

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI VE İŞ
GÜVENCESİZLİĞİ ALGISI İLE İŞTEN AYRILMA
NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE
YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**ÖZLÜ AZAKLI
09712005**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. AŞKIN KESER**

**İSTANBUL
2011**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI VE İŞ
GÜVENCESİZLİĞİ ALGISI İLE İŞTEN AYRILMA
NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE
YÖNELİK BİR UYGULAMA

ÖZLÜ AZAKLI
09712005

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 08/06/2011
Tezin Savunulduğu Tarih: 15/06/2011

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Tez Danışmanı :
Jüri Üyeleri :
Unvan Ad Soyad
Doç. Dr. Aşkın KESER
Prof. Dr. Esin CAN MUTLU
Doç. Dr. Yonca GÜROL

İmza

A. Keser
E. Mutlu
Yonca Gürol

İSTANBUL
2011

ÖZ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI VE İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGISI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Özlu Azaklı
Mayıs, 2011

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların iş güvencesizliği algıları ve örgütsel bağlılıkları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Çalışmanın ilk bölümünde giriş bölümüne yer verilmiştir. İkinci bölümünde, iş güvencesizliği kavramı açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, örgütsel bağlılık kavramı incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise işten ayrılma niyeti kavramı ele alınmıştır. Bu bölümleri takiben beşinci bölümde söz konusu kavramlar arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen uygulamaya yer verilmiştir. Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anketler İstanbul'un çeşitli semtlerinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı 5 farklı otelin toplam 250 çalışanına iletilmiş ve 233 kişiden geri dönüş alınmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi, Porter ve diğerlerinin 1974'te geliştirdikleri ve Mowday, Porter ve Steers'in 1979'daki çalışmasında yer alan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ile ölçülmüştür. Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek için Cammann ve diğerlerinin 1979'da Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi'nde yer alan ve 3 ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. İş güvencesizliği algısı Zeytinoğlu ve diğerlerinin 2007'de sağlık sektöründe hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında kullandıkları iş güvencesizliği ölçeği ile ölçülmüştür. Anketlerden elde edilen veriler ile ilgili tüm analizler için "SPSS 17.0 for Windows" programından yararlanılmıştır. İş güvencesizliği algısı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda her üç değişken arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İş güvencesizliği algısı ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünün belirlenmesinde 1986'da Baron ve Kenny tarafından önerilen aracı değişken analizi yöntemi kullanılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda örgütsel bağlılığın, iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasında aracı değişken rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, iş güvencesizliği algısı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve örgütteki çalışma süresi bakımından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Güvencesizliği Algısı, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, Aracı Değişken, Turizm Sektörü

ABSTRACT

AN IMPLEMENTATION INTENDED TO ANALYZE THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND PERCEPTIONS OF JOB INSECURITY AND INTENTION TO LEAVE

Özlu Azaklı

May, 2011

The main purpose of this study is to investigate the relationship between employees' perceptions of job insecurity, organizational commitment and turnover intentions. The first part of the study includes the introduction section. In the second and the third sections, the concept of job insecurity and the concept of organizational commitment are discussed respectively. In the fourth section, the concept of intention to leave is discussed. In the fifth section, the implementation of the study and its results are explained in detail. Lastly, the results of the study were discussed and some suggestions are made for further research. The research was conducted on 233 hotel employees who work in 5 four and five stars hotels in various districts of Istanbul. The data were collected by using the survey method. Organizational commitment of employees was measured by using the "Organizational Commitment Scale" which was developed by Porter et al. in 1974 and was used by Mowday, Porter and Steers in their study in 1979. Employees' turnover intention was measured by using three expressions included in the "Michigan Organizational Assessment Questionnaire" which was developed by Cammann et al. in 1979. The perception of job insecurity was measured by using the scale which was used by Zeytinoglu et al. in the research conducted on nurses in the health sector in 2007. The computer program "SPSS 17.0 for Windows" was used for the analysis of the data obtained from questionnaires. Relationships between the perception of job insecurity, organizational commitment and the intention to leave were examined. Correlation analysis indicated that there are statistically significant relationships between these variables. Based on the linear relationships between these variables, the role of organizational commitment as a mediator variable between the perception of job insecurity and the intention to leave was examined. The test for the mediation was conducted by using the model that was suggested by Baron and Kenny in 1986. Regression analyses indicated that organizational commitment partially mediated the relationship between the perception of job insecurity and the intention to leave. In addition, other hypothesis testing were conducted to determine whether the levels of perception of job insecurity, organizational commitment and turnover intention differed depending on the gender, age, level of education and organizational tenure of the employees.

Keywords: Perception of Job Insecurity, Organizational Commitment, Intention to Leave, Mediating Variable, Tourism Sector

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasını yakından takip ederek görüşlerini benimle paylaşan, ilgisini, desteğini ve yardımını hiçbir zaman esirgemeyen, değerli danışman hocam, Sayın Doç. Dr. Aşkın KESER'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimin uygulama aşamasındaki yardımlarından dolayı Sayın Hasan Anaral ve Sayın Nüket Ercan'a minnettarım.

Fedakârlıkları ve bana olan güveni ile tez çalışmam boyunca her zaman yanımda olan aileme tüm kalbimle teşekkür ederim.

İstanbul; Mayıs, 2011

ÖZLÜ AZAKLI

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. İŞ GÜVENCESİZLİĞİ	4
2.1. İş Güvencesizliği Kavramının Tanımı ve Önemi	4
2.2. İş Güvencesizliğinin Türleri	8
2.2.1. Öznel ve Nesnel İş Güvencesizliği	8
2.2.2. Bilişsel ve Duygusal İş Güvencesizliği	11
2.2.3. Nitel veya Nicel İş Güvencesizliği	12
2.3. İş Güvencesizliğinin Belirleyicileri	13
2.3.1. Demografik Özellikler	13
2.3.1.1. Yaş	13
2.3.1.2. Cinsiyet	13
2.3.1.3. Medeni Durum	14
2.3.1.4. Kişilik Özellikleri	15
2.3.2. Örgütsel ve Göreve İlişkin Özellikler	17
2.3.3. Çevresel Faktörler	20
2.4. İş Güvencesizliğinin Sonuçları	21
2.4.1. Sağlık ile İlgili Sonuçları	21
2.4.2. Tutumlar ile İlgili Sonuçları	22
2.4.3. Davranışsal Sonuçlar	24
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	27
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	27
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	32
3.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kavramlar	35
3.3.1. İş Tatmini	35
3.3.2. İşe Bağlanma	36
3.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	37
3.3.4. Mesleğe Bağlılık	38
3.3.5. Örgütsel Sadakat	40
3.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	41
3.4.1. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı	41
3.4.2. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	45
3.4.3. Kanter'in Yaklaşımı	46
3.4.4. Wiener'in Yaklaşımı	48

3.4.5. Etzioni'nin Yaklaşımı	50
3.4.6. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	52
3.4.7. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	53
3.4.8. Buchanan'ın Yaklaşımı	55
3.4.9. Becker'in Yaklaşımı	56
3.4.10. Salancik'in Yaklaşımı	59
3.4.11. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	61
3.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	62
3.5.1. Bireysel Faktörler	62
3.5.1.1. Psikolojik Sözleşme	62
3.5.1.2. Demografik Özellikler	63
3.5.2. Örgütsel ve Göreve İlişkin Faktörler	67
3.5.2.1. İşe İlişkin Özellikler	67
3.5.2.2. Örgütsel Adalet	69
3.5.2.3. Liderlik	71
3.5.2.4. Örgüt Kültürü	73
3.5.2.5. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği	75
3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	77
3.6.1. İşgücü Devri	77
3.6.2. İşe Geç Kalma ve Devamsızlık	78
3.6.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	79
3.6.4. Performans	81
4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	84
4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı	84
4.2. İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Kavramlar	85
4.2.1. Örgütsel Bağlılık	85
4.2.2. İşten Ayrılma Davranışı	86
4.2.3. İş Tatmini	86
4.2.4. İşe Bağlanma	87
4.2.5. Psikolojik Sözleşme	87
4.2.6. Tükenmişlik Sendromu	88
4.2.7. Çalışanların Bilgilendirilmesi	88
4.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	89
5. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI VE İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGISI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA	91
5.1. Türkiye'de Turizm Sektöründe Konaklama ve İstihdam	91
5.2. Araştırmanın Amacı	92
5.3. Araştırmanın Önemi	93
5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	94
5.5. Araştırmanın Varsayımları	95
5.6. Araştırma Modeli	96
5.7. Araştırmanın Hipotezleri	96
5.8. Evren ve Örneklem	97
5.9. Veri ve Bilgi Toplama Aracı	97
5.10. Veri Analiz Teknikleri	100
5.11. Bulgular ve Yorumlar	100
5.11.1. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları	100
5.11.2. Ana Hipotezlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar	103

5.11.2.1.İş Güvencesizliği Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolüne Yönelik Bulgular..	103
5.11.3. Demografik Değişkenler ile Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular	110
5.11.3.1.Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular	110
5.11.3.2.Otel Çalışanlarının İş Güvencesizliği Algılarının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular	115
5.11.3.3.Otel Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyetlerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular	120
6. SONUÇ	125
KAYNAKÇA	130
EKLER	144
Ek 1. Anket Formu	144
ÖZGEÇMİŞ	148

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	30
Tablo 2: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı	100
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	101
Tablo 4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı....	101
Tablo 5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı .	101
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Çalışanların Buldukları Otelde Çalışma Süresine Göre Dağılımı	102
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalışma Şekline Göre Dağılımı....	102
Tablo 8: Araştırmaya Katılan Çalışanların Kadro Durumuna Göre Dağılımı..	103
Tablo 9: Korelasyon Analizi Sonuçları	105
Tablo 10: İş Güvencesizliği Algısının Bağımsız Değişken, İşten Ayrılma Niyetinin Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları...	105
Tablo 11: İş Güvencesizliği Algısının Bağımsız Değişken, Örgütsel Bağlılığın Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları.....	106
Tablo 12: Örgütsel Bağlılığın Bağımsız Değişken, İşten Ayrılma Niyetinin Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 13: İş Güvencesizliği Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Bağımsız Değişkenler, İşten Ayrılma Niyetinin Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 14: Örgütsel Bağlılık – Cinsiyet İlişkisinin Analizinde Grup İstatistikleri	111
Tablo 15: Örgütsel Bağlılık – Cinsiyet İlişkisi Bağımsız Gruplar t – Testi Sonuçları.....	111
Tablo 16: Örgütsel Bağlılık – Yaş İlişkisi Grup Varyanslarının Homojenlik Testi	112
Tablo 17: Örgütsel Bağlılık – Yaş İlişkisi Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	112
Tablo 18: Örgütsel Bağlılık – Eğitim Durumu İlişkisi Grup Varyanslarının Homojenlik Testi	112
Tablo 19: Örgütsel Bağlılık – Eğitim Durumu İlişkisi Welch Testi Sonuçları ..	113
Tablo 20: Örgütsel Bağlılık – Eğitim Durumu İlişkisi Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi Sonucu	113
Tablo 21: Örgütsel Bağlılık – Eğitim Durumu İlişkisinde Tanımlayıcı İstatistikler	114
Tablo 22: Örgütsel Bağlılık – Çalışma Süresi İlişkisi Grup Varyanslarının Homojenlik Testi	114
Tablo 23: Örgütsel Bağlılık – Çalışma Süresi İlişkisi Welch Testi Sonuçları....	114
Tablo 24: İş Güvencesizliği Algısı – Cinsiyet İlişkisinin Analizinde Grup İstatistikleri	115
Tablo 25: İş Güvencesizliği Algısı – Cinsiyet İlişkisi Bağımsız Gruplar t – Testi Sonuçları.....	116
Tablo 26: İş Güvencesizliği Algısı – Yaş İlişkisi Grup Varyanslarının Homojenlik Testi	117
Tablo 27: İş Güvencesizliği Algısı – Yaş İlişkisi Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	117

Tablo 28:	İş Güvencesizliği Algısı – Eğitim Durumu İlişkisi Grup Varyanslarının Homojenlik Testi	117
Tablo 29:	İş Güvencesizliği Algısı – Eğitim Durumu İlişkisi Welch Testi Sonuçları.....	118
Tablo 30:	İş Güvencesizliği Algısı – Eğitim Durumu İlişkisi Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi Sonucu	118
Tablo 31:	İş Güvencesizliği Algısı – Eğitim Durumu İlişkisinde Tanımlayıcı İstatistikler	119
Tablo 32:	İş Güvencesizliği Algısı – Çalışma Süresi İlişkisi Grup Varyanslarının Homojenlik Testi	119
Tablo 33:	İş Güvencesizliği Algısı – Çalışma Süresi İlişkisi Welch Testi Sonuçları.....	120
Tablo 34:	İşten Ayrılma Niyeti – Cinsiyet İlişkisinin Analizinde Grup İstatistikleri	120
Tablo 35:	İşten Ayrılma Niyeti – Cinsiyet İlişkisi Bağımsız Gruplar t – Testi Sonuçları.....	121
Tablo 36:	İşten Ayrılma Niyeti – Yaş İlişkisi Grup Varyanslarının Homojenlik Testi	121
Tablo 37:	İşten Ayrılma Niyeti – Yaş İlişkisi Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	122
Tablo 38:	İşten Ayrılma Niyeti – Eğitim Durumu İlişkisi Grup Varyanslarının Homojenlik Testi	122
Tablo 39:	İşten Ayrılma Niyeti – Eğitim Durumu İlişkisi Welch Testi Sonuçları	122
Tablo 40:	İşten Ayrılma Niyeti – Eğitim Durumu İlişkisi Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi Sonucu	123
Tablo 41:	İşten Ayrılma Niyeti – Eğitim Durumu İlişkisinde Tanımlayıcı İstatistikler	123
Tablo 42:	İşten Ayrılma Niyeti – Çalışma Süresi İlişkisi Grup Varyanslarının Homojenlik Testi	124
Tablo 43:	İşten Ayrılma Niyeti – Çalışma Süresi İlişkisi Welch Testi Sonuçları	124

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Araştırma Modeli	96
Şekil 2: Baron ve Kenny'nin Aracı Değişken Analizi Kapsamında Araştırma Modeli	104

1. GİRİŞ

İşletmeler sürekli bir değişim ve gelişimin var olduğu dinamik bir çevrede faaliyet gösterirler. Bu bağlamda her işletme, hızla gerçekleşen ekonomik, teknolojik ve toplumsal değişim ve gelişimlere uyum sağlamak ve bunun da ötesinde değişime öncülük edip proaktif olmak durumundadır.

Bilgi, işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlamasında ve bu rekabetçi üstünlüğünü koruyabilmesindeki en temel güçtür. İşletmeye bilgi gücünü sağlayan insan sermayesidir. Bu nedenle işletmeler insan kaynaklarını en iyi biçimde yönetmek zorundadırlar. Bilgili çalışanı etkili hale getirerek örgütsel hedef ve amaçlar doğrultusunda çaba sarf etmesini sağlamak ve böyle çalışanları elde tutmak için işletmelerin yerine getirmesi gereken bazı temel koşullar bulunmaktadır. Bu koşulların en önemlilerinden biri iş güvencesidir.

Günümüzün rekabetçi koşullarına bağlı olarak gelişen şirket birleşmeleri ve satın almaları, yeniden yapılanma, küçülme, esnek çalışma düzenlemeleri, özelleştirme ve taşeron uygulamaları gibi değişimler, çalışanın işinin niteliğinin ve varlığının devamlılığı hakkında endişe, stres ve güvencesizlik duymasına neden olmaktadır. Çalışan için işten çıkarılma, yeniden yerleştirme, iş, statü ve görev değişiklikleri, kazanç ve fırsatların kaybı ile sonuçlanabilen ve bir stres kaynağı oluşturan bu uygulamalar, iş güvencesizliğini önemle üzerinde durulması gereken konulardan biri haline getirmiştir.

Üyesi bulunduğu örgütte işten çıkarılma endişesi taşıyan ve çalışma koşulları bakımından belirsizlik yaşayan çalışanların, örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek örgüt için çaba sarf etmek konusunda isteksiz, örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi konusunda şüpheli, işten ayrılma niyeti içinde ve bulunduğu örgüte yabancılaşmış bir işgücü oluşturacağı düşünülmektedir. Bunun durumun tam tersine, kendisini örgüt için değerli ve onun kalıcı bir parçası olarak gören ve yeterli düzeyde

iş güvencesi sağlandığına inanan çalışanlar, örgüt üyeliğini sürdürme ve örgütte kalma konusunda çok daha istekli olacaklardır.

Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde salt işin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip çalışanları istihdam etmek yeterli değildir. Bu gibi çalışanların örgüte yönelik olumlu bir tutum içinde olmaları da gerekmektedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek bir çalışanın, sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerini,örgütsel amaçlara yönelik görevlerini yerine getirirken en iyi biçimde yansıtacağı düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte yönelik davranışlarının anlaşılmasında açıklayıcı olması sebebiyle, örgüt araştırmalarında sıklıkla incelenen bir konudur. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık özellikle yüksek düzeyde işgücü devri, devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilmektedir.Örgütsel bağlılığı düşük bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olacağı öne sürülmektedir. Nitekim yapılan araştırmalarda, işten ayrılma niyeti yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.

Bu bilgiler ışığında, iş güvencesizliği algısı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında öngörülen ilişkilerin incelendiği bu araştırma turizm sektörünün konaklama kesiminde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde gerçekleştirilmiştir. Otel işletmeleri için personel tarafından müşteriye sunulan hizmetin kalitesi büyük önem taşımaktadır. Otel işletmelerinde hizmet veren çalışanların müşteriler ile birebir temas halinde oldukları dikkate alındığında, otellerin, işletmenin amaç ve değerlerini benimsemiş, bu doğrultuda gönüllü olarak görevini yerine getirerek en iyi hizmeti sunmak için çaba sarf eden çalışanlara ihtiyaç duyacağı açıktır. Otellerin iş gücüdevrinin yüksek olduğu işletmeler olduğunu söylemek mümkündür. Otellerdeki iş gücü devrinin pek çok nedeni bulunmaktadır. İş gücü devrinin en belirgin yordayıcılarından birinin işten ayrılma niyeti olduğu bilinmektedir. Bu araştırmada, otel çalışanlarının işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu düşünülen iş güvencesizliği algısı ve örgütsel bağlılık incelenmektedir.

Giriş bölümünden sonra, araştırmanın ikinci bölümünde,iş güvencesizliği algısı kavramına ayrıntılı bir şekilde yer verilmektedir. Bu doğrultuda öncelikle iş güvencesizliği kavramının araştırmacılar tarafından yapılan çeşitli tanımlarına yer

verilmiş ve bu kavramın önemi açıklanmıştır. Daha sonra,sırasıyla iş güvencesizliğinin türlerinden, öznel ve nesnel, bilişsel ve duygusal, nitel ve nicel iş güvencesizliği karşılaştırmalı olarak açıklanmıştır. Bu bölümde iş güvencesizliğinin belirleyicileri olarak demografik özellikler, örgütsel ve göreve ilişkin özellikler ve çevresel faktörler ele alınmıştır. İkinci bölümün son kısmında, iş güvencesizliğinin sağlık ile ilgili, tutumlar ile ilgili ve davranışsal sonuçları açıklanmaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık kavramına yer verilmektedir. Bu bölümde öncelikle örgütsel bağlılık kavramının literatürde yer alan çeşitli tanımları ve bu kavramın önemi açıklanmaktadır. Daha sonra örgütsel bağlılıkla ilgili diğer kavramlar ve örgütsel bağlılığın bu kavramlarla ilişkileri ele alınmaktadır. Bu bölümün devamında, literatürde yer alan temel örgütsel bağlılık yaklaşımları incelenmektedir. Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının incelenmesinden sonra örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel, örgütsel ve göreve ilişkin faktörler açıklanmaktadır. Üçüncü bölümün son kısmında örgütsel bağlılığın sonuçlarından iş gücü devri, işe geç kalma ve devamsızlık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans ele alınmaktadır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde işten ayrılma niyeti kavramına yer verilmektedir. Bu doğrultuda, öncelikle işten ayrılma niyetinin tanımı yapılmış ve daha sonra önceki araştırma sonuçlarına göre işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu belirlenen diğer kavramlar açıklanmıştır. Dördüncü bölümün son kısmında işten ayrılma niyetinin sonuçları incelenmiştir.

Araştırmanın beşinci bölümü çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulamadan oluşmaktadır. Bu bölümde öncelikle Türkiye’de turizm sektöründe konaklama ve bu alandaki istihdam hakkında kısaca bilgi verilmektedir. Daha sonra araştırmanın amacı kapsamında gerçekleştirilen uygulama hakkında detaylı bilgi verilmektedir. Beşinci bölümün son kısmında uygulama sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Bu kısımda, demografik değişkenler ait frekans dağılımlarına, ana hipotezlere ilişkin bulgu ve yorumlara ve son olarak demografik değişkenlerle diğer değişkenler arasındaki ilişkilere yer verilmektedir.

Araştırmanın son bölümü olan altıncı bölümünde,uygulama sonuçlarına ilişkin genel bir değerlendirme ve öneriler yer almaktadır.

2. İŞ GÜVENCESİZLİĞİ

2.1. İş Güvencesizliği Kavramının Tanımı ve Önemi

İş güvencesizliği kavramı 1960'lı ve 1970'li yıllarda, iş güvencesi kavramı kapsamında çalışanı motive eden faktörlerden biri olarak ele alınmıştır. Bu dönemde yapılan araştırmalarda iş güvencesi örgütsel davranışçılar ve psikologlar tarafından, çalışanın iş tatminini yansıtan pek çok boyuttan biri olarak görülmüştür. Örneğin Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinin örgütsel ortamdaki uygunluğunu açıklarken, güvenlik ihtiyacının çalışanlar tarafından genel olarak tercih edilen kıdem ve istihdam güvencesi sağlayan bir işi ifade ettiğini belirtmiştir. Maslow' a göre iş güvencesi çalışanı motive eden faktörlerden biridir¹. Herzberg'in "Çift Faktör Kuramı"nda da iş güvencesi, ücret ve çalışma koşulları gibi diğer faktörlerle beraber, hijyen faktörleri arasında sayılmıştır².

1980'li yılların ortalarında araştırmacılar iş güvencesizliği kavramını sistematik olarak incelenmeye başlamışlardır. Bu yıllarda iş güvencesizliği ilk kez çalışan için strese neden olan bir etken olarak tanımlanmıştır³. İş güvencesizliğini kavramsal açıdan geliştirmek ve ölçmek üzere ilk kapsamlı çalışma 1984 yılında Greenhalgh ve Rosenblatt tarafından gerçekleştirilmiştir. Greenhalgh ve Rosenblatt iş güvencesizliğine ilişkin tanımları tek bir kuramsal model altında toplamışlardır. Bunun yanı sıra iş güvencesizliğinin muhtemel nedenlerini, sonuçlarını ve ilişkili olduğu kavramları ayrıntılı olarak incelemişlerdir⁴. Araştırmacıların bu

¹ Abraham H. Maslow, **Motivation and Personality**, (New York: Harper, 1954), 87'den aktaran Leonard Greenhalgh, Zehava Rosenblatt, "Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity", *Academy of Management Review*, v. 9, n. 3 (1984): 439.

² Leonard Greenhalgh, Zehava Rosenblatt, "Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity", **Academy of Management Review**, v. 9, n. 3 (1984): 439.

³Magnus Sverke, Johnny Hellgren, Katharina Näswall, "Job Insecurity: A Literature Review", (Stockholm: SALTSA Publications, 2006), 4 – 5, http://www.ekhist.uu.se/Saltsa/Saltsa_pdf/2006_3_Job%20insecurity_Sverke.pdf [25.03.2011].

⁴Greenhalgh, Rosenblatt, **age**, 440 – 445.

çalışmasından sonra iş güvencesizliği kavramının birçok farklı tanımı yapılmıştır. İş güvencesizliği kavramının tanımlarından bazıları şunlardır:

- Tehdit altındaki bir iş durumunda istenen devamlılığı sürdürmede algılanan güçsüzlük⁵
- Bireyin işinin gelecekte devam edip etmeyeceği konusundaki belirsizliğine dair öznel algısı ve işin aynı şekilde devam edeceğine dair şüpheleri⁶
- Kişinin tercih ettiği iş güvencesi düzeyi ile sahip olduğu iş güvencesi düzeyi arasındaki fark⁷
- Çalışanın hali hazırdaki işinin devamlılığına yönelik muhtemel bir tehdit algılaması⁸
- İşin gelecekte var olup olmayacağına dair genel bir kaygı⁹
- Bireyin bir iş durumunun sürekliliği hakkındaki beklentileri¹⁰
- Önemli ve istenilmeyen bir olayın yaşanılacağına dair öznel beklenti¹¹

Kavramı bütünsel bir bakış açısıyla ele alan bazı araştırmacılar, iş güvencesizliğini, işin gelecekte var olup olmayacağına dair genel bir kaygı olarak tanımlamışlardır. Bu araştırmacılara göre iş güvencesizliği, işin aynı şekilde devam edip etmeyeceğine dair algıyı yansıtan tek boyutlu bir kavramdır. Diğer bazı araştırmacılara göre ise, iş güvencesizliği, işin çeşitli özelliklerine yönelik algılanan tehditleri ve bireyin bu tehditlere karşı koyabilme gücünü içeren çok boyutlu bir kavramdır¹².

Greenhalgh ve Rosenblatt da iş güvencesizliğinin karmaşık ve çok boyutlu bir kavram olduğunu ve önceki çalışmalarda iş güvencesizliğinin basit ve genel bir yapı

⁵Greenhalgh, Rosenblatt, **age**, 438.

⁶Hans De Witte, "Job Insecurity and Psychological Well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues", **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, v. 8, n. 2 (1999): 156.

⁷Sidney W. A. Dekker, Wilmar B. Schaufeli, "The Effects of Job Insecurity on Psychological Health and Withdrawal: A Longitudinal Study", **Australian Psychologist**, v. 30, n. 1 (1995): 57.

⁸Catherine A. Heaney, Barbara A. Israeli, James S. House, "Chronic Job Insecurity Among Automobileworkers: Effects on Job Satisfaction and Health", **Social Science & Medicine**, v. 38 (1994): 1431.

⁹Zehava Rosenblatt, Ayalla Ruvio, "A Test of a Multidimensional Model of Job Insecurity: The Case of Israeli Teachers", **Journal of Organizational Behavior**, v. 17 (1996): 587.

¹⁰Jeanette A. Davy, Angelo J. Kinicki, Christine L. Scheck, "A Test of Job Security's Direct and Mediated Effects on Withdrawal Cognitions", **Journal of Organizational Behavior**, v. 18 (1997): 323.

¹¹Sverke, Hellgren, Näswall, **age**, 5.

¹²De Witte, **age**, 156.

olarak ele alınıp tek boyutlu ölçeklerle, sınırlı olarak ölçüldüğünü öne sürmüşlerdir¹³. Çalışanın iş güvencesizliği algısının, sahip olduğu iş güvencesinden ne kadar memnun olduğunu soran tek bir ifade ile belirlenmesinde bu algının çok boyutlu yapısı gözardı edilmektedir. Genel olarak ifade edilen iş güvencesi her çalışan için farklı bir anlam taşıyacağından verilen cevaplarda benzerlik söz konusu olsa bile yorumlanan bilgi farklılık arz edecektir¹⁴.

İş güvencesizliği yaşayan çalışanlar işe ilişkin kayıplar için bazı olasılıklar belirlemektedirler. İşin korunup korunamayacağı çalışan tarafından kesin olarak tahmin edilememektedir. Bu durum da iş güvencesizliğini gerçek iş kaybından ayırmaktadır. İş kaybı derhal gerçekleşmekte iken, iş güvencesizliği gelecek hakkında belirsizliğin sürdüğü gündelik bir deneyimi içermektedir¹⁵. İş güvencesizliğini gerçek iş kaybından ayıran diğer temel özellik, gerçek iş kaybının çalışanın istek ve iradesinin dışında gerçekleşmesidir. Kendi seçimiyle işi bırakan bir çalışan iş güvencesizliği yaşamamaktadır. Bu bağlamda birey, işin ona göre değerli sayılan bazı özelliklerini kaybetmiş olsa da, işini sürdürme konusunda güçsüz olmadığından iş güvencesizliği yaşamamaktadır¹⁶.

Günümüzde giderek yaygınlaşan küçülme, yeniden yapılanma, şirket birleşmeleri ve örgütsel değişim ile birlikte esnek çalışma düzenlemeleri iş güvencesizliğini önemle üzerinde durulması gereken konulardan biri haline getirmiştir¹⁷. Çalışma yaşamındaki tüm bu değişimler, çalışanın işinin niteliğinin ve varlığının devamlılığı hakkında endişe, stres ve güvencesizlik içinde olmasına neden olmaktadır. Özellikle şirket birleşme ve satın almalarının çalışan için yeniden yerleştirme, iş, statü, kazanç ve fırsatların kaybı ile sonuçlanması, çalışanların işlerine yönelik güvencesizlik duymalarındaki haklı bir sebep olarak gösterilmektedir¹⁸.

¹³Susan J. Ashford, Cynthia Lee, Philip Bobko, "Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity: A Theory - Based Measure and Substantive Test", **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 4 (1989): 805.

¹⁴Greenhalgh, Rosenblatt, **age**, 440.

¹⁵Magnus Sverke, Johnny Hellgren, Katharina Näswall, "No Security: A Meta - Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences", **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 7, n. 3 (2002): 242 – 264'den aktaran Barış Seçer, "İş Güvencesizliği: Türleri, Başa Çıkma Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçları", Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009): 308.

¹⁶Greenhalgh, Rosenblatt, **age**, 440.

¹⁷ Özlem Çakır, "İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği", **Çalışma ve Toplum**, c. 1 (2007): 117. 117 – 140.

¹⁸ Ashford, Lee, Bobko, **age**, 803.

Ekonomik krizler sonucunda kapanan işyerlerinin ve işten çıkarmaların sayısı artmıştır. Bu durum, pek çok çalışanın işsiz kalmasına, diğer çalışanların da işsizlik tehlikesi ve iş güvencesizliği ile karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Özelleştirme ve taşeron uygulamaları da çalışanlarda iş güvencesizliği sorununun derinleşmesindeki önemli faktörlerden biri haline gelmiştir. Belirsizliğin yüksek olduğu istihdam koşullarında, çalışanların tepkilerinin hem örgütsel hem bireysel açıdan sonuçlar doğurması, konunun çok boyutlu bir nitelik kazanmasına yol açmıştır¹⁹.

İstihdam ilişkisinin günümüzün rekabetçi koşullarına bağlı olarak kurulması, çalışanları işgücü piyasasının belirsizliklerine karşı korunmasız hale getirmektedir. Bu bağlamda işten çıkarmaların, iş ve görev değişikliklerinin, statü ve ücret kayıplarının, çalışanlar için bir stres kaynağı olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumun çalışanların sağlıkları ve örgütlerine katkıları üzerindeki olası etkileri, iş güvencesizliği kavramını dikkatle incelenmesi gereken önemli bir konu haline getirmektedir²⁰.

İş güvencesizliğinin ekonomik krizler ve günümüz rekabetçi koşullarına bağlı olarak gelişen değişimler sonucunda yaygınlaşması ve olumsuz sonuçlar doğurması araştırmalara konu olmasına yol açmaktadır²¹. Nitekim literatürde iş güvencesizliği kavramını incelemek üzere pek çok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalarda iş güvencesizliğinin çalışan sağlığı, stres, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş gücü devri ve performans üzerindeki etkisi incelenmiş, iş güvencesizliği algısı ile bu kavramlar arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir²².

İş güvensizliğinin özellikle iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ters yönlü ilişkili ve işten ayrılma niyetiyle aynı yönlü ilişkili olduğuna dair sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçların yanı sıra iş güvencesizliği algısının diğer başka iş sonuçlarıyla dolaylı olarak ilişkili olabileceği düşünülmektedir. İş güvencesizliği algısının böylesine önemli iş sonuçlarını etkilemesi, örgütler için bu algıyı oluşturan psikolojik

¹⁹ Çakır, age, 117.

²⁰ Çetin Önder, Arzu S. Wasti, “İş Güvencesi Endeksi ve İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Analizi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, c. 2, s.1 (2002): 3 – 4.

²¹ Barış Seçer, “İş Güvencesizliği: Türleri, Başa Çıkma Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçları”, **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009): 337.

²² Önder, Wasti, age, 4.

süreçlerin anlaşılmasını daha da önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda bazı örgütlerin farkında olmadan çalışanların iş güvencesizliği algılamalarına neden olan ve bunun sonucunda aslında kendilerine zarar veren girişimlerde bulunabilecekleri öne sürülmektedir. İş güvencesizliği yaşayan çalışanların örgütsel bağlılıktan yoksun, örgüt için çaba sarf etmek için isteksiz, yabancılaşmış bir işgücü oluşturacağı düşünülmektedir. İş güvencesizliği algısının diğer kavramlarla ilişkisinin detaylı olarak incelenmesiyle elde edilecek sonuçlar, örgütsel davranış araştırmacılarına ve örgütsel gelişim uzmanlarına bu konuya ilişkin çözümler sunan uygulamalar geliştirmeleri konusunda yardımcı olacaktır²³.

2.2. İş Güvencesizliğinin Türleri

2.2.1. Öznel ve Nesnel İş Güvencesizliği

İş güvencesizliği ile ilgili yapılan çeşitli tanımlardan bazılarının temelinde iş güvencesizliğinin öznel (sübjektif) bir olgu olduğu fikri yer almaktadır. Bu bakış açısına göre iş güvencesizliğine ilişkin algının temelini, iş ortamına ilişkin faktörlerin bireysel olarak yorumlanması oluşturmaktadır. Bireyler aynı objektif (nesnel) durumla karşı karşıya kalsalar da algıladıkları iş kaybı riski bakımından farklılık göstermektedirler²⁴. Gerçeğin algılanışı, tehdide karşı duygusal tepkiler ve bilişsel yetenekler nedeniyle “objektif” gerçekten farklı olabilir. Buna bağlı olarak, bütün işlerin eşit olarak risk altında olduğu bir örgütte, çalışanların farklı düzeylerde iş güvencesizliği algısına sahip olacakları öne sürülmektedir²⁵.

İş güvencesizliği algısının temelinde, bireyin çevresinden aldığı veriyi bilgiye dönüştürdüğü düşünsel süreçte, öznel bir çıkarım yapması yer almaktadır. Bu bağlamda birey, örgütün dışsal ve içsel çevresinde yer alan nesnel bilgileri değerlendirir ve yorumlar. Greenhalgh ve Rosenblatt’a göre çalışanların yorumladığı bilgilerin üç temel kaynağı bulunmaktadır. Bunlar, örgütsel duyurular, örgüt tarafından çalışanlara istenmeden verilen ipuçları ve söylentilerdir. Nesnel veri kaynağının bu kadar çeşitli ve kapsamlı olmasına bağlı olarak bireylerin öznel tehdit

²³ Davy, Kinicki, Scheck, **age**, 324.

²⁴ Magnus Sverke, Johnny Hellgren, “The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium”, **Applied Psychology: An International Review**, v. 51, n. 1 (2002): 26 – 27.

²⁵ Çakır, **age**, 123.

alguları da farklılık göstermektedir²⁶. Nesnel tehdit unsurları bireye ait algısal ve bilişsel süreçlerden geçerek öznel tehdit unsurları haline gelmektedir²⁷. Greenhalgh ve Rosenblatt'a göre iş güvencesizliğine yönelik algılanan öznel tehdidin iki temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar algılanan tehdidin büyüklüğü ve bireyin bu tehdide karşı koymadaki güçsüzlük algısıdır²⁸.

Algılanan tehdidin büyüklüğü, bireyin iş durumunun devam edeceğine yönelik algıladığı tehdidin derecesini yansıtmaktadır. Kişinin işe devam edip etmeyeceği konusunda algıladığı muhtemel kayıp, işin tamamen kaybedilmesi ile işin onun için önem taşıyan bazı özelliklerinin kaybedilmesi aralığında değişmektedir. Buna göre, çalışan için kaybedilme tehdidi altında olan iş özelliklerinin (terfi imkânları, esnek çalışma saatleri gibi) sayısı ve çalışanın bu iş özelliklerine verdiği önem ve değer ne kadar fazlaysa, algılanan iş güvencesizliği de o kadar fazladır. Algılanan tehdidin büyüklüğü, çalışanın geçici olarak ya da tamamen işten çıkarılma konusunda öznel olarak belirlediği olasılıkları ve bu gibi olasılıklara önem verme derecesini de içermektedir²⁹.

Güç, bireyin güvencesiz bir iş durumu tehdidine karşı koyması için gerekli olduğu düşünülen yetenek düzeyini ifade etmektedir³⁰. Greenhalgh ve Rosenblatt'a göre çalışan, iş güvencesizliği tehdidine karşı koyma konusunda dört farklı güçsüzlük algılayabilir. Bunlar, koruyucu etkenlerin yokluğu (sendikal haklar, iş sözleşmesi gibi), yeterince açık olmayan örgütsel beklentiler (yeterince iyi bir performans değerlendirme sisteminin olmayışı gibi), otoriter örgüt kültürü (çalışana kararlara katılma imkânı tanınmaması, itiraz hakkı verilmemesi gibi) ve örgütün işten çıkarmada uyguladığı standart prosedürlerdir (iş paylaşımı ya da erken emeklilik gibi imkânlar tanınmadan çalışanın hemen işten çıkarılması gibi)³¹.

²⁶ Greenhalgh, Rosenblatt, **age**, 440.

²⁷ Sverke, Hellgren, Näswall, **age**, 5.

²⁸ Greenhalgh, Rosenblatt, **age**, 440.

²⁹ Ashford, Lee, Bobko, **age**, 804 – 805.

³⁰ Seçer, **age**, 308.

³¹ Greenhalgh, Rosenblatt, **age**, 442 – 443.

Güçsüzlük seviyesi düşük olan kişinin fazla güvencesizlik yaşamayacağı ve güvencesizliğin olumsuz etki ve sonuçlarına maruz kalmayacağı öne sürülmektedir³².

Davranış bilimlerinden bazı araştırmacılar ise, iş güvencesizliğinin nesnel (objektif) bir kavram olduğu görüşünü öne sürmüşlerdir. Bu yaklaşıma dayalı olarak yapılan tanımların temel varsayımı, iş güvencesizliğinin çalışanın içinde bulunduğu koşullar ve iş durumu hakkındaki bireysel yorumlarından bağımsız olarak gerçekleşen bağlamsal bir olgudur³³. Bu görüşü savunan araştırmacılardan biri olan Büssing'e göre iş güvencesizliğinin nesnel olarak kavramsallaştırılmasının temel ögesi, iş kaybı tehdidinden kaynaklanan işsizlik beklentisidir. Böyle bir iş kaybı tehdidi, yakın zamanda gerçekleşmesi muhtemel bir iflastan ya da işin geçici özelliğe sahip olmasından kaynaklanabilir³⁴. Nesnel iş güvencesizliğine dikkat çeken diğer araştırmacılardan biri olan Pearce, iş güvencesizliğinin çalışanların algılarından bağımsız olarak tanımlanması gerektiğini öne sürmüştür. Buna göre iş güvencesizliği tarafsız bir bakış açısıyla ya da iş güvencesizliğinin nesnel belirleyicilerine dayanılarak tanımlanmalıdır³⁵. Öznel iş güvencesizliğinden farklı olarak, nesnel iş güvencesizliği, geçici, kayıt dışı ve kısmi süreli istihdam ilişkisi ile çalışanların güvencesizliğini yansıtmaktadır³⁶. Nitekim Pearce, geçici istihdamın, nesnel bir iş güvencesizliği türü olduğunu belirtmiştir. Diğer bazı araştırmacılar da iş güvencesizliğinin, bazı örgütlerin ya da çalışma koşullarının belirgin bir özelliği olduğunu belirtmektedirler. Nesnel iş güvencesizliği tanımlarının temel varsayımı, güvencesiz istihdam ile karakterize edilen bir işte ya da örgütte çalışan bireyin iş güvencesizliğinin, güvenilir istihdam sağlayan bir işte ya da örgütte çalışan bireye göre daha yüksek olacağıdır³⁷.

³² André Büssing, "Can Control at Work and Social Support Moderate Psychological Consequences of Job Insecurity? Results from a Quasi-Experimental Study in the Steel Industry", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, n. 2, (1999): 219 – 242'den aktaran Barış Seçer, "İş Güvencesizliği: Türleri, Başa Çıkma Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçları", Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009): 308 – 309.

³³ Sverke, Hellgren, Näswall, **age**, 5.

³⁴ Hans De Witte, Katharina Näswall, "Objective' vs 'Subjective' Job Insecurity: Consequences of Commitment in Four European Countries Temporary Work for Job Satisfaction and Organizational", **Economic and Industrial Democracy**, v. 24, n. 2 (2003): 150.

³⁵ Seçer, **age**, 311.

³⁶ Çakır, **age**, 123.

³⁷ Sverke, Hellgren, Näswall, **age**, 5 – 6.

2.2.2. Bilişsel ve Duygusal İş Güvencesizliği

Literatürde yer alan ilk çalışmalarda iş güvencesizliğinin psikolojik bir olgu olarak kavramsallaştırıldığı ve buna dayalı olarak yapılan tanımların odak noktasının bireyin algılama biçimi olduğu görülmektedir. Daha sonraki çalışmalarda ise iş güvencesizliğinin bilişsel öğelerinin yanı sıra duygusal öğelerinin de var olduğu öne sürülmüştür. Bu yaklaşıma göre “bilişsel iş güvencesizliği” çalışanın yakın gelecekte işini kaybetme olasılığı hakkındaki tahmini ifade ederken, “duygusal iş güvencesizliği” ise çalışanın işini kaybetme endişe ve korkusunu ifade etmektedir. Buna göre, bilişsel iş güvencesizliği, duygusal iş güvencesizliğinin belirleyicilerinden biridir ancak duygusal iş güvencesizliği hâlihazırdaki iş durumuna yönelik algılanan tehditten daha fazlasını içermektedir. Anderson ve Pontusson’a göre “duygusal iş güvencesizliğini” belirleyen iki temel değişken bulunmaktadır. Bunlardan biri çalışanın işini kaybetme olasılığı hakkındaki tahmini diğeri ise işini kaybetmesinin sonuçlarına yönelik beklentileridir. Çalışanın işini kaybetmesinin sonuçlarına yönelik beklentilerini ise başka bir iş bulma olasılığı ve başka bir iş bulmaya bağlı olmayan diğeri gelir kaynaklarına ulaşma beklentisi oluşturmaktadır³⁸.

Mauno ve Kinnunen 1999’ da eşlerin ikisinin de çalıştığı 387 evli çift üzerinde yaptıkları iş güvencesizliği algısını incelemeye yönelik araştırmalarında iki farklı ölçek kullanmışlardır. Bunun sebebi araştırmacıların çalışanların iş güvencesizliğinin öncelikle bilişsel öğesini ve daha sonra iş güvencesizliğinin duygusal öğelerini belirlemeyi amaçlamış olmalarıdır. Araştırmacılara göre çalışan öncelikle nesnel örgütsel koşulları değerlendirerek işini kaybetme olasılığı hakkında bir tahmin yürütür. Nesnel (objektif) koşulların dikkate alınması bilişsel iş güvencesizliğinin rasyonel olarak belirlenmesine yardımcı olur. Kişi – temelli değerlendirme süreçlerinde ise bu olasılığın bireysel önemi değerlendirilir. Bu süreçte iş kaybı olasılığı duygusal açıdan kaygı ya da korku yaratan bir durum olarak değerlendirilebilir³⁹.

³⁸ Christopher J. Anderson, Jonas Pontusson, “Workers, Worries and Welfare States: Social Protection and Job Insecurity in 15 OECD Countries”, **European Journal of Political Research**, v. 46 (2007): 214.

³⁹ Saijo Mauno, Ulla Kinnunen, “Perceived Job Insecurity Among Dual-Earner Couples: Do Its Antecedents Vary According to Gender, Economic Sector and the Measure Used?”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 75 (2002): 296 – 297.

Bilişsel ve duygusal iş güvencesizliği ayırımı iş güvencesizliği kavramının anlaşılmasında önemli bir role sahiptir. Çalışanlar, olası bir iş kaybı hakkında kaygı duymadan, iş kaybının gerçekleşeceğine inanabilirler. Nitekim Jacobson 1991’de, bilişsel ve duygusal iş güvencesizliği arasındaki ilişkiyi açıklarken, işini kaybedeceğini düşünen ancak bunu umursamayan bireyin bu olasılık nedeniyle kaygılanmayacağını ifade etmiştir. Bunun tersine finansal sorumlulukları olan ve iş kaybının muhtemel sonuçlarını umursayan bir çalışan için iş kaybı olasılığı endişe verici olabilir⁴⁰.

2.2.3. Nitel veya Nicel İş Güvencesizliği

Hellgren, Sverke ve Isaksson 1999’da nitel ve nicel iş güvencesizliğinin ayırımı yapmışlardır. Araştırmacıların bu ayırımına göre nicel iş güvencesizliği, çalışanın işin sürekliliği ya da kaybı hakkındaki kaygısını ifade eder, kişi hâlihazırdaki işini koruyabileceğinden emin değildir. Nitel iş güvencesizliği ise çalışanın, ücret, çalışma saatleri, iş arkadaşları, özerklik ve sorumluluk gibi işin değer verilen çeşitli özelliklerinin varlığına yönelik algıladığı tehditlere ilişkindir⁴¹.

Nicel iş güvencesizliği işin gelecekte var olup olmayacağına dair genel bir kaygıyı ifade eden bütünsel iş güvencesizliğine benzerlik göstermektedir. Buna göre, nicel iş güvencesizliğinin, işyerinin satılması, şirket birleşmeleri, yeniden yapılanma ve ileri teknoloji kullanımı gibi nedenlerle işin kaybedilmesine yönelik kaygıyı ifade ettiği söylenilebilir⁴².

Nitel iş güvencesizliği ise, çalışma koşullarının kötüleşmesi, statü kaybı, kariyer fırsatlarından yoksun kalma, ücret artışının azalması, ileride gerçekleşmesi muhtemel kişi – iş uyumsuzluğu gibi istihdam ilişkisinde kalitenin azalmasına yol açan potansiyel kayıplara yönelik algılarla ilgilidir⁴³. Buna göre, nicel iş güvencesizliği işin çeşitli özelliklerine yönelik algılanan tehditleri yansıtan çok boyutlu bir kavramdır. Bu bağlamda, iş güvencesizliğinin sadece işin kaybedilmesiyle ilgili bir

⁴⁰ Seçer, *age*, 313.

⁴¹ Hans De Witte, “Job Insecurity: Review of the International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences”, *Journal of Industrial Psychology*, v. 31, n. 4 (2005): 2.

⁴² Çakır, *age*, 125.

⁴³ Sverke, Hellgren, Näswall, *age*, 8.

tehditten değil, aynı zamanda işin çeşitli boyutlarında meydana gelecek değişikliklerden de kaynaklanabileceği söylenilebilir⁴⁴.

2.3. İş Güvencesizliğinin Belirleyicileri

2.3.1. Demografik Özellikler

2.3.1.1. Yaş

Yaş, çalışanın örgütsel ortamdaki gelişmeleri potansiyel bir iş kaybı tehdidine yönelik ipuçları olarak değerlendirmesine yol açabilen önemli bir demografik değişkendir⁴⁵. Ailesini geçindirme ve çocuklarını yetiştirme sorumluluğuna sahip olma olasılığı daha yüksek olan 30 – 50 yaş arasındaki bireylerin, potansiyel bir iş kaybını oldukça kötü ve olumsuz bir durum olarak algılama eğilimlerinin, sadece kendi bakımından sorumlu, daha genç bireylere ya da emeklilik planları yapan daha yaşlı bireylere göre çok daha fazla olduğu öne sürülmektedir⁴⁶. Ancak yapılan bazı araştırmalarda, yaşlı çalışanların çok daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısına sahip olduğuna dair sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin, Van Vuuren ve diğerlerinin 1991’de yapmış oldukları araştırmada yaşlı çalışanların daha yüksek seviyede iş güvencesizliği bildirdikleri sonucuna ulaşılmıştır⁴⁷. Yaşın örgütteki çalışma süresi ile ilişkisi dikkate alındığında, aynı örgütte uzun yıllar boyunca görev yapan yaşlı bir çalışanın, sadece o örgütte yerine getirdiği görevlere özgü becerilere sahip olacağı ve bu nedenle başka bir örgütte istihdam edilebilme olasılığının düşük olacağı düşünülebilir. Bu bağlamda, yaşlı bir çalışan mevcut işine çok daha bağlı olacağından, potansiyel bir iş kaybını çok daha fazla tehdit edici bir durum olarak algılayabilir⁴⁸.

2.3.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet, iş güvencesizliği algısını etkileyen diğer demografik özelliklerden biridir. Bu konuda yapılan bazı araştırmalarda erkeklerin bayanlardan çok daha yüksek

⁴⁴ Çakır, *age*, 125.

⁴⁵Sverke, Hellgren, Näswall, *age*, 9.

⁴⁶ De Witte, 1999, 162.

⁴⁷Tinka Van Vuuren, ve diğ., “Predicting Employees’ Perceptions of Job Insecurity”, **Job Insecurity: Coping with Jobs at Risk**, ed. Jean Hartley, Dan Jacobson, Bert Klandermans, Tinka Van Vuuren, (UK: Sage Publications, 1991): 65 – 78’ den aktaran Barış Seçer, “İş Güvencesizliği: Türleri, Başa Çıkma Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçları”, *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Kocaeli: Umutepe Yayınları, 2009): 321 - 322.

⁴⁸ Seçer, *age*, 322.

düzyeyde iş güvencesizliği algısı bildirdiklerine dair sonuçlar elde edilmiştir. Geleneksel olarak erkeklerin üstlenmesi gerektiği düşünölen evi ve ailesini geçindiren kişi rolü, erkeklerin işini kaybetme korkusunu güçlendiren bir etken olabilir. Bu bakış açısına göre erkeklerin gelir kaybının yanı sıra itibarının zedelenmesi ile sonuçlanacak potansiyel bir iş kaybına karşı çok daha fazla tedirginlik duyacaklarını söylemek mümkündür⁴⁹. Ancak bazı araştırmacılara göre iş güvencesizliği, sadece erkekler için olduğu kadar bayanlar için de aynı derecede stres yaratan bir durumdur. Tek yaşayan, aile üyeleri içinde çalışan tek kişi olan bayanlar için potansiyel bir iş kaybı tehdit edici bir durum olarak algılanabilir⁵⁰.

Rosenblatt, Talmud ve Ruvio 1999'da örneklemini öğretmenlerin oluşturduğu araştırmalarında cinsiyetin iş güvencesizliğine ve örgötsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, değişime direnç, algılanan performans ve algılanan örgötsel destek gibi iş tutumlarına etkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar iş güvencesizliği biçiminin ve algılanan iş güvencesizliği düzeyinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, erkeklerin algıladıkları iş güvencesizliği düzeyi bayanlara göre çok daha yüksektir. Erkekler daha çok işin finansal özelliklerinin değişimi ya da kaybı hakkında endişe duyarken, bayanlar işin içeriği ve özelliklerinin değişimi ya da kaybı hakkında endişe duymaktadırlar⁵¹.

2.3.1.3. Medeni Durum

Demografik özelliklerden biri olan medeni durum iş güvencesizliği algısını belirleyen faktörler arasındadır. Evli olmak bireye evi geçindirmek üzere gelir sağlama sorumluluğu yüklemektedir. Bu bağlamda, gelir kaybı ile sonuçlanabilecek potansiyel iş kaybı, evli bir çalışan tarafından çok daha büyük bir tehdit unsuru olarak görölebilir. Bunun yanı sıra evli olmak, çalışan eşlere sosyal destek sağlaması bakımından da iş güvencesizliği ile ilişkilendirilmektedir⁵².

Stresli bir durumla başa çıkabilmeye yardımcı unsurlardan biri olan aile temelli sosyal desteğin, iş güvensizliği algısının bazı olumsuz sonuçlarına karşı direnci

⁴⁹Sverke, Hellgren, Näswall, **age**, 9.

⁵⁰Dewitte, 1999, 161.

⁵¹Zehava Rosenblatt, Ilan Talmud, Ayalla Ruvio, "A Gender-based Framework of the Experience of Job Insecurity and its Effects on Work Attitudes of Israeli Schoolteachers", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, n. 2 (1999): 14 – 15.

⁵²Seçer, **age**, 323.

güçlendirdiği öne sürülmektedir⁵³. Eşin varlığının sağladığı sosyal desteğin birey üzerindeki belirli bir gelire sahip olma zorunluluğundan kaynaklanan baskıyı azaltabileceği düşünülse de literatürde aile durumu ile iş güvencesizliği arasındaki ilişki konusunda yeterince araştırmanın olmaması böyle bir genelleme yapmayı imkânsız hale getirmektedir⁵⁴.

2.3.1.4. Kişilik Özellikleri

Bireylerin iş güvencesizliği algısını belirleyen kişilik özelliklerinden biri kontrol odağıdır. Kontrol odağı bireylerin yaşamlarında meydana gelen olaylar ve bunların olumlu ya da olumsuz sonuçları üzerinde sahip oldukları kontrole ilişkin inançlarını yansıtır⁵⁵. İçsel kontrol odağına sahip birey, davranışlarının sonuçlarını etkileyebileceğine inanırken, dışsal kontrol odağına sahip birey, davranışlarının sonuçlarının kendi kontrolü dışındaki güçler tarafından belirlendiğine inanır⁵⁶.

Kontrol odağı, kişisel özelliklerle iş güvencesizliği algısı arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalarda ele alınmıştır. Bu araştırmalarda dışsal kontrol odağına sahip bireylerin çok daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısına sahip olduklarına dair bulgular elde edilmiştir⁵⁷. Ashford, Lee ve Bobko, 1989'daki araştırmalarında, kontrol odağını iş güvencesizliğinin algılanan güçsüzlük boyutu ile ilişkili kişisel faktörlerden biri olarak ele almışlardır. Araştırmada dışsal kontrol odağına sahip bireylere kıyasla içsel kontrol odağına sahip bireylerin, çevresel olayların onlar üzerindeki etkisinin az olduğuna ve çevreden gelebilecek her türlü tehdide karşı koyabilecek güce sahip olduklarına çok daha fazla inandıkları belirtilmektedir. Araştırmacılar, içsel kontrol odağına sahip çalışanların iş güvencesizliği algılarının daha düşük düzeyde olacağını ileri sürmüşlerdir⁵⁸. Nitekim elde ettikleri bulgular da

⁵³ Vivien K. G. Lim, "Job Insecurity and Its Outcomes: Moderating Effects of Workbased and Nonwork-based Social Support", **Human Relations**, v. 2 (1996): 171 – 194'den aktaran Magnus Sverke, Johnny Hellgren, Katharina Näswall, "No Security: A Meta – Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences", *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 7, n. 3 (2002): 11.

⁵⁴Sverke, Hellgren, Näswall, **age**, 11.

⁵⁵ Julian B. Rotter, "Some Problems and Misconceptions Related to the Construct of Internal Versus External Control of Reinforcement", **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, v.43, n.1 (1975): 51'den aktaran Özlem Çakır, "İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği", *Çalışma ve Toplum*, c. 1 (2007): 122.

⁵⁶ Jacqueline Bosman, Johanna H. Buitendach, Sebastiaan Rothmann, "Work Locus of Control and Dispositional Optimism as Antecedents to Job Insecurity", **Journal of Industrial Psychology**, v. 31, n. 4 (2005): 18.

⁵⁷Sverke, Hellgren, Näswall, **age**, 9 – 10.

⁵⁸ Ashford, Lee, Bobko, **age**, 807.

bu görüşü destekler niteliktedir⁵⁹. Bosman, Buitendach ve Rothman'ın 2005'te yapmış oldukları araştırmada da, dışsal kontrol odağının yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır⁶⁰.

Olumlu ve olumsuz duygulanım iş güvencesizliği algısıyla ilişkilendirilen diğer bir kişilik özelliğidir. Olumsuz duygulanım gösteren bireyler, kendilerini ve çevrelerini olumsuz bir bakış açısıyla görme eğilimindedirler. Olumsuz duygulanımın bireylerin iş yaşamını etkileyebileceği ve bu özelliğe sahip bireylerin daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısına sahip olacakları öne sürülmektedir⁶¹. Roskies, Louis – Guerin ve Fournier da kişilerin iş güvencesizliği ile başa çıkabilme yöntemlerinin duygulanım biçimlerine göre farklılık gösterip göstermediğini inceledikleri araştırmalarında, olumlu duygulanım ile uzun dönemli iş güvencesizliği algısı arasında ters yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir⁶².

Örgüt temelli öz saygı, iş güvencesizliği algısını belirleyen diğer kişisel özelliklerden biridir. Örgüt temelli öz saygı belirli bir örgütsel ortama özgüdür ve bireyin kendisini o örgütsel ortamın bir üyesi olarak ne derecede değerli gördüğünü yansıtır. Örgüt temelli öz saygısı yüksek bireyler, kendilerini çalıştıkları örgüt için önemli, anlamlı, etkili ve değerli olarak görürler. Lee ve diğerleri 2006'da yaptıkları araştırmada, örgüt temelli öz saygının iş güvencesizliği algısıyla ters yönlü ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Önceki araştırma sonuçları da düşük düzeyde öz saygıya sahip çalışanların, yüksek düzeyde öz saygıya sahip çalışanlara göre, örgütsel çevrenin niteliğine karşı çok daha hassas ve tepkili oldukları görüşünü desteklemektedir⁶³. Nitekim Lee ve diğerleri de bu araştırmalarında örgüt temelli öz saygı ile iş güvencesizliği algısının ters yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır⁶⁴. Vuuren ve diğerleri de güçsüzlüğe ve çaresizliğe neden olabilecek düşük düzeyde özsaygının

⁵⁹ Ashford, Lee, Bobko, **age**, 816.

⁶⁰ Bosman, Buitendach, Rothman, **age**, 21.

⁶¹ De Witte, 2005, 2.

⁶² Ethel Roskies, Christiane Louis-Guerin, Claudette Fournier, "Coping With Job Insecurity: How Does Personality Make a Difference?", **Journal of Organizational Behavior**, v. 14, n. 7 (1993): 625.

⁶³ Cynthia Lee, Philip Bobko, Zhen Xiong Chen, "Investigation of the Multidimensional Model of Job Insecurity in China and the USA", **Applied Psychology: An International Review**, v. 55, n. 4 (2006): 516 – 517.

⁶⁴ Lee, Bobko, Chen, **age**, 532.

çalışanın iş hakkında kendisini daha güvencesiz hissetmesi ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir⁶⁵.

İyimserlik de iş güvencesizliği algısının belirleyicilerinden biri olduğu düşünülen kişisel bir özelliktir. İyimserlik bireyin yaşadığı olaylar hakkında olumlu bir bakış açısına sahip olduğunu ifade etmektedir. İyimser kişiler stres içeren durumları olumlu bir yaklaşımla karşılar ve stres kaynağı olarak gördükleri sorunlarla mücadele ederler. Bu özellikteki kişiler olumlu sonuçlara ulaşacaklarına dair inanca sahiptirler. Buna bağlı olarak, iyimser kişilerin daha düşük düzeyde iş güvencesizliği algısına sahip olacağı öne sürülmektedir⁶⁶. Bosman, Buitendach ve Rothman'ın 2005'te yapmış oldukları araştırmada iyimser özellikteki çalışanların daha düşük düzeyde iş güvencesizliği algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır⁶⁷.

2.3.2. Örgütsel ve Göreve İlişkin Özellikler

Greenhalgh ve Rosenblatt'a göre örgütsel değişime sebep olan, küçülme, yeniden yapılanma, teknolojik değişim ve fiziksel tehlike durumları gibi gelişmeler çalışanlar için iş güvencesizliğini tetikleyen tehdit kaynaklarıdır. Küçülme çalışan tarafından işinin bütününe yönelik, iş kaybı ile sonuçlanabilecek bir tehdit unsuru olarak algılanabilir. Yeniden yapılanma bazı iş pozisyonlarına veya departmanlara son verilmesi veya işin bazı özelliklerinin sınırlandırılması ile sonuçlanabileceğinden bu durum çalışan için hem işin bütününe hem de işin özelliklerine yönelik bir tehdit unsuru teşkil edebilir. Teknolojik değişim sonucunda ise çalışan, örgütte onun becerilerine duyulan ihtiyacı azaltacağını düşünebilir. Bu durum çalışan için işini kaybedeceğine yönelik öznel iş güvencesizliği algısına sebebiyet verebilir. Tehlikeli işlerde çalışan kişiler için fiziksel tehlikeler sonucunda sakatlanma iş durumunun devamlılığına yönelik bir tehdit unsurudur⁶⁸.

Ashford ve diğerlerine göre, çalışanın örgütte gerçekleşmesini beklediği değişimlerin sayısı ne kadar fazla ise, iş güvencesizliği algısının düzeyi de o kadar yüksektir. Araştırmacılara göre değişim çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin bozulmasına neden olabileceği gibi, çalışanın kendisini kontrolden yoksun ve tedirgin hissetmesine de sebebiyet verebilir. Bunun yanı sıra değişim, örgüt içinde

⁶⁵Tinka Van Vuuren ve diğ., **age**, 328.

⁶⁶Bosman, Buitendach, Rothman, **age**, 18.

⁶⁷**age**, 21.

⁶⁸Greenhalgh, Rosenblatt, **age**, 441 – 442.

çeşitli söylentilere neden olabilir. Çalışanın, değişimin bireysel sonuçlarını tahmin etmek için doğru olmayan söylentileri dikkate alması, onda gerçekçi olmayan iş güvencesizliği algısı oluşturabilir. Böyle bir durumda çalışan, potansiyel iş kaybı nedeniyle çok daha fazla endişe duyacaktır⁶⁹.

Sendika üyeliği çalışan için diğer bir sosyal destek kaynağıdır. Bağlı olunan sendika, çalışanın örgüt yönetiminin olumsuz kararlarına karşı korunmasına yardımcı olabilir. İş güvencesizliği algısına sahip bir çalışan, kendisini bireysel anlamda örgütün kararlarına karşı güçsüz görebilir. Sendika ise çalışanın lehine faaliyet gösteren toplu bir güç olarak örgütsel kararları etkileyebilir. Bağlı bulunduğu sendikanın desteğini alan çalışan, kendisini hakkında alınabilecek olumsuz kararlara karşı daha güçlü hissedebilir. Yapılan araştırmalarda da sendika üyesi çalışanların sendika üyesi olmayan çalışanlara göre daha düşük düzeyde iş güvencesizliği algısı bildirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ancak sendika üyeliği ile iş güvencesizliği algısı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik araştırmaların sayısı oldukça azdır⁷⁰. Bunun yanı sıra iş güvencesizliği algısı yüksek çalışanların sendikaya katılma eğilimlerinin daha yüksek olacağı önerilmektedir. Nitekim Näswall ve De Witte 2003'te yaptıkları araştırmada, sendika üyesi çalışanların, olmayanlara göre daha az düşük düzeyde iş güvencesizliği algısına sahip olacaklarını öne sürmüşler ancak araştırmaya dahil ettikleri üç ülkeden hiçbirinde bunu destekleyen sonuca ulaşamamışlardır. Bunun yanı sıra araştırmacılar, Belçika'da sendika üyesi olan çalışanların olmayanlardan daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır⁷¹.

Ashford ve diğerleri, rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayan çalışanların yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısına sahip olacaklarını öne sürmüşlerdir. Rol belirsizliği ve rol çatışması, çalışanın, işverenle arasındaki psikolojik sözleşme bakımından, kendisine düşen görevleri tam anlamıyla yerine getirip getirmediği konusunda endişe duymasına neden olmaktadır. Bu durum çalışan için ne kadar endişe verici ise algıladığı iş güvencesizliği de o kadar yüksek olacaktır. Özellikle örgütsel değişim söz konusu olduğunda, çalışanın rolü hakkında gerekli ve doğru

⁶⁹ Ashford, Lee, Bobko, **age**, 806.

⁷⁰ Sverke, Hellgren, Näswall, **age**, 11.

⁷¹ Katharina Näswall, Hans De Witte, "Who Feels Insecure in Europe? Predicting Job Insecurity from Background Variables", **Economic and Industrial Democracy**, v. 24, n. 2 (2003): 209.

bilgiden yoksun kalması, işini olumsuz yönde etkileyecek olayların gerçekleşeceğine dair tahminlerde bulunmasına neden olabilir⁷².

Sosyo – ekonomik statü iş güvencesizliği algısını belirleyen özelliklerden biridir. Sosyo – ekonomik statü çalışanın işinin türü (kol gücüne dayalı olarak çalışan, kol gücüne dayalı çalışmayan gibi) ve eğitim düzeyi ile ilişkilidir. Potansiyel iş kaybının, kol gücüne dayalı ve gelir düzeyi düşük işlerde çalışan, sosyal statüsü düşük bireyler tarafından çok daha endişe verici bir durum olarak algılandığı ileri sürülmektedir⁷³. Näswall ve De Witte 2003'teki araştırmalarında, mavi yakalı çalışanları düşük sosyal statülü, beyaz yakalı çalışanları yüksek statülü olarak ele almışlardır. Araştırmacılar mavi yakalı çalışanların beyaz yakalı çalışanlara göre daha fazla iş güvencesizliğine maruz kaldıklarını öne sürmüşlerdir. Elde ettikleri araştırma sonuçları da bu hipotezi destekler niteliktedir. Araştırmanın yapıldığı dört ülkenin hepsinde sosyo – ekonomik statünün iş güvencesizliği algısının belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre düşük statülü çalışanlar yüksek statülü çalışanlara göre daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısına sahiptirler. Personel sayısının azaltıldığı yeniden yapılanma gibi uygulamalardan mavi yakalı çalışanların çok daha fazla etkilendikleri dikkate alındığında bu tür işlerde çalışanların algıladıkları iş kaybı riskinin daha yüksek olacağını söylemek mümkündür⁷⁴.

Sosyal statüsü düşük işler genellikle düşük eğitim düzeyi ile ilişkilendirilmektedir. Eğitim düzeyi düşük çalışanlar için işsizlikle mücadele edebilme yöntem ve kaynakları kısıtlıdır. Yeteri düzeyde eğitim ve beceriye sahip olmayan çalışanlar için iş gücü piyasasında tercih edebilecekleri alternatif iş imkânları da oldukça azdır. İstihdam edilebilme ihtimalinin düşük olduğuna inanan bir çalışanın mevcut işine bağımlı olacağı düşünüldüğünde böylesi bir çalışan için potansiyel bir iş kaybının çok daha tehdit edici bir durum arz edeceğini söylemek mümkündür⁷⁵. Bu bağlamda, eğitim seviyesi düşük bir çalışanın, istihdam seçeneklerinin kısıtlı olması nedeniyle daha fazla iş güvencesizliği yaşayacağı öne sürülebilir⁷⁶.

İş sözleşmesinin özellikleri de çalışanın iş güvencesizliği algısını etkileyen faktörler arasındadır. Bu bağlamda kısmi süreli ve tam süreli çalışanlar ile belirli süreli ve

⁷² Ashford, Lee, Bobko, **age**, 806 – 807.

⁷³ Sverke, Hellgren, Näswall, **age**, 10.

⁷⁴ Näswall, De Witte, **age**, 207.

⁷⁵ Sverke, Hellgren, Näswall, **age**, 10.

⁷⁶ Seçer, **age**, 325.

belirsiz süreli çalışanların iş güvencesizliği algısı bakımından farklılık gösterecekleri öne sürülmektedir⁷⁷. Tam süreli çalışanlar, kısmi süreli ya da belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışanlardan farklı olarak, kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görebilirler. Personel sayısını azaltmak zorunda kaldığı bir durumda, örgütün işten çıkarma konusunda kısmi süreli ya da belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışanlara öncelik vereceği dikkate alındığında, tam süreli çalışanların kısmi süreli ya da belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışanlara göre daha az iş güvencesizliği yaşayacakları ileri sürülebilir. Ancak belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışanların belirli bir süre sonunda işlerini kaybedeceklerini biliyor olmaları onları iş kaybına karşı hazırlıklı kılar. Buna göre, bu gibi çalışanların daha düşük düzeyde iş güvencesizliği algısına sahip olacağı düşünülebilir⁷⁸.

2.3.3. Çevresel Faktörler

Çalışanın, işinin sürekliliği konusunda endişe duymasına neden olan çevresel faktörler daha çok ekonomik koşullar ve iş gücü piyasasının durumu ile ilişkilidir. Ekonomik kriz iş güvencesini tehdit eden ve olası işten çıkarılma durumunda başka bir iş bulmayı zorlaştıran en belirgin çevresel faktörlerden biridir⁷⁹. Toplu işten çıkarmalar ve nüfusun büyük çoğunluğunun işsizlikle ilgili deneyimlerinin bulunması da çalışanların işsiz kalma korkusunu pekiştirebilmektedir⁸⁰. Anderson ve Pontusson iş gücü piyasası güvencesizliğinin tanımını yaparak, algılanan iş güvencesizliğinin iş gücü piyasasının koşullarına ve bireysel istihdam edilebilirlik özelliklerine göre değişebileceğini öne sürmüşlerdir. Araştırmacılara göre, yüksek düzeyde işsizlik oranı çalışanın başka bir iş bulabilme konusundaki beklentilerini olumsuz yönde etkilemekte, iş güvencesizliği algısını pekiştirmektedir⁸¹. Nitekim yapılan araştırmalarda da ülkenin işsizlik oranı ve ekonomik koşullar ile algılanan iş güvencesizliği arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir⁸².

⁷⁷ Seçer, **age**, 329.

⁷⁸Sverke, Hellgren, Näswall, **age**, 10.

⁷⁹ Seçer, **age**, 329.

⁸⁰Handan Kumaş, “İşsizliğin Psiko-Sosyal Boyutu ve Çalışma Yaşamına İlişkin Değerler Üzerindeki Etkileri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 3, s.4 (2001): 271’den aktaran Özlem Çakır, “İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği”, **Çalışma ve Toplum**, c. 1 (2007): 120.

⁸¹Anderson, Pontusson, **age**, 215.

⁸² De Witte, 2005, 2.

2.4. İş Güvencesizliğinin Sonuçları

2.4.1. Sağlık ile İlgili Sonuçları

İş güvencesizliği algısının sağlık üzerinde olumsuz etkileri olduğu öne sürülmektedir. Yapılan araştırmalarda yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısının fiziksel ve ruhsal sağlık problemleri ile sonuçlandığına yönelik bulgular elde edilmiştir⁸³. İş güvencesizliği genel olarak psikolojik stres belirtileri ile ilişkilendirilmektedir. Bu belirtiler arasında kaygı, depresyon, asabiyet, konsantrasyon eksikliği bulunmaktadır. Bunun yanı sıra iş güvencesizliği kaygısının yaşandığı süre uzadıkça çalışanın mücadele edebilme gücünün giderek azaldığı ve bireysel yıpranma düzeyinin arttığı belirtilmektedir. Bu durum bilişsel, duygusal ve fiziksel yönden tükenmeyi ifade eden “tükenmişlik” sendromu ile sonuçlanabilir⁸⁴. Nitekim Dekker ve Schaufeli 1995’te yaptıkları araştırmada iş güvencesizliğine yönelik uzun süreli kaygının psikolojik stres belirtilerine ve tükenmişliğe yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır⁸⁵.

İş güvencesizliği algısı ile çalışanın iyilik hali arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmaların birçoğunda çalışanların kendi iyilik halleri hakkındaki bireysel değerlendirmelerine başvurulmuştur. Ancak iş güvencesizliğinin sadece ruhsal iyilik üzerinde değil fiziksel ve biyolojik sağlık üzerinde de olumsuz etkilere sahip olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır⁸⁶. Greenhalgh ve Rosenblatt iş güvencesizliğinin korku, potansiyel kayıp ve endişe içeren bir stres kaynağı olduğunu belirtmişlerdir. Böyle bir stresin, uykusuzluk, baş dönmesi, yüksek tansiyon ve iştahsızlık gibi bedensel şikâyetlere yol açan gerginlik durumu ile sonuçlanacağı belirtilmektedir⁸⁷. İş güvencesizliği algısı sigara ve alkol kullanımı gibi davranışlara da yol açarak fiziksel sağlığı olumsuz yönde etkileyebilmektedir⁸⁸. Ancak Ashford ve diğerlerinin 1989’da yapmış oldukları araştırmada iş güvencesizliği algısı ile bedensel şikâyetler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir⁸⁹. Baran ve diğerlerinin, küçülme sürecindeki büyük bir işletmenin

⁸³ Hans De Witte, “Long – Term Job Insecurity, Job Satisfaction and Organisational Attitudes: Test of Warr’s Curvilinear Hypothesis”, *Journal of Industrial Psychology*, v. 31, n. 4 (2005): 41.

⁸⁴ Dekker, Schaufeli, *age*, 58.

⁸⁵ *age*, 60.

⁸⁶ Sverke, Hellgren, Näswall, *age*, 12.

⁸⁷ Ashford, Lee, Bobko, *age*, 807.

⁸⁸ Seçer, *age*, 334.

⁸⁹ Ashford, Lee, Bobko, *age*, 820.

çalışanlarının iş güvencesizliği algıları ile çalışan sağlığı ve güvenliği arasındaki ilişkileri inceledikleri araştırmada ise, iş güvencesizliği algısının ruhsal ve fiziksel sağlık sorunlarına ilişkin belirtilerle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır⁹⁰.

2.4.2. Tutumlar ile İlgili Sonuçları

İş güvencesizliği algısı çalışmanı sadece fiziksel ve ruhsal sağlık yönünden olumsuz etkilememektedir. İş güvencesizliğinin çalışanın örgüte yönelik tutumu ve iş tutumları üzerinde de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Olumsuz yönde etkilenen çalışan tutumları, uzun vadede, örgütün sürdürülebilirliğine yönelik tehlike arz etmektedir⁹¹. Çalışanlar iş güvencesizliğine bireysel düzeyde tepkiler verseler de onların bu tepkileri bireysel düzeyde kalmayarak örgütsel başarı üzerinde olumsuz etkilere neden olacaktır⁹². Tutumla ilgili sonuçların, iş güvencesizliği algısı ile gelişen kısa vadeli tepkilerdir. Çalışanın iş güvencesizliği koşullarına gösterdikleri bu tepkiler olumsuz tutumları içermektedir⁹³. İş güvencesizliğinin etkilediği öne sürülen iş tutumlarına ise iş tatmini ve işe bağlılık, örgütsel tutumlara ise örgütsel bağlılık ve güven örnek verilebilir⁹⁴.

İş tatmini, iş güvencesizliği konusunda yapılan araştırmalarda sıklıkla incelenen tutumsal sonuçlardan biridir. Yapılan araştırmalarda, işlerini kaybedeceklerine yönelik endişe duyan çalışanların iş tatmini düzeylerinin, işini kaybetme kaygısı içinde olmayan çalışanlara göre daha düşük olduğuna dair sonuçlar elde edilmiştir⁹⁵. Nitekim Davy, Kinicki ve Scheck 1997'deki araştırmalarında iş güvencesi algısının iş tatminini düzeyinin belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır⁹⁶. Ashford ve diğerleri benzer yönde iş güvencesizliği ile iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir⁹⁷. Poyraz ve Kama da 2008' de iş güvencesi algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki

⁹⁰Muhteşem Baran ve diğ., "An Empirical Research on the Relationship Between Job Insecurity and Employee Health and Safety", *Ege Akademik Bakış*, c. 9, s. 3 (2009): 972 – 973.

⁹¹Sverke, Hellgren, Näswall, *age*, 13.

⁹²Greenhalgh, Rosenblatt, *age*, 438.

⁹³Seçer, *age*, 331.

⁹⁴Çakır, *age*, 129.

⁹⁵Sverke, Hellgren, Näswall, *age*, 13.

⁹⁶Davy, Kinicki, Scheck, *age*, 337.

⁹⁷Ashford, Lee, Bobko, *age*, 817.

etkilerini inceledikleri araştırmada iş güvencesi algısı ile iş tatmini arasında aynı yönlü bir ilişki tespit etmiřlerdir⁹⁸.

İş güvencesizliği algısı çalışanın işe bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilir. Çalışanın işi ile özdeşleşme derecesini ifade eden işe bağlılık düzeyinin, işinin devamlılığına yönelik endişe duyan çalışanlarda azalacağı ne srlmektedir⁹⁹. İş güvencesizliği ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği az sayıda araştırmada iş güvencesizliği ile işe bağlılığın ters yönlü ilişkili olduğuna dair bulgular elde edilmiřtir¹⁰⁰.

İş güvencesizliği algısı ile ilişkili olduğu dşnlen örgütsel tutum ise örgütsel bağlılıktır. Üyesi olduğu örgütün çalışanlarına yönelik olarak üzerine düşen bağlılığı göstermediğini düşünen bir çalışanın, bu örgütün amaç ve değerlerine inanması ve bunları kabul etmesi ve örgüt yararına çok fazla çaba sarf etmeye istekli olması oldukça zordur. Üyesi bulunduğu örgütte kendisine değer verilmediğini gören, işten çıkarılma endişesi taşıyan ve çalışma koşulları bakımından belirsizlik yaşayan bir çalışan için o örgütün bir yesi olmak anlamını yitireceğinden, örgüt üyeliğini devam ettirmeye yönelik güçlü bir istek de duymayacaktır¹⁰¹. Ashford ve diğerleri de iş güvencesizliği algısı ile örgütsel bağlılığın ve örgüte olan güvenin ters yönlü ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Araştırmacılara göre işini kaybetme endişesi duyan çalışanlar yesi oldukları örgüte gvenebileceklerine dair inançlarını yitirirler. Buna bağlı olarak bu gibi çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri azalacaktır¹⁰². Nitekim araştırma sonuçları da bu hipotezi desteklemiştir. Araştırmacılar iş güvencesizliği algısının, örgütsel bağlılık ve örgüte güven ile ters yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Rosenblatt ve Ruvio da 1996'daki araştırmalarında yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısının düşük düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlandığını tespit etmiřlerdir¹⁰³.

⁹⁸ Kemal Poyraz, Bülent Kama, "Algılanan İş Güvencesinin İş Tatmini, rgtsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti zerindeki Etkilerinin İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, c. 13, s. 2 (2008): 156.

⁹⁹ Leonard Greenhalgh, Robert Sutton, "Organizational Effectiveness and Job Insecurity", **Job Insecurity: Coping with Jobs at Risk**, ed. Jean Hartley, Dan Jacobson, Bert Klandermans, Tinka Van Vuuren, (UK: Sage Publications, 1991): 155'den aktaran zlem akır, "İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği", **alışma ve Toplum**, c. 1 (2007): 129.

¹⁰⁰ Seçer, **age**, 333.

¹⁰¹ akır, **age**, 132.

¹⁰² Ashford, Lee, Bobko, **age**, 808.

¹⁰³ Rosenblatt, Ruvio, **age**, 598 – 599.

2.4.3. Davranışsal Sonuçlar

İş güvencesizliği algısının tutumsal tepkilerin yanı sıra davranışsal tepkilere de yol açabileceği öne sürülmektedir¹⁰⁴. Bu tepkiler kaçınma ve uzaklaşma davranışları biçiminde olabileceği gibi bireysel eylem ve grev ve benzeri eylemler gibi toplu hareketler olarak da ortaya çıkabilmektedir¹⁰⁵. Kaçınma türü tepkilere işe gitme konusunda isteksizlik, iş için gösterilen çabanın azalması gibi davranışlar örnek verilebilir¹⁰⁶. Başka istihdam olanakları arama ve işten ayrılma niyeti ise iş güvencesizliği algısının bireysel eylem biçimindeki davranışsal sonuçlarından. Ayrıca, muhtemel iş kaybı hakkında duyulan endişenin çalışan performansını da etkileyebileceği belirtilmektedir¹⁰⁷.

İşinin devamlılığı konusunda endişe duyan çalışanların, bu stres kaynağının oluşturduğu gerginlikten kurtulmak adına yeni bir iş aramayı tercih edecekleri belirtilmektedir. Daha güvenilir istihdam olanakları aramak, çalışanın iş güvencesizliği ile başa çıkmak için tercih edeceği mantıklı stratejilerden biridir¹⁰⁸. Başka bir iş bulmak konusunda zorlanmayacağını farkında olan çalışanların iş güvencesizliğinin yarattığı belirsizlik ortamından kurtulmak adına öncelikli olarak bu yöntemi tercih edebilecekleri düşünülmektedir¹⁰⁹.

İşten ayrılma niyeti, iş güvencesizliği algısının çalışanlar üzerindeki etkisi gösterdiği en sık gözlemlenen davranışlardan biridir. Bir stres kaynağı olan iş güvencesizliğinden kaçınma tepkisi olarak, çalışan, işten ayrılma niyeti içine girer¹¹⁰. Nitekim Ashford ve diğerleri de 1989'daki araştırmalarında bu durumu destekleyen sonuçlar elde etmişlerdir. Araştırmacılar, iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma eğilimi arasında aynı yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir¹¹¹. Davy ve diğerleri de benzer yönde iş güvencesizliği algısının işten ayrılma niyetinin yordayıcısı olduğuna dair bulgular elde etmişlerdir¹¹².

¹⁰⁴ De Witte, 2005, 41 – 42.

¹⁰⁵ Seçer, **age**, 334 – 335.

¹⁰⁶ Çakır, **age**, 133.

¹⁰⁷ Sverke, Hellgren, Näswall, **age**, 13.

¹⁰⁸ Greenhalgh, Rosenblatt, **age**, 443.

¹⁰⁹ Ashford, Lee, Bobko, **age**, 807 – 808.

¹¹⁰ Sverke, Hellgren, Näswall, **age**, 13.

¹¹¹ Ashford, Lee, Bobko, **age**, 817.

¹¹² Davy, Kinicki, Scheck, **age**, 343 – 344.

Dekker ve Schaufeli iş güvencesizliği algısının psikolojik işten ayrılma ile sonuçlanabileceğini öne sürmüşlerdir. Araştırmacılara göre bu yöntem iş güvencesizliği ile başa çıkabilmek için çalışanın tercih edeceği pasif mücadele yöntemlerinden biridir. Bu sayede çalışan, gelecekte olması beklenen gerçek iş kaybından kaynaklanan belirsizliğin olumsuz psikolojik etkilerini azaltmaktadır¹¹³. Bir çalışanın içsel işten ayrılması örgütteki istihdamını korumasını ancak hiçbir şekilde örgüte adanmışlık göstermemesini ifade eder. Bu yöntemi tercih eden çalışan bilinçli bir şekilde kendisini örgütsel ortamdan uzak tutar ve olabildiğince pasif kalır. İşi ile ilgili inisiyatif kullanmaz ve sadece görevini yerine getirerek asgari düzeyde performans gösterir¹¹⁴.Yapılan birçok araştırmada işini kaybetme kaygısı içindeki çalışanların psikolojik işten ayrılma yaşadıklarına dair sonuçlar elde edilmiştir¹¹⁵. Nitekim Dekker ve Schaufeli, 1995'teki araştırmalarında, uzun süreli iş güvencesizliği yaşayan çalışanların örgütten ayrılma ve içsel işten ayrılma eğilimlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır¹¹⁶.

Çalışan performansının da iş güvencesizliği algısından etkilenebileceği düşünülmektedir. Ancak iş güvencesizliği algısı ile performans arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bazı araştırmalarda yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısına sahip çalışanların bireysel performans değerlendirme skorlarının daha düşük olduğuna dair sonuçlar elde edilmiştir. Bunun yanı sıra işini kaybetme kaygısının çalışanın işsiz kalmamak adına örgüt için daha çok çaba sarf etmesine ve yüksek performans göstermesine neden olacağına dair görüşler de mevcuttur¹¹⁷.Ashford ve diğerlerinin 1989'daki araştırmalarında ise, çalışanların iş güvencesizliği algısı ile üstlerin çalışanları değerlendirdiği performans değerlendirme skorları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir¹¹⁸. Çakır' a göre iş güvencesizliği algısı ancak kısa vadede performans artışı sağlayabilmektedir. İşini kaybetme endişesinin uzun vadede iş stresinin

¹¹³ Dekker, Schaufeli, **age**, 58.

¹¹⁴ Barış Seçer, "İçsel İşten Ayrılma: Nedenleri, Ölçülmesi ve Önlenmesi", **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009): 550.

¹¹⁵ Dekker, Schaufeli, **age**, 58.

¹¹⁶ **age**, 60 – 61.

¹¹⁷ Sverke, Hellgren, Näswall, **age**, 13.

¹¹⁸ Ashford, Lee, Bobko, **age**, 817.

artmasıyla beraber fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarına yol açması kaçınılmazdır¹¹⁹.

¹¹⁹ akır, **age**, 133.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Örgüte aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği “Örgüt İnsanı” başlıklı çalışmasında Whyte, “örgüt insanını” örgütün çalışanı olarak değil, mavi yaka ve beyaz yaka ayrımı yapılmaksızın sadece “örgütü” için çalışan kişi olarak tanımlamıştır. “Örgüt insanı” aynı zamanda örgüte ait olan kişidir¹²⁰. Whyte’in bu çalışmasından sonra örgütsel bağlılık konusu birçok araştırmacı tarafından kapsamlı olarak incelenmiştir.

Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar kendi bakış açılarını getirmişlerdir. Buna bağlı olarak, genel anlamda kabul gören tanımı itibariyle, çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan bir ilişkiyi ifade eden örgütsel bağlılık kavramının, yapısı ve oluşumu ile ilgili görüş farklılıklarının bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu görüş farklılıkları örgütsel bağlılık kavramını açıklayan birçok tanımın ortaya çıkmasına sebep olmuştur¹²¹. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmektedir:

- Örgütsel bağlılık, kişinin yan bahislere girerek, tutarlı bir davranış dizisini bu davranışlarıyla ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesi sonucunda gerçekleşir. Yan bahisler ise genellikle kişinin sosyal bir yapı olan örgüte katılımının bir sonucudur¹²².
- Örgütsel bağlılık, bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durumdur¹²³.

¹²⁰ William H. Whyte, **The Organization Man**, (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2002): 3.

¹²¹ Mehmet İnce, Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, (Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları, 2005), 3.

¹²² Howard S. Becker, “Notes on the Concept of Commitment”, **American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, 1960, 32 – 40, 32.

¹²³ Natalie J. Allen, John P. Meyer, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, v. 63 (1990): 14.

- Örgütsel bağlılık, bireylerin organizasyona karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır¹²⁴.
- Örgütsel bağlılık kişisel kimliği örgütle ilişkilendiren ya da örgüte bağlayan bir tutum veya örgüte doğru bir yönelimdir¹²⁵.
- Örgütsel bağlılık, bireyin davranışları ve davranışları vasıtasıyla inançları tarafından sınırlandırılmış olduğu durumdur¹²⁶.
- Örgütsel bağlılık, bireyi örgütsel çıkarları karşılayacak biçimde davranmaya sevk eden içsel normatif baskılar bütünüdür¹²⁷.
- Örgütsel bağlılık, bireyin kendisini örgütün farklı unsurlarıyla özdeşleştirdiği bir süreçtir. Örgütün bu unsurları, örgütün tepe yönetimini, yöneticileri, müşterileri, iş arkadaşlarını, sendikaları ve genel anlamda toplumu içerebilir¹²⁸.

Örgütsel bağlılık tanımları birbirlerinden farklılık gösterse de bu tanımların bazı ortak noktaları bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık tanımlarının bu ortak noktalarından biri, tanımların bir kısmında odak noktasının bağlılıkla ilgili davranışlar oluşudur. Örneğin, kişinin davranışlarına bağlanmasından ya da biçimsel ve normatif beklentilerin üzerinde davranış göstermesinden bahsedildiğinde aslında bağlılığın davranışlardan anlaşılan dışsal yansımalarına odaklanılmaktadır. Bu davranışlar, bireyin örgüte yaptığı yatırımları ve maliyetleri dikkate alarak alternatif davranış biçimlerinden vazgeçmesi ve kendisini bulunduğu örgüte bağlı kalmayı tercih etmesini yansıtmaktadır¹²⁹. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir¹³⁰. Örgüte bağlı kalma tercihini

¹²⁴ David F. Caldwell, Jennifer A. Chatman, Charles A. O'Reilly, "Building Organizational Commitment: A Multifirm Study", **Journal of Occupational Psychology**, v. 63 (1990): 247.

¹²⁵ Mary E. Sheldon, "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", **Administrative Science Quarterly**, v. 16, n. 2 (1971): 143.

¹²⁶ Gerald R. Salancik, "Commitment Is Too Easy!", **Organizational Dynamics**, v. 6 (1977): 62.

¹²⁷ Yoash Wiener, "Commitment in Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3 (1982): 418.

¹²⁸ Arnon E. Reichers, "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3 (1985): 465.

¹²⁹ Richard T. Mowday, Richard M. Steers, Lyman W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, v.14 (1979): 226.

¹³⁰ Richard T. Mowday, Lyman W. Porter, Richard M. Steers, **Employee – Organization Linkages**, (New York: Academic Press, 1982), 25'den aktaran Mehmet İnce, Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, (Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları, 2005), 48.

yansıtan davranışlar, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır¹³¹.

Örgütsel bağlılık tanımlarının diğer bir ortak noktası ise bu kavramın çoğu kez bir tutum olarak ele alınmış olmasıdır. Tutumsal bağlılık, bireyin kişisel kimliğini örgütle ilişkilendirmesi ile ya da bireysel hedeflerle örgütsel hedeflerin giderek bütünleşmesi veya uyumlu hale gelmesi ile gerçekleşir. Tutumsal bağlılık, bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedefleriyle özdeşleştiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için örgüt üyeliğini sürdürme arzusu içinde olduğu durumu yansıtmaktadır¹³². Bireyin örgütle kendisi arasındaki bağa yönelik tutumu, onun belirli davranışlarını ya da bu davranışları sergilemeye yönelik eğilimini belirler. Bu davranışlar örgüt üyeliğini devam ettirme, işe düzenli olarak gelip devamsızlıktan kaçınma, örgüt yararına çaba sarf etme gibi davranışları içermektedir¹³³.

¹³¹ İnce, Gül, **age**, 48.

¹³² Mowday ve diğ., (1979), 226.

¹³³ Lyman W. Porter ve diğ., “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians”, **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5 (1974):603 – 609’dan aktaran Mehmet İnce, Hasan Gül, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, (Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları, 2005), 27.

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Tanımları

Örgütsel Bağlılığın Tanımlanmasında Kullanılan Kriterler	Araştırmacılar ve Örgütsel Bağlılık Tanımları
1. Yan - Bahisler	<p>Örgütsel bağlılık, örgüt üyeliğine bağlı ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonudur ve örgütteki hizmet süresi arttıkça artış gösterir.</p> <p>Bu yaklaşıma dayalı tanımlar, Becker(1960), Grusky (1966), Sheldon (1971), Alutto, Hrebniak ve Alonso (1973), Farrell ve Rusbult (1981) tarafından kullanılmıştır.</p>
2. Atıflar	<p>Örgütsel bağlılık, çalışanın iradeli olarak gerçekleştirdiği, açık ve değiştirilemez davranışları sonrasında kendisine bir bağlılık tutumu atfetmesi sonucunda onu davranışsal eylemlerine bağlayan bir güçtür.</p> <p>Bu yaklaşıma dayalı tanımlar, Kiesler & Sakumura (1966), Salancik (1977), O'Reilly & Caldwell (1980) tarafından kullanılmıştır.</p>
3. Bireysel – Örgütsel Hedeflerin Uyumu	<p>Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütsel hedef ve değerlerle özdeşleşip onlar için çaba sarf ettiğinde gerçekleşir. Porter ve arkadaşları bu yaklaşıma dayalı olarak örgütsel bağlılığın operasyonel tanımını yapmışlar ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ni geliştirmişlerdir.</p> <p>Bu yaklaşıma dayalı diğer tanımlar, Hall, Schneider ve Nygren (1970), Porter, Crampon ve Smith (1976), Steers (1977), Stevens, Beyer ve Trice (1978), Mowday, Porter ve Steers (1979, 1982), Angle ve Perry (1981), Morris ve Sherman (1981), Batemann ve Strasser (1984), ve Stumpf ve Hartman (1984) tarafından kullanılmıştır.</p>

Arnon E. Reichers, "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, v. 10, n. 3 (1985): 468'den uyarlandı.

Tablo 1’de görüldüğü üzere örgütsel bağlılığın tanımlanmasında farklı kriterler temel alınmıştır. İlk kez Becker’in 1960’ta öne sürdüğü yan bahisler yaklaşımına göre, bireyler yaşamlarının işle ilgili olmayan yönlerini örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi ile ilişkilendirirler. Buna bireyin kararlarında tutarlı olduğunu göstermek ve saygınlığı korumak adına iş değiştirmekten kaçınması ve aynı örgütte uzun süre çalışması örnek verilebilir. Becker ve bu yaklaşımı temel alan diğer araştırmacılara göre yan bahisler, bireyi örgüt üyeliğinin devam ettirilmesine bağlar. Diğer örgütlere taşınamayacak emeklilik ödemeleri, örgütteki çalışma süresi, edinilen beceriler, statü, yaş veya diğer faktörler bir araya gelerek çalışan için birikmiş yatırımları, ödülleri ve maliyetleri oluşturmaktadır¹³⁴.

Tablo 1’de yer alan ve örgütsel bağlılığın tanımlanmasında kullanılan diğer bir kriter bireysel atıflardır. Atıflara dayalı olarak yapılan tanımlarda bireyin kendisine bağlılık atfetmesi ile sonuçlanan davranışlara odaklanılmaktadır. Bireysel atıflar davranışlarla tutumlar arasında tutarlılık sağlamaya yarar. Salancik’a göre açık, geri dönülemez, isteyerek gerçekleştirilen ve toplumsal açıdan bağlayıcı davranışlar, bireyi bu davranışlara bağlar. Davranışlara olan bu bağlılık örgütsel bağlılığın artması ile sonuçlanır¹³⁵.

Tablo 1’de son kritere dayalı olarak yapılan örgütsel bağlılık tanımları, bireyin örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşmesini ve sahip olduğu enerjiyi bunlara yönlendirmesini içermektedir. Mowday, Porter ve Steers “Organizational Commitment Questionnaire” – OCQ “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”ni geliştirirken, örgütsel bağlılık kavramını bireyin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılığın birbirleriyle ilişkili üç unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır;

1. Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve bunların kabulü
2. Örgüt yararına çok fazla çaba sarf etmeye istekli olma
3. Örgüt üyeliğini devam ettirmeye yönelik güçlü bir istek duymak

Bu çalışmada Mowday, Porter ve Steers’in bu örgütsel bağlılık tanımı temel alınmış ve bireylerin örgütsel bağlılık düzeyi, Mowday, Porter ve Steers’in 1979’daki çalışmasında yer alan ve 15 ifadeden oluşan OCQ ölçeği ile ölçülmüştür.

¹³⁴ Reichers, *age*, 467 – 468.

¹³⁵ *age*, 468.

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, özellikle çalışanların verimliliklerini ve işyerinden ayrılma niyetlerini açıklaması sebebiyle 1960'lı yıllardan beri örgüt araştırmaları alanında önem verilen bir konudur¹³⁶. Örgütsel bağlılığın, devamsızlık, işgücü devri, iş tatmini, işe bağlanma ve lider – üye ilişkileri gibi işe ilişkin diğer önemli kavramlarla olan ilişkisi onu örgüt araştırmalarında kapsamlı olarak incelenen bir konu haline getirmiştir¹³⁷.

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın,

- İş arama, işgücü devri, işe devamsızlık ve iş performansı gibi çalışan davranışlarıyla,
- İş tatmini, işe bağlanma ve iş stresi gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla,
- Özerklik, sorumluluk, iş çeşitliliği, görev kimliği ve rol çatışması ve rol belirsizliği gibi çalışanın işine ve rolüne ilişkin özelliklerle,
- Yaş, cinsiyet, başarı ihtiyacı ve kıdem gibi çalışanın kişisel özellikleriyle

ilişkisi incelenmiştir.

Tüm bu kavramlarla ilişkili olmasının yanı sıra, örgütsel bağlılığın iş tatminine göre daha kalıcı bir tutum olduğu görüşü, bu yapının nasıl işlediğini anlamaya yönelik çabaya daha da önem kazandırmıştır¹³⁸. Bazı araştırmalar, örgütsel bağlılığın, iş tatminine göre işgücü devrinin daha iyi bir yordayıcısı olduğunu da göstermiştir¹³⁹.

Buchanan, örgütsel bağlılığın işletmelerin başarısı için büyük bir önem taşıdığını vurgulamış ve bu görüşünü örgütsel bağlılığın bir işletmeye sağladığı olumlu katkıları açıklayarak desteklemiştir. Ona göre, örgütsel bağlılık, tüm örgüt türleri için önem arz eden bir tutumdur. Örgütsel bağlılık, çalışanın hayal gücünü örgütsel

¹³⁶ Arzu Wasti, “Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları”, **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009): 17.

¹³⁷ Lillian T. Eby, Deena M. Freeman, Michael C. Rush, Charles E. Lance, “Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of An Integrative Theoretical Model”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 72 (1999): 463.

¹³⁸ Thomas S. Bateman, Stephen Strasser, “A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment”, **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 1 (1984): 95 – 96.

¹³⁹ Richard M. Steers, “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, v. 22 (1977): 46.

amaçlarla ilişkilendirir ve çalışanı, örgütün başarısıyla kişisel anlamda ilgilenmesi için teşvik eder¹⁴⁰.

Buchanan, örgütsel bağlılığa sahip çalışanların başka bir iş arama ya da başka iş tekliflerini kabul etme eğilimlerinin daha az olacağını ve bu sayede işletmelerin işgücü devrinden kaynaklanan maliyetlerinin azalacağını ileri sürmüştür. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar için daha az gözetim ve denetime ihtiyaç duyulacağını ifade etmiştir. Buchanan'a göre bu gibi çalışanlar sıkı denetime ihtiyaç duymadan sorumluluk üstlenirler. Sıkı denetim ve periyodik raporlar gibi kontrol mekanizmaları işletmeler için hem masraflı hem de zaman alıcı olduğundan örgütsel bağlılığın artırılması bu maliyetleri önemli ölçüde azaltacaktır¹⁴¹.

Çalışanların düşük düzeyde örgütsel bağlılığı, yüksek düzeyde işgören devri, yüksek devamsızlık, işe geç kalma, örgütte kalma niyetinin kaybı, üretim miktarında azalma, sadakatsizlik, örgüte yönelik suç işleme, örgütü koruma ve örgütsel çıkarlara önem verme gibi olumlu görev dışı davranışların sınırlandırılması ile ilişkilendirilmektedir. Bunun yanı sıra, düşük düzeyde örgütsel bağlılığın şikâyet etme ile sonuçlanması durumunda örgüt, saygınlığına zarar gelmesi, müşterilerin örgüte olan güveninin kaybolması ve gelir kaybı ile karşı karşıya kalabilir¹⁴².

Yapılan birçok araştırmada, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ve işgücü devri ile ters yönlü ilişkili olduğu belirlenmiştir. Meyer ve diğerleri de 2002'de gerçekleştirdikleri meta – analitik araştırmada, örgüte yönelik duygusal bağlılık boyutu ile işten ayrılma niyeti ve işgücü devri arasında diğer bağlılık boyutlarına göre çok daha güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu durum örgüte yönelik duygusal bağlılığın örgüt üyeliğini devam ettirme arzusunun yansıması ile açıklanabilir¹⁴³. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar örgüt için kalıcı ve güvenilir bir işgücünü ifade eder¹⁴⁴.

¹⁴⁰ Bruce Buchanan, "Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment", **Public Administration Review**, v. 34, n.4 (1974): 340.

¹⁴¹ Bruce Buchanan, "To Walk An Extra Mile, The Whats, Whens, and Whys of Organizational Commitment", **Organizational Dynamics**, v. 3, n. 4 (1975): 68.

¹⁴² Donna M. Randall, "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", **Academy of Management Review**, v.12, n. 3 (1987): 463.

¹⁴³ Christian Vandenberghe, Kathleen Bentein, "A Closer Look at the Relationship between Affective Commitment to Supervisors and Organizations and Turnover", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 82 (2009): 331.

¹⁴⁴ Steers, age, 54.

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın sadece örgüt için değil çalışan içinde olumlu sonuçları bulunmaktadır. Örgüte bağlılık, örgütle olan olumlu bir ilişkiyi yansıttığından, çalışanın yaşamına anlam katar, çalışanın kendisi hakkında algıladığı değeri artırır¹⁴⁵. Örgütsel bağlılık çalışanın kariyerinde ilerlemesine de katkı sağlayabilir. Örgüt, dış çevredeki fırsatlara rağmen bağlılığını kaybetmeyen çalışanları yetki devrederek ödüllendirir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin belirli bir amaca yönelik olarak, gayretle çaba sarf etmelerini sağlar¹⁴⁶.

Örgütsel bağlılığı yüksek bir çalışan, müşterilerle daha kaliteli ilişkiler kurar ve müşteri sadakatinin oluşturulmasına yardımcı olur, öğrenmeye açıktır ve verimliliği artırır. İşe alım ve eğitim maliyetleri azalacağından, bunlara ayrılan bütçe örgüt için faydalı olabilecek diğer alanlarda kullanılabilir. Örgüt için çaba sarf etmeye gönüllü olan çalışanların örgüte bağlılığı, işletme için rekabet avantajı sağlayan güçlü bir kaynaktır¹⁴⁷.

İş güvencesinin sağlanması, işe alımlarda seçici olma, kendini yöneten takımlar, karar vermede âdemi merkezîyetçi olma, statü farklılıklarını azaltma ve çalışanlarla bilgi paylaşımı gibi uygulamalar çalışanın örgüte katılımını, performansını ve bağlılığını arttırarak, örgüt için uzun dönemde daha yüksek ekonomik getiri sağlar. Bu gibi uygulamaların taklit edilmesi, teknoloji, maliyet uygulamaları veya yeni ürün geliştirmeye göre çok daha zor olduğundan, insan – odaklı stratejilerin örgüt için rekabet avantajı sağlayan önemli bir kaynak olduğu söylenilebilir¹⁴⁸.

¹⁴⁵ Richard T. Mowday, “Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4 (1998): 388, 387 – 401.

¹⁴⁶ Randall, **age**, 464.

¹⁴⁷ Frederick F. Reichheld, **The Loyalty Effect**, (Boston: Harvard Business School Press, 1996)’dan aktaran Richard T. Mowday, “Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4 (1998): 394.

¹⁴⁸ Jeffrey Pfeffer, **The Human Equation: Building Profits by Putting People First**, (Boston: Harvard Business School Press, 1998)’den aktaran Richard T. Mowday, “Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4 (1998): 394.

3.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kavramlar

3.3.1. İş Tatmini

Locke'un tanımına göre iş tatmini, çalışanın işini ve işiyle ilgili tecrübelerini değerlendirmesinin sonucu olan duygusal durumdur¹⁴⁹. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini karşılaştırıldığında, bağlılığın örgütün bütününe yönelik, genel bir tutum, iş tatmininin ise daha spesifik olan işe yönelik bir tutum olduğunu ifade etmek mümkündür¹⁵⁰. İş tatmininde çalışanın işe karşı tutumları ön plandadır. Çalışan genel anlamda örgüte yönelik olumlu bir tutuma sahip olarak örgütün hedeflerine ve değerlerine bağlı iken, aynı zamanda o örgütte yerine getirdiği spesifik işin belirli yönlerinden tatmin olmayabilir¹⁵¹. Bunun yanı sıra, iki kavram zaman açısından karşılaştırıldığında, bağlılığın daha uzun vadeli ve devamlılık gösteren bir yapıya sahip olduğu, buna karşın, işe özgü bir tutum olan iş tatmininin daha kısa vadeli ve değişken bir nitelik taşıdığı görülmektedir¹⁵².

Yapılan araştırmalarda iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki nedensel sıralama bakımından dört farklı model ile incelenmiştir. Bu modeller şunlardır¹⁵³:

- İş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur.
- Örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur.
- Örgütsel bağlılık iş tatmini karşılıklı olarak ilişkilidir.
- Örgütsel bağlılık iş tatmini arasında neden – sonuç ilişkisi yoktur.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi bu modellerin her biri bakımından destekleyen bulgulara sahip çalışmalar bulunmaktadır. Bu modellerden, iş tatminini örgütsel bağlılığın nedeni olarak gören model, araştırmacılar tarafından en çok kabul gören modeldir. İş tatmininin, örgütsel bağlılığı belirleyen faktörlerin bir alt kümesi olan kişisel ve örgütsel faktörler tarafından belirlendiği görüşü, bu nedensellik sırasının kabulünü desteklemektedir. Bu görüşü savunan araştırmacılar, iş tatminin, çalışanın işine yönelik anlık duygusal tutumlarını yansıttığını iddia etmektedirler. Bu

¹⁴⁹ Charles Glisson, Mark Durick, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", **Administrative Quarterly**, v. 33 (1988): 64.

¹⁵⁰ Dennis A. Marchiori, Alan B. Henkin, "Organizational Commitment of a Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions", **Medical Teacher**, v. 26, n. 4 (2004): 353.

¹⁵¹ Glisson, Durick, **age**, 65.

¹⁵² Marchiori, Henkin, **age**, 353.

¹⁵³ Robert J. Vandenberg, Charles E. Lance, "Examining The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Journal of Management**, v. 18, n. 1 (1992): 154.

bakımdan, iş tatmininin, devamlı ve istikrarlı olan bağlılıktan daha hızlı gelişebileceğini ve değişebileceğini öne sürmektedirler¹⁵⁴.

3.3.2. İşe Bağlanma

Örgüt üyelerinin kendilerini iş rollerine tamamen vermeleri olarak tanımlanan işe bağlanma kavramı, iş rollerini gerçekleştirdikleri sırada, bireylerin kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal anlamda ifade etmelerini içermektedir¹⁵⁵. İşe bağlanma, örgütsel bağlılık, iş tatmini ya da işe sargınlık gibi diğer örgütsel psikoloji kavramlarından farklıdır. Maslach ve diğerlerine göre işe bağlanma, çalışanın işini icra ederken içinde bulunduğu kalıcı, olumlu, duygusal yönden motive edici durumdur. Bu durum, dinçlik, adanmışlık ve tüm ilginin işe verilmesi ile karakterize edilebilir. Dinçlik, yüksek derecede enerji ve esnekliğe sahip olma, iş için çaba sarf etmeye istekli olma, zorluklarla karşılaşıldığında yorulmadan dayanıklı kalma anlamına gelmektedir. Adanmışlık, anlamlılık, coşku, ilham ve gurur duyguları eşliğinde kişinin işine yüksek düzeyde katılımı ifade etmektedir. Bütün ilginin işe verilmesi ise, zamanın nasıl geçtiğini anlamadan kişinin işini zevk alarak yerine getirmesi ve işine dalması olarak açıklanabilir¹⁵⁶.

Akademik yazında işe bağlanma ile örgütsel bağlılık kavramlarının birbirleriyle ilişkili ancak birbirlerinden farklı kavramlar olarak ele alındığı görülmektedir. Robinson ve diğerlerine göre işe bağlanma kavramı, örgütsel bağlılığın birçok ögesini içeriyor olsa da örgütsel bağlılık kavramıyla aynı değildir. Örgütsel bağlılık kavramı işe bağlanmanın çift yönlü yapısını ve “işine bağlı çalışanın sahip olması beklenen iş bilinci düzeyi” unsurunu yansıtmamaktadır. Saks’ a göre de örgütsel bağlılık, bireylerin örgütlerine ilişkin tutum ve bağlılıklarını ifade etmektedir. İşe bağlanma ise bir tutum değildir. İşe bağlanma, bireyin işine karşı ne derecede özen gösterdiğini ve işindeki rolünü icra ederken dikkatini ne derecede işine verdiğini ifade etmektedir¹⁵⁷.

¹⁵⁴ Vandenberg, Lance, **age**, 154.

¹⁵⁵ William A. Kahn, “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4 (1990): 694.

¹⁵⁶ Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, “Job Burnout”, **Annual Review of Psychology**, v. 52, (2001): 416 – 417.

¹⁵⁷ Alan M. Saks, “Antecedents and Consequences of Employee Engagement”, **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 7 (2006): 601 – 602.

İşe bağlanma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki bakımından, işe bağlanma düzeyi yüksek çalışanların örgütlerine çok daha bağlı olacağı öne sürülmektedir. İki kavram bu şekilde aynı yönlü ilişkili olabileceği gibi bazı durumlarda aralarında anlamlı bir ilişki de bulunmayabilir. İşe bağlanma düzeyi yüksek bir çalışan örgütsel bağlılığa sahip olmayabilir. Bunun tam tersi biçimde örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren bir çalışan işine aynı şekilde bağlı olmayabilir¹⁵⁸.

3.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Reichers çoklu bağlılık yaklaşımında, çalışanın kendisini örgütün farklı unsurlarıyla özdeşleştirebileceğini ileri sürmüştür. Bu unsurlardan biri de çalışma arkadaşlarıdır. Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bireyin örgütün diğer üyeleriyle özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duygusu hissetmesidir. Araştırmalarında çalışma grubuna bağlılık ile örgütsel bağlılık arasındaki farklara odaklanan Zaccaro ve Dobbins ise, çalışma grubuna bağlılığın, grup üyelerinin birbirlerine karşı duydukları bağlılık gibi grup düzeyindeki değişkenlerle, örgütsel bağlılığın ise daha çok rol çatışması ve karşılanan beklentiler gibi değişkenlerle ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırmacıların ulaştığı sonuca göre çalışma grubuna bağlılık ile örgütsel bağlılık birbirinden farklı kavramlardır¹⁵⁹.

Randall ve Cote'a göre çalışma grubuna bağlılık, örgütsel, sosyal katılım teorisi kapsamında örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Sosyal katılım, kişilerin başkalarıyla özdeşleşmesi ve onlara katılarak etkileşim içinde olmasıdır. Çalışma grubuna sosyal katılım gösteren ve böylelikle çalışma arkadaşlarıyla sosyal bağlar kuran çalışanlar, bu bağları koparmamak adına örgüt üyeliğini devam ettirirler¹⁶⁰. Kanter'in tanımına göre de grup birliği bağlılığına sahip bir çalışan iş arkadaşlarıyla bir arada olmaktan memnuniyet duyar¹⁶¹. Çalışan kendisini çalışma grubundaki arkadaşlarıyla beraber kolektif bir bütün olarak tanımlar. Ortak paylaşımlar, iş rotasyonu, beraber çaba sarf

¹⁵⁸ Darryl R. Roberts, Thomas O. Davenport, "Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It", **Employment Relations Today**, v. 29, n. 3 (2002): 21 – 22.

¹⁵⁹ Aaron Cohen, "The Relationship Between Commitment Forms and Work Outcomes: A Comparison of Three Models", **Human Relations**, v.53, n.3 (2000): 391. 387–417.

¹⁶⁰ Cohen, **age**, 395.

¹⁶¹ Rosabeth M. Kanter, "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**, v. 33, n. 4 (1968): 500 – 501.

edilen ortak çalışmalar ve grup üyeleriyle düzenli olarak temas halinde olmak çalışanın iş arkadaşlarına bağlanmasına katkı sağlar¹⁶².

Bazı araştırmacılara göre, çalışma grubu gibi dar kapsamlı bir çevreye yönelik bağlılık, örgüt gibi geniş kapsamlı bir çevreye duyulan bağlılıktan çok daha güçlü olmaktadır. Bu bakış açısına göre birey, örgüt üyeleri gibi kapsamlı bir gruba bağlı olmak yerine daha küçük bir kategori olan çalışma grubuyla özdeşleşmeyi tercih etmektedir. Birey, tanıdığı ve kendisine benzer özelliklere sahip olduğunu düşündüğü gruplarla özdeşleşme eğilimindedir. Çalışan örgütteki zamanının çoğunu kendi çalışma grubundaki iş arkadaşlarıyla beraber geçirdiğinden onları daha iyi tanır ve onlara karşı bağlılık duyma olasılığı aynı örgütteki diğer çalışma gruplarından kişilerle özdeşleşme olasılığından çok daha fazladır. Bunun yanı sıra, çalışan için çalışma grubu üyeliği algısı, örgüt üyeliği algısına göre daha belirgin olabilir¹⁶³.

3.3.4. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, örgütsel bağlılıktan farklı bir kavramdır. Mesleğe bağlılık, bireyin mesleğine yönelik tutumunu ifade eder ve bireyin seçmiş olduğu bir meslekte çalışma motivasyonu olarak tanımlanabilir¹⁶⁴. Mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlaması ile ilgilidir¹⁶⁵.

Meyer ve diğerleri bağlılık literatüründe, meslek, uzmanlık alanı ve kariyer kelimelerinin birbiri yerine kullanıldığına dikkat çekmişler, kariyer bağlılığı ya da profesyonel bağlılık yerine mesleğe bağlılık terimini kullanmayı tercih etmişlerdir. Mesleğe göre daha genel bir kavram olan kariyer, kişinin çalışma yaşamındaki deneyimlerinin oluşturduğu bir bütünü ifade eder. Kişi çalışma yaşamı süresince

¹⁶² Kanter, **age**, 509 – 511.

¹⁶³ Michael Riketta, Rolf Van Dick, “Foci of Attachment in Organizations: A Meta – Analytic Comparison of the Strength and Correlates of Workgroup versus Organizational Identification and Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, v. 67 (2005): 493. 490–510.

¹⁶⁴ Ömür Timurcanday Özmen, Pınar Süral Özer, Ömür Yaşar Saatçioğlu, “Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, c. 6, s. 2 (2005): 2 – 3.

¹⁶⁵ Mahmut Özdevecioğlu, Aylin Aktaş, “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş – Aile Çatışmasının Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s. 28 (2007): 5.

birçok farklı örgütte ve meslek kolunda çalışmış olsa da tek bir kariyere sahiptir¹⁶⁶. Buna bağlı olarak mesleğe bağlılık ile kariyer bağlılığının farklı kavramlar olduğunu söylemek mümkündür. Benzer şekilde, profesyonel olmayan kişilerin de seçmiş oldukları mesleğe bağlılık gösterebilecekleri dikkate alındığında, mesleğe bağlılık ile uzmanlık alanına bağlılığın birbirinden farklı kavramlar olduğu görülebilir¹⁶⁷.

Mesleğe bağlılık bireyin seçtiği mesleğin ya da iş kolunun değerlerine inancı ve bu değerlerin kabulü ve o mesleğin bir üyesi olarak kalma isteği olarak tanımlanmıştır. Bu tanımdan mesleki bağlılığın tek boyutlu bir yapı olduğu anlaşılrsa da, Meyer ve diğerleri mesleğe bağlılığın da örgütsel bağlılıkta olduğu gibi, duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç farklı biçimde gerçekleşebileceğini öne sürmüşlerdir¹⁶⁸. Meslek açısından bakıldığında, mesleğe duygusal bağlılık, meslekle özdeşleşmeyi ve mesleği severek yapmayı, mesleğe devamlılık bağlılığı, meslekten ayrılmamanın yüksek maliyetli oluşunu ve mesleğe vazgeçemeyecek kadar çok yatırım yapmış olmayı, mesleğe normatif bağlılık ise, meslekte kalmakla ilgili sorumluluk ve zorunluluk hissetmeyi açıklar¹⁶⁹.

Blau, örgütsel bağlılık ile mesleğe bağlılık arasındaki farklılığın Gouldner'in 1985'te yapmış olduğu, "yerel olan" çalışanlar ve "kozmpolitan" (cosmopolitans) çalışanlar ayrımına dayanılarak açıklanabileceğini ileri sürmektedir. Buna göre, "yerel" eğilimi yüksek olan bireyler örgütlerine çok daha fazla sadakat duyarlar ve referans grubu olarak örgüt içi gruplarına yönelirler. Bu tür bireyler, örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık gösterdikleri ve işlerine sarıldıkları için işlerinden ayrılmayı daha az düşünürler. Buna karşılık "kozmpolitan" eğilimi yüksek olan bireyler örgütlerine daha az sadakat duyarlar ve referans grubu olarak mesleki birilikler gibi örgüt dışı gruplara yönelirler. Bu tür bireyler, mesleklerine daha çok bağlılık duyarlar ve mesleklerinden ayrılmayı daha az düşünürler. Mesleğe bağlılığı yüksek olan bireyler,

¹⁶⁶ Gary J. Blau, "On Assessing the Construct Validity of Two Multidimensional Constructs Occupational Commitment and Occupational Entrenchment", **Human Resource Management Review**, v. 11 (2001): 281 – 282.

¹⁶⁷ Gregory P. Irving, Daniel F. Coleman, Christine L. Cooper, "Further Assessments of a Three – Component Model of Occupational Commitment: Generalizability and Differences Across Occupations", **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 3 (1997): 445.

¹⁶⁸ Irving, Coleman, Cooper, **age**, 445.

¹⁶⁹ Özmen, Özer, Saatçioğlu, **age**, 3.

mesleki anlamda kendilerini geliştirebileceklerine inandıkları alternatiflerle karşılaştıklarında, örgütten ayrılmayı rahatlıkla düşünebilirler¹⁷⁰.

3.3.5. Örgütsel Sadakat

Örgütsel sadakat, bireylerin, çalışma gruplarının ve departmanların sınırlı amaçlarını aşarak örgütün liderleriyle ve örgütün bütünüyle özdeşleşmeyi ve bunlara bağlılığı ifade etmektedir¹⁷¹. Örgütsel sadakat, örgüte yönelik vefakâr bir destekçiliği, iyi niyet göstermeyi, örgütü korumayı ve örgütün amaçlarını desteklemeyi ve savunmayı içermektedir. Sadakat, örgütün dış çevrede desteklenmesini, onu dış tehditlere karşı korumayı ve olumsuz koşullarda bile örgüte bağlı kalmayı gerektirir¹⁷². Çalışanın örgütsel sadakate sahip olması için, üyesi olduğu örgütün yaptığı işe inanması, (örneğin, örgütün ürettiği ürünlerin, sağladığı hizmetin insanlara yarar sağladığına inanmak) ve üstleri, astları ya da eş düzey çalışma arkadaşlarının beraber çalışabileceği kişiler olduğuna inanması ve böylece onlarla işbirliği içinde iyi bir ekip üyesi olması gerekir¹⁷³.

Örgütsel sadakat kavramı, örgütsel bağlılık kavramına bazı yönleriyle benzemektedir. Her iki kavramın örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili olması bu benzerliklerden biridir. Buna dayalı olarak sadakatin örgütsel bağlılığın bir boyutunu oluşturan örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ile ilgili bir kavram olduğu söylemek mümkündür¹⁷⁴. Buchanan'a göre de örgütsel bağlılığın bileşenlerinden biri, örgütün sağladığı araçsal değerden ve ödüllerden bağımsız olarak, çalışanın örgüte sadakat duyması ve örgütü yaşanacak ve çalışılacak bir yer olarak görmesidir¹⁷⁵. Sadakat örgütsel bağlılığın bir unsuru olarak değerlendirilse bile örgütsel bağlılıktan farklı ve daha dar kapsamlı bir kavramdır¹⁷⁶.

¹⁷⁰ Gary J. Blau, "The Measurement and Prediction of Career Commitment", **Journal of Occupational Psychology**, v. 58 (1985): 279.

¹⁷¹ Linn Van Dyne, Jill W. Graham, Richard M. Dienesch, "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation", **Academy of Management Journal**, v.34, n.4 (1994):767.

¹⁷² Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, Daniel G. Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal of Management**, v. 26, n.3 (2000): 520.

¹⁷³ Josep M. Rosanas, Manuel Velilla, "Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations", **Journal of Business Ethics**, v.44 (2003): 51.

¹⁷⁴ İnce, Gül, **age**, 24.

¹⁷⁵ Buchanan, 1975, 68.

¹⁷⁶ İnce, Gül, **age**, 25.

Örgütsel bağlılık, bireysel ve örgütsel amaç birliğine ve bu amaçların gerçekleştirilmesi isteğine dayalıdır. Örgütsel sadakat ise yalnızca örgütün amaç ve hedeflerinin önem kazandığı bir durumu ifade eder. Sadakat, bireysel çıkarların da ötesinde örgütsel çıkarların önem kazandığı bir durumu ve bu çıkarlara bağlı davranışları ifade eder. Bu davranışlar, örgütün saygınlık kazanması adına örgüt hakkında olumlu söylemlerde bulunmayı ve tüm örgütün çıkarlarına yönelik çaba sarf etme gibi davranışları içermektedir¹⁷⁷. Harvey ve diğerlerine göre ise örgütsel sadakat, uzun süreli örgütsel bağlılığın bir sonucudur. Sadakat, çalışanın kendisini örgütün amaçları ile sürekli olarak özdeşleştirme isteği içinde olması ve gelecekteki kariyer fırsatlarını yine çalıştığı örgütte bulacağına inanması ile ilgilidir¹⁷⁸. Podsakoff ve diğerlerine göre örgütsel sadakat, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından biridir ve çalışanın örgütü dışarıya karşı savunmasını ve tehditlere karşı korumasını içerir¹⁷⁹.

3.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

3.4.1. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı

Sosyal bilimciler örgütsel bağlılığın yapısını açıklamak için teorik, öncülleri ve sonuçlarını açıklamak için de ampirik çalışmalar yapmışlardır. Birçok çalışmada bağlılığın, örgütlerde çalışanların iş davranışlarının anlaşılmasında en önemli değişkenlerden biri olduğu belirtilmiştir. Mowday, Porter ve Steers, yapılan araştırmaların çoğunda tek örneklem ve tek uygulama metodolojik yaklaşımının göze çarptığını ve sistemli ve programlı araştırmaların çok az sayıda olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunun da ötesinde örgütsel bağlılığın en iyi biçimde nasıl kavramsallaştırıldığı ve ölçüldüğü konusunda ortak görüşe varılamaması, bağlılık araştırmalarını daha da zorlaştırmıştır. Bu eksikliği gidermeyi amaçlayan Mowday, Porter ve Steers 9 yıllık bir sürece ait araştırmaları incelemişler ve kendi araştırmalarına dokuz farklı örgütten 2500 çalışana dahil etmişlerdir.

Örgütsel bağlılığın çok farklı tanımları yapılmış olsa da, bu tanımların ortak noktalarının olduğu söylemek mümkündür. Bu ortak noktalardan biri, yapılan

¹⁷⁷ Inwon Kang, Kun Chang Lee, Sangjae Lee, Jiho Choi, "Investigation of Online Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map", **Computers in Human Behavior**, v. 23 (2007): 114.

¹⁷⁸ Michael G. Harvey, Milorad M. Novicevic, Cheri Speier, "Inpatriate Managers: How to Increase the Probability of Success", **Human Resource Management Review**, v. 9, n.1 (1999): 68.

¹⁷⁹ Podsakoff ve diğ., **age**, 517.

tanımlarda bağıllıkla ilgili davranışlara odaklanılmış olmasıdır. Örneğin, kişinin davranışlarına bağlı kalması, önceki davranışlarıyla tutarlı davranışlar sergilemesi ya da biçimsel veya normatif beklentilerin üzerinde davranış göstermesinden bahsedildiğinde bağıllığın göstergesi olan bu açık davranışlardan bahsedilmektedir. Bu gibi davranışlar, bireyin çalışmakta olduğu örgüte yapmış olduğu yatırımları göz önüne alarak kendisini örgüte bağlamasını ve böylece tüm diğer alternatiflerden vazgeçmesini ifade etmektedir. Salancik'ın örgütsel bağıllık tanımı davranışsal bağıllık yaklaşımlarına örnek verilebilir¹⁸⁰.

Örgütsel bağıllığın tanımlanmasında diğer bir ortak nokta ise, bağıllığın bir tutum olarak ele alınmış olmasıdır. Buna göre, tutumsal bağıllık, bireyin kişiliği örgütle birleştiğinde ya da örgütün hedefleriyle bireysel hedefler giderek artan bir biçimde bütünleşip uyumlu hale geldiğinde gerçekleşir. Tutumsal bağıllık, bireyin belirli bir örgütle ve bu örgütün hedefleriyle özdeşleştiği ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için örgüt üyeliğini devam ettirmek istediği durumu ifade etmektedir. Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağıllığı, tutumsal bağıllık yaklaşımı kapsamında tanımlamış olsalar da bu tanım davranışsal bağıllık yaklaşımının bazı yönlerini de içermektedir¹⁸¹.

Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağıllık ölçeği geliştirirken, örgütsel bağıllık kavramını bireyin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak tanımlamışlardır. Bu tanım kapsamında örgütsel bağıllığın birbirleriyle ilişkili üç unsur ile açıklanabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu temel unsurlar şunlardır;

1. Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve bunların kabulü,
2. Örgüt yararına çok fazla çaba sarf etmeye istekli olmak,
3. Örgüt üyeliğini devam ettirmeye yönelik güçlü bir istek duymak.

Porter'a göre bu üç bileşenden oluşan bir yapı olarak örgütsel bağıllık, sadece duygusal bağıllığa odaklanan tek boyutlu bir yapıdır. Araştırma sonuçları da bu görüşü destekler niteliktedir. Porter'ın örgütsel bağıllık ölçeği (OCQ) çalışanın genel örgütsel bağıllık düzeyini tek bir skorla ölçmektedir. Bunun yanı sıra, Mowday,

¹⁸⁰ Richard T. Mowday, Richard M. Steers, Lyman W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, v. 14 (1979):225.

¹⁸¹ Mowday, Steers, Porter, **age**, 225 – 226.

Porter ve Steers'in 1979'daki çalışmasında, 15 ifadeden oluşan OCQ ölçeğindeki ifadeler, faktör analizinde tek bir faktör altında toplanmıştır¹⁸².

Örgütsel bağlılığı tanımlayan bu unsurlar çalışanın örgütüne bağlılığını değerlendirmede dikkate alınması gereken göstergeler niteliğindedirler. Mowday, Porter ve Steers'in tanımladıkları örgütsel bağlılık kavramı bu göstergeler kapsamında incelenebilir.

Mowday, Porter ve Steers'e göre örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgütle ve bu örgütün hedefleriyle özdeşleştiği ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için örgüt üyeliğini devam ettirmek istediği durumu ifade etmektedir¹⁸³. Çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri Sosyal Kimlik Kuramı kapsamında açıklanmaktadır. Sosyal Kimlik Kuramına göre birey kendisini ve diğerlerini örgüt üyeliği, dini inanış, cinsiyet ve yaş grubu gibi çeşitli sosyal gruplar içinde sınıflandırma eğilimi gösterir¹⁸⁴. Bu sınıflandırmaya dayalı olarak birey, kendisini bir grubun gerçek veya sembolik üyesi olarak görür ve aidiyet duygusu geliştirerek kendisini o grupta sosyal anlamda özdeşleştirir¹⁸⁵. Sosyal özdeşleşmenin örgüt üyeliği bakımından ifade edilmiş biçimi örgütsel özdeşleşmedir. Buna göre örgütsel özdeşleşme bireyin örgüte yönelik birlik ve aidiyet algısı olarak tanımlanabilir¹⁸⁶. Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini ne derecede çalıştığı örgütün bir üyesi olarak tanımladığını ve o örgüte yönelik aidiyet duygusunu yansıtmaktadır¹⁸⁷.

Özdeşleşmenin yanı sıra örgütün amaçlarına ulaşması için çaba sarf etme ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteği içinde olma gibi örgüte yönelik diğer olumlu tutumları da içeren örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel özdeşleşmeden daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmenin birbirleriyle ilişkili ancak birbirlerinden ayrı kavramlar olduklarını söylemek mümkündür¹⁸⁸. Örgüte ait olma algısı anlamına gelen özdeşleşme örgüte özgü iken, bağlılık örgüte

¹⁸² Mowday, **age**,389.

¹⁸³ Mowday, Steers, Porter, **age**, 225.

¹⁸⁴ Blake E. Ashforth, Fred Mael, "Social Identity Theory and the Organization", **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1 (1989): 20 – 21.

¹⁸⁵ Bilçin Tak, Adem Çiftçioğlu, "Algılanan Örgütsel Prestij İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi** s. 18 (2009): 102.

¹⁸⁶ Ashforth, Mael, **age**, 34.

¹⁸⁷ Daan Van Knippenberg, Ed Sleebos, Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self – definition, Social Exchange, and Job Attitudes, **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, (2006): 572.

¹⁸⁸ Riketta, Van Dick, **age**, 491 – 492.

özgü olmayabilir. Bunun yanı sıra, özdeşleşme, örgüt üyeliğinin bireyin benliğine ne ölçüde dahil edildiğini gösterirken, bağlılık bireyin örgüte yönelik tutumlarına odaklanır¹⁸⁹.

Çalışanın örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütsel bağlılığın en önemli göstergelerinden biridir. Çalışan, örgütün değer ve hedeflerini kişisel kimliğine dahil ettiğinde, kendisini örgütün bir parçası olarak görebilmektedir¹⁹⁰. Birey kendisini çalıştığı örgütle ne kadar güçlü bir biçimde özdeşleştirmişse, o örgütün değerlerini, normlarını ve çıkarlarını o kadar yoğun bir biçimde benimsemiş demektir¹⁹¹.

Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılara göre örgütsel bağlılık, örgüte yönelik pasif bir sadakatin ötesinde bir kavramı ifade etmektedir. Bağlılık örgütle çalışan arasındaki aktif bir ilişkiyi içermektedir. Çalışan örgüte katkıda bulunmak için isteklidir. Bu durumda örgütsel bağlılığın varlığı sadece çalışanın ifade ettiği inanç ve düşüncelerinden değil sergilediği davranışlardan da anlaşılmaktadır¹⁹². Örgüt yararına çok fazla çaba sarf etmeye istekli olan çalışan, örgütün başarılı olması için normal olarak kabul edilenin ötesinde gayret gösterir. Çalışanın her hangi bir çıkar gözetmeden ya da maddi bir yarar sağlama beklentisi içinde olmaksızın, sadece örgütün başarısı için beklenin ötesinde çaba sarf etmesi ve hatta fedakârlıklarda bulunabilmesi, çalışanın örgüte yönelik bağlılığı ile açıklanabilir¹⁹³. Örgütsel bağlılığın diğer bir göstergesi olarak, örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu, örgütün amaç ve değerlerini içselleştiren çalışanların bu amaç ve değerlere hizmet etmek için uzun süre örgütte kalmak isteyeceklerini ifade etmektedir.

Mowday'e göre ilk olarak Porter tarafından önerilen bu örgütsel bağlılık tanımı bazı yönleriyle O'Reilly ve Chatman ve Meyer ve Allen'in tanımına benzerlik göstermektedir. Porter'ın bağlılık yaklaşımı O'Reilly ve Chatman'ın tanımladıkları

¹⁸⁹ Ömer Faruk İşcan, Canan Nur Karabey, "Örgütsel Özdeşleşme", **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009): 50 – 51.

¹⁹⁰ Douglas T. Hall, Benjamin Schneider, Harold T. Nygren, "Personal Factors in Organizational Identification", **Administrative Science Quarterly**, v. 15 (1970): 176 – 177.

¹⁹¹ Knippenberg, Sleafos, **age**, 572.

¹⁹² Mowday, Steers, Porter, **age**, 224 – 226.

¹⁹³ İnce, Gül, **age**, 10.

“içselleştirme” boyutuna ve Meyer ve Allen’in tanımladıkları “duygusal bağlılık” boyutuna benzemektedir¹⁹⁴.

3.4.2. Allen ve Meyer’in Yaklaşımı

Allen ve Meyer üç farklı örgütsel bağlılık türü tanımlamışlardır. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Bu üç yaklaşımın ortak noktası olan, bağlılık kavramını ise, iş görenlerin örgütle ilişkilerini tanımlayan ve örgüt üyeliğine devam etme ya da örgütten ayrılma kararının arkasındaki anlamı ifade eden, psikolojik bir durum olarak açıklamaktadırlar.

Duygusal bağlılık, iş görenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini ifade eder. Örgüte yönelik güçlü bir duygusal bağlılık hisseden iş gören, “kendi isteği ile” örgütte kalmayı sürdürür. Devamlılık bağlılığı, iş görenin örgütten ayrılmasının maliyetinin farkında olması ile ilgilidir. Örgütle ilişkisi devam bağlılığına dayanan bir iş gören, “kalmaya ihtiyaç duyduğu için” örgütün bir üyesi olmaya devam eder. Normatif bağlılık ise, iş görenin bir zorunluluk duygusuyla örgütteki görevine devam etmesini ifade eder. Yüksek düzeyde normatif bağlılık duyan bireyin örgütte kalma nedeni ise, “kalmak zorunda olduğunu” düşünmesidir¹⁹⁵.

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın devamlılık bileşeninin, çalışanın örgütteki yatırımlarının önemine ve sayısına ve iş alternatiflerinin olmaması algısına dayalı olarak geliştiğini öne sürmüşlerdir. Çalışanın, hali hazırdaki işi için, başka bir işletmeye kolaylıkla taşıyamayacağı iş becerilerini edinmesi için epeyce zaman ve enerji harcadığı bir durum düşünüldüğünde, işten ayrılmanın çalışan için maliyetinin yüksek olacağı söylenilebilir. Böyle bir durumda çalışan zaman ve enerji gibi yatırımlarının karşılığını alacağı beklentisi içindedir. Ancak bunun karşılığını alabilmesi örgüt üyeliğinin devam ettirilmesine bağlıdır. Yatırımlar gibi hali hazırda iş alternatiflerinin olmayışı da örgütten ayrılma ile ilgili algılanan maliyetleri arttırmaktadır. Uygun iş alternatiflerinin çok az olduğunu düşüncesi çalışan için ne

¹⁹⁴ Mowday, **age**, 390.

¹⁹⁵ John P. Meyer, Natalie J. Allen, “The Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, v.1, n.1 (1991):67.

kadar yoğunsa, şimdiki işverenine yönelik devam bağlılığı da o kadar güçlü olacaktır¹⁹⁶.

Allen ve Meyer'e göre, örgütsel bağlılığın normatif bileşeni, bireyin örgüte katılmasından önce (ailesel/kültürel sosyalleşme) ve örgüte girdikten sonra edindiği (örgütsel sosyalleşme) tecrübelerinden etkilenmektedir. Buna göre, örneğin, iş görenin ailesi gibi önem verdiği kişiler, uzun süre bir örgüte bağlı olarak çalışmışlarsa ya da örgütsel sadakatini önemini vurgulamışlarsa, bu iş görenin yüksek normatif bağlılığa sahip olması beklenir. Örgütsel sosyalleşme bakımından ise, işletme, çeşitli örgütsel uygulamalarla, çalışanlarına işletmenin onlardan örgütsel sadakatlerini beklediği inancının yerleştirebilir. Bu inanca sahip çalışanların normatif bağlılıklarının daha yüksek olması beklenir¹⁹⁷.

Meyer ve Allen bu üç kavramı, ayrı birer tutumsal bağlılık türü olarak görmekten çok, bağlılığın birbirlerinden ayırt edilebilen bileşenleri olarak ele almak gerektiğini öne sürmüşlerdir. Buna göre, çalışanlar bu üç bağlılığa aynı anda farklı derecelerde sahip olabilirler. Örneğin, bazı çalışanlar, örgütte kalma yönünde, hem yüksek düzeyde ihtiyaç hem de zorunluluk hissedip, bunu yapmakta istekli olmayabilirler. Diğer bazı çalışanlar ise örgütte kalmak için düşük düzeyde zorunluluk ve ihtiyaç hissedip, örgütte kalmak için istekli olabilirler. Sonuç olarak, bireyin örgüte duyduğu bağlılık, bu üç psikolojik durumun bir bileşeni olarak ortaya çıkmaktadır¹⁹⁸.

3.4.3. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter bağlılık kavramını, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini, sosyal sisteme vermeye yönelik isteklilikleri ve kişilik sistemlerini, kendilerini ifade edebilmelerini sağlayan sosyal ilişkilere bağlamaları olarak tanımlamıştır. Kanter'e göre, bağlılık sürecinde birey ihtiyaçlarını karşıladığına ve kendi doğasını ve gereksinimlerini ifade ettiğine inandığı, sosyal olarak düzenlenen davranış biçimleri ile bireysel çıkarlarını birleştirir¹⁹⁹.

Kanter'e göre bireylerin bağlılığını içeren üç temel sosyal sistem boyutunun ayrımı yapılabilir. Bunlar; sosyal kontrol, grup bağlılığı ve sistemin devamlılığıdır. Kanter'e

¹⁹⁶Natalie J. Allen, John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, v. 63 (1990): 4.

¹⁹⁷Allen, Meyer, 1990, 4.

¹⁹⁸**age**, 3 – 4.

¹⁹⁹ Kanter, **age**, 499 – 500.

göre kişilik sisteminin bazı yönleri, sosyal sistemin bu üç alanıyla uyumlu ya da bunları destekler niteliktedir. Sosyal davranış teorisine göre, bilişsel, duygusal ve değerlendirici yönelimler, bağlılığın kişilik sistemi boyutlarını oluşturmaktadır. Her kişisel yönelim, sosyal sistemin içerdiği belirli bir bağlılık alanını destekleyebilir niteliktedir; olumlu bilişsel yönelim devamlılığı, olumlu duygusal yönelim grup bağlılığını ve olumlu değerlendirme sosyal kontrolü destekler niteliktedir²⁰⁰.

Kanter'in tanımladığı üç bağlılık tipi kişisel bir sistem olan bireyin, sosyal bir sisteme bağlanmasının tüm temel yönlerini içermektedir;

Bilişsel – devam bağlılığı bireyin sosyal rollere veya sosyal sistemdeki konumlara duygusal yakınlık olmaksızın veya ahlaki değerlendirmeye tabi tutmaksızın bağlanmasını ifade eder. Buna göre birey için role bağlılık karşılığında elde edeceği ödül değerlidir. Bilişsel – devam bağlılığına sahip bir çalışan için “kârlı” sayılan şeyler örgütteki konumuna bağlıdır. Böyle bir çalışan için örgütteki üyeliğinin devam ettirilmesi bir “kazancı” ifade etmektedir. Örgütten ayrılmak ise bir “maliyet” unsurudur. Fedakârlık ve yatırım, bilişsel – devam bağlılığının bileşenleri arasındadır. Fedakârlık, örgüte bağlı olma karşılığında sevilen veya değerli görülen bir şeyden vazgeçilmesini ifade etmektedir. Örgüt için fedakârlıkta bulunmayı kabul eden çalışanların, örgütte kalmak için sahip oldukları motivasyonları da artacaktır. Yatırım ise bireyin örgütte menfaat sağladığı süreçtir. Buna göre çalışanın şimdiki ve gelecekteki kazançları elde etmesi örgüt üyeliğinin devam ettirilmesine bağlıdır. Yatırım, çalışanın şimdiki ve gelecekteki potansiyel kaynaklarını örgüte bağlamasını içerir yani onun şimdiki davranışı gelecekteki kazancını sağlar. Çalışan kazançlarını örgüte bağladığından, örgütten ayrılmak onun için bir maliyet ifade eder²⁰¹.

Duygusal – grup birliği bağlılığına göre, duygusal bağlar üyeleri topluluğa bağlar. Birey, tüm grup üyeleriyle bir arada olmaktan memnuniyet duyar. Dayanışma yüksek olduğundan, üyelerin birbirine sık bir şekilde bağlı olduğu bu sistem, varlığını tehlikeye sokan tehditlere karşı dayanıklıdır²⁰². Feragat ve birlik, duygusal – grup birliği bağlılığının iki temel sürecidir. Feragat, bireyin grubun birbirine bağlılığını bozucu potansiyele sahip ilişkilerden vazgeçmesini ve gruba olan bağlılığını arttırmasını içerir. Birlik ise bütünün bir parçası olma sürecini ifade eder. Birlik,

²⁰⁰ Kanter, **age**, 500.

²⁰¹ **age**, 504 – 506.

²⁰² **age**, 500 – 501.

bireyin kendini diğer grup üyeleriyle beraber kolektif bir bütün olarak tanımlaması için gruba katılıp, ondan ayrı durmaktan vazgeçmesidir. Grubun homojen bir yapıya sahip olması, ortak paylaşımlar, iş rotasyonu ve beraber çaba sarf etme gibi ortak çalışmalar, grup üyeleriyle düzenli olarak temas halinde olmak, ritüeller ve zorlu tecrübeler gibi mekanizmalar çalışanları birbirine bağlayıcı niteliktedir²⁰³.

Değerlendirici – sosyal kontrol bağıllığında ise normlara, yani bireyi ahlaki açıdan zorunlu kılan içsel inanç ve değerlere bağıllık söz konusudur²⁰⁴. Kişilik sistemi sosyal sistemin normlarına bağlı olan birey, kendini, hayatına anlam veren yüksek düzey bir sistemin emirlerini yerine getiriyor olarak görmektedir. Değerlendirici – sosyal kontrol bağıllığına sahip bir çalışanın, hayatının anlamını örgütün beklentilerini yerine getirmek ile ilişkilendirmesi için, örgütün temsil ettiği gücün farkında olması gerekir. Buna göre, çalışan, örgütün büyüklüğü karşısında kendisini küçük hissetmektedir ve öz – saygıya sahip olması için grup normlarına bağlı olması şarttır²⁰⁵.

3.4.4. Wiener'in Yaklaşımı

Wiener örgütsel bağıllığı, bireyi örgütsel çıkarları karşılayacak biçimde davranmaya sevk eden içsel normatif baskılar bütünü olarak tanımlamıştır. Wiener'e göre örgütsel özdeşleşme ile sadakate ve göreve yönelik genelleşmiş değerler bağıllığın doğrudan belirleyicileridir. Buna göre örgütsel bağıllık, hem kişisel eğilimlerden hem de örgütün müdahalelerinden etkilenebilir²⁰⁶.

Wiener'e göre kişisel değerler, iş karakteristikleri ve kişisel demografik değişkenler (yaş, kıdem, vs.) gibi önceller ile iş gücü devri ve işten ayrılma niyeti gibi davranışsal sonuçlar arasında gerçekleşen bir süreç olan bağıllık, motive edici bir olgu olarak görülebilir. Örgütsel beklentilerin ve değerlerin bireysel davranışa yön vermesi çalışan tarafından kabul edilmekte ve bu durum onun davranışları üzerinde normatif bir kontrol oluşturmaktadır.

Wiener'in örgütsel bağıllığı açıklamak için oluşturduğu normatif – araçsal yapının temel kaynağı Fishbein'in 1967'de geliştirdiği "Davranışsal Niyet" modelidir. Bu modele göre bireyin davranışı, bu davranışı gerçekleştirmeye yönelik niyetinin bir

²⁰³Kanter, **age**, 509 – 511.

²⁰⁴**age**, 501.

²⁰⁵**age**, 510 – 512.

²⁰⁶ Wiener, **age**, 418.

fonksiyonudur. Buna göre davranışsal niyeti belirleyen iki temel faktör bulunmaktadır²⁰⁷;

1. Davranışa yönelik tutum: Bireyin davranışı nasıl değerlendirildiği, davranışla ilgili olarak ne hissettiği,
2. Öznel norm ya da bireyin davranışla ilgili algıladığı normatif baskılar bütünüdür.

Davranışsal niyetin bu bileşenlerinden birincisi, yani kişinin belirli bir davranışa yönelik tutumu, davranışın sonuçları ve değeri ile ilgili bireyin inançlarının bir fonksiyonudur. Bu inançlar araçsal – bilişsel inançlar olarak adlandırılabilir. Birey aynı zamanda, diğer önemli kişilerin, bir referans grubunun veya geniş anlamda toplumun, onun nasıl davranması gerektiğine ilişkin beklentilere sahip olduğunu düşünmektedir. Davranışsal niyetin ikinci bileşeni olan öznel norm, kişinin bu çevresel beklentiler ile ilgili inançlarının bir fonksiyonudur. Bu inançlar, sosyal – normatif inançlar olarak adlandırılabilir²⁰⁸.

Wiener bağlılığı tutumsal – motivasyonel bir sistem içinde tanımlamıştır. Bu tanıma göre örgüt ile ilgili davranışlar hakkındaki normatif inançlar örgütsel bağlılığa, araçsal inançlar ise araçsal motivasyona yol açmaktadır. Araçsal motivasyon ve bağlılık da eş zamanlı olarak örgüt ile ilgili niyetleri ve davranışları belirlemektedir.

Wiener'in tanımladığı araçsal motivasyon Fishbein'in modelindeki tutumsal bileşendir. Bu bileşen beklenti – valens modellerindeki motivasyon süreçlerine benzer bir süreci yansıtmaktadır. Bu tutumsal süreç faydacı, hesapçı olma ve kendini düşünme gibi özellikleri içerir. Wiener'a göre örgütsel bağlılık, Fishbein'in bu modelindeki öznel norm bileşenidir. Öznel norm hem sosyal normatif inançlar hem de kişisel ahlaki standartlar tarafından belirlenmektedir. Bu bakış açısıyla Wiener, örgütsel bağlılığı, örgütün amaç ve çıkarlarını karşılayan davranışlar sergilemeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskılar bütünü olarak tanımlamıştır. Bağlılık ne kadar güçlü ise, kişinin davranışlarının, bu davranışlarının sonuçları hakkındaki düşünceleri yerine, söz konusu içselleştirilmiş standartlar tarafından yönlendirilmesi de o kadar güçlü olacaktır. Bu nedenle, örgütsel bağlılığa sahip bir çalışan belirli

²⁰⁷ Wiener, *age*, 419.

²⁰⁸ *age*, 419 – 420.

davranışları kişisel yarar sağladığı düşüncesi ile değil, ahlaki yönüyle gerekli ve doğru olduklarına yönelik inancı nedeniyle sergiler²⁰⁹.

Wiener'a göre örgütsel bağlılığın tanımlayıcı öğeleri, örgütsel amaçları ve çıkarları karşılamaya yönelik içselleşmiş normatif baskılardır. Bu öğeler dikkate alındığında, bağlılıktan kaynaklanan davranış biçiminin, bağlılığın gücüne dayalı olarak, bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler şunlardır:

1. Örgüt için gösterilen kişisel özveri
2. Devamlılık: Davranışların öncelikli olarak pekiştirme ya da cezalandırma gibi çevresel kontrole bağlı olmaması
3. Kişinin zihinsel açıdan örgütle ilgili meselelerle meşgul olmasıdır. (Kişisel zamanının büyük bir bölümünü örgütle ilgili konulara ayırması gibi)

Wiener'a göre bağlılık gibi bir davranış biçimi bu üç özellik ile karakterize ediliyorsa, gösterilen davranış, sabit, uzun süreli ve çevresel değişkenlerden bağımsız hale gelmiş demektir. Bu özelliklerin gözlemlenmesi bir davranış biçiminden bağlılığın varlığına yönelik çıkarım yapılmasını kolaylaştırır²¹⁰.

3.4.5. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni'nin örgütsel bağlılık modelinde üç temel örgütsel güç ve kontrol kaynağının ve bunlara karşılık gelen üye bağlılık biçimlerinin ayrımı yapılmıştır²¹¹;

- Ödüllendirici güç ve hesapçı bağlılık
- Zorlayıcı güç ve yabancılaştırıcı bağlılık
- Normatif veya sembolik güç ve ahlaki bağlılık

Bu modele göre her bağlılık biçimi örgütün çalışan üzerinde uyguladığı, ilgili kontrole karşılık olarak gelişir.

Hesapçı bağlılığın temelinde, örgütün çalışana örgüte bağlılığı karşılığında teşvikler sağlaması bulunmaktadır. Etzioni'ye göre böyle bir örgütsel bağlılık biçimi, örgüt ve üyeler arasında gerçekleşen mübadeleyi temel almaktadır. Bu bağlamda, hesapçı bağlılığın Wiener'ın tanımladığı araçsal motivasyona dayalı davranışsal yönelimlere

²⁰⁹ Wiener, *age*, 420 – 421.

²¹⁰ *age*, 421.

²¹¹ Severin Hornung, "Alienation Matters: Validity and Utility of Etzioni's Theory of Commitment in Explaining Prosocial Organizational Behavior", *Social Behavior and Personality*, v. 38, n. 8 (2010): 1082.

benzerlik gösterdiği söylenilebilir²¹². Hesapçı bağlılıkta, örgüt tarafından arzulanan davranışların sergilenmesinin araçsallığı, yani bunun çalışanı maddi kazançlara ve teşviklere ulaştırması yönündeki algı söz konusudur. Hesapçı bağlılığa sahip bir çalışan, bu araçsallığı vurgulayan örgütsel yapılarla uyumlu davranışlar sergiler²¹³.

Yabancılaştırıcı bağlılık, örgütsel bağlılığın olumsuz duygusal biçimini tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu tanıma göre birey, belli bir biçimde davranmaya zorlanmaktadır ve çevre üzerinde kontrol sağlamaktan ve alternatiflerden yoksundur²¹⁴. Etzioni yabancılaştırıcı bağlılığı zorlayıcı uyum sisteminin hakim olduğu hapisane veya askeri eğitim kampındaki bağlılığa benzetmektedir. Buna göre çalışanın örgüte bağlılığı, onun örgütsel iç çevredeki kontrol yoksunluğundan ve örgütsel bağlılık için alternatiflerin bulunmadığı yönündeki algısından kaynaklanmaktadır²¹⁵.

Etzioni'nin yabancılaştırıcı bağlılığı zorlayıcı uyum sisteminin hakim olduğu hapisane veya askeri eğitim kampındaki bağlılığa benzetmesi iş ortamında düşünüldüğünde, yabancılaşmanın içerdiği "kontrolden yoksunluk" kavramı, çalışanın örgüt içi çevreyi kontrol edememesi veya onu değiştirememesi yönündeki algısını ifade etmektedir. Çalışanın algıladığı tesadüfilik, onun kontrol kaybı hissetmesine neden olmaktadır. Alternatiflerin yokluğu algısı da benzer şekilde, çalışanın örgütsel dış çevre üzerinde kontrol sağlayamadığı yönünde algıya sahip olmasına neden olmaktadır. Hesapçı bağlılığa sahip bir çalışan çabası ile elde ettiği ödüllerin orantısız olması durumunda örgütten ayrılabilir. Yabancılaştırıcı bağlılığa sahip çalışan ise çabası ile elde ettiği ödüller orantısız olmasına rağmen örgütte kalmaya devam eder. Çalışan, ayrılmasından kaynaklanan ciddi maddi kayıplar, alternatif işlerin yokluğu gibi çevresel baskılar nedeniyle örgüte bağlı kalmaktadır. Olumsuz duygular içeren bir örgütsel bağlılık biçimi olan yabancılaştırıcı bağlılık, örgütsel beklentileri karşılamaya yönelik düşük bir eğilim ve örgüt üyeliğinin devam ettirilmesine yönelik niyet ile karakterize edilmektedir²¹⁶.

²¹² Larry E. Penley, Sam Gould, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, v. 9 (1988): 46.

²¹³ Hornung, **age**, 1082.

²¹⁴ **age**, 1082.

²¹⁵ Penley, Gould, **age**, 47.

²¹⁶ Penley, Gould, **age**, 47-48.

Ahlaki bağıllık ise olumlu duygusal bağıllık ile karakterize edilmektedir. Bu bağıllık türü aynı zamanda, örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilmesi kavramını da içermektedir. Bu içselleştirmenin temelini, maddi olmayan sembolik ödülleri, paylaşılan normları ve kendini kişisel olarak örgüte adamayı vurgulayan örgütsel uyum yapıları oluşturur²¹⁷. Ahlaki bağıllığa sahip bir çalışan örgütsel hedefleri kabul eder ve kendini bunlarla özdeşleştirir. Bu nedenle ahlaki bağıllık bir tür örgütsel özdeşleşme gibi düşünülebilir²¹⁸.

3.4.6. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağıllık bireyin örgüte psikolojik açıdan bağlanmasının temelidir. Bağlanmanın bu temeli bağıllığın öncüllerinden veya sonuçlarından farklıdır²¹⁹. Kelman'ın tutum ve davranış değişimi üzerine yaptığı çalışmayı temel alan araştırmacılar, örgütsel bağıllığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı biçimde gerçekleşebileceğini öne sürmüşlerdir²²⁰. Bu bağıllık biçimlerini açıklamadan önce Kelman'ın çalışmasında yer alan etki süreçlerini tanımlamak yerinde olacaktır.

Kelman'a göre bireyin açıkça sergilenen davranışları benzerlik gösterse de, teşvik edilen bu davranışları benimsemesinde gerçekleşen içsel süreçler birbirinden farklı olabilir. Kelman bu birbirinden farklı süreçleri, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üçe ayırmıştır. Buna göre, uyum, bireyin diğer bir kişi veya gruptan olumlu karşılık almak umudu içinde, dışsal etkiyi kabul etmesi ile gerçekleşir. Bireyin teşvik edilen davranışı benimsemesinin nedeni o davranışın içeriğine inanması değil, o davranışın ona belirli ödüller sağlayacağı ve belirli cezaları önleyeceği beklentisi içinde olmasıdır. Özdeşleşme, bireyin kendini ifade etmesini sağlayan diğer bir kişi ya da grupta, tatmin edici bir ilişki kurmak veya bunu korumak amacıyla, dışsal etkiyi kabul etmesi sonucunda gerçekleşir. İçselleştirme ise, birey için teşvik edilen davranışın içeriğinin yani onu oluşturan fikir ve faaliyetlerin, içsel olarak

²¹⁷ Hornung, **age**, 1082.

²¹⁸ Penley, Gould, **age**, 46.

²¹⁹ Caldwell, Chatman, O'Reilly, **age**, 247.

²²⁰ John P.Meyer, Lynne Herscovitch, "Commitment in the Workplace Toward a General Model", **Human Resource Management Review**, v. 11 (2001): 305.

ödüllendirici olması nedeniyle dışsal etkiyi kabul etmesiyle gerçekleşir. Birey teşvik edilen davranışları kendi değer sistemiyle uyumlu olduğu için benimser²²¹.

Kelman'ın bu çalışmasını temel alan O'Reilly ve Chatman'ın 1986'da geliştirdikleri çok boyutlu örgütsel bağlılık yapısının temelinde, bağlılığın örgüte yönelik bir tutumu ifade ettiği varsayımı vardır. Araştırmacılar, örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı biçimde gerçekleşebileceğini öne sürmüşlerdir. Buna göre, tutumlar ve bunlara ilişkin davranışlar belirli ödüllerin elde edilmesi için sergilendiğinde uyum bağlılığı gerçekleşir²²². Uyum, belirli ödülleri elde etmeye yönelik araçsal bağlılığı ifade eder. Özdeşleşme bağlılığı ise örgütle yakın ilişki içinde olma isteğine dayalı bağlılıktır. İçselleştirme bağlılığında ise bireysel ve örgütsel değerlerin birbirleriyle örtüşmesi söz konusudur²²³.

Caldwell, O'Reilly ve Chatman, 1990 yılında işe alım ve örgütsel sosyalizasyon sürecinin bireyin örgütsel bağlılığına etkisi üzerine yaptıkları araştırmada, işe alım ve sosyalizasyon ölçeğinin yanı sıra O'Reilly ve Chatman'ın 1986'da geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeğini de uygulamışlardır. Ancak bu çalışmada, 1986 yılındaki çalışmalarından farklı olarak üç farklı örgütsel bağlılık boyutunu gösteren ölçümleri, iki farklı boyutu gösterir biçimde sonuçlanmıştır. 12 ifadeden oluşan ölçekte özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığını ölçen 8 ifade bu çalışmada, tek bir faktör altında toplanmış ve "normatif bağlılık" olarak sınıflandırılmıştır. Bu faktörün "normatif bağlılık" olarak nitelendirilmesinin sebebi her iki bağlılık biçiminin paylaşılan değerlere dayanan örgütsel bağlılığı ifade etmesidir. Uyum bağlılığını ölçen diğer 4 ifade ise belirli ödüller karşılığında örgüte bağlılığı ifade eden "araçsal bağlılık" olarak sınıflandırılmıştır²²⁴. Burada tanımlanan "normatif bağlılık" boyutunun, Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık modelinde tanımladıkları "duygusal bağlılık" boyutuna benzer olduğunu söylemek mümkündür²²⁵.

3.4.7. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımının temelinde Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı bulunmaktadır. Araştırmacılar, Etzioni'nin yaklaşımının örgütsel

²²¹ Herbert C. Kelman, "Compliance, Identification, and Internalization Three Processes of Attitude Change", *The Journal of Conflict Resolution*, v. 2, n. 1 (1958): 53.

²²² J.P.Meyer, L. Herscovitch, *age*, 305.

²²³ Caldwell, Chatman, O'Reilly, *age*, 247.

²²⁴ *age*, 249 – 251.

²²⁵ J.P.Meyer, L. Herscovitch, *age*, 306.

bağlılık kavramının açıklanması için uygun olduğunu ancak üç özelliği nedeniyle literatürde yeterince ilgi görmediğini öne sürmüşlerdir. Bunlardan biri, bu modelde yabancılaştırıcı bağlılık ve ahlaki bağlılık olmak üzere iki farklı bağlılık boyutunun olumlu ve olumsuz duygusal bağlılığı karakterize ediyor olmasıdır. Wiener, ahlaki bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılığın birbirlerinden bağımsız kavramlar mı yoksa tek boyutlu bir yapının iki zıt kutbu mu olduğunu sorgulamış, yabancılaştırıcı bağlılığın duygusal bağlılığın negatif kutbu olabileceğini ileri sürmüştür. Bu durum modeli karmaşık hale getirmektedir. Diğer bir neden ise Etzioni'nin örgütlerde tek bir uyum sisteminin hâkim olacağını ve bu sistemin gerektirdiği bağlılık türünün geçerli olacağını ileri sürmüş olmasıdır. Penley ve Gould'a göre bir örgütte birden fazla uyum sistemi ve bu sistemlere uygun düşen bağlılık türleri olabilir. Etzioni'nin bağlılık modelinin yeterince ilgi görmemiş olmasının üçüncü sebebi ise ölçüm için uygun ölçeklerin geliştirmemiş olmasıdır²²⁶.

Penley ve Gould Etzioni'nin örgütsel bağlılık modelini temel alarak örgütsel bağlılığın, ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir²²⁷;

Ahlaki bağlılık, çalışanın örgütsel amaçları kabul etmesi ve bunlarla özdeşleşmesini ifade etmektedir. Bu bağlılık boyutu, Wiener'ın tanımladığı duygusal bağlılık ve Porter ve diğerlerinin örgütsel bağlılığı açıklarken kullandıkları özdeşleşme kavramı ile benzerlik göstermektedir.

Hesapçı bağlılık örgütsel bağlılığın araçsal yönünü yansıtmaktadır. Hesapçı bağlılık çalışanın örgüte sağladığı katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklemesine dayanmaktadır. Bu bağlılık boyutu kavramsal açıdan Wiener'in tanımladığı araçsal motivasyona benzerlik göstermektedir. Hesapçı bağlılığa sahip bir çalışanın davranışsal niyetlerini örgüte yönelik duygusal bağlılık değil araçsal motivasyonu belirlemektedir²²⁸.

Yabancılaştırıcı bağlılık, örgütsel bağlılığın olumsuz duygusal biçimini yansıtmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılığa sahip bir çalışan alternatif iş imkânlarının bulunmadığını düşünmektedir. Bunun yanı sıra kendisini çevre üzerinde kontrol

²²⁶ Penley, Gould, *age*, 45 – 46.

²²⁷ *age*, 46.

²²⁸ *age*, 46.

sağlamaktan yoksun olarak görmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılığa sahip bir çalışan performansı ile örgüt tarafından sunulan ödüllerin orantılı olmadığı görüşünde olsa bile örgüt üyeliğini sürdürür. Çalışan, örgütten ayrıldığında ciddi maddi kayıplar yaşayacağı düşüncesi, iş alternatiflerinin olmamasına yönelik algısı, coğrafi olarak yer değiştirdiğinde ailesi ile olan bağlarının zayıflayacağına dair görüşü gibi nedenlerle örgüte bağlı kalmaktadır. Olumsuz duygular içeren yabancılaştırıcı bağlılıkta, örgütsel beklentileri karşılamaya yönelik düşük bir eğilim ve örgüt üyeliğinin devam ettirilmesine yönelik niyet söz konusudur²²⁹.

3.4.8. Buchanan'ın Yaklaşımı

Buchanan örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütün hedef ve değerlerine ve bu hedef ve değerlerine bağlı olarak kendi rolüne, araçsal değerinden bağımsız olarak da örgütün kendisine yönelik, taraflı, duygusal bir bağlılık olarak tanımlamıştır²³⁰.

Buchanan örgütsel bağlılığın birbirinden ayrı ancak birbirleriyle ilişkili üç bileşenden oluştuğunu ileri sürmüştür²³¹;

1. Örgütün misyonuyla özdeşleşme hissi,
2. Örgütsel görevlere sarılma ya da psikolojik açıdan örgütsel görevlere aşırı derecede yoğunlaşma,
3. Örgütün sağladığı araçsal değerden ve ödüllerden bağımsız olarak, çalışanın örgüte sadakat duyması ve örgütü yaşanacak ve çalışılacak bir yer olarak görmesi.

Özdeşleşme bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumlu hale gelmesini ifade eder. Çalışan, örgütün amaçlarını kendi kişilik sistemine dahil etmek için kişiselleştirir. Özdeşleşme çalışanı belirli amaca bağlayarak onun psikolojik sağlığına katkıda bulunabileceği gibi onun için bir yön bilinci de sağlamaktadır²³².

Sarılma bağlılığın diğer bir bileşenidir. Çalışanın yaptığı işten zevk almasını, yapabileceği tüm diğer şeyler yerine işini yapmayı tercih etmesini ifade eder. Çalışan kendini işini yapmaya kaptırılmış gibidir ve bu durum onu mutlu etmektedir. Çalışan işini kendisinin bir parçası gibi görmektedir. Sarılma özdeşleşme ile ilişkilidir.

²²⁹Penley, Gould, *age*, 47 – 48.

²³⁰Bruce Buchanan, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, v. 19, n. 4 (1974): 533.

²³¹Buchanan, 1975, 68.

²³²*age*, 68 – 69.

Bireysel görevleri vasıtasıyla örgütsel hedeflere katkıda bulunan çalışan bu hedeflere ulaşılmasındaki bireysel payının farkındadır. Çalışan işine yönelik gerçek bir ilgi duyduğundan işi için çok daha fazlasını ortaya koyar ve daha etkilidir²³³.

Örgütsel bağlılığın son bileşeni olan sadakatın diğer iki bileşeninden farkı sadece bir örgüte özgü olarak hissedilmesi ve bunun diğer örgütlere taşınamamasıdır. Özdeşleşmenin nesnesi örgütün misyonu olduğundan özdeşleşme benzer misyonlara sahip örgütlere taşınabilir. Sarılma, çalışanın örgütte gerçekleştirdiği işleri içsel olarak tatmin edici bulması ve kendisini doğrulamasını sağlaması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Birçok örgütte benzer işler olabileceğinden, sarılmanın da diğer örgütlere taşınabilmesi mümkündür. Sadakat ise, bu iki bileşenden farklı olarak kişiyi, özdeşleşme ve sarılmanın şekillendiği, spesifik bir örgütsel ortama sıkı bir biçimde bağlar. Buna göre örgütlerin sadece çalışan sadakati oluşturmaya yönelik çaba sarf etmelerinin yeterli olacağı görüşü ileri sürülebilir. Buchanan'a göre bu mümkün değildir. Sadakat, özdeşleşme ve sarılmanın gelişiminin bir sonucudur. Buna göre örgütün hedefleriyle özdeşleşerek yön duygusuna sahip olan ve bu hedeflere ulaşmaya yönelik çalışması sonucunda kendini doğrulayan bir çalışanda, zaman içinde, örgüte yönelik olarak, sade bir araçsal bağlılıktan çok duygusal bir bağlılık gelişecektir. Bu durumda örgüt, çalışan için tanıdık ve rahat bir çevreyi ifade eder. Çalışan, bu örgütün onun için en uygun ve çalışabileceği en doğru yer olduğu görüşündedir²³⁴.

3.4.9. Becker'in Yaklaşımı

Becker' e göre bağlılık, kişinin yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini bu davranışlarıyla ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesiyle gerçekleşir. Yan bahisler ise genellikle kişinin sosyal bir yapı olan örgüte katılımının bir sonucudur²³⁵.

Becker, bağlılığın “tutarlı davranış” açıklamak için kullandığını ileri sürmüştür. Becker'e göre “tutarlı davranış” belirli bir zaman diliminde devam ettirilir. Kişinin aynı meslekte uzun süre kalması buna örnek verilebilir. Bu zaman diliminde kişi, birbirinden farklı ancak bir bütün olarak tutarlı birçok davranış gösterir. Örneğin, aynı meslekte kalan kişi, kariyerini yönlendirirken birbirinden farklı birçok

²³³Buchanan, **age**, 69 – 70.

²³⁴**age**, 70.

²³⁵ Howard S. Becker, “Notes on the Concept of Commitment”, **The American Journal of Sociology**, v. 66, n.1 (1960): 32.

davranış sergileyebilir. Dıştan bakıldığında birbirinden farklı olarak görünen bu davranışların ortak noktası ise, birey tarafından bunların aynı ortak hedefe ulaşmak için hizmet veren davranışlar olarak görülmesidir. “Tutarlı davranışlar dizisine” bağlı kalan kişi, kendisi için uygun olabilecek alternatifleri geri çevirmektedir. Buna göre kişi seçebileceği pek çok alternatif yön görüyor olsa da, amaçlarına ulaşmasına en çok yardımcı olacak yönü seçmektedir²³⁶.

Yan bahis, çalışan için önem arz eden ve işinden ya da mesleğinden ayrıldığında kaybedebileceği veya değerini yitirebilecek, çalışan tarafından örgüte sunulan zaman, çaba veya para gibi yatırımlardır. Becker, yan bahis yatırımları kavramını, cezalar oluşturarak kişiyi belirli bir davranış biçimine bağlı kalmaya zorlayan sosyal mekanizmalar olarak tanımlamıştır. Eğer kişi için başka bir iş veya kariyer bakımından olanaklar az ise, hali hazırda çalıştığı örgüte ve mesleğine olan bağlılığı güçlenir. Aynı şekilde kişi birikmiş yatırımlarını kaybetmemek ve bunların değerini yitirmesini önlemek için de çalıştığı örgüte bağlanır. Yan bahisler artıyorsa ve eğer bunlar örgüt üyeliğinin devam ettirilmesine bağlı ise, örgütsel bağlılık da artar. Örgüte yönelik yatırımlara, o örgütte yapılan işe özgü becerilerin geliştirilmesi ya da o örgütte yüksek statülü bir konuma ulaşılması örnek verilebilir²³⁷.

Becker’e göre kişi sosyal bir yapı olan örgüte bağlandığında bu bağlılığın onun için yan bahisler oluşturduğunu ve böylece geleceğini sınırlandırdığını düşünür²³⁸. Kişi bir davranış biçimini devam ettiremediğinde bir maliyetle karşı karşıya kalacaktır. Yan bahislerin etkisi bu maliyetleri attırmasıdır. Örgütsel bağlılık bakımından devam ettirilmesi gereken davranış biçimi örgütte kalmaktır. Yan bahisler çok çeşitli biçimlerde olabilir²³⁹. Becker bu yan bahisleri genel olarak şöyle kategorize etmiştir;

- Sorumlu davranışa yönelik genelleşmiş kültürel beklentilere göre kişi çok sık iş değiştirmemelidir. Çok sık iş değiştiren kişi, toplumda güvenilir olmamakla ve istikrarsız olmakla nitelendirilebilir. Bir örgütte çalışmaya başlamasından iki ay sonra daha iyi bir iş teklifi alan kişinin güvenilirliğe dair kişisel itibarını kaybetmemek adına daha cazip olan bu iş teklifini geri çevirmesi

²³⁶ Becker, **age**, 33.

²³⁷ Jean E. Wallace, “Becker’s Side – Bet Theory of Commitment Revisited: Is It Time for a Moratorium or a Resurrection”, **Human Relations**, v. 50, n. 6 (1997): 728 – 729.

²³⁸ Becker, **age**, 36.

²³⁹ Deborah M. Powell, John P. Meyer, “Side – bet Theory and the Three – Component Model of Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, v. 65(2004): 158.

buna örnek verilebilir. Buna göre kişinin vereceği yeni karar iki ay önce iş değiştirmiş olması ve ne kadar cazip olursa olsun yeni iş teklifini kabul etmesinin güvenilirlik itibarını kaybetmesi biçiminde bir ceza ile sonuçlanacağını bilinci ile sınırlandırılmıştır²⁴⁰.

- Kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler ise uzun dönem istihdamı ödüllendirmek ve teşvik etmek için örgüt tarafından belirlenen kurallar ve uygulanan politikalar²⁴¹. Örneğin, çalıştığı kurumdan ayrılmak isteyen bir kişi, ayrılmak için kurumun emeklilik fonuyla ilgili kurallarına göre, bu fona yaptığı yatırımların büyük bir bölümünü kaybetmek zorunda olabilir. Bu durumda kişinin örgütte kalma ya da ayrılma kararı kurumda uygulanan emeklilik fonu kurallarından kaynaklanan finansal bir yan bahsi içermektedir²⁴².
- Sosyal rollere bireysel uyum, kişinin duruma uyum sağlamak için gösterdiği çabayı ifade etmektedir. Bir duruma uyum sağlamak kişiyi diğer bir duruma uyum sağlayamaz hale getirmektedir. Buna çalışanın örgütteki işine yönelik spesifik becerileri edinmek için harcadığı zaman ve çaba örnek verilebilir²⁴³. Becker bu duruma ilköğretim öğretmenlerinin bu sınıfları eğitme konusunda edindikleri tecrübeler sonucunda daha az bildikleri orta sınıf öğretmenliğine geçmek istemeyerek kolayca performans gösterebildikleri işlerinde kalmayı tercih etmelerini örnek vermiştir²⁴⁴.
- Yüz yüze etkileşim, yan bahislerin oluşturulduğu diğer bir süreçtir. Kişi diğerleriyle etkileşim içerisindeyken kendisiyle ilgili kişisel bir imaj sunar. Kişi nasıl biri olduğunu bir kez ifade ettiğinde mümkün olabildiği kadar bu ifadeye uygun biçimde davranması gerektiğini düşünür. Örneğin, kişi kendisinin dürüst biri olduğunu açık bir biçimde ifade ediyorsa yalan söylememeli, doğruyu söylemeye bağlılık göstermelidir²⁴⁵.

²⁴⁰ Becker, **age**, 36.

²⁴¹ Powell, Meyer, **age**, 159.

²⁴² Becker, **age**, 36 – 37.

²⁴³ Powell, Meyer, **age**, 159.

²⁴⁴ Becker, **age**, 37.

²⁴⁵ **age**, 37 – 38.

Yukarıda sayılan çeşitli yan bahisler karmaşık bir biçimde bir araya gelebilirler. Bu durum kişi için belirli bir davranışı sürdürmemesinin maliyetini daha da artırır. Bunun sonucu olarak bağlılık da artacaktır.

3.4.10. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik bağlılığı, bireyin davranışları ve davranışları vasıtasıyla inançları tarafından sınırlandırılmış olduğu durum olarak tanımlamıştır. Bağlılık her zaman ve her yerde var olan, o kadar olağan bir durum ki, kişi çoğu zaman bunun davranışları üzerinde oluşturduğu, algılanması güç, sınırlandırıcı etkilerin ve kontrolün farkında değildir. Bağlılık kişinin yaptığı şeyleri sevmesini ve sonuçlarını bilmesi de bunu yapmaya devam etmesini, zorluklarla karşılaşıldığında davranışın devam ettirilmesini sağlar. Bağlılığın olmadığı bir durumda bireyin sonuçları belirsiz olan hedeflerinin peşinden gitme olasılığı azdır²⁴⁶.

Salancik, kişinin davranışlara bağlılık gösterdiğini ileri sürmüştür. Ona göre, bireyde, davranışlarını psikolojik olarak sahiplenme hissi geliştiğinde, bu davranışları devam ettirmeye yönelik bağlılık oluşmaktadır. Tutumsal bağlılıktan farklı olarak, Salancik, bağlılığın elde edilen veya elde edilecek ödüllerin karşılığını verme isteğinden dolayı değil, farklı durumlarda psikolojik açıdan tutarlı kalma isteğiyle oluşur. Bu bakış açısına göre, bağlılık, kişinin sonradan kendini doğrulama sürecinin bir parçası olarak, kendi davranışlarından gelişir. Bu durum kişinin içsel uyumsuzlukları uzlaştırmaya yani bilişsel çelişkiyi azaltmaya yönelik eğilimi ile açıklanabilir. Kişi söyledikleri ile yaptıklarının ya da bir durumdaki davranışı ile diğer durumdaki davranışının tutarlı olmasını ister²⁴⁷.

Salancik'a göre kişi davranışlarına bağlandığında bağlılık gerçekleşir. Buradaki bağlanma kelimesi kişinin kendisini belirli bir davranış ile özdeşleştirmesini ifade etmektedir. Bireyi davranışlarına bağlayan üç temel karakteristik bulunmaktadır. Bunlar davranışın görünürlüğü, geri dönülmezliği ve kişisel iradedir. Bireyin davranışının gözlemlenebilirliğini, geri dönülmezliğini ve davranışındaki kişisel iradesini nasıl algıladığı bağlılığını belirler. Bu üç özellik doğru yönetildiğinde

²⁴⁶ Salancik, *age*, 62 – 63.

²⁴⁷ Nick Oliver, "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, v. 63 (1990): 20.

kişinin davranışlarına ve bunların sonuçlarına yönelik bağlılığı arttırılabilir ya da azaltılabilir²⁴⁸.

Gözlemlenebilen davranışların bağlayıcı özelliği örgütler tarafından bağlılığı arttırmaya yönelik olarak kullanılabilir. Buna örgütün, çalışanın örgütle özdeşleştiğini dış çevrede bilinir ve görülebilir hale getirmesi örnek verilebilir. Çalışan için örgütsel desteği ifade eden bu durumu örgüt kendi lehine kullanabilir. Örneğin, örgütte yeni çalışmaya başlayan birinin örgüte katılımının yerel ve ulusal basında duyurulması onun bu yeni seçimi hakkında diğer kişilere bilgi verici nitelikte olacaktır. Bu gibi uygulamalara, çalışana örgüt için yapmış ve yapmakta olduklarının farkında olunduğunun bildirilmesi, onun işe olan bireysel katkısının diğerleri tarafından bilinmesinin sağlanması, örgütün çalışanlarına kredi başvuruları için referans olması da örnek verilebilir. Bu gibi durumlarda çalışan ne yaptığının diğer kişiler tarafından bilindiğinin farkında olduğundan kendisini daha sorumlu hissedecektir²⁴⁹.

Salancik' a göre bağlılık için davranışın görünür olmasının yanı sıra geri dönülmez olması da gerekmektedir. Görünürlük bireyin gerçekleşen davranışı inkâr edememesini ifade ederken, geri dönülmezlik gerçekleşen davranışın değiştirilemez olduğunu ifade eder. Davranışın geri dönülmez oluşu onun sınırlandırıcı etkisini ve böylece bağlılığı daha da arttırır, çünkü kişi geri alınamayacak bir adım attığında bu davranışı destekleyen açık sonuçları da kabul etmek zorunda kalmaktadır. Salancik, davranışın geri dönülmezliğinin bağlılığı arttırdığını dikkate alan örgütlerin, bu kapsamda çalışan bağlılığını arttırmaya yönelik birçok mekanizma geliştirdiklerini öne sürmektedir. Çalışanların bir örgütten diğerine taşımaları mümkün olmayan yardım paketleri, kıdeme bağlı olarak biriken yıllık sabit maaş gibi finansal yardımlar buna örnek verilebilir²⁵⁰.

Salancik' a göre kişinin içinde bulunduğu durumun bazı yönleri de örgüte bağlılığını belirlemektedir. Coğrafi açıdan uygun iş alternatiflerinin olmaması, bir bölgeden diğer bölgeye geçtiğinde yerleşim maliyetinin artacak olması ve kişinin yaşam evresinin neresinde olduğu çalışanın örgütten ayrılmasını zorlaştıran faktörler arasındadır. Bunun yanı sıra, aynı örgütte çalıştığı sürece yaptığı işin ve iş yapma

²⁴⁸ Salancik, **age**, 64.

²⁴⁹ **age**, 65.

²⁵⁰ **age**, 66.

yönteminin aynı olması, kişinin bilgi ve becerilerini daraltırken, sadece aynı işte uzmanlaşmasına yol açar. Edinilen bilgi ve beceriler diğer örgütlere taşınmadığında, çalışan bu becerilerini geliştirdiği örgüte daha fazla bağlı hale gelecektir²⁵¹.

Salancik' a göre, kişisel irade bağlılık için büyük önem taşır. Kişisel irade, davranışı kişiye bağlar ve davranışlarının sonuçlarını kabul etmesi için onu motive eder²⁵². Kişisel irade, bireyin tercihlerini hiçbir sınırlandırmanın etkisinde kalmadan özgürce belirlediğine yönelik algısını ifade etmektedir²⁵³. Kişisel irade olmadığında davranış bağlayıcı değildir, çünkü kişi davranışının sebep olan şeyin kendisi olmadığını her zaman iddia edebilir. Örgütsel bağlılık bakımından, çalışanın “bu işi sevmiyorum ama para kazanmak için yapıyorum” demesi bu duruma örnek verilebilir. Çalışanın, olumsuz sonuçları olabilecek hatalar yaptığında, “benim hatam değil, makine bozuldu” gibi bir ifadeyle durumdan sıyrılma girişiminde bulunması da buna verilebilecek diğer bir örnektir²⁵⁴.

Davranışın görünürlüğü ne kadar fazlaysa, geriye alınması o kadar zordur. Açık ve görülebilir bir biçimde ve istekli olarak gerçekleştirilen davranışa yapılan psikolojik yatırım yüksek olacağından, bu davranışa yönelik bağlılık da yüksek olacaktır²⁵⁵.

3.4.11. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers örgüt içinde yaşanan gerçek olaylardan yola çıkarak, çalışanların birden fazla örgütsel bağlılık biçimine sahip olabileceğini öne sürmüştür. Reichers'in tanımına göre örgütsel bağlılık, bireyin kendisini örgütün farklı unsurlarıyla özdeşleştirdiği bir süreçtir. Örgütün bu unsurları, örgütün tepe yönetimini, yöneticileri, müşterileri, iş arkadaşlarını, sendikasını ve genel anlamda toplumu içerebilir. Bu yaklaşıma göre çalışan, örgütün bu farklı unsurlarına farklı düzeylerde bağlılık gösterebilir. Genel anlamda örgütsel hedef ve değerler yerine, bu unsurların amaç ve değerleri, çalışanların örgütsel bağlılıklarının merkezini oluşturmaktadır²⁵⁶.

Reichers' a göre örgütsel bağlılık, örgütü meydana getiren çeşitli grupların her birine yönelik duyulan bağlılıkların bir derlemesidir. Çalışan örgütün içinde ve dışındaki

²⁵¹ Salancik, *age*, 66 – 67.

²⁵² *age*, 68.

²⁵³ Mark P. Pritchard, Mark P. Havitz, Dennis R. Howard, “Analyzing the Commitment Loyalty – Link in Service Contexts”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 3 (1999): 335.

²⁵⁴ Salancik, *age*, 68 – 69.

²⁵⁵ Pritchard, Havitz, Howard, *age*, 335.

²⁵⁶ Reichers, *age*, 465.

çeşitli grupların her biriyle farklı biçimlerde özdeşleştiğinde çoklu bağlılık meydana gelmektedir²⁵⁷.

Reichers örgütsel bağlılığın genelde örgütün bütününe yönelik bir bağlılık olarak kavramsallaştırıldığını ifade etmiştir. Ona göre, örgütsel bağlılık böyle kavramsallaştırıldığında, örgüt, çalışan için soyut bir kavramı ifade eder hale gelmektedir. Aslında örgüt, çalışma arkadaşları, üstler, astlar, müşteriler ve diğer birey ve gruplardan oluşan, gerçek ve somut bir kavramdır. Bu bağlamda Reichers, örgütün bütününe yönelik bir bağlılığı ifade eden önceki tanımlardan farklı olarak, örgütsel bağlılık kavramının, birden çok bağlılık parçalarına ayrılabilen çoklu bağlılık olarak tanımlanabileceğini öne sürmüştür²⁵⁸.

3.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

3.5.1. Bireysel Faktörler

3.5.1.1. Psikolojik Sözleşme

Çalışan ile örgüt arasında, karşılıklı görev, hak ve yükümlülüklerin yazılı ve resmi olarak belirlendiği sözleşme olan iş sözleşmesinin yanı sıra yazılı olmayan psikolojik bir sözleşme söz konusudur. Argyris psikolojik sözleşme kavramının genel bir tanımını yapmıştır. Ona göre psikolojik sözleşme, iki taraf arasında birbirlerinin normlarına uyacaklarının varsayıldığı sözle ifade edilmeyen, örtük ve yazılı olmayan bir anlaşmadır²⁵⁹. Rousseau'nun yaptığı tanıma göre ise psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı mübadele anlaşmasının şartlarına ilişkin örgüt tarafından şekillendirilen bireysel inançlardır²⁶⁰. Levinson ve diğerleri ise psikolojik sözleşmeyi “örgüt ve çalışanlar arasında karşılıklı beklentilerin toplamından oluşan, yazılı olmayan sözleşmeler” olarak tanımlamışlardır²⁶¹. Bu tanıma göre, çalışanın ve örgütün karşılıklı beklentileri psikolojik sözleşmenin bileşenleridir. Beklentilerin karşılıklı olması ise, her iki tarafın da bu beklentileri üstü kapalı olarak kabul

²⁵⁷Reichers, *age*, 469.

²⁵⁸*age*, 471 – 472.

²⁵⁹ Barış Seçer, İş Güvencesizliği: Türleri, Başa Çıkma Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçları, **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009): 314 – 315.

²⁶⁰ Denise M. Rousseau, **Psychological Contracts in Organizations, Understanding Written and Unwritten Contracts**, (California: Sage Publications, 1995): 9.

²⁶¹ Hande Mimaroglu Özgen, Hüseyin Özgen, “Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.19. s. 1 (2010): 2.

ettiklerini ifade eder. Bu beklentilerin iki temel özelliği açığa vurulmamış, örtük olmaları ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi etkiliyor olmalarıdır²⁶².

Psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki bakımından sosyal mübadeleye dayanan psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığı etkileyeceği ileri sürülebilir. Psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği çalışmalarda, psikolojik sözleşmeye uyulmadığı durumda, örgütsel bağlılığın azalacağı öne sürülmüştür²⁶³.

Shore ve Barksdale 1998'de yaptıkları çalışmada, çalışan ve örgüt olarak her iki tarafın yükümlülükler konusunda karşılıklı yüksek beklentileri olduğu durumda, çalışanın örgüte yönelik duygusal bağlılığının en yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Her iki taraftan birinin yükümlülükler konusunda beklentileri azaldıkça, duygusal bağlılık düzeylerinde azalma gözlemlenmiştir²⁶⁴. Millward ve Hopkins'de 1998'de psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça çalışanların işleme dayalı psikolojik sözleşme yapma eğilimlerinin azaldığı, ilişkiye dayalı psikolojik sözleşme yapma eğilimlerinin arttığı sonucuna ulaşmışlardır²⁶⁵.

3.5.1.2. Demografik Özellikler

Demografik özelliklerin örgütsel bağlılığa etkisi incelenirken dikkate alınması gereken önemli değişkenlerden biri yaştır. Bireyler kendilerini yaşlarına bağlı olarak çeşitli kategorilere yerleştirmekte ve belirli yaş gruplarıyla özdeşleştirmektedirler. Örgütsel bağlamda bireyin örgütteki çalışma grubunun kendisine yakın yaşlarda kişilerden oluşması onun için olumlu bir durum arz eder. Tsui ve diğerleri, örgütsel bağlılığı, bireyin üyesi olduğu sosyal bir gruba psikolojik ve davranışsal bağlılığı olarak tanımlamışlar ve benzer özelliklere sahip üyelere oluşan çalışma grubunun örgüte yönelik duygusal bağlılığı olumlu yönde etkileyeceğini ileri sürmüşlerdir²⁶⁶.

²⁶² Mark V. Roehling, "The Origins and Early Development of the Psychological Contract Construct", **Journal of Management History**, v. 3, n. 2 (1997): 207.

²⁶³ Özgen, Özgen, **age**, 5.

²⁶⁴ Lynn M. Shore, Kevin Barksdale, "Examining Degree of Balance and Level of Obligation in the Employment Relationship: A Social Exchange Approach", **Journal of Organizational Behavior**, v.19 (1998): 739 – 741.

²⁶⁵ Lynne J. Millward, Lee J. Hopkins, "Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment", **Journal of Applied Social Psychology**, v. 28, n. 16 (1998): 1543.

²⁶⁶ Anne S. Tsui, Terri D. Egan, Charles A. O'Reilly, "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment", **Administrative Science Quarterly**, v. 37 (1992): 553 – 555.

Örgütsel bağlılık ile yaş değişkeni arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda, yaşın ilerlemesiyle birlikte bireyin örgüte bağlılığının da artacağı ileri sürülmüştür. İlerleyen yaşlarda birey, emeklilik planları ya da başka örgütlerde çalışma imkânlarının giderek azalması nedeniyle bulunduğu örgüte daha fazla bağlanabilir. Bunun yanı sıra, yaşın ilerlemesi ile birlikte kazanılan tecrübeler neticesinde, alanında profesyonel hale gelen bir çalışanın, yüksek ücret beklentisi içinde olacağı dikkate alındığında, başka bir örgütte çalışmasının zorlaşacağını söylemek mümkündür²⁶⁷. Çalışan için bunun tam tersi bir durum da söz konusu olabilir. Bazı örgütlerde yaşı ilerlemiş adayların iş başvurularının dikkate alınmaması, birey için başka örgütlerde çalışma alternatiflerini sınırlandırmaktadır²⁶⁸.

Angle ve Perry 1981'deki araştırmalarında örgütsel bağlılığın yaşla aynı yönlü ve eğitim düzeyi ile ters yönlü ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılara göre, çalışanın yaşı arttıkça alternatif eğitim alma imkânları azalmakta ve bu durum onun üyesi olduğu örgüte bağlılığını arttırmaktadır²⁶⁹.

Literatürde yer alan birçok araştırmada hizmet süresinin devam bağlılığı ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Bazı araştırmalarda ise hizmet süresinin örgüte yönelik olumlu bir eğilimi ifade eden duygusal bağlılıkla da ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır²⁷⁰. Meyer ve Allen'a göre, hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, hizmet süresiyle yakından ilişkili olan statü farklılıkları ve yapılan işin kalitesi bakımından farklılıklara dayanılarak açıklanabilir. Bunun yanı sıra, üst düzey çalışanlar örgüte uzun yıllar hizmet vermelerinin gerekçesi olarak örgüte bağlılık gösterebilirler²⁷¹.

Örgütte çalışılan süre ve buna bağlı olarak ulaşılan statü, örgüte yapılan yatırımlar olarak görülebilir. Uzun bir hizmet süresi sonrasında, örgütte yüksek bir kademede çalışma imkânı kazanan bireyin örgütsel bağlılığını etkileyen pek çok faktör söz konusudur. Aynı örgüte uzun süre hizmet vermesi, çalışanın yalnızca o örgütte yaptığı işe özgü becerileri geliştirmesine ve bu nedenle profesyonel anlamda

²⁶⁷ Sheldon, **age**, 145.

²⁶⁸ Lawrence G. Hrebiniak, Joseph A. Alutto, "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, v.17 (1972): 557.

²⁶⁹ Angle, Perry, **age**, 7.

²⁷⁰ Roger C. Mayer, F. David Schoorman, "Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model", **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, n. 1 (1998): 18.

²⁷¹ Meyer, Allen, 1991, 69.

yeterliliğini kaybetmesine neden olmaktadır. Uzmanlaşma sonucunda edinilen bilgi ve becerilerin diğer örgütlere taşınmadığı durumda, çalışan bu becerilerini geliştirdiği örgüte daha fazla bağlı hale gelmektedir. Çalıştığı örgütte kıdemli olan bir çalışanın, benzer düzeyde bir statü ve yüksek ücret beklentisi içinde olacağı dikkate alındığında, başka bir örgütte çalışmasının zorlaşacağını söylemek mümkündür. Çalışanı yönetsel bir pozisyona getirmek örgütün çalışana sunmuş olduğu bir ödüldür. Bu ödül onun örgüte olan katkısına değer verildiğinin ve dikkate alındığının bir göstergesidir. Elde edilen ödüller bireyin örgütle özdeşleşmesini güçlendirebilir²⁷².

Stevens, Beyer ve Trice 1978'deki araştırmalarında yaş, ödüllendirmede performansa ve teknik becerilere verilen önem ve örgütteki hizmet süresi değişkenleri ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü bir ilişki tespit edilmiştir²⁷³. Hrebniak ve Alutto ise 1972'deki araştırmalarında örgütsel rolde geçirilen toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu, yani tecrübe sahibi ya da kıdemli çalışanların örgüte bağlılık derecelerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır²⁷⁴. Yaş ve hizmet süresinin artışı ile birlikte örgüte yapılan yatırımlar da artacağından, bu yatırımların karşılığını alacağı beklentisi içindeki çalışanın örgütsel bağlılığının güçleneceğini söylemek mümkündür²⁷⁵.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bazı araştırmalarda bayanların, bazılarında ise erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmış, diğer bazı araştırmalarda ise örgütsel bağlılık düzeyinin cinsiyet bakımından farklılık göstermediği tespit edilmiştir²⁷⁶. Örneğin, Angel ve Perry'nin 1981'de, örgütsel bağlılığı Mowday, Porter ve Steers'in bağlılık yaklaşımı kapsamında tanımladıkları araştırmada, bayanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır²⁷⁷. Hrebniak ve Alutto'nun 1972'de örgütsel bağlılığı,

²⁷² Sheldon, **age**, 145.

²⁷³ John M. Stevens, Janice M. Beyer, Harrison M. Trice, "Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment", **Academy of Management Journal**, v.21, n. 3 (1978): 388.

²⁷⁴ Hrebniak, Alutto, **age**, 566.

²⁷⁵ **age**, 557

²⁷⁶ Terri A. Scandura, Melenie J. Lankau, "Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction", **Journal of Organizational Behavior**, v. 18 (1997): 380.

²⁷⁷ Angle, Perry, **age**, 7.

örgüt üyeliğine yönelik araçsal bir bağlılık olarak ele aldıkları araştırmada da bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet ve medeni durum bakımından incelenmiş ve evli veya eşinden ayrılmış bayanların örgütsel bağlılık düzeylerinin tek yaşayan ya da erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır²⁷⁸.

Stevens, Beyer ve Trice'in 1978'de yaptıkları araştırmanın bulguları, örgütsel bağlılık düzeyinin cinsiyet bakımından farklılık göstermediğine yönelik bulgulara örnek verilebilir. Araştırmacılar böyle bir bulguya ulaşmalarını örneklemin sadece % 16'sının bayarlardan oluşması ile açıklamışlardır. Bunun yanı sıra, örneklemin yönetsel görevlere sahip çalışanlardan oluştuğunu ve yöneticiler tarafından algılanan örgütten ayrılmaya yönelik maliyetlerin benzerlik gösterebileceğini ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyinin cinsiyet bakımından farklılık göstermediğini ifade etmişlerdir²⁷⁹.

Scandura, çalışan tutumlarındaki farklılıkların cinsiyetler bakımından incelendiği çalışmalarda yaş ve eğitim düzeyi gibi diğer demografik değişkenlerin etkisinin kontrol altına alınmadığı konusunda eleştirilerin olduğunu belirtmektedir. Scandura, Lefkowitz'in 1994'te bayan ve erkek 832 bireyden oluşan örneklem üzerinde gerçekleştirdiği araştırmayı örnek vermektedir. Bu araştırmada yaş, kıdem ve eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlerin etkisi istatistiksel anlamda kontrol altına alındığında, iş tatmini gibi çalışanların tutumlarıyla ilgili değişkenlerin düzeylerinin cinsiyet bakımından farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır²⁸⁰.

Yapılan araştırmalarda çalışanların örgüte bağlılıklarının eğitim durumu bakımından farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim düzeyi düşük çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin, ileri seviyede eğitim almış çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinden daha yüksek olduğu birçok araştırma sonucu ile desteklenmiştir. Örgütsel bağlılığın öncüllerini incelediği ve örneklemini hastane çalışanları, bilimadamları ve mühendislerin oluşturduğu araştırmasında Steers, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir tespit etmiştir²⁸¹. Benzer şekilde, Morris ve Sherman'ın 1981'de örneklemini devlet dairesi çalışanlarının oluşturduğu

²⁷⁸ Hrebniak, Alutto, **age**, 562.

²⁷⁹ Stevens, Beyer, Trice, **age**, 392.

²⁸⁰ Scandura, **age**, 380.

²⁸¹ Steers, **age**, 51 – 52.

araştırmalarında örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki olduğuna dair bulgular elde edilmiřtir²⁸².

Bu sonuçlardan farklı olarak, Batemann ve Strasser'in 1984'de örneklemini hemşirelerin oluşturduğu araştırmalarında, diğer yordayıcıların etkisi istatistiksel olarak kontrol altına alındığında çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, eğitim düzeyi bakımından farklılık göstermediği sonucuna ulařılmıřtır²⁸³.

Hrebniak ve Alutto'nun 1972'de örneklemini ilköğretim ve lise öğretmenleri ve hemşirelerin oluşturduğu araştırmalarında ise, daha ileri düzeyde bir formal eğitim almayı planlamayan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, daha ileri düzeyde eğitim almayı planlayan veya bu konuda belirsizlik yaşayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiřtir²⁸⁴.

3.5.2. Örgütsel ve Göreve İlişkin Faktörler

3.5.2.1. İşe İlişkin Özellikler

İşe ilişkin özellikler ile çalışanın örgüte bağlılığı arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalarda işin özellikleri bakımından birçok farklı değişken dikkate alınmıştır. İşin zorluğu, geri bildirim, görev kimliği, iş yükü, işin kapsamı, astların beceri düzeyi ve sosyal etkileşim imkânları bunlardan bazılarıdır²⁸⁵. Bunun yanı sıra çalışanın işteki sorumluluk ve yetki düzeyi de örgütsel bağlılığı etkilemektedir²⁸⁶.

Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri modeline göre ise, işin ölçülebilir beş temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar, beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirimdir. Araştırmacılar bu temel beş özelliği tek bir formülde birleştirerek, işin çalışanın içsel motivasyonunu güçlendirme potansiyelini yansıtan, işin "Potansiyel Motivasyon Skoru"nu belirlemişlerdir. İşin motive etme potansiyelini yansıtan bu skurun iş tatmini, motivasyon, üretkenlik ve iş düzenli devam etme gibi olumlu iş sonuçlarıyla ilişkili olduğu ortaya konulmuřtur²⁸⁷.

²⁸² James H. Morris, J. Daniel Sherman, "Generalizability of an Organizational Commitment Model", **Academy of Management Journal**, v. 24, n. 3 (1981): 518.

²⁸³ Batemann, Strasser, **age**, 106.

²⁸⁴ Hrebniak, Alutto, **age**, 562.

²⁸⁵ Glisson, Durick, **age**, 67.

²⁸⁶ İnce, Gül, **age**, 71.

²⁸⁷ Greg R. Oldham, J. Richard Hackman, Jone L. Pearce, "Conditions Under Which Employees Respond Positively to Enriched Work", **Journal of Applied Psychology**, v. 61, n. 4 (1976): 395 – 396.

İş motivasyonu, “insanları belirli bir işi seçmeye, o işi yapmaya devam etmeye ve çok çalışmaya sevk eden güç”, “örgüt amaçlarına yönelik yüksek düzeyde çaba harcama isteği” ve “örgütsel amaçlara ulaşma isteği” olarak tanımlanmaktadır²⁸⁸. Örgütsel bağlılığın, örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç, bunların kabulü ve örgüt yararına çok fazla çaba sarf etmeye istekli olma unsurları ile iş motivasyonunun bu tanımları karşılaştırıldığında, işin, motive edici özellikleri bakımından, çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini etkileyeceği öne sürülebilir.

İşin temel karakteristiklerinden biri olan özerklik, çalışanın işi planlama ve yerine getirmede kullanacağı yöntemleri belirlemede ne kadar özgür olduğunu yansıtmaktadır. Özerklik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, çalışanın yaptığı işin sonuçlarından sorumlu olması önem taşımaktadır. Özerkliğe sahip bir çalışan örgütsel hedef ve değerleri benimsemişse, bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik çok daha fazla sorumluluk hissedecektir²⁸⁹.

Özerklik ve bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin, Wallace’ın 1995’te örneklemini avukatların oluşturduğu araştırmasında iş tatmininin bir unsuru olarak tanımladığı özerklik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir²⁹⁰. Eby ve diğerlerinin 1999’daki araştırmalarında ise özerklik ile duygusal bağlılık arasında aynı yönlü ancak kuvvetli olmayan bir ilişki tespit edilmiştir²⁹¹. Rozenholtz ve Simpson ise 1990’da örneklemini öğretmenlerin oluşturduğu araştırmalarında özerklik ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı aynı yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır²⁹².

Temel iş özelliklerinden biri olan görev bütünlüğü, bir işin tamamının ya da ayırt edilebilir bir parçasının başlangıcından bitimine kadar bir kişi tarafından tamamlanma derecesini ifade eder. Diğer bir iş özelliği olan geribildirim ise, işin kendisinin, bireysel başarısına dair kişiye, ne derecede açık ve doğrudan bilgi

²⁸⁸ Veysel Ağca, Hayrettin Ertan, “Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, c. 10, s. 2 (2008): 139 – 140.

²⁸⁹ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000): 125.

²⁹⁰ Wallace, **age**, 827.

²⁹¹ Eby, **age**, 477 – 478.

²⁹² Susan J. Rozenholtz, Carl Simpson, “Workplace Conditions and the Rise and Fall of Teachers’ Commitment”, **Sociology of Education**, v. 63, n. 4 (1990): 249.

sağladığının ölçüsüdür²⁹³. Bazı araştırmalarda bu iki iş özelliğinin örgütsel bağlılığı etkilediği öne sürülmüştür. Nitekim Steer'in 1977'deki araştırmasında, görev kimliği ve geri bildirim örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır²⁹⁴. Lee, Walsh ve Mowday'in 1992'de Amerikan Hava Harp Akademisi'nde gerçekleştirdikleri araştırmada da görev hakkında geribildirim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki tespit edilmiştir²⁹⁵.

Örgütsel bağlılık ile ters yönlü ilişkili olduğu tespit edilen, işin temel özellikleri dışında ancak işe ilişkin diğer bir özellik ise iş yüküdür. Nitekim Stevens ve diğerlerinin 1978'de yöneticiler üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırmada aşırı iş yükü ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır²⁹⁶.

3.5.2.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet araştırmalarında birbirinden ayrı üç adalet türünün ayrımı yapılmıştır. Bunlar, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletidir. Bu konuda yapılan ilk araştırmalarda örgütsel adalet kavramı, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olmak üzere iki adalet türü bakımından ele alınmıştır. Daha sonra bireylerin adalet algılarının, prosedürün uygulanışı sırasında gerçekleşen bireyler arası ilişkilere de bağlı olduğu dikkate alınarak, etkileşim adaleti üçüncü bir adalet türü olarak tanımlanmıştır. Ancak bazı araştırmacılar etkileşim adaletini prosedür adaleti içinde ele almışlar ve yeniden iki boyutlu tanımlama yapmışlardır²⁹⁷.

Dağıtım adaleti, sonuçların dağıtımında ne kadar yansız ve eşit davranıldığına dair bireysel algıyı yansıtır. Prosedür adaleti ise, karar verme süreçlerinin ne kadar adil olduğuna ilişkin bireysel algıyı yansıtır. Etkileşim adaleti ise prosedürlerin uygulanmasında kişilerarası hassasiyet ve açıklamalar bakımından ne kadar adil davranıldığına yönelik bireysel algıyı ifade eder. Yapılan araştırmalarda, örgütsel adalet ile çalışanların tutumları arasındaki ilişkiler bu üç adalet türü bakımından ayrı

²⁹³ Mehmet Kaşlı, "İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c. 8, s. 2 (2007): 162 – 163.

²⁹⁴ Steers, **age**, 51 – 52.

²⁹⁵ Thomas W. Lee, Susan J. Ashford, James P. Walsh, Richard T. Mowday, "Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes", **Journal of Management**, v. 18, n. 1 (1992): 27.

²⁹⁶ Stevens, Beyer, Trice, **age**, 388.

²⁹⁷ Senay Yürür, "Örgütsel Adalet", **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, (Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009): 169.

ayrı incelenmiştir. Örneğin, dağıtım adaletinin ücretten tatmin olma gibi sonuçları yordadığını, prosedür adaletinin ise örgütsel bağlılık gibi örgüte ilişkin tutumları yordadığını öne süren araştırmalar yapılmıştır²⁹⁸.

Martin ve Bennet'e göre çalışanın, prosedürle ilgili uygunsuzluklar algıladığında, ücret ve ek ödemeler gibi sonuçlardan tatmin olsa bile, örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bunun yanı sıra, çalışan, ücret ve ek ödemeler gibi sonuçlardan tatmin olmadığı bir durumda, ele edilmeyen sonuçlar olsa bile, prosedürel açıdan adil davranıldığını düşünüyorsa örgütsel bağlılığı değişmeyecektir. Nitekim dağıtım ve prosedür adaletinin incelendiği bir araştırmada, ücret artışlarının belirlenmesiyle ilgili prosedürlerin algılanma biçiminin, yani sadece prosedür adaletinin örgütsel bağlılık düzeyini belirlediği sonucuna ulaşılmıştır²⁹⁹. Martin ve Bennet, 1996'da yaptıkları araştırmada prosedür adaletinin örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre, çalışanın örgütsel bağlılığını belirleyen elde ettiği sonuçlar değil, bu sonuçlara ulaşılmasında rol alan örgütsel politika ve prosedürlere ilişkin adalet algısıdır. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında çalışan tarafından örgütün prosedürel açıdan adil olarak algılanması gerekmektedir³⁰⁰. Örgütsel adaletin, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olmak üzere iki faktörden oluşan bir modelde ele alındığı diğer araştırmalarda da dağıtım adaletinin ücret tatmininin, prosedür adaletinin ise örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğuna ilişkin sonuçlar elde edilmiştir³⁰¹. Tang ve diğerlerinin 1996 yaptıkları araştırmada ise dağıtım adaleti algısının çalışanın örgüte bağlılığının bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra çalışanın performans değerlendirme sürecine ilişkin adalet algısının örgütsel bağlılık düzeyini yordadığı belirlenmiştir³⁰². Naumann ve diğerlerinin 1995'te örgütsel adaleti etkileşim adaletinin boyutları bakımından ele aldıkları ve bunun işten çıkarılma ile karşı karşıya olan çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkisini inceledikleri araştırmada, etkileşim adaleti boyutları ile örgütsel bağlılık

²⁹⁸ Maureen Ambrose, Ronald L. Hess, Shankar Ganesan, "The Relationship Between Justice and Attitudes: An Examination of Justice Effects on Event and System-Related Attitudes", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 103 (2007): 22.

²⁹⁹ Christopher L. Martin, Nathan Bennett, "The Role of Justice Judgements in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Group and Organization Management ABI/INFORM Global**, v. 21, n. 1 (1996): 89.

³⁰⁰ Martin, Bennet, **age**, 98.

³⁰¹ Ambrose, Hess, Ganesan, **age**, 22.

³⁰² Thomas L. Tang, Linda J. Sarsfield – Baldwin, "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment", **Advanced Management Journal**, v. 61, n. 3 (1996): 27.

arasındaki ilişkide çalışanın örgütsel destek algısının aracı değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır³⁰³.

3.5.2.3. Liderlik

Çalışanların örgüte bağlılığını belirleyen önemli örgütsel faktörlerden biri de yöneticinin liderlik tarzıdır. Örgütün stratejilerini başarıyla uygulamasında, hedeflerine ulaşmasında, rekabet avantajı sağlamasında ve insan sermayesinden en iyi şekilde faydalanmasında, örgütsel bağlılığa teşvik eden liderlik tarzları büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin başarıya ulaşmak adına insan sermayesinden sadece en iyi şekilde faydalanmaya çalışması yeterli değildir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmaya yönelik motivasyonlarının daha yüksek olduğu dikkate alındığında, örgütlerin başarıya ulaşmak adına çalışan bağlılığını teşvik etmesi ve kalıcı hale getirmesi şarttır³⁰⁴.

Lider ve üye ilişkisi çalışanın örgütsel ortamdaki tecrübelerinin önemli bileşenlerinden biridir³⁰⁵. Nitekim yapılan birçok araştırmada farklı liderlik tarzları ile çalışan tutumları, motivasyonu ve iş performansı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışanları psikolojik açıdan güçlendirmek ve örgütsel bağlılık olumlu tutum ve davranışları güçlendirmek adına, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzlarının yanı sıra insan ilişkilerine dönük liderliği ifade eden anlayış gösterme ve göreve dönük liderliği ifade eden yapıyı harekete geçirme gibi liderlik tarzlarından faydalanılmıştır³⁰⁶.

Yönetici davranışlarının, çalışan bağlılığına etkisi örgütleri yakından ilgilendiren önemli bir husustur. Nitekim yapılan araştırmalarda yapıyı harekete geçiren (görev odaklı) liderlik tarzının çalışanın daha fazla sorumluluk hissetmesine neden olduğu ve sorumluluk sahibi çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liderinin yüksek düzeyde görev odaklı olduğuna yönelik bir algıya sahip çalışan, liderin çalışma ortamını biçimsel hale getirdiğini ya da

³⁰³ Stefanie E. Naumann, Robert J. Bies, Christopher L. Martin, "The Role of Organizational Support and Justice During A Layoff", **Academy of Management Journal, ABI/INFORM Global**, (1995): 91.

³⁰⁴ May-Chiun Lo, T. Ramayah, Hii Wei Min, Peter Songan, "The Relationship Between Leadership Styles and Organizational Commitment in Malaysia: Role of Leader – Member Exchange", **Asia Pacific Business Review**, v. 16, n. 1 – 2 (2010): 79 – 80.

³⁰⁵ Morris, Sherman, **age**, 516.

³⁰⁶ Kathleen Dale, Marilyn L. Fox, "Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress", **Journal of Managerial Issues**, v. 20, n. 1 (2008): 111.

çalışanların uyması gereken prosedürler ve kurallar belirlediğini düşünebilir. Bu durum çalışanın örgütün güvenilir olduğuna dair algısının güçlenmesine yardımcı olarak örgütsel bağlılığını artırır³⁰⁷.

Görev odaklı liderlikte ast ve lider arasındaki işe yönelik bilgi paylaşımı etkindir. Bu durumda çalışanın kendisinden gerçekleştirilmesi beklenen görevler bakımından yaşayacağı belirsizlik ve rol stresi azalır. Lider görev odaklı olduğunda beklentiler de açık olduğundan, çalışan bu beklentilerin gerçekleştirilmesine yönelik çaba sarf eder ve çalışanın kendisini örgütün hedefleriyle özdeşleştirmesi kolaylaşır. Ancak Salancik, bunun tam tersi yönde, yüksek derecede görev odaklı liderliğin çalışanın görevi üzerindeki özerkliğini sınırlandırabileceğini öne sürmüştür. Böyle bir durumda sorumluluk hissi azalan bir çalışanın örgüte bağlılık düzeyinin de düşük olması söz konusudur³⁰⁸.

Görev odaklı liderliğe benzer şekilde insan ilişkilerine yönelik (anlayış gösterme) liderlik de çalışanın örgüte bağlılığını belirleyen faktörlerden biridir. Araştırmalarda, lider ve üye arasındaki sosyal etkileşimin örgütsel bağlılıkla ilişkisi incelenmiş ve örgütsel bağlılığın insan ilişkilerine yönelik liderlik tarzı ile aynı yönlü ilişkili olduğuna dair sonuçlara ulaşılmıştır. Anlayış gösteren liderlik tarzı, sosyal etkileşime, iletişime ve geri bildirimde daha fazla imkân tanıdığından, ast ve üst arasındaki iletişim artar ve böylece çalışanın biçimsel ve biçimsel olmayan örgütsel beklentileri, kural ve prosedürleri öğrenmesi kolaylaşır³⁰⁹.

Literatürde, dönüşümsel liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki aynı yönlü ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar da yer almaktadır. Dönüşümsel liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, astının çabası sayesinde örgütsel hedeflere ulaşabileceğini ve bu hedeflere ulaşıldığında astının elde edeceği içsel değerlerin önemini vurgular. Böylece astın, yöneticisi ile ortak vizyon, misyon ve örgütsel hedeflere yönelik çaba sarf ettiğini fark etmesi sağlanır. Liderin bu davranışları üyelerin örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkiler. Dönüşümsel liderlik tarzı, astları, eleştirel düşünceleri, kararlara katılmaları ve sadakat göstermeleri için teşvik ederek onların örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkiler. Dönüşümsel liderlikte astlar, zorlukların ve problemlerin üstesinden gelebilmeleri için yeni yaklaşımlar geliştirmeleri için

³⁰⁷Dale, Fox, **age**, 110 – 111.

³⁰⁸**age**, 112.

³⁰⁹**age**, 112 – 113.

cesaretlendirildiğinden, işlerine çok daha fazla sarılmaları için motive olurlar. Bu koşullarda astların örgütsel bağlılıkları da yüksek olacaktır. Nitekim yapılan araştırmalarda, lideri tarafından karar vermeye katılımı için teşvik edilen, insan ilişkilerine önem veren ve astlarını destekleyerek onların gelişim göstermeleriyle yakından ilgilenen lidere sahip olan astların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır³¹⁰. Bunun yanı sıra, Mert ve diğerleri 2010'da liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Türk bankacılık sektöründe inceledikleri araştırmada dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzı ile çalışanların örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair sonuçlara ulaşmışlardır³¹¹. Dale ve Fox da 2008'de liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide rol stresinin aracı değişken olarak etkisini inceledikleri araştırmada, göreve ve insan ilişkilerine yönelik liderlik tarzları ile çalışanın örgüte bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve aynı yönlü ilişki tespit edilmiştir³¹².

3.5.2.4. Örgüt Kültürü

Literatürde örgüt kültürüne ilişkin çeşitli ve çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Örgüt kültürüne ilişkin tanımlar, konuyla ilgilenen araştırmacının çalışma alanına göre farklılık göstermektedir³¹³. Schein'a göre örgüt kültürü, "organizasyonun bilincinin derinliklerinde yer alan, çalışanlar tarafından sorgulanmadan kabul edilmiş, organizasyonun kendisi ve çevresini nasıl algıladığını belirleyen ve organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan varsayımlar ve inançlardır"³¹⁴. Johnson ve Scholes'a göre, organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan temel değer, inanç ve varsayımlar ve

³¹⁰Bruce J. Avolio, Weichun Zhu, William Koh, Puja Bhatia, "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", **Journal of Organizational Behavior**, v. 25 (2004): 953.

³¹¹ İbrahim S. Mert, Nurzahit Keskin, Türker Baş, "Leadership Style and Organizational Commitment: Test of a Theory in Turkish Banking Sector", **Journal of Academic Research in Economics**, v. 2, n. 1 (2010): 1-20'den aktaran Nazim Ali, Muhammad A. A. Babar, Sudhair A. Bangash, "Relationship between Leadership Styles and Organizational Commitment amongst Medical Representatives of National and Multinational Pharmaceuticals Companies, Pakistan (An Empirical Study)", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v. 2, n. 10 (2011): 525.

³¹² Dale, Fox, **age**, 117.

³¹³ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 4. Baskı, (Bursa: Alfa Aktuel Basım, 2008), 331.

³¹⁴ Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, 2. Baskı, (San Francisco CA: Jossey – Bass, 1992), 6 den aktaran Hasan Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar**, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007), 108.

davranışlar, örgüt kültürünü yansıtmaktadır³¹⁵. Peters ve Waterman ise örgüt kültürünü, “paylaşılan değerler bütünü” olarak tanımlamıştır³¹⁶.

Örgüt kültürünü “geniş ölçüde paylaşılan temel değerler” olarak tanımlayan³¹⁷ O’Reilly’ye göre, güçlü bir örgüt kültürünü değerli kılan iki neden bulunmaktadır. Bunlardan ilki, örgüt kültürünün kültür–strateji uyumunu kolaylaştırması iken, ikinci neden örgüt kültürünün çalışanların örgüte bağlanmasını sağlıyor olmasıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütsel değerlere duyduğu inancı içerir ve bireyin örgütle kurduğu psikolojik bir bağdır³¹⁸. Örgüt kültürü örgüt üyelerinde bir özdeşleşme hissi yaratarak onları kendisine çeker ve örgüte bağlar³¹⁹.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak örgüt kültürünü araştırdığı çalışmasında Erdem, hastane çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını, Deshpande ve diğerlerinin tanımladığı örgüt kültürü tipleri bakımından incelemiştir. Araştırmada hastane çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının klan kültüründen etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır³²⁰. Klan kültürünün temel özellikleri arasında, birlik, katılımcılık, takım çalışması, bağlılık bulunmaktadır³²¹. Bu araştırma kapsamında klan kültürünün çalışanları kurumlarına daha çok bağladığı tespit edilmiştir. Aynı çalışmada, pazar kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Pazar kültürü dış odaklılığı, rekabeti ve verimliliği temel alır. Aynı zamanda kontrol ve durağan özellikte bir örgüt kültürü tipidir³²².

Çavuş ve Gürdoğan 2008’de örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, örgütsel bağlılık boyutları (duygusal, devam ve normatif bağlılık) ile örgüt kültürünün sosyalleşme/örgütsel yapı, semboller/katılım/ödül ve

³¹⁵ Gerry Johnson, Kevan Scholes, **Exploring the Corporate Strategy**. (London: Prentice Hall,1984) den aktaran Oya Erdil, Hakan Kitapçı, Ergin Turan, “Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, c.19, s.1 (2005): 260.

³¹⁶ Turhan Erkmen, **Örgüt Kültürü: İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma**, (İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010), 7.

³¹⁷ Sabuncuoğlu, Tüz, **age**, 331.

³¹⁸ Charles O’Reilly, “Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations”, **California Management Review**, v. 31, n. 4 (1989): 9 – 25 den aktaran Güven Murat, Banu Açıkgöz, “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, c. 3, s. 5 (2007): 8.

³¹⁹ Erkmen, **age**, 41.

³²⁰ Ramazan Erdem, “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, c.2, s.2 (2007): 75.

³²¹ Erkmen, **age**, 86.

³²² Erdem, **age**, 75.

hoşgörü/adalet/işgören seçimi boyutları arasında pozitif ancak zayıf bir ilişki tespit etmişlerdir. Buna karşılık, örgüt kültürünün diğer boyutları olan tarihsel geçmiş/ilişki ve tören/toplantı boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır³²³.

3.5.2.5. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

En genel anlamda rol çatışması “bir role ve rol yükümlüsüne ilişkin beklentilerin uyumsuzluğu” olarak tanımlanabilir. Rol çatışması farklı beklenti setlerinin bir sonucu olarak çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir³²⁴. Örgütsel bağlılığı etkilediği öne sürülen rol çatışması türlerinden biri de göndericiler arası çelişkiden kaynaklanan rol çatışmasıdır.

Emir komuta birliği prensibine göre örgütler ilişkilerin açık bir biçimde anlaşıldığı hiyerarşik bir yapıya dayalı olarak kurulur. Bu prensibine bağlı olarak çalışan, tek bir yöneticiden emir alır. Benzer şekilde, örgüt içi bir grubun tek bir planı ve tek bir lideri olmalıdır. Bu prensibin özünde çalışanın birden fazla yöneticinin birbiriyle uyumsuz emir ve beklentileri arasında karmaşa içinde kalmasını önlemek bulunmaktadır. Bu prensibe göre, çalışan görevlerinin gerektiği gibi yerine getirmesi bakımından sadece tek bir üste karşı sorumlu olacaktır. Bu sayede ast zaman ve çabasını kendi tercihlerine göre değil, görevin gereklerini ve üstünün direktiflerini yerine getirmek için kullanacaktır. Birden fazla yöneticinin verdiği görevleri yerine getirmek için tercih yapmak zorunda kalmayan ve böylece rol çatışması içinde olması önlenen çalışan, performansının doğru biçimde değerlendirildiğinden emin olur³²⁵.

Yapılan bazı araştırmalarda rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla ters yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Morris ve Sherman’ın 1981’de yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılık ile rol çatışması arasında ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir³²⁶. Benzer şekilde Glisson ve Durick’in 1988’de örgütsel bağlılık ve iş tatminin öncüllerini inceledikleri araştırmada örgütsel bağlılığın rol çatışması ile ters yönlü bir

³²³ Şenol Çavuş, Arzu Gürdoğan, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, s.1 (2008): 29 – 30.

³²⁴ Ayşe Can Baysal, Erdal Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2. Bası, (İstanbul: Avcıol Basım – Yayın, 1996), 298.

³²⁵ John R. Rizzo, Robert J. House, Sidney I. Lirtzman, “Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, v. 15, n. 2 (1970): 150 – 151.

³²⁶ Morris, Sherman, **age**, 518.

ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır³²⁷. Michaels ve diğerlerinin 1988’de formelleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmada da yüksek düzeyde rol çatışması algısına sahip çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır³²⁸. Bu sonuçlardan farklı olarak, Hrebniak ve Alutto’nun 1972’de örgütsel bağlılığın gelişiminde role ilişkin faktörlerin etkisini inceledikleri araştırmada, örgütsel bağlılık düzeyinin algılanan rol çatışması düzeyine göre değişim göstermediği tespit edilmiştir³²⁹.

Bireysel düzeydeki çatışma türlerinden bir diğeri olan rol belirsizliği, çalışanın rolünün içeriği, görevinin gerekleri, yetki ve sorumlulukları, performans değerlendirme kriterleri ya da diğer üyelerin kendisinden beklentileri hakkında yeterli kadar bilgi sahibi olmadığı durumu ifade eder³³⁰.

Çalışan için bir stres kaynağı olan rol belirsizliğinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla ters yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mayer ve Schoorman 1998’de örgütsel bağlılığın öncellerini araştırdıkları çalışmada rol belirsizliğinin duygusal bağlılığı ifade eden değer bağlılığı ile ters yönlü ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Mayer ve Schoorman’a göre rol belirsizliğinin içerdiği, yeterince açık olmayan örgütsel beklentiler, örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır³³¹. Hrebniak ve Alutto da rol gerekleri konusundaki belirsizlik artışının, azalan örgütsel bağlılık ile sonuçlanacağını öne sürmüşlerdir. Nitekim yaptıkları araştırmada çalışan için gerilim ve stres yaratan faktörlerden birinin rol gerekleri konusundaki belirsizlik olduğunu öne sürmüşler ve stres artışının örgütsel bağlılıkla ters yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmışlardır³³². Glisson ve Durick de benzer şekilde örgütsel bağlılık ile rol belirsizliği arasında ters yönlü ilişki tespit etmişlerdir³³³.

³²⁷ Glisson, Durick, **age**, 71.

³²⁸ Ronald E. Michaels, William L. Cron, Alan J. Dubinsky, Erich A. Joachimsthaler, “Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers”, **Journal of Marketing Research**, v. 25, n. 4 (1988): 379.

³²⁹ Hrebiniak, Alutto, **age**, 564.

³³⁰ Baysal, Tekarslan, **age**, 299.

³³¹ Mayer, Schoorman, **age**, 21 – 23.

³³² Hrebiniak, Alutto, **age**, 566.

³³³ Glisson, Durick, **age**, 71.

Rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz psikolojik sonuçları bulunmaktadır. Role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesi için çalışanın açıkça belirlenmiş ve başardığında tatmin olacağı görevlere sahip olması gerekmektedir³³⁴.

3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

3.6.1. İşgücü Devri

Örgüt üyeliği çalışanın kendi isteğiyle ya da yöneticinin kararı ile sona erebilir. İş gücü devir oranı, çalışanların herhangi bir nedenle organizasyondan ayrılma yoğunluğunu ifade eder. Ayrılan alışanların yerlerine yenisini almak ve yetiştirmek yüksek maliyet arz ettiğinden, işletmeler iş gücü maliyetlerini kontrol altına almak adına iş gücü devir oranını izlemek ve denetim altına almak isterler. İşten ayrılma veya işe son verme yönetilebilir süreçlerdir³³⁵.

Örgütsel bağlılık ile işgücü devri arasında öngörölmüş olan ters yönlü ilişkinin varlığı birçok çalışma tarafından doğrulanmıştır. Bu çalışmalarda örgütsel bağlılık ile iş gücü devri arasındaki ilişki örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları bakımından ayrı ayrı incelenmiş, özellikle duygusal bağlılık ve iş gücü devri arasında diğer örgütsel bağlılık boyutlarına nazaran daha güçlü bir olduğu ilişki olduğu belirlenmiřtir³³⁶. Nitekim Somers'in örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti, işgücü devri ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi, Allen ve Meyer'in 1991'deki çalışmalarında yer alan örgütsel bağlılık modelini temel alarak incelediği araştırmasında, sadece duygusal bağlılığın işgücü devrinin yordayıcısı olduğu sonucuna ulařılmıřtır³³⁷.

Meyer ve diğerlerinin örgütsel bağlılığın öncellerini, sonuçlarını ve ilişkili olduğu kavramları inceledikleri meta – analizde ise örgütsel bağlılığın üç boyutuyla işgücü devri arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu alışmada

³³⁴ İnce, Gül, **age**, 83.

³³⁵ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004), 474.

³³⁶ John P. Meyer, Natalie J. Allen, **Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application**, (California: Sage Publications, 1997), 25 -26.

³³⁷ Mark John Somers, "Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects", **Journal of Organizational Behavior**, v. 16 (1995): 53.

duygusal bağlılığın işgücü devrinin normatif ve devam bağlılığına göre çok daha güçlü bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır³³⁸.

İşgücü devrinin azaltılması bakımından çalışanların örgüte bağlı kalmalarının sağlanmasında örgütsel bağlılığın tüm boyutları, önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel etkililik bakımından sabit bir işgücüne sahip olmak tek başına yeterli olmayacaktır. Örgütsel etkililik bakımından, çalışanların verilen görevleri gerektiği gibi yerine getirmelerinin ve hatta örgütteki rol gereklerinin de ötesinde, örgüt için faydalı olacak olumlu davranışlar sergilemeye istekli olmalarının sağlanması gerekmektedir³³⁹.

3.6.2. İşe Geç Kalma ve Devamsızlık

Örgütsel bağlılığın ilişkili olabileceği düşünülen diğer bir kavramda işe geç kalmadır. İşe geç kalma, çalışanın işe planlanan başlama saatinden sonra gelme eğilimi olarak tanımlanmaktadır³⁴⁰. Angle ve Perry örgütsel bağlılıkla işe geç kalma arasında anlamlı ters yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Ancak, işe geç kalmanın, sadece örgütün üyesi olarak kalmayı temel alan pasif bir bağlılıkla değil, örgütün hedeflerine ulaşmak için çaba sarf etmeye hevesli olmayı ifade eden aktif örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu belirlemişlerdir³⁴¹.

Literatürde örgütsel bağlılık ve devamsızlık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalara bakıldığında devamsızlık kavramının çoğunlukla İngilizce kelime karşılığı olan “Absenteeism” ile ifade edildiği görülmektedir. “Absenteeism” “absence” kelimesinden türetilmiştir. “Absence” ise, yokluk, bulunmama, devamsızlık anlamlarına gelmektedir. Bu tanıma dayalı olarak devamsızlığın, fiziksel anlamda iş yerinde bulunmamayı ifade ettiğini söylemek mümkündür³⁴². Bunun yanı

³³⁸ John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky, “Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta – analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, **Journal of Vocational Behavior**, v. 61 (2002): 36.

³³⁹ Meyer, Allen, 1990, 73.

³⁴⁰ Seymour Adler, Jacob Golan, “Lateness as a Withdrawal Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, v. 66, n. 5 (1981): 544’den aktaran Gary Johns, “Geç Kalma, İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Psikolojisi”, Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı: 2. Cilt Örgüt Psikolojisi, ed. Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran, (İstanbul: Literatür Yayınları, 2001): 272.

³⁴¹ Harold L. Angle, James L. Perry, “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, v. 26 (1981):9 – 10.

³⁴² Birgül Çiftçi, “İşte Var Ol(Ama)Ma Sorunu ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri”, **Çalışma ve Toplum**, s. 24 (2010): 155.

sıra Steers 1977’de örgütsel bağlılığın öncel ve sonuçlarını incelediği çalışmasında “devamsızlık” ifadesi yerine devam, katılım ve hazır bulunma anlamlarına gelen “Attendance” ifadesini kullanmıştır³⁴³.

Örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu öngörülmüş olsa da araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasında aynı yönlü ilişki olduğuna dair bulgular elde edilmişken bazılarında ise iki kavram arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir³⁴⁴. Örneğin, Angle ve Perry’nin 1981’de örgütsel etkililik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi değerlendirdikleri ampirik çalışmada örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir³⁴⁵. Buna karşın Mowday, Porter ve Steers 1979’daki araştırmalarında, çalışan devamsızlığına ait verileri elde edebildikleri üç çalışmanın ikisinde örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasında kuvvetli olamamakla beraber istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Araştırmacılar iki kavram arasında böyle zayıf bir ilişkinin tespit edilmesini, işe devamsızlık verilerinin, isteğe bağlı ve istek dışı devamsızlık olmak üzere, her iki devamsızlık türünü de içermesi, sebebini ileri sürerek açıklamaktadırlar³⁴⁶.

Örgütün hedeflerine sıkıca bağlı ve örgüte yönelik olumlu tutuma sahip çalışanlar, işe gelme ve böylece örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlama konusunda çok daha istekli olacaktırlar. Bu görüşe dayanarak örgütsel bağlılığın devamsızlığın yordayıcısı olabileceğini öne sürmek mümkündür³⁴⁷.

3.6.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Dennis Organ örgütsel vatandaşlık davranışını (ÖVD), “örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı olarak” olarak tanımlamıştır³⁴⁸. Smith, Organ ve Near 1983’de, 422 banka çalışanı üzerinde 16 soruluk “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ölçeğini uygulamışlar

³⁴³ Steers, **age**, 47.

³⁴⁴ Meyer, Allen, 1990, 73.

³⁴⁵ Angle, Perry, **age**, 9.

³⁴⁶ Mowday, Steers, Porter, 1979, 240.

³⁴⁷ Steers, **age**, 48.

³⁴⁸ Oya İnci Bolat, Tamer Bolat, “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 11, s. 19 (2008): 78.

ve yaptıkları faktör analizi sonucunda soruların “diğergamlık” ve “genel itaat veya ileri görev bilinci” olmak üzere iki boyut altında toplandığını görmüşlerdir. Diğergamlık kavramı, çalışanın örgüte ilişkin görev ve sorunlarda örgüt üyelerine ve hatta müşteri ve tedarikçiler gibi yüz yüze etkileşim içinde olduğu kişilere istekli olarak ve karşılık beklemeden yardım etmesini ifade eder. İleri görev bilinci ise kişinin “iyi bir çalışanın sahip olması gereken” davranışları sergileyerek, işini kendisinden beklenenin ötesinde gerçekleştirmesi anlamına gelmektedir³⁴⁹. Bu gibi davranışlara, örnek teşkil edecek biçimde işe devamsızlıktan kaçınma, çalışma zamanını doğru kullanma, şirket kaynaklarını koruma, iş prosedürlerine ilişkin kurallara sıkıca uyma gibi davranışlar örnek verilebilir³⁵⁰.

Bu boyutlandırmadan sonra, ÖVD kapsamında yer alan ancak bu iki faktör içine girmeyen, başka davranışlarda saptanmıştır. Bunlar, centilmenlik, nezaket ve yurttaşlık erdemidir. Centilmenlik, kaçınılmaz şekilde ortaya çıkan ve iş akışına ek olarak iş yükü eklenen durumları hoş görerek durumu düzeltmeye çalışmayı ve bu durumdan şikâyet etmemeyi, nezaket ise başkalarının çalışmalarını aksatabilecek sorunlar gerçekleşmeden önlem almayı ifade eder³⁵¹. Yurttaşlık erdemi, bir bütün olarak örgüte bağlılığı ve ilgiyi, örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılımı içermektedir³⁵².

Örgütsel bağlılık ve ÖVD ilişkisinin incelendiği çalışmaların birçoğunda iki değişken arasında anlamlı bir ilişki belirlenmişken, diğer bazı çalışmalarda bütünsel olarak veya örgütsel bağlılığın bazı boyutları bakımından anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir³⁵³. Örneğin Organ ve Ryan ÖVD’nin tutumsal öncüllerini inceledikleri meta – analiz çalışmasında örgütsel bağlılığın sadece duygusal bağlılık boyutunun diğergamlık ve genel itaat ile ilişkili olduğuna dair bulgular elde etmişlerdir³⁵⁴. Meyer ve diğerlerinin 2002’deki meta – analiz çalışmasında da ÖVD’nin duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkla aynı yönlü ilişkili olduğu belirlenmiş ancak devam bağlılığı ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki tespit

³⁴⁹ Ela Öz, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009): 58 – 59.

³⁵⁰ Dennis W. Organ, Katherine Ryan, “A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior”, **Personnel Psychology**, v. 48 (1995): 782.

³⁵¹ Öz, **age**, 60.

³⁵² Bolat, Bolat, **age**, 79.

³⁵³ **age**, 80.

³⁵⁴ Organ, Ryan, **age**, 788 – 789.

edilememiştir³⁵⁵. Williams ve Anderson'ın 1991'de, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı ÖVD'nin yordayıcıları olarak inceledikleri çalışmada, kişiler arası ilişkiler çerçevesinde ÖVD ve bir bütün olarak örgüte yönelik ÖVD ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki belirlenememiştir³⁵⁶. Shore ve Wayne 1993'te, örgütsel bağlılık ve çalışan davranışlarını algılanan örgütsel destek kapsamında inceledikleri araştırmada, ÖVD'nin diğergamlık ve genel itaat boyutlarının, duygusal bağlılıkla

3.6.4. Performans

Örgüte bağlı ve kendisini örgütle özdeşleştiren çalışanların, örgüt için çok daha fazla çaba sarf edeceği görüşü, örgütlerin, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmak için uğraşmalarının temel nedenlerinden birini oluşturmaktadır³⁵⁷. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgüt için çaba sarf etmeye yönelik motivasyonlarının çok daha fazla olduğu düşünülmektedir³⁵⁸. Örgüte duygusal olarak bağlı ve kendisini örgüte adayan bir çalışanın, daha fazla üretmek ve böylece örgüte çok daha fazla katkıda bulunmak adına örgütün ondan beklentilerini gönüllü olarak kabul edeceği öne sürülmektedir. Bu sayede örgütsel görevlerin yerine getirilmesi ve yüksek performans garanti altına alınmaktadır. Bunun yanı sıra, bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar örgüt için güvenilir ve sağlam bir iş gücü oluşturduğundan, çalışan bağlılığı örgütsel hedeflere ulaşmada hayati önem taşımaktadır³⁵⁹.

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan araştırmaların bazılarında, beklenenin aksine çalışan performansı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki tespit edilememiştir. Örneğin Steers'in 1977'de örgütsel bağlılığın öncüllerini ve sonuçlarını incelediği araştırmasında iki değişken arasında zayıf bir ilişki olduğuna dair bulgular edilmiştir. Steers bu sonuca çeşitli nedenler öne sürerek açıklık getirmiştir. Bu nedenlerden biri, çalışanın örgüte bağlı olması ancak örgütsel rolünün yüksek performans göstermeyi gerektirmediği görüşünde olmasıdır. Steers kâr amacı gütmeyen örgüt çalışanlarının bu yaklaşıma sahip olabileceğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra Steers, aktif ve pasif bağlılığın ayrımını

³⁵⁵ Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, *age*, 37.

³⁵⁶ Larry J. Williams, Stella E. Anderson, "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In – Role Behaviors", *Journal of Management*, v. 17, n. 3 (1991): 610.

³⁵⁷ Michael Ricketta, "Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, v. 23 (2002): 257. 257 – 266.

³⁵⁸ Mowday, Porter, Steers, *age*, 236.

³⁵⁹ Randall, *age*, 464.

yaparak, örgütsel bağlılıkları pasif olan çalışanların bu bağlılıklarını davranışlarına yansıtmadıklarını öne sürmüştür. Steers'in öne sürdüğü diğer bir neden ise, çalışanın örgüte bağlılığının yüksek olması ancak yüksek performans göstermek için gerekli beceriye sahip olmaması ve örgütsel rolünün gereklerini tam olarak bilmemesidir³⁶⁰.

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin incelendiği ve çalışan performans düzeyinin belirlenmesinde yöneticilerin değerlendirmelerinin dikkate alındığı diğer bir araştırmada Shore ve Martin, örgütsel bağlılığa nazaran iş tatmininin, büro çalışanı ve profesyonel çalışan performansının daha güçlü bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı araştırmada banka memurlarının performansı, yapmış oldukları kayıtlar ve işlemler dikkate alarak değerlendirildiğinde, önceki bulguların tam tersine örgütsel bağlılık düzeylerinin iş tatminine göre performansın daha güçlü bir belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir³⁶¹.

Meyer ve diğerleri ise örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu olarak ele aldıkları araştırmalarında iş performansının, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile aynı yönlü, devam bağlılığı ile ters yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, çalışanın duygusal bağlılık düzeyi ile yöneticinin çalışanın performansını değerlendirdiği skorlar arasındaki ilişkinin, çalışanın duygusal bağlılık düzeyi ile çalışanın kendisini değerlendirdiği skorlar arasındaki ilişkiden daha kuvvetli olduğuna dair şaşırtıcı sonuçlar elde edilmiştir³⁶².

Mowday ve diğerlerinin 1979'da gerçekleştirdikleri araştırmada ise hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile bireysel düzeyde (yönetici değerlendirmeleri gibi) performans değerlendirme skorları arasında anlamlı ancak zayıf bir ilişki tespit edilmiştir³⁶³. Becker ve diğerlerinin 1996'da yaptıkları araştırmada ise çalışanın örgütün bütününe yönelik bağlılığının performansı ile ilişkili olmadığı ancak lidere ya da yöneticiye bağlılığının performansı ile aynı yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra örgütsel ve yönetsel değerlerin

³⁶⁰ Steers, *age*, 54 – 55.

³⁶¹ Lynn McFarlane Shore, Harry J. Martin, "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions", *Human Relations*, v. 42, n. 7 (1989): 633.

³⁶² Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, *age*, 36 – 37.

³⁶³ Mowday, Porter, Steers, *age*, 239 – 241.

içselleştirildiği bağlılığın performansla ilişkili olduğu, özdeşleşmeye dayalı bağlılığın ise performansla ilişkili olmadığına dair bulgular elde edilmiştir³⁶⁴.

³⁶⁴Thomas E. Becker, Robert S. Billings, Daniel M. Eveleth, Nicole L. Gilbert, Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance, **Academy of Management Journal**, v.39, n. 2 (1996): 476.

4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Çalışanın işe girmesi ile işten ayrılması arasında geçen süreç bir döngü olarak tanımlanabilir. Öncelikle birey birçok iş alternatifi içinden birini tercih eder ve tercih ettiği örgütte çalışmaya başlar. Bireyin işe başlamasıyla beraber örgütsel sosyalleşme süreci de başlar. Bu süreçte çalışan hem örgütü etkiler hem de örgütten etkilenir. Bunun sonucunda çalışan belirli bir düzeyde iş motivasyonuna, başarıya, iş tatminine ve örgütsel bağlılığa sahip olur. Bunlardan birinin ya da birkaçının düşük düzeyde olduğu bir durumda çalışan işten ayrılma niyeti içine girebilir. Buna bağlı olarak çalışan, başka uygun iş fırsatları arama ve keşfetme çabasına girecektir. Uygun bir iş alternatifinin bulunduğu bir durumda çalışan, yeni iş fırsatını kabul etmek adına hali hazırda çalıştığı örgütten ayrılabilir. Çalışanın hali hazırdaki işinden ayrılması ve yeni bir örgütte işe başlamasıyla aynı süreç yeniden başlar³⁶⁵.

İşten ayrılma niyeti örgütten ayrılma konusunda bilinçli bir karar verme veya buna niyet etme olarak tanımlanabilir³⁶⁶. Nitekim Tett ve Meyer işten ayrılma niyetinin bilinçli ve planlı olarak gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Araştırmacılar, işten ayrılma niyetinin belirli bir zaman sürecinde gerçekleştiğini öne sürmektedirler. İşten ayrılma düşüncesi ve alternatif iş imkânları arama bu sürecin birer parçası olarak görülmektedir³⁶⁷. Rusbelt ve diğerlerine göre ise, işten ayrılma niyeti, çalışanlarıbağlı

³⁶⁵ Stephen A. Stumpf, Karen Hartman, "Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal", **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 2 (1984): 309.

³⁶⁶ İlker H. Çarıkçı, Özlem Çelikkol, "İş – Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, n. 1, s. 9 (2009): 160.

³⁶⁷ Robert P. Tett, John P. Meyer, "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based On Metaanalytic Findings", **Personnel Psychology**, v. 46 (1993): 262.

buldukları örgütteki istihdam koşullarından memnun olmadıkları durumunda gösterdikleri aktif ve yıkıcı bir davranıştır³⁶⁸.

Performansı yüksek olan çalışanların işlerinden ayrılması örgütler için istenmeyen bir durumdur. İşten ayrılma öncesinde bireylerin işten ayrılmaya niyet etmesi, işten ayrılma davranışının önemli bir göstergesidir. Bu durumun, henüz niyet aşamasında nedenlerinin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması performansı yüksek ve örgüt için önem teşkil eden personelin kazanılmasında büyük önem taşır³⁶⁹.

4.2. İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Kavramlar

4.2.1. Örgütsel Bağlılık

İşten ayrılma niyetinin ilişkilendirildiği en önemli araştırma konulardan biri örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılığı düşük bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olacağı öne sürülmektedir. Nitekim yapılan araştırmalarda da işten ayrılma niyeti yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğuna dair bulgular elde edilmiştir³⁷⁰. Steers'e göre örgütün hedef ve değerlerini benimseyen ve örgüte yönelik olumlu bir tutuma sahip bir çalışanın örgütte kalma niyeti ve arzusu içinde olması beklenmektedir. Zaten "örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma" Mowday, Porter ve Steers'in örgütsel bağlılık tanımında yer alan öğelerden biridir³⁷¹. Porter ve diğerlerine göre de, çalışanın örgüte yönelik genel tutumlarının örgütte kalma kararındaki, etkisi işe yönelik spesifik tutumlarına göre çok daha fazladır. Nitekim yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılığın iş tatminine göre işten ayrılma niyetinin daha güçlü bir yordacısı olduğu dair sonuçlar elde edilmiştir³⁷².

Stumpf ve Hartman'ın 1984'te gerçekleştirdikleri araştırmada örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetinin yordayıcısı olduğu belirlenmiştir³⁷³. Steers'in 1977'de gerçekleştirdiği araştırmada da örgütsel bağlılığın işte kalma niyeti ve işte kalma

³⁶⁸ Caryl E. Rusbult, Dan Farrell, Glen Rogers, Arch G. Mainous, "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction", **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 3 (1988): 601 – 602.

³⁶⁹ Güler Sağlam Arı, Hasan Bal, Emine Çına Bal, "İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 15, s. 3 (2010): 144.

³⁷⁰ Allen, Meyer, 1991, 73.

³⁷¹ Steers, **age**, 48.

³⁷² Shore, Martin, **age**, 626 – 627.

³⁷³ Stumpf, Hartman, **age**, 319 – 320.

arzusu ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır³⁷⁴. Wasti'nin örgütsel bağlılık biçimleri ile iş sonuçları arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasında da, duygusal ve normatif örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek bireylerin işten ayrılma niyetlerinin diğer bireylere göre çok daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir³⁷⁵. Davy ve diğerlerinin 1997'de iş güvencesinin işten ayrılma düşüncesine etkisini inceledikleri araştırmada da örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır³⁷⁶. Uyuç ve Çımrın'ın 2004'te gerçekleştirdikleri araştırmada ise duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın işten ayrılma niyeti ile ters yönlü ilişkili, devam bağlılığı ile aynı yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır³⁷⁷.

4.2.2. İşten Ayrılma Davranışı

Literatürde yer alan araştırmalarda iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi kavramlar, işten ayrılma niyeti ve gönüllü olarak işten ayrılma kavramları ile ilişkilendirilmiştir. Bu araştırmalarda işten ayrılma niyeti ve gönüllü olarak işten ayrılmanın birbirleri ile aynı yönlü ancak iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ters yönlü ilişkili olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Bunun yanı sıra işten ayrılma niyetinin gerçekten işten ayrılma davranışının güçlü bir yordayıcısı olduğuna dair sonuçlara ulaşılmıştır³⁷⁸. Shore ve Martin de, yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi tutumlara nazaran işten ayrılma niyetinin, gerçekten işten ayrılma davranışının daha güçlü bir yordayıcısı olduğuna dair bulgular elde edildiğini belirtmektedirler³⁷⁹.

4.2.3. İş Tatmini

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda genel iş tatmininin işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Nitekim Shore ve Martin'in 1989'da gerçekleştirdikleri araştırmada örgütsel bağlılığın yanı sıra iş tatmininin işten ayrılma niyetinin yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır³⁸⁰. Poyraz ve Kama'nın 2008'de iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel

³⁷⁴ Steers, *age*, 52 – 53.

³⁷⁵ S. Arzu Wasti, "Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, v. 67 (2005): 298 – 299, 290 – 308.

³⁷⁶ Davy, Kinicki, Scheck, *age*, 335.

³⁷⁷ Nermin Uyuç, Dilek Çımrın, "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c. 19, s. 1 (2004): 95 – 97.

³⁷⁸ Tett, Meyer, *age*, 259 – 260.

³⁷⁹ Shore, Martin, *age*, 627.

³⁸⁰ *age*, 630 – 633.

bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmada da, iş tatmini ile işten ayrılma niyetinin ters yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır³⁸¹. İş tatmininin boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalarda ise, işin kendisi, terfi ve ücret ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir³⁸².

4.2.4. İşe Bağlanma

İşe bağlanma, işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu öne sürülen diğer bir kavramdır. Schaufeli ve Bakker'in 2004'te gerçekleştirdikleri araştırmada işe bağlanma ile işten ayrılma niyetinin ters yönlü ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra işe bağlanmanın, iş kaynakları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır³⁸³. Arı ve diğerlerinin 2010'da işe bağlılığın tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisini inceledikleri araştırmada da işe bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir³⁸⁴.

4.2.5. Psikolojik Sözleşme

İşten ayrılma niyetinin ilişkilendirildiği diğer bir kavram ise psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı mübadele temeline dayanan, dinamik, yazılı olmayan beklentiler dizisi olarak tanımlanabilir³⁸⁵. Çalışanın bakış açısına göre, psikolojik sözleşmenin örgüt tarafından ihlal edildiği bir durumun, çalışanın psikolojik veya davranışsal olarak işten ayrılması ile sonuçlanacağı ileri sürülmektedir³⁸⁶. Buna göre, psikolojik sözleşmesi tam olan ve örgüt tarafından beklentileri karşılanan çalışanların işten ayrılmayı düşünmeyeceklerini söylemek mümkündür. Psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan tutumları üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmacılar, çalışanların kendilerini gerçekleştiremediklerini ve fark edilmediklerini düşündükleri bir durumda işten

³⁸¹ Poyraz, Kama, **age**, 157 – 158.

³⁸² Shore, Martin, **age**, 626.

³⁸³ Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker, "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi – Sample Study", **Journal of Organizational Behavior**, v.25, n.3 (2004): 305 – 307.

³⁸⁴ Arı, Bal, Bal, **age**, 155.

³⁸⁵ Özgen, Özgen, **age**, 2.

³⁸⁶ Sabine Geurts, Wilmar Schaufeli, Jan De Jonge, "Burnout and Intention to Leave Among Mental Health – Care Professionals: A Social Psychological Approach", **Journal of Social and Clinical Psychology**, v. 17, n. 3 (1998): 345.

ayrılmayı düşündüklerini ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra, çalışanların, yönetici ya da çalışma arkadaşlarıyla çatışma yaşadıkları olumsuz durumlardan kurtulmak adına işten ayrılma niyeti içine girebilecekleri belirtilmektedir³⁸⁷.

4.2.6. Tükenmişlik Sendromu

Tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyetinin belirleyicilerinden biri olduğu öne sürülmektedir. Keser'e göre, tükenmişlik sendromu yaşayan birey işten ayrılma eğilimine girebilir. Böyle bir durumda, iş bulma ümidi yüksek bir çalışan hızla yeni bir iş arama ve işini değiştirme çabası içine girerken, iş bulma ümidi düşük bir çalışan uygun ortamın oluşmasını bekler. Bu süreçte düşük performansla çalışmaya devam eden birey, yeni bir iş fırsatıyla karşılaştığında işten ayrılır. Nitekim yapılan araştırmalarda da tükenmişlikle işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, Sürgevil ve diğerlerinin 2007'deki araştırmalarında işini değiştirmek isteyen çalışanların tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Lazaro ve diğerleri de, benzer yönde, tükenme ile işten ayrılma eğilimi arasında ilişkiye dair bulgular elde etmişlerdir³⁸⁸.

4.2.7. Çalışanların Bilgilendirilmesi

Örgütlerin çalışanlarını bilgilendirme düzeyinde işten ayrılma niyetinin belirleyicilerinden biri olduğu öne sürülmektedir. Buna görüşün temelinde çalışanların yeterince bilgiye sahip olmadıkları belirsizlik ortamında kendilerini etraflarındaki gelişmeleri kontrol etmekten yoksun ve güçsüz hissedecekleri düşüncesi yer almaktadır. Çalışanlar bu belirsizlikten kurtulabilmek adına işten ayrılma niyeti ve başka iş fırsatları arama çabası içine girebilirler. Bu bağlamda, yeterince bilginin sağlandığı ve bireyin çalışma ortamındaki gelişmelerden haberdar olduğu örgütsel ortamda, işten ayrılma niyetine sebebiyet verebilecek belirsizliklerin daha az olacağını söylemek mümkündür³⁸⁹.

³⁸⁷ Özgen, Özgen, **age**, 6.

³⁸⁸ Aşkın Keser, "Tükenmişlik Sendromu", **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, (Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009): 473.

³⁸⁹ Helena M. Addae, K. Praveen Parboteeah, "Organizational Information, Organizational Commitment and Intention to Quit", **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 6, n.3 (2006): 347.

4.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Bazı çalışanlar için işten ayrılma niyeti doğrudan işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır. Diğer bazı çalışanlar için ise işten ayrılma niyeti alternatif iş imkânları arama ile ilişkilendirilmektedir. Yeni bir iş fırsatıyla karşılaşan ve bunu kabul eden çalışan hali hazırda üyesi olduğu örgütten ayrılır³⁹⁰.

Örgütler işten ayrılma niyeti sonucunda gelişen işten ayrılmaları ve bunun yoğunluğunu ifade eden işgücü devir oranını izlemek ve denetim altında tutmak durumundadır. Bunun nedeni, ayrılan çalışanların yerlerine yenilerini almanın ve yetiştirmenin yüksek maliyetleridir. Çalışanın işten ayrılmasının örgüte maliyeti, boşalan görev pozisyonunun kaldırılması, boş bırakılması veya ayrılan kişinin yerine yeni bir çalışanın işe alınması kararına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Pozisyonun kaldırılması özellikle küçülme uygulamalarında maliyetleri azaltmak amacıyla gerçekleştirilmektedir³⁹¹.

Genel olarak çalışanların işten ayrılmalarının,örgütler için önemli maliyetlere neden olduğunu söylemek mümkündür. Parasal maliyetlerin yanı sıra, yetenekli çalışanların kaybedilmesi, bu çalışanlardan bazılarının rakip firmalara geçmesi ve kalan çalışanların stres düzeyinin yükselmesi ve morallerinin düşmesi de bu maliyetler arasındadır. Yeni çalışanı bulma, mülakat, seçme ve işe alma, eğitim ve yerleştirme maliyetleri ve ayrılan kişiden kaynaklanan maliyetler, çalışanın yenilenmesinin maliyetleri arasındadır. İşten ayrılanların aldıkları tazminat, yasal ödemeler, yararlandıkları sosyal haklar, kurumun imajına ve kalanların moral düzeyine yaptıkları zararlar ve aldıkları “dışarıda işe yerleştirme” desteği de ayrılmanın maliyetleri arasındadır³⁹².

İşten ayrılma niyeti sonucunda gerçekleşen, önlenemeyen işten ayrılmalar, çalışanların yaşamlarına ilişkin verdikleri kişisel kararların sonuçlarıdır. İşten ayrılmaya karar veren bir çalışanın bu kararının nedenlerinin insan kaynakları bölümü tarafından araştırılması ve incelenmesi gerekmektedir. Ayrılma kararı değişmese de çalışan ile yapılan çıkış mülakatı, ayrılma gerekçelerinin haklı olup

³⁹⁰ Thomas W. Lee, Richard T. Mowday, “Voluntarily Leaving An Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday’s Model of Turnover”, **Academy of Management Journal**, v. 30, n.4 (1987): 722.

³⁹¹ Barutçugil, **age**, 474.

³⁹² **age**, 474 – 475.

olmadığının, aynı durumun başka çalışanlar için de geçerli olup olmadığının ve sorunların giderilebilir nitelikte olup olmadığının belirlenmesinde büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanın işten ayrılmasının gerçek nedenleri ortaya çıkarıldığında,diğer çalışanların endişelenmesine neden olabilecek söylentilerin de önüne geçilebilir³⁹³.

³⁹³ Barutçugil, **age**, 476 – 477.

5. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI VE İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGISI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

5.1. Türkiye’de Turizm Sektöründe Konaklama ve İstihdam

Bu araştırma, turizm sektörü kapsamındaki konaklama tesislerinden İstanbul’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı 5 farklı otelde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, Türkiye’de turizm sektörü kapsamındaki konaklama kesimi ve bu alandaki istihdam hakkında kısaca bilgi vermek yerinde olacaktır.

Türkiye’de turizm sektörü, işsizliğe çözüm sağlamak adına yarattığı istihdam olanakları ile önemli bir yere sahiptir. Türkiye Otelciler Federasyonu’nun (TÜROFED) Haziran 2010’da yayımladığı Turizm Raporu’na göre, önceden sanayi alanında yapılan yatırımlarla sağlanan istihdam, artık turizm sektörü, özellikle de sektörün konaklama kesimi tarafından yaratılmaktadır. Turizmde konaklama alanında yapılacak yatırımlar için Hazine Müsteşarlığı’ndan alınan teşvik belgelerinde öngörülen istihdam verilerine göre, konaklama tesisleri yatırımları ile Türkiye’de yılda ortalama 17 bin kişiye istihdam olanağı yaratılmaktadır. Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) 2010 yılı Mart verilerine göre, turizm sektörü ile ilişkili alanlarda çalışan zorunlu sigortalı sayısı yüzde 31,2 artarak 280 bine çıkmıştır. 2009 yılının aynı ayında, sektörde sigortalı olarak çalışanların sayısı 213 bin olarak gerçekleşmiştir. Geçen bir yıllık dönem içinde konaklama sektöründe çalışan sigortalı sayısı ise yüzde 27 artarak 59 binden 75 bine çıkmıştır.³⁹⁴

Turizm sektöründe çalışan kişi sayısı ile ilgili olarak tek bir veri bulunmamakla beraber, çeşitli kaynaklardan derlenen bilgilere dayalı olarak bu alanda çalışan toplam kişi sayısının 1 milyonun biraz üzerinde olduğu belirtilmektedir. Bu alanda çalışanların otel, bar, cafe, restoran ve eğlence yerlerine göre dağılımı

³⁹⁴ Türkiye Otelciler Federasyonu TÜROFED, **Turizm Raporu**, s.1 (2010): 19, [http://www.turofed.org.tr/webfolders/istatistik/TURIZM_RAPORU\(1\).pdf](http://www.turofed.org.tr/webfolders/istatistik/TURIZM_RAPORU(1).pdf) [17.04.2011].

incelendiğinde, konaklama kesiminin bu alanda da önde geldiği ifade edilmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından yapılan sınıflamaya göre otel ve lokantalarda istihdam edilen 1 milyon 66 bin kişinin 351 bini konaklama tesislerinde çalışmaktadır. Otel ve lokantalarda çalışanların yüzde 72,4’ü ücretli, maaşlı veya gündelikçi çalışanlardır.³⁹⁵

TÜROFED’in Ekim 2010’daki turizm raporunda Türkiye’nin turizmde rakiplerine karşı önemli avantajlarından birinin “hizmet kalitesi” olduğu ve bu kalitenin konaklama tesislerinde çalıştırılan personel sayısı ve niteliği ile yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir. Konaklama tesislerinde verilen hizmet düzeyi belirlenirken yatak başına düşen çalışan sayısının dikkate alındığı ifade edilmektedir. Ekin Grubu Araştırma Birimi tarafından Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile TÜİK verileri baz alınarak gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, 5 yıldızlı tesislerde 3,08 yatağa bir çalışan düşerken, 4 yıldızlı tesislerde 3,92 yatağa bir çalışan düşmektedir.³⁹⁶

TÜİK’nun Aralık 2009 verilerine göre İstanbul’daki turizm yatırımı belgeli tesislerin sayısı 74’tür. Bunların tesislerin 34’ü 5 yıldızlı, 29’u 4 yıldızlı otellerdir. İstanbul’daki turizm işletmesi belgeli tesislerin sayısı ise 295’tir. Bu tesislerin 33’ü 5 yıldızlı, 76’sı 4 yıldızlı otellerdir. Otellerin yatak kapasitesi bakımından dağılımları bakımından ise, İstanbul, Antalya ve Muğla’dan sonra 3. sırada yer almaktadır. TÜİK’nun Hanehalkı Tüketim Harcaması çalışmasına göre Türkiye’deki otel ve lokantalarda yapılan toplam harcamanın yüzde 32,6’sı İstanbul’da gerçekleşmektedir.³⁹⁷

5.2. Araştırmanın Amacı

İşten çıkarılma endişesi taşıyan ve çalışma koşulları bakımından belirsizlik yaşayan çalışanların, örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek örgüt için çaba sarf etmek konusunda isteksiz, örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi konusunda şüpheli, işten ayrılma niyeti içinde ve bulunduğu örgüte yabancılaşmış bir işgücü oluşturacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, bu araştırmanın amacı, otel çalışanlarının iş güvencesizliği algıları ve örgütsel bağlılıkları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki

³⁹⁵ Türkiye Otelciler Federasyonu TÜROFED, **Turizm Raporu**, s.2 (2010): 8 – 9, http://www.turofed.org.tr/webfolders/istatistik/TURIZM_RAPORU_02_k.pdf [17.04.2011].

³⁹⁶ **age**, 9.

³⁹⁷ Türkiye Otelciler Federasyonu TÜROFED, **Turizm Raporu**, s.3 (2010): 16, http://www.turofed.org.tr/webfolders/istatistik/Turizm_Raporu-3.pdf[17.04.2011].

ilişkileri ortaya koymaktır. Bu çerçevede iş güvencesizliği algısı ile örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki bu ilişkilere dayalı olarak, örgütsel bağlılığın, iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki aracı değişken rolü incelenmiştir. Ayrıca iş güvencesizliği algısı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve örgütteki çalışma süresi bakımından farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

5.3. Araştırmanın Önemi

Örgütün sürdürülebilirliği ve bu süreçte stratejik hedeflerini planladığı biçimde gerçekleştirmesinde çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarının önemi büyüktür. Bu görüş temelinde, işten ayrılma niyetinin, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde engel teşkil eden ve bunun yanı sıra bir maliyet unsuru olarak kabul edilen fiili işten ayrılma davranışının, en belirgin yordayıcılarından biri olduğu düşünülmektedir. Buna bağlı olarak bu çalışmada, örgüte yönelik genel bir tutumu ifade eden örgütsel bağlılığın ve çalışanın en temel ihtiyaçlarından biri olan iş güvencesinin işten ayrılma niyetine etkileri incelenmektedir.

Literatürde örgütsel bağlılığın tanımlanması, unsurlarının, öncül ve sonuçlarının belirlenmesi konusunda birçok araştırma yer almaktadır. Bu çerçevede, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların sayısı da oldukça fazladır. İş güvencesizliğinin tanımlanması, öncül ve sonuçlarının belirlenmesine yönelik çalışmalar da mevcuttur. Literatürde yer alan çeşitli araştırmalarda iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki de incelenmiştir. Bu çalışmada ise diğer çalışmalardan farklı olarak iş güvencesizliği algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmekte ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolü analiz edilmektedir.

Küçülme, özelleştirme, yeniden yapılanma, şirket birleşme ve satın almaları ve örgütsel değişim ile birlikte esnek çalışma düzenlemeleri gibi çalışma yaşamındaki değişimler, çalışanın işinin niteliğinin ve varlığının devamlılığı hakkında endişe, stres ve güvencesizlik içinde olmasına neden olmakta ve iş güvencesizliğini önemle üzerinde durulması gereken konulardan biri haline getirmektedir. İşten çıkarılma endişesi taşıyan ve çalışma koşullarının devamlılığı bakımından belirsizlik yaşayan

bir çalışan için örgütün amaç ve değerlerine inanması ve bunları kabul etmesi ve örgüt yararına çok fazla çaba sarf etmeye istekli olması oldukça zordur. İş güvencesizliği yaşayan bir çalışan için örgütün bir üyesi olmak anlamını yitireceğinden, örgüt üyeliğini devam ettirmeye yönelik güçlü bir istek de duymayacaktır.

Çalışanların işten ayrılmaları örgütler için önemli maliyetlere neden olmaktadır. Bu maliyetler arasında, ayrılan çalışanların yerlerine yenilerinin alınmasının ve yetiştirilmesinin parasal maliyetleri, boşalan görev pozisyonunun kaldırılması veya boş bırakılması, yetenekli çalışanların kaybedilmesi, bu çalışanlardan bazılarının rakip firmalara geçmesi, kalan çalışanların stres düzeyinin yükselmesi, işten ayrılanların aldıkları tazminat, yasal ödemeler, yararlandıkları sosyal haklar ve kurum itibarına getirdiği zararlar gibi maliyetler bulunmaktadır. İşten ayrılmaların ve bu sayede tüm bu yüklü maliyetlerin önlenmesinde örgütlerin, çalışanın işten ayrılma niyeti içine girmesine öncül teşkil eden koşul ve tutumları belirlemesi gerektiği düşünülmektedir. Bu sebeple, işten ayrılma niyetinin yordayıcısı oldukları düşünülen iş güvencesizliği algısı ve örgütsel bağlılığın ele alındığı bu araştırmanın, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler ile ilgili çalışma yapmak isteyen yöneticilere bilgi sağlayacağı düşünülmektedir.

İş güvencesizliği algısı ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelendiği bu araştırmanın sonuçlarının, bu konularla ilgili çalışmalar yapacak diğer araştırmacılara ışık tutacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra araştırma sonuçlarının turizm sektöründe konaklama hizmetlerinin gelişimine ve kalitesinin arttırılmasına, çalışma koşullarının iyileştirilmesine, çalışan bağlılığının arttırılması ve işgücü devrinin azaltılmasına yönelik olarak çalışmalarda bulunan yöneticilere bilgi sağlayarak yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sadece turizm sektörü kapsamındaki İstanbul'daki konaklama tesislerinden, 4 ve 5 yıldızlı 5 farklı otelde gerçekleştirilmiş olması, araştırmanın uygulama alanı ve yeri bakımından sınırlılığını belirlemektedir. Uygulamanın, söz konusu otellerin İstanbul'un diğer bazı semtlerinde bulunan tesislerinde gerçekleştirilmemiş olması da diğer bir sınırlılıktır.

Araştırmanın ana hatlarının oluşturulmasına 2010'un Ekim ayında konularla ilgili literatür taraması ile başlanmış, sonrasında araştırma için uygun ölçeklerin tespit edilmesi ve anket formunun hazırlanması ile çalışmalara devam edilmiştir. Anketlerin dağıtılmasında 2011 yılı Mart ayı başı itibari ile başlanmıştır. Anketler 2011 Mart ayının ortasında toplanmış ve veriler değerlendirilip ve sonuçlar analiz edilmiştir.

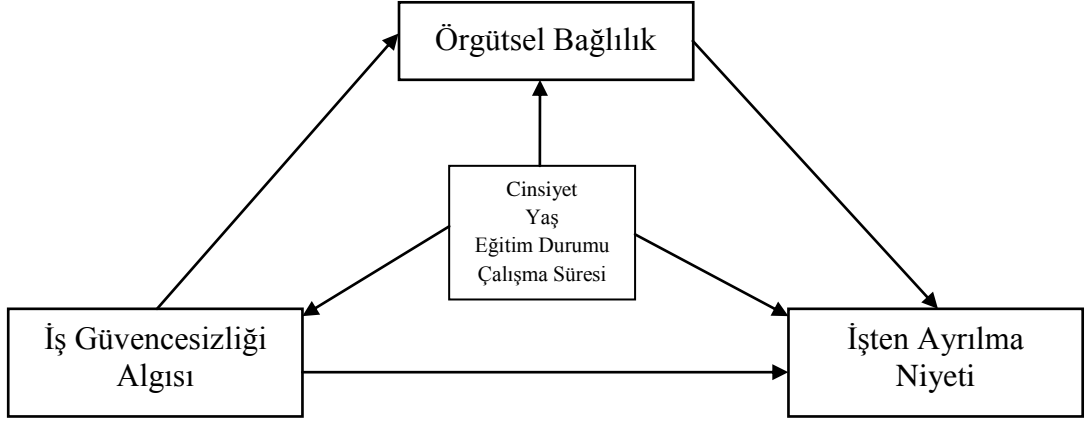
Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket, otellerin resepsiyon, önbüro, teknik, bar ve restoran, mutfak, yiyecek ve içecek, oda hizmetleri ve kat yönetimi, muhasebe, insan kaynakları ve satın alma bölümlerindeki çalışanlar arasında uygulanmıştır. Diğer bölümlere mensup çalışanlar araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu bağlamda araştırmada katılımcı sınırlılığı bulunmaktadır.

Konu sınırlılığı bakımından bu araştırmada, değişkenlerden biri olan örgütsel bağlılık kavramı Mowday, Porter ve Steers'in örgütsel bağlılık yaklaşımı temel alınarak incelenmiştir. Her ne kadar ankete katılanlardan detaylı demografik bilgi alınmışsa da araştırma kapsamında dikkate alınan ve analize tabi tutulan demografik değişkenler yaş, cinsiyet, örgütte çalışma süresi ve eğitim durumudur.

5.5. Araştırmanın Varsayımları

Otel çalışanlarının veri toplama aracı olan anketteki sorulara, hiçbir etki altında kalmadan, samimi ve dürüst cevaplar verecekleri varsayılmaktadır. Bunun yanı sıra verilerin toplanacağı örneklemin, evreni temsil edebilir nitelikte olduğu varsayılmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunun araştırma amacına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşıdığı kabul edilmektedir.

5.6. Araştırma Modeli



Şekil 1: Araştırma Modeli

5.7. Araştırmanın Hipotezleri

Ana Hipotez

H₀:Çalışanların iş güvencesizliği algıları örgütsel bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyetlerini açıklamada istatistiksel olarak anlamsızdır.

H₁:Çalışanların iş güvencesizliği algıları örgütsel bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyetlerini açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır.

Alt Hipotezler

1. **H₀:** Çalışanların iş güvencesizliği algıları örgütsel bağlılıklarını açıklamada istatistiksel olarak anlamsızdır.

H₁: Çalışanların iş güvencesizliği algıları örgütsel bağlılıklarını açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır.

2. **H₀:**Çalışanların örgütsel bağlılıkları işten ayrılma niyetlerini açıklamada istatistiksel olarak anlamsızdır.

H₁:Çalışanların örgütsel bağlılıkları işten ayrılma niyetlerini açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır.

3. **H₀:**Çalışanların iş güvencesizliği algıları işten ayrılma niyetlerini açıklamada istatistiksel olarak anlamsızdır.

H₁:Çalışanların iş güvencesizliği algıları işten ayrılma niyetlerini açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır.

4. **H₀**: Çalışanların örgütsel bağlılıkları demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.
H₁: Çalışanların örgütsel bağlılıkları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.
5. **H₀**: Çalışanların algıladıkları iş güvencesizliği demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.
H₁: Çalışanların algıladıkları iş güvencesizliği demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.
6. **H₀**: Çalışanların işten ayrılma niyetleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.
H₁: Çalışanların işten ayrılma niyetleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

5.8. Evren ve Örneklem

İstanbul il sınırları içinde bulunan, turizm sektöründe faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı 5 farklı otelin 233 çalışanı oluşturmaktadır.

5.9. Veri ve Bilgi Toplama Aracı

Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anketler İstanbul'un çeşitli semtlerinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı 5 farklı otelin toplam 250 çalışanına iletilmiş ve 233 kişiden geri dönüş alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %93'tür.

Anket formu, sırasıyla, demografik bilgiler, çalışma şekli ve ölçekler olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümü olan demografik bilgiler bölümünde araştırmaya katılanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu ve medeni durumu hakkında bilgi edinilmektedir. Anket formunun 2. bölümünde, araştırmaya katılanların, departman, görev, çalışma süresi, çalışma şekli ve kadro durumu bakımından bilgiler edinilmektedir.

Anket formunun 3. bölümünü oluşturan ölçekler sırasıyla, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş güvencesizliği algısı ölçekleridir. Örgütsel bağlılık ölçeği 15 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden 6'sı (3, 7, 9, 11, 12, 15 numaralı ifadeler) ters yönlüdür. İşten ayrılma niyeti ölçeği 3 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin 2'si (16

ve 18 numaralı ifadeler) ters yönlüdür. İş güvencesizliği algısı ölçeği ise 8 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin 3'ü (19, 20, 24 numaralı ifadeler) ters yönlüdür. Araştırma için hazırlanan ve uygulanan anket formu EK – 1'de sunulmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlardan, ankette yer alan ifadelere ne derecede katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Tüm ölçekler için oluşturulan, çalışanların ifadelere katılma derecelerini gösteren 5'li Likert ölçeğinin kodlaması şu şekilde yapılmıştır:

1 = Kesinlikle Katılmıyorum

2 = Katılmıyorum

3 = Kararsızım

4 = Katılıyorum

5 = Kesinlikle Katılıyorum

Araştırmada kullanılan ölçme araçları ile ilgili detaylı bilgi aşağıdaki gibidir; Bu çalışmada, Mowday, Porter ve Steers'in bu örgütsel bağlılık tanımı temel alındığından, bireylerin örgütsel bağlılık düzeyi, Porter ve diğerlerinin 1974'te geliştirdikleri ve Mowday, Porter ve Steers'in 1979'daki çalışmasında yer alan ve 15 ifadeden oluşan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" (Organizational Commitment Questionnaire – OCQ) ile ölçülmüştür. Bu ölçeğin Mowday ve diğerleri tarafından gerçekleştirilen 1979'daki uygulamasında katılımcıların çalıştıkları örgüte yönelik muhtemel hislerini yansıtan 6'sı ters yönlü bu 15 ifadeye ne derecede katıldıklarını belirtmeleri istenmiş, ifadelere katılım düzeyi "kesinlikle katılmıyorum"dan, "kesinlikle katılıyorum"a doğru derecelendirilmiş 7'li Likert tipi ölçek üzerinde değerlendirilmiştir. 9 farklı örgütten 2563 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bu uygulamada, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, ölçekteki ifadelerin güvenilirlik seviyesini gösteren Cronbach's Alpha değerinin, farklı örgütlerdeki uygulamalar bakımından, 0,82 ile 0,93 arasında değişkenlik gösterdiği belirlenmiştir.³⁹⁸ Ferris ve Aranya'nın 1983'de, örgütsel bağlılık ölçümünde yaygın olarak kullanılan, Porter ve diğerlerinin 1974'te geliştirdikleri "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ve Hrebiniak ve Alutto'nun 1972'de geliştirdikleri örgütsel bağlılık ölçeğini psikometrik özellikleri bakımından karşılaştırdıkları çalışmada, Porter ve diğerlerinin "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"nin Cronbach's Alpha değeri 0,9 olarak bulunmuştur. Bu

³⁹⁸ Mowday, Steers, Porter, 1979, 232.

araştırmada “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin Cronbach’s Alpha değeri 0,863 olarak belirlenmiştir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek için Cammann ve diğerlerinin 1979’da geliştirdikleri “The Michigan Organizational Assessment Questionnaire” (MOAQ), Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi’nde yer alan ve 3 ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Cammann ve diğerleri tarafından bu ölçeğin güvenilirlik seviyesini gösteren Cronbach’s Alpha değerinin 0,83 olarak belirlendiği ifade edilmektedir.³⁹⁹ Quine’nin 2001’de gerçekleştirdiği araştırmada bu ölçeğin güvenilirlik seviyesini gösteren Cronbach’s Alpha değeri 0,71 olarak tespit edilmiştir.⁴⁰⁰ Gül ve diğerlerinin 2008’deki gerçekleştirdikleri araştırmada da bu ölçek kullanılmış ve Cronbach’s Alpha değeri 0,728 olarak belirlenmiştir.⁴⁰¹ Abraham’ın 1999’da gerçekleştirdiği araştırmada ise ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0,88 olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada “İşten Ayrılma Niyeti” ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri 0,843 olarak belirlenmiştir.

İş güvencesizliği algısı Zeytinoğlu ve diğerlerinin 2007’de sağlık sektöründe hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında kullandıkları, Cameron, Horsburgh ve Armstrong-Stassen’in 1994’teki çalışmalarından adapte edilerek geliştirilmiş olan iş güvencesizliği ölçeği ile ölçülmüştür. Zeytinoğlu ve diğerlerinin bu çalışmasında, ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri 0,89 olarak belirlenmiştir.⁴⁰² Zeytinoğlu ve diğerlerinin 2009’da gerçekleştirdikleri diğer bir araştırmada ise bu ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri 0,89 olarak belirlenmiştir.⁴⁰³ Yine Zeytinoğlu ve diğerlerinin 2010’da Türkiye’de hizmet sektöründe iş tatmini, esnek çalışma ve iş güvencesini inceledikleri araştırmada bu ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri 0,84

³⁹⁹ Rebecca Abraham, “The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover”, **Journal of Psychology**, v. 133, n. 4 (1999): 447.

⁴⁰⁰ Lyn Quine, “Workplace Bullying in Nurses”, **Journal of Health Psychology**, v. 6, n. 1 (2001): 77.

⁴⁰¹ Hasan Gül, Ercan Oktay, Hakan Gökçe, “İş tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E – Dergisi**, s. 15 (2008): 5.

⁴⁰² Işık Urla Zeytinoğlu ve diğ., “Associations Between Work Intensification, Stress and Job Satisfaction: The Case of Nurses in Ontario”, **Industrial Relations**, v. 62, n. 2 (2007): 207.

⁴⁰³ Işık Urla Zeytinoğlu ve diğ., “Office Home Care Workers' Occupational Health: Associations with Workplace Flexibility and Worker Insecurity”, **Healthcare Policy**, v.4, n. 4 (2009): 113.

olarak tespit edilmiştir.⁴⁰⁴ Bu araştırmada ise ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri 0,871 olarak belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan bu üç ölçeğin güvenilirlik değerlerinin kabul edilebilir değer olan 0,7’nin üzerinde olması, ölçeklerin güvenilirliğine işaret etmektedir.

5.10. Veri Analiz Teknikleri

Anketlerden elde edilen veriler ile ilgili tüm analizler için “SPSS 17.0 for Windows” programından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan iş güvencesizliği algısı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri faktör analizi ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığı kabul edilmiştir. Araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek için Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İş güvencesizliği algısı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik hipotez sınamalarında ise t – testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) veya Welch Testi ve Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi uygulanmıştır.

5.11. Bulgular ve Yorumlar

5.11.1. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, bulunduğu oteldeki çalışma süresi, çalışma şekli ve kadro durumuna ait frekans dağılımları ve bunlara karşılık gelen yüzde değerleri aşağıdaki tablolarda sırasıyla yer almaktadır.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan alışanların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18 - 27	64	27,5
28 - 37	109	46,7
38 - 47	40	17,2
48 ve üzeri	20	8,6
Toplam	233	100,0

⁴⁰⁴İřık Urla Zeytinoglu ve diğ., “Job Satisfaction, Flexible Employment and Job Security Among Turkish Service Sector Workers”, **Economic and Industrial Democracy** (Accepted in 2011).

Tablo 2’de görülebileceği üzere, araştırmaya katılan otel çalışanlarının %46,7 ile en büyük kısmını 28 – 37 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Bunu %27,5 ile 18 – 27 yaş aralığı izlemektedir. 38 – 47 yaş aralığındaki çalışanlar tüm çalışanların sadece % 17,2’sini oluştururken, %8,6 ile en düşük pay 48 yaş ve üzeri çalışanlara aittir. Bu dağılıma göre araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun genç ve orta yaşlara yaklaşmakta olan çalışanlar olduğunu ve emeklilik yaşına yaklaşmakta olan çalışanların düşük bir paya sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	88	37,8
Erkek	145	62,2
Toplam	233	100,0

Tablo 3’e göre araştırmaya katılan otel çalışanlarının önemli bir kısmını %62,2 ile erkekler, %37,8’lik kısmını ise bayanlar oluşturmaktadır. Bu dağılımda erkeklerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bir oteldeki temel işlerin ön büro, resepsiyon, bar, restoran, aşçı, belboy, teknik gibi bölümlere ayrıldığı ve bu bölümlerde genellikle erkeklere görev verildiği dikkate alındığında böyle bir dağılımın gözlemlenmiş olmasının beklentilere uygun olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	117	50,2
Bekar	116	49,8
Toplam	233	100,0

Tablo 4’te görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanlar medeni durum bakımından neredeyse eşit yüzdeye sahiptirler. Frekans dağılımından da anlaşılacağı üzere evli çalışanların sayısı bekâr çalışanların sayısından sadece bir fazladır.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	27	11,6
Lise	84	36,0
Önlisans	41	17,6
Lisans	75	32,2
Lisansüstü	6	2,6
Toplam	233	100,0

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların %36'lık oran ile çoğunlukla lise mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Lisans mezunları dağılımda % 32,2 ile yüksek bir orana sahiptir. Bunu %17,6 ile ön lisans mezunları izlemektedir. İlköğretim mezunlarının da %11,6 oran ile araştırmaya katılan çalışanların bir kısmını oluşturduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi bakımından çalışanların dağılımında en düşük oran %2,6 ile lisansüstü mezunlarına aittir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Çalışanların Buldukları Otelde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1 Yıldan Az	62	26,6
Yıl	75	32,2
4-6 Yıl	53	22,8
7-9 Yıl	18	7,7
10 Yıl ve Üzeri	25	10,7
Toplam	233	100,0

Tablo 6'ya bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanların %32,2 ile en büyük kısmının 1 – 3 yıl arası süre ile çalışanlar olduğu görülmektedir. Bunu, araştırmaya katılanların yaklaşık $\frac{1}{4}$ 'ünü oluşturan 1 yıldan az bir süredir çalışanlar izlemektedir. 4 – 6 yıl arası çalışanlar ise %22,8 ile bu iki grubu takip etmektedir. 7 – 9 yıl arası çalışanlar % 7,7 ile en düşük orana sahiptir. 10 yıl ve üzeri çalışanlar ise % 10,7 bundan biraz fazladır. Görüldüğü üzere, araştırmaya katılan çalışanların yarısından fazlasını 4 yıldan az bir süredir buldukları otelde çalışanlar oluşturmaktadır. Yaklaşık %80 oranında büyük bir çoğunluk 6 yıl ya da daha az bir süredir buldukları otelde çalışmaktadır.

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalışma Şekline Göre Dağılımı

Çalışma Şekli	Frekans	Yüzde (%)
Tam Zamanlı	231	99,1
Yarı Zamanlı	2	0,9
Toplam	233	100,0

Tablo 7'de araştırmaya katılan çalışanların çalışma şekline göre dağılımı görülmektedir. Bu dağılıma bakıldığında, çalışanların neredeyse tümünün tam zamanlı çalışanlardan oluştuğu ve sadece 2 kişinin yarı zamanlı çalışan olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Çalışanların Kadro Durumuna Göre Dağılımı

Kadro Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Belirsiz Süreli	213	91,4
Belirli Süreli	20	8,6
Toplam	233	100,0

Tablo 8’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çalışanların %91,4 oran ile büyük bir çoğunluğunu belirsiz süreli sözleşme ile çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların sadece %8,6’sı belirli süreli sözleşme ile çalışmaktadır.

5.11.2. Ana Hipotezlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

5.11.2.1. İş Güvencesizliği Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolüne Yönelik Bulgular

Analiz sonuçlarının yorumlanmasından önce aracılık ilişkisinin tanınımının yapılması gerekmektedir;

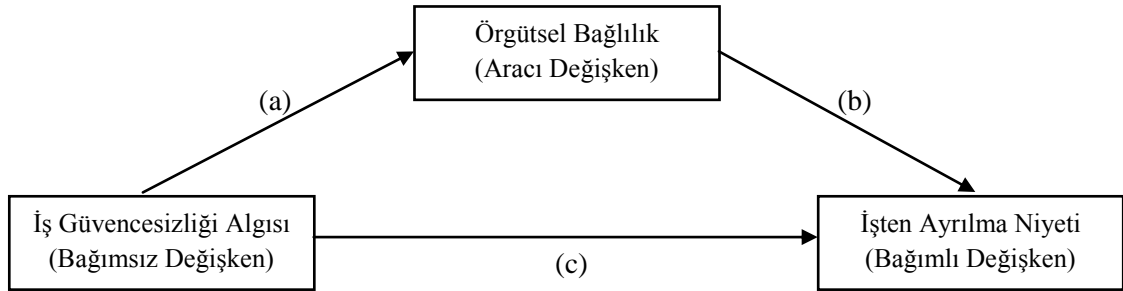
İki değişken arasındaki ilişkinin üçüncü bir değişken tarafından sağlandığı durum aracılık ilişkisi olarak ifade edilmektedir. Değişkenler arasında aracılık ilişkisinin varlığından söz edebilmek için üç koşulun sağlanması gerekmektedir;⁴⁰⁵

- Bağımsız değişkendeki değişme, aracı değişkende istatistiksel olarak anlamlı bir değişmeye neden olmalı,
- Aracı değişkendeki değişme, bağımlı değişkende istatistiksel olarak anlamlı bir değişmeye neden olmalı,
- Aracı değişken ve bağımsız değişken birlikte analize dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır;

Bu etkinin tamamen ortadan kalkması güçlü ve tek aracı değişken olduğuna, yani “tam aracılık” olduğuna işaret eder. Bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkide düşüş olması ise başka aracı değişkenlerin de varlığına, yani “kısmi aracılık” olduğuna işaret eder.

⁴⁰⁵ Reuben M. Baron, David A. Kenny, “The Moderator – Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6 (1986): 1176.

Bu araştırmada, iş güvencesizliği algısı ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünün belirlenmesinde yukarıda açıklanan ve Baron ve Kenny tarafından önerilen aracı değişken analizi yöntemi kullanılmıştır. Buna göre bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) zerinde bağımsız değişken (iş güvencesizliği algısı) ve aracı değişkenin (rgtsel bağlılık) ayrı ayrı etkisi olmalı (b ve c), ayrıca bağımsız değişken (iş güvencesizliği algısı) ile aracı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır (a). Baron ve Kenny'nin aracı değişken analizi kapsamında araştırma modeli aşağıda sunulmuştur:



şekil 2: Baron ve Kenny'nin Aracı Değişken Analizi Kapsamında Araştırma Modeli

Regresyon analizi öncesinde değişkenler arasındaki ilişkilerin doğrusal olmaları varsayımı dikkate alınarak korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 9'da bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin korelasyon değerleri görülmektedir. Değişkenler arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde, her üç değişken arasında 0,01 düzeyinde (0,000; $p < 0,01$) anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde, iş güvencesizliği algısının örgütsel bağlılık ile ters yönlü ilişkili (-0,740) olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısına (-0,401) bakıldığında bu değişkenler arasındaki ilişkinin de ters yönlü olduğu görülmektedir. İş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye ait korelasyon katsayısı (0,431) iki değişken arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

Tablo 9: Korelasyon Analizi Sonuçları

		İş Güvencesizliği Algısı	Örgütsel Bağlılık	İşten Ayrılma Niyeti
İş Güvencesizliği Algısı	Pearson Correlation	1	-0,740**	0,431**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000
	N	233	233	233
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	-0,740**	1	-0,401**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000
	N	233	233	233
İşten Ayrılma Niyeti	Pearson Correlation	0,431**	-0,401**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	
	N	233	233	233

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Buna göre Şekil 2'deki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 10, 11, 12 ve 13'te sunulmuştur:

1. **H₁**:Çalışanların iş güvencesizliği algıları işten ayrılma niyetlerini açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 10: İş Güvencesizliği Algısının Bağımsız Değişken, İşten Ayrılma Niyetinin Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	0,431 ^a	0,186	0,182	1,15279		
a. Predictors: (Constant), İş Güvencesizliği Algısı						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	70,076	1	70,076	52,731	0,000 ^a
	Residual	306,984	231	1,329		
	Total	377,060	232			
a. Predictors: (Constant), İş Güvencesizliği Algısı						
b. Dependent Variable: İşten Ayrılma Niyeti						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,723	0,160		4,523	0,000
	İş Güvencesizliği Algısı	0,538	0,074	0,431	7,262	0,000

a. Dependent Variable: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 10'daki R² değerine bakıldığında işten ayrılma niyetindeki değişimin % 18,6'sının iş güvencesizliği algısı ile açıklanabildiği görülmektedir. ANOVA testi sonuçlarına göre F değeri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında (F=52,731; p<0,05) iş güvencesizliği algısının bağımsız değişken, işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olarak ele alındığı regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. 1. alt hipotez H₁ kabul edilmiştir. Çalışanların iş güvencesizliği algıları işten ayrılma niyetlerini açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenin Beta katsayısına ($\beta=0,431$) karşılık gelen t değeri ve buna ait anlamlılık seviyesi (t=7,262; p<0,05) sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Regresyon katsayısının (B=0,583) pozitif olması, iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki aynı yönlü ilişkiyi ortaya koymaktadır. Buna göre, iş güvencesizliği algısı düzeyindeki 1 birimlik artışın işten ayrılma niyeti düzeyinde % 53,8'lik bir artışa neden olduğunu söylemek mümkündür.

2. **H₁**: Çalışanların iş güvencesizliği algıları örgütsel bağlılıklarını açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 11: İş Güvencesizliği Algısının Bağımsız Değişken, Örgütsel Bağlılığın Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	0,740 ^a	0,548	0,546	0,43999		
a. Predictors: (Constant), İş Güvencesizliği Algısı						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54,152	1	54,152	279,722	0,000 ^a
	Residual	44,720	231	0,194		
	Total	98,871	232			
a. Predictors: (Constant), İş Güvencesizliği Algısı						
b. Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,916	0,061		80,540	0,000
	İş Güvencesizliği Algısı	-0,473	0,028	-0,740	-16,725	0,000
a. Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık						

Tablo 11'deki R^2 değerine bakıldığında örgütsel bağlılık düzeyindeki değişimin %54, 8'nin iş güvencesizliği algısı ile açıklanabildiği görülmektedir. ANOVA testi sonuçlarına göre F değeri ve buna karşılık gelen ($F=279,722$; $p<0,05$) iş güvencesizliği algısının bağımsız değişken, örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olarak ele alındığı regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. 2. alt hipotez H_1 kabul edilmiştir. Çalışanların iş güvencesizliği algıları örgütsel bağlılıklarını açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır. Beta katsayısına ($\beta = -0,740$) karşılık gelen t değeri ve bu ait anlamlılık seviyesi ($t = -16,725$; $p<0,05$) sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Regresyon katsayısına bakıldığında ($B = -0,473$) ters yönlü ilişki görülmektedir. Buna göre, iş güvencesizliği algısı düzeyindeki 1 birimlik artışın, örgütsel bağlılık düzeyini 0,473 azalttığını söylemek mümkündür.

3. H_1 : Çalışanların örgütsel bağlılıkları işten ayrılma niyetlerini açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 12: Örgütsel Bağlılığın Bağımsız Değişken, İşten Ayrılma Niyetinin Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	0,401 ^a	0,161	0,157	1,17057		
a. Predictors: (Constant), Örgütsel Bağlılık						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60,534	1	60,534	44,177	0,000 ^a
	Residual	316,526	231	1,370		
	Total	377,060	232			
a. Predictors: (Constant), Örgütsel Bağlılık						
b. Dependent Variable: İşten Ayrılma Niyeti						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,889	0,479		10,208	0,000
	Örgütsel Bağlılık	-0,782	0,118	-0,401	-6,647	0,000
a. Dependent Variable: İşten Ayrılma Niyeti						

Tablo 12'deki R^2 değerine bakıldığında işten ayrılma niyetindeki değişimin %16,1'inin örgütsel bağlılık düzeyi ile açıklanabildiği görülmektedir. ANOVA testi sonuçlarına göre F değeri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında

($F=44,177$; $p<0,05$) örgütsel bağlılığın bağımsız değişken, işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olarak ele alındığı regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. 3. alt hipotez H_1 kabul edilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları işten ayrılma niyetlerini açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır. Beta katsayısına ($\beta = -0,401$) karşılık gelen t değeri ve buna ait anlamlılık seviyesi ($t = -6,647$; $p<0,05$) sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. B değerine bakıldığında ($B = -0,782$) ters yönlü ilişki görülmektedir. Buna göre, örgütsel bağlılık düzeyindeki 1 birimlik artışın, işten ayrılma niyeti düzeyini 0,782 azalttığını söylemek mümkündür.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda, iş güvencesizliği algısı ve aracı değişken olarak önerilen örgütsel bağlılığın, işten ayrılma niyeti üzerindeki ayrı ayrı etkisi (b ve c) görülmektedir. Bunun yanı sıra, iş güvencesizliği algısı ile aracı değişken örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (a), iş güvencesizliği algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini açıklayan regresyon analizi sonuçlarıyla doğrulanmıştır.

Böylelikle, Baron ve Kenny'nin aracı değişken analizi koşullarının ilk üçü sağlanmış olmaktadır. Son koşulun, yani kısmi veya tam aracılık olup olmadığının test edilmesi amacıyla, iş güvencesizliği algısı ve örgütsel bağlılığın bağımsız değişkenler olarak birlikte analize dahil edildiği çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 13'te sunulmaktadır.

H₁: Çalışanların iş güvencesizliği algıları örgütsel bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyetlerini açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 13: İş Güvencesizliği Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Bağımsız Değişkenler, İşten Ayrılma Niyetinin Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	0,448 ^a	0,201	0,194	1,14480		
a. Predictors: (Constant), İş Güvencesizliği Algısı, Örgütsel Bağlılık						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	75,631	1	37,816	28,855	0,000 ^a
	Residual	301,429	231	1,311		
	Total	377,060	232			
a. Predictors: (Constant), İş Güvencesizliği Algısı, Örgütsel Bağlılık						
b. Dependent Variable: İşten Ayrılma Niyeti						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,456	0,856		2,868	0,005
	Örgütsel Bağlılık	-0,352	0,171	-0,180	-2,059	0,041
	İş Güvencesizliği Algısı	0,371	0,109	0,298	3,394	0,001
a. Dependent Variable: İşten Ayrılma Niyeti						

Tablo 13'teki R² değerine bakıldığında, işten ayrılma niyeti bağımlı değişkenindeki değişimin % 20,1'inin iş güvencesizliği algısı ve örgütsel bağlılık bağımsız değişkenlerindeki değişim ile açıklanabildiği görülmektedir. ANOVA testi sonuçlarına göre F değeri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında (F=28,855; p<0,05) modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Beta katsayılarına ($\beta = -0,180$ ve $\beta = 0,298$) karşılık gelen t değerleri ve bunlara ait anlamlılık seviyeleri (t= -2,059 ve t=3,394; p<0,05) sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Beta katsayılarına bakıldığında iş güvencesizliği algısı bağımsız değişkeninin modelin açıklayıcılığına daha fazla katkı sağladığı söylenilebilir ($\beta = 0,298$).

Baron ve Kenny'nin tanımlamış oldukları son koşulun test edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, iş güvencesizliği algısı bağımsız değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini gösteren B=0,538; $\beta = 0,431$ değerleri, aracı değişken olarak önerilen örgütsel bağlılık analize dahil edildiğinde B=0,371; $\beta = 0,289$ azalmaktadır. Ana hipotez H₁ kabul edilmiştir. Çalışanların iş güvencesizliği algıları örgütsel bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyetlerini açıklamada istatistiksel

olarak anlamlıdır. Bu durumda örgütsel bağlılığın, iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasında aracı değişken rolü üstlendiği söylenilebilir. Bağımsız değişken etkisinin son analizde tamamen ortadan kalkmaması, bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir. Buna göre, iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel bağlılığın “kısmi aracı değişken” rolüne sahip olduğunu söylemek mümkündür.

5.11.3. Demografik Değişkenler ile Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkilere

Yönelik Bulgular

5.11.3.1. Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla, öncelikle, grupların varyanslarının eşitliği Levene testi ile test edilmiştir. Levene testinde yer alan F istatistiğine ait p değerine bakılarak iki grubun varyanslarının eşit olup olmadığına karar verilmiştir. Bu karara bağlı olarak bağımsız gruplar t – Testinde yer alan ilgili p değeri dikkate alınmış ve H_1 hipotezi kabul veya reddedilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş, eğitim durumu ve çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla öncelikle, grupların varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiştir. Levene testinde yer alan p değerine bakılarak grup varyanslarının homojen olup olmadığına karar verilmiştir. Bu karara bağlı olarak tek yönlü varyans analizi (ANOVA) veya Welch Testi ve Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi uygulanmıştır.

H₁: Çalışanların örgütsel bağlılıkları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 14: Örgütsel Bağlılık – Cinsiyet İlişkisinin Analizinde Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Örgütsel Bağlılık	Kadın	88	4,1932	0,48820	0,05204
	Erkek	145	3,9083	0,71536	0,05941

Tablo 15: Örgütsel Bağlılık – Cinsiyet İlişkisi Bağımsız Gruplar t – Testi Sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t – test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 – tailed)
Örgütsel Bağlılık	Equal variances assumed	15,200	0,000	3,298	231	0,001
	Equal variances not assumed			3,607	227,783	0,000

Tablo 15 incelenirken Levene testinin yer aldığı ilk sütun kontrol edildiğinde F istatistiğinin 15,200 ve p değerinin ise 0,000 olduğu görülmektedir. p değeri 0,05'ten küçük olduğundan iki grubun varyanslarının eşit olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu durumda t – testinin yer aldığı ikinci sütunda ikinci satırda yer alan p değerine bakılmıştır. İkinci satırda yer alan p değeri 0,000 olması nedeniyle H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 alt hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Tablo 14'teki grup ortalamalarına bakıldığında kadın çalışanların ortalamasının 4,1932 erkek çalışanların ise 3,9083 olduğu görülmektedir. Buna göre, kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuç, daha önce yapılan araştırma bulgularıyla (Angel ve Perry (1981), Baugh (1990), Gould (1975), Grusky (1966) ve Hrebniak ve Alutto'nun (1972)) tutarlılık gösterirken, Stevens, Beyler ve Trice'in 1978'de, Aranya ve diğerlerinin 1986'da ve Bruning ve Snyder'in 1983'te yaptıkları araştırmaların bulgularıyla tezatlık göstermektedir.

H₁: Çalışanların örgütsel bağlılıkları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 16: Örgütsel Bağlılık – Yaş İlişkisi Grup Varyanslarının Homojenlik Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,862	3	229	0,137

Tablo 16’da görüldüğü gibi Levene testinin sonucunda p değeri $0,137 > 0,05$ olduğundan grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir. Bu durumda tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli ön şart sağlanmıştır.

Tablo 17: Örgütsel Bağlılık – Yaş İlişkisi Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,214	3	1,071	2,564	0,055
Within Groups	95,658	229	0,418		
Total	98,871	232			

Tablo 17’de görüldüğü gibi tek yönlü varyans analizinin F değeri 2,564 ve buna karşılık gelen p değeri 0,055 bulunmuştur. p değeri 0,05’den büyük olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 alt hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. Literatürde, örgütsel bağlılık ile yaş değişkeni arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda ise, yaşın ilerlemesiyle birlikte bireyin örgüte bağlılığının artacağı ileri sürülmüştür. Örneğin, Angle ve Perry 1981’deki araştırmalarında örgütsel bağlılığın yaşla aynı yönlü ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırmada ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşlarına göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

H₁: Çalışanların örgütsel bağlılıkları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 18: Örgütsel Bağlılık – Eğitim Durumu İlişkisi Grup Varyanslarının Homojenlik Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
6,048	4	228	0,000

Tablo 18’de görüldüğü gibi Levene testinin sonucunda p değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan tek yönlü ANOVA testinin ön şart sağlanamamıştır. Bu durumda ANOVA testine alternatif olarak Welch ve Brown – Forsythe testleri uygulanmıştır.

Tablo 19: Örgütsel Bağlılık – Eğitim Durumu İlişkisi Welch Testi Sonuçları

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	3,250	4	32,991	0,024

a. Asymptotically F distributed.

Tablo 19’da görüldüğü üzere p değeri 0,05’ten küçük olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 alt hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılığın hangi eğitim gruplarından kaynaklandığının tespit edilmesi için Tamhane’s T2 testi uygulanmıştır. Tamhane ikili grup karşılaştırma testi sonucu aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 20: Örgütsel Bağlılık – Eğitim Durumu İlişkisi Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi Sonucu

(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Mean Difference (I – J)	Std. Error	Sig.
İlköğretim	Lise	0,19577	0,17928	0,963
	Önlisans	0,04083	0,17805	1,000
	Lisans	-0,11319	0,16841	0,999
	Lisansüstü	-0,35185	0,23653	0,821
Lise	İlköğretim	-0,19577	0,17928	0,963
	Önlisans	-0,15494	0,11524	0,865
	Lisans	-0,30895*	0,09970	0,023
	Lisansüstü	-0,54762	0,19372	0,215
Önlisans	İlköğretim	-0,04083	0,17805	1,000
	Lise	0,15494	0,11524	0,865
	Lisans	-0,15402	0,09747	0,715
	Lisansüstü	-0,39268	0,19258	0,562
Lisans	İlköğretim	0,11319	0,16841	0,999
	Lise	0,30895*	0,09970	0,023
	Önlisans	0,15402	0,09747	0,715
	Lisansüstü	-0,23867	0,18370	0,937
Lisansüstü	İlköğretim	0,35185	0,23653	0,821
	Lise	0,54762	0,19372	0,215
	Önlisans	0,39268	0,19258	0,562
	Lisans	0,23867	0,18370	0,937

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablo 20 incelendiğinde lise ve lisans mezunu olan çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Hangi eğitim grubundaki çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmek amacıyla Tablo 21 incelendiğinde lisans düzeyinde eğitim almış çalışanların örgütsel bağlılık

düzeylerinin lise düzeyinde eğitime sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. ($\mu_{\text{Lisans}}=4,1614 > \mu_{\text{Lise}}=3,8524$).

Tablo 21: Örgütsel Bağlılık – Eğitim Durumu İlişkisinde Tanımlayıcı İstatistikler

Eğitim Durumu	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İlköğretim	27	4,0481	0,82619	0,15900
Lise	84	3,8524	0,75912	0,08283
Önlisans	41	4,0073	0,51303	0,08012
Lisans	75	4,1613	0,48068	0,05550
Lisansüstü	6	4,4000	0,42895	0,17512
Toplam	233	4,0159	0,65282	0,04277

Literatürde yer alan bazı araştırmalarda da çalışanların örgüte bağlılıklarının eğitim düzeyleri bakımından farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, bu araştırmada elde edilen bulgular literatürde yer alan bu araştırma sonuçlarıyla tezatlık göstermektedir. Örneğin, Steers, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir tespit etmiştir. Benzer şekilde, Morris ve Sherman 1981’de örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki olduğuna dair bulgular elde etmişlerdir.

H₁: Çalışanların örgütsel bağlılıkları çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 22: Örgütsel Bağlılık – Çalışma Süresi İlişkisi Grup Varyanslarının Homojenlik Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4,135	4	228	0,003

Tablo 22’de de görüldüğü üzere Levene testinin sonucunda elde edilen p değeri $0,003 < 0,05$ olduğundan çalışma süresi değişkeni için grup varyanslarının homojen olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda yine ANOVA testine alternatif olarak Welch ve Brown – Forsythe testleri uygulanmıştır.

Tablo 23: Örgütsel Bağlılık – Çalışma Süresi İlişkisi Welch Testi Sonuçları

Welch	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
	1,165	4	73,072	0,333

a. Asymptotically F distributed.

Tablo 23’de görüldüğü üzere p değeri 0,05’ten büyük olduğundan H_1 alt hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma süresine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yer alan araştırmalarda hizmet süresinin devam bağlılığı ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra hizmet süresinin örgüte yönelik olumlu bir eğilimi ifade eden duygusal bağlılıkla da ilişkili olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Bu araştırmada bu sonuçları destekler nitelikte bir bulgu elde edilememiştir.

5.11.3.2. Otel Çalışanlarının İş Güvencesizliği Algılarının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Çalışanların algıladıkları iş güvencesizliği düzeyinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla, öncelikle, grupların varyanslarının eşitliği Levene testi ile test edilmiştir. Levene testinde yer alan F istatistiğine ait p değerine bakılarak iki grubun varyanslarının eşit olup olmadığına karar verilmiştir. Bu karara bağlı olarak bağımsız gruplar t – Testinde yer alan ilgili p değeri dikkate alınmış ve H_1 hipotezi kabul veya reddedilmiştir. Çalışanların algıladıkları iş güvencesizliği düzeyinin yaş, eğitim durumu ve çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla öncelikle, grupların varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiştir. Levene testinde yer alan p değerine bakılarak grup varyanslarının homojen olup olmadığına karar verilmiştir. Bu karara bağlı olarak tek yönlü varyans analizi (ANOVA) veya Welch ve Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi uygulanmıştır.

H_1 : Çalışanların algıladıkları iş güvencesizliği cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 24: İş Güvencesizliği Algısı – Cinsiyet İlişkisinin Analizinde Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İş Güvencesizliği Algısı	Kadın	88	1,6682	0,84847	0,09045
	Erkek	145	2,0441	1,09175	0,09067

Tablo 25: İş Güvencesizliği Algısı – Cinsiyet İlişkisi Bağımsız Gruplar t – Testi Sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t – test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 – tailed)
İş Güvencesizliği Algısı	Equal variances assumed	15,481	0,000	-2,763	231	0,006
	Equal variances not assumed			-2,936	217,192	0,004

Tablo 25 incelenirken Levene testinin yer aldığı ilk sütun kontrol edildiğinde F istatistiğinin 15,481 ve p değerinin ise 0,000 olduğu görülmektedir. p değeri 0,05'ten küçük olduğundan iki grubun varyanslarının eşit olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu durumda t – testinin yer aldığı ikinci sütunda ikinci satırda yer alan p değerine bakılmıştır. İkinci satırda yer alan p değeri 0,004 olması nedeniyle H_1 alt hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların iş güvencesizliği algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 24'teki grup ortalamalarına bakıldığında kadın çalışanların ortalamasının 1,6682 erkek çalışanların ise 2,0441 olduğu görülmektedir. Buna göre, erkek çalışanların iş güvencesizliği algılarının bayan çalışanlara göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuç, daha önce yapılan araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Yapılan bazı araştırmalarda erkeklerin bayanlardan çok daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısı bildirdiklerine dair sonuçlar elde edilmiştir. Rosenblatt, Talmud ve Ruvio 1999'da örneklemini öğretmenlerin oluşturduğu araştırmalarında cinsiyetin iş güvencesizliğine ve diğer iş tutumlarına etkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar iş güvencesizliği biçiminin ve algılanan iş güvencesizliği düzeyinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

H₁: Çalışanların algıladıkları iş güvencesizliği yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 26: İş Güvencesizliği Algısı – Yaş İlişkisi Grup Varyanslarının Homojenlik Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,468	3	229	0,224

Tablo 26’da görüldüğü gibi Levene testinin sonucunda p değeri $0,224 > 0,05$ olduğundan grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir. Bu durumda tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli ön şart sağlanmıştır.

Tablo 27: İş Güvencesizliği Algısı – Yaş İlişkisi Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,206	3	1,402	1,350	0,259
Within Groups	237,803	229	1,038		
Total	242,009	232			

Tablo 27’de görüldüğü gibi tek yönlü varyans analizinin F değeri 1,350 ve buna karşılık gelen p değeri 0,259 bulunmuştur. p değeri 0,05’den büyük olduğundan H_1 alt hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların iş güvencesizliği algılarının yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan farklı olarak, literatürde yer alan bazı araştırmalarda ise çalışanların iş güvencesizliği algılarının yaşlarına göre farklılık gösterdiğine dair bulgular elde edilmiştir. Örneğin, Van Vuuren ve diğerlerinin 1991’de yapmış oldukları araştırmada yaşlı çalışanların daha yüksek seviyede iş güvencesizliği bildirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

H₁: Çalışanların algıladıkları iş güvencesizliği eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 28: İş Güvencesizliği Algısı – Eğitim Durumu İlişkisi Grup Varyanslarının Homojenlik Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
7,013	4	228	0,000

Tablo 28’de görüldüğü gibi Levene testinin sonucunda p değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan tek yönlü ANOVA testinin ön şart sağlanamamıştır. Bu durumda ANOVA testine alternatif olarak Welch testi uygulanmıştır.

Tablo 29: İş Güvencesizliği Algısı – Eğitim Durumu İlişkisi Welch Testi Sonuçları

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	5,075	4	35,620	0,002

a. Asymptotically F distributed.

Tablo 29’da görüldüğü üzere p değeri 0,05’ten küçük olduğundan H_1 alt hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların iş güvencesizliği algılarının eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılığın hangi eğitim gruplarından kaynaklandığının tespit edilmesi için Tamhane’s T2 testi uygulanmıştır. Tamhane ikili grup karşılaştırma testi sonucu aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 30: İş Güvencesizliği Algısı – Eğitim Durumu İlişkisi Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi Sonucu

(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Mean Difference (I – J)	Std. Error	Sig.
İlköğretim	Lise	-0,33201	0,25338	0,888
	Önlisans	0,13785	0,25864	1,000
	Lisans	0,25304	0,23745	0,969
	Lisansüstü	0,60370	0,29101	0,408
Lise	İlköğretim	0,33201	0,25338	0,888
	Önlisans	0,46986	0,18723	0,129
	Lisans	0,58505*	0,15666	0,003
	Lisansüstü	0,93571*	0,22989	0,021
Önlisans	İlköğretim	-0,13785	0,25864	1,000
	Lise	-0,46986	0,18723	0,129
	Lisans	0,11519	0,16503	0,999
	Lisansüstü	0,46585	0,23567	0,534
Lisans	İlköğretim	-0,25304	0,23745	0,969
	Lise	-0,58505*	0,15666	0,003
	Önlisans	-0,11519	0,16503	0,999
	Lisansüstü	0,35067	0,21220	0,777
Lisansüstü	İlköğretim	-0,60370	0,29101	0,408
	Lise	-0,93571*	0,22989	0,021
	Önlisans	-0,46585	0,23567	0,534
	Lisans	-0,35067	0,21220	0,777

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablo 31: İş Güvencesizliği Algısı – Eğitim Durumu İlişkisinde Tanımlayıcı İstatistikler

Eğitim Durumu	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İlköğretim	27	1,9037	1,13865	0,21913
Lise	84	2,2357	1,16584	0,12720
Önlisans	41	1,7659	,87966	0,13738
Lisans	75	1,6507	,79191	0,09144
Lisansüstü	6	1,3000	,46904	0,19149
Toplam	233	1,9021	1,02134	0,06691

Tablo 30 incelendiğinde lise mezunu çalışanlar ile lisans ve lisansüstü mezunu olan çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Hangi eğitim grubundaki çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmek amacıyla Tablo 31 incelendiğinde lise eğitimine sahip çalışanların algıladıkları iş güvencesizliği düzeyinin lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim almış çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. ($\mu_{Lise} = 2,2357 > \mu_{Lisans} = 1,6507$, $\mu_{Lise} = 2,2357 > \mu_{Lisansüstü} = 1,3000$). Bu sonuca göre, lise mezunu çalışanların diğer çalışanlara göre potansiyel bir iş kaybına karşı çok daha fazla tedirginlik duyduklarını söylemek mümkündür.

H₁: Çalışanların algıladıkları iş güvencesizliği çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 32: İş Güvencesizliği Algısı – Çalışma Süresi İlişkisi Grup Varyanslarının Homojenlik Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,391	4	228	0,010

Tablo 32’de görüldüğü üzere Levene testinin sonucunda elde edilen p değeri $0,010 < 0,05$ olduğundan çalışma süresi değişkeni için grup varyanslarının homojen olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda yine ANOVA testine alternatif olarak Welch ve testi uygulanmıştır.

Tablo 33: İş Güvencesizliği Algısı – Çalışma Süresi İlişkisi Welch Testi Sonuçları

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	1,567	4	73,186	0,192

a. Asymptotically F distributed.

Tablo 33’de görüldüğü üzere p değerleri 0,05’ten büyük olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların algıladıkları iş güvencesizliğinin çalışma süresine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

5.11.3.3. Otel Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyetlerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla, öncelikle, grupların varyanslarının eşitliği Levene testi ile test edilmiştir. Levene testinde yer alan F istatistiğine ait p değerine bakılarak iki grubun varyanslarının eşit olup olmadığına karar verilmiştir. Bu karara bağlı olarak bağımsız gruplar t – Testinde yer alan ilgili p değeri dikkate alınmış ve H_1 hipotezi kabul veya reddedilmiştir. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yaş, eğitim durumu ve çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla öncelikle, grupların varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiştir. Levene testinde yer alan p değerine bakılarak grup varyanslarının homojen olup olmadığına karar verilmiştir. Bu karara bağlı olarak tek yönlü varyans analizi (ANOVA) veya Welch Testi ve Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi uygulanmıştır.

H_1 : Çalışanların işten ayrılma niyetleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 34: İşten Ayrılma Niyeti – Cinsiyet İlişkisinin Analizinde Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	88	1,5284	1,05960	0,11295
	Erkek	145	1,8793	1,37598	0,11427

Tablo 35: İşten Ayrılma Niyeti – Cinsiyet İlişkisi Bağımsız Gruplar t – Testi Sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t – test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 – tailed)
İşten Ayrılma Niyeti	Equal variances assumed	8,553	0,004	-2,051	231	0,041
	Equal variances not assumed			-2,184	218,152	0,030

Tablo 35 incelenirken Levene testinin yer aldığı ilk sütun kontrol edildiğinde F istatistiğinin 8,553 ve p değerinin ise 0,004 olduğu görülmektedir. p değeri 0,05'ten küçük olduğundan iki grubun varyanslarının eşit olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu durumda t – testinin yer aldığı ikinci sütunda ikinci satırda yer alan p değerine bakılmıştır. İkinci satırda yer alan p değeri 0,030 olması nedeniyle H_1 alt hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 34'teki grup ortalamalarına bakıldığında kadın çalışanların ortalamasının 1,5284 erkek çalışanların ise 1,8793 olduğu görülmektedir. Buna göre, erkek çalışanların işten ayrılma niyetlerinin bayan çalışanlara göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

H₁: Çalışanların işten ayrılma niyetleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 36: İşten Ayrılma Niyeti – Yaş İlişkisi Grup Varyanslarının Homojenlik Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,218	3	229	0,087

Tablo 36'da görüldüğü gibi Levene testinin sonucunda p değeri $0,087 > 0,05$ olduğundan grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir. Bu durumda tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli ön şart sağlanmıştır.

Tablo 37: İşten Ayrılma Niyeti – Yaş İlişkisi Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,340	3	1,113	0,682	0,564
Within Groups	373,720	229	1,632		
Total	377,060	232			

Tablo 37’de görüldüğü gibi tek yönlü varyans analizinin F değeri 0,682 ve buna karşılık gelen p değeri 0,564 bulunmuştur. p değeri 0,05’den büyük olduğundan H_1 alt hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

H₁: Çalışanların işten ayrılma niyetleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 38: İşten Ayrılma Niyeti – Eğitim Durumu İlişkisi Grup Varyanslarının Homojenlik Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,032	4	228	0,018

Tablo 38’de görüldüğü gibi Levene testinin sonucunda p değeri $0,018 < 0,05$ olduğundan tek yönlü ANOVA testinin ön şart sağlanamamıştır. Bu durumda ANOVA testine alternatif olarak Welch testi uygulanmıştır.

Tablo 39: İşten Ayrılma Niyeti – Eğitim Durumu İlişkisi Welch Testi Sonuçları

	Statistic^a	df1	df2	Sig.
Welch	5,075	4	35,620	0,002

a. Asymptotically F distributed.

Tablo 39’da görüldüğü üzere p değeri 0,05’ten küçük olduğundan H_1 alt hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılığın hangi eğitim gruplarından kaynaklandığının tespit edilmesi için Tamhane’s T2 testi uygulanmıştır. Tamhane ikili grup karşılaştırma testi sonucu aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 40: İşten Ayrılma Niyeti – Eğitim Durumu İlişkisi Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi Sonucu

(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Mean Difference (I – J)	Std. Error	Sig.
İlköğretim	Lise	-0,01058	0,31653	1,000
	Önlisans	0,10208	0,34266	1,000
	Lisans	0,27704	0,30904	0,991
	Lisansüstü	0,78704	0,29155	0,108
Lise	İlköğretim	0,01058	0,31653	1,000
	Önlisans	0,11266	0,24798	1,000
	Lisans	0,28762	0,19895	0,804
	Lisansüstü	0,79762*	0,17052	0,000
Önlisans	İlköğretim	-0,10208	0,34266	1,000
	Lise	-0,11266	0,24798	1,000
	Lisans	0,17496	0,23835	0,998
	Lisansüstü	0,68496*	0,21518	0,026
Lisans	İlköğretim	-0,27704	0,30904	0,991
	Lise	-0,28762	0,19895	0,804
	Önlisans	-0,17496	0,23835	0,998
	Lisansüstü	0,51000*	0,15619	0,021
Lisansüstü	İlköğretim	-0,78704	0,29155	0,108
	Lise	-0,79762*	0,17052	0,000
	Önlisans	-0,68496*	0,21518	0,026
	Lisans	-0,51000*	0,15619	0,021

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablo 41: İşten Ayrılma Niyeti – Eğitim Durumu İlişkisinde Tanımlayıcı İstatistikler

Eğitim Durumu	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İlköğretim	27	1,8704	1,45174	0,27939
Lise	84	1,8810	1,36351	0,14877
Önlisans	41	1,7683	1,27032	0,19839
Lisans	75	1,5933	1,14400	0,13210
Lisansüstü	6	1,0833	0,20412	0,08333
Toplam	233	1,7468	1,27486	0,08352

Tablo 40 incelendiğinde lisansüstü eğitime sahip çalışanlar ile lise, önlisans ve lisans mezunu olan çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Hangi eğitim grubundaki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğunu tespit etmek

amacıyla Tablo 41 incelendiğinde lisansüstü eğitime sahip çalışanların işten ayrılma niyetlerinin lise, önlisans, lisans düzeyde eğitim almış çalışanlardan daha düşük olduğu görülmektedir. ($\mu_{\text{Lisansüstü}} = 1,0833 < \mu_{\text{Lisans}} = 1,5933$, $\mu_{\text{Lisansüstü}} = 1,0833 < \mu_{\text{Önlisans}} = 1,7683$, $\mu_{\text{Lisansüstü}} = 1,0833 < \mu_{\text{Lise}} = 1,8810$). Bu sonuca ulaşılmasında lisansüstü eğitime sahip çalışanlardan oluşan gruptaki gözlem sayısının az olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

H₁: Çalışanların işten ayrılma niyetleri çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 42: İşten Ayrılma Niyeti – Çalışma Süresi İlişkisi Grup Varyanslarının Homojenlik Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,577	4	228	0,008

Tablo 42’de görüldüğü üzere Levene testinin sonucunda elde edilen p değeri $0,008 < 0,05$ olduğundan çalışma süresi değişkeni için grup varyanslarının homojen olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda yine ANOVA testine alternatif olarak Welch ve testi uygulanmıştır.

Tablo 43: İşten Ayrılma Niyeti – Çalışma Süresi İlişkisi Welch Testi Sonuçları

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	0,794	4	71,118	0,533

a. Asymptotically F distributed.

Tablo 43’de görüldüğü üzere p değerleri $0,05$ ’ten büyük olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin çalışma süresine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

6. SONUÇ

Örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmalarında örgütün amaç ve değerlerini benimseyen, örgütün rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi ve başarıya ulaşılması için istekli olarak çaba sarf eden ve kendisini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak gören çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılığın yüksek olması örgütler açısından büyük önem taşımaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini belirleyen en önemli değişkenlerden biri iş güvencesi algısıdır. İşinin devamlılığına yönelik tehdit algılayan ve işini kaybetme konusunda endişe taşıyan bir çalışanın örgütün geleceğini önemsemesini ve başarılı olabilmesine katkıda bulunabilmek için çaba göstermesini beklemek mümkün değildir. Nitekim yapılan araştırmalarda da yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısının düşük düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlandığı ortaya konulmuştur.

Üyesi bulunduğu örgütte, işten çıkarılma endişesi taşıyan ve çalışma koşulları devamlılığı bakımından belirsizlik yaşayan bir çalışan için o örgütün bir üyesi olmak da anlamını yitirmektedir. Bu durum çalışanın işten ayrılma niyeti içine girmesi ile sonuçlanmaktadır. İşinin devamlılığı konusunda endişe duyan bir çalışan, stres kaynağı olan bu durumdan kurtulmak adına daha güvenilir istihdam olanakları sağlayan yeni bir iş aramayı tercih edecektir. Araştırma sonuçları da bu durumu destekler niteliktedir. Yapılan araştırmalarda iş güvencesizliği algısının işten ayrılma niyetinin yordayıcısı olduğu ortaya konulmuştur. Çalışanın işten ayrılma niyeti içinde olması örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilecek istenmeyen bir durumdur.

Bireyler demografik özellikleri bakımından benzerlik ve farklılıklar göstermektedirler. Bu araştırmada iş güvencesizliği algısı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin, çalışanların demografik özellikleri olarak ele alınan cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve örgütteki çalışma süresi bakımından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin hipotez sınamalarında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Uygulama kapsamındaki otel çalışanlarının;

- Örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği; kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu, lisans düzeyinde eğitim almış çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin lise düzeyinde eğitime sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu,
- Örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşlarına ve örgütteki çalışma süresine göre farklılık göstermediği,
- İş güvencesizliği algılarının cinsiyetlerine ve eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği;erkek çalışanların iş güvencesizliği algılarının bayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu, lise eğitime sahip çalışanların algıladıkları iş güvencesizliğinin lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim almış çalışanlardan daha yüksek olduğu,
- İş güvencesizliği algılarının yaşlarına ve örgütteki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği,
- İşten ayrılma niyetlerinin cinsiyetlerine ve eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği;erkek çalışanların işten ayrılma niyetlerinin bayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu, lisansüstü eğitime sahip çalışanların işten ayrılma niyetlerinin lise, önlisans, lisans düzeyde eğitim almış çalışanlardan daha düşük olduğu,
- İşten ayrılma niyetlerinin yaşlarına ve örgütteki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği,

sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yukarda açıklanan bilgiler ışığında, araştırma kapsamında incelenen üç temel değişkenin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiğini ve araştırmanın temel sonuçlarına ilişkin bulgularda belirleyici olduğunu söylemek mümkündür.

Temel amacı iş güvencesizliği algısı ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi olan bu araştırmanın sonuçları literatürde yer alan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Değişkenler arasındaki

ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda her üç değişken arasında 0,01 düzeyinde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

İş güvencesizliği algısının örgütsel bağlılık ile ters yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Ashford ve diğerlerinin 1989'da iş güvencesizliği algısının, örgütsel bağlılık ve örgüte güven ile ters yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaştıkları araştırma sonucu ile tutarlılık göstermektedir. Bu sonuç, Rosenblatt ve Ruvio'nun 1996'daki yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısının düşük düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlandığını tespit ettikleri araştırma bulgularıyla da benzerlik göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, iki değişken arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalarda elde edilen bulgularla tutarlılık göstermektedir. Nitekim Steers'in 1977'de gerçekleştirdiği araştırmada da örgütsel bağlılığın işte kalma niyeti ve işte kalma arzusu ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Stumpf ve Hartman'ın 1984'te gerçekleştirdikleri araştırmada da örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetinin yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Davy ve diğerlerinin 1997'de iş güvencesinin işten ayrılma düşüncesine etkisini inceledikleri araştırmada da örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İş güvencesizliği algısının ile işten ayrılma niyeti aynı yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Ashford ve diğerlerinin 1989'daki araştırmalarında elde ettikleri bulgularla tutarlılık göstermektedir. Davy ve diğerleri de bu sonuca benzer yönde iş güvencesizliği algısının işten ayrılma niyetinin yordayıcısı olduğuna dair bulgular elde etmişlerdir.

İş güvencesizliği algısı ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünün belirlenmesinde Baron ve Kenny tarafından önerilen aracı değişken analizi yöntemi kullanıldığı bu araştırmada, çalışanların iş güvencesizliği algılarının, örgütsel bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyetlerini açıklamada istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda örgütsel bağlılığın, iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasında aracı değişken rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti bağımlı değişkenindeki değişimin % 20,1'inin iş güvencesizliği algısı ve örgütsel bağlılık bağımsız değişkenlerindeki değişim ile açıklanabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Çoklu regresyon

analizi sonucunda bağımsız değişken etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı belirlenmiştir. Bu sonuç bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir. Buna göre, iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel bağlılığın “kısmi aracı değişken” rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudanbir ilişki olduğunu ve bununla birlikte örgütsel bağlılık aracılığı ile dolaylı bir ilişki olduğunu da göstermektedir.

Bu araştırmada elde edilen bulguların otel çalışanları, yöneticileri ve bu konuda yapılacak diğer çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. İş güvencesizliği algısı ve örgütsel bağlılık, konaklama işletmelerinde iş gücü devrinin en belirgin yordayıcılarından biri olan işten ayrılma niyetine etki eden faktörler olarak belirlenmiştir. Sonuçlar, konaklama işletmelerinin, çalışanları için iş güvencesi sağlamalarının gereğini ve önemini vurgulamaktadır. Bu sonuca bağlı olarak konaklama işletmeleri yöneticilerine çalışanların işten ayrılma niyeti içine girmelerinin önlenmesinde örgütsel bağlılığı kuvvetlendirici yöntem ve uygulamaların geliştirilmesi önerilebilir. Çalışanların iş güvencesi bakımından endişe duymadıkları ve örgüte bağlılıklarının yüksek düzeyde tutulduğu koşullarda, işten ayrılma niyetinin ve dolayısıyla iş gücü devrinin düşük olacağı açıktır. Bu durum işletmenin etkili ve verimli olarak faaliyet göstermesine olumlu katkı sağlayacaktır.

Bu araştırma, turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Benzer araştırma bir araştırma hizmet sektörü dışında üretim ağırlıklı olarak faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirildiğinde farklı sonuçlara ulaşılabilir. Bunun yanı sıra araştırmanın örneklemini, turoperatörleri, seyahat acentaları, yiyecek – içecek işletmeleri ve diğer konaklama işletmeleri çalışanlarını da kapsayacak şekilde genişletilebilir.

Araştırma kapsamında uygulanan anket ile çalışanların yarı zamanlı ve tam zamanlı olmak üzere çalışma şekli ve belirli ve belirsiz süreli sözleşme ile çalışma bakımından kadro durumubelirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma öncesinde iş güvencesizliği algısının ve örgütsel bağlılığın bu özellikler bakımından farklılık göstereceği düşünülmüştür. Ancak uygulama sonrasında örnekleme yer alan yarı zamanlı ve belirli süreli çalışanların sayısının oldukça az olduğu belirlenmiştir. Bu

bağlamda, bu özelliklerinde değerlendirilebildiği farklı araştırmalarda gerçekleştirilmelidir. İstihdama ve çalışma koşullarına ilişkin diğer değişkenlerin dearaştırmaya dahil edilmesi, bu konularında kapsamlı olarak değerlendirilmesine yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abraham, Rebecca. "The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover". **Journal of Psychology**. v. 133. n. 4 (1999): 441 – 455.
- Addae, Helena M., K. Praveen Parboteeah. "Organizational Information, Organizational Commitment and Intention to Quit". **International Journal of Cross Cultural Management**. v. 6. n.3 (2006): 343 – 359.
- Adler, Seymour, Jacob Golan. "Lateness as a Withdrawal Behavior". **Journal of Applied Psychology**. v. 66. n. 5 (1981): 544 (Aktaran: Johns, Gary. "Geç Kalma, İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Psikolojisi". **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı: 2. Cilt Örgüt Psikolojisi**. ed. Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran. İstanbul: Literatür Yayınları, 2001: 271 – 294).
- Ağca, Veysel, Hayrettin Ertan. "Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme". **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. c. 10. s. 2 (2008): 135 – 156.
- Allen, Natalie J., John P. Meyer. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization". **Journal of Occupational Psychology**. v. 63 (1990): 1 – 18.
- Ambrose, Maureen, Ronald L. Hess, Shankar Ganesan. "The Relationship Between Justice and Attitudes: An Examination of Justice Effects on Event and System-Related Attitudes". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. v. 103 (2007): 21 – 36.
- Anderson, Christopher J., Jonas Pontusson. "Workers, Worries and Welfare States: Social Protection and Job Insecurity in 15 OECD Countries". **European Journal of Political Research**. v. 46 (2007): 211–235.
- Angle, Harold L., James L. Perry. "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness". **Administrative Science Quarterly**. v. 26 (1981): 1 – 14.
- Ashforth, Blake E., Fred Mael. "Social Identity Theory and the Organization". **Academy of Management Review**. v. 14. n. 1 (1989): 20 – 39.

- Ashford, Susan J., Cynthia Lee, Philip Bobko. "Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity: A Theory - Based Measure and Substantive Test". **Academy of Management Journal**. v. 32. n. 4 (1989): 803 – 829.
- Arı, Güler Sağlam, Hasan Bal, Emine Çına Bal. "İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma". **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 15. s. 3 (2010): 143 – 166.
- Avolio, Bruce J., Weichun Zhu, William Koh, Puja Bhatia. "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance". **Journal of Organizational Behavior**. v. 25 (2004): 951 – 968.
- Balay, Refik. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Baran, Muhteşem, Pelin Kanten, Selahattin Kanten, Murat Yaşlıoğlu. "An Empirical Research on the Relationship Between Job Insecurity and Employee Health and Safety". **Ege Akademik Bakış**. c. 9. s. 3 (2009): 969 – 976.
- Baron, Reuben M., David A. Kenny. "The Moderator – Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 51. n. 6 (1986): 1173 – 1182.
- Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Baysal, Ayşe Can, Erdal Tekarslan. **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**. 2. Bası. İstanbul: Avcıol Basım – Yayın, 1996.
- Bateman, Thomas S., Stephen Strasser. "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment". **Academy of Management Journal**. v. 27. n. 1 (1984): 95 – 112.
- Becker, Howard S. "Notes on the Concept of Commitment". **The American Journal of Sociology**. v. 66. n. 1 (1960): 32 – 40.
- Becker, Thomas E. Robert S. Billings, Daniel M. Eveleth, Nicole L. Gilbert. "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance". **Academy of Management Journal**. v. 39. n. 2 (1996): 464 – 482.
- Blau, Gary J. "On Assessing the Construct Validity of Two Multidimensional Constructs Occupational Commitment and Occupational Entrenchment". **Human Resource Management Review**. v. 11 (2001): 279 – 298.
- _____. "The Measurement and Prediction of Career Commitment". **Journal of Occupational Psychology**. v. 58 (1985): 277 – 288.

- Bolat, Oya İnci, Tamer Bolat. "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi". **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 11. s. 19 (2008): 75 – 94.
- Bosman, Jacqueline, Johanna H. Buitendach, Sebastiaan Rothmann. "Work Locus of Control and Dispositional Optimism as Antecedents to Job Insecurity". **Journal of Industrial Psychology**. v. 31. n. 4 (2005): 17 – 23.
- Buchanan, Bruce. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations". **Administrative Science Quarterly**. v. 19. n. 4 (1974): 533 – 546.
- _____. "Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment". **Public Administration Review**. v. 34. n.4 (1974): 339 – 347.
- _____. "To Walk An Extra Mile, The Whats, Whens, and Whys of Organizational Commitment". **Organizational Dynamics**. v. 3. n. 4 (1975): 67 – 80.
- Büssing, André. "Can Control at Work and Social Support Moderate Psychological Consequences of Job Insecurity? Results from a Quasi-Experimental Study in the Steel Industry". **European Journal of Work and Organizational Psychology**. v. 8, n. 2. (1999): 219 – 242 (Aktaran:Seçer, Barış."İş Güvencesizliği: Türleri, Başa Çıkma Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçları".Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar. ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009).
- Caldwell, David F., Jennifer A. Chatman, Charles A. O'Reilly. "Building Organizational Commitment: A Multifirm Study". **Journal of Occupational Psychology**. v. 63 (1990): 245 – 261.
- Cohen, Aaron. "The Relationship Between Commitment Forms and Work Outcomes: A Comparison of Three Models". **Human Relations**.v.53. n.3 (2000): 387–417.
- Çakır, Özlem. "İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği".Çalışma ve Toplum. c. 1 (2007): 117 – 140.
- Çarıkcı, İlker H., Özlem Çelikkol. "İş – Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi". **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. n. 1. s. 9 (2009): 153 – 170.
- Çavuş, Şenol, Arzu Gürdoğan. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma".**Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. s.1 (2008):18 – 34.
- Çiftçi, Birgül. "İşte Var Ol(Ama)Ma Sorunu ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri". **Çalışma ve Toplum**. s. 24 (2010): 153 – 173.
- Dale, Kathleen,Marilyn L. Fox. "Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stree".**Journal of Managerial Issues**. v. 20. n. 1 (2008): 109 – 130.

- Davy, Jeanette A., Angelo J. Kinicki, Christine L. Scheck. "A Test of Job Security's Direct and Mediated Effects on Withdrawal Cognitions". **Journal of Organizational Behavior**. v. 18 (1997): 323-349.
- Dekker, Sidney W. A., Wilmar B. Schaufeli. "The Effects of Job Insecurity on Psychological Health and Withdrawal: A Longitudinal Study". **Australian Psychologist**. v. 30. n. 1 (1995): 57 – 63.
- De Witte, Hans. "Job Insecurity: Review of the International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences". **Journal of Industrial Psychology**. v. 31. n. 4 (2005): 1 – 6.
- De Witte, Hans. "Long – Term Job Insecurity, Job Satisfaction and Organisational Attitudes: Test of Warr's Curvilinear Hypothesis". **Journal of Industrial Psychology**. v. 31. n. 4 (2005): 41 – 47.
- De Witte, Hans. "Job Insecurity and Psychological Well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues". **European Journal Of Work And Organizational Psychology**. v. 8. n. 2 (1999): 155–177.
- De Witte, Hans, Katharina Näswall. "'Objective' vs 'Subjective' Job Insecurity: Consequences of Commitment in Four European Countries Temporary Work for Job Satisfaction and Organizational". **Economic and Industrial Democracy**. v. 24. n. 2 (2003): 149 – 188.
- Eby, Lillian T., Deena M. Freeman, Michael C. Rush, Charles E. Lance. "Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of An Integrative Theoretical Model". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. v. 72 (1999): 463–483.
- Erdem, Ramazan. "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma". **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. c.2. s.2 (2007): 63-79.
- Erkmen, Turhan. **Örgüt Kültürü: İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010.
- Geurts, Sabine, Wilmar Schaufeli, Jan De Jonge. "Burnout and Intention to Leave Among Mental Health – Care Professionals: A Social Psychological Approach". **Journal of Social and Clinical Psychology**. v. 17. n. 3 (1998): 341 – 362.
- Glisson, Charles, Mark Durick. "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations". **Administrative Quarterly**. v. 33 (1988): 61 – 81.
- Greenhalgh, Leonard, Zehava Rosenblatt. "Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity". **Academy of Management Review**. v. 9. n. 3 (1984): 438 – 448.

- Greenhalgh, Leonard, Robert Sutton. "Organizational Effectiveness and Job Insecurity". **Job Insecurity: Coping with Jobs at Risk**. ed. Jean Hartley, Dan Jacobson, Bert Klandermans, Tinka Van Vuuren. UK: Sage Publications, 1991 (Aktaran: Çakır, Özlem. "İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği". *Çalışma ve Toplum*. c. 1 (2007): 117 – 140).
- Gül, Hasan, Ercan Oktay, Hakan Gökçe. "İş tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama". **Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E – Dergisi**. s. 15 (2008): 1 – 11.
- Hall, Douglas T., Benjamin Schneider, Harold T. Nygren. "Personal Factors in Organizational Identification". **Administrative Science Quarterly**. v. 15 (1970): 176 – 190.
- Harvey, Michael G., Milorad M. Novicevic, Cheri Speier. "Inpatriate Managers: How to Increase the Probability of Success". **Human Resource Management Review**. v. 9. n.1 (1999): 51 – 81.
- Heaney, Catherine A., Barbara A. Israeli, James S. House. "Chronic Job Insecurity Among Automobileworkers: Effects on Job Satisfaction and Health". **Social Science & Medicine**. v. 38 (1994): 1431 – 1437.
- Hornung, Severin. "Alienation Matters: Validity and Utility of Etzioni's Theory of Commitment in Explaining Prosocial Organizational Behavior". **Social Behavior and Personality**. v. 38, n. 8 (2010): 1081 – 1096.
- Hrebiniak, Lawrence G., Joseph A. Alutto. "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment". **Administrative Science Quarterly**. v.17 (1972): 555 – 573.
- Irving, Gregory P., Daniel F. Coleman, Christine L. Cooper. "Further Assessments of a Three – Component Model of Occupational Commitment: Generalizability and Differences Across Occupations". **Journal of Applied Psychology**. v. 82. n. 3 (1997): 444 – 452.
- İnce, Mehmet, Hasan Gül. **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları, 2005.
- İşcan, Ömer Faruk, Canan Nur Karabey. "Örgütsel Özdeşleşme". **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**. ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009: 17 – 56.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes. **Exploring the Corporate Strategy**. London: Prentice Hall, 1984 (Aktaran: Erdil, Oya, Hakan Kitapçı, Ergin Turan. "Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. c.19. s.1 (2005): 259 – 273).
- Kahn, William A. "Psychological conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work". **Academy of Management Journal**. v. 33. n. 4 (1990): 692-724.

- Kang, Inwon, Kun Chang Lee, Sangjae Lee, Jiho Choi. "Investigation of Online Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map". **Computers in Human Behavior**. v. 23 (2007): 111–126.
- Kanter, Rosabeth M. "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities". **American Sociological Review**. v. 33. n.4 (1968): 499 – 517.
- Kaşlı, Mehmet. "İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 8. s. 2 (2007): 159-174.
- Kelman, Herbert C. "Compliance, Identification, and Internalization Three Processes of Attitude Change". **The Journal of Conflict Resolution**. v. 2. n. 1 (1958): 51 – 60.
- Keser, Aşkın. "Tükenmişlik Sendromu". **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**. ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009: 463 – 478.
- Lee, Thomas W., Richard T. Mowday. "Voluntarily Leaving An Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover". **Academy of Management Journal**. v. 30. n.4 (1987): 721 – 743.
- Lee, Cynthia, Philip Bobko, Zhen Xiong Chen. "Investigation of the Multidimensional Model of Job Insecurity in China and the USA". **Applied Psychology: An International Review**. v. 55. n. 4 (2006): 512 – 540.
- Lee, Thomas W., Susan J. Ashford, James P. Walsh, Richard T. Mowday. "Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes". **Journal of Management**. v. 18. n. 1 (1992): 15 – 32.
- Lim, Vivien K. G. "Job Insecurity and Its Outcomes: Moderating Effects of Workbased and Nonwork-based Social Support". **Human Relations**. v. 2 (1996): 171 – 194 (Aktaran: Sverke, Magnus, Johnny Hellgren, Katharina Näswall. "No Security: A Meta – Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences". *Journal of Occupational Health Psychology*. v. 7. n. 3 (2002): 242 – 264).
- Lo, May – Chiun, T. Ramayah, Hii Wei Min, Peter Songan. "The Relationship Between Leadership Styles and Organizational Commitment in Malaysia: Role of Leader – Member Exchange". **Asia Pacific Business Review**. v. 16. n. 1 – 2 (2010): 79 – 103.
- Knippenberg, Daan Van, Ed Sleebos. "Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self – definition, Social Exchange, and Job Attitudes". **Journal of Organizational Behavior**. v. 27 (2006): 571 – 584.

- Kumaş, Handan. “İşsizliğin Psiko-Sosyal Boyutu ve Çalışma Yaşamına İlişkin Değerler Üzerindeki Etkileri”.**Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**.c. 3. s.4 (2001) (Aktaran:Çakır, Özlem. “İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği”. Çalışma ve Toplum. c. 1 (2007): 117 – 140).
- Marchiori, Dennis A., Alan B. Henkin. “Organizational Commitment of a Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions”. **Medical Teacher**. v. 26. n. 4 (2004): 353–358.
- Martin, Christopher L., Nathan Bennett. “The Role of Justice Judgements in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment”.**Group and Organization Management ABI/INFORM Global**. v. 21. n. 1 (1996): 84 – 104.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter. “Job Burnout”. **Annual Review of Psychology**. v. 52 (2001): 397–422.
- Maslow, Abraham H. **Motivation and Personality**. New York: Harper, 1954 (Aktaran:Greenhalgh, Leonard,Zehava Rosenblatt. “Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity”. *Academy of Management Review*. v. 9. n. 3 (1984): 438 – 448).
- Mauno, Saijo,Ulla Kinnunen. “Perceived Job Insecurity Among Dual-Earner Couples: Do Its Antecedents Vary According to Gender, Economic Sector and the Measure Used?”.**Journal of Occupational and Organizational Psychology**. v. 75 (2002): 295 – 314.
- Mayer, Roger C.,F. David Schoorman. “Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon’s Model”.**Journal of Organizational Behavior**. v. 19. n. 1 (1998): 15 – 28.
- Mert, Ibrahim S.,Nurzahit Keskin, Türker Baş. “Leadership Style and Organizational Commitment: Test of a Theory in Turkish Banking Sector”.**Journal of Academic Research in Economics**. v. 2. n. 1 (2010): 1 – 20 (Aktaran:Ali, Nazim, Muhammad A. A. Babar, Sudhair A. Bangash, “Relationship between Leadership Styles and Organizational Commitment amongst Medical Representatives of National and Multinational Pharmaceuticals Companies, Pakistan (An Empirical Study)”. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. v. 2. n. 10 (2011): 524 – 529)
- Meyer, John P., Natalie J. Allen. “The Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”. **Human Resource Management Review**. v. 1. n. 1 (1991):61 – 89.
- _____. **Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application**. California: Sage Publications, 1997.
- Meyer, John P., Lynne Herscovitch. “Commitment in the Workplace Toward a General Model”. **Human Resource Management Review**. v. 11 (2001): 299 – 326.

- Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta – analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences". **Journal of Vocational Behavior**. v. 61 (2002): 20 – 52.
- Michaels, Ronald E., William L. Cron, Alan J. Dubinsky, Erich A. Joachimsthaler. "Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers". **Journal of Marketing Research**. v. 25. n. 4 (1988): 376 – 383.
- Millward, Lynne J., Lee J. Hopkins. "Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment". **Journal of Applied Social Psychology**. v. 28. n. 16 (1998): 1530 – 1556.
- Morris, James H., J. Daniel Sherman. "Generalizability of an Organizational Commitment Model". **Academy of Management Journal**. v. 24. n. 3 (1981): 512 – 526.
- Mowday, Richard T. "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment". **Human Resource Management Review**. v. 8. n.4 (1998): 387 – 401.
- Mowday, Richard T., Richard M. Steers, Lyman W. Porter. "The Measurement of Organizational Commitment". **Journal of Vocational Behavior**. v. 14 (1979): 224 – 247.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, Richard M. Steers. **Employee – Organization Linkages**. New York: Academic Press, 1982 (Aktaran: İnce, Mehmet, Hasan Gül. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları, 2005).
- Näswall, Katharina, Hans De Witte. "Who Feels Insecure in Europe? Predicting Job Insecurity from Background Variables". **Economic and Industrial Democracy**. v. 24. n. 2 (2003): 189 – 215.
- Naumann, Stefanie E., Robert J. Bies, Christopher L. Martin. "The Role of Organizational Support and Justice During A Layoff". **Academy of Management Journal, ABI/INFORM Global**. (1995): 89 – 93.
- Oldham, Greg R., J. Richard Hackman, Jone L. Pearce. "Conditions Under Which Employees Respond Positively to Enriched Work". **Journal of Applied Psychology**. v. 61. n. 4 (1976): 395 – 403.
- Oliver, Nick. "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development". **Journal of Occupational Psychology**. v. 63 (1990): 19 – 31.
- O'Reilly, Charles. "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations". **California Management Review**. v. 31. n. 4 (1989): 9 – 25 (Aktaran Murat, Güven, Banu Açıkgöz. "Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi

- Örneği".Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. c. 3. s. 5 (2007): 1 – 20.
- Organ, Dennis W., Katherine Ryan. "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior". **Personnel Psychology**. v. 48 (1995): 775 – 802.
- Önder, Çetin, Arzu S. Wasti."İş Güvencesi Endeksi ve İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi".**Yönetim Araştırmaları Dergisi**. c. 2. s.1 (2002): 1 – 33.
- Öz, Ela. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı". **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**. ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009: 57 – 94.
- Özdevecioğlu, Mahmut, Aylin Aktaş. "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş – Aile Çatışmasının Rolü". **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s. 28 (2007): 1 – 20.
- Özgen, Hande Mimaroglu, Hüseyin Özgen. "Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma".**Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.19. s. 1 (2010): 1-19.
- Özmen, Ömür Timurcanday, Pınar Süral Özer, Ömür Yaşar Saatçioğlu. "Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma".**Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. c. 6. s. 2 (2005): 1 – 14.
- Penley, Larry E., Sam Gould. "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations". **Journal of Organizational Behavior**. v. 9 (1988): 43 – 59.
- Pfeffer, Jeffrey. **The Human Equation: Building Profits by Putting People First**. Boston: Harvard Business School Press, 1998 (Aktaran: Mowday, Richard T. "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment". Human Resource Management Review. v. 8. n. 4 (1998): 387 – 401).
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, Daniel G. Bachrach. "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". **Journal of Management**. v. 26. n.3 (2000): 513–563.
- Porter, Lyman W. Richard M. Steers, Richard T. Mowday, Paul V. Boulian. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians". **Journal of Applied Psychology**. v. 59. n. 5 (1974): 603 – 609 (Aktaran: İnce, Mehmet, Hasan Gül. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Mehmet Çizgi Kitabevi Yayınları, 2005).

- Poyraz, Kemal, Bülent Kama. “Algılanan İş Güvencesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”.**Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 13. s. 2 (2008): 143 – 164.
- Powell, Deborah M., John P. Meyer. “Side – bet Theory and the Three – Component Model of Organizational Commitment”. **Journal of Vocational Behavior**. v. 65 (2004): 157 – 177.
- Pritchard, Mark P., Mark P. Havitz, Dennis R. Howard. “Analyzing the Commitment Loyalty – Link in Service Contexts”. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 27, n. 3 (1999): 333 – 348.
- Quine, Lyn. “Workplace Bullying in Nurses”.**Journal of Health Psychology**. v. 6. n. 1 (2001): 73 – 84.
- Randall, Donna M. “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”. **Academy of Management Review**. v. 12. n. 3 (1987): 460 – 471.
- Reichheld, Frederick F. **The Loyalty Effect**. Boston: Harvard Business School Press, 1996 (Aktaran: Mowday, Richard T. “Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment”. *Human Resource Management Review*. v. 8. n. 4 (1998): 387 – 401).
- Reichers, Arnon E. “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”. **Academy of Management Review**. v. 10. n. 3 (1985): 465 – 476.
- Riketta, Michael. “Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis”.**Journal of Organizational Behavior**. v. 23 (2002): 257 – 266.
- Riketta, Michael, Rolf Van Dick. “Foci of Attachment in Organizations: A Meta-Analytic Comparison of the Strength and Correlates of Workgroup Versus Organizational Identification and Commitment”. **Journal of Vocational Behavior**. v. 67 (2005): 490 – 510.
- Rizzo, John R., Robert J. House, Sidney I. Lirtzman. “Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations”.**Administrative Science Quarterly**.v. 15. n. 2 (1970): 150 – 163.
- Roberts, Darryl R., Thomas O. Davenport. “Job Engagement: Why It’s Important and How to Improve It”. **Employment Relations Today**. v. 29. n. 3 (2002): 21–29.
- Roehling, Mark V. “The Origins and Early Development of the Psychological Contract Construct”.**Journal of Management History**. v. 3. n. 2 (1997): 204 – 217.
- Rosanas, Josep M., Manuel Velilla. “Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations”. **Journal of Business Ethics**. v.44 (2003): 49–59.

- Rosenblatt, Zehava, Ayalla Ruvio. "A Test of a Multidimensional Model of Job Insecurity: The Case of Israeli Teachers". **Journal of Organizational Behavior**. v. 17 (1996): 587 – 605.
- Rosenblatt, Zehava, Ilan Talmud, Ayalla Ruvio. "A Gender-based Framework of the Experience of Job Insecurity and its Effects on Work Attitudes of Israeli Schoolteachers". **European Journal of Work and Organizational Psychology**. v. 8. n. 2 (1999): 1 – 37.
- Rosenholtz, Susan J., Carl Simpson. "Workplace Conditions and the Rise and Fall of Teachers' Commitment", **Sociology of Education**. v. 63, n. 4 (1990): 241-257.
- Roskies, Ethel, Christiane Louis-Guerin, Claudette Fournier. "Coping With Job Insecurity: How Does Personality Make a Difference?". **Journal of Organizational Behavior**. v. 14. n. 7 (1993): 617 – 630.
- Rotter, Julian B. "Some Problems and Misconceptions Related to the Construct of Internal Versus External Control of Reinforcement". **Journal of Consulting and Clinical Psychology**. v. 43. n. 1 (1975) (Aktaran: Çakır, Özlem "İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği". Çalışma ve Toplum. c. 1 (2007): 117 – 140).
- Rousseau, Denise M. **Psychological Contracts in Organizations, Understanding Written and Unwritten Contracts**. California: Sage Publications, 1995.
- Rusbult, Caryl E., Dan Farrell, Glen Rogers, Arch G. Mainous. "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction". **Academy of Management Journal**. v. 31. n. 3 (1988): 599 – 627.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. 4. Baskı. Bursa: Alfa Aktuel Basım, 2008.
- Saks, Alan M. "Antecedents and Consequences of Employee Engagement". **Journal of Managerial Psychology**. v. 21. n. 7 (2006): 600 – 619.
- Salancik, Gerald R. "Commitment Is Too Easy!". **Organizational Dynamics**. v. 6 (1977): 62 – 80.
- Scandura, Terri A., Melenie J. Lankau. "Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction". **Journal of Organizational Behavior**. v. 18 (1997): 377 – 391.
- Schein, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 2. Baskı. San Francisco CA: Jossey – Bass, 1992 (Aktaran: Şimşek, Hasan. Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007).
- Seçer, Barış. "İş Güvencesizliği: Türleri, Başa Çıkma Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçları". **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**. ed. Aşkın

- Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009: 307 – 344.
- Seçer, Barış. “İçsel İşten Ayrılma: Nedenleri, Ölçülmesi ve Önlenmesi”.**Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**. ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009: 549 – 566.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker. “Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi – Sample Study”.**Journal of Organizational Behavior**. v.25. n.3 (2004): 293 – 315.
- Sheldon, Mary E. “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”. **Administrative Science Quarterly**. v. 16. n. 2 (1971): 143 – 150.
- Shore, Lynn M. Kevin Barksdale. “Examining Degree of Balance and Level of Obligation in the Employment Relationship: A Social Exchange Approach”.**Journal of Organizational Behavior**. v.19 (1998): 731 – 744.
- Shore, Lynn McFarlane, Harry J. Martin. “Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions”.**Human Relations**.v. 42. n. 7 (1989): 625 – 638.
- Shore, Lynn McFarlane, Sandy J. Wayne. “Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support”. **Journal of Applied Psychology**. v.78. n. 5 (1993): 774 – 780.
- Somers, Mark John. “Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects”. **Journal of Organizational Behavior**. v. 16 (1995): 49 – 58.
- Steers, Richard M. “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”. **Administrative Science Quarterly**. v. 22 (1977): 46 – 56.
- Stevens, John M., Janice M. Beyer, Harrison M. Trice. “Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment”.**Academy of Management Journal**. v.21. n. 3 (1978): 380-396.
- Stumpf, Stephen A., Karen Hartman. “Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal”.**Academy of Management Journal**.v. 27. n. 2 (1984): 308 – 329.
- Sverke, Magnus, Johnny Hellgren. “The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium”.**Applied Psychology: An International Review**. v. 51. n. 1 (2002): 23 – 42.
- Sverke, Magnus, Johnny Hellgren, Katharina Näswall. “Job Insecurity: A Literature Review”. Stockholm: SAL TSA Publications, 2006. http://www.ekhist.uu.se/Saltsa/Saltsa_pdf/2006_3_Job%20insecurity_Sverke.pdf [25.03.2011].

- Sverke, Magnus, Johnny Hellgren, Katharina Näswall. “No Security: A Meta – Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences”.**Journal of Occupational Health Psychology**. v. 7. n. 3 (2002): 242 – 264 (Aktaran: Seçer, Barış.“İş Güvencesizliği: Türleri, Başa Çıkma Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçları”.Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar. ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009: 307 – 344).
- Tak, Bilçin, Adem Çiftçioğlu. “Algılanan Örgütsel Prestij İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**. s. 18 (2009): 100-116.
- Tang, Thomas L.,Linda J. Sarsfield – Baldwin. “Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment”.**Advanced Management Journal**. v. 61. n. 3 (1996): 25 – 32.
- Tett, Robert P., John P. Meyer. “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based On Metaanalytic Findings”.**Personnel Psychology**. v. 46 (1993): 259 – 290.
- Tsui, Anne S., Terri D. Egan, Charles A. O'Reilly. “Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment”.**Administrative Science Quarterly**. v. 37 (1992): 549 – 579.
- Türkiye Otelciler Federasyonu TÜROFED.**Turizm Raporu**. s.1 (2010) [http://www.turofed.org.tr/webfolders/istatistik/TURIZM_RAPORU\(1\).pdf](http://www.turofed.org.tr/webfolders/istatistik/TURIZM_RAPORU(1).pdf) [17.04.2011].
- Türkiye Otelciler Federasyonu TÜROFED.**Turizm Raporu**. s.2 (2010) http://www.turofed.org.tr/webfolders/istatistik/TURIZM_RAPORU_02_k.pdf [17.04.2011].
- Türkiye Otelciler Federasyonu TÜROFED.**Turizm Raporu**. s.3 (2010) http://www.turofed.org.tr/webfolders/istatistik/Turizm_Raporu-3.pdf [17.04.2011].
- Van Dyne, Linn, Jill W. Graham, Richard M. Dienesch. “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation”. **Academy of Management Journal**. v.34. n.4 (1994): 765 – 802.
- Van Vuuren, Tinka, Bert Klandermans, Dan Jacobson, Jean Hartley. “Predicting Employees’ Perceptions of Job Insecurity”.**Job Insecurity: Coping with Jobs at Risk**. ed. Jean Hartley, Dan Jacobson, Bert Klandermans, Tinka Van Vuuren. UK: Sage Publications, 1991: 65 – 78 (Aktaran: Seçer, Barış.“İş Güvencesizliği: Türleri, Başa Çıkma Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçları”.Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar. ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009).
- Vandenberg, Robert J., Charles E. Lance. “Examining The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment”. **Journal of Management**. v. 18. n. 1 (1992): 153 – 167.

- Vandenberghe, Christian, Kathleen Bentein. “A Closer Look at the Relationship between Affective Commitment to Supervisors and Organizations and Turnover”. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. v. 82 (2009): 331-348.
- Wallace, Jean E. “Becker’s Side – Bet Theory of Commitment Revisited: Is It Time for a Moratorium or a Resurrection”. **Human Relations**. v. 50. n. 6 (1997): 727 – 749.
- Wasti, Arzu. “Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları”. **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**. ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009: 17 – 38.
- Wiener, Yoash. “Commitment in Organizations: A Normative View”. **Academy of Management Review**. v. 7. n. 3 (1982): 418 – 428.
- Williams, Larry J., Stella E. Anderson. “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In – Role Behaviors”. **Journal of Management**. v. 17. n. 3 (1991): 601 – 617.
- Whyte, William H. **The Organization Man**. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2002.
- Yürür, Senay. “Örgütsel Adalet”. **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**. ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009: 167 – 207.
- Zeytinoğlu, Işık Urla, Margaret Denton, Sharon Davies, Andrea Baumann, Jennifer Blythe, Linda Boos. “Associations Between Work Intensification, Stress and Job Satisfaction: The Case of Nurses in Ontario”. **Industrial Relations**. v. 62. n. 2 (2007): 201 – 225.
- Zeytinoğlu, Işık Urla, Margaret Denton, Sharon Davies, Jennifer Millen Plenderleith. “Office Home Care Workers' Occupational Health: Associations with Workplace Flexibility and Worker Insecurity”. **Healthcare Policy**. v.4. n. 4 (2009): 108 – 121.
- Zeytinoglu, Işık Urla, Gözde Yılmaz, Aşkın Keser, Kıvanç Inelmen, Duygu Uygur, Arzu Özsoy. “Job Satisfaction, Flexible Employment and Job Security Among Turkish Service Sector Workers”. **Economic and Industrial Democracy**. (Accepted in 2011).

EKLER

Ek 1. Anket Formu

BÖLÜM A: DEMOGRAFİK BİLGİLER

A1. Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek			
A2. Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 18 - 27	<input type="checkbox"/> 28 - 37	<input type="checkbox"/> 38 - 47	<input type="checkbox"/> 48 ve üzeri	
A3. Eğitim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü
A4. Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekâr			

BÖLÜM B: ÇALIŞMA ŞEKLİ

B1. Çalıştığınız Departman:	(Lütfen belirtiniz.)				
B2. Göreviniz:	(Lütfen belirtiniz.)				
B3. Mevcut pozisyonunuzdaki çalışma süreniz: YIL AY			
B4. Şu anda bağlı bulunduğunuz işletmedeki çalışma süreniz: YIL AY			
B5. Şu anda çalışmakta olduğunuz işletmedeki çalışma şekliniz:	<input type="checkbox"/> Tam Zamanlı	<input type="checkbox"/> Yarı Zamanlı (Part-time)			
B6. Şu andaki kadronuz (pozisyonunuz):	<input type="checkbox"/> Belirsiz Süreli (Kadrolu)	<input type="checkbox"/> Belirli Süreli (Sözleşmeli)			

BÖLÜM C: ANKET FORMU

Aşağıdaki cümleler kişilerin çalıştıkları kurum hakkında çeşitli duygu ve düşüncelerini yansıtmaktadır. Lütfen bu cümlelere ŞU ANDA ÇALIŞTIĞINIZ KURUM açısından ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Tercih ettiğiniz seçeneğin sağ yanındaki kutuyu işaretleyiniz.

1. Çalıştığım kurumun başarılı olabilmesine katkıda bulunabilmek için benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye istekliyim.

Kesinlikle katılıyorum	<input type="checkbox"/>	Kısmen katılıyorum	<input type="checkbox"/>	Kararsızım	<input type="checkbox"/>	Kısmen katılmıyorum	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle katılmıyorum	<input type="checkbox"/>
------------------------	--------------------------	--------------------	--------------------------	------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------

2. Arkadaşlarıma çalıştığım kurumun çalışılabilecek en iyi kurum olduğunu söylerim.

Kesinlikle katılıyorum	<input type="checkbox"/>	Kısmen katılıyorum	<input type="checkbox"/>	Kararsızım	<input type="checkbox"/>	Kısmen katılmıyorum	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle katılmıyorum	<input type="checkbox"/>
------------------------	--------------------------	--------------------	--------------------------	------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------

3. Çalıştığım kuruma karşı çok az sadakat hissediyorum.

Kesinlikle katılıyorum	<input type="checkbox"/>	Kısmen katılıyorum	<input type="checkbox"/>	Kararsızım	<input type="checkbox"/>	Kısmen katılmıyorum	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle katılmıyorum	<input type="checkbox"/>
------------------------	--------------------------	--------------------	--------------------------	------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------

4. Bu kurumda çalışmayı sürdürmek için hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.

Kesinlikle katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Kararsızım		Kısmen katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
------------------------	--	--------------------	--	------------	--	---------------------	--	-------------------------	--

5. Kendi değerlerimle, çalıştığım kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu düşünüyorum.

Kesinlikle katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Kararsızım		Kısmen katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
------------------------	--	--------------------	--	------------	--	---------------------	--	-------------------------	--

6. Başkalarına bu kurumun bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyarım.

Kesinlikle katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Kararsızım		Kısmen katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
------------------------	--	--------------------	--	------------	--	---------------------	--	-------------------------	--

7. Yaptığım iş aynı olduğu sürece başka bir kurumda da çalışabilirim.

Kesinlikle katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Kararsızım		Kısmen katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
------------------------	--	--------------------	--	------------	--	---------------------	--	-------------------------	--

8. Bu kurum, iş verimimin artması için beni gerçekten destekler.

Kesinlikle katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Kararsızım		Kısmen katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
------------------------	--	--------------------	--	------------	--	---------------------	--	-------------------------	--

9. Şu anki durumumda meydana gelebilecek en ufak değişim, bu kurumdan ayrılmama neden olabilir.

Kesinlikle katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Kararsızım		Kısmen katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
------------------------	--	--------------------	--	------------	--	---------------------	--	-------------------------	--

10. İşe girerken incelediğim seçenekler arasında bu kurumu tercih ettiğim için çok memnunum.

Kesinlikle katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Kararsızım		Kısmen katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
------------------------	--	--------------------	--	------------	--	---------------------	--	-------------------------	--

11. Bu kuruma sonuna kadar bağlı kalmak bana fazla bir yarar sağlamaz.

Kesinlikle katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Kararsızım		Kısmen katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
------------------------	--	--------------------	--	------------	--	---------------------	--	-------------------------	--

12. Bu kurumun çalışanlarıyla ilgili önemli konularda yürüttüğü politikaları benimsemek bana çoğu zaman zor geliyor.

Kesinlikle katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Kararsızım		Kısmen katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
------------------------	--	--------------------	--	------------	--	---------------------	--	-------------------------	--

13. Çalıştığım kurumun geleceğini gerçekten önemsiyorum.

Kesinlikle katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Kararsızım		Kısmen katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
------------------------	--	--------------------	--	------------	--	---------------------	--	-------------------------	--

14. Bana göre bu kurum çalışılacak kurumların en iyisidir.

Kesinlikle katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Kararsızım		Kısmen katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
------------------------	--	--------------------	--	------------	--	---------------------	--	-------------------------	--

15. Bu kurumda çalışmaya karar vermek benim açımdan kesinlikle bir hataydı.

Kesinlikle katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Kararsızım		Kısmen katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
------------------------	--	--------------------	--	------------	--	---------------------	--	-------------------------	--

16. Büyük bir olasılıkla yakın zamanda yeni bir iş aramaya başlayacağım.

Kesinlikle katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Kararsızım		Kısmen katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
------------------------	--	--------------------	--	------------	--	---------------------	--	-------------------------	--

17. Tekrar tercih etme imkânım olsaydı, yine bu kurumda çalışmayı tercih ederdim.

Kesinlikle katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Kararsızım		Kısmen katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
------------------------	--	--------------------	--	------------	--	---------------------	--	-------------------------	--

18. Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.

Kesinlikle katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Kararsızım		Kısmen katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
------------------------	--	--------------------	--	------------	--	---------------------	--	-------------------------	--

19. Şu anda işten çıkarılma tehlikesiyle karşı karşıya değilim.

Kesinlikle katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Kararsızım		Kısmen katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
------------------------	--	--------------------	--	------------	--	---------------------	--	-------------------------	--

20. Bu kurumda çalışmaya devam etmek istediğim sürece, bu kurumun çalışmak için sürekli ve sabit bir yer olduğuna eminim.

Kesinlikle katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Kararsızım		Kısmen katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
------------------------	--	--------------------	--	------------	--	---------------------	--	-------------------------	--

21. Geleceğimi düşündüğümde, bu işyeri için fazla çalışmak anlamsız geliyor.

Kesinlikle katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Kararsızım		Kısmen katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
------------------------	--	--------------------	--	------------	--	---------------------	--	-------------------------	--

22. Mevcut iş yerimde iş güvencesi konusunda tedirginim.

Kesinlikle katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Kararsızım		Kısmen katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
------------------------	--	--------------------	--	------------	--	---------------------	--	-------------------------	--

23. İşten çıkarılma ihtimalimin olduğunu düşünüyorum.

Kesinlikle katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Kararsızım		Kısmen katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
------------------------	--	--------------------	--	------------	--	---------------------	--	-------------------------	--

24. Üç ay sonra da büyük bir olasılıkla bu işte çalışıyor olacağım.

Kesinlikle katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Kararsızım		Kısmen katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
------------------------	--	--------------------	--	------------	--	---------------------	--	-------------------------	--

25. Bu kurumdaki geleceğimle ilgili endişelerim var.

Kesinlikle katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Kararsızım		Kısmen katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
------------------------	--	--------------------	--	------------	--	---------------------	--	-------------------------	--

26. İş güvencem ile ilgili endişelerim var.

Kesinlikle katılıyorum	<input type="checkbox"/>
---------------------------	--------------------------

Kısmen katılıyorum	<input type="checkbox"/>
-----------------------	--------------------------

Kararsızım	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------

Kısmen katılmıyorum	<input type="checkbox"/>
------------------------	--------------------------

Kesinlikle katılmıyorum	<input type="checkbox"/>
----------------------------	--------------------------

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi: 03.05.1983

Doğum Yeri: İstanbul

EĞİTİM

Eylül 2009 – ...	Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans
2002 – 2006	Bilkent Üniversitesi, Ankara Lisans, İşletme
1994 – 2002	Sankt Georg Avusturya Lisesi

İŞ TECRÜBESİ

Eylül 2010 – ...	İstanbul Üniversitesi, İstanbul İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış Ana Bilim Dalı Araştırma Görevlisi
Eylül 2010 – Nisan2007	Çağdaş Adam Ayakkabı End. Paz. Ltd. Şti. Perakende Mağazalar Yönetimi ve Koordinasyon Yönetici Asistanı
Eylül 2006 – Aralık 2006	Koç Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans Programı Araştırma Görevlisi ve Öğretim Asistanı
Ocak – Mayıs 2004	Bilkent Üniversitesi, Ankara
Eylül – Aralık 2005	İşletme Bölümü, Tutorial
Haziran –Ağustos 2004	Mercedes Benz Türk A.Ş., İstanbul Otobüs Satış ve Pazarlama Departmanı, Stajyer

YABANCI DİLLER

- İngilizce (İyi)
- Almanca (İyi)
- İtalyanca (Temel)