment Among Salaried Professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 40-56.
- Mottaz, C. J. (1989). An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups. *Journal of Vocational Behavior*, 28, 3, 214-228.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York, Academic Press.
- Muchinsky, P. M. ve Tuttle, M. L. (1979). Employee Turnover: An Empirical and Methodological Assesment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 43-77.
- Nijhof, W. J., De Jong, M. J. ve Beukhof, G. (1998). Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration. *Journal of European Industrial Training*, 22, 6, 243-248.
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (1990). Organizational Behavior Management Challege. The Dryden Pres., USA.
- Obstroff, C. (1992). The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational-Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963-974.
- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupation Psychology*, 63, 19-31.
- Oral, E. (2008). Performans Değerlendirmesinde Geri Bildirim: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Önerisi. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.

- O'Reilly, C. ve Caldwell, D.F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.
- Özdemir, G. (2003). Operasyonel ve Destek Birimlerinde İş Doyumu: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.
- Parasuraman, S. ve Nachman, S. A. (1987). Correlates of Organizational and Professional Commitment: The Case of Musicians in Symphony Orchestras. *Group and Organization Studies*, 12, 3, 287-303.
- Penly, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 5, 603-609.
- Powell, D. M. ve Meyer, J. P. (Ağustos 2004). Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1, 157-177.
- Randall, D. M. ve Cote, J. A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs. *Work and Occupations*, 18, 2, 194-211.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10, 3, 465-476.
- Ritzer, G. ve Trice, H. (Haziran 1969). An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Social Forces*, 47, 4, 475-478.
- Robbins, S. (1998). Organizational Behaviour (Eight Edition). Prentice Hall International Inc. New Jersey.
- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M. ve Boswell, W. R. (2000). The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of The Practitioner and Academic Literatures. *Human Resource Management*, 39, 4, 305-320, Winter.
- Rowden, R. W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21/1, 30-35.

- Rusbult, C. E. ve Farrell, D. (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact On Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 3, 429-438.
- Saal, F. E. ve Knight, P. A. (1987). Industrial-Organizational Psychology, Science and Practise. Brooks/Cole Publishing Comp: Pacific Grove.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior. Chicago, Illionis.St. Clair Press.
- Sager, J. K. ve Johnston, M. W. (1989). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9, 1, 30-41.
- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı.
- Savery, L. K. ve Syme, P. D. (1996). Organizational Commitment and Hospital Pharmacists. *Journal of Management Development*, 15, 1, 14-22.
- Schwenk, C. R. (1986). Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action. *Academy of Management Review*, 11, 2, 298-310.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1994). Managing Organization Behavior. Fifth Edition, John Willey&Sons, Inc: New York.
- Schwenk, C. R. (1986). Information, Cognitive Biases, and Commitment to A Course of Action. *Academy of Management Review*, 11, 2, 298-310.
- Scott, D. C. (1993). Assesing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach. *The Prison Journal*, 74, 3, 263-275.
- Sears, D. O., Replau, L. A., Freedman, J. L. ve Taylor, S. E. (1988). Social Psychology. 6th Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Semerci, F. (2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Değerlendirici Hataları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Örneği. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.
- Semerci, A. S. (2005). İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.
- Shafer, W. E. (2002). Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes Among Management Accountants. *Journal of Business Ethics*, 38, 263-275.

- Shafer, W. E., Park, L. J. ve Liao, W. M. (2002). Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15, 1, 46-48.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 71, 16, 143-150.
- Shore, L. M., Barksdale, K. ve Shore, T. H. (1995). Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization. *Academy of Management Journal*, 38, 6, 1593-1615.
- Sorenson, J. E. ve Sorenson, T. L. (1974). The Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 98-106.
- Sökmen, A. (2000). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 45-46.
- Suliman, A. M. T. (2002). Is It Really Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship. *Journal of Management Development*, 21, 3, 170-183.
- Şenatalar, F. (1975). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. Üçler Matbaası, İstanbul.
- Taş, M. A. (2004). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekin, A. (2002). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma: Türkiye-Pakistan Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Thornton, R. (1970). Organizational Involvement and Commitment to Organization and Profession. *Administrative Science Quarterly*, 15, 1, 417-425.
- Tolay, E. (2003). Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Toptaş, A. B. (2008). Kariyer Yönetimi ve TCMB'deki Durum. Yayımlanmamış Rapor. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.

- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 233-244, Summer.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. ve O'Reilly, C. A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Türk Dil Kurumu. (2009). Erişim: 20 Mart 2009, <http://www.tdk.org.tr>.
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası. (2008). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Çalışan Memnuniyeti Anketi Raporu. Ankara.
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası. (2008). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası 2009-2011 Yılları Stratejik Planı. Ankara.
- Van Sell, M., Brief, A ve Schuler, R. (1981). Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research. *Human Relations*, 34, 43-71.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşların Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wahn, J. C. (1998). Sex Differences In The Continuance Component or Organization Commitment. *Group&Organizational Management*, 23, 256-268.
- Wallace, J. E. (1995a). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, 1-4, 228-255.
- Wallace, J. E. (1995b). Corporatist Control and Organizational Commitment Among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firm. *Social Forces*, 7, 3, 811-839.
- Wasti, S. A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış. (Derleyen: Z. Ayçan). *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, 21, 201-224, Ankara.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A normative View. *Academy of Management Review*, 7, 3, 418-428.
- Wiener, Y. ve Vardi, Y. (1980). Relationships Between Job, Organization and Work Outcomes: An Integrative Approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 1, 81-96.
- 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.

Yağcı, 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.

Yıldırım, F. (2002). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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.

EKLER

**TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ**

Değerli Katılımcı,

“Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması” konulu uzmanlık yeterlilik tezinde kullanılacak olan bu anket ile, Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyelerinin, demografik ve iş ile ilgili bilgilerle ilişkisinin analiz edilmesi amaçlanmaktadır.

Ankete katılım **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Anket sonuçları üzerinde, bireysel düzeyde herhangi bir değerlendirme kesinlikle yapılmayacak ve kişilere ait bilgiler **gizli** tutulacaktır.

Yaklaşık olarak 5 dakikada tamamlanabilen bu anket, iki bölümde gruplanmış toplam 25 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde, anketi dolduranlar hakkında kişisel bilgi soruları, ikinci bölümde ise örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Ankette;

- “*Aidiyet*” kişinin kendini bir gruba ait hissetmesini,
- “*Duygusal bağlılık*” bireyin örgütte kalma ve örgütün hedef ve değerlerini benimsemesini,

ifade etmektedir.

Anketin araştırmaya katkı sağlayabilmesi için, sizden istenen bilgilerin eksiksiz, tarafsız ve doğru olarak yanıtlanması önem taşımaktadır. Soruları, durumunuzu/düşüncelerinizi en iyi yansıtacak şekilde yanıtlayınız.

Ankette yer alan tüm soruların yanıtlanması zorunlu olduğundan bir sayfada bulunan tüm sorular cevaplanmadan sonraki sayfaya geçilememektedir. Sayfada yer alan soruları cevaplandırdıktan sonra, dilerseniz [<< önceki] tuşunu kullanarak daha önceki sayfalara geri dönebilirsiniz. Ankette yer alan tüm soruların tek seferde cevaplandırılması gerekmektedir.

Ayırdığınız zaman ve gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederim.

Tamer Gündoğan
İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü
Uzman Yardımcısı

Tel : 3882
E-posta : Tamer.Gundogan@tcmb.gov.tr

I. BÖLÜM
KİŞİSEL BİLGİLER

1. Biriminiz:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Araştırma ve Para Politikası Gn. Md. | <input type="checkbox"/> Adana Şubesi |
| <input type="checkbox"/> Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Gn. Md. | <input type="checkbox"/> Ankara Şubesi |
| <input type="checkbox"/> Banknot Matbaası Gn. Md. | <input type="checkbox"/> Antalya Şubesi |
| <input type="checkbox"/> Baş Hukuk Müş. ve Hukuk İşleri Gn. Md. | <input type="checkbox"/> Bursa Şubesi |
| <input type="checkbox"/> Bilişim Teknolojileri Gn. Md. | <input type="checkbox"/> Denizli Şubesi |
| <input type="checkbox"/> Emisyon Gn. Md. | <input type="checkbox"/> Diyarbakır Şubesi |
| <input type="checkbox"/> Güvenlik ve Savunma Sekreterliği | <input type="checkbox"/> Edirne Şubesi |
| <input type="checkbox"/> İç Denetim Gn. Md. | <input type="checkbox"/> Erzurum Şubesi |
| <input type="checkbox"/> İletişim ve Dış İlişkiler Gn. Md. | <input type="checkbox"/> Eskişehir Şubesi |
| <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları Gn. Md. | <input type="checkbox"/> Gaziantep Şubesi |
| <input type="checkbox"/> İnşaat ve Malzeme Gn. Md. | <input type="checkbox"/> İskenderun Şubesi |
| <input type="checkbox"/> İstatistik Gn. Md. | <input type="checkbox"/> İstanbul Şubesi |
| <input type="checkbox"/> İşçi Dövizleri Gn. Md. | <input type="checkbox"/> İzmir Şubesi |
| <input type="checkbox"/> Muhasebe Gn. Md. | <input type="checkbox"/> İzmit Şubesi |
| <input type="checkbox"/> Piyasalar Gn. Md. | <input type="checkbox"/> Kayseri Şubesi |
| <input type="checkbox"/> Teftiş Kurulu Başkanlığı | <input type="checkbox"/> Konya Şubesi |
| <input type="checkbox"/> Danışmanlar | <input type="checkbox"/> Malatya Şubesi |
| <input type="checkbox"/> İdare Merkezi Yöneticileri | <input type="checkbox"/> Mersin Şubesi |
| <input type="checkbox"/> İdare Merkezi Kontrolörleri | <input type="checkbox"/> Samsun Şubesi |
| <input type="checkbox"/> Frankfurt Temsilciliği | <input type="checkbox"/> Trabzon Şubesi |
| <input type="checkbox"/> Londra Temsilciliği | <input type="checkbox"/> Van Şubesi |
| <input type="checkbox"/> New York Temsilciliği | |
| <input type="checkbox"/> Tokyo Temsilciliği | |

2. Cinsiyetiniz:

- Kadın Erkek

3. Medeni Durumunuz:

- Bekâr Evli

4. Yaşınız:

- 18 – 30 36 – 40 46 – 50 56 ve üstü
 31 – 35 41 – 45 51 - 55

5. Öğrenim Durumunuz:

- İlköğretim Lise ve dengi okul Ön lisans
 Lisans Lisans üstü

6. TCMB'deki toplam hizmet süreniz:

- 1 yıldan az 6 – 10 yıl 21 yıl ve üzeri
 1 – 5 yıl 11 – 20 yıl

7. Bulduğunuz unvandaki hizmet süreniz:

- 4 yıldan az 8 – 11 yıl
 4 – 7 yıl 12 yıl ve üzeri

II. BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA YÖNELİK GÖRÜŞLER

İkinci bölümde örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Lütfen düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

8. Bankada, kendimi "aileden biri" gibi hissetmiyorum.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen katılıyorum
9. Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen katılıyorum
10. Bankanın sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen katılıyorum
11. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen katılıyorum
12. Bankanın, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen katılıyorum
13. Şu an Bankada çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen katılıyorum
14. Bankadan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen katılıyorum
15. Kendimi, bankaya karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen katılıyorum
16. Bankadan şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen katılıyorum
17. Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen katılıyorum
18. Bankadan ayrılmamanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen katılıyorum
19. Bankada çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen katılıyorum

- 20.** Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın Bankaya karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen katılıyorum
- 21.** Bankadan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen katılıyorum
- 22.** Bankadan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen katılıyorum
- 23.** Meslek hayatımın kalan kısmını Bankada geçirmekten büyük mutluluk duyarım.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen katılıyorum
- 24.** Bankadan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen katılıyorum
- 25.** Bankaya karşı güçlü bir "aidiyet" duygusu hissetmiyorum.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen katılıyorum

26. Belirtmek istediğiniz diğer görüş ve önerilerinizi yazınız.

Anket sona ermiştir, katıldığınız için teşekkür ederim.