

# İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN YAPISAL EŞİTLİK MODELİYLE ANALİZİ

Doç. Dr. Hüseyin GÜRBÜZ  
Taceddin DENKTAŞ



# İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN YAPISAL EŞİTLİK MODELİYLE ANALİZİ

Doç. Dr. Hüseyin GÜRBÜZ<sup>1</sup>  
Taceddin DENKTAŞ<sup>2</sup>

DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10806572>



---

<sup>1</sup> Doç. Dr. Hüseyin GÜRBÜZ, Anadolu Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı, huseyngurbuz@anadolu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1085-9164

<sup>2</sup> ESOĞÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü YKL Öğrencisi, t.denktas@korel.com.tr, ORCID: 0009-0006-9672-0660

Copyright © 2024 by iksad publishing house  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic Development and Social Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TÜRKİYE TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E mail: [iksadyayinevi@gmail.com](mailto:iksadyayinevi@gmail.com)

[www.iksadyayinevi.com](http://www.iksadyayinevi.com)

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications – 2024©

**ISBN: 978-625-367-635-3**

Cover Design: İbrahim KAYA

March / 2024

Ankara / Türkiye

Size = 14.8x21cm

## ÖNSÖZ

Bir şirketin sürdürülebilir gelişimi yalnızca yöneticileri ilgilendiren bir konu değildir. Şirketin verimliliğinden, kârından ve başarısından tüm şirket çalışanları sorumludur. Çalışanların bu sorumluluğu üstlenebilmelerinin en önemli ön koşullarından biri de örgüte bağlılıktır.

Çalıştığı şirkete (kamu ve özel kurum) kendini bağlı hissetmeyen veya bu şirkette yalnızca zorunlu nedenlerle kalan bir çalışanın, şirket adına verimlilik elde etmesi ve bu işe katma değer sağlaması kolay değildir.

İşletmeler, işletme amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirmek için insan kaynaklarının önemini anlamış durumdadır. Artan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için, işletmeler mevcut çalışanlarını örgüte bağlılığını güçlendirmeyi hedeflemektedir. Son yıllarda, örgütsel bağlılık, çalışan katılımını artırma ve örgütün genel etkinliğini artırma konularında önemli bir konu haline gelmiştir.

Kuruluşların temel hedeflerinden biri çalışanların işlerinden ve organizasyonlarından memnuniyetini sağlamaktır. Bu amaca ulaşmada bireyin örgütün hedeflerini kabul etmesi ve örgütte kalma isteği yani örgütsel bağlılık önemli bir rol oynamaktadır.

‘Örgütsel bağlılık’ üzerine pek çok araştırma yapılmış olmasına rağmen bu konunun doğası, öncülleri, sonuçları ve bağlantıları belirsizdir. Dolayısıyla bu araştırmanın ana odağı örgütsel bağlılığın öncüllerinden olan kişisel özelliklerin bağlılık türleri üzerindeki etkisinin analizine yöneliktir

Bu çalışmanın amacı, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığa etki eden faktörler üzerinde araştırma yapmak ve X A.Ş. fabrikalarında örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik faktörlere ve fabrika farklılıklarına göre değişip değişmediğini belirleyerek, elde edilecek

bilgi ve bulgulardan faydalanarak, çalışanların örgüte bağlılık davranışlarının artırılmasında kullanılmak üzere X A.Ş. firması yöneticilerine sunmaktır.

Örgütsel bağlılığın Yapısal Eşitlik Modeliyle (YEM) analizi ve örgütsel bağlılığın demografik değişkenlere göre (Cinsiyet, Medeni Durum, İş yerindeki Görevi (Mavi yakalı) ve iş yerinde çalışanların çalışma durumlarına göre (Gündüz – Vardiya usulü dönüşümlü)) ele alınmasından dolayı, bu çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı, yapısal eşitlik modellemesi (YEM)

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
GİRİŞ .....	10
1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ .....	12
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	12
1.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı .....	16
1.2.1 Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları.....	17
1.2.1.1. Duygusal Bağlılık .....	17
1.2.1.2 Devamlılık Bağlılığı .....	18
1.2.1.3 Normatif Bağlılık.....	18
1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	19
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI .....	22
ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	22
3. X A.Ş. ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ .....	28
3.1 Araştırmanın Amacı .....	28
3.2 Araştırmanın Önemi .....	28
3.3 Araştırmanın Yöntemi .....	29
3.3.1 Ölçek ve Veri Toplama.....	29
3.3.2. Araştırmanın Evreni .....	29
3.3.3. Verilerin Analizi .....	31
3.3.4. Örneklem Grubunun Özellikleri .....	33
3.3.5. X A.Ş. Şirketi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarını Algılamalarına Yönelik Bulgular.....	35

3.3.6. X A.Ş. Şirketi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Farklılığına İlişkin Testi.....	37
3.3.7. X A.Ş. Şirketi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durum Farklılığına İlişkin Testi.....	38
3.3.8. X A.Ş. Şirketi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş İlişkin Anova (F) Testi Sonuçları.....	39
3.3.9. X A.Ş. Şirketi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Birimlere İlişkin Anova (F) Testi Sonuçları .....	41
3.3.10. X A.Ş. Şirketi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mesleği Sürdürme Sürelerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Anova (F) Testi Sonuçları .....	43
3.3.11. X A.Ş. Şirketi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Süreleri ile Karşılaştırılmasına İlişkin Anova (F) Testi Sonuçları .....	44
3.3.12. X A.Ş. Şirketi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Görevleri ile Karşılaştırılmasına İlişkin Anova (F) Testi Sonuçları.....	46
3.3.13. X A.Ş. Şirketi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yapısal Eşitlik Modellemesiyle (YEM) Analizi... 47	
3.3.13.1. Örgütsel Bağlılığın Yapısal Eşitlik Modellemesiyle (YEM) Analizi.....	52
3.3.13.2. Örgütsel Bağlılığın Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi .....	57
3.3.13.3. Örgütsel Bağlılığın Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) Medeni Durum (Bekar-Evli) Değişkenine Göre Analizi .....	64
3.3.13.4. Örgütsel Bağlılığın Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) Çalışma Şekli (Gündüz-Vardiya Usulü Dönüşümlü Çalışma) Değişkenine Göre Analizi .....	72

3.3.13.5. Örgütsel Bağlılığın Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) Mavi Yakalı Değişkenine Göre Analizi .....	79
SONUÇ .....	84



## TABLolar

<b>Tablo 1 :</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Düzeyi (N=692) .....	31
<b>Tablo 2:</b> Çalışanların Demografik Yapılarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	34
<b>Tablo 3:</b> Çalışanlarının Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalamaları Ve Standart Sapma Değerleri .....	36
<b>Tablo 4:</b> Çalışanların Örgütsel ve Alt Bağlılık Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları .....	37
<b>Tablo 5:</b> Çalışanların Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları .....	38
<b>Tablo 6:</b> Çalışanların Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları .....	39
<b>Tablo 7:</b> Çalışanların Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Yaş Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan F Testi Sonuçları .....	40
<b>Tablo 8:</b> Çalışanların, Çalıştıkları Fabrikalara Yönelik Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin F Testi Sonuçları .....	42
<b>Tablo 9:</b> Çalışanların Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Mesleği Sürdürme Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan F Testi Sonuçları .....	43
<b>Tablo 10:</b> Çalışanların Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Şirkette Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan F Testi Sonuçları .....	45
<b>Tablo 11:</b> Çalışanların Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Görevlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan F Testi Sonuçları .....	46
<b>Tablo 12:</b> Yapısal Eşitlik Modeli Araştırmalarında Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	51

<b>Tablo 13:</b> Örgütsel Bağlılık Modelin Uyum Ölçütleri .....	56
<b>Tablo 14:</b> Kadınların Örgütsel Bağlılık Modelinin Uyum Ölçütleri .	60
<b>Tablo 15:</b> Erkeklerin Örgütsel Bağlılık Modelinin Uyum Ölçütleri .	64
<b>Tablo 16:</b> Bekarların Örgütsel Bağlılık Modelinin Uyum Ölçütleri .	68
<b>Tablo 17:</b> Evlilerin Örgütsel Bağlılık Modelinin Uyum Ölçütleri ....	71
<b>Tablo 18:</b> Gündüz Çalışanların Örgütsel Bağlılık Modelinin Uyum Ölçütleri .....	75
<b>Tablo 19:</b> Vardiya Usulü Dönüşümlü Çalışanların Örgütsel Bağlılık Modelinin Uyum Ölçütleri .....	79
<b>Tablo 20:</b> Mavi Yakalı Çalışanların Örgütsel Bağlılık Modelinin Uyum Ölçütleri.....	83
<b>Tablo 21:</b> Demografik Bilgiler .....	98
<b>Tablo 22:</b> Örgütsel Bağlılık .....	99

## ŞEKİLLER

<b>Şekil 1:</b> Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Birinci Düzey DFA İlişkin Path Diyagramı.....	52
<b>Şekil 2:</b> Örgütsel Bağlılık İkinci Düzey DFA İlişkin Path Diyagramı .....	54
<b>Şekil 3:</b> Kadınların; Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Birinci Düzey DFA'ına İlişkin Path Diyagramı.....	57
<b>Şekil 4:</b> Kadınların Örgütsel Bağlılık İkinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı.....	58
<b>Şekil 5:</b> Erkeklerin; Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Birinci Düzey DFA'ına İlişkin Path Diyagramı.....	61
<b>Şekil 6:</b> Erkeklerin Örgütsel Bağlılık İkinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı.....	62
<b>Şekil 7:</b> Bekarların; Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Birinci Düzey DFA'ına İlişkin Path Diyagramı.....	65
<b>Şekil 8:</b> Bekarların Örgütsel Bağlılık İkinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı.....	66
<b>Şekil 9:</b> Evlilerin; Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Birinci Düzey DFA'ına İlişkin Path Diyagramı.....	69
<b>Şekil 10:</b> Gündüz Çalışanların; Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Birinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı .....	72
<b>Şekil 11:</b> Gündüz Çalışanların Örgütsel Bağlılık İkinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı .....	73
<b>Şekil 12:</b> Vardiya Usulü Dönüşümlü Çalışanların; Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Birinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı.....	76
<b>Şekil 13:</b> Vardiya Usulü Dönüşümlü Çalışanların Örgütsel Bağlılık İkinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı.....	76
<b>Şekil 14:</b> Mavi Yakalı Çalışanların; Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Birinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı .....	80

**Şekil 15:** Mavi Yakalı Çalışanların Örgütsel Bağlılık İkinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı ..... 81

## GİRİŞ

1960'lı yıllardan bu yana, bağlılık konusu, yöneticiler ve araştırmacılar arasında en ilgi çekici konulardan biri haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık terimi, yıllar içinde endüstriyel/örgütsel psikoloji alanındaki araştırmalarla büyük bir popülerlik kazanmıştır. Bazı çalışmalar, çalışan bağlılığının performansı artırabileceğini ve devamsızlık ile işten ayrılmayı azaltabileceğini göstermiştir. Bağlılık, kariyer, normlar, kimlik, ahlaki değerler, iş içeriği, güvenlik ve benzeri değişkenler gibi kavramlarla tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık kavramı hem öncül olarak hem de işle ilgili değişkenlerin bir sonucu olarak birçok ampirik çalışmanın konusu olmuştur (Gürkan, 2006: 1).

Şirketlerin temel hedeflerinden biri çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirerek, işe bağlılıklarını artırarak en yüksek performansa ulaşmalarını sağlamaktır.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, örgüte ve üretime daha fazla katkıda buldukları ve aynı zamanda bağlılığı düşük olan meslektaşlarına göre daha yüksek düzeyde performans gösterdikleri tespit edilmiştir

Bu çalışanlar aynı zamanda şirketin diğer üyeleriyle olumlu ilişkiler geliştirme eğilimindedir ve iş doyumları daha yüksektir. Bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılığının değerlendirilmesi örgütler için oldukça kritik konulardan biridir (Obeng ve Ugboro, 2003, s.83).

Ulaşım ve iletişim imkânlarındaki hızlı artışın teknolojik gelişmelerle birleşmesi küreselleşmiş dünyadaki rekabetin daha çetin hale gelmesine neden olmuştur.

Bu şartlar altında işletmelerin sürdürülebilir rekabeti sağlayabilmeleri için hem mevcut bilgi birikimini korumaları hem de teknolojiyi yakından takip etmeleri ve hatta kendi teknolojilerini kendilerinin geliştirmeleri zorunluluk halini almıştır.

İşletmeler için, gerekli yeterliliğe sahip, geleceğini şirkette gören, işine bağlı çalışanlara sahip olmak ve bu çalışanları elinde tutabilmek her zamankinden daha önemli hale gelmiştir.

Sanayileşmiş birçok şehirde işçi olarak ve yeterli bilgi birikimine sahip teknik eleman bulmanın gittikçe zorlaşması da işletmeler için problem haline gelmiştir.

Bu hızlı değişimlere ayak uydurabilmek için işletmelerin ve buna bağlı olarak yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerini tekrar değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu ilişkide örgütsel bağlılık en kritik noktadır.

Her geçen gün artan rekabet koşullarında yüksek eğitilmiş insanları örgütte tutmanın yolu sadece finansal kaynaklarla sınırlı değildir. Çoğu durumda nitelikli çalışanların şirketten ayrılarak daha düşük maaşlarla başka şirketlere katıldığı gözlemlenmiştir. Bu durumun temel sebeplerinden biri firma ve yöneticilerinin çalışanları organizasyonla bağdaştıramamasıdır. Bu da konuyla ilgili yapılan çalışmalarda vurgulanan önemli bir husustur (Özdevecioğlu,2003:115).

Yapılan araştırmalara göre, yüksek sadakatin müşteri memnuniyetini arttırdığı ve bu bağlamda toplam kalite yönetimini desteklediği tespit edilmiştir (Üner, Karatepe ve Halıcı, 1998). Örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir göstergesi olan örgütsel bağlılığın, işletme başarısı üzerinde etkili bir faktör olduğu belirlenmiştir. (Kaufman, vd. 2001; Schappe, 1998).

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; örgütsel bağlılık kavramının tanımı, anlamı, bu kavram ile benzer kavramlar arasındaki ilişkiler, örgütsel bağlılığın göstergeleri ve alt boyutlarına burada yer verilmektedir. İkinci bölümde; örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları araştırılmaktadır.

Üçüncü bölümde ise; araştırmanın amacına göre X A.Ş. çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için bir anket uygulanacaktır.

Anket sonucunda elde edilen verilerin analiziyle, X A.Ş. çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri demografik özelliklere göre (cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma şekline) incelenecek ve değerlendirilecektir.

Çalışmada örgütsel bağlılık ve alt düzeyleri arasındaki ilişki, yapısal eşitlik modeliyle (YEM) ve Lisrel 8.80 paket programı kullanılarak analiz edilecektir. Çalışmada ayrıca örgütsel bağlılığın, demografik değişkenlere göre analizi YEM modeliyle incelenecektir.

## **1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ**

### **1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Bağlılık, bir kavram ve düşünce biçimi olarak, toplumsal olgunun bulunduğu her yerde var olan ve toplumsal içgüdünün duygusal bir ifadesidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerın vatanına olan bağıını ifade eden bağılılık, eski bir ifadeyle sadakat olarak da adlandırılır ve sadık olma durumunu anlatır. Bireyler arasında yaşanan en güçlü duygulardan biri olan bağılılık, aynı zamanda kendimizden büyük gördüğümüz bir kişiye, fikre, kuruma veya bir şeye duyduğumuz bağılılığı ve yerine getirmemiz gereken sorumluluğu ifade eder (Balay, 2000: 12).

Örgütsel bağılılık, çalışanların işe karşı tutum ve davranışlarını ilgilendiren bir kavramdır. Çalışanın işe bağılılığını, işiyle özdeşleşmesini ve işe uyumunu içermektedir. Örgütsel bağılılık, çalışanların örgüte olan psikolojik bağılılığını ifade etmektedir. Bağılılık

söz konusu olduğunda performans, iş tatmini, motivasyon ve performans düzeylerinin beklentileri aştığı görülmektedir (Demirel, 2009:116).

Bağlılık kavramını ilk araştıranlardan biri olan Harold Guetzkov bağlılığı, bireyin belirli bir fikre, kişiye veya gruba karşı öncelikli davranışı olarak tanımlamaktadır. Bu davranış, hedefe ulaşmanın sürekliliğini sağlayan duygular ve hedefe ulaşılıncaya kadar gerçekleştirilen eylemlerden oluşur (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu,2009: 6).

Örgütsel bağlılık kavramı birçok araştırmacı tarafından kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Bu konu ilk olarak 1956'da Whyte tarafından gündeme getirilmiş ve daha sonra Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi birçok araştırmacı tarafından daha da geliştirilmiştir (Usta ve Küçükaltan, 2012: 76).

Türkiye'de yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılık kavramının temel olarak iki farklı şekilde ifade edildiği gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, 1993 yılında Varoğlu ve 1995 yılında Tuncer çalışmalarında "örgütsel bağlılık" olarak ifade etmişlerdir. Öte yandan, 1996 yılında Celep ve 2000 yılında Balcı aynı kavramı "örgütsel adanmışlık" şeklinde ifade etmişlerdir (Balay, 2000: 14).

Bu çalışmada, terimin karşılığı olarak "örgütsel bağlılık" kullanılmıştır, çünkü bağlılık, içerisinde farklı boyutları barındıran daha kapsayıcı bir kavramdır.

Örgütsel bağlılık kavramı, bir kişinin o kuruluşla özdeşleşme ve bütünleşme düzeyini ifade eder (Gürkan, 2006: 5). Bu bağlamda örgütsel bağlılığın üç ana unsuru ayrılmaktadır. Bu unsurlar şunları içerir: Birey, örgütün hedeflerini kabul eder ve bunlara güçlü bir şekilde inanır, örgüte katkıda bulunmak ister ve sonuçta örgütte kalma



konusunda açık bir arzuya sahiptir. Bu unsurlar örgütsel bağlılığın temel göstergeleridir (Balay, 2000: 18).

Bağlılığın üç aşaması şunlardır: itaat, katılım ve tanınma. İtaat aşamasında kişi, kendini geliştirme konusunda diğer insanların etkisini kabul eder ve örgütün bir parçası olmaktan gurur duyar.

Katılım olma aşamasında birey, örgüte tamamen dahil olur ve örgüt içinde etkileşimde bulunmaya başlar.

Son aşamada kişi, örgütün değerlerinin övgüye değer ve neredeyse kendi değerlerine eşit olduğunu fark eder.

Bu aşamalar, bağlılığın evrimini gösterir ve bireyin örgüte olan katılımını derinleştirir (Ölçüm Çetin,2004: 90).

Bağlılığın kurum ve kuruluşlara yapılabirliği örgütsel bağlılık kavramının ortaya çıkmasına neden olmuş ve bundan dolayı örgütsel bağlılık üzerine pek çok araştırma yapılmıştır (Tanrıverdi, 2012: 197-198). Literatüre baktığımızda örgütsel bağlılığın iş dünyası ve araştırmacılar tarafından sıklıkla ve ilgiyle araştırılan bir konu olduğunu görüyoruz.

Artan rekabet koşullarında, entelektüel sermayenin zaman içinde giderek daha fazla önem kazanması ve örgütlerin en belirgin özelliği haline gelmesi, iş görenlerin örgütte kalıcılığının büyük bir öneme sahip olmasına neden olmuştur. Rekabet şartlarında, örgütlere değer katan ve rekabet gücünü artıran önemli bilgi sermayesiyle donatılmış iş görenlerinin örgütten ayrılmasını önlemek için, iş gören ile örgüt arasında örgütsel bağlılık oluşturulmalı ve geliştirilmelidir. Araştırmacılar arasında kesin bir tanım bulunmamakla birlikte, örgütsel bağlılığın bir örgütün sürdürülebilirliği ve başarısında anahtar faktör olduğu genel olarak kabul edilmektedir (Kolay, 2012: 20).

Whyte, 1956 yılında "Örgüt İnsanı" adlı çalışmasında, aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirerek; kişiyi yalnızca bir kuruluşa

çalışan değil aynı zamanda onun bir parçası olarak tanımladı. Organizasyon, bireyi yaratıcılığın kaynağı olarak görmekte ve bir gruba ait olma duygusunun bireyin en büyük ihtiyacı olduğuna inanmaktadır (Balay, 2000: 14).

Örgütsel bağlılık konusunda literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde Meyer ve Allen (1990)'in araştırmasına dayanarak geliştirilen “üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli”nin genel kabul gördüğü düşünülmektedir.

Meyer ve Allen, 1984 yılındaki çalışmalarında duygusal ve devamlılık bağlılıkları içeren iki boyutlu bir model ortaya koymuşlardı. 1990 yılında, Weiner ve Vardi'nin 1980 tarihli çalışmasına dayanarak üç boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli oluşturduklarını ve normatif bağlılık boyutunu eklediler (Bağcı ve Bursalı, 2011: 12).

Bazı araştırmalarda örgütsel bağlılık kavramı, örgüte bağlılık olarak da anılmaktadır. İş görenlerin algıladıkları örgütsel bağlılık, örgüt içindeki vazifelerini icra ederken etkileşimde buldukları kişi, grup ve kuruma ya da başkalarına güvenlik sağlamak amacıyla sergiledikleri davranışlarla ilgilidir.

Bu davranışlar, kişinin çevresindekilerin bütünlüğünü ve huzurunu korumak için gösterdiği olumlu sosyal davranışlardır. Olumlu sosyal örgütsel davranış genel olarak tanımlanmış ve tanımlanmamış rol olmak üzere iki kategoriye ayrılır. Tanımlanmamış rol davranışı, rol tanımlarında belirtilmeyen olumlu sosyal davranışları içerir. Bu davranış şekli, bireyin kendisine belirlenen sınırların ötesinde kurum yararına faaliyet göstermesini ifade eder. Bir işin gereği olarak yapılması gereken ve işin bir parçası olan davranışlar ise tanımlanmamış rol davranışlarıdır. Ayrıca, rol tanımlarında belirtilen iş davranış özelliklerini de yansıtabilirler (Özsoy ve Diğerleri, 2004). Örgütsel bağlılık kavramı, örgütlerde ifade ettiği önem, güçlü

motivasyon ve içsel durumlardan dolayı son yıllarda önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir (Kaya ve Selçuk, 2007: 179).

## 1.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Bağlılığın tanımlarının sayısı oldukça fazla olmasına rağmen, bu tanımlar kabaca iki temel yaklaşıma ayrılabilir: davranışsal ve tutumsal. Davranışsal yaklaşıma göre bağlılık, örgütün davranışından ziyade bireyin davranışına odaklanılarak gelişir. Örneğin kişi bir davranışta bulunduğu çeşitli faktörlerden dolayı o davranışı sürdürme eğiliminde olabilir ve bu davranışı destekleyen ya da haklı çıkaracak tutumlar geliştirebilir. Bu ayarlar aynı zamanda davranışın tekrarlanma olasılığını da artırabilir (Meyer ve Allen, 1991: 62; Oliver, 1990: 20).

Tutumsal bir yaklaşım benimseyen ve tutumsal bağlılığa odaklanan araştırmacıların uzmanlık alanı genel olarak örgütsel davranıştır. Bu yaklaşıma göre davranışsal bağlılık, kişinin iş ortamını değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan ve onu duygusal olarak örgüte bağlayan bir tepkidir.

Başka bir deyişle bağlılık, kişinin örgüte entegrasyonunun ve katılımının göreceli gücüdür (Clifford, 1989: 144). Allen ve Meyer (1990) Weiner ve Vardi'den esinlenerek bu iki boyutlu yaklaşıma normatif adını verdikleri üçüncü bir boyut eklemişlerdir (Wasti, 2002: 525-526; Meyer vd. 2002: 21). Allen ve Meyer'in üçlü örgütsel bağlılık modeline göre davranışsal bağlılık, "çalışanların örgütle ilişkilerini yansıtan psikolojik bir bağdır". Bu model, literatürde örgütsel bağlılığa ilişkin mevcut tüm yaklaşımları üç temel unsura dayandırmaktadır.

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modeli'ne göre (1990: 2), örgütsel bağlılık üç temel öğeden oluşur:

1. Duygusal Bağlanma,
2. Algılanan Maliyet,
3. Zorunluluk.

Allen ve Meyer'in üçlü örgütsel bağlılık modeli, örgütsel bağlılığı; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel ilişki etrafında inceleyerek açıklamaktadır. Bu model, birey ile örgüt arasındaki temel bağlılık ilişkilerini anlamak ve açıklamak amacıyla geliştirilmiştir. (Çöl ve Ardic, 2008, s: 159)

## **1.2.1 Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları**

### **1.2.1.1. Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık unsuru örgütsel bağlılık literatüründe en çok ilgi gören bağlılık unsurudur. Duygusal bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesini, örgüte katılımını ve örgütle duygusal bağ kurmasını ifade etmektedir. Bu bağlılık türünde kişi kendisini örgütün bir parçası olarak algılar ve bu nedenle örgüt onun için büyük önem ve öneme sahiptir. Bu, insanların örgütün üyesi olmaya devam ettiği ve bundan memnun olduğu anlamına gelir. (Allen ve Meyer, 1990: 2-6).

Çalıştıkları örgütle aralarında duygusal bağ kuran kişiler örgüt üyeliğini sürdürmek istediklerinden örgütte kalırlar. Bu arzu, kişinin örgütle özdeşleşme düzeyine ve örgütün örgütsel hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma isteğine bağlı değişebilmektedir (Ketchland, 1998:112).

Duygusal olarak bağlı bireyler örgütün amaç ve değerlerine bağlı kalır, örgütün refahına beklenenden daha fazla bağlılık gösterir ve üye olarak kalırlar. Bu bağlamda duygusal bağlılık, kuruluşların en çok arzuladığı bağlılık türüdür. Çünkü bu tür katılım, bireyin örgütle duygusal bir bağ kurmasına, örgütün hedeflerine daha fazla katkıda bulunmasına ve örgüt kültürüne daha uyumlu olmasına olanak tanır. Bu durumu, çalışanın sadece görevlerini tamamlama konusundaki istekliliği ve motivasyonu ile öne çıkmasını değil, aynı zamanda

kurumun başarısına da katkıda bulunmasını sağlar (Çöl ve Gül, 2005, s: 293).

### **1.2.1.2 Devamlılık Bağlılığı**

Algılanan maliyet unsuruna odaklanan yaklaşımlarda duyguların örgütsel bağlılıktaki rolünün zayıf olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda Allen ve Meyer, Becker'in (1960) yan bahisler teorisini takip ederek ve maliyet unsurunu temel alarak bağlılık türünü devam bağlılığı olarak tanımlamışlardır. Devam bağlılığı, kişinin örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını bilerek örgütten ayrılmamasıdır. Bu katılım türünde birey örgütten istese de ayrılmaz çünkü ayrılması kendisi için maliyetli ve çeşitli zorluklar doğurabilir. Süreklilik bağlılığı, örgüte yapılan yatırımın düzeyi ve çalışanlar tarafından algılanan alternatif istihdam fırsatlarının sayısı gibi faktörlerle açıklanabilir (Allen ve Meyer, 1990: 3-4).

Örgütten ayrılan üyelerin karşılaştıkları maliyetler ve zorluklar farklılık gösterebilir. Başka bir kuruluşun koşullarına uyum sağlamak, başka bir şehre taşınmak veya hak edilmiş tazminatı kaybetmek bu duruma örnek olarak gösterilebilir. En kötü durumlardan biri, bir çalışanın şirketten ayrılması ve işsiz kalmasıdır.

### **1.2.1.3 Normatif Bağlılık**

Allen ve Meyer'e (1990) göre normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı görev ve yükümlülükleri olduğu inancına ve örgütte kalma zorunluluğu duygusuna dayanan bir bağlılık türüdür. Bu yükümlülük devamlılık yükümlülüğünde olduğu gibi örgütsel çıkarlara dayanmamaktadır. Kişinin ailesi, mensubu olduğu kulüp, çalıştığı kurum sadakatin devamlılığını sağlamanın bir erdem olduğunu vurgulamakta ya da çevresinde yıllarca aynı kurumda çalışmış kişiler övülmekte ve bu sebeple kişi sadakatin erdem olduğuna inanmaktadır

ve örgütte kalmayı ahlaki bir yükümlülük olarak görür. Başka bir deyişle çalışan, örgütün adil ve ahlaki olduğuna inandığı için örgütün ayrılmaz bir parçası olarak kalır (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Üç bağlılık türü, kişinin örgütle ilişkisini yansıtan ve örgütteki üyeliğin nedenlerini ve varlığının devamını açıklayan psikolojik durumları temsil eder (Chen ve Francesco, 2003: 491).

Bu türler arasında ortak bir özellik, çalışan ile örgüt arasındaki bağı güçlendirerek örgütten ayrılma ihtimalini azaltmalarıdır. Ancak her bağlılık türü, bu bağın niteliği konusunda farklılık gösterir. Duygusal olarak bağlı kişiler arzuları nedeniyle, devam bağlılığı kişiler çıkarları nedeniyle, normatif olarak bağlı kişiler ise bunun doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları için örgüte katılmaya devam ederler.

Bu bağlamda, bu üç bağlılık türü daha çok tutumsal bağlılığın farklı unsurları olarak görülebilir. Bunun nedeni örgüt üyeleri, söz konusu psikolojik durumların bir veya birkaçında farklı düzeylerde yer alabilirler. Örneğin, bazı üyeler örgütte kalma konusunda güçlü bir ihtiyaç ve zorunluluk hissedebilir ancak buna göre hareket etme konusunda isteksiz olabilirler. Diğerleri bir bağlılık veya ihtiyaç hissetmeyebilir ancak kuruluştaki kalmak isteyebilir.

### 1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar gün geçtikçe artan bir öneme sahiptir. Bu artan önem, çeşitli nedenlere dayanmaktadır (Bayram, 2005:126; Özsoy vd., 2004):

**Arzu Edilen Çalışma Davranışı İlişkisi:** Örgüte bağlılık, arzu edilen çalışma davranışlarıyla güçlü bir ilişki içindedir. Çalışanların örgüte duyduğu bağlılık, olumlu çalışma davranışlarını teşvik edebilir.

**Performans İlişkisi:** Örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin örgütsel bağlılığı düşük olanlardan daha iyi performans göstermesi, örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

**Ayrılma Nedeni Olarak Etkililiği:** Örgütsel bağlılığın, işten ayrılma nedeni olarak iş doyumundan daha etkili olduğunu gösteren araştırmalar, çalışanların örgüte bağlılık düzeyinin işten ayrılma kararlarını etkileyebileceğini göstermektedir.

**Örgüt Vatandaşlığı Davranışları:** Örgütsel bağlılık, özveri ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışının bir ifadesi olarak dikkat çekmektedir. Çalışanlar, örgütleri için daha fazla fedakârlıkta bulunabilir ve örgütsel amaçlara katkı sağlayabilirler.

Bu nedenlerle, örgütsel bağlılık konusundaki araştırmalar, iş dünyasında ve akademik çevrelerde giderek daha fazla ilgi çekmektedir.

Çalışanların işyerleri karşı duydukları memnuniyetsizlikler örgütlerin önemli problemlerindedir. Memnuniyetsizlikleri azaltmak ve örgütsel bağlılıkları arttırmak işletmelerin önemli hedeflerinden birisidir. Örgüt ile çalışan arasında sürekli iletişim ve etkileşimle ortaya çıkan bağlılık, örgütün etkinliğine olumlu etki yapmaktadır.

Angle ve Perry 1981 de yaptıkları bir çalışmada bağlılık ile olumlu sonuçlar arasındaki ilişkinin basit bir ilişki olmadığını ve bu karmaşık ilişki üzerinde daha fazla araştırma yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Bu tür araştırmalar, örgütsel bağlılık ve performans arasındaki etkileşimleri daha derinlemesine anlamak ve bu karmaşıklığı çözmek amacıyla yapılmaktadır.

Örgütsel bağlılığın performans üzerindeki etkisi, birçok faktörün etkileşiminden kaynaklanan karmaşık bir konudur. Bu faktörler arasında liderlik tarzları, çalışma ortamının özellikleri, bireyin iş tatmini düzeyi, örgüt kültürü ve iletişim gibi unsurlar bulunabilir. Bu nedenle, sadece bağlılık ile performans arasında doğrudan bir ilişki kurmak yerine, bu faktörlerin etkileşimini ve bağlamını anlamak daha sağlıklı bir yaklaşım olabilir.

Bu tür karmaşık ilişkilerin anlaşılması, örgütlerin daha etkili stratejiler geliştirmelerine yardımcı olabilir ve çalışan bağlılığını artırarak pozitif iş performansını teşvik edebilir (Angle ve Perry, 1981: 12).

Birey birtakım amaçlarını örgütler sayesinde gerçekleştirebilmekte ve örgütler ise amaçlarına bireyler sayesinde ulaşabilmektedirler. Bu durumda bireyler ve örgütler arasında bir bütünlük oluşmalı ve korunmalıdır.

Örgütteki çalışanlar arasında paylaşılan ortak değerlerin ve inançların fazla olması, güçlü bir örgütsel kültür oluşturur. Bu güçlü kültür, örgütte birliği sağlar ve etkinlik, verimlilik ve süreklilik gibi faktörlere olumlu katkılarda bulunabilir. Örgütsel kültür, bir tür rehberlik ve birleştirici bir güç olarak hizmet eder.

Örgüt ve çalışanlar arasındaki karşılıklı katkılar devam ettikçe, örgütsel bağlılık da sürdürülebilir. Bu noktada önemli olan konulardan biri, örgütsel bağlılığın çalışanlar tarafından gönüllü olarak oluşturulmasıdır. Gönüllü bağlılık, çalışanların örgütüne duydukları bağlılığın zorunluluktan değil, içsel bir motivasyondan kaynaklandığı anlamına gelir. Bu da genellikle örgütün değerlerini benimsemek, örgütün amacına inanmak ve örgütteki ilişkileri değerli bulmak gibi faktörlere dayanabilir.



Güçlü bir örgütsel kültür ve gönüllü örgütsel bağlılık, çalışanların motivasyonunu artırabilir, iş memnuniyetini yükseltebilir ve örgütün uzun vadeli başarısına katkıda bulunabilir (Doğrul, 2013: 8).

Organizasyonel hedeflere bağlılık, belirli bir rolün niteliksel ve niceliksel başarısını artırarak devamsızlığı ve işten ayrılmayı azaltır. Ayrıca çalışanları, kurumun varlığı ve sistemin nihai başarısı için gerekli olan gönüllü eylemlerde bulunmaya teşvik eder (Albayrak, 2007: 45).

Örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek üyeler örgütün problem üretmek yerine oluşmuş problemleri çözen ve hatta düşünerek oluşabilecek problemi öngörüp tedbir alan insanlar haline gelirler. Bu durumda hem örgütün hem de üyenin performansını yüksek hale getirir.

Üyelerin, artan performansları sayesinde örgüt içinde iş huzuru, gurur, terfi, gelir artışı, iş akdinin devamlılığı, çeşitli ödüller gibi maddi ve manevi kazançları olmaktadır.

Yöneticiler için örgütsel bağlılığın önemi, yöneticilerin başarısına, çalışanlarının çalışma istekliliğine ve örgütsel hedefleri gerçekleştirmede elde ettikleri etkinliğe bağlıdır. Üstleri tarafından değer verilen çalışanlar: organizasyonda daha istekli çalışabilirler ve üstlerine olan saygıyı artırabilirler. Bu sayede organizasyondaki bir çalışan, yöneticisinin talimatlarını isteyerek yerine getirecektir (Aygün, 2012: 49).

## **2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

O'Reilly ve Chatman (1986:493), örgütsel bağlılığı psikolojik bağlılık olarak tanımlayarak, bağlılığın üç farklı boyutunu belirtmişlerdir: uyum, özdeşleşme ve içselleştirme. Bu boyutlar şu

şekildedir (Reichers, 1985,:468; Allen and Meyer, 1990:848, Nijhof vd., 1998:243):

**Uyum (Alignment):** Bireyin ödül alma isteğine dayalı uyum, örgüt içindeki bireylerin beklentilerine uyum sağlama durumunu ifade eder.

**Özdeşleşme (Identification):** Örgütteki çalışanlarla yakın ilişkiler geliştirme isteğine dayanan özdeşleşme, bireyin örgütün diğer üyeleriyle geliştirdiği ilişkiler aracılığıyla örgüte bağlılığını ifade etmektedir.

**İçselleştirme (Internalization):** Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunu esas alan içselleştirme, bireyin örgütün değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesini ifade eder.

Meyer ve Allen (1997):11), çalışmalarında, örgütsel bağlılık konusu daha ayrıntılı olarak (duygusal, devam ve normatif bağlılık) incelenmiştir (Meyer ve Allen, 1997:11).

Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri iki ana kategoride incelemiştir: demografik özellikler ve iş ve işle ortamıyla ilgili faktörler.

### 1. Demografik Özellikler:

- **Yaş:** Bireyin yaşının, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olabilir.
- **Cinsiyet:** Cinsiyetin, bağlılık düzeyine etki edebileceği düşünülmüştür.
  - **Eğitim Düzeyi:** Bireyin eğitim seviyesinin, örgütsel bağlılık üzerindeki rolü değerlendirilmiştir.
  - **Kıdem:** Çalışanın işteki kıdemi veya deneyimi, bağlılık üzerinde etkili olabilir.
  - **Psikososyal Özellikler:** Bireyin kişilik, motivasyon ve diğer psikolojik özellikleri.

## 2. İş ve İş Ortamına İlişkin Faktörler:

- **Başarı Arzusu:** Bireyin işte başarıya yönelik isteği ve motivasyonu.
- **Katılımcı Değerler:** Örgüt içinde etkileşim, katılım ve işbirliğine dayalı değerler.
- **Çıkarıcı Değerler:** Bireyin kendi çıkarlarına yönelik değerleri ve motivasyonu.

Mowday, Porter ve Steers'in belirttiği gibi, demografik özellikler ve iş/ortamına ilişkin faktörler, bireylerin örgüte olan bağlılıklarını etkileyebilecek potansiyel belirleyiciler olarak incelenmiştir (Aven vd., 1993:64, Rosin ve Korabik, 1995:1-16; Çakır, 2001:104-141). Bu faktörlerin bir araya gelmesi, bireylerin örgüte karşı duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerini etkileyebilir. Örneğin, bireyin işteki deneyimi (kıdem), işteki başarı arzusu, örgüt içindeki ilişkileri, değerleri ve motivasyonu gibi faktörler, örgüte duygusal bir bağlılık geliştirmesinde etkili olabilir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığı anlamak ve yönetmek için bu faktörlerin dikkate alınması önemlidir.

Rol ve pozisyon özellikleri, işin içeriği, kapsamı, rol çatışması ve belirsizliği gibi faktörler, bireylerin işlerine yönelik tutumları üzerinde belirleyici olabilir (Lydon, 1997:104-113). Katılımcı yönetim, parasal ödül sistemleri, iş yükü ve stres, grup bilinci, güç ve özerklik sistemleri gibi faktörler de bireylerin örgüte olan bağlılıklarını etkileyebilir (Gilbert ve Ivancevich, 1999; Dessler, 1999; Hartline vd., 2000).

Örgütün yapısal özellikler de önemlidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında büyüklük, kontrol derecesi, sendika yoğunluğu, imaj, kapsamlı kalite yönetimi uygulamaları, serbest çalışma saatleri, ücretlendirme sistemi ve kariyer fırsatları da yer almaktadır (Snape vd, 2000; Mathieu ve Zajac, 1990). Bu faktörler, bireylerin işlerine ve örgüte olan bağlılıklarını etkileyerek, örgüt

içindeki çalışma ortamını ve ilişkileri şekillendirebilir. İnsan kaynakları yönetimi ve örgüt liderleri, bu faktörleri dikkate alarak çalışanların bağlılığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirebilirler.

İş deneyimi ve çalışma ortamı, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörler arasındadır. Bu başlık altında birkaç temel unsuru ele alabiliriz:

1. **Sosyalleşme Süreci:** Yeni çalışanların örgüt içindeki adaptasyon süreci, sosyalleşme olarak adlandırılır. İyi bir sosyalleşme süreci, çalışanların örgüte hızlı bir şekilde uyum sağlamalarına ve örgütsel bağlılıklarını artırmalarına yardımcı olabilir.

2. **Personel-Yönetici İlişkileri:** Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkiler, güven, açıklık ve iletişim içermelidir. Sağlıklı bir personel-yönetici ilişkisi, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırabilir.

3. **Örgütsel İklim:** Örgütsel iklim, çalışma ortamının genel atmosferini ve örgüt kültürünü ifade eder. Pozitif bir örgütsel iklim, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırabilir.

4. **Müşteri Odaklı Örgüt Atmosferi:** Özellikle hizmet sektörlerinde, çalışanların müşteri memnuniyetine odaklanmaları, örgütsel bağlılığı güçlendirebilir.

5. **Örgütün Güvenilirlik Düzeyi:** Çalışanların örgüte güven duymaları, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilir. Güven, örgüt içinde sağlıklı ilişkilerin temelidir.

6. **İş Tatmini:** Çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet, örgütsel bağlılık üzerinde etkili bir faktördür. İş tatmini arttıkça, çalışanlar örgüte daha bağlı olabilirler (Gilbert, 1999:321).

Bu faktörlerin yönetimi, örgütlerin insan kaynakları stratejileri kapsamında önemlidir. İş deneyimi ve çalışma ortamının olumlu yönde düzenlenmesi, çalışanların örgüte olan bağlılığını güçlendirebilir ve dolaylı olarak örgüt performansını olumlu etkileyebilir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler geniş bir yelpazeye yayılmış durumda. Bu faktörler, bireylerin örgüte bağlılık düzeyini belirlemede önemli bir role sahiptir. Örgütsel bağlılığı etkileyen bazı faktörleri daha detaylı ele alabiliriz (Rosin ve Korabik, 1995; Meyer ve Allen, 1997; Mowday, Porter ve Steers 1982; Balay, 2000; Çetin, 2004; Bayram, 2005):

**Demografik Faktörler:**

Yaş, cinsiyet ve tecrübe gibi demografik özellikler, bireylerin örgüte olan bağlılığını etkileyebilir.

**Örgütsel Adalet:**

Çalışanların örgüt içindeki süreçlere ve uygulamalara yönelik algıladıkları adalet, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür.

**Güven:**

Çalışanların örgüte güven duymaları, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir.

**İş Tatmini:**

Çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet, örgütsel bağlılığı güçlendirebilir.

**İşin Önemi ve Destek:**

Çalışanların yaptıkları işin önemli olduğunu hissetmeleri ve aldıkları destek, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında yer alır.

**Karar Alma Sürecine Katılım:**

Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilir.

### **Liderlik Davranışları:**

Yöneticilerin liderlik tarzları ve davranışları, çalışanların örgüte bağlılık düzeyini etkileyebilir.

### **Ücret ve Ödüller:**

Çalışanların maddi ve manevi ödüllere olan erişimi, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilir.

### **İşin İçinde Yer Alma:**

Çalışanların işlerine aktif olarak katılımları ve işlerinde etkin rol almaları, örgütsel bağlılığı artırabilir.

### **Dışarıdaki İş Olanakları:**

Çalışanların dışarıda bulunan iş fırsatlarına olan erişimi, örgütsel bağlılığı etkileyebilir.

Bu faktörler, örgütlerin çalışanlarını motive etme, bağlılıklarını artırma ve dolayısıyla performanslarını yükseltme amacıyla dikkate almaları gereken önemli unsurlardır.

Oliver (1990) örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler içinde demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üstündeki tesirinin oransal olarak daha az bulmuştur. Öte taraftan örgütsel ödüller ve iş değerleri örgütsel bağlılıkla daha kuvvetli bir biçimde ilişkilidir.

### **3. X A.Ş. ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ**

#### **3.1 Araştırmanın Amacı**

X A.Ş. çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini Meyer ve Allen Modeli (duygusal, devam ve normatif bağlılık) kapsamında belirleyebilmek amacıyla bu araştırmada, şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri nedir?
2. Çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri; cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, şirkette çalışma süresi ve görev yapılan fabrika türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Çalışanların devam bağlılık düzeyleri nedir?
4. Çalışanların devam bağlılık düzeyleri; cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, şirkette çalışma süresi ve görev yapılan fabrika türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Çalışanların normatif bağlılık düzeyleri nedir?
6. Çalışanların normatif bağlılık düzeyleri cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, şirkette çalışma süresi ve görev yapılan fabrika türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
7. Duygusal, devam ve normatif bağlılığın, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü katkısı var mıdır?
8. Duygusal, devam ve normatif bağlılığın, örgütsel bağlılık üzerine katkıları; cinsiyet, medeni durum, iş yerindeki görevi (mavi yakalı) ve iş yerinde çalışanların çalışma durumlarına göre (gündüz – vardiya usulü dönüşümlü) bir farklılık göstermekte midir?

#### **3.2 Araştırmanın Önemi**

İşletmelerin stratejik planlamalarında en önemli unsurlardan biri olan insan faktörü, yöneticilerin her an göz önünde bulundurmaları ve üzerinde sürekli çalışmaları gereken bir başlıktır. İş gören yetiştirme,

yetişmiş iş görenleri elinde tutma ve bu iş görenlerden şirket için optimum faydayı elde amacıyla olan işletmeler çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini ve kapsamını bilmeli ve gerekli faaliyetleri planlamalıdır. Çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu ve örgüte olan bağlılıklarını artırmak için işletmelerin çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerden elde ettikleri bilgileri kullanarak gelişmeler yapmaları çok önemlidir.

X A.Ş.'de daha önce böyle bir araştırmanın yapılmamış olması, mevcut durumu değerlendirmek ve personel politikalarına ilişkin öneriler sunmak için önemlidir.

### **3.3 Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.3.1 Ölçek ve Veri Toplama**

Literatürde; örgütsel bağlılık kavramının örgütlerdeki anlamını, kapsamını ve etkisini belirlemek için çeşitli ölçekler geliştirilmiş olsa da (Mowday, Porter ve Steers, 1982); bu çalışmada Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Anketi: Meyer ve Allen (1984, 1997) tarafından geliştirilen OCQ, örgütsel bağlılığı ölçmektedir; Bağlılığı üç ana bileşene ayırarak ölçmeyi (duygusal, devam ve normatif bağlılıktır) amaçlamaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999:8).

Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan Meyer ve Allen örgütsel bağlılık ölçeği 5'li Likert ölçeğine göre geliştirilmiş ve ifadeler 5'li ölçekte derecelendirilmiştir.

1: Kesinlikle katılmıyorum, ..., 5: Kesinlikle katılıyorum.

#### **3.3.2. Araştırmanın Evreni**

Araştırmanın evrenini X A.Ş.'nin 4 fabrikası ve merkez birimde çalışan iş görenler oluşturmaktadır. Anket formu elden dağıtılmış ve



doldurulan anketlerin insan kaynakları bölümü tarafından toplanması sağlanmıştır.

Meyer ve Allen (1984, 1997) tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla bağlılık boyutlarına ve çalışanların ait olduğu birimlere ilişkin araştırma verileri analiz edilmiştir. Güvenirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach alfa değerleri incelenmiştir.

Demografik özelliklerden çalışanın yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, medeni durumu, çalışma süreleri, işletmedeki görev süreleri ve çalıştığı fabrika gibi başlıklarda araştırmanın kapsamı içinde incelenmiştir.

X A.Ş. firması çalışan sayısı 850'dir. 692 çalışan anketi cevaplamıştır. Bu oran evrenin %81'ini oluşturmaktadır. Aşağıda Tablo 1 de güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach Alpha değerleri verilmiştir.

**Tablo 1 :** Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Düzeyi (N=692)

Değişkenler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha
Duygusal Bağlılık	6	0,746
Devam Bağlılığı	6	0,847
Normatif Bağlılık	6	0,798
Ölçeğin Geneli	18	0,906

Tablo 1 'de ki sonuçlar incelendiğinde, her boyut için hesaplanan Cronbach alfa düzeyinin 0,746-0,906 arasında değer aldığı görülmektedir. Cronbach Alpha katsayısının 0,60 ile 0,80 arasında olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğuna, katsayının 0,80 ile 1.00 arasında olması ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğuna işaret etmektedir (Kalaycı, 2010:405).

### 3.3.3. Verilerin Analizi

Bu bölümde çalışanların demografik bilgileri ile araştırmanın probleminden elde edilen bulgular tablolar halinde gösterilip yorumlanmıştır

Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan yöntemler oldukça açıklayıcıdır. Kullanılan yöntemlerin kısa bir açıklaması aşağıdaki gibidir:

### **Kişisel Bilgiler İçin Frekans ve Yüzde Yöntemi:**

Anketin ilk bölümündeki kişisel bilgiler için kullanılan bu yöntem, katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve çalışma şekli gibi demografik özelliklerini frekans ve yüzdelik oranlarla değerlendirilerek, katılımcı grubun demografik özellikleri hakkında genel bir bilgi sağlanmıştır.

### **Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık İçin Analiz:**

Anketin ikinci kısmında yer edinen duygusal, devam ve normatif bağlılık alanları için, çalışanların verdikleri yanıtlar ayrı ayrı incelenmiştir. Frekans, yüzdelik oranlar ve aritmetik ortalamalar kullanılarak bu bağlılık türlerinin genel düzeyi değerlendirilir.

### **Parametrik Testler (t Testi ve Anova (F) Testi):**

Cinsiyet, medeni durum ve çalışma şekli gibi iki gruplu değişkenlerin, duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasındaki farklılığı 0,05 anlam düzeyinde t testi incelenmiştir. Bunun sonucunda grupların bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını değerlendirilir.

### **Anova (F) Testi ve Tukey Testi:**

Görev, işletmede çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve çalışılan fabrikalar gibi ikiden fazla gruptan oluşan değişkenlerin, duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasındaki farklılık 0,05 anlam düzeyinde F testi ile incelenmiştir. Anova (F) testi, genel farklılığı belirlerken, Tukey testi ise hangi gruplar arasında bu farkın olduğunu daha ayrıntılı bir şekilde değerlendirir.

Bu yöntemler, anket verilerinin detaylı bir şekilde analiz edilmesini ve katılımcıların bağlılık düzeylerini etkileyen faktörlerin anlaşılmasını sağlar.

Çalışanların örgütsel bağlılığı frekans, yüzdelik ve betimleyici istatistiklerin yanında YEM modeli ile analiz edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın, bazı demografik özelliklere göre; cinsiyet, medeni durum, iş yerindeki görev unvanı (mavi yakalı) ve vardiya (gece-gündüz saatlerin çalışma) YEM modeli ile tekrar analiz edilmiş ve yorumlanmıştır

### 3.3.4. Örneklem Grubunun Özellikleri

Anket formundan elde edilen örneklem grubuna ilişkin demografik bilgiler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Ankete katılan çalışanların %71,84’i erkek, %28,2’si ise kadındır. Tablo 2’ye göre ankete katılan çalışanların çoğunluğunu erkek çalışanlar oluşturmaktadır.

Ankete katılan çalışanların %62,7’si evli, %37,3’ü ise bekârdır.

Yaş grupları incelendiğinde en fazla katılım %46,7 ile 31 – 40 yaş grubundan olup, %44,9’u 20–30 yaş grubundan, %8,2 ’si 41-50 yaş grubundan, %1’ i ise 51 ve üzeri yaş grubundandır.

Lise ve dengi okulları mezunları %55,1 ile en büyük orana sahiptir. İlköğretim mezunlarının oranı %34,7’dir. Ön lisans mezunlarının oranı %5,3, lisans mezunlarının oranı %4,5 ve lisansüstü mezunlarının oranı %0,4’tür.

Çalışanların iş hayatındaki toplam çalışma süreleri incelendiğinde 1-5 yıl çalışanların oranı %30,1 ve 6-10 yıl çalışanların oranı %28,8 ve 11-20 yıl çalışanların oranı % 26,4’tür.

Çalışanların X A.Ş de çalışma süreleri incelendiğinde %41,6’lık oranla 1- 5 yıl çalışma süresi en yüksek orana sahiptir. Çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların oranı %16,8 ve 11-20 yıl olan çalışanların oranı %16,0’dır.

Vardiya usulü dönüşümlü çalışanların oranı ise %67,1 ve gündüz mesaisi olarak çalışanların oranı %32,9 dur.

**Tablo 2:** Çalışanların Demografik Yapılarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

<b>KİŞİSEL BİLGİLER</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Bay	497	71,8
	Bayan	195	28,2
Yaş	20-30	310	44,8
	31-40	322	46,5
	41-50	56	8,1
	51 ve Üstü	4	0,6
Medeni Durum	Evli	434	62,7
	Bekâr	258	37,3
Görev	Beyaz Yaka	31	4,5
	Mavi Yaka	647	93,5
	Ekip Başı	14	2
Öğrenim Durumu	İlk Öğretim	240	34,7
	Lise ve Dengi	381	55,1
	Ön Lisans	37	5,3
	Lisans	31	4,5
	Yüksek Lisans	3	0,4
Çalışılan Bölüm	Fabrika 1	171	24,7
	Fabrika 2	331	47,8
	Fabrika 3	100	14,5
	Fabrika 4	59	8,5
	Merkez	31	4,5
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan Az	54	7,8
	1 - 5 yıl	214	30,9
	6 - 10 yıl	199	28,8
	11 - 20 yıl	183	26,4
	21 yıl ve üstü	42	6,1
X Şirketinde Çalışma Süresi	1 yıldan Az	173	25
	1 - 5 yıl	288	41,6
	6 - 10 yıl	116	16,8
	11 - 20 yıl	111	16
	21 yıl ve üstü	4	0,6
Çalışma Şekli	Gündüz Mesai	228	32,9
	Vardiya Usülü		
	Dönüşümlü	464	67,1

### 3.3.5. X A.Ş. Şirketi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarını Algılamalarına Yönelik Bulgular

Anket sorularını yanıtlarken X A.Ş. çalışanlarının duygusal, devam ve normatif bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin frekans-yüzde dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 3'te gösterilmektedir.

Örgütsel bağlılık duygusal boyutu 3,52 ortalamaya sahiptir. “İşyerimden insanlara gururla bahsediyorum.” ifadesi 3,74 ortalamaya ve “İş hayatımın geriye kalanını bu işyerinde geçirmekten mutluluk duyarım.” ifadesi 3,63 ortalamaya sahiptir. Bu değerler 5’li likert ölçeğinde yüksek ortalamalardır. Ankete yanıt veren çalışanların, duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu 3,4 ortalamaya sahiptir. “Şu an istesem bile işyerimi bırakmak benim için çok zor olurdu” ifadesi 3,63 olarak yüksek bir ortalamaya sahiptir. “Benim bu işyerinden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir” ifadesi ise 3,52 ortalamaya sahiptir. Bu tablo bize, araştırmaya katılanların devam bağlılığı düzeylerinin yüksek olduğunu gösterir.

Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ortalaması 3,46’dır. “Benim için avantajlı olsa bile çalıştığım işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.” ifadesi 3,71 ile yüksek bir ortalamaya sahiptir. “Bu iş yeri benim sadakatimi hak ediyor.” ifadesi 3,69 ortalamaya sahiptir. Bu tablo bize, araştırmaya katılanların normatif bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu gösterir.

**Tablo 3:** Çalışanlarının Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalamaları Ve Standart Sapma Değerleri

İFADELER		1		2		3		4		5		AO	S.S	
		Keskinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Keskinlikle Katılıyorum				
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
DUYGUSAL BAĞLIĞLIK	İş hayatımın geriye kalanını bu işyerinde geçirmekten mutluluk duyarım.	1	43	6,2	56	8,1	179	25,9	251	36,3	163	23,6	3,6	1,11
	İş yerimin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	2	41	5,9	100	14,5	106	15,3	289	41,8	156	22,5	3,6	1,16
	İşyerimde kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	3	62	9,1	162	23,6	133	19,1	201	28,9	134	19,4	3,3	1,26
	İş yerime karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	4	37	5,3	130	18,8	148	21,2	226	32,8	151	21,8	3,5	1,18
	İş yerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	5	37	5,3	86	12,4	216	31,2	250	36,1	103	14,9	3,4	1,07
	İşyerimden insanlara gururla bahsediyorum.	6	46	6,6	65	9,4	93	13,3	304	43,9	184	26,7	3,7	1,15
DEVAM BAĞLIĞI	Şu an işyerimden ayrılmam bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	7	72	10,4	109	15,8	89	12,9	236	34,1	186	26,9	3,5	1,32
	Şu an istesem bile işyerimi bırakmak benim için çok zor olurdu	8	50	7,2	98	14,2	96	13,9	258	37,3	189	27,3	3,6	1,22
	Bu işi bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi..	9	53	7,7	140	20,2	141	20,1	219	31,6	139	20,1	3,4	1,23
	Benim bu işyerinden ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	10	48	6,9	102	14,7	142	20,5	240	34,7	160	23,1	3,5	1,20
	Bu işyerini bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.	11	70	10,1	177	25,6	124	17,9	227	32,8	94	13,6	3,1	1,23
	Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biride, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	12	50	7,2	128	18,5	201	29,0	227	32,8	86	12,4	3,2	1,12
NORMATİF BAĞLIĞLIK	Benim için avantajlı olsa bile çalıştığım işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	13	48	6,9	68	9,8	98	14,2	303	43,8	175	25,3	3,7	1,16
	Bu iş yeri benim sadakatimi hak ediyor.	14	48	6,9	49	7,1	145	21,0	278	40,2	172	24,9	3,7	1,14
	İş yerimi şu an için bırakamazdım. Çünkü kendimi buradakilere karşı sorumlu hissediyorum.	15	60	8,7	100	14,5	125	18,1	242	35,1	165	23,8	3,5	1,25
	İş yerime çok şey borçluyum	16	57	8,2	97	14,0	127	18,4	268	38,7	143	20,7	3,5	1,20
	İş yerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.	17	73	10,5	133	19,2	148	21,4	217	31,4	119	17,2	3,3	1,26
	Bu işyerinde çalışmak için herhangi bir zorunluluk hissediyorum.	18	86	12,4	182	26,3	128	18,5	186	26,9	110	15,9	3,1	1,30

Literatürde örgütsel bağlılığın boyutlarının önemine bakıldığında en çok arzu edilen durum çalışanların öncelikle yüksek duygusal bağlılığa ve daha sonra ise sırasıyla normatif ve devam bağlılığına sahip olmasıdır (Brown, 2003:41).

**Tablo 4:** Çalışanların Örgütsel ve Alt Bağlılık Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları

Bağlılık Türleri	İfade Sayısı	Genel Aritmetik Ortalama
Örgütsel Bağlılık	18	3,46
Duygusal Bağlılık	6	3,52
Devam Bağlılığı	6	3,4
Normatif Bağlılık	6	3,46

Tablo 4'teki değerlere baktığımızda araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamasının üzerinde (3'ün üzerinde) olduğunu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları benzer aritmetik ortalamalara sahiptir. Alt boyutlar arasında en yüksek ortalamaya duygusal bağlılık boyutu sahiptir. Bunu normatif ve devam bağlılığı izlemektedir.

### 3.3.6. X A.Ş. Şirketi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Farklılığına İlişkin Testi

X A.Ş. çalışanlarının duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır. Sonuçlar incelendiğinde çalışanların cinsiyetlerine göre "Devam Bağlılığı", 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık



göstermektedir. Kadınları devam bağlılığı ortalaması 3,67 ile erkeklerden daha fazladır.

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

Bağlılık Türleri	Cinsiyet	n	Ortalama	ss	t	p
Duyusal Bağlılık	Erkek	497	3,5	0,77	-0,806	0,42
	Kadın	195	3,56	0,74		
Devam Bağlılığı	Erkek	497	3,29	0,923	-4,884	0,001
	Kadın	195	3,67	0,818		
Normatif Bağlılık	Erkek	497	3,44	0,87	-0,533	0,594
	Kadın	195	3,48	0,8		

### 3.3.7. X A.Ş. Şirketi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durum Farklılığına İlişkin Testi

Çalışanların medeni durumlarına göre duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi sonuçları Tablo 6'dadır. Elde edilen t testi sonuçlarına göre, çalışanların algıladıkları “devam bağlılığı” düzeylerinin medeni durumlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6:** Çalışanların Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları

Bağlılık Türleri	Medeni Durum	n	Ortalama	ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Evli	434	3,58	0,78	2,89	0,004
	Bekâr	258	3,41	0,727		
Devam Bağlılığı	Evli	434	3,45	0,9	1,957	0,051
	Bekâr	258	3,31	0,93		
Normatif Bağlılık	Evli	434	3,53	0,85	3,2	0,001
	Bekâr	258	3,32	0,84		

Medeni durumlarına göre çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ( $0,0040 < 0,05$ ) ve normatif bağlılık düzeyleri ( $0,001 < 0,05$ );  $0,05$  anlamlılık düzeyinde küçüktür. Tablo 6'deki aritmetik ortalamalar incelendiğinde evli olan çalışanların duygusal bağlılık aritmetik ortalaması 3,58 iken bekâr çalışanların ortalaması 3,41'dir. Yine evli çalışanların normatif bağlılık aritmetik ortalaması 3,53 iken bekâr çalışanlar için bu rakam 3,32'dir.

### 3.3.8. X A.Ş. Şirketi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş İlişkin Anova (F) Testi Sonuçları

Çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin yaş değişkenine göre karşılaştırılması için yapılan Anova (F) testi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir. Çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri yaş değişkenine göre  $0,05$  anlamlılık düzeyinde

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Devam bağımlılığı ise 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermemektedir.

Veriler incelendiğinde duygusal bağıllık başlığı altında yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar vardır. Yapılan Tukey testleri sonucunda 41– 50 yaş grubu aralığının 20 -30 ve 31 – 40 yaşları gruplarından anlamlı şekilde farklı olduğu görülmüştür. Bu yaş grubunda duygusal bağıllık ortalaması diğer gruplara göre daha fazladır.

Normatif bağıllık temelinde yine, 41 – 50 yaş grubu ile 20 –30 ve 31–40 yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. 41- 50 yaş grubu bağıllık ortalaması 3,85 diğer yaş gruplarından yüksektir.

**Tablo 7:** Çalışanların Duygusal, Devam ve Normatif Bağıllık Düzeylerinin Yaş Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan F Testi Sonuçları

Bağıllık Türleri	Yaş	n	Ortalama	ss	F	p
Duyusal Bağıllık	20 - 30 Yaş	310	3,42	0,784	6,575	0,001
	31 - 40 Yaş	322	3,54	0,721		
	41 - 50 Yaş	56	3,88	0,799		
	51 ve Üstü	4	4	0,93		
Devam Bağıllığı	20 - 30 Yaş	310	3,3	0,92	4,02	0,071
	31 - 40 Yaş	322	3,44	0,049		
	41 - 50 Yaş	56	3,68	0,1263		
	51 ve Üstü	4	4,17	0,74		
Normatif Bağıllık	20 - 30 Yaş	310	3,34	0,87	6,79	0,001
	31 - 40 Yaş	322	3,48	0,827		
	41 - 50 Yaş	56	3,85	0,765		
	51 ve Üstü	4	4,5	1,12		

### **3.3.9. X A.Ş. Şirketi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Birimlere İlişkin Anova (F) Testi Sonuçları**

Çalışanların, çalıştıkları birimle, örgütsel bağlılığın alt boyutlarının karşılaştırılması için yapılan Anova (F) testi sonuçları Tablo 8’de yer almaktadır.

Sonuçlara göre, çalışanların çalıştıkları birime göre yönelik, normatif bağlılık düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde herhangi bir farklılık göstermezken, devam ve duygusal bağlılık düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Duygusal bağlılığın anlamlı olmasına hangi fabrika çalışanlarından kaynaklandığına belirlemek için yapılan Tukey testi sonuçlarına göre bu farklılığın, fabrika 4 ile fabrika 1, fabrika 2 ve fabrika 3 arasında olduğu görülmüştür. Fabrika 4 duygusal bağlılığı değeri 3,85 ortalama ile diğer fabrikalardan yüksektir.

Devam bağlılığının anlamlı olmasına hangi fabrika çalışanlarından kaynaklandığına yönelik yapılan Tukey testi sonuçlarına göre bu farklılığın, fabrika 2 ile merkez birim arasında olduğu görülmüştür. Fabrika 2 devam bağlılığı değeri 2,98 ortalama ile diğer bölümlerden oldukça düşüktür.

**Tablo 8:** Çalışanların, Çalıştıkları Fabrikalara Yönelik Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin F Testi Sonuçları

Bağlılık Türleri	Çalışılan Bölüm	n	Ortalama	ss	F	p
Duygusal Bağlılık	1. Fabrika	171	3,4	0,77	6,515	.0001
	2. Fabrika	331	3,53	0,77		
	3. Fabrika	100	3,39	0,61		
	4. fabrika	59	3,85	0,79		
	Merkez Birim	31	3,88	0,74		
Devam Bağlılığı	1. Fabrika	171	3,32	0,92	4,25	0,002
	2. Fabrika	331	3,35	0,89		
	3. Fabrika	100	3,25	0,91		
	4. fabrika	59	3,42	0,95		
	Merkez Birim	31	2,98	0,88		
Normatif Bağlılık	1. Fabrika	171	3,31	0,85	2,251	0,062
	2. Fabrika	331	3,54	0,844		
	3. Fabrika	100	3,37	0,848		
	4. fabrika	59	3,48	0,802		
	Merkez Birim	31	3,49	0,977		

### 3.3.10. X A.Ş. Şirketi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mesleği Sürdürme Sürelerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Anova (F) Testi Sonuçları

Çalışanların, mesleği sürdürme süreleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarının karşılaştırılması için yapılan Anova (F) testi sonuçları Tablo 9’da yer almaktadır.

**Tablo 9:** Çalışanların Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Mesleği Sürdürme Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan F Testi Sonuçları

Bağlılık Türleri	Çalışma Süresi	n	Ortalama	ss	F	p
Duyusal Bağlılık	1 yıldan az	54	3,37	0,89	2,003	0,092
	1 - 5 yıl	214	3,49	0,81		
	6 - 10 yıl	199	3,51	0,69		
	11 - 20 yıl	183	3,54	0,73		
	21 yıl ve üstü	42	3,8	0,74		
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	54	3,33	0,968	0,684	0,603
	1 - 5 yıl	214	3,43	0,94		
	6 - 10 yıl	199	3,44	0,935		
	11 - 20 yıl	183	3,32	0,873		
	21 yıl ve üstü	42	3,47	0,83		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	54	3,42	0,839	1,606	0,171
	1 - 5 yıl	214	3,44	0,86		
	6 - 10 yıl	199	3,37	0,881		
	11 - 20 yıl	183	3,49	0,836		
	21 yıl ve üstü	42	3,72	0,762		

Çalışanların, mesleği sürdürme süreleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarının karşılaştırılması sonucunda 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır ( $p>\alpha$ ).

### **3.3.11. X A.Ş. Şirketi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Süreleri ile Karşılaştırılmasına İlişkin Anova (F) Testi Sonuçları**

Çalışanların, duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleriyle, X A.Ş.'de çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak farklılığın belirlenmesi için yapılan Anova (F) testi sonuçları Tablo 10'da yer almaktadır. Çalışanların çalışma süreleriyle, devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde herhangi bir farklılık bulunmadığı F testinin sonuçları incelendiğinde görülmektedir.

Çalışma süreleriyle, duygusal bağlılık arasında ise ( $0,043<0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bu farkın hangi çalışma süresinden kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey testinin sonucunda ise farkın X A.Ş.'de çalışma süresi "21 Yıl ve Üstü" olan gruptan kaynaklandığı görülmektedir. Bu grupta duygusal bağlılık düzeyi 4,45 gibi yüksek bir değerdir.

**Tablo 10:** Çalışanların Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Şirkette Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan F Testi Sonuçları

Bağlılık Türleri	X A.Ş de Çalışma Süresi	n	Ortalama	ss	F	p
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	173	3,58	0,8	2,48	0,043
	1 - 5 yıl	288	3,48	0,79		
	6 - 10 yıl	116	3,44	0,69		
	11 - 20 yıl	111	3,58	0,68		
	21 yıl ve üstü	4	4,45	0,41		
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	173	3,41	0,89	0,765	0,548
	1 - 5 yıl	288	3,43	0,97		
	6 - 10 yıl	116	3,37	0,88		
	11 - 20 yıl	111	3,3	0,82		
	21 yıl ve üstü	4	3,95	0,34		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	173	3,5	0,82	1,76	0,135
	1 - 5 yıl	288	3,46	0,86		
	6 - 10 yıl	116	3,3	0,94		
	11 - 20 yıl	111	3,49	0,76		
	21 yıl ve üstü	4	4,1	0,36		



### 3.3.12. X A.Ş. Şirketi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Görevleri ile Karşılaştırılmasına İlişkin Anova (F) Testi Sonuçları

Çalışanların görevleriyle, örgütsel bağlılığın alt düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan Anova (F) testi sonuçları Tablo 11’de yer almaktadır. F testi sonuçlarına göre, çalışanların görevleriyle, duygusal ve devam bağlılık boyutları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılıklar görülmektedir.

**Tablo 11:** Çalışanların Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Görevlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan F Testi Sonuçları

Bağlılık Türleri	X A.Ş de Görevler	n	Ortalama	ss	F	p
Duygusal Bağlılık	Beyaz Yaka	31	3,88	0,74	5,25	0,005
	Mavi Yaka	647	3,49	0,76		
	Ekip Başı	14	3,85	0,7		
Devam Bağlılığı	Beyaz Yaka	31	2,98	0,88	4,63	0,01
	Mavi Yaka	647	3,43	0,91		
	Ekip Başı	14	3,04	0,66		
Normatif Bağlılık	Beyaz Yaka	31	3,49	0,97	1,055	0,349
	Mavi Yaka	647	3,44	0,85		
	Ekip Başı	14	3,77	0,5		

F testi sonucunda çalışanların görev türü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı farklılığa neden olan görev türünü belirlemek için yapılan Tukey testi sonuçları incelendiğinde; beyaz yaka çalışanlar ile mavi yaka çalışanlar arasında farklılık olduğu görülmektedir. Beyaz yaka çalışanların duygusal bağlılık değeri 3,89 ortalama değeri ile mavi yaka çalışanların ortalamasından yüksektir.

Benzer şekilde çalışanların görev türü ile devam bağlılığı arasında anlamlı farklılığa neden olan görev türünü belirlemek için yapılan Tukey testi sonuçları incelendiğinde; beyaz yaka çalışanlar ile mavi yaka çalışanlar arasında farklılık olduğu görülmektedir. Mavi yaka çalışan duygusal bağlılık değeri 3,43 ortalama değeri ile beyaz yaka çalışanların ortalamasından yüksektir.

### **3.3.13. X A.Ş. Şirketi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yapısal Eşitlik Modellemesiyle (YEM) Analizi**

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), bir teorik modelin, önceden belirlenen ilişki örüntülerini veri üzerinde test etmek için kullanılan bir istatistiksel analiz yöntemidir. Bu model, bir teorik yapıyı temsil eden değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirmek ve teorik modelin veriyle uyumunu incelemek için kullanılır (Yener, 2007:75).

#### **YEM'nin Özellikleri Aşağıdaki Gibi Sıralanabilir:**

##### **Teoriye Dayalı Olma:**

YEM, bir teori temel alınarak geliştirilen bir modeldir. Araştırmacılar, bir konu hakkında bir teori oluşturduktan sonra, bu teorinin doğrulanması veya test edilmesi amacıyla YEM'i kullanabilirler.

### **Yapısal Eşitlik Analizi:**

YEM, değişkenler arasındaki yapısal ilişkileri değerlendirmek için yapısal eşitlik analizi yapar. Bu, teorik modelde belirtilen ilişkilerin veri tarafından desteklenip desteklenmediğini belirlemeye çalışır.

### **Modelin Uyumu:**

YEM, teorik modelin veriye ne kadar iyi uyduğunu değerlendirir. Model uyumu, teorik modelin gözlemlenen veriyle ne kadar iyi eşleştiğini gösterir.

### **Çok Değişkenli Analiz:**

YEM, birçok değişken arasındaki karmaşık ilişkileri ele alabilir. Bu, birden fazla bağımlı değişkenin ve bunlar arasındaki ilişkilerin aynı anda değerlendirilmesini sağlar.

### **Modelin Modifikasyonu:**

YEM, araştırmacıların teorik modeldeki eksiklikleri veya uyumsuzlukları belirlemelerine ve ardından modeli düzeltmelerine olanak tanır. Bu şekilde, modelin daha iyi bir uyum elde etmesi sağlanabilir.

YEM, genellikle karmaşık ilişkileri incelediği ve teorik modelleri test ettiği için sosyal bilimlerde ve diğer araştırma alanlarında yaygın olarak kullanılan bir analiz yöntemidir.

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), gözlenmiş değişkenlerle ilişkilendirilmiş gözlenmemiş (latent) değişkenleri içeren bir model türüdür. Temel olarak, YEM, bir faktör analizi bileşeni ve çok değişkenli regresyon analizinin birleşimi olarak düşünülebilir. (Çerezci E.T., 2010:35).

### **YEM'in Genel Özellikleri:**

#### **Doğrudan Gözlenen ve Gözlenmemiş Değişkenler:**

YEM, hem gözlenen (measurable) değişkenleri hem de gözlenmemiş (latent) değişkenleri içerir. Gözlenen değişkenler, doğrudan ölçülebilen ve gözlemlenen değişkenlerdir. Gözlenmemiş değişkenler ise doğrudan ölçülemeyen, ancak modelin ötesindeki kavramları temsil eden değişkenlerdir.

#### **Nedensel Yapı:**

YEM, gözlenmemiş değişkenler arasında nedensel bir yapı olduğunu varsayar. Yani, bir gözlenmemiş değişken, diğer bir gözlenmemiş değişkeni etkileyebilir.

#### **Bileşenler ve Yükler:**

Modelde yer alan gözlenmemiş değişkenler genellikle faktörler olarak adlandırılır. Bu faktörler, gözlenen değişkenlerin birleşimi olarak düşünülür. Faktörlerin gözlenen değişkenlerle ilişkisi yüklerle ifade edilir.

#### **Modelin Tahmin Edilmesi:**

YEM, modeldeki gözlenmemiş değişkenler arasındaki ilişkileri ve bu değişkenlerin gözlenen değişkenlere olan etkilerini tahmin etmeye çalışır. Modelin uygunluğu, teorik modelle veri arasındaki uyumu değerlendirir.

#### **Modelin Modifikasyonu:**

YEM, modelin düzenlenmesine ve geliştirilmesine izin verir. Araştırmacılar, modelin veriyile uyumunu artırmak için modifikasyonlar yapabilirler.

YEM, genellikle sosyal bilimler, ekonomi, pazarlama ve diğer araştırma alanlarında kullanılan güçlü bir analiz yöntemidir (Yılmaz, 2004; Hox ve Bechger, 1998; Tunç, 2017:95).

Çalışmada öncelikle örgütsel bağlılığın yapısal eşitlik modellemesini oluşturabilmek için, örgütsel bağlılığın alt ölçekleri olan duygusal, devam ve normatif bağlılık değişkenlerine 1. Düzey DFA (doğrulayıcı faktör analizi) uygulanmıştır. DFA analizinde Lisrel paket programı kullanılarak her bir ölçeğin faktör yükleri path diyagramlarıyla gösterilmiştir DFA analizinde faktör yükleri 0.40 altında olan faktörler modelden çıkartılmıştır. Gizil değişkenleri açıklayan her bir değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayıları,  $R^2$  değerleri ve katsayıların anlamlı olup olmadığını gösteren t istatistikleri 0,05 anlam düzeyinde, çeşitli uyum istatistikleriyle birlikte incelenmiştir. Ayrıca Lisrel yazılımının önerdiği ve iki bölümden oluşan düzeltme indeksleri incelenmiştir. Düzeltme indekslerinin birinci kısmı gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişkileri göstermektedir. İkinci kısımda ise, gözlenen değişkenlere ait hata terimleri arasındaki ilişkileri içermektedir. Bu incelemeler sonucunda en uygun ölçüm modeli oluşturulmaya çalışılmıştır.

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizlerinde, modelin veriye ne kadar iyi uyduğunu değerlendirmek amacıyla çeşitli uyum indeksleri kullanılır. Bu indeksler, genellikle LISREL ve AMOS programlarında kullanılır ve araştırmacılara model uyumunu anlama ve iyileştirme konusunda rehberlik eder. Uyum indekslerine ilişkin mükemmel ve kabul edilebilir uyum ölçütleri Tablo 12’de sunulmuştur (İlhan M. ve Çetin B., 2014:26).

**Tablo 12:** Yapısal Eşitlik Modeli Araştırmalarında Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri

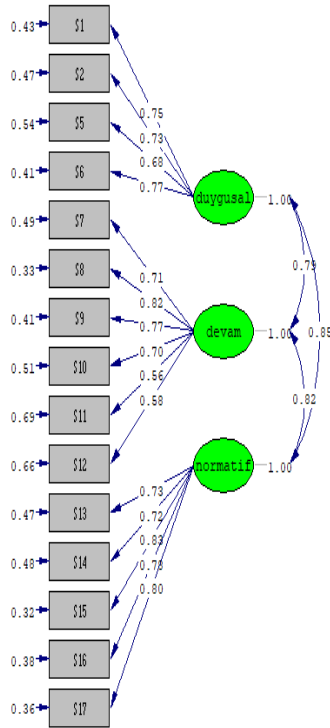
Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri
<sup>1</sup> $\chi^2/sd$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$
<sup>2</sup> AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$
<sup>3</sup> GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$
<sup>3</sup> CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$
<sup>3</sup> NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$
<sup>3</sup> NNFI (TLI)	$.95 \leq NNFI (TLI) \leq 1.00$	$.90 \leq NNFI (TLI) \leq .95$
<sup>3</sup> RFI	$.95 \leq RFI \leq 1.00$	$.90 \leq RFI \leq .95$
<sup>3</sup> IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$
<sup>4</sup> RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$
<sup>4</sup> SRMR	$.00 \leq SRMR \leq .05$	$.05 \leq SRMR \leq .10$
<sup>5</sup> PNFI	$.95 \leq PNFI \leq 1.00$	$.50 \leq PNFI \leq .95$
<sup>6</sup> PGFI	$.95 \leq PGFI \leq 1.00$	$.50 \leq PGFI \leq .95$
<sup>7</sup> AIC	Karşılaştırılan modeller arasında en küçük değere sahip olan model	
<sup>7</sup> CAIC	Karşılaştırılan modeller arasında en küçük değere sahip olan model	
<sup>7</sup> ECVI	Karşılaştırılan modeller arasında en küçük değere sahip olan model	

1(Kline, 2011),2(Schermelleh-Engel and Moosbrugger, 2003), 3(Baumgartner and Homburg, 1996; Bentler, 1980; Bentler and Bonett, 1980; Marsh, Hau, Artelt, Baumert and Peschar, 2006), 4(Browne & Cudeck, 1993), 5(Hu and Bentler, 1999), 6(Meyers, Gamst and Guarino, 2006), 7(Byrne, 2010)

Örgütsel modelin alt ölçeklerle (duygusal, devam ve bağlılık) model önerisi ve örgütsel modelin demografik değişkenlere göre analizleri yukarıda bahsedilen istatistikler yardımıyla sırasıyla ele alınacaktır.

### 3.3.13.1. Örgütsel Bağlılığın Yapısal Eşitlik Modellemesiyle (YEM) Analizi

Duygusal, devam ve normatif bağlılığın birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen path diyagramını Şekil 1’de verilmiştir.



Chi-Square=373.12, df=87, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

Şekil 1: Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Birinci Düzey DFA İlişkin Path Diyagramı

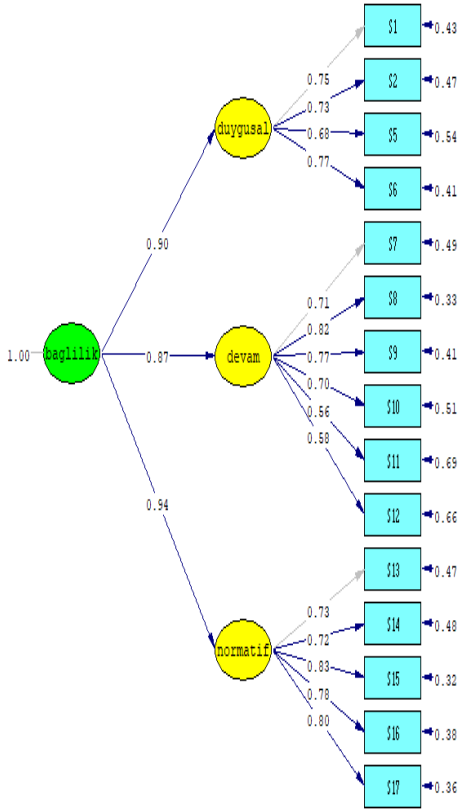
Şekil 1’de elde edilen path diyagramında daha önce de belirtildiği gibi faktör yükleri 0,40 altın olan değişkenler modelden çıkartılmıştır. Gizil değişkenleri açıklayan değişkenlerin faktör yükleri (katsayılar) pozitif ve t istatistikleri anlamlıdır. Bu katsayılar, her bir gözlenen ve gizil (gözlenemeyen) değişkenler arasındaki korelasyonları göstermektedir. Duygusal bağlılık gizil değişkeni dört açıklayıcı değişken tarafından açıklanmaktadır. Bu değişkenlerden S6 en yüksek korelasyona sahiptir (0,77). X A.Ş. şirketi çalışanların duygusal bağlılığı arttıkça S6 değişkeninin ‘İşyerimden insanlara gururla bahsediyorum’ düşüncelerine sahip olmaları da artacaktır.

Devam bağlılığını açıklayan faktör yükleri 0,56-0,82 arasında değer almaktadır. Devam bağlılığı ile S8 değişkeni arasındaki korelasyon en fazladır. Devam bağlılığının arttıkça S8 ‘Şu an istesem bile iş yerimi bırakmak benim için zor olurdu’ düşüncesi de artacaktır.

Normatif bağlılığın faktör yükleri 0,72-0,83 arasında değer almaktadır. Normatif bağlılık ile S15 arasındaki korelasyon değeri 0,83’tür. Normatif bağlılığın arttıkça S15 ‘İş yerimi şu an için bırakamazdım. Çünkü kendimi buradakilere karşı sorumlu hissediyorum’ düşüncesi de artacaktır.

Duygusal, devam ve normatif bağlılık gizil değişken olan “örgütsel bağlılık”ın alt boyutlarıdır. Bu alt bileşenlerin örgütsel bağlılık faktörü altında toplandığı ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen path (yol) diyagramı Şekil 2’de gösterilmektedir.





Chi-Square=373.12, df=87, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

Şekil 2: Örgütsel Bağlılık İkinci Düzey DFA İlişkin Path Diyagramı

Structural Equations

$$\begin{aligned} \text{duygusal} &= 0.90 * \text{bağlilik}, \text{Errorvar.} = 0.19, R^2 = 0.81 \\ &\quad (0.046) \qquad \qquad \qquad (0.034) \\ &\quad 19.64 \qquad \qquad \qquad 5.56 \\ \\ \text{devam} &= 0.87 * \text{bağlilik}, \text{Errorvar.} = 0.24, R^2 = 0.76 \\ &\quad (0.048) \qquad \qquad \qquad (0.035) \\ &\quad 18.12 \qquad \qquad \qquad 6.85 \\ \\ \text{normatif} &= 0.94 * \text{bağlilik}, \text{Errorvar.} = 0.11, R^2 = 0.89 \\ &\quad (0.047) \qquad \qquad \qquad (0.029) \\ &\quad 19.89 \qquad \qquad \qquad 3.76 \end{aligned}$$

Şekil 2'ye ve Lisrel yapısal eşitlik modelinin sonuçlarına bakıldığında, örgütsel bağlılık gizil değişkeninin normatif bağlılık değişkeniyle en fazla ilişkili olduğu görülmektedir (0,94). Örgütsel bağlılık değişkeni daha sonra ise duygusal bağlılık (0,90) ve en az ise devam bağlılığı değişkeni (0,87) ile ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı açıklayan alt gizil değişkenler için bu katsayının t istatistik değeri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Örgütsel bağlılığın gizli değişkeni en fazla normatif bağlılık değişkeni tarafından ( $R^2=0.89$ ) açıklanmaktadır. Yani normatif bağlılıktaki bir birimlik artış, örgütsel bağlılık değişkenini 0,94 birim arttırmaktadır. Bu ifadenin ters (normatif bağlılıktaki bir birim azalış, örgütsel bağlılığı da azaltacaktır) yorumu da yapılabilir.

Örgütsel bağlılığın ikinci düzey DFA sonrasında elde edilen modelin uyum istatistikler Tablo 13'te verilmektedir. Tablo 13'teki uyum istatistikleri incelendiğinden ise modelin sadece  $\chi^2/sd$  ve

RMSEA istatistikleri kabul edilebilir uyumu gösterirken diğer istatistikler mükemmel uyuma sahiptir.

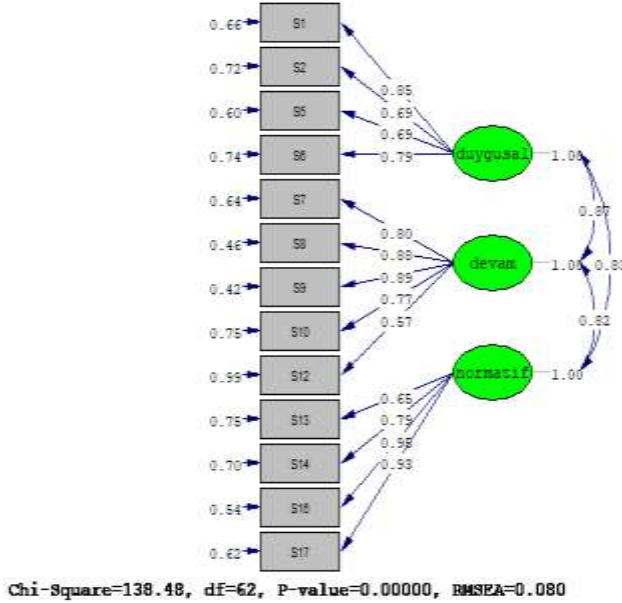
**Tablo 13:** Örgütsel Bağlılık Modelin Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model	Uyum
$\chi^2/sd$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	4,29	Kabul Edilebilir
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,080$	0,069	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,98	Mükemmel
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$	0,98	Mükemmel
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,98	Mükemmel
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,98	Mükemmel
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,041	Mükemmel
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,97	Mükemmel
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,91	Mükemmel

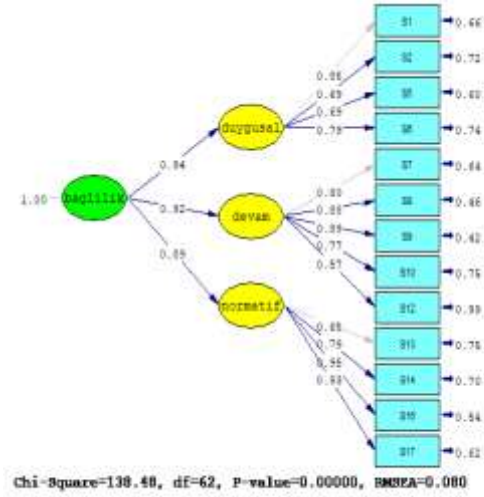
### 3.3.13.2. Örgütsel Bağlılığın Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi

Çalışmanın bu kısmında cinsiyet değişkenine göre (Kadın-Erkek) örgütsel bağlılığın YEM modeli ele alınacaktır.

Kadınların duygusal, devam ve normatif bağlılığının birinci düzey DFA analizi ve buradan elde edilen örgütsel bağlılığın ikinci düzey DFA analizlerinin path diyagramları Şekil 3 ve Şekil 4'te verilmiştir.



Şekil 3: Kadınların; Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Birinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı



**Şekil 4:** Kadınların Örgütsel Bağlılık İkinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı

Structural Equations

$$\begin{aligned} \text{duygusal} &= 0.94 * \text{baglilik}, \text{ Errorvar.} = 0.12, R^2 = 0.88 \\ &(0.093) \qquad \qquad \qquad (0.070) \\ &10.08 \qquad \qquad \qquad 1.72 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{devam} &= 0.92 * \text{baglilik}, \text{ Errorvar.} = 0.15, R^2 = 0.85 \\ &(0.094) \qquad \qquad \qquad (0.063) \\ &9.78 \qquad \qquad \qquad 2.31 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{normatif} &= 0.89 * \text{baglilik}, \text{ Errorvar.} = 0.21, R^2 = 0.79 \\ &(0.11) \qquad \qquad \qquad (0.076) \\ &7.96 \qquad \qquad \qquad 2.74 \end{aligned}$$

Şekil 4 ve yukarıdaki yapısal eşitlikler incelendiğinde; kadınların duygusal, devam ve normatif bağlılıkları ile örgütsel bağlılık gizil değişkeni açıklayan katsayıların t istatistik değerleri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Kadınların, duygusal ve örgütsel bağlılık gizil değişkenleri arasındaki ilişki katsayısı 0,94'tür. Duygusal bağlılıktaki bir birim artış örgütsel bağlılık değişkenini 0,94 birim arttıracaktır. Kadınların duygusal bağlılığı örgütsel bağlılığın 0,88'nin ( $R^2=0.88$ ) açıklamaktadır. Duygusal bağlılık alt boyutunun en büyük katsayısı S1 (0,85)'dir. Bunun anlamı kadınların şirkete olan duygusal bağlılığı arttıkça 'İş hayatımın geri kalanını bu iş yerinde geçirmekten mutluluk duyarım' düşüncesine sahip olması da artacaktır.

Kadınların, devam ve örgütsel bağlılık gizil değişkenleri arasındaki ilişki katsayısı 0,92'tür. Devam bağlılığındaki bir birimlik artış örgütsel bağlılık değişkenini 0,92 birim arttıracaktır. Devam bağlılığının alt boyutunun en büyük katsayısı S9 (0,89)'tir. Bunun anlamı kadınların şirkete olan devam bağlılığı arttıkça 'Bu işi bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi' düşüncesine sahip olması da artacaktır.

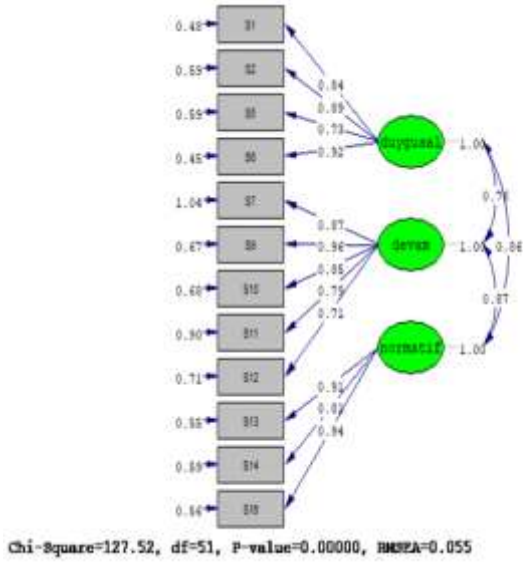
Kadınların normatif ve örgütsel bağlılık gizil değişkenleri arasındaki ilişki katsayısı 0,89'dur. Normatif bağlılığındaki bir birimlik artış örgütsel bağlılık değişkenini 0,89 birim arttıracaktır. Normatif bağlılığının alt boyutunun en büyük katsayısı S16 (0,95)'tir. Bunun anlamı kadınların şirkete olan normatif bağlılığı arttıkça 'İş yerime çok şey borçluyum' düşüncesine sahip olması da artacaktır.

Kadınların örgütsel bağlılığın ikinci düzey DFA sonrasında elde edilen modelin uyum istatistikler Tablo 14'te verilmektedir. Tablo 14'teki uyum istatistikleri incelendiğinden ise modelin  $\chi^2/sd$ , RMSEA, GFI ve AGFI istatistikleri kabul edilebilir uyumu gösterirken diğer istatistikler mükemmel uyuma sahiptir.

**Tablo 14:** Kadınların Örgütsel Bağlılık Modelinin Uyum Ölçütleri

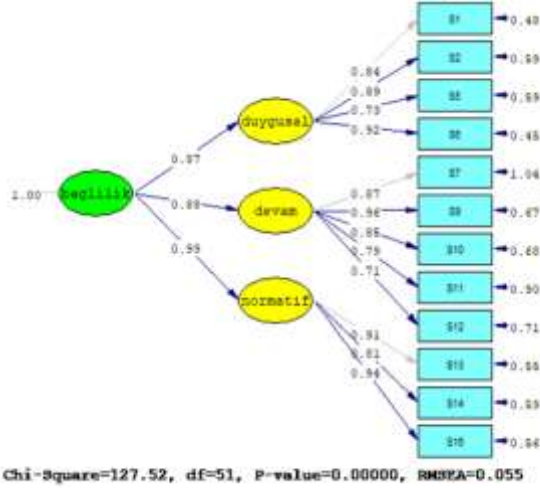
Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model	Uyum
$\chi^2/sd$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	2,23	Kabul Edilebilir
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,80$	0.80	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0.95	Mükemmel
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$	0.97	Mükemmel
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0.97	Mükemmel
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0.97	Mükemmel
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0.05	Mükemmel
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0.90	Kabul Edilebilir
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0.85	Kabul Edilebilir

Erkeklerin duygusal, devam ve normatif bağlılığının birinci düzey DFA analizi ve buradan elde edilen örgütsel bağlılığın ikinci düzey DFA analizlerinin path diyagramları Şekil 5 ve Şekil 6'daki gibidir.



Şekil 5: Erkeklerin; Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Birinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı





Şekil 6: Erkeklerin Örgütsel Bağlılık İkinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı

Structural Equations

$$\begin{aligned} \text{duygusal} &= 0.87 * \text{baglilik}, \text{ Errorvar.} = 0.24, R^2 = 0.76 \\ &(0.053) \qquad\qquad\qquad (0.042) \\ &16.46 \qquad\qquad\qquad 5.71 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{devam} &= 0.88 * \text{baglilik}, \text{ Errorvar.} = 0.23, R^2 = 0.77 \\ &(0.064) \qquad\qquad\qquad (0.047) \\ &13.66 \qquad\qquad\qquad 4.91 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{normatif} &= 0.99 * \text{baglilik}, \text{ Errorvar.} = 0.023, R^2 = 0.98 \\ &(0.053) \qquad\qquad\qquad (0.040) \\ &18.50 \qquad\qquad\qquad 0.56 \end{aligned}$$

Şekil 6 ve yukarıdaki yapısal eşitlikler incelendiğinde; erkeklerin duygusal, devam ve normatif bağlılıkları ile örgütsel bağlılık gizil değişkeni açıklayan katsayıların t istatistik değerleri 0,05 anlam

düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Erkeklerin duygusal ve örgütsel bağlılık gizil değişkenleri arasındaki ilişki katsayısı 0,87'dir. Duygusal bağlılıktaki bir birim artış örgütsel bağlılık değişkenini 0,87 birim arttıracaktır. Duygusal bağlılık alt boyutunun en büyük katsayısı S6 (0,92)'dir. Bunun anlamı erkeklerin şirkete olan duygusal bağlılığı arttıkça 'İşyerimden insanlara gururla bahsederim' düşüncesine sahip olması da artacaktır.

Erkeklerin devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık gizil değişkenleri arasındaki ilişki katsayısı 0,88'dir. Devam bağlılığındaki bir birimlik artış örgütsel bağlılık değişkenini 0,88 birim arttıracaktır. Devam bağlılığının alt boyutunun en büyük katsayısı S9 (0,96)'tır. Bunun anlamı erkeklerin şirkete olan devam bağlılığı arttıkça 'Bu işi bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi' düşüncesine sahip olması da artacaktır.

Erkeklerin normatif ve örgütsel bağlılık gizil değişkenleri arasındaki ilişki katsayısı 0,99'dur. Normatif bağlılığındaki bir birimlik artış örgütsel bağlılık değişkenini 0,99 birim arttıracaktır. Erkeklerin normatif bağlılığı, örgütsel bağlılığın 0,98'unu açıklamaktadır ( $R^2=0.98$ ). Normatif bağlılığının alt boyutunun en büyük katsayısı S16 (0,94)'dir. Bunun anlamı erkeklerin şirkete olan normatif bağlılığı arttıkça 'İş yerime çok şey borçluyum' düşüncesine sahip olması da artacaktır.

Erkeklerin örgütsel bağlılığın ikinci düzey DFA sonrasında elde edilen modelin uyum istatistikler Tablo 15'te verilmektedir. Tablo 15'teki uyum istatistikleri incelendiğinden ise modelin  $\chi^2/sd$  ve RMSEA istatistikleri kabul edilebilir uyumu gösterirken diğer istatistikler mükemmel uyumu göstermektedir.

**Tablo 15:** Erkeklerin Örgütsel Bağlılık Modelinin Uyum Ölçütleri

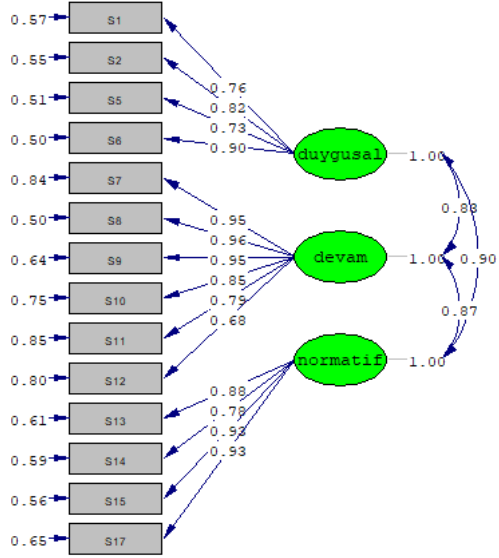
Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model	Uyum
$\chi^2/sd$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	2,5	Kabul Edilebilir
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,80$	0,55	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,98	Mükemmel
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$	0,99	Mükemmel
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,99	Mükemmel
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,99	Mükemmel
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,035	Mükemmel
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,96	Mükemmel
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,94	Mükemmel

### 3.3.13.3. Örgütsel Bağlılığın Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) Medeni Durum (Bekar-Evli) Değişkenine Göre Analizi

Çalışmanın bu kısmında medeni duruma göre (Bekar-Evli) örgütsel bağlılığın YEM modeli ele alınacaktır.

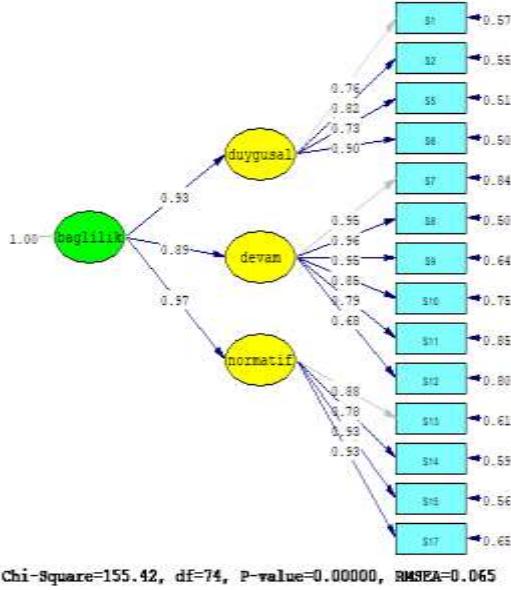
Bekarların duygusal, devam ve normatif bağlılığının birinci düzey DFA analizi ve buradan elde edilen örgütsel bağlılığın ikinci

düzyer DFA analizlerinin path diyagramları Şekil 7 ve Şekil 8'deki gibidir.



**Chi-Square=155.42, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.065**

**Şekil 7:** Bekarların; Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Birinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı



**Şekil 8:** Bekarların Örgütsel Bağlılık İkinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı

Structural Equations

$$\text{duygusal} = 0.93 \cdot \text{baglilik}, \text{ Errorvar.} = 0.14, R^2 = 0.86$$

(0.081) (0.050)  
11.48 2.87

$$\text{devam} = 0.89 \cdot \text{baglilik}, \text{ Errorvar.} = 0.20, R^2 = 0.80$$

(0.078) (0.051)  
11.53 3.95

$$\text{normatif} = 0.97 \cdot \text{baglilik}, \text{ Errorvar.} = 0.063, R^2 = 0.94$$

(0.076) (0.045)  
12.80 1.39

Şekil 8 ve yukarıdaki yapısal eşitlikler incelendiğinde; bekarların duygusal, devam ve normatif bağlılıkları ile örgütsel bağlılık gizil değişkeni açıklayan katsayıların t istatistik değerleri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bekarların duygusal ve örgütsel bağlılık gizil değişkenleri arasındaki ilişki katsayısı 0,93'tür. Duygusal bağlılıktaki bir birim artış örgütsel bağlılık değişkenini 0,93 birim arttıracaktır. Duygusal bağlılık alt boyutunun en büyük katsayısı S6 (0,90)'dır. Bunun anlamı bekarların şirkete olan duygusal bağlılığı arttıkça 'İşyerimden insanlara gururla bahsederim' düşüncesine sahip olması da artacaktır.

Bekarların devam ve örgütsel bağlılık gizil değişkenleri arasındaki ilişki katsayısı 0,89'dir. Devam bağlılığındaki bir birimlik artış örgütsel bağlılık değişkenini 0,89 birim arttıracaktır. Devam bağlılığının alt boyutunun en büyük katsayısı S8 (0,96)'dır. Bunun anlamı bekarların şirkete olan devam bağlılığı arttıkça 'Şu an istesem bile işyerimi bırakmak benim için çok zor olur' düşüncesine sahip olması da artacaktır.

Bekarların normatif ve örgütsel bağlılık gizil değişkenleri arasındaki ilişki katsayısı 0,97'dir. Normatif bağlılığındaki bir birimlik artış örgütsel bağlılık değişkenini 0,97 birim arttıracaktır. Bekarların normatif bağlılığı, örgütsel bağlılığın 0,94'ünü açıklamaktadır ( $R^2=0.94$ ). Normatif bağlılığının alt boyutunun en büyük katsayıları S15 ve S17 (0,93)'dir. Bunun anlamı bekarların şirkete olan normatif bağlılığı arttıkça 'İş yerimi şu an bırakamazdım. Çünkü kendimi buradakilere karşı sorumlu hissediyorum' ve 'İş yerimden ayrılırsam suçluluk hissederim' düşüncelerine sahip olmaları da artacaktır.

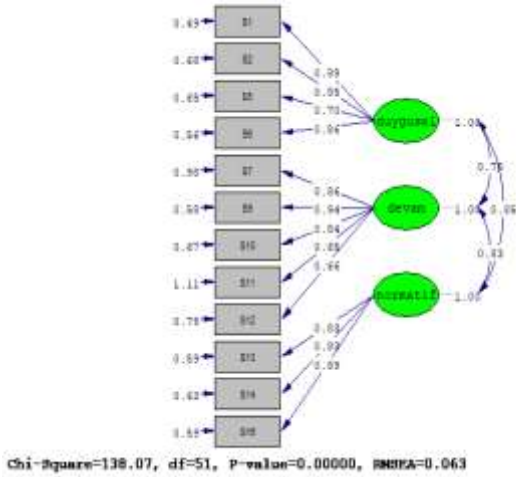
Bekarların örgütsel bağlılığın ikinci düzey DFA sonrasında elde edilen modelin uyum istatistikler Tablo 16'de verilmektedir. Tablo 16'daki uyum istatistikleri incelendiğinden ise modelin  $\chi^2/sd$ , RMSEA,

GFI ve AGFI istatistikleri kabul edilebilir uyumu gösterirken diğer istatistikler mükemmel uyumu göstermektedir.

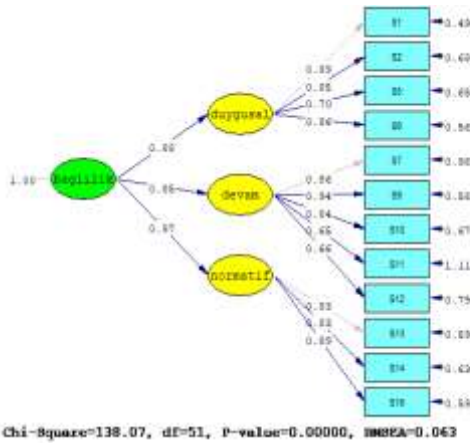
**Tablo 16:** Bekarların Örgütsel Bağlılık Modelinin Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model	Uyum
$\chi^2/sd$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	2,1	Kabul Edilebilir
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,80$	0.65	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0.97	Mükemmel
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$	0.98	Mükemmel
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0.98	Mükemmel
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0.98	Mükemmel
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0.043	Mükemmel
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0.92	Kabul Edilebilir
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0.89	Kabul Edilebilir

Evlilerin duygusal, devam ve normatif bağlılığının birinci düzey DFA analizi ve buradan elde edilen örgütsel bağlılığın ikinci düzey DFA analizlerinin path diyagramları Şekil 9 ve Şekil 10'daki gibidir.



Şekil 9: Evlilerin; Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Birinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı



Şekil 10: Evlilerin Örgütsel Bağlılık İkinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı



Structural Equations

$$\begin{aligned} \text{duygusal} &= 0.88 * \text{baglilik}, \text{ Errorvar.} = 0.23, R^2 = 0.77 \\ &(0.057) \qquad\qquad\qquad (0.049) \\ &15.42 \qquad\qquad\qquad 4.65 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{devam} &= 0.85 * \text{baglilik}, \text{ Errorvar.} = 0.28, R^2 = 0.72 \\ &(0.068) \qquad\qquad\qquad (0.057) \\ &12.50 \qquad\qquad\qquad 4.85 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{normatif} &= 0.97 * \text{baglilik}, \text{ Errorvar.} = 0.054, R^2 = 0.95 \\ &(0.063) \qquad\qquad\qquad (0.050) \\ &15.50 \qquad\qquad\qquad 1.08 \end{aligned}$$

Şekil 10 ve yukarıdaki yapısal eşitlikler incelendiğinde; evlilerin duygusal, devam ve normatif bağlılıkları ile örgütsel bağlılık gizil değişkeni açıklayan katsayıların t istatistik değerleri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Evlilerin, duygusal ve örgütsel bağlılık gizil değişkenleri arasındaki ilişki katsayısı 0,88’dir. Duygusal bağlılıktaki bir birim artış örgütsel bağlılık değişkenini 0,88 birim arttıracaktır. Duygusal bağlılık alt boyutunun en büyük katsayısı S1 (0,89)’dır. Bunun anlamı evlilerin şirkete olan duygusal bağlılığı arttıkça ‘İş hayatımın geri kalanını bu iş yerinde geçirmekten mutluluk duyuyorum’ düşüncesine sahip olması da artacaktır.

Evlilerin devam ve örgütsel bağlılık gizil değişkenleri arasındaki ilişki katsayısı 0,85’tir. Devam bağlılığındaki bir birimlik artış örgütsel bağlılık değişkenini 0,85 birim arttıracaktır. Devam bağlılığının alt boyutunun en büyük katsayısı S9 (0,94)’dır. Bunun anlamı evlilerin şirkete olan devam bağlılığı arttıkça ‘Bu işi bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi’ düşüncesine sahip olması da artacaktır.

Evlilerin normatif ve örgütsel bağlılık gizil değişkeni arasındaki ilişki katsayısı 0,97’dir. Normatif bağlılığındaki bir birimlik artış örgütsel bağlılık değişkenini 0,97 birim arttıracaktır. Evlilerin normatif

bağlılığı, örgütsel bağlılığın 0,95'ini açıklamaktadır ( $R^2=0.95$ ). Normatif bağlılığının alt boyutunun en büyük katsayısı S16 (0,89)'dir. Bunun anlamı evlilerin şirkete olan normatif bağlılığı arttıkça 'İş yerimi çok şey borçluyum' düşüncesine sahip olması da artacaktır.

Evlilerin örgütsel bağlılığın ikinci düzey DFA sonrasında elde edilen modelin uyum istatistikler Tablo 17'de verilmektedir. Tablodaki uyum istatistikleri incelendiğinden ise modelin  $\chi^2/sd$ , ve RMSEA istatistikleri kabul edilebilir uyumu gösterirken diğer istatistikler mükemmel uyumu göstermektedir.

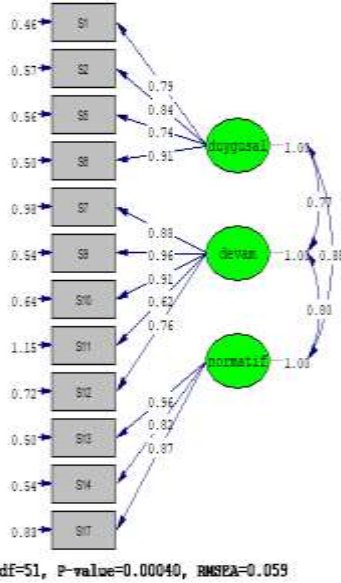
**Tablo 17:** Evlilerin Örgütsel Bağlılık Modelinin Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model	Uyum
$\chi^2/sd$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	2,7	Kabul Edilebilir
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,80$	0.63	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0.97	Mükemmel
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$	0.98	Mükemmel
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0.98	Mükemmel
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0.98	Mükemmel
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0.043	Mükemmel
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0.95	Mükemmel
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0.92	Mükemmel

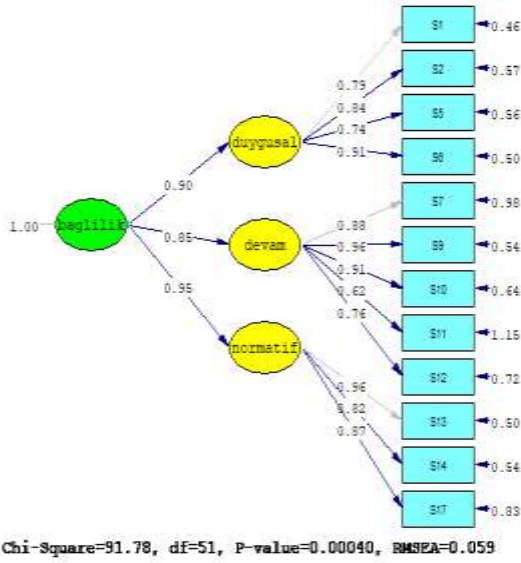
### 3.3.13.4. Örgütsel Bağlılığın Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) Çalışma Şekli (Gündüz-Vardiya Usulü Dönüşümlü Çalışma) Değişkenine Göre Analizi

Çalışmanın bu kısmında iş yerinde çalışanların çalışma durumlarına göre (Gündüz – Vardiya usulü dönüşümlü) örgütsel bağlılığın YEM modeli ele alınacaktır.

Gündüz çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılığının birinci düzey DFA analizi ve buradan elde edilen örgütsel bağlılığın ikinci düzey DFA analizlerinin path diyagramları sırasıyla Şekil 11 ve Şekil 12’de verilmiştir.



**Şekil 10:** Gündüz Çalışanların; Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Birinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı



**Şekil 11:** Gündüz Çalışanların Örgütsel Bağlılık İkinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı

Structural Equations

$$\begin{aligned} \text{duygusal} &= 0.90 * \text{bağlılık}, \text{ Errorvar.} = 0.18, R^2 = 0.82 \\ &(0.081) \quad (0.063) \\ &11.19 \quad 2.89 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{devam} &= 0.85 * \text{bağlılık}, \text{ Errorvar.} = 0.28, R^2 = 0.72 \\ &(0.092) \quad (0.075) \\ &9.26 \quad 3.73 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{normatif} &= 0.95 * \text{bağlılık}, \text{ Errorvar.} = 0.11, R^2 = 0.89 \\ &(0.076) \quad (0.065) \\ &12.46 \quad 1.64 \end{aligned}$$

Şekil 12 ve yukarıdaki yapısal eşitlikler incelendiğinde; gündüz çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıkları ile örgütsel bağlılık gizil değişkeni açıklayan katsayıların t istatistik değerleri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Gündüz çalışanların duygusal ve örgütsel bağlılık gizil değişkenleri arasındaki ilişki katsayısı 0,90'dır. Duygusal bağlılıktaki bir birim artış örgütsel bağlılık değişkenini 0,90 birim arttıracaktır. Duygusal bağlılık alt boyutunun en büyük katsayısı S6 (0,91)'dir. Bunun anlamı gündüz çalışanların şirkete olan duygusal bağlılığı arttıkça 'İşyerimden insanlara gururla bahsediyorum' düşüncesine sahip olması da artacaktır.

Gündüz çalışanların devam ve örgütsel bağlılık gizil değişkenleri arasındaki ilişki katsayısı 0,85'tir. Devam bağlılığındaki bir birimlik artış örgütsel bağlılık değişkenini 0,85 birim arttıracaktır. Devam bağlılığının alt boyutunun en büyük katsayısı S9 (0,96)'dir. Bunun anlamı gündüz çalışanların şirkete olan devam bağlılığı arttıkça 'Bu işi bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi' düşüncesine sahip olması da artacaktır.

Gündüz çalışanların normatif ve örgütsel bağlılık gizil değişkenleri arasındaki ilişki katsayısı 0,95'tir. Normatif bağlılığındaki bir birimlik artış örgütsel bağlılık değişkenini 0,95 birim arttıracaktır. Gündüz çalışanların normatif bağlılığı, örgütsel bağlılığın 0,89'unu açıklamaktadır ( $R^2=0,89$ ). Normatif bağlılığının alt boyutunun en büyük katsayısı S13 (0,96)'dir. Bunun anlamı gündüz çalışanların şirkete olan normatif bağlılığı arttıkça 'Benim için avantajlı olsa bile çalıştığım işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor' düşüncesine sahip olması da artacaktır.

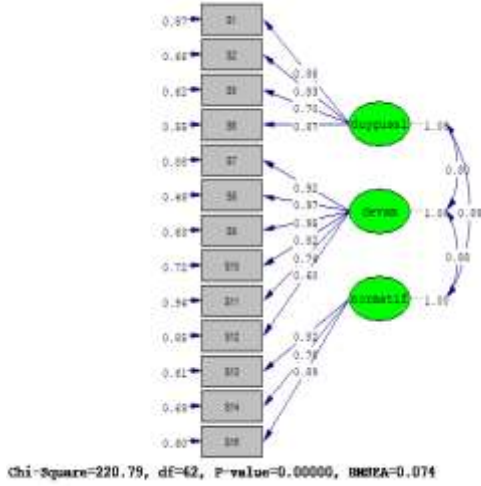
Gündüz çalışanların örgütsel bağlılığın ikinci düzey DFA sonrasında elde edilen modelin uyum istatistikler Tablo 18'de verilmektedir. Tablo 18'deki uyum istatistikleri incelendiğinden ise

modelin RMSEA ve GFI istatistikleri kabul edilebilir uyumu gösterirken diğer istatistikler mükemmel uyumu göstermektedir.

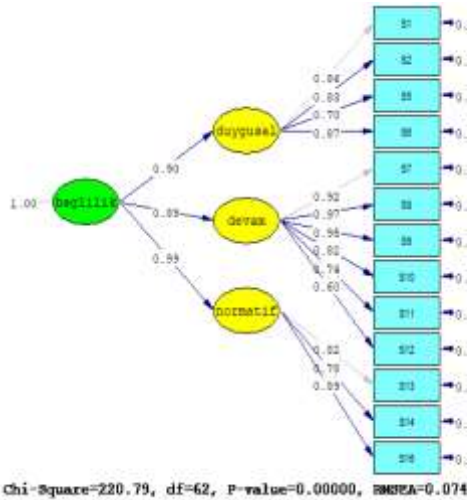
**Tablo 18:** Gündüz Çalışanların Örgütsel Bağlılık Modelinin Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model	Uyum
$\chi^2/sd$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	1,79	Mükemmel
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,80$	0.059	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0.97	Mükemmel
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$	0.98	Mükemmel
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0.99	Mükemmel
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0.99	Mükemmel
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0.043	Mükemmel
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0.94	Kabul Edilebilir
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0.90	Mükemmel

Vardiya usulü dönüşümlü çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılığının birinci düzey DFA analizi ve buradan elde edilen örgütsel bağlılığın ikinci düzey DFA analizlerinin path diyagramları Şekil 13 ve Şekil 14'teki gibidir.



Şekil 12: Vardiya Usulü Dönüşümlü Çalışanların; Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Birinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı



Şekil 13: Vardiya Usulü Dönüşümlü Çalışanların Örgütsel Bağlılık İkinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı

Structural Equations

$$\begin{aligned} \text{duygusal} &= 0.90 * \text{baglilik}, \text{ Errorvar.} = 0.20, R^2 = 0.80 \\ &(0.057) \qquad (0.043) \\ &15.86 \qquad 4.58 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{devam} &= 0.89 * \text{baglilik}, \text{ Errorvar.} = 0.21, R^2 = 0.79 \\ &(0.060) \qquad (0.042) \\ &14.71 \qquad 5.03 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{normatif} &= 0.99 * \text{baglilik}, \text{ Errorvar.} = 0.012, R^2 = 0.99 \\ &(0.060) \qquad (0.043) \\ &16.54 \qquad 0.28 \end{aligned}$$

Şekil 14 ve yukarıdaki yapısal eşitlikler incelendiğinde; vardiya usulü çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıkları ile örgütsel bağlılık gizil değişkeni açıklayan katsayıların t istatistik değerleri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Vardiya usulü dönüşümlü çalışanların duygusal ve örgütsel bağlılık gizil değişkenleri arasındaki ilişki katsayısı 0,90'dır. Duygusal bağlılıktaki bir birim artış örgütsel bağlılık değişkenini 0,90 birim arttıracaktır. Duygusal bağlılık alt boyutunun en büyük katsayısı S6 (0,87)'dir. Bunun anlamı vardiya usulü dönüşümlü çalışanların şirkete olan duygusal bağlılığı arttıkça 'İşyerimden insanlara gururla bahsediyorum' düşüncesine sahip olması da artacaktır.

Vardiya usulü dönüşümlü çalışanların devam ve örgütsel bağlılık gizil değişkenleri arasındaki ilişki katsayısı 0,89'dur. Devam bağlılığındaki bir birimlik artış örgütsel bağlılık değişkenini 0,89 birim arttıracaktır. Devam bağlılığının alt boyutunun en büyük katsayısı S8 (0,97)'dir. Bunun anlamı vardiya usulü dönüşümlü çalışanların şirkete



olan devam bağlılığı arttıkça ‘Şu an istesem bile işyerimi bırakmak benim için çok zor olurdu’ düşüncesine sahip olması da artacaktır.

Vardiya usulü dönüşümlü çalışanların normatif ve örgütsel bağlılık gizil değişkenleri arasındaki ilişki katsayısı 0,99’dur. Normatif bağlılığındaki bir birimlik artış örgütsel bağlılık değişkenini 0,99 birim arttıracaktır. Vardiya usulü dönüşümlü çalışanların normatif bağlılığı, örgütsel bağlılığın 0,99’unu açıklamaktadır ( $R^2=0.99$ ). Normatif bağlılığının alt boyutunun en büyük katsayısı S16 (0,89)’dur. Bunun anlamı vardiya usulü dönüşümlü çalışanların şirkete olan normatif bağlılığı arttıkça ‘İşyerime çok şey borçluyum’ düşüncesine sahip olması da artacaktır.

Vardiya usulü dönüşümlü çalışanların örgütsel bağlılığın ikinci düzey DFA sonrasında elde edilen modelin uyum istatistikler Tablo 19’da verilmektedir. Tablo 19’daki uyum istatistikleri incelendiğinden ise modelin  $\chi^2/sd$ , RMSEA ve GFI istatistikleri kabul edilebilir uyumu gösterirken diğer istatistikler mükemmel uyumu göstermektedir.

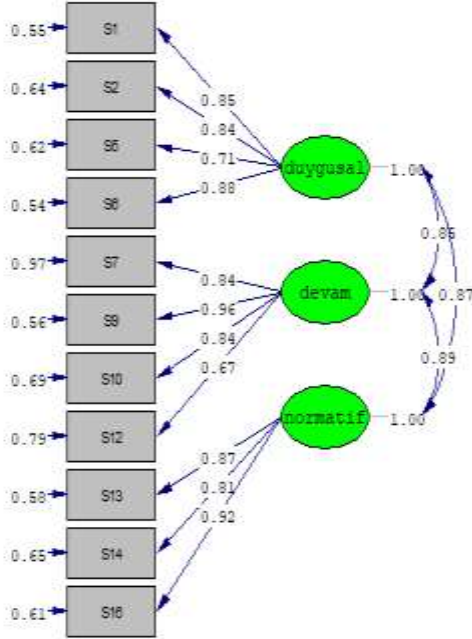
**Tablo 19:** Vardiya Usulü Dönüşümlü Çalışanların Örgütsel Bağlılık Modelinin Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model	Uyum
$\chi^2/sd$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	3,56	Kabul Edilebilir
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,80$	0.074	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0.97	Mükemmel
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$	0.97	Mükemmel
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0.98	Mükemmel
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0.98	Mükemmel
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0.044	Mükemmel
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0.93	Kabul Edilebilir
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0.90	Mükemmel

### 3.3.13.5. Örgütsel Bağlılığın Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) Mavi Yakalı Değişkenine Göre Analizi

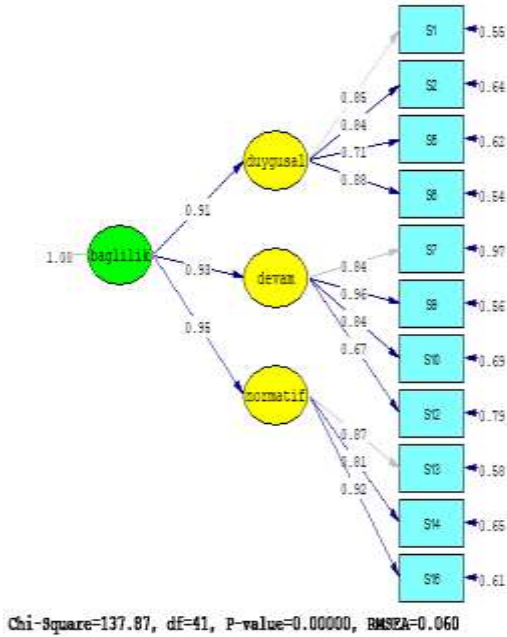
Çalışmanın bu kısmında iş yerinde çalışanların mavi yakalı durumlarına örgütsel bağlılığın YEM modeli ele alınacaktır.

Mavi yakalı çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılığının birinci düzey DFA analizi ve buradan elde edilen Örgütsel Bağlılığın ikinci düzey DFA analizlerinin path diyagramları Şekil 15 ve Şekil 16'daki gibidir.



Chi-Square=137.87, df=41, P-value=0.00000, RMSEA=0.060

Şekil 14: Mavi Yakalı Çalışanların; Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Birinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı



**Şekil 15:** Mavi Yakalı Çalışanların Örgütsel Bağlılık İkinci Düzey DFA'sına İlişkin Path Diyagramı

Structural Equations

$$\begin{aligned} \text{duygusal} &= 0.91 * \text{baglilik}, \text{ Errorvar.} = 0.17, R^2 = 0.83 \\ &(0.048) \quad (0.035) \\ &19.20 \quad 4.76 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{devam} &= 0.93 * \text{baglilik}, \text{ Errorvar.} = 0.13, R^2 = 0.87 \\ &(0.057) \quad (0.036) \\ &16.26 \quad 3.53 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{normatif} &= 0.95 * \text{baglilik}, \text{ Errorvar.} = 0.090, R^2 = 0.91 \\ &(0.048) \quad (0.035) \\ &19.86 \quad 2.54 \end{aligned}$$

Şekil 16 ve yukarıdaki yapısal eşitlikler incelendiğinde; mavi yakalı çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıkları ile örgütsel bağlılık gizil değişkeni açıklayan katsayıların t istatistik değerleri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Mavi yakalı çalışanların duygusal ve örgütsel bağlılık gizil değişkenleri arasındaki ilişki katsayısı 0,91'dir. Duygusal bağlılıktaki bir birim artış örgütsel bağlılık değişkenini 0,91 birim arttıracaktır. Duygusal bağlılık alt boyutunun en büyük katsayısı S6 (0,88)'dir. Bunun anlamı mavi yakalı çalışanların şirkete olan duygusal bağlılığı arttıkça 'İşyerimden insanlara gururla bahsediyorum' düşüncesine sahip olması da artacaktır.

Mavi yakalı çalışanların devam ve örgütsel bağlılık gizil değişkeni arasındaki ilişki katsayısı 0,93'tür. Devam bağlılığındaki bir birimlik artış örgütsel bağlılık değişkenini 0,93 birim arttıracaktır. Devam bağlılığının alt boyutunun en büyük katsayısı S9 (0,96)'dir. Bunun anlamı mavi yakalı çalışanların şirkete olan devam bağlılığı arttıkça 'Bu işi bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi' düşüncesine sahip olması da artacaktır.

Mavi yakalı çalışanların normatif ve örgütsel bağlılık gizil değişkenleri arasındaki ilişki katsayısı 0,95'tir. Normatif bağlılığındaki bir birimlik artış örgütsel bağlılık değişkenini 0,95 birim arttıracaktır. Mavi yakalı çalışanların normatif bağlılığı, örgütsel bağlılığın 0,91'ini açıklamaktadır ( $R^2=0.91$ ). Normatif bağlılığının alt boyutunun en büyük katsayısı S16 (0,92)'dir. Bunun anlamı mavi yakalı çalışanların şirkete olan normatif bağlılığı arttıkça 'İşyerime çok şey borçluyum' düşüncesine sahip olması da artacaktır.

Mavi yakalı çalışanların örgütsel bağlılığın ikinci düzey DFA sonrasında elde edilen modelin uyum istatistikler Tablo 20'de verilmektedir. Tablo 20'deki uyum istatistikleri incelendiğinden ise

modelin  $\chi^2/sd$  ve RMSEA istatistikleri kabul edilebilir uyumu gösterirken diğer istatistikler mükemmel uyumu göstermektedir.

**Tablo 20:** Mavi Yakalı Çalışanların Örgütsel Bağlılık Modelinin Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model	Uyum
$\chi^2/sd$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	3,36	Kabul Edilebilir
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,80$	0.060	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0.98	Mükemmel
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$	0.98	Mükemmel
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0.99	Mükemmel
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0.99	Mükemmel
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0.032	Mükemmel
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0.96	Mükemmel
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0.94	Mükemmel

## SONUÇ

İnsan Kaynakları, örgütlerin rekabet üstünlüklerini kazanma ve koruma noktasında en önemli başlık olarak yerini almıştır. Örgütler bu gerçek çerçevesinde örgüt çalışanlarının iş tatminlerini, motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını tespit etmek ve arttırmak için gerekli çalışmalara önem vermeye başlamışlardır.

Yaptığımız çalışmada örgütlerin sürdürülebilir başarılarını devam ettirebilmeleri için Örgütsel Bağlılık sağlama ve artırma amacı ile yapılacak faaliyetlerin önemi gösterilmiştir.

X A.Ş. firması çalışanları üzerinde yaptığımız örgütsel bağlılık belirleme amaçlı anket ve değerlendirme çalışması ile çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık seviyeleri belirlenmesine çalışılmıştır.

X A.Ş. firması çalışanlarının, duygusal, devam ve normatif bağlılıkla ilgili elde edilen değerler incelendiğinde, en yüksek ortalamaya duygusal bağlılık sahip olurken, onu sırasıyla normatif ve devam bağlılıkları takip etmektedir.

Çalışanların öncelikle yüksek duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve son olarak da çalışmaya devam etme bağlılığı göstermeleri arzu edilir (Brown, 2003:41). Elde edilen veriler X A.Ş.'nin bu istenilen duruma sahip olduğunu göstermektedir.

Bu değerlendirmeden sonra bağlılık düzeylerinin derecesi önem kazanmaktadır. Yaptığımız çalışmada X A.Ş. çalışanlarının bağlılık düzeylerinin demografik özelliklerine göre değişip değişmediği de araştırılmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık göstermezken, devam bağlılığı düzeyi kadınlarda erkeklere göre anlamlı şekilde fazladır.

Çalışanların devam bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde, bir farklılık göstermezken, duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri evli ve bekâr çalışanlar arasında anlamlı şekilde farklıdır. Evli çalışanların bağlılık düzeyi her iki bağlılık içinde yüksektir.

Yapılan çalışmaya göre, çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri yaşlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılıklar göstermektedir. Yapılan Tukey testi sonucunda 41–50 yaş grubunda olan çalışanların bağlılık düzeyleri her üç alt bağlılık başlığı içinde diğer yaş gruplarından anlamlı şekilde farklıdır ve bağlılık seviyeleri daha yüksektir

Çalışmadan elde edilen bir başka sonuç da çalışanların çalıştıkları bölüme yönelik, normatif bağlılık düzeyleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermezken, duygusal ve devam bağlılığı seviyeleri için anlamlı farklılıklar vardır.

Duygusal bağlılık başlığında oluşan farklılıkların hangi fabrika çalışanlarından kaynaklandığına yönelik yapılan Tukey testi sonuçlarına göre bu farklılığın, fabrika 4 ile fabrika 1, fabrika 2 ve fabrika 3 arasında olduğu görülmüştür. Fabrika 4 duygusal bağlılığı değeri 3,85 ortalama ile diğer fabrikalardan yüksektir.

Araştırmaya katılan çalışanların mesleğe devam sürelerine göre; devam, normatif ve duygusal bağlılık düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde herhangi bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların X A.Ş.'de çalışma sürelerine göre devam ve normatif bağlılık düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde herhangi bir farklılık göstermemektedir. Duygusal bağlılık düzeyleri ise anlamlı şekilde farklılık göstermektedir. Çalışanlardan “21 yıl ve üstü” yaş grubunda olanların yapılan Tukey testi sonucunda, diğer yaş



gruplarından farklı olduğu ve duygusal bağlılık düzeyinin diğer yaş gruplarına göre yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmada çalışanların görevlerine göre normatif bağlılık seviyelerinde 0,05 seviyesinde anlamlı bir fark yokken, duygusal ve devam bağlılıkları için anlamlı farklar vardır.

Duygusal bağlılık seviyesi için yapılan Tukey testi sonuçları incelendiğinde beyaz yaka çalışanlar ile mavi yaka çalışanlar arasında farklılık olduğu görülmektedir. Beyaz yaka çalışan duygusal bağlılık değeri 3,89 ortalama değeri ile mavi yaka çalışanların ortalamasından yüksektir.

Devam bağlılığı seviyesi için yapılan Tukey testi sonuçları incelendiğinde beyaz yaka çalışanlar ile mavi yaka çalışanlar arasında farklılık olduğu görülmektedir. Mavi yaka çalışan duygusal bağlılık değeri 3,43 ortalama değeri ile beyaz yaka çalışanların ortalamasından yüksektir.

Çalışanların şirketlerine bağlılık düzeylerini güçlendirerek örgütte kalmaların sağlayacak faaliyetlere etkinlik kazandırılmalıdır. Yöneticilerin her bağlılık türünün özünü iyi kavramaları ve uygulanacak faaliyetler bu bilgiler ışığında planlanmalıdır.

Çalışanların örgüte katkısını artıran en önemli faktörlerden biri çalışanların örgütlerine olan bağlılığıdır. Sektör ne olursa olsun yöneticilerin çalışan bağlılığını artırıcı faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Organizasyonda meydana gelebilecek olumsuz olayların yanı sıra çalışanları etkilemek ve bunları ortadan kaldıracak önlemlerin alınmasının yanı sıra sosyal sorumluluk çerçevesinde çalışanların kişisel sorunlarının çözümünü kolaylaştırıcı eylemler de gerekmektedir. Çünkü bu tür uygulamalar kişinin çalıştığı kuruma karşı tutumunu olumlu yönde yansıtmaktadır.

Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarla farklı zamanlardaki durumun karşılaştırılması ve bu araştırma sonuçlarından çıkan sonuçlara göre çalışanların kuruluşlarına olan bağlılıklarını artıran uygulamaların hayata geçirilmesi, gelişime önemli katkı sağlamaktadır. Sonuçta bu uygulamalar hem çalışanların motivasyonunu hem de çalıştıkları kuruma karşı tutumlarını olumlu yönde geliştirmektedir.

X A.Ş. çalışanları örgütsel bağlılıkları ile alt ölçekler (duygusal, devam ve normatif bağlılık) arasındaki ilişki Lisrel 8.80 paket programı kullanılarak elde edilen birinci ve ikinci düzey DFA'nın path grafikleriyle yorumlanmıştır. Birinci düzey DFA'nın sonucunda alt ölçekleri açıklayan değişkenlerin faktör yükleri 0,40'ın altında olanlar modelden çıkartılmıştır.

İkinci düzey DFA sonucunda örgütsel bağımlılığı en fazla açıklayan değişken 0,89'la normatif bağlılık, 0,81 ile duygusal ve 0,76 ile devam bağlılığıdır. Örgütsel modelin uyum ölçütleri ise mükemmel uyum ve kabul edilebilir uyum sınırları arasında yer almaktadır.

Örgütsel bağlılığı cinsiyet değişkenine göre incelediğimizde ise; kadınların duygusal bağlılık değişkeni, örgütsel bağlılığın 0,88'ini ( $R^2=0.88$ ), erkeklerin normatif bağlılık değişkeni ise, örgütsel bağlılığın 0,98'ini ( $R^2=0.98$ ) açıkladığı görülmektedir.

Medeni durum değişkenine göre ise bekar ve evlilerde örgütsel bağlılığı en fazla açıklayan değişken her ikisinde de 0,94 ve 0,95 ile normatif bağlılık değişkenidir. Bekarlarda normatif bağlılığın artması, S15 'İş yerimi şu an bırakamazdım. Çünkü kendimi buradakilere karşı sorumlu hissediyorum' ve S17 'İş yerimden ayrılırsam suçluluk hissedirim' düşüncelerine sahip olmalarını da arttıracaktır. Evlilerin şirkete olan normatif bağlılığı arttıkça S16 'İş yerimi çok şey borçluyum' düşüncesine sahip olmaları da artacaktır

Çalışanların çalışma durumlarına göre (Gündüz–Vardiya usulü dönüşümlü) örgütsel bağlılığın YEM modelini incelediğimizde ise; gündüz çalışanların normatif bağlılığı, örgütsel bağlılığın 0,89’unu ( $R^2=0.89$ ), vardiya usulü dönüşümlü çalışanların normatif bağlılığı ise, örgütsel bağlılığın 0,99’unu açıklamaktadır ( $R^2=0.99$ ). Gündüz çalışanların normatif bağlılık alt boyutunun en büyük katsayısı S13 (0,96) iken, vardiya usulü çalışanların normatif bağlılık alt boyutunun en büyük katsayısı S16 (0,89)’dır.

İş yerinde mavi yakalı olarak çalışanların örgütsel bağlılığın YEM modelinin analizinde ise, mavi yakalı çalışanların normatif bağlılığı, örgütsel bağlılığın 0,91’ini açıklamaktadır ( $R^2=0.91$ ). Daha sonra ise örgütsel bağlılığı 0,87 ile devam, 0,83 ile duygusal bağlılık açıklamaktadır.

Örgütsel bağlılığın YEM ile analizini içeren çok fazla çalışma bulunmakla birlikte demografik değişkenlere göre, örgütsel bağlılığını incelediğimiz bu çalışmanın literatüre ayrı bir katkı sağlayacaktır (Ayrıntılı bilgi için bkz; Güner ve Gürbüz (2022)).

## KAYNAKÇA

- Albayrak, E.G. (2007). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel, Bağlılık Üzerine Etkisi Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Allen, N.J. And Meyer, J.P. (1990). "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And A Normative Commitment To The Organization", *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 38. Vol. 63, No.1, Pp. 18
- Angle, H., Perry, J. (1981). "An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26: 1-14.
- Aven, F.F., Parker, B. And Mcenvoy, G.M. (1993). "Gender And Attitudinal Commitment To Organizations: A Meta Analysis", *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 72, Pp. 642- 648.
- Aygün, A. (2012). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bağcı, Z., & Bursalı, Y. M. (2011). Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağlı Analitik Bir İnceleme. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:9, Sayfa: 9-21.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications Of Structural Equation Modeling İn Marketing And Consumer Research: A Review. *International Journal Of Research İn Marketing*, 13(2), 139-161.

- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi* (59), 125-139.
- Baysal, A.C. ve Paksoy M. (1999), “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:28, No:1, 7-15.
- Bentler, P.M. (1980). Multivariate Analysis With Latent Variables: Causal Modeling. *Annual Review Of Psychology*, 31, 419-456.
- Bentler, P.M., & Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Browne, M.W., & Cudeck, R. (1993). Alternative Ways Of Assessing Model Fit. In: Bollen, K.A., & Long, J.S. (Eds.), *Testing Structural Equation Models* (pp:136-162). Beverly Hills, Ca: Sage.
- Brown, B. B. (2003). Employees` Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors` Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors. Dissertation, Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Byrne, B.M. (2001). *Structural Equation Modeling With Amos, Eqs, And Lisrel: Comparative Approaches To Testing For The Factorial Validity Of A Measuring Instrument*. *International Journal Of Testing*, 1(1), 55-86.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490–510.
- Clifford, M. (1989). “An Analysis Of The Relationship Between Attitudinal Commitment And Behavioral Commitment”, *The Sociological Quarterly*, Vol:30, No:1, 144- 151.

- Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Çerezci E.T., (2010). Yapısal Eşitlik Modelleri ve Kullanılan Uyum İyiliği İndekslerinin Karşılaştırılması, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Çetin, Ö. M. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ağustos
- Çöl, G., ve Ardıç, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22(2), 157-174.
- Çöl, G., ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(1), 291-306.
- Dessler, G., (1999). Essentials of Human Resource Management, Prentice Hall.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15),115-132.
- Doğrul, M. A. (2013). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Gilbert, Jacqueline A., Thomas Li-Ping Tang. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents, Public Personnel Management. 27:3, 321-338.

- Güner, A. ve Gürbüz, H. (2022), Entropi Temelli Yapısal Eşitlik Modellemesinin Cinsiyete Göre İncelenmesi, İksadyayınevi, Ankara.
- Gürkan, Ç., G., (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Hox, J. J. & Bechger, T. M. (1998). An İntroduction To Structural Equation
- Hu, L., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff Criteria For Fit İndexes İn Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. Structural Equation Modeling, 6(1), 1-55.
- İlhan M. ve Çetin B., (2014). Lisrel ve Amos Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması, Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, 26-42.
- Kaya, N., ve Selçuk, S., (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (2), 175-190.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri, 5. Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaufman, J.D., Stamper, C.L. and P.E. Tesluk (2001). Do Supportive Organizations Make For Good Corporate Citizens, Journal Of Managerial Issues, 13 (4), 436-450.
- Ketchland, A. (1998). The Existence Of Multiple Measures Of Organizational Commitment And Experience- Related Differences İn A Public Accounting Setting, Behavioral Research in Accounting, C:10, 112-115.

- Kline, R.B. (2011). Principles And Practice Of Structural Equation Modeling. New York: The Guilford Press.
- Kolay, A. (2012). Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Lydon, J., Pierce,T. and S.O'regan (1997). Coping With Moral Commitment To Long-Distance Dating Relationship, Journal Of Personality And Social Psychology, Vol. 73, 104- 113.
- Marsh, H.W., Hau, K.T., Artelt, C., Baumert, J., & Peschar, J.L. (2006). Oecd's Brief Self-Report Measure Of Educational Psychology's Most Useful Affective Constructs: Cross-Cultural, Psychometric Comparisons Across 25 Countries. International Journal Of Testing, 6(4), 311-360.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates And Consequences Of Organizational Commitment, Psychological Bulletin, Vol:108, No:2, 171 194.
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2006). Applied Multivariate Research: Design And Interpretation. London: Sage. Modeling.Family. Science Review, 11, 354-373.
- Meyer, J.P. and Allen, N. (1984) Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. Journal of Applied Psychology, 69, 372-378. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, N. J. Ve J. P. Allen (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review, 1 (1), ss.61-89.



- Meyer, J. and Allen, N. (1997) Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. *Human Resource Development Quarterly*, 9, 309-312. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.3920090309>
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. Ve R.M., Steers, (1982). *Employee Organizations Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover*, New York, Academic Press.
- Mowday, R. T., (1998). Reflections On The Study And Relevance Of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 8 (4), 387-401.
- Nijhof, W.J., De Jong, M.J. Ve Beukhof, G., (1998). Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration, *Journal of European Industrial Training*, Cilt 22, Sayı 6, 243–248.
- Obeng, Kofi ve Isaiah Ugboro; (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study, *Journal Of The Transportation Research Forum*, 57(2), 83-98.
- Oliver, N., (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1).
- O'Reilly, C.A. and Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal*

- of Applied Psychology, 71, 492-499.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Özcan, B. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20, 117-135.
- Özsoy, S. A., Ergül, Ş., & Bayık, A. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. İş, Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6 (2). [www.İsguc.Org](http://www.İsguc.Org)
- Reichers, A.E. (1985). A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment, Academy Of Management Review, 10 (3): 465-476.
- Rosin, H., ve Korabik, K. (1995). "Organizational Experiences and Propensity to Leave: A Multivariate Investigation of Men and Women Managers". Journal of Vocational Behavior, 46(1), 1-16.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 132(3),277-290.  
<https://doi.org/10.1080/00223989809599167>
- Schermelleh-Engel, K., & Moosbrugger, H. (2003). Evaluating The Fit Of Structural Equation Models: Tests Of Significance And Descriptive Goodness-Of-Fit Measures. *Methods Of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.

- Tanrıverdi, H. (2012). Kişilik Özelliklerinin İş Değerlerine ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Türkiye. Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 16 (2), 189-210.
- Tunç, A., (2017). Yapısal Eşitlik Modeli ile Belediye Hizmetlerinden Memnuniyet Ölçeği Geliştirilmesi ve Memnuniyetin Değerlendirilmesi: Sivas Örneği Yüksek Lisans Tezi Sivas
- Usta, I., ve Küçükaltan, D. (2012). Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Muğla Sıtkı K.Oçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, 71-89.
- Üner, M., Karatepe, O. ve Halıcı, A., (1998). Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Yapılandırılmasına Yönelik Bir Deneme, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi Yayını: 470-481.
- Wasti, S.A. (2002). Affective And Continuance Commitment To The Organization: Test Of An Integrated Model İn The Turkish Context, *International Journal Of Intercultural Relations*, Vol:26, Ss.525 550.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1/1, 3-16
- Yener, H., (2007). Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) ile İncelenmesi ve Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Yılmaz, V., (2004). Consumer Behaviour Of Shopping Center Choice.  
Social Behavior And Personality, Vol. 32, Issue: 8, 783-790.

**Tablo 21:** Demografik Bilgiler

**DEMOGRAFİK BİLGİLER ANKETİ**

**LÜTFEN SİZE UYGUN GELEN SEÇENEĞE ( x ) İŞARETİ KOYUNUZ.**

**1 - Cinsiyetiniz.**

1. ( ) Erkek      2. ( ) Kadın

**2. Yaşınız?**

1. ( ) 20 - 30      2. ( ) 31 - 40      3. ( ) 41 - 50      4. ( ) 51 ve üstü

**3 - Medeni durumunuz**

1. ( ) Evli      2. ( ) Bekâr

**4 - Öğrenim durumunuz?**

1. ( ) İlköğretim      2. ( ) Lise ve  
Dengi okul      3. ( ) Ön lisans      4. ( ) Lisans      5. ( ) Lisans  
Üstü

**5 - Göreviniz**

...

**6 - Şuan Çalıştığınız Bölüm**

...

**7 - İş hayatınızdaki toplam çalışma süreniz:**

1. ( ) 1 yıldan az      2. ( ) 1 - 5 yıl      3. ( ) 6 - 10 yıl      4. ( ) 11 - 20 yıl      5. ( ) 21 yıl  
ve üstü

**8 - Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?**

1. ( ) 1 yıldan az      2. ( ) 1 - 5 yıl      3. ( ) 6 - 10 yıl      4. ( ) 11 - 20 yıl      5. ( ) 21 yıl  
ve üstü

**9- Çalışma Şekliniz:**

1. ( ) Gündüz Mesai      2. ( ) Vardiya Usulü Dönüşümlü

**Tablo 22:** Örgütsel Bağlılık

	Keskinlikle Kathilyorum	Kathilyorum	Katırsam	Kathilyorum	Keskinlikle Kathilyorum
	1	2	3	4	5
<b>Bu ankette çalıştığınız iş yeri hakkındaki görüşlerimize ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soruda durumunuza uyan seçeneği, ( X ) işareti koymak sureti ile cevaplayınız.</b>					
1 İş hayatımın geriye kalanına bu işyerinde geçirmekten mutluluk duyarım.					
2 İş yerimin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
3 İşyerimde kendimi "ailemin bir parçası " gibi hissetmiyorum.					
4 İş yerime karşı duygusal bir bağlı hissetmiyorum.					
5 İş yerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
6 İşyerimden insanlara gururla bahsediyorum.					
7 Şu an işyerimden ayrılmam bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.					
8 Şu an istesem bile işyerimi bırakmak benim için çok zordur.					
9 Bu işi bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibidir.					
10 Benim bu işyerimden ayrılmaman olumsuz sonuçlarından biri de başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.					
11 Bu işyerimi bırakırsam ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarının azlığıdır.					
12 Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biride, ayrılmamanın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.					
13 Benim için avantajlı olsa bile çalıştığım işyerimden şimdiki ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
14 Bu iş yeri benim sadaka gibi hak ediyor.					
15 İş yerimi şu an için bırakmazdım. Çünkü kendimi buradakilere karşı sorumlu hissediyorum.					
16 İş yerime çok şey borçluyum					
17 İş yerimden şimdiki ayrılsam suçluluk hissedirim.					
18 Bu işyerinde çalışmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					



**ISBN: 978-625-367-635-3**