



**T.C.**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİNİN SOSYAL KAYTARMA DÜZEYLERİ VE**  
**ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Zeynep Ersöz**

**BURSA**

**2019**





**T.C.**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİNİN SOSYAL KAYTARMA DÜZEYLERİ VE**  
**ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Zeynep Ersöz**

**Danışman: Doç. Dr. Rüyam Küçüksüleymanoğlu**

**BURSA**

**2019**

## **BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK**

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim.

**Zeynep Ersöz**

**20.08.2019**

## YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI

“Araştırma Görevlilerinin Sosyal Kaytarma Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Zeynep Ersöz

Danışman

Doç. Dr. Rüyam Küçüksüleymanoğlu

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Sedat Yüksel

**T.C.**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda 801623002 numaralı Zeynep Ersöz'ün hazırladığı “Araştırma Görevlilerinin Sosyal Kaytarma Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans çalışması ile ilgili tez savunma sınavı, 02/10/2019 günü 10:00- 13:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının (başarılı/başarısız) olduğuna (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)

Doç. Dr. Rüyam Küçüksüleymanoğlu

Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye

Doç. Dr. Şükrü Ada

Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye

Prof. Dr. Murat İskender

Sakarya Üniversitesi

## Ön söz

Bir bilim insanı, bir aydın, bir entelektüel ve daha da önemlisi yüreği sevgi dolu bir insan... Yüksek lisans eğitimim boyunca bana rehberlik eden, bilgi ve deneyimlerini paylaşan, huzurlu ve özgür bir çalışma ortamı sunan, akademik yeterliliğin yanı sıra güler yüzü ve samimiyeti ile bana destek olan değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Rüyam Küçüksüleymanoğlu'na ve eğitim hayatım boyunca bana emek ve değer veren, hayatıma anlam katan bütün kıymetli hocalarıma çok teşekkür ederim.

Ayrıca manevi desteğini her zaman hissettiğim, çalışma sürecim boyunca anlayışı ve sabrı ile beni hiç yalnız bırakmayan sevgili eşim Abdullah Ragıp Ersöz'e hayatıma kattığı anlam ve güzellik için çok teşekkür ederim.

*Kızım Zehra'ya...*



## Özet

Yazar	: Zeynep Ersöz
Üniversite	: Bursa Uludağ Üniversitesi
Ana Bilim Dalı	: Eğitim Bilimleri
Bilim Dalı	: Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	: 124+xiv
Mezuniyet Tarihi	: 02/10/2019
Tez	: Araştırma Görevlilerinin Sosyal Kaytarma Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Rüyam Küçüksüleymanoğlu

### **Araştırma Görevlilerinin Sosyal Kaytarma Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

Örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma çalışma hayatında önemli ve birbirini etkileyen kavramlardır. Bu ilişkinin tespiti çalışanların verimliliği, iş birliğinin sağlanması, kurumlarda rekabet ve başarının tükenmemesi açısından gereklidir. Aynı zamanda çalışanların bağlı oldukları kurumda işten kaçma ve kaytarma sebeplerini, yönetim tarafından verilen görev dağılımının ne sonuçlara yol açtığını, çalışma arkadaşlarının örgüte olan bağlılığının insanların kişisel sosyal kaytarma davranışlarını ne ölçüde etkilediğini bizlere gösterir. Bu çalışmada, araştırma görevlilerinin sosyal kaytarma düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi; sosyal kaytarma ve örgütsel bağlılık düzeylerinin kadro türü, öğrenim durumu, cinsiyet ve hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada amaçsal örnekleme yöntemlerinden birisi olan ölçüt örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Katılımcılar bir

fakültede çalışmakta olan 34 araştırma görevlisi olarak belirlenmiştir. Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılmasında ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kişisel bilgileri tanıma formu, örgütsel bağlılık ölçeği ve sosyal kaytarma ölçeği kullanılmıştır. Veriler Excel programında toplanmış, çözümlenmiş ve düzenlenmiş ve SPSS programına aktarılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde pearson moment çarpım korelasyonu ve spearman sıra farkları korelasyonu analizleri, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi ve kruskal wallis analizi tercih edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları ve sosyal kaytarma arasındaki ilişki açısından bakıldığında, çalışmanın başında varsayıldığı gibi araştırma görevlilerinin duygusal bağlılık düzeyleri ve sosyal kaytarma davranış düzeyleri arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Demografik değişkenler açısından sosyal kaytarma düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri için gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Çalışmanın sonuçları ilgili literatür ve bulgular bağlamında tartışılmış ve çalışmanın sonunda gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutacak öneriler paylaşılmıştır.

*Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Sosyal Kaytarma, Araştırma Görevlisi*

## **Abstract**

Author	: Zeynep Ersöz
University	: Bursa Uludag University
Field	: Educational Science
Branch	: Education Management and Supervision
Degree Awarded	: Master of Sciences
Page Number	: 124+xiv
Degree Date	: 02/10/2019
Thesis	: An Investigation of the Relationship of the Researchers Between the Organizational Commitment and the Social Loafing Behaviors
Supervisor	: Doç. Dr. Rüyam Küçüksüleymanoğlu

### **An Investigation of the Relationship of the Researchers Between the Organizational Commitment and the Social Loafing Behaviors**

Organizational Commitment and Social Loafing are important and affecting concepts in working life. The determination of this relationship is necessary in terms of employee productivity, cooperation, competitiveness and inexhaustibility. The determination of this relationship shows us the reasons for the employees' avoidance and slacking in the institution they are affiliated with, the results of the distribution of tasks assigned by the management, and the extent to which the commitment of their colleagues to the organization affects the personal social loafing behavior of the people. In this study, it is aimed to determine the relationship between social loafing and organizational commitment of research assistants; It is aimed to determine whether social loafing and organizational commitment levels show a significant difference according to the variables of staff type, gender and year of service. In

the study, one of the purposive sampling methods, Criterion Sampling Method was preferred. The participants were identified as 34 research assistants working in a faculty of a university. Correlational survey model was used to investigate the relationship between the levels of Organizational Commitment and Social Loafing of the research assistants. Personal Information Recognition Form, Organizational Commitment Scale and Social Loafing Scale were used as data collection tools. Data were collected, analyzed and organized in Microsoft Excel program and analyzed by transferring to SPSS program. Pearson and Spearman Correlation Analysis, Independent Sample t-Test, One Way Analysis of Variance and Kruskal Wallis Analysis were used in the analysis of the data. In terms of the relationship between sub-dimensions of Organizational Commitment and social Loafing, a significant and inverse relationship was found between the levels of affective commitment and social loafing of research assistants as assumed at the beginning of the study. In terms of demographic variables, there was no significant difference between the groups for social loafing levels and organizational commitment levels. The findings of the study were discussed in the context of the related literature and suggestions were given to shed light on future studies.

***Key Words:*** *Social Loafing, Organizational Commitment, Research Asistant*

## İçindekiler

Önsöz .....	iv
Özet .....	vi
Abstract .....	viii
Tablolar Listesi .....	xiii
Şekiller Listesi.....	xiv
1. Bölüm Giriş.....	1
1.1. Problem Durumu ve Literatür Taraması .....	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	6
1.3. Araştırmanın Önemi.....	7
1.4. Sayıtlar .....	8
1.5. Sınırlılıklar .....	8
1.6. Tanımlar .....	9
2. Bölüm Kuramsal Çerçeve .....	10
2.1. Örgütsel Bağlılık .....	10
2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi. ....	11
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Teorik Temelleri ve İlişkili Olduğu Alanlar .....	12
2.1.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları. ....	17
2.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	27
2.1.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	34
2.1.6. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık.....	36

2.1.7. Eğitim Yönetiminde Örgütsel Bağlılık .....	40
2.2. Sosyal Kaytarma .....	42
2.2.1. Sosyal Kaytarma ile İlgili Yapılan Deneyler .....	44
2.2.2. Sosyal Kaytarmanın Önemi .....	45
2.2.3. Sosyal Kaytarmayı Açıklayan Teoriler .....	46
2.2.4. Sosyal Kaytarma Öncülleri .....	49
2.2.5. Eğitim Kurumları için Sosyal Kaytarmanın Önemi.....	53
2.2.6. Eğitim Yönetiminde Sosyal Kaytarma .....	55
2.3. Yapılan Çalışmalar.....	58
3. Bölüm Yöntem.....	74
3.1. Araştırmanın Modeli .....	74
3.2. Örneklem.....	74
3.3. Veri toplama Aracı.....	75
3.3.1. Kişisel Bilgileri Tanıma Formu. ....	76
3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği. ....	76
3.3.3. Sosyal Kaytarma Ölçeği.....	76
3.3.4. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliği.....	77
3.4. Veri Analizi.....	77
4. Bölüm Bulgular.....	81
4.1. Örgütsel Bağlılık ve Sosyal Kaytarma.....	81
4.2. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ve Sosyal Kaytarma .....	82

4.3. Demografik Değişkenler ve Örgütsel Bağlılık.....	83
4.3.1. Kadro türü. ....	83
4.3.2. Cinsiyet. ....	84
4.3.3. Hizmet süresi.....	85
4.4. Demografik Değişkenler ve Sosyal Kaytarma.....	86
4.4.1. Kadro türü. ....	86
4.4.2. Cinsiyet. ....	86
4.4.3. Hizmet süresi.....	87
5. Bölüm Sonuç, Tartışma ve Öneriler .....	88
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	88
5.1.1. Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	88
5.1.2. Araştırma Görevlilerinin Sosyal Kaytarma Düzeyleri.....	89
5.1.3. Sosyal Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. ....	90
5.1.4. Kadro türü. ....	91
5.1.5. Cinsiyet. ....	92
5.1.6. Hizmet süresi.....	94
5.2. Öneriler .....	96
6. Bölüm Kaynakça.....	99
Ekler .....	121
Özgeçmiş.....	124

## Tablolar Listesi

Tablo 1 <i>Araştırma Soruları ve hipotezler</i> .....	7
Tablo 2 <i>Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları</i> .....	19
Tablo 3 <i>Meyer ve Allen'in Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Teorisi (Meyer &amp; Allen, 1991)</i> .....	25
Tablo 4 <i>Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar</i> .....	73
Tablo 5 <i>Katılımcuların Demografik Özellikleri</i> .....	75
Tablo 6 <i>Ölçeklerin güvenirlik testi sonuçları</i> .....	77
Tablo 7 <i>Normallik Testi Sonuçları</i> .....	78
Tablo 8 <i>Varyansların eşitliğinin sınındığı Levene Testi Sonuçları</i> .....	79
Tablo 9 <i>Belirlenen hipotezler ve seçilen analiz türleri</i> .....	80
Tablo 10 <i>Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık ve Sosyal Kaytarma düzeyleri</i> .	81
Tablo 11 <i>Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sosyal Kaytarma Düzeyleri Arasındaki İlişki</i> .....	81
Tablo 12 <i>Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişki</i> .....	82
Tablo 13 <i>Örgütsel Bağlılık Türleri ve Kadro Türü İlişkisi</i> .....	83
Tablo 14 <i>Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları İlişkisi</i> .....	84
Tablo 15 <i>Hizmet süresi &amp; Örgütsel Bağlılık İlişkisi</i> .....	85
Tablo 16 <i>Kadro türü Sosyal Kaytarma Bağımsız Örneklem t-Testi sonuçları</i> .....	86
Tablo 17 <i>Cinsiyet &amp; Sosyal Kaytarma Bağımsız Örneklem Testi Sonuçları</i> .....	86
Tablo 18 <i>Hizmet süresi &amp; Sosyal Kaytarma Kruskal-Wallis Testi Sonuçları</i> .....	87



## Şekiller Listesi

Şekil 1 <i>Tutumsal Bağlılık Süreci (Meyer &amp; Allen, 1991)</i> .....	26
Şekil 2 <i>Davranışsal Bağlılık Süreci (Meyer &amp; Allen, 1991)</i> .....	27
Şekil 3 <i>İletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki</i> .....	32
Şekil 4 <i>Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları (Suliman, 2002)</i> .....	33

## 1. Bölüm

### Giriş

Etkili örgüt; toplumun ihtiyaçları doğrultusunda nitelikli işgücü, yeterli kaynak, sağlıklı çalışma koşulları, bilimsel ve teknolojik gelişmelere dayalı politikaları gerektirir. Örgütün kurulmasında ve işleminde yapısal, fiziki ve ekonomik faktörlerinin yanında insan faktörünün önemi yadsınamaz. İnsanların ihtiyaçları ve beklentilerinin karşılanmadığı ve problemlerine çözüm üretilmediği durumlarda sistemin de aynı ölçüde verimli bir şekilde çalışması düşünülemez.

Toplumdaki en önemli kurumlardan biri eğitim kurumlarıdır ve eğitim kurumlarında insan faktörü çok önemlidir. Diğer örgütlerde insan ögesi herhangi bir aşamada yer alırken; eğitim örgütlerinin her aşamasında -girdisi öğrenci, işlemi öğretim liderleri vasıtasıyla öğretim, çıktısı öğrenciye kazandırılan istendik davranış değişikliği ve işgücü- insan ögesi yer alır. İnsan faktörünün bu denli önemli olması, insanların tutum ve davranışlarının gerek örgüt gerek birey tarafından denetim altında tutulmasını gerektirmektedir. İnsanların tutum ve davranışları çeşitli değişkenlerin etkisi ile farklılıklar göstermektedir. Oysaki birtakım amaç ve değerler etrafında bir araya gelmiş insanların örgütsel görev ve rollerini icra ederken üst düzey performans sergilemeleri, olumlu ve istikrarlı tutum ve davranış içerisinde olmaları, herhangi bir koordinasyon ve motivasyon kaybı yaşamamaları beklenir.

Bireyin örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar içerisinde olması, örgütle bütünleşmesi ve örgüte sadakat hissi ile psikolojik olarak bağlanması karşımıza “örgütsel bağlılık” kavramını ortaya çıkartmıştır. Örgüt içerisinde iş görene önemli katkılar sağlayan örgütsel bağlılık davranışına sahip iş görenler; örgüt içerisinde ekstra çaba gösterir, sürekli gelişimi arzular, değişimi kolaylıkla kabullenir, tüm mesai zamanını yararlı ve yaratıcı kullanır, önerilerde bulunur, yapılan işten haz duyar ve gönüllü olarak faaliyetlere katılırlar (Lee, Ashford, Walsh & Mowday, 1992).

Örgütsel bağlılığı etkileyen; yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim durumu, kişilik tipleri, maddi kazanç, mesleğe bakış açısı gibi birtakım kişisel faktörlerin yanında; rol çatışması, rol belirsizliği, ast-üst ilişkisi, kararlara katılım ve sosyal etkileşim gibi örgütsel faktörler de bulunmaktadır (Choi, Oh & Colbert, 2015; Mottaz, 1988). Bu faktörler içerisinde açıkça belirtilmese de sosyal etkileşim, rol çatışması, ast-üst ilişkisi gibi örgütsel faktörler içerisinde dolaylı olarak değinilen, örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer örgütsel faktör de sosyal kaytarmadır.

Grupların sosyal farkındalıklarında ortaya çıkan bilinçli veya bilinçsiz azalma bireylerin, grup çalışmalarında yalnız çalışmalarına göre daha az çaba harcamasına ve motivasyon kaybına yol açmaktadır (Karau & Williams, 1993). Bu verimlilik kaybını Williams, Harkins ve Latane (1981) sosyal kaytarma olgusuyla açıklamıştır. Diğer bir ifadeyle sosyal kaytarma; bireysel performansın grup çalışmalarında düşmesi, daha az üretim eğiliminde bulunma durumudur. (Doğan, Bozkurt ve Demir, 2012). Ringelmann'ın 1880'lerde yaptığı bir deneyde, bireyler tek başına ipi çekerken gösterdikleri performansı grupta ipi çekerken göstermemişlerdir. Ringelmann'ın 1913'te yazdığı bir makaleye not düştüğü daha sonra birçok araştırmaya konu olan ve deneylere tabi tutulan bu performans kaybı Latane, Williams ve Harkins (1979) tarafından sosyal kaytarma, "toplumsal bir hastalık" olarak adlandırılmıştır.

Grup çalışmalarının yaygınlaşması göz önünde bulunduğu sosyal kaytarmanın önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Çalışanların ortaya koyduğu istek, kararlılık ve çaba örgütsel amaçlara ulaşmada oldukça önemlidir (Kafes ve Kaya, 2017). Bu nedenle sosyal kaytarmayı etkileyen ve ortaya çıkaran faktörlerin bilinmesi ve bunlara karşı önlem alınması gerekmektedir. Sosyal kaytarmanın bireysel ve örgütsel öncülleri bulunmaktadır. Örgütsel öncüller; grup büyüklüğü, grup kaynaşması ve grup üyelerinin kaytardığı algısıdır. Bireysel öncüller ise; görevde birbirine bağımlı olma, görev görünürlüğü, teşhis edilebilirlik,

dağıtımsal adalet, görevin önemi, anlamlılığı ve bireysel katılımın eşsizliği, kişilik özellikleri, kültürel ve cinsiyet farklılıkları ve örgütsel bağlanmadır (Ilgın, 2013). Göreve bağlılık, grup üyelerinin hedefe ulaşmak için görevi paylaşmaları ve birbirleri ile uyumlu çalışmalarınıdır (Chiu, 2010). Grup üyeleri eğer grubun hedeflerini anlamlı ve değerli görüyorsa göreve bağlanma düzeyleri yüksek olacaktır (Kesen, 2015). Birey ait olduğunu düşündüğü gruplarda ekstra çaba harcayarak, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutacak, grubu hüsrana uğratmama düşüncesi ile sosyal kaytarma davranışlarında bulunma eğilimini azaltacaktır (Özek, 2014).

Bu çalışmanın amacı örgütsel bağlılık ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi belirlemek, örgütün sosyal kaytarmasının bireyin örgütsel bağlılığını nasıl ve ne düzeyde etkilediğini belirlemek ve bu iki değişkenin demografik faktörler ile ilişkisini ortaya koymaktır. Örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma kavramları arasındaki ilişkiyi araştıran az sayıda araştırma olması (Şeşen & Kahraman, 2014), sosyal kaytarma ile ilgili çalışmaların azlığı ve sadece sosyal psikoloji alanındaki çalışmalarla sınırlı olması (Ilgın, 2013), araştırmada çalışma grubu olarak aynı ortamda çalışan ve birbirini etkileyen araştırma görevlilerinin seçilmesi çalışmanın önemini ve özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Aynı zamanda örgütsel bağlılık üzerinde sosyal kaytarma faktörünün önemini tespit ederek örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere sosyal kaytarmanın eklenmesiyle literatürün zenginleştirilmesi amaçlanmıştır.

### **1.1. Problem Durumu ve Literatür Taraması**

Toplumsal yapının bir parçası olan örgütler, amaçlarını gerçekleştirme sürecinde sosyal bir varlık olan insana ihtiyaç duymaktadır. Öte yandan yaşamı sürdürme, kendini ispat etme, amaçlarını gerçekleştirme nedeniyle insanlar da örgütlere ihtiyaç duymaktadır. Bu karşılıklı çıkar ilişkisi örgüt ve insan faktörünün birbirini tamamladığının, bir noktada birbirlerine muhtaç olduklarının kanıtıdır. Örgütler, amaçlarını gerçekleştirmeleri esnasında

çalışan bireylerin örgüt ile bütünleşmesini, uyumlu olmasını (Hall, Schneider & Nygren, 1970), beklentilerin üstünde çaba göstermesini (Mowday, Steers & Porter, 1979) yani örgüte bağlanmalarını beklemektedir. Aynı şekilde çalışanlar da örgüt tarafından çabalarının fark edilmesini, kendilerine ve örgüte olan katkılarına değer verilmesini, çalışma arkadaşlarının da en az kendisi kadar çaba harcamasını beklemektedir. Bu bağlamda çalışanların örgüte olan bağlılığı davranışlarını dolaylı ya da doğrudan etkileyecektir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütsel amaç ve değerlere ulaşmada daha üstün gayret göstereceğini söylemek mümkündür. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi için motivasyonu yüksek, uyumlu, çalışkan, üretken çalışanlara sahip olması gerekmektedir. Aksi takdirde örgütlerde yaşanacak işten ayrılma veya kaytarma eğilimi örgütün etkin ve verimli çalışmasına engel olacaktır (Çakar & Yıldız, 2009).

Örgütsel bağlılık eğitim kurumları açısından ayrı önem taşımaktadır. Eğitim örgütlerinin en önemli özelliği toplum ve yaşam açısından çok önemli olan insan faktörünü dönüştürme ve değiştirme gayretidir (Bursalıoğlu, 2016). Bu gerekçe geleceğe yön verecek olan üniversitelerin önemini ön plana çıkarmaktadır. Üniversitenin amaçlarına ulaşmada en belirgin temel yapı taşları hiç şüphesiz ki akademisyenlerdir. Akademisyenler arasında yükseköğretim kurumlarında yapılan araştırma, inceleme ve deneylere yardımcı olan, yetkili organlarca verilen diğer görevleri yapan araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılıkları, üniversitedeki olumlu iklim ve verimli çalışma açısından oldukça önemlidir. Araştırma görevlileri üniversitenin amaç ve hedefleri doğrultusunda bilgi ve becerilerini kullanan bireylerdir. Üniversitelerin amaç ve değerlerine duygusal açıdan bağlanan, örgütsel rolü örgütün iyiliği yönünde yerine getiren (DeCotiis & Summers, 1987), üniversitede çalışmaya devam etme isteği içinde olan yani içinde bulunduğu kuruma psikolojik açıdan olumlu tutum ile bağlanan araştırma görevlilerinin bulunduğu üniversitelerin daha başarılı olacağı söylenebilir (Gül, 2002).

Üniversiteler kolektif yapıda çalışan eğitim örgütleri olmaları nedeniyle işbirliği, iletişim, sevgi, saygı, sorumluluk ve birbirine destek olma kavramları olmazsa olmazlardandır. Ayrıca araştırma görevlilerinin işlerini bağlılıkla yapması, gönüllük esası ile görev almaları, görevlerini suiistimal etmeden verimli çalışmaları örgüt başarısı üzerinde etkili olacaktır (Argon, 2014).

Grup olarak çalışmanın zorunlu olduğu örgütler arasında olan üniversitelerin başarılı ve mutlu öğrenci kitlesiyle geleceğe ışık tutması için akademisyenlerin ve idari personelin uyumlu çalışması gerekmektedir. Kimi zaman buldukları bölümün derslerine eşlik eden kimi zaman da idari görevleri yerine getirmeye çalışan araştırma görevlilerinin hem kendi bölümündeki diğer araştırma görevlileri ile hem de fakültedeki çalışma arkadaşlarıyla iş birliği ve uyum içerisinde çalışması beklenir. Çünkü üniversite içindeki rol karışıklığı ve rol çatışması, kimi zaman görevlerin adaletsiz dağılımı gibi olumsuzluklardan en çok etkilenen öğretim üyeleri arasında en düşük unvana sahip olan araştırma görevlileridir. Araştırma görevlileri de örgütsel rol ve görevlerini yerine getirirken çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşabilir, işbirliği içerisinde çalışabilir. Fakat bu durum da her zaman olumlu sonuçlar vermeyebilir. Bir araştırma görevlisi bir başka arkadaşının görevini ihmal ettiğini veya kendisinden daha az çalışmaya katkısının olduğunu ve yönetimin bunu fark etmediğini veya görmezden geldiğini düşünürse kendisi de aynı davranışta bulunma eğilimi gösterebilir. Bu noktada bireysel performansın grup çalışmalarından olumsuz etkilenmesi ve düşmesi sosyal kaytarma davranışını ortaya çıkarmaktadır. Hem kurumsal hem de bireysel anlamda olumsuzlukla sonuçlanan bu davranış türü çalışma arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışı sergilediğini düşünen kişinin performansını, iş tatminini ve örgüte olan bağlılığını azaltacaktır (Şeşen & Kahraman, 2014).

Bu bulgudan hareketle örgütsel bağlılık ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi eğitim bilimleri alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca

örgütsel bağlılığı ile sosyal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir alan çalışmasının bulunmaması araştırmanın önemini artırmaktadır. Bu doğrultuda yapılan araştırma bir devlet üniversitesinde çalışan araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma davranış düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, yöneticilerin ve öğretim üyelerinin gerekli önlemleri almalarını amaçlamaktadır.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, araştırma görevlilerinin sosyal kaytarma düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi; sosyal kaytarma ve örgütsel bağlılık düzeylerinin kadro türü, cinsiyet ve hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanı aranacaktır:

1. Araştırma görevlilerin sosyal kaytarma düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
2. Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılığın alt faktörleri olan, duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri ile sosyal kaytarma düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
3. Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma düzeyleri;
  - a) kadro türü,
  - b) cinsiyet,
  - c) hizmet süresi,

değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?" olarak belirlenmiştir.

Bu bağlamda aşağıdaki tabloda yer alan araştırma soruları ve hipotezler oluşturulmuştur.

Tablo 1

*Araştırma Soruları ve hipotezler*

<u>Araştırma Soruları</u>	<u>H<sub>0</sub> Hipotezleri</u>
1. Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılığı ile çalışma arkadaşlarının sosyal kaytarma düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?	1. <b>H<sub>1</sub></b> Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılığı ile iş arkadaşlarının sosyal kaytarma düzeyleri arasında bir ilişki yoktur.
2. Araştırma görevlilerinin; a) duygusal bağlılık düzeyleri, b) devam bağlılığı düzeyleri, c) normatif bağlılık düzeyleri ile sosyal kaytarma düzeyleri arasında ilişki var mıdır?	2. Araştırma görevlilerinin; a) <b>H<sub>2</sub></b> duygusal bağlılık düzeyleri, b) <b>H<sub>3</sub></b> devam bağlılığı düzeyleri, c) <b>H<sub>4</sub></b> normatif bağlılık düzeyleri ile sosyal kaytarma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
3. Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri; a) kadro türü, b) cinsiyet, c) hizmet süresi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?	3. Araştırma görevlilerinin örgütsel düzeyleri; a) <b>H<sub>5</sub></b> kadro türü, b) <b>H<sub>6</sub></b> cinsiyet, c) <b>H<sub>7</sub></b> hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
4. Araştırma görevlilerinin sosyal kaytarma düzeyleri; a) kadro türü, b) cinsiyet, c) hizmet süresi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?	4. Araştırma görevlilerinin sosyal kaytarma düzeyleri; a) <b>H<sub>8</sub></b> kadro türü, b) <b>H<sub>9</sub></b> cinsiyet, c) <b>H<sub>10</sub></b> hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**1.3. Araştırmanın Önemi**

Örgütlerin sürekliliğini sağlama ve amaçlarını gerçekleştirme adına geleceğe hazır duruma gelmeleri gerekir. Bu durum yeni yönetim anlayışlarının benimsenmesinin, çağın koşullarına ayak uydurmanın ve yeniden yapılanmanın önemini ortaya koymaktadır. Amaçları doğrultusunda gelişmek ve büyümek isteyen örgütlerin bu hedefe ulaşması ancak olumlu örgüt-çalışan ilişkisine, örgüt amaçlarının çalışan tarafından benimsenip özümsemesine, örgütsel çıkarların kişisel çıkarların ötesinde tutularak gönüllülük esasına dayanarak ödül



beklemeksizin örgüt ile uyumlu çalışmaya kısaca çalışanın örgüte bağlanmasıyla gerçekleşecektir. Yönetimden veya çalışma arkadaşlarından kaynaklanan olumsuzluklar neticesinde ortaya çıkan performans düşüklüğü ve sosyal kaytarma örgütlerde istenmeyen bir durumdur. Bu nedenle sosyal kaytarma davranışı azaltmak ve ortadan kaldırmak için çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmanın yolları aranabilir. Bu durum da örgütsel bağlılık ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Eğitim örgütü olan üniversiteler insanı merkeze alarak toplumsal kalkınmayı amaçlamaktadır. Üniversitelerin önemi kadar öğretim üyelerinin ve özellikle araştırma görevlilerinin bu yapının merkezinde olduğu söylenebilir. Dolayısıyla üniversitelerdeki örgütsel bağlılık algısının araştırma görevlilerinin performansını ve ortaya çıkabilecek kaytarma davranışını etkileyebileceğinden bahsetmek mümkündür.

Bu çalışmada araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeyi ile sosyal kaytarma davranış düzeyi incelenmekte ve bunlar arasındaki ilişki ortaya konmaktadır. Bu çalışma sonucunda üniversite-araştırma görevlisi ilişkisi hakkında fikir sahibi olunması sağlanabilir. Araştırma görevlileri ile üniversitelerin birbirleriyle olan ilişkilerinin gelişmesinde kullanılabilir. Bu kapsamda toplumda önemli bir yere sahip olan üniversitelerde bu ilişkinin incelenmesi eğitim bilimleri alanında gelecekte yapılan çalışmalarda yararlı olacağı düşünülmektedir.

#### **1.4. Sayıtlar**

Bu çalışmada tüm katılımcıların kişisel bilgi formu, örgütsel bağlılık ölçeği ve sosyal kaytarma ölçeği maddelerine içtenlikle ve doğru cevap verdikleri varsayılmaktadır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu tez, tüm katılımcıların birlikte çalıştığı, aynı görev dağılımında yer

alan, yönetici amirleri aynı olan Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi ile sınırlıdır. Tezde sosyal kaytarma düzeyleri incelendiği ve sosyal kaytarma grup içerisinde gözlenen bir davranış olduğu için araştırma, birbirini etkileyen ve aynı çalışma ortamına sahip katılımcılarla sınırlandırılmıştır.

## 1.6. Tanımlar

*Araştırma görevlisi*, yükseköğretim kurumlarında yapılan araştırma, inceleme ve deneylerde yardımcı olan ve yetkili organlarca verilen ilgili diğer görevleri yapan öğretim elemanıdır. Bunlar ilgili anabilim veya anasanat dalı başkanlarının önerisi, Bölüm Başkanı, Dekan, enstitü, yüksekokul veya konservatuvar müdürünün olumlu görüşü üzerine rektörün onayı ile araştırma görevlisi kadrolarına en çok üç yıl süre ile atanırlar; atanma süresi sonunda görevleri kendiliğinden sona erer.

*33A Kadrosu*: Yükseköğretim kanunu 33. maddesinin a fıkrası ile düzenlenen kadro türü.

*50D Kadrosu*: 2547 sayılı kanunun 50/d maddesine gereğince düzenlenen kadro türü.

## 2. Bölüm

### Kuramsal Çerçeve

Kuramsal çerçevenin birinci kısmında örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma kavramlarının tanımları, boyutları, teorik temelleri, sınıflandırmaları ve eğitim ile ilişkisi, ikinci kısmında ise yurt içi ve yurt dışı yapılan önemli ve güncel çalışmalar yer almaktadır.

#### 2.1. Örgütsel Bağlılık

Whyte (1956) kurumların ve yöneticilerin çalışanlardan daha iyi kararlar verebileceği düşüncesine karşı olarak bireysel iş ve yaratıcılığın kolektivist süreçlerden daha iyi sonuçlar üretebileceğini, çalışanların daha fazla özgürlüğe sahip olmaları gerektiğini, aksi takdirde tüm kuruluşların riskten uzak, monoton bir iş hayatı sürdüreceklarını dile getirmiştir. Whyte'in bu çalışması kurumlarda “bağlılık” ve “sadakat” kavramlarının daha derin incelemelerine yol açmıştır.

Bağlılık kavramı en genel anlamıyla herhangi bir şeye bağlanma, onunla bütünleşme ve sadakat anlamlarına gelmektedir. Örgütsel bağlılık, iş gören ile örgüt arasındaki ilişkiye şekil veren, iş görenin örgütte kalma isteği ile ilgili psikolojik bir durumdur (Meyer & Allen, 1997). Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine psikolojik açıdan derin duygularla bağlanmayı, bu amaç ve değerleri kendi çıkarlarını üstünde tutmayı, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada hiçbir çıkar beklememeyi, kimi zaman partizan boyutlara ulaşan duygusal bağlanmayı ifade etmektedir.

Modern yönetim kavramları arasında fazlaca karşımıza çıkan örgütsel bağlılık; örgüt amaç ve değerlerine gönülden bağlanmayı, örgütün daha iyi bir noktaya gelmesi için çabalamayı, örgütte kalma isteğini karşılayan bir kavramdır (Ada, Alver ve Atlı, 2008). Celep (2000) yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığı örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerinin ötesinde örgüt amaç ve değerlerine yönelik davranışları olarak tanımlamıştır. Ayrıca Özsoy, Ergül ve Bayık (2004) örgüt çıkarlarını bireyin çıkarlarından üstün tutmayı

örgütsel bağlılık olarak tanımlarken; Çöl (2004) yaptığı çalışmada iş görenin örgüt ile bütünleşmesini, örgüt ilke, amaç ve hedeflerini benimsemesini, örgütte çalışmayı sürdürme eğilimini örgütsel bağlılık olarak ifade etmiştir.

Örgütsel bağlılık, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınsa da hepsinin birleştiği nokta iş gören ile örgüt arasındaki tamamen psikolojik bir bağlanmanın olduğudur. Örgütsel bağlılığa sahip olan iş gören; tüm zamanını yararlı ve yaratıcı kullanır, örgüt için ekstra çaba gösterir, yeniliğe açıktır, değişimi kolaylıkla kabul eder, öneriler geliştirir, sürekli gelişimi arzular, yapılan işten memnundur ve gönüllü faaliyetlere katılır (Bakan, 2011).

Bu kapsamda Atak (2009), yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık tanımlarını örgütsel bağlılık göstergeleri şeklinde özetleyerek şöyle sunmuştur:

- (a) Örgüt amaç ve değerlerini benimseme,
- (b) Örgüt için olağanüstü gayret ve fedakârlıkta bulunabilme,
- (c) Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma,
- (d) Örgütle özdeşleşebilme ve
- (e) Örgütsel amaç ve değerleri ile bütünleşme kabul edilmektedir.

### **2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi.**

Artan rekabet koşullarında iş gücü devri ve iş gören devamsızlığı gibi maliyetli olumsuzluklardan kaçınmak için çalışanların örgütte tutulması zorunluluk haline gelmiştir (Özdevecioğlu, 2013). Örgütsel bağlılık örgütsel etkililik ve çalışanlar üzerinde önemli bir potansiyel güce sahiptir. Örgütsel bağlılığa sahip bireyler daha üretken, daha uyumlu, daha doyumlu, daha yüksek sorumluluk ve sadakat duygusu ile çalışan problem üreten değil çözüm üreten bireylerdir (İnce & Gül, 2005). Örgütsel bağlılığa sahip olmayan iş görenlerin ise kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için devamsızlık, işe geç gelme ve işten ayrılma olasılıkları yüksektir (Meyer & Allen, 1997). Örgütsel bağlılık örgütsel başarıya ulaşmada kritik faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bireylerin örgüte bağlanmaları farklı nedenlere dayanarak farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığı sadece bireyin örgüte psikolojik açıdan bağlanması olarak ele almak doğru olmayabilir. Çünkü birey örgüt içi ve dışı birçok unsurdan (işsizlikten, iş yaşam kalitesinden, ülkenin sosyo-ekonomik dalgalanmasından) etkilenecek şekilde örgüte bağlanabilir. Bu nedenle örgütsel bağlılığı farklı açılardan ele almak bilim insanlarının üzerinde çalıştığı bir konu olmuştur.

Örgütsel bağlılık ilgili çalışmaların sayısının çok olması örgütsel bağlılığın örgüt ile ilgili birçok konu ile önemli ilişkisinin olmasına bağlanabilir. Örgütsel bağlılığın örgütsel etkililiği beraberinde getirmesi (Korkmaz, 2011), işten ayrılma nedeninde iş doyumundan daha mühim olması (Demirtaş, 2010), dürüstlük ve sadakat gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarına dikkat çekmesi (Gürbüz, 2006), örgütsel rol ve görevleri yerine getirmede özverili olmayı öğretmesi (Doğan & Kılıç, 2007), olumlu bir iklim yaratarak etkili örgüt kültürü oluşturmayı sağlaması bu konudaki çalışmaların hızla artmasının nedeni olarak gösterilebilir.

### **2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Teorik Temelleri ve İlişkili Olduğu Alanlar**

Örgütsel bağlılık; sosyal psikoloji, örgütsel psikolojisi, örgütsel vatandaşlık, örgütsel davranış, örgütsel adalet, örgütsel güven gibi insanların birbiriyle ve kurumlarıyla aralarındaki ilişkiyi araştıran önemli alanların ve kavramların ortak çabasının ürünüdür.

#### ***Örgütsel Psikolojisi***

Örgütsel psikoloji yöneticilerden iş görene kadar tüm çalışanların ilişki ve davranışlarını inceleyen, karşılaştıkları sosyal, duygusal ve ruhsal sorunlara çözüm yolları arayan bireyi içinde bulunduğu grup ve örgüt ile bir bütün olarak ele alan disiplinin adıdır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998). Çağdaş yönetim yaklaşımları içerisinde bireyi tüm yönleriyle ele alan örgütsel psikoloji, örgütü makinaya ve iş göreni örgüt amaçlarını yerine getirmede kullanılan bir çarka benzeten geleneksel örgüt kuramcılarının karşısına; bireye duygu, düşünce ve

çalışma özgürlüğü tanıyarak onun üreticiliğinden üst düzeyde yararlanmaya çalışır. Bireyi tüm çıkarların üstünde insani değerler çerçevesinde ele alarak onun davranış yapısını ve kişilik özelliklerini tanımaya çalışır. Tüm çalışanların örgütteki yeri ve yaptığı işin önemi dikkate alınmaksızın eşit kabul edildiği, ayırım yapılmaksızın herkese adil, insancıl ve saygılı davranıldığı bu örgütlerdeki temel amaç “mutlu bir işletme” yaratmaktır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998).

Örgütsel psikoloji, örgüt içinde olumlu bir hava yaratarak çalışanların moral ve duygu durumlarını etkileyebilmekte ve böylece örgüte bağlanmalarını sağlayıcı bir kültürün oluşmasında etkili rol oynamaktadır. Bu açıdan örgütsel psikoloji, örgüt amaçlarıyla bireyin amaçlarının uyumlu olma çabasında, davranışların düzenlenmesinde, çatışmaların yönetilmesinde, örgüt kültürünün benimsenmesinde, bireyin örgüte olan katkısının artırılmasında dolayısıyla örgütsel bağlılıkta önemli işlevlere sahiptir. Çalışanlar örgütsel psikoloji yaklaşımı çerçevesinde oluşturulmuş olan örgütü kendilerine ne kadar yakın görürlerse, kendilerini de örgütle o derece bütünleşmiş hissedecektir. Buna göre çalışanların örgütsel bağlılığını geliştirmede örgütsel psikolojinin belirleyici etki ve önemi yadsınamaz.

### ***Sosyal Psikoloji***

Sosyal psikoloji, bireylerin kendilerini ve çevresindekileri nasıl algıladıkları, tutumların nasıl biçimlendiği, davranışların nasıl açıklandığı, kişilerarası ilişkileri, başkalarının birey davranışları üzerindeki etkileri gibi konuları inceleyen psikolojinin alt dallarından biridir. (Taylor, Peplau & Sears, 2009). Sosyal psikologlar, insanların toplumda nasıl işlendiğinin yanı sıra aile üyeleri, arkadaşlar, iş arkadaşları ve diğer insan gruplarıyla da ilgilenir. Başkalarıyla birlikte çalışmanın unsurlarını açıklayabilecek Bağlanma Kuramı, Karşılıklı Bağımlılık Kuramları, Toplumsal-Kültürel Kuramlar, Toplumsal Etki Kuramı birçok sosyal psikoloji kuramı bulunmaktadır (Taylor vd., 2009).

Bowlby (1983) tarafından ortaya konan Bağlanma Kuramı, bir bireyin başka bir bireye yakınlık duyması ve bu davranışını geliştirmesi olarak tanımlanmıştır. Bağlanma davranışlarını inceleyen araştırmacılar, Psikoanalitik Kuram, Öğrenme Kuramları, Nesne İlişkileri Kuramı gibi farklı kuramlar çerçevesinde bu davranışı açıklamaya çalışmışlardır. İnsanların bağlanma stilleri yaşamları boyunca karşılıklarına çıkan benlik algılarından, aile ile ilişkilerinden ve iş yaşamlarındaki davranışlardan etkilenmektedir. Bağlanma kuramının çalışma ortamlarında sonuçları birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Mikulincer ve Shaver (2007), çalışanların bağlanma stillerinin, çalışma ortamındaki bireysel işleyişi etkileyebileceğini öne sürmüşlerdir. Bağlanma kuramı yöneticilerin ve çalışanların kontrol odağı, çalışma stilleri, iş doyumları gibi birçok alanda önemli rol oynamaktadır (Demirkan, 2006).

Örgütsel bağlılık kişinin özellikleri ile örgüt arasındaki uyumu (Sheldon, 1971), iş görenin örgüt ile özdeşleşmesi durumudur (Becker & Carper, 1956). Bu açıdan bireyin bir ortama girdiğinde nasıl tavır ve davranışlar sergilediğini anlamaya ve açıklamaya çalışan sosyal psikoloji ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Kişisel tutum ve değerlerin örgüt amaç ve değerleri ile uyumlu olması, birey ile örgütte çalışan takım arkadaşlarının uyumu örgütsel bağlılık açısından oldukça önemlidir. Çünkü bu uyumun sağlandığı örgütlerde birey kendini örgütün bir parçası olarak hissedecek ve daha sağlam ve sağlıklı ilişkiler kuracaktır.

### ***Örgütsel Davranış***

Örgütsel davranış çalışanların davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını inceleyen disiplinler arası bir alandır. Bir örgütün içinde yapılan davranışsal öğeler örgütsel davranış biliminde ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık örgütsel davranışın özelliklerinden birisidir. Örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacılar örgütsel bağlılığı davranış bağlılığı olarak değerlendirmişlerdir. Örgütsel davranış; insanların ve kurumların, bu kurumlardaki

çalışanların ve kendi aralarındaki etkileşimlerin incelenmesidir. İşletmelerde, örgütsel davranış, hangi çalışanların başarılı olacağını ve hangi türden insanların mutsuz olacaklarını anlamak için kullanılabilir.

İnsanların pozitif yönlerinin nasıl geliştirilebileceği düşüncesiyle ortaya çıkan örgütsel davranış araştırmalarına pozitif örgütsel davranış adı verilmiştir (Luthans, 2002). Pozitif örgütsel davranışın çalışma alanlarından birisi işe bağlılıktır. İşletmelerin sürdürebilir olması, çağı yakalamaları, çalışanların performanslarını artırabilmeleri için pozitif davranışları ölçme ve değerlendirmelerine önem vermeleri gerekmektedir.

### ***Örgütsel Vatandaşlık***

Biçimsel ödül sisteminde tam olarak bulunmayan veya dikkate alınmayan; fakat örgütün işlevini verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan esasında gönüllülüğe dayalı davranışlara örgütsel vatandaşlık davranışları denir (Organ, 1988). Örgütsel vatandaşlık davranışları yardımlaşma, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem olmak üzere beş boyutludur.

*Yardımlaşma*, bir iş görenin iş arkadaşına tamamen gönüllülüğe dayalı olarak onun işini tamamlayabilmesi için yardımcı olmasıdır. *Nezaket*, bireyin gelecekteki olası tehlikeleri ve sorunları öngörerek iş arkadaşlarını uyarması ve bilgilendirmesidir. *Centilmenlik*, bireyin örgüt içinde olumsuz iklim yaratacak söz ve davranışlardan sakınması ve var olan olumsuzlukları görmezden gelerek örgüt adına olumlu düşünmesidir. *Vicdanlılık*, örgütün bireyden beklediği en düşük rol davranışın ve bireyden beklentilerinin ötesinde gönüllüğe dayalı davranış sergilemesidir. *Sivil erdem* ise örgüte bütün olarak bağlanmayı ifade eder (Organ, 1988).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan ilk çalışmalarda örgütsel bağlılık birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ifade edilmiştir. Tutumların davranışlara neden olduğu göz önünde tutulursa örgüt hakkında olumlu tutumların olumlu davranışlara sebep olacağı ve



böylece örgütsel bağlılığı özellikle duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecekleri kestirilebilir. Duygusal bağlılık örgüt amaçlarına duyulan yüksek inanç ve kabullenme ile örgütte üyeliği devam ettirmeye duyulan istekle açıklanmaktadır. Bu açıdan biçimsel ödül sisteminde tanımlanmayan davranışların sergilenmesine neden olan duygusal bağlılık örgütsel vatandaşlık davranışlarını da beraberinde getirir.

### ***Örgütsel Güven***

Genel anlamda iki tarafın birbirine karşı iyi niyet eksikliği olmayacağına yani kötü niyet beslemeyeceğine dair savunmasız kalma istekliliğine güven adı verilir (Polat ve Celep, 2008). Örgüt içerisindeki güven, hem örgütsel düzeyde hem de birey düzeyinde oluşmaktadır. Bu iki güven türü birleşerek toplumsal güveni oluşturur. Bireye güven bireysel ilişkiler ve davranışlar hakkında bir tarafın beklentilerini ifade eder. Örgüte güven ise kişilerden ziyade örgüte odaklıdır. Bireyin örgütsel ilişkiler ve davranışlardan beklentilerini ifade eden örgütsel güven; bireyin kendi yararına, kendi çıkarlarını korumaya yönelik en azından kendi eylemlerine zarar vermeyeceğine dair örgüte duyduğu inançtır. Özetle örgüt üyeleri tarafından örgüte karşı beslenen güven eğilimidir (Tan ve Tan, 2000).

Örgütsel güven örgüt içi kurulan ilişkilerin daha sağlıklı ve tutarlı olmasını sağlar. Çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılığı örgüte olan güven düzeylerini de artıracaktır. Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Örgütsel güven, örgüt içi ilişkilerde çalışanların birbirine karşı saygılı, dürüst, güvenilir ve adil olmaları sonucu oluşmaktadır. Bu şekilde örgütte sağlanan güven ortamı örgütsel bağlılık duygularını da güçlendirmektedir. Örgütsel güven sonucu örgüte ve yöneticiye güven, örgütsel destek, örgütsel değerler ile özdeşleşme ve örgütsel amaç ve hedeflerin paylaşımı ile örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasında çift yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

### ***Örgütsel Adalet***

Örgütsel adalet en genel anlamıyla adalet algısının örgüte yansması yani iş yerine ait adalet algısıdır (Selvitopu ve Şahin, 2013). Örgüt içerisinde daha çok yönetici konumundaki bireylerin davranışları ile ilgili olan örgütsel adalet üç boyutta incelenmektedir (Polat & Celep, 2008).

*Dağıtımsal adalet*; ödüllerin adil dağılıp dağılmadığını, yani bireyin performansının doğru bir şekilde değerlendirilip bunun karşılığı elde edilen kazancın gerçekçi olup olmadığını ifade etmektedir. *İşlemsel adalet*; bir karar verilirken izlenen yolun, işlemin adil olmasıdır. Aynı şekilde iş görenlerin örgüt tarafından yapılan işlemlerin doğru olduğuna yönelik inancını ifade etmektedir. *Etkileşimsel adalet* ise iş görenle iletişimin samimiyet ve saygıya dayanmasını ifade eden normatif beklentileri içerir (Babaoğlu ve Ertürk, 2013).

İş görenlerin verimli ve etkin çalışmalarını örgütlerine olan bağlılık ile yakından ilgilidir. Bu bağlılığı sağlayan etmenlerden biri de örgütsel adalet algısının yüksek olmasıdır. Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet algısı arasında ilişki olduğu ve örgütsel bağlılığın yordayıcısı olarak örgütsel adalet algısının pozitif yönde bir etkisinin olduğu saptanmıştır (Tokmak, 2018). Adalet kavramı çalışanların örgütsel bağlılığı noktasında çok önemli bir yere sahiptir. Örgütsel adalet algıları yüksek olan çalışanlar bireysel rol ve görevlerinin ötesinde daha fazla gayret gösterecek, işten ayrılma niyeti azalacak, iş doyumunu ve örgüte olan güveni artacaktır. Aksi takdirde ise adaletle ilişkin olumsuz algıların var olduğu örgütlerde çalışanların kendilerini güçsüz hissetmesi, strese girmesi, saldırgan davranışlar göstermesi, verimliliğin ve performansın düşmesi yani bağlılığın azalması veya ortadan kalkması oldukça muhtemeldir.

#### **2.1.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.**

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalarda iş görenin örgüte bağlılığının pek çok nedeni ileri sürülmüştür. Örgütsel bağlılık ile ilgili modeller de bu sebeplerin belirli gruplar

halinde toplanmasından ibarettir. Örgütsel bağlılık farklı şekillerde sınıflandırılmıştır.

Sınıflandırma yapılırken iş görenin içerisinde bulunduğu psikolojik durum, bu durumu ortaya çıkaran şartlar ve bağlılık sonucu ortaya çıkan davranışlar etkili olmuştur (Çetin, 2004).

Şama ve Kolamaz (2011) yaptıkları araştırmada, örgütsel bağlılığın tanımlanmasında yaşanan karışıklığın bu kavramın yaklaşımlara göre sınıflandırılmasında ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Araştırmacıya göre bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmaları yapmak mümkünse de alan yazında özellikle üç yaklaşım ön plana çıkmaktadır;

- a. Tutumsal Bağlılık (Etzioni'nin Sınıflaması, Kanter'in Sınıflaması, O'Reilly ve Chatman Sınıflaması, Penley ve Gould Sınıflaması, Meyer ve Allen Sınıflaması, Mowday vd.'in Sınıflandırması)
- b. Davranışsal bağlılık (Becker'in Sınıflaması, Staw ve Salancik Sınıflaması)
- c. Çoklu bağlılıklar (Reichers Yaklaşımı).

Örgütsel davranışçılar örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık olarak tanımlarken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık olarak tanımlarlar (Gül, 2002). Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Tutumsal bağlılık yaklaşımına göre bağlılık, çalışanın çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve çalışanı örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bu tür bir bağlılık, çalışanın örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Doğan ve Kılıç, 2007; Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974). Davranışsal bağlılıkta ise önemli olan bireyin örgüt için yaptığı yatırımlardır. İş gören bazı araçsal nedenlerden dolayı davranışları yerine getirir ve bu davranışların kaynağı örgütsel ilişkilerden değil kişinin kendi içinde geliştirdiği davranış biçiminden doğar. Bu yaklaşım örgütsel bağlılığı bir davranış olarak görmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Reichers'a (1985) göre iş görenin örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Örgüt farklı parçaların bir araya geldiği bütünden oluşur. Örgütün temeldeki amaç ve

değerleri ile paydaşların amaç ve değerleri zaman zaman çakışabilir ve bu durumda iş görenin örgütsel bağlılığı paydaşlar arasında paylaşılabilir. Çoklu bağlılık, çalışanın örgütüne, yönetime, iş arkadaşlarına ve müşterilere farklı bağlılık davranışı sergilemesidir (İnce ve Gül, 2005). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarını karşılaştırmak veya birinin diğerine göre daha üstün olduğunu iddia etmek tartışmaya açıktır; fakat her bağlılık yaklaşımının geçerli olduğu bir zaman ve ortam vardır. Örgüt kültürü, liderlik, yönetim, çalışanların özellikleri, örgütün yapısı, toplumsal özellikler ve çevre tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılığın uygulanmasında içsel ve dışsal faktörlerdir (Varoğlu, 1993).

Tablo 2

*Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları*

<u>Araştırmacılar</u>	<u>Yaklaşım</u>	<u>Örgütsel Bağlılığın çeşitleri</u>	<u>Yıl</u>
Becker	Davranışsal Bağlılık	-	1960
Salacik	Yaklaşımı		
		Ahlaki Bağlılık	
Etzioni		Hesapçı Bağlılık	1961
		Yabancılaştırıcı Bağlılık	
		Devam Bağlılığı	
Kanter		Uyum Bağlılığı	1968
		Kontrol Bağlılığı	
		Araçsal	
Penley ve Gould		Duygusal	1988
	Tutumsal Bağlılık	Uyum Bağlılığı	
O'Reilly and Chatman	Yaklaşımı	Özdeşleşme Bağlılığı	1986
		İçselleştirme Bağlılığı	
		Duygusal Bağlılık	
Meyer ve Allen		Devam Bağlılığı	1990
		Normatif Bağlılık	
		Tutumsal Bağlılık	
Mowday ve diğerleri		Davranışsal Bağlılık	1982
Reichers	Çoklu Bağlılık Yaklaşımı		1985

### ***Becker'in tek boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı***

Becker (1960), bağlılığı tutarlı faaliyet alanına girme eğilimi olarak tanımlamıştır. Ayrıca çalışanların örgütün ana faaliyetlerine katılmasının dışında yan bahisler yaptığını ve bu bahislerin önem derecesinin kişinin bağlılığı ile doğru orantılı olduğunu savunmuştur. Becker tarafından ortaya atılan yan bahisler kavramı (side-bet), kişilerin amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak kullandıkları davranışları ifade eder. Çalışanların önemsedikleri durumları, olayları ya da değerleri ortaya koyarak örgütlerine bağlandıklarını, bir nevi bahis yaptıklarını öne sürmüştür.

### ***Staw ve Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı***

Staw ve Salancik (1977), örgütsel bağlılığın sosyal psikologlar ve örgütsel davranış araştırmacıları tarafından farklı kavramlar olarak ele alındığına dikkat çekmiştir. Örgütsel davranış araştırmacıları örgütsel bağlılığı iş görenin örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi ve örgüt üyeliğinin devamlılığı şeklinde ele almış ve Staw, bu yaklaşımı tutumsal yaklaşım olarak ifade etmiştir. Salancik (1977) ise iş görenin bağlılığı algılamasındaki psikolojik sürecin gözden kaçırılmaması gerektiğini ileri sürerek örgütsel bağlılığı “iş görenin davranışlarına, örgütteki faaliyetlerine ve örgüte yönelik inançlara bağlanma durumu” olarak ifade etmiştir. Salancik'in savunduğu bağlılık iş görenin davranışlarına bağlanması yani belli davranışlarla bireyin özdeşleşmesi şeklindedir. Üç farklı özellik; görünürlük özelliği, değişmezlik özelliği, isteğe bağlı oluş özelliği iş göreni davranışlarına bağlı kılmaktadır (Cengiz, 2001).

### ***Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı***

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışmaların Etzioni tarafından yapıldığı görülmektedir. Etzioni örgütsel bağlılık yerine örgütsel katılım kavramını kullanmış ve iş görenlerin örgüte katılım derecesine göre yabancılaştırıcı katılım, hesapçı katılım ve ahlaki katılım şeklinde bir sınıflandırma yapmıştır.

*Yabancılaştırıcı katılım*, bireyin örgüte olan olumsuz yönelimidir (Etzioni,1961). Hapishaneler, askeri kamplar gibi bireyin davranışlarının sınırlandığı yerlerde görülür. Yabancılaştırıcı katılım duyan iş görenler farklı bir yere taşınma ve alternatif iş imkanı olmadığı için veya işten ayrılma durumunda meydana gelebilecek finansal kayıplardan kaçınmak için bulunduğu kurumda çalışmaya devam eder.

*Hesapçı katılım*, bireyin örgütüne olan olumlu veya olumsuz tutumun düşük olmasıdır (Etzioni, 1961). İş gören örgüte olan katkıları ile bu katkılar sonucu aldığı ödüller arasında tarafsız ve faydalı bir ilişki kurarak örgüte karşı hesapçı bağlılık hissi ile bağlanır.

*Ahlaki katılım*, bireyin örgüte karşı yüksek düzeyde olumlu yönelimini ifade eder (Etzioni, 1961). Ahlaki bağlılık, bireyin örgüt amaç ve değerlerini benimseyerek içselleştirmesidir.

#### ***Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı***

Kanter (1968), örgütsel bağlılığın farklı davranışsal ihtiyaçlardan kaynaklandığını ifade ederek devam bağlılığı, birlik bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklinde örgütsel bağlılığı sınıflandırmıştır.

*Devam bağlılığı*, iş görenin örgütte çalışmaya kendini adamasıdır. İşten ayrılmanın birtakım zorluklar getirmesi ya da maliyetli olması nedeniyle iş görenin fedakârlıklar yaparak örgüt üyeliğini devam ettirmesidir. Devam bağlılığı özveri ve yatırım olmak üzere iki unsurdan oluşur. Özveri, iş görenin örgüt üyeliğini daha anlamlı ve değerli kılar, yapılan fedakârlıklar örgüt üyeliğini “bozulmaması gereken bir olgu” özelliğine çevirir. Yatırım ise iş gören ile örgüt arasındaki çıkar ilişkisini ifade eder. İş gören yaptığı yatırımlarla gelecekle ilgili kazançlar elde edecektir, bu durum da iş gören ile örgütü bütünleştirir (Cengiz, 2001).

*Birlik bağlılığı*, örgüt içerisinde yeni sosyal ilişkiler yaratmayı hedeflemektir (Eğriboyun, 2013). Örgüt içerisindeki iş görenlerin sosyal bağlar kurması için örgüt kültürünü oluşturan birtakım unsurlardan (sembollerden, törenlerden, seremonilerden) yararlanmadır.

Genellikle örgütler iş görenlerin bağlılığını artırmak için tanışma yemekleri, kurum gezileri, kuruma ait üniforma ve arma kullanımı gibi birtakım etkinlikler düzenler. Bütün bunlardaki temel amaç birlik bağlılığını geliştirmedir (Eğriboyun, 2013).

*Kontrol bağlılığı*, iş görenin örgütün arzuladığı biçimde şekillenmesi, örgüt amaç ve değerlerine inanarak bütün bunları temsil etmesidir (Güçlü, 2003).

### ***O'Relly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılık yaklaşımı***

O'Relly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığın üç boyutlu olduğunu ileri sürmüştür:

*Uyum*: Örgütsel bağlılığın ilk boyutudur. Uyum boyutunda temel amaç belli ödüllere ulaşmaktır. Yani örgütün amaç ve değerlerine bağlanmada, örgütsel rolü yerine getirmede temel gaye ödülü kazanmak ya da aksi takdirde verilebilecek cezayı bertaraf etmektir. Çıkar ilişkisinin olduğu uyum boyutunda, kişi örgütsel amaç ve değerlere gerçekten inandığı için değil, ödüle ulaşmak veya olası cezadan kaçınmak için örgütsel rolünü yapmaya kendini mecbur hisseder. Yani örgüte sadakatle bağlanma yoktur.

*Özdeşleşme*: Örgütsel bağlılığın ikinci aşaması olan özdeşleşme kişinin takım arkadaşları ile yakın ilişkiler kurarak, örgütün bir parçası olarak örgütte kalma isteğidir. Bu yakınlık zamanla bireye kendini ifade edebilme imkânı verecek, arkadaşlarıyla anlamlı ilişkiler kurarak bütünleşmesini sağlayacaktır. Özdeşleşme mantıksal olmadan ziyade duygusaldır. Örgütün başarısını veya başarısızlığını kendininki gibi benimseyecektir. Örgütü ile özdeşleşmiş bir iş gören işten doyum alır, gereksinimleri karşılanır, güdülenir. Bunlar ortadan kalktığında hala örgüte olan bağlılık devam ediyorsa bu bağlılık özdeşleşmeye ve bağımlılığa dönüşür (Başaran, 2000).

*İçselleştirme*: Kişisel ve örgütsel değerlerin uyumlu olmasıdır. Örgütsel bağlılığın benimsemeye dayanan üçüncü boyutu bireyin tutum ve davranışlarının örgüt amaç ve değerleri ile hatta örgütteki diğer insanların tutum ve değerleri ile uyumlu olmasıdır. Bireysel

ve örgütsel değerlerin uyumlu olması ve bunun sonucunda hiçbir zorlama olmaksızın bireyin örgüt amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi benimsemesidir.

### ***Penley ve Gould'un (1988) Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı***

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin örgütsel bağlılık modelini temel almış ve geliştirmişlerdir. Etzioni'nin modelinden farklı olarak ahlaki bağlılığın ve yabancılaştırıcı bağlılığın aynı başlıkta kabul edilebileceğini savunmuşlardır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı araçsal ve duygusal olmak üzere iki ana başlıkta toplamışlardır. Penley ve Gould yaptıkları araştırmalarda örgütsel bağlılığın boyutlarının örgütsel davranışın ilişkili yönleriyle ayrıştırılması için de ayrıca kanıtlar sunmuşlardır. Organizasyonlara hem araçsal hem de duygusal bağlılık biçimleri için bir yer sağlayarak kurumsal bağlılık anlayışını genişletmişlerdir. Ayrıca gelecekteki araştırmalar için kullanılacak ölçekler hazırlamışlardır.

### ***Meyer ve Allen (1997)'in örgütsel bağlılık yaklaşımı***

Örgütsel bağlılığı örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerinin ötesindeki örgütün amaç ve değerlerine yönelik davranışları olarak tanımlayan Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık yaklaşımı duygusal bağlanma, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutludur. Bu çalışmada da Meyer ve Allen (1997)'in örgütsel bağlılık yaklaşımı esas alınmıştır.

*Duygusal Bağlanma:* Bireyin örgüte olan duygusal bağlılığı ve örgütle bütünleşmesidir. Bireyin örgütte kalmaya devam etmesi gereksinimlerinden değil kişisel isteğindedir. Örgütsel çıkarlar, bireysel çıkarların önüne geçmiştir. Duygusal bağlılığa sahip bireylerin örgütte kalma nedeni örgütsel kimlik kazanma, örgüte katılma, örgüt amaç ve değerleriyle bütünleşmedir. Duygusal bağlılık işe ilişkin faktörler ve kişilik özellikleri ile ilgili tutumsal bir olgudur. Güçlü duygusal bağlılığa sahip bireyler; tüm zamanını yararlı ve yaratıcı kullanır, örgüt için ekstra çaba gösterir, yeniliğe açıktır, değişimi kolaylıkla kabul



eder, öneriler geliştirir, sürekli gelişimi arzular, yapılan işten memnundur ve gönüllü faaliyetlere katılır (Bakan, 2011). Bu nedenle duygusal bağlılık örgütlerde en fazla arzulanan bağlılık türü olarak ifade edilebilir (Çöl ve Gül, 2005).

*Devam Bağlılığı:* Bireyin örgütte kalmaya devam etmesi kişisel bir istekten ziyade kendini mecbur hissetmesindedir. İş görenin çalıştığı sürece örgüt içinde harcadığı emek, çaba, maddi kaynaklar... ne kadar çok olursa örgütten ayrılması da o kadar zorlaşır. Birey örgütten ayrılmanın örgütte kalmadan daha maliyetli olacağını düşünerek örgüt üyeliğini devam ettirir. İş görenin örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcamasından dolayı örgütte kalmayı bir zorunluluk olarak hissetmesi ve çalışmaya devam etmesi devam bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997).

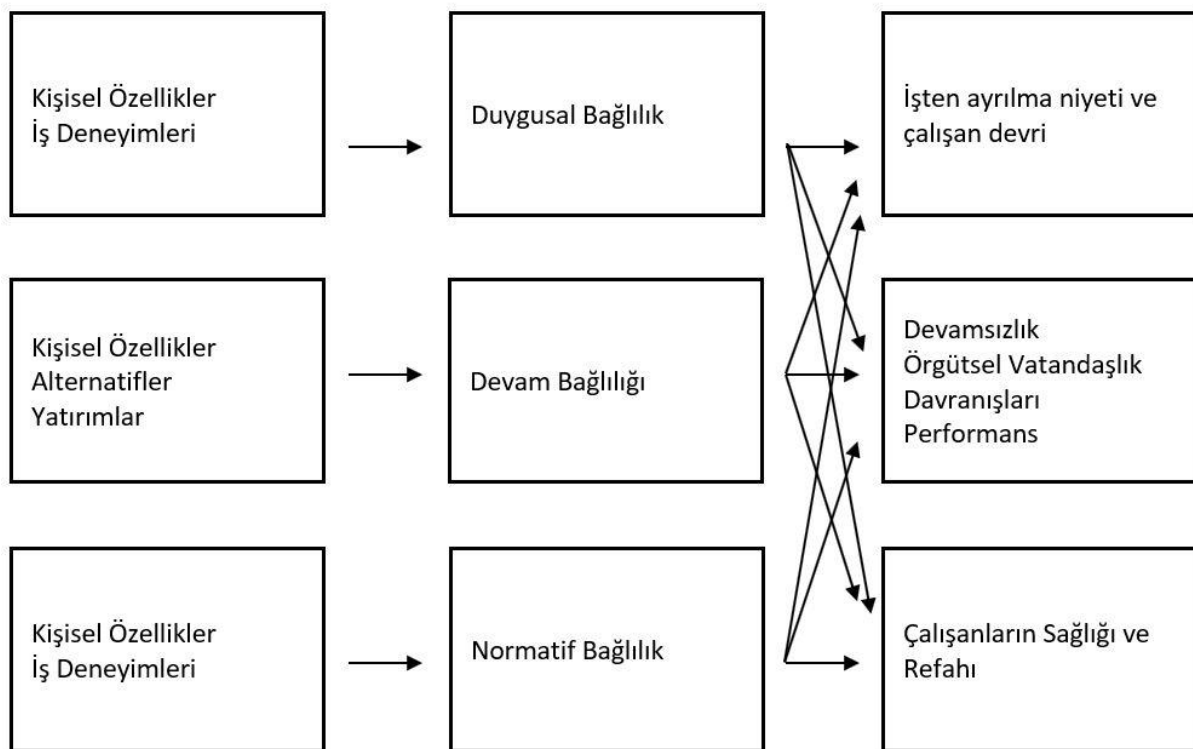
Bireyi devam bağlılığına iten iki önemli sebep vardır. Bunlardan ilki bireyin çalıştığı örgütteki katkılarının çok olması ve ileride daha büyük maddi ve manevi ödül beklentisi; ikincisi ise örgütten ayrıldığı takdirde kişisel beklentilerini karşılayacak bir iş bulamama endişesidir. Bütün bunlar iş göreni örgütte çalışmaya devam etmek zorunda bırakır (Bayram, 2005). Hesapçı bağlılık olarak da adlandırılan devam bağlılığının örgütlerde düşük düzeyde olması arzulansa da çalışanlarının devamlılığı açısından örgüt yararına olduğu söylenebilir (Çöl ve Gül, 2005).

*Normatif Bağlılık:* İş görenlerin örgütlerine olan sadakat duygusuna verdikleri önemi, bu nedenle örgütte çalışmaya devam etme isteklerini ve bunu ahlaki açıdan bir görev olarak gördüklerini ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1997). Bireyin kişisel değerleri, sosyo-kültürel özellikleri normatif bağlılığın temelidir. Bu bağlılık boyutunda bireyin hayatı boyunca aile ve çevre yaşantıları sonucu elde ettiği değerler, ahlaki tercihler, inançlar normatif bağlılığın nedenidir. Bu bağlanma boyutunda sadakat önemlidir ve bireyin örgütte kalma nedeni bunun doğru ve ahlaki olduğuna inanması, devam etmeyi görev olarak algılamasıdır.

Normatif bağlılığa sahip iş görenler örgütsel rol ve görevlerini yerine getirirken bütün bunları minnettarlık hisleriyle açıklamaktadırlar (Balay, 2000). Bu bağlılık türünde çalışanlar örgütlerine karşı kendilerini borçlu hisseder, örgütten ayrılmaları dahilinde meydana gelebilecek maliyetleri çok fazla dikkate almaz ve zorunluluk hissi ile örgütte çalışmaya devam eder, örgütsel bağlılık onlar için bir zorunluluktur (Yalçın ve İplik, 2005) .

Tablo 3

*Meyer ve Allen'in Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Teorisi (Meyer & Allen, 1991)*



### ***Mowday, Porter ve Steers'in (1982) örgütsel bağlılık yaklaşımı***

Örgütsel bağlılığın örgüte karşı tutumla eş değer olduğunu ileri süren Mowday ve arkadaşlarına göre bireyin örgütsel bağlılığı bireyin örgüte olan tutumunu ve davranışını kuvvetlendirecektir. Tutum ve davranış arasındaki bu doğal ilişkiden dolayı Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılık sınıflandırmasında ayırım yapmamış sadece tutum bağlılığını temel almıştır (Eğriboyun, 2013). Fakat bazı çalışmalarda Mowday ve arkadaşlarının örgütsel bağlılığı iki başlık altında sınıfladığı görülmektedir (Akan & Yalçın, 2015).

*Tutumsal Bağlılık.* Tutum bireyin davranışlarına yön veren ve bireyin çevresindeki insanlara, nesnelere ve olaylara karşı duruşunu ifade etmektedir (Ceylan, 1998). Tutum kavramının bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutu vardır. Bir kişiye, olaya veya nesneye dair bilgi ve inanışları bilişsel boyutu, tutumların bireyde oluşturduğu duygusal tepkileri davranışsal boyutu, tutumları ekseninde harekete geçmeyi davranışsal boyutu ifade etmektedir. Mowday ve arkadaşlarına göre çalışanların amaç, hedef ve değerleri ile örgütün amaç, hedef ve değerlerinin özdeşleşmesi durumunda ortaya çıkan bağlılık tutumsal bağlılık türüdür. Tutumsal bağlılıkta örgüt içerisindeki koşullar, şartlar çalışanın psikolojik durumu üzerinde etkili olmaktadır. Ortaya çıkan davranış da bunların bir ürünü olacaktır.

#### Şekil 1

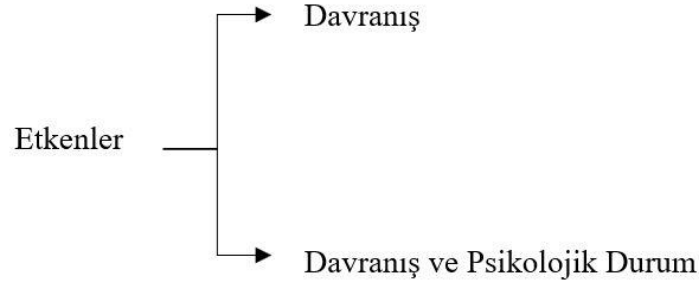
*Tutumsal Bağlılık Süreci (Meyer & Allen, 1991)*



*Davranışsal Bağlılık.* Çalışanların bireysel davranışlarından ortaya çıkmaktadır. Uzun süreli çalışma hayatında çalışanlar örgüte karşı birtakım davranışlar geliştirir ve karşılaştıkları olaylarda bu davranışlara bağlı kalırlar. Kimi zaman çalışanlar bu davranışları haklı çıkarmak ve meşrulaştırmak için davranışları tekrarlama ve geliştirme çabasına girerler (Gül, 2002).

## Şekil 2

*Davranışsal Bağlılık Süreci (Meyer & Allen, 1991)*



### 2.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığın çalışanlar üzerindeki etkisi kadar etkilendiği birçok etmen de bulunmaktadır. Özellikle çalışma hayatının ilk aşamasında (başlangıç ve uyum aşamasında) örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan birçok etmen vardır. Bunlar örgütsel faktörler, kişisel faktörler ve çevresel faktörler olarak ele alınmıştır. Kişisel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi, madeni hal iken; örgütsel faktörler rol çatışması, rol belirsizliği, örgüt kültürü, ilerleme imkânı, ücret, işin niteliği ve iletişimidir. Örgüt dışı faktörler yani çevresel faktörler ise farklı iş imkânları ve profesyonelliktir (Yücel ve Çetinkaya, 2016; Çavuş Dalakçı, 2019; Çöl ve Gül, 2005; Bayram, 2005; Seyhan, 2014; Güçlü, 2003).

#### **Kişisel Faktörler**

Örgütsel bağlılık yapı itibari ile değişkenlik gösteren bir olgudur ve bu olgunun artırılması ve azaltılması bazı faktörlere bağlıdır. Kişisel faktörler bunların en önemlilerinden biridir. Çalışmanın bu kısmında yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem ve eğitim durumu başlıkları incelenecektir.

*Cinsiyet.* Cinsiyet ile bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Önceleri sadece erkekler üzerindeki bu çalışmalar kadınların iş hayatında zamanla çokça yer alması ile kadınlar üzerinde de yapılmıştır. Kadınların mı, yoksa erkeklerin mi daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları farklı gerekçeler ile

açıklanmıştır. Kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran daha yüksek derecede örgütsel bağlılığa sahip olduğunu düşünen araştırmacıların gerekçeleri şunlardır (Çavuş Dalakçı, 2019):

- Çalışılan kurumlarda kadınların daha kararlı olması
- Karşılaşılan sorunların kadınların motivasyonunu artırması

Erkek çalışanların kadın çalışanlara nazaran daha yüksek derecede örgütsel bağlılığa sahip olduğunu düşünen araştırmacıların gerekçeleri şunlardır:

- Kadınların aile içi rollere verdikleri önem
- İşgücüne katılımında kadınların önündeki engeller

*Yaş ve hizmet yılı.* Araştırmacılar tarafından yaş ile bağlılık ilişkisi çokça ele alınmış ve yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın artacağı ifade edilmiştir (Çavuş Dalakçı, 2019). Pozitif yönlü bu ilişkinin esasında çalışanların ileri yaşlara geldiğinde alıştıkları iş düzenine, örgüt kültürüne ve yapısına daha da bağlanması vardır. Yeni iş aramak onlar için büyük risk anlamına gelmektedir. Bunun aksine henüz yolun başında olan genç çalışanların alıştıkları bir örgüt kültürü olmaması, kendilerini geliştirerek daha iyi bir konumda çalışmak için imkânları değerlendirme ve risk alma konusunda daha gözü kara olmaları, örgütlerine olan bağlılık düzeylerini düşürmektedir (Özkaya, Kocakoç & Karaa, 2006).

Yaş ve hizmet süresi, örgütsel bağlılığa etki eden önemli kişisel faktörler arasında kabul edilmekle birlikte bu değişkenlerin örgütsel bağlılık ile ilişkisinin incelendiği bir meta analiz çalışmasında farklı yaş gruplarında, farklı çalışma sürelerinde, farklı istihdam anlayışlarında bu etkinin değiştiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Cohen, 1993; Porter vd., 1974). Dolayısıyla araştırmacılar yaşla beraber artan hizmet süresi değişkeninin yaşa oranla örgütsel bağlılığı daha fazla etkileyen bir değişken olduğu ortak görüşündedir (Cohen, 1993; Ritzer & Trice, 1969). Öte yandan görev süresi, belirli bir iş ve organizasyondaki olaylara ve faktörlere odaklanan bir değişkendir. Görev süresinin yeni istihdam edilen çalışanlar üzerinde herhangi

bir etkisi olduğu söylenemez. Örgütsel bağlılık- hizmet süresi arasındaki ilişki ancak çalışan kuruluşta birkaç yıl geçirdikten sonra gelişebilir ve çalışanlar kuruma bağlanıp bağlanmamaya karar verirler.

*Medeni durum.* Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler içerisinde medeni durum da önemli bir yere sahiptir. Evli kadınlar, bekâr kadınlar, evli erkekler ve bekâr erkekler değişkenleri arasında en çok örgütsel bağlılığa sahip değişkenin evli kadınlar olduğu bulunmuştur (Güneş, Bayraktaroğlu & Kutanis 2009; Gündoğan, 2009). Bunun sebebi ise evlilik ile beraber kadın hayatındaki artan hassasiyet ve sorumluluk duygusunun olduğu söylenebilir. Ailelerine sorumluluk hissi duyan, finansal açıdan ailesini geçindirmek zorunda olan evli çalışanların örgütsel bağlılığının da yüksek olması beklenir.

*Eğitim durumu.* Çalışanların eğitim düzeyi onların iş hayatına bakış açısını ve o işten beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür. Bu nedenle eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir (Çavuş Dalakçı, 2019). Bunun sebebi de bireyin eğitim düzeyinin artması ile alternatif iş imkânlarının bulunabilmesidir. Bir diğer nedeni ise eğitim düzeyi yüksek çalışanın yaratıcı ve çalışkan yapısı ile içinde bulunduğu örgüt seviyesinin uyuşmaması ve çalışan ihtiyaçlarının karşılanamamasıdır.

*Kıdem.* Kıdem değişkeni örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktördür. Çalışma ortamına kişilerin aldığı terfiler, bir üst rütbeye ya da makama geçmeleri, örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır (Güçlü, 2003). Bir örgütte farklı kıdemlerin olması, terfi, çalışanların devamsızlıklarını azaltmakta; psikolojik olarak bağlılıklarını ve örgütte kalma isteklerini artırmaktadır. Bu nedenle kıdem ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Luthans, Baack & Taylor, 1987). Bir işte ne kadar süre çalıştığımızı gösteren kıdem özellikle devam bağlılığı üzerinde etkilidir. Uzun süre aynı iş yerinde çalışan bireylerin kıdemleri de diğer çalışanlara göre daha yüksektir. Uzun süre aynı kurumda çalışmak yapılan yatırımları ve aksi takdirde kaybedilecek maliyetlerden ötürü devam bağlılığını beraberinde getirir. Ayrıca

kıdemi artan çalışanların statüleri, işten memnuniyetleri de artacak bunu neticesinde örgüte olan bağlılıkları da artacaktır (Sürücü & Maşlakçı, 2018).

### **Örgütsel faktörler**

Çöl ve Ardıç'ın (2008) yaptığı çalışmada rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini araştırmış ve negatif korelasyon tespit etmiştir. Rol açıklığı, rol çatışması, iş gören beklentilerinin karşılanması, ast-üst ilişkisi, işe odaklanma, araçsal iletişim, karara katılım, ödeme eşitliği, sosyal etkileşim ve denetim faktörleri, örgütsel bağlılığı örgüt ve görev yönüyle etkileyen faktörlerdir (Balay, 2000). Bireyin yaptığı işin niteliği ve niceliği de örgütsel bağlılıkla kuvvetli ilişkiler içinde olan faktörlerdir. Bireyin işi üzerindeki kontrol derecesi, işe ilişkin geri besleme, görev açıklığı, işle ilgili sosyal etkileşim, özerklik gibi faktörler de örgütsel bağlılık üzerinde yüksek düzeyde olumlu ilişkiler doğurmaktadır (Collarelli, 1987). Meyer ve Allen (1997), yaptıkları çalışmada işin güçlüğü, rol açıklığı, amaç açıklığı, amacın güçlüğü, yeni fikirlere açıklık, örgüte güven, adalet, bireyin örgüt için önemi, geri besleme örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdir. Kimi araştırmacılar örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel ve görevsel faktörlere yapısal faktörleri de eklemiş ve örgütün yapısında ve işleyişinde karşılaşılan örgütsel anlayış ve cezalandırma ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli, çift yönlü ilişki bulmuşlardır (Glisson ve Durick, 1988).

Örgütsel faktörler, örgüt içinde verilen görevlerden ve dağıtılan sorumluluklardan kaynaklanan faktörleri ifade etmektedir (Kaya, 2016). Bu faktörlerden yönetim ve liderlik, işin niteliği ve önemi, rol çatışması ve rol belirsizliği ve iletişim bu konu başlığı altında kısaca bahsedilecektir.

*İşin niteliği ve önemi.* İşin niteliği çalışan kişi ile ne kadar uyumlu olursa o derece bağlılıktan söz edilebilir. İş olanaklarının artması, bireyin tecrübe kazanması ve mutlu olması yine örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkileyebilir. Aksi takdirde yapılan iş toplumdaki değeri düşük ise, yapılan iş çalışan için anlam ifade etmiyorsa örgütsel bağlılığın düşük

düzeyde olacağı söylenebilir. Güçlendirici, katılımcı ve olumlu çalışma ortamı çalışan bireylerin örgütsel bağlılığı artıran önemli belirleyicilerindendir.

*Yönetim ve Liderlik.* Örgütlerin amaçları doğrultusunda etkili ve verimli çalışması için çalışma grubunda uyum ve bütünlüğü sağlamaya yönelik çalışmaların tümü yönetimi ifade etmektedir. Liderlik ise belirli hedefler doğrultusunda bir araya gelen insanları isteklendirme, etkileme ve onları harekete geçirme yeteneğine sahip kişilerdir. Yani lider hedeflenen yolda başı çeken, fikir danışılan, sorunlarla baş eden, önderlik yapan, çözüm üreten kişilerdir. Liderlik ve yönetimin ortak özelliği ise çalışanlar arasında koordinasyonu sağlayarak örgütün amaçları doğrultusunda bireyleri harekete geçirme yeteneğidir. Bu yeteneği ustalıkla kullananlar örgüt verimini ve başarısını artırabilir, bu sayede çalışanların da bağlılıklarını artırabilir. Çalışanların kararlara katılımını sağlayan, onlara güvenen, yeniliğe ve değişime açık yönetim şekli çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyebilir.

*Ücret düzeyi.* Örgütsel faktörler içerisinde bağlılığı etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Ücret düzeyinin çalışanların istediği düzeyde olmaması işten ayrılma kararını etkileyen en önemli etmenlerdendir. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile çalışanların ücret düzeyi arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Ücret, ücret artışı ve prim, ayrılma maliyeti gibi değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi vardır (Byington ve Johnston, 1991). Ayrıca ücret dağılımında adil olunmaması, takım arkadaşları ile yapılan ücret karşılaştırmalarındaki eşitsizlikler örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir. Ücret artışı ise çalışanı örgüte bağımlı kıldığından ve bu finansal kaybı yaşamak istemeyen bireyi örgüte devam bağlılığı açısından bağlı kılabilir (Hoş & Oksay, 2015).

*Kariyer imkânları.* Kariyer, belli amaçlar ve hedefler doğrultusunda iş deneyimi kazanırken mesleki ve kişisel açıdan gerekli eğitimler alarak kendimizi geliştirme sürecimizdir. Kariyerinde ilerleme imkanı olan kurumlarda örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olduğu söylenebilir (Güllüoğlu, 2011). Bireyin kariyer yaptığı iş ile çalıştığı

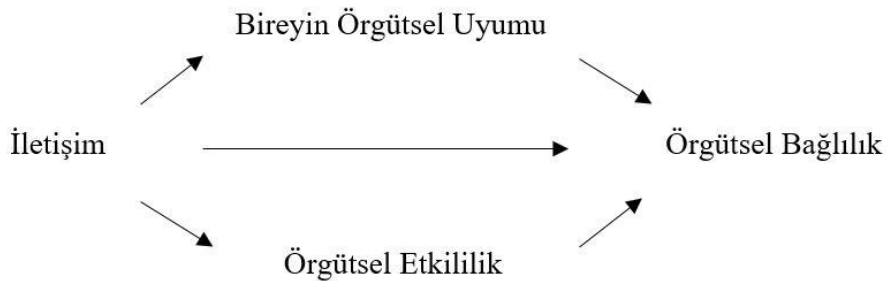


kurumdaki işin uyumlu olması da ayrıca önemlidir. Aksi takdirde bireyin örgüte bağlılığı güçlü olsa da mesleğe bağlılığı zayıf olacaktır (Bakan, 2011). Kariyer imkânlarının çalışanların örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği, daha fazla yetki ve sorumluluk üstlenebilecek kişilere kariyerinde ilerleme imkânı verilmesinin kuruma olan bağlılığını etkilediği sonucuna varılmıştır (Köse, 2014).

*İletişim.* Sosyal bir varlık olan bireyler toplum içerisindeki etkileşimlerini ve ilişkilerini iletişim sayesinde gerçekleştirir. Örgütler içinde de iletişim önemli bir yere sahiptir. Örgütün varlığını devam ettirmesi, bütünlüğün korunması ve verimli bir işleyişin sağlanması için örgüt ve birey arasında sağlıklı bir iletişimin kurulması gerekmektedir. Örgüt içindeki çalışanların uyumundan, koordinasyonlu ve verimli çalışmalarına kadar her kademede iletişimin önemli rolü vardır (Bakan, 2011).

### Şekil 3

*İletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*



### Çevresel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer unsur da çevresel faktörlerdir. Bu başlık altında profesyonellik ve alternatif iş imkânları ele alınacaktır.

*Alternatif iş imkânları:* Alternatif iş imkânlarının bulunması yapılan işten mutlu olmayan veya kuruma karşı olumsuz duygular besleyen çalışanın işten ayrılmasına neden olması açısından örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyecektir (Bakan, 2011). Bazen de alternatif iş imkânları bulunmasına rağmen çalıştığı kurumda kalmaya devam eden, örgüt

çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutan bireylerin ise yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğu söylenebilir.

*Profesyonellik.* Yaptığı işte profesyonel olan kişilerin örgüte katkıları sıradan çalışanlardan oldukça fazladır. Dolayısıyla profesyonellerin de örgütten beklentileri yüksektir.

Yetenek ve tecrübelerini artırma imkânı verilerek profesyonellerin kariyer gelişimi desteklenebilir. Çalışanların bilgi ve becerilerine yapılacak katkılar örgüte bağlılığın artırılmasında temel faktör olacaktır (Ersoy, 2007).

#### Şekil 4

#### Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları (Suliman, 2002)



### 2.1.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları.

Örgütsel bağlılık bağlanma düzeyine göre olumlu veya olumsuz olarak sonuçlanabilir. Örgütsel amaçların kabul edilebilirliği bu noktada çok önemli rol oynamaktadır. Gerçekçi ve kabul edilebilir amaçların olduğu örgütlerde örgütsel bağlılığın yüksek olması olumlu bir iklim ve etkili davranışları sağlarken; örgüt amaçlarının gerçekçi ve kabul edilebilir olmadığı örgütlerde örgütsel bağlılık örgütün dağılmasına sebep olabilir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak; iş doyumu, güdülenme, örgütte kalma arzusu, iş performansı, işe geç kalma, devamsızlık, iş gören devri gibi birtakım olumlu ve olumsuz davranışsal sonuçlar meydana gelmektedir.

*İş doyumu* iş görenin yaptığı işe karşı tutumunu ifade ederken, örgütsel bağlılık iş görenin örgüte karşı tutumunu ifade eder. İş doyumu ve örgütsel bağlılık bu noktada birbiri ile ilişkilidir. Örgütün amaç ve değerlerini benimseyen ve bunların gerçekleşmesi için çabalayan iş gören işle ilgili faaliyetlerin gerçekleşmesinden de mutluluk duyacaktır (Mowday vd.,1982). *İş gören devri* örgütsel bağlılık ile iş gören devri arasında yüksek negatif ilişki bulunmuştur. Yüksek örgütsel bağlılık düşük iş gören devrini beraberinde getirmektedir (Sığırı, 2007). *İşe geç kalma ve devamsızlık* ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir negatif ilişki bulunmuştur (Mowday vd., 1982). İşini istekle, hevesle yapma, işe olan olumlu ilgi,şıkıplö xsssjhgf6u.ye işe katılım denir ve işe katılım isteği olan iş görenin işe devam etmesi örgüte karşı olan duygusal bağlılığını gösterir. Yani işe katılım ve işe devam etme duygusal bağlılığın en yüksek pozitif ilişkili boyutu olduğu söylenebilir (DeLoria, 2001). Camilleri (2002) yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığın *İş performansını* olumlu etkileyeceğini belirtmiştir. Kimi araştırmacılar ise iş performansını örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak ele almıştır (Turunç ve Çelik, 2010). İster süreç ister sonuç odaklı düşünelim iş performansı örgütsel bağlılık için önemli bir faktördür. Etkili ve verimli bir örgüt çıktısı sürecin de etkili ve verimli geçmesine bağlıdır.

Örgütsel bağlılığın bir diğer sonuçlarından biri olan *motivasyon* birtakım hedeflere ulaşmak, kendi beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak için kişiyi harekete geçiren içsel veya dışsal güce verilen addır. Bireylerin davranışları güdülenmeleri ile ilgilidir, performansları ise yetenekleri ve motivasyonlarının ortak ürünüdür (Mullins, 2007). Motivasyon ile ilgili farklı tanımlar yapılmıştır. Bazı araştırmacılar motivasyonu örgütsel boyutta ele almış ve motivasyonu örgütsel hedeflere ulaşabilmek için iş görenin yüksek seviyede çaba gösterme isteği olarak tanımlamıştır (Robbins & Judge, 2013). Hem kişisel hem de örgütsel boyuttaki içsel ve dışsal kaynaklı güdülenmelerin örgütsel bağlılıkla pozitif yönde yüksek ilişkili olduğu söylenebilir (Özdevecioğlu, 2013).

Örgütsel bağlılığın bu sonuçlarından hareketle düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık, yüksek örgütsel bağlılık olmak üzere sonuçlarının olduğu söylenebilir.

*Düşük örgütsel bağlılık* düzeyine sahip birey, kendisini örgütün bir parçası olma tutum ve eğilimlerinden yoksundur. Hem bireysel hem de örgütsel çalışmalarda düşük performans sergiler ve örgütte söylenti, itiraz ve şikâyetler ardı ardına ortaya çıkar. Bu da hizmetin sunulduğu müşteri kitlesinin güvenini sarsar, örgüt yeni durumlara ayak uyduramaz ve gelir kayıpları yaşanır (Balay, 2000).

Düşük örgütsel bağlılığa sahip iş görenin örgüte olan bağı oldukça zayıftır. Alternatif iş imkânları araştıran bu “duygusuz iş görenler” ile ancak insan kaynaklarının etkili kullanımı ile sorunların üstesinden gelinebilir. Çünkü örgüt içindeki bu informal zararlı etkileşim, örgüt otoritesini tehdit eder ve örgüt yönetiminin meşruluğu sorgulanır hale gelir (Randall, 1987).

*İlmlı örgütsel bağlılık* düzeyine sahip iş görenler örgütsel özdeşleşmeye ve bağlılığa tam sahip değildir. Örgütsel kimliği korumaya çalışan bu iş görenler örgütün sadece bazı hedeflerini benimser ve örgütün kendilerini şekillendirmelerine izin vermezler. İlmlı örgütsel bağlılığın tamamen doğru olduğu kabul edilemez; çünkü iş gören örgütsel rolünü yerine getirirken bir yandan örgütle bütünleşmeye çalışacak bir yandan da kişisel değerlerini

korumaya çalışacaktır. Topluma karşı sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bocalama yaşayan iş gören karasızlığı örgüt işleyişinin verimsizliğine neden olacaktır.

*Yüksek örgütsel bağlılık* düzeyine sahip iş görenler örgüte karşı güçlü tutum ve eğilimler içerisindedir. Yüksek örgütsel bağlılık meslekte başarı ve ücrette doyumunu da beraberinde getirecek ve örgütte buna cevap olarak iş görene yetki devri veya üst pozisyonlara ilerleme ödülleri verecektir (Bayram, 2005).

Bu iş görenler örgütten, iş arkadaşlarından, çalışma ortamından, yapılan işten, çalışma koşullarından, denetimden memnundurlar; fakat onları da olumsuz etkileyen birtakım hadiseler meydana gelebilir. Örgütün amaç ve değerlerinin değişmesi, çabanın az ödüllendirilmesi veya hiç ödüllendirilmemesi, örgüt içi mutsuzluk, hayal kırıklıkları yüksek örgütsel bağlılığa sahip iş göreni örgüte karşı soğutabilir. Aynı zamanda yüksek örgütsel bağlılığa sahip iş gören belli kalıplar, amaçlar ve değerler içindeki örgütte gelişmeye, yenileşmeye ve hareketliliğe her zaman cevap alamayabilir. Bütün bunlar ihtiyaçları karşılanmayan iş görenin yaratıcılığının yok olmasına veya iş dışı stres ve gerilime sebep olabilir.

### **2.1.6. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık.**

“İnsan” ve “bilgi” unsurunun günümüzde en önemli rekabet avantajı olarak kabul edilmesi ile örgütlerin yarınlarda varlığını sürdürmesi, amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve rakipleri karşısında kar etmeleri için yönetim sistemlerini gelişen ve değişen çevre şartlarına uydurarak çalışanları memnun etmeleri gerekmektedir. Küreselleşmenin sonucu teknolojinin hızlı gelişimi örgütlerde bilginin ve çalışanın önemini artırmıştır. Eğitim düzeyi ve bilgisi giderek artan çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi ve çalışanlardan yüksek fayda sağlanması, bilgiye dayalı örgütlerin örgütsel bağlılığını artırmaya yönelik faaliyetler ile gerçekleşmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminden yetenek yönetimine geçişin yaşandığı günümüzde, donanımlı çalışanların örgütte tutulması ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması zorlaşmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009). Örgütsel bağlılığın örgütler için en önemli özelliği yetenekli çalışanlardan en iyi derecede yararlanılmasıdır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010). Eğitim örgütleri gibi faaliyet alanı insan yetiştirme ve dönüştürme olan, bireye istendik davranış kazandırmayı hedefleyen, birebir ilgi ve sevgiyi gerektiren kurumlarda çalışanların işleriyle özdeşleşmiş ve büyük ölçüde güdülenmiş olmaları beklenir (Akan & Yalçın, 2015). Özellikle ülkeye eğitilmiş bireyler yetiştirmeyi hedefleyen üniversitelerde, uzman bilgisine sahip yetenekli araştırma görevlilerinin çalıştıkları örgüte bağlı kalmaları ve örgüt adına değer üretmeleri oldukça önemlidir. Araştırma görevlilerinin çalıştıkları üniversiteye bağlı olmaları dolayısıyla ortaya çıkan iş tatmini şüphesiz eğitim-öğretim etkinliklerinin kalitesini artıracak bu da üniversite başarısına olumlu katkılar sağlayacaktır. Araştırma görevlilerinin üniversiteye karşı tutum ve davranışlarının üniversite başarısını önemli ölçüde etkilediği örgütsel bağlılık algısına sahip araştırma görevlileri, üniversitenin bir üyesi olmaktan mutluluk ve gurur duymakta ve üniversite amaç ve değerleriyle bütünleşmektedir. Üniversitelerin görevi insan yetiştirmek olduğu göz önünde tutulduğunda büyük ölçüde güdülenmiş ve örgüt ile bütünleşmiş araştırma görevlilerine gereksinim vardır. Araştırma görevlilerinin çalıştıkları üniversiteye karşı hissettikleri duygu ve düşünceler mesleki gelişim açısından en önemli eğitim basamağı olan üniversitelerin bilimsel, örgütsel ve eğitsel amaçların etkililiğini, kalitesini ve verimliliğini etkilemektedir.

Eğitim örgütlerinde etkililiği sağlamaya yönelik çalışmalarda üniversite yönetimi- araştırma görevlileri şu bağlılık özelliklerini sergilediği söylenilebilir (Celep, 2004):

- Araştırma görevlileri öğretim uygulamalarında sürekli aktif vaziyettedir.
- Yönetici ve araştırma görevlileri sürekli iletişim halindedir.

- Öğretim sırasında kullanılacak materyallerin planlanması, hazırlanması, değerlendirilmesi yönetici ve araştırma görevlisi iş birliği ile yapılır.
- Yönetici ve araştırma görevlisi birbirlerini geliştirmeye teşvik eder.

Araştırma görevlilerinin eğitim örgütlerindeki çoklu bağlılık odaklarından mesleğe, çalışma grubuna ve kariyere bağlandıkları söylenebilir:

### ***Mesleğe Bağlılık***

Çalışanın mesleğe yönelik tutumları mesleğe olan bağlılığını gösterir. Mesleğin amaç ve değerleri ile bireyin amaç ve değerlerinin uyumlu olması ve iş görenin bunları içselleştirerek uygun rol ve görevleri yerine getirmesidir (Celep, 2000). Mesleki bağlanma bireyin kişisel özellikleri ile yakından ilgili olmasının yanında sahip olduğu beceri ve uzmanlığın meslek hayatındaki yansımalarıdır (Baysal ve Paksoy, 1999). Mesleki bağlanmada mesleğin gerekleri yani mesleki standartların etkisi önem arz etmektedir. Bu ölçütlere uygunluk ve uyma gayreti çalışanın mesleğe olan bağlılığını gösterir (Balay, 2000).

Mesleğe bağlanmada mesleki ölçütler; mesleki toplantılara katılma, yayınları takip etme, mesleki etkinliklerde bulunma olarak belirlenmiştir. Bu mesleki ölçütlerin, beceri ve uzmanlığın yanı sıra iş görenin karşılaşılan sorunlarla baş etme, kriz yönetimi, yönetici ile olumlu ilişkiler, uzun hizmet yılı, mesleki alanda gelişmelere açık olma gibi kişisel özelliklerinin de önemli olduğu açıktır (Blau, 1985).

Mesleğine bağlanmış birey şu tutum ve davranışları sergiler (Bülbül, 2010):

*İşe yönelik genel tutum:* Dünyaya yeniden gelse aynı işi yapar, mesleği ile mutludur, mesleği olmadan yaşamdan haz almaz.

*Mesleki Planlama Düşüncesi:* İş gören mesleğinde ilerleyebilmek için çeşitli çalışmalarla meşguldür, yayın organlarını takip eder, mesleki ve eğitim kurumlarının olanaklarından yararlanır, mesleki toplantılara katılır, derneklerde aktif olur.

*İşin Nisbi Önemi:* Kişinin yaptığı iş çevresini memnun etmese de o işte çalışmayı sürdürmesidir.

### ***Çalışma Grubuna Bağlılık***

Bireyin çalışma arkadaşlarını benimsemesi ve onlara bağlılık duymasını ifade eder. Bireyin işe başladığı andan itibaren ilk olarak iletişim kurduğu çalışma arkadaşlarının yardımı ve rehberliği ile gereksinimleri karşılanacak ve örgüte karşı ilk izlenimi, tutum ve davranışları olumu yönde olacaktır (Balay, 2000).

Eğitim kurumlarında da sosyal katılım, toplumsal katılım olarak da karşımıza çıkan çalışma grubuna bağlanma ile rehberlik ve güvenlik ihtiyacı karşılanan iş görenler çalışma grubuyla dostane ilişkiler kuracaktır. İş görenin takım arkadaşlarıyla özdeşleşmesi, olumlu ilişkiler geliştirmesi ve kurulan dostane ilişki örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda olması örgüte olan duygusal bağlılığı gösterir (Balay, 2000).

### ***Yönetime Bağlılık***

Yönetime bağlılık örgüt kurallarını koyan, amaç ve değerlerini belirleyen kanuna ve onu yürüten güce olan bağlılıktır. Bu bağlılık koyulan kuralları savunmayı gerektirir. İtirazları, şikâyetleri olması gerekene uydurarak kurumun çalışmasına devam etmesini sağlamaktır (Balay, 2000).

Eğitim kurumlarındaki yönetici davranışlarının çalışan bağlılığını % 60 oranında etkilediği Özden'in (1997) yapmış olduğu çalışmada vurgulanmıştır. Bu bağlılık kimi zaman yönetime olan korkudan yani bürokratik yapıdan kaynaklanır, kurallara uyulmaması dahilinde olası cezalar ve kayıpları göze almak istemeyen iş görenin devam bağlılığının yüksek olduğu söylenebilir (Sezgin, 2010). Kimi zaman da kurumlardaki hiyerarşik yapının olması gereken bir düzen olduğunu düşünen, ast-üst ilişkisine önem veren iş görenler de yönetime saygı göstermenin ve yönetimin koyduğu kurallara uymanın ahlaki olduğuna inanarak devam bağlılığı ile örgüte bağlanabilir. Fakat tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarımda da



arzulanan iş görenlerin duygusal bağlılığının yüksek olmasıdır. Duygusal bağlılığa sahip bireyler yönetimin koymuş olduğu kuralları, amaçları ve değerleri kendi çıkarlarından daha üstün tuttuğu için örgütsel rol ve görevlerini mutluluk ve sorumluluk hissi içinde yerine getirir, örgütün daha iyi bir noktaya gelmesi için yönetimi destekler ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanmasına katkıda bulunur (Güneş, Bayraktaroğlu & Kutanis, 2009).

### **Kariyere Bağlanma**

Bireyin seçtiği meslekte çalışmaya devam etmesi veya bu meslekte ilerleme isteği kariyere bağlılığını gösterir. Kariyere bağlılık üç boyutludur (Karakuş, 2008).

*Kariyer direnci:* Bireyin kariyerinde meydana gelebilecek duraksamalar ve olumsuzluklara karşı direnç göstermesidir.

*Kariyer kimliği:* Bireyin kariyerinde ilerleme ümidi ile olan duygusal bağlılıklarıdır. Kişi kendi hedefleri ile kariyer hedefleri arasında anlamlı, olumlu, gerçekçi ilişkiler kurarak bütün bunları kabul etmesi kariyer kimliğini gösterir.

*Kariyer planlaması:* Bireyin kariyerinde öngördüğü değişim ve gelişimlere stratejik açıdan yaklaşmasıdır. Mesleklerinde kendilerini daha fazla geliştirmeye yönelik planları olan kişiler daha yüksek örgütsel bağlılık davranışı sergileyecektir (İnce ve Gül, 2005).

Kariyere bağlanma özellikle bireyin devam bağlılığını etkilediği söylenebilir. Çünkü bireyin geçmişten şimdiye kadar mesleğine yapmış olduğu ve yapacağı yatırımların ürünü olan kariyer, yapılan yatırımların kaybedilme korkusuyla bireyi mesleğine karşı daha bağlı ve bağımlı hale getirir (Durna ve Eren, 2011).

### **2.1.7. Eğitim Yönetiminde Örgütsel Bağlılık**

Eğitim yönetimi, bir ülkenin eğitim sistemini bir bütün olarak ele alarak analiz ve sentez etmeyi hedefleyen disiplinlerarası bilimin adıdır. Eğitim yönetimi eğitime dair tüm unsurların; insan kaynağının, fiziki koşulların, donanımın, materyallerin ve bizzat eğitimin tüm yönlerini yönetmek ve koordine etmektir (Aydın, 2000). Toplumun eğitim ihtiyacını

karşılama amacıyla önceden belirlenmiş genel ve özel hedefleri gerçekleştirmek için çalışan eğitim yönetiminin temel görevi eğitim örgütlerinin etkili ve faydalı işlemlerini sağlayarak entelektüel başarıya ulaşmaktır.

Eğitim politikaları ve amaçları doğrultusunda başında buldukları kurumları yöneten ve çalışmalarını yönlendirerek eşgüdümleyen, etkili ve verimli eğitim için çabalayan eğitim yöneticilerinin eğitim sistemi içerisinde özel bir yeri vardır. Milli eğitim sistemimiz içindeki koordinasyon eksikliği, yetkilerin en üst kademe de toplanmasına karşın sorumlulukların alt kademelere yüklenmesi, iletişim kopukluğu, ödüllerin kıt buna karşın cezaların çok olması, kararlara katılımın sağlanamaması, kırtasiyecilik işlerinin fazla olması, siyasi baskılar nedeniyle yaşanan sıkıntılar gibi eğitim yöneticilerimizin karşılaştığı sorunlar eğitim sistemimizin amacına hizmet etmesini olumsuz etkilemektedir (Kaya, 1993).

Eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmada eğitim yöneticilerinin görevlerini iyi yapabilmeleri için gerekli şartların oluşturulması, amaca ulaşmayı engelleyen ve erteleyen etmenlerin neler olduğunun saptanması gerekmektedir. Eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmasında etkili olan örgütsel bağlılık algısının yüksek olması, örgüt amaç ve değerlerine gönülden bağlanmayı, örgüt çıkarlarına yönelik bireyden beklenenin ötesinde gönüllülük esasına dayalı çalışmaları, sadakat hissi ile örgütle bütünleşmeyi ifade etmektedir.

Eğitim yönetimi alanında örgütsel bağlılığın sağlanması ise insan kaynakları yönetiminin etkili kullanılmasına bağlıdır. Örgütün en değerli varlığını “insan unsurunu” merkeze alarak çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt amaçları doğrultusunda istihdamı sağlama, planlama, örgütlenme, denetleme faaliyetlerini içeren insan kaynakları yönetimi çalışanların kapasitesini doğru şekilde kullanarak, potansiyelleri ussal biçimde değerlendirerek, çalışanların verimli çalışabileceği, yaratıcılıklarını ve enerjilerini ortaya koyabilecekleri uygun bir ortam hazırlayarak, yetkinlik ve uyumlu örgüt adına çaba

göstermede esnek hareket etmeyi özendirerek, örgüt ve çalışan bütünleşmesini sağlayarak örgütsel bağlılığa dolayısıyla örgütsel başarıya katkıda bulunabilir.

## 2.2. Sosyal Kaytarma

Sosyal kaytarma ile ilgili ilk sosyo-psikolojik çalışmalar Maximillian Ringelmann tarafından ip çekme deneyi gerçekleştirilmiştir. 1913 yılında Ringelmann insanların bir grubun üyesi olarak çalışırken yalnızken çalışıklarına nazaran daha az çaba göstermeleri üzerine bazı deneyler yapmıştır. Aslında bireysel iş gücünü ölçmek amacıyla yapılan ip çekme deneyinin ikincil amacı bireysel ve grupsal performansın değerlendirilmesidir. İp çekme deneyinde kişi sayısının artışı ile bireysel performansın düştüğünü 1913'teki makalesine not düşmüştür. Ringelmann, grup büyüklüğü ile grup verimliliği arasındaki ters ilişki tespit etmiştir. Buna Ringelmann Etkisi adı verilmektedir.

- Ringelmann etkisi sosyal psikoloji teorilerini ve klişeleri ihlal etmiştir.
- Ringelmann etkisi, sosyal etkinin farklı alanda test edilmesini sağlamıştır.
- Ringelmann etkisi; bireysel çabanın kolektif çalışmalarda neden, nasıl ve ne zaman azaldığı araştırılmaya değer görülmüş ve birçok araştırmacı tarafından üzerinde deneyler yapılmıştır. Ringelmann işçilerin tek başına harcadıkları çabanın grup içinde düşmesini, motivasyon ve koordinasyon kaybına bağlamıştır. Bazı araştırmacılar ise bu performans kaybını sinerji kaybı olarak ele almıştır (Dick, Tissington & Hertel, 2009).

Yapılan deneyler sonunda karşılaşılan performans düşüklüğüne Latane ve diğerleri (1979) sosyal kaytarma “toplumsal bir hastalık” adını vermiştir (Ilgın, 2013). Farklı araştırmacılar yaşanan performans düşüklüğünü farklı şekillerde adlandırmışlardır. Harkins ve Jackson (1985) sosyal kaytarmayı *çabadaki eşitlik*, Kerr ve Bruun (1983) *free-rider* “bedavacı” sosyal dilemma, Szymanski ve Harkins (1987) *standart değerlendirme*, Williams ve Karau (1991) *sosyal telafi* olarak adlandırmışlardır.

Sosyal kaytarma, insanların bir grup içerisinde çalışırken tek başlarına çalışırken gösterdikleri çabaya nazaran daha az çaba göstermeye eğilimli olduklarını ifade eden kavramdır (İlgin, 2013). Sosyal kaytarmanın davranışının olduğu gruptaki insanlar bedavacı ve safdildiler olmak üzere ikiye ayrılır. Bedavacılar çaba göstermeden ödüle ortak olanlar iken; safdildiler ise ekstra çaba göstererek bedavacıları da omuzlayıp onların yapmaları gereken işleri yapanlardır (Pabico, Hermocilla, Galang & De Sagun, 2015).

Bireyin tek başına iken olan çalışma isteğinin grup içerisinde değişmesi (Liden, Wayne, Jaworski & Bennett, 2004), bireyin grup içerisine girdiğinde motivasyonunun veya çalışma isteğinin düşmesi (Høigard ve diğerleri, 2010), birey çabasının kalabalıkta kaybolacağını, çıktıyı etkilemeyeceğini düşünerek daha az çalışması, gruptakilerin bazıları emek verirken bazılarının emek vermeden, çaba göstermeden sonuca ortak olma düşüncesi de bireyde sosyal kaytarma davranışına sebep olabilir (Harcum & Badura, 1990).

Sosyal kaytarma davranışında bulunan kişilerin farklı sebepleri de bulunmaktadır. Mesela bazı insanların başarı motivasyonu yüksektir ve gruptaki diğer üyelerin çalışmalarına bakmaksızın bireysel çalışmasında fazlasıyla çaba harcar; fakat tam tersi başarı motivasyonu düşük insanlar grup arkadaşlarının varlığına ve çalışmalarına dayanarak düşük performans sergileyecektir (Hart, Karau, Stasson & Kerr, 2004). Kimi insanların sosyal kaytarma sebebi ise kendilerini grup arkadaşlarından üstün görmeleridir (Charbonnier, Huguette, Brauer & Monteil, 1998). Aynı şekilde bazı insanlar da grup içerisinde gösterdikleri gayretin önemine inanırsa ve çabasının kendine özgü olduğuna kendini ikna edebilirse, sosyal kaytarma davranışı düşmektedir (Karau & Williams, 1993).

Latane ve diğerleri (1979) sosyal kaytarma davranış sebeplerini üç açıklama ile özetlemiştir.

*Affetme ve eşitleme.* Birey, grup üyelerinin kendileri kadar çaba sarf etmediğini düşünürse, grup üyelerine güvenmezse ve onların yetersiz veya yeteneksiz olduğunu

düşünürse; bütün bunları mantıklı bir sebebe bağlayarak kendi performansını düşürerek arkadaşlarıyla eşitlenmeye yönelecektir.

*En üst kapasitenin altında amaç.* Amaca ulaşmak için çalışan örgüt içerisindeki bireyin görevini yerine getirirken kapasitesinin altında amaç belirlemesi ve daha az çaba göstermesi bireyi sosyal kaytarmaya yöneltecektir.

*Değerlendirilme yanılması.* Birey kalabalıkta kaybolma stratejisini bazen kendi çabasının kaybolacağını bazen de grup arkadaşları içerisinde kendinin kaybolacağını düşünerek çalışmaktan geri durma yönünde kullanmasıdır.

Sosyal Kaytarmanın teorik zemini başta Ringelmann'ın halat çekme deneyi başta olmak üzere bir takım deneylere dayanır.

### **2.2.1. Sosyal Kaytarma ile İlgili Yapılan Deneyler**

*Ringelmann Halat Çekme Deneyi:* 1913 yılında Ringelmann gönüllü erkeklerden oluşan guptaki bireylerden ucunda gerginlik ölçer olan bir ipi önce tek başına daha sonra grupla birlikte çekmelerini istemiştir. Bireyler tek başına iken ipi ortalama 63 kg'lık bir kuvvetle, 3 kişilik gruplarda iken 53 kg'lık bir kuvvetle, 8 kişilik gruplarda iken 31 kg'lık kuvvetle çekmiştir. Kişi sayısının artması ile harcanan çaba arasındaki azalma bireysel kuvvetlerin toplamının grup kuvvetine eşit olmadığını göstermiştir.

*İp Çekme Deneyi:* Ingham, Levinger, Graves ve Peckham (1974), Ringelmann'ın klasik bulgusu olan ip çekme grubuna yeni kişilerin eklenmesinin, bireysel grubun ortalama performansında lineer bir düşüşe yol açtığı yönündeki sonucunu deneysel olarak yeniden incelemişlerdir. Grup büyüklüğünün bir kişiden iki veya üçe çıkarıldığında bireysel performansın önemli ölçüde düştüğü, dördüncü, beşinci ve altıncı üyelerin eklenmesinin ise bireysel performansa bir etkisinin olmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

*Şiir Değerlendirme Deneyi:* Petty, Harkins, Williams ve Latane (1977), sosyal kaytarmanın yalnızca fiziksel görevlerde değil, bilişsel görevlerde de etkili olduğunu

belirlemek için şiir değerlendirme deneyi tasarlamışlardır. Şiirleri değerlendirmede yalnız başlarına sadece kendilerinin şiiri değerlendirdiğine inandırılan öğrencilerin daha fazla bilişsel yük harcadıkları tespit edilmiştir. Deneyin devamında şiir değerlendirme görevi, 1-4 kişilik ve 1-16 kişilik gruplarda tekrarlanmıştır. Deneylerin sonunda değerlendirici sayısı arttıkça bireylerin harcadıkları bilişsel yükün azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

*İki bağırma Deneyi:* Williams ve diğerleri (1981), tarafından yapılan deneyde katılımcılardan yalnız olarak yüksek sesle bağırmaları istenmiş; daha sonra grupla birlikte bağırduklarını düşünmeleri ve tekrar bağırmaları istenmiştir. Daha önce yapılan deney sonuçlarına benzer şekilde ikinci kez bağırduklarında yalnız bağırduklarından daha az çaba harcamışlardır. İkinci aşamada ise katılımcılardan yine grup olarak bağırduklarını düşünmeleri istenmiş, fakat bu sefer bireysel etkilerinin ne kadar olacağını kesin olarak tespit edileceği kendilerine söylenmiş ve inandırılmışlardır. Bu söylem sosyal kaytarma davranışını minimize etmiş ve ortadan kaldırmıştır.

*Bağırma ve Alkışlama Deneyi:* Latane ve diğerleri (1979) bağırma ve alkışlama deneylerinde bireylerin alkışlarken veya bağırırken yalnızken olduklarına nazaran daha düşük performans sergilediklerini tespit etmiştir.

### **2.2.2. Sosyal Kaytarmanın Önemi**

İş görene ekip ruhu kazandıran, farklı alanlarda yetkinlik kazandıran grupla çalışma, bir işi başkasıyla paylaşarak, yardımlaşarak yapma kültürümüzde ve dünya çapında çeşitli kültürlerde de yaygın olan bir etkinliktir. Buna en iyi örnek atasözlerimiz arasında bulunmaktadır: Bir elin nesi var, iki elin nesi var; Az el aş kotarır, çok el iş kotarır... Bazı atasözlerimiz de kaytarma davranışının var olduğu durumları yansıtmaktadır: Horozu çok olan köyün sabahı geç olur; Sen ağa ,ben ağa bu keçiyi kim sağa? Ne kadar kültürümüzde, değerlerimizde ve yaşam tarzımızda bir işi yardımlaşarak yapmak ve üzerimize düşen vazifeyi

en iyi şekilde yapmak var olsa da, günümüz rekabet koşulları ve çıkar çatışmaları bütün bunların önüne geçmiştir.

Grubun etkinliği, grup performansını tahmin etmek için önemlidir. Grup çalışmalarında, grubun her üyesi rollerini anlamalı bir şekilde algılamalı ve aktif bir şekilde etkinliklere katılmalıdır. Çünkü çalışmaları diğer insanların çalışmalarını da etkilemektedir. Rollerin net olmadığı ve görev dağılımının dengeli bir şekilde paylaşılmadığı durumlarda üyeler örgüt üyeliğine ihtiyaç duymadıklarını düşünmektedirler (Chidambaram & Tung, 2005). Böyle durumlarda çalışanlar, katılım göstermeyecek ve daha fazla sosyal kaytarma davranışı göstereceklerdir. Bu nedenle grup dinamiklerini anlamak için sosyal kaytarma davranışlarının üzerinde durulması gerekir. Eğitim hayatında ve genellikle iş hayatında karşımıza çıkan sosyal kaytarma kavramının incelenmesi, nedenlerinin irdelenmesi ve çözüm önerilerinin bulunması özellikle iş hayatımız ve dolayısıyla yaşam kalitemiz için önem arz etmektedir

### **2.2.3. Sosyal Kaytarmayı Açıklayan Teoriler**

#### ***Sosyal Etki Teorisi.***

Latane tarafından 1981’de ortaya atılan sosyal etki teorisine göre birey, diğer kişiler ile ilgili duygu ve düşüncelerine bağlı olarak kendi psikolojisinde, duygularında, motivasyonunda, inançlarında, zihinsel süreçlerinde farklılaşmalar yaşamaktadır. Bu farklılaşmalar bireyde iki farklı duruma sebep olmaktadır. Birincisi sosyal etkinin bireye olan etkisidir, bu bireyde yetersizlik duygusuna sebep olabilmekte ve bireyin kendini grupta bastırılmış olarak hissetmesine yol açmaktadır. İkincisi, sosyal etki bireyde bastırılmış duygusu hissettirdiği gibi bazen de gruptan ayırık olma, gruba ait olamama hissi uyandırabilmektedir. Her iki durumda da birey gerçek performansını yansıtamayacak ve grubun verimliliği düşecektir (Kidwell & Bennett, 1993).

Latane (1981) sosyal etki bağlamında üç sonuç öne sürer.

- Gruptaki kişi sayısı arttıkça sosyal baskı artar.
- Bireyin çabası fark edilmiyorsa çalışma eğilimi azalır.
- Birey görevi paylaşıyor ve beklenen ödül miktarı düşüyorsa çalışma eğilimi

azalır.

### ***Beklenti Değer Teorisi.***

Beklenti teorisi Vroom'un 1964'te ortaya koyduğu güdülenme modelidir. Bu modele göre birey amacına ulaşmak için alternatifler arasından kendini sonuca ulaştıracak en iyi seçimi yapar. Beklenti- değer teorisi üç faktörden meydana gelir (Karau & Williams, 1993).

*Beklenti faktörü*; bireyin çaba göstererek, çalışarak daha iyi sonuçlar elde edeceğine duyduğu inançtır. *Araçsallık faktörü*; verilen emeğin, çalışmanın, sergilenen performansın çıktığı belirlemedeki rolüdür. *Değer faktörü* ise elde edilen sonuçtan bireyin memnuniyeti veya çıktıya verdiği değer olarak açıklanabilir. Ödülü paylaşma yani bireyin tekil mi, çoğul mu çalışacağı da ödüle karşı beklentiyi değiştireceği için sosyal kaytarmaya etki edecektir. Bireysel çalışmasında daha fazla ödül elde edeceğini düşünen ve ödülü paylaşmak istemeyen iş görenin grupla olan çalışmalarda sosyal kaytarma davranışı sergilemesi olasıdır.

### ***Ortaklaşa Çaba Modeli.***

Karau ve Williams (1993) tarafından geliştirilen bu model sosyal kaytarma kavramını daha iyi açıklamak için bireysel düzeydeki beklenti değer teorisini grupsal düzeyde genişleterek araçsallık üzerinde durmuştur. Araçsallık üç faktörden oluşur;

- Bireysel performansla grup performansı arasındaki ilişki
- Grup performansı ile grup çıktıları arasındaki ilişki
- Grup çıktıları ile bireysel çıktılar arasındaki ilişki

Birey tek başına iken sergilediği performansı grup içerisinde iken de sergiliyorsa, buna karşılık olarak grup da yüksek performans ile karşılık verecek ve daha fazla çaba gösterecektir. Bireyler grup çıktısını ne kadar anlamlı ve kendileri için değerli görürse o kadar



da çaba gösterecek ve performanslarında ve çalışma eğilimlerinde artış olacaktır. Çalışmanın sonucunda elde edilen grup çıktısı her bir birey tarafından kendi çalışmasının sonucu yani bireysel çıktısı olarak algılanabilirse yine grup performansı yüksek olacaktır.

Ortak çaba gerektiren görevlerde bireyin performansı grubun performansından, grubun çıktılardan, bu çıktılardan üyeler arasındaki paylaşımından etkilenmektedir. Bu nedenle bireyin çalışma motivasyonu da grup ile yapılan çalışmalarda, görevlerde değişmekte hatta bireysele nazaran grup çalışmalarında daha az çaba göstererek sonuca katıldığı yani sosyal kaytarma davranışı sergilediği görülmektedir (Özek, 2014).

### ***Sosyal Etkileşim Teorisi.***

Sosyal etkileşim teorisi Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor tarafından 2000 yılında ortaya konmuştur. Sosyal etkileşim teorisi bireyin adalet algısı ile grupla olan etkileşimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bazı bireyler grup içerisinde sevilen, sayılan, herkesle iletişim kurabilen sosyal insanlardır. Bu bireyler grubun kendisine sunduğu sevgi, saygı ve inançtan ötürü kendilerini gruba karşı sorumlu hisseder ve bireysel performansını arttırarak grup çalışmalarına katkı sağlar. Aynı şekilde bireysel performansını arttırdığı gibi gruptaki diğer arkadaşlarını da birbirlerinin faydasına olacak şekilde çalışmaya teşvik eder, motivasyonlarını arttırır. Bu etkileşimin, dinamiğin olduğu gruplarda sosyal kaytarma davranışına daha az rastlanır.

### ***Heves Azalması.***

Jackson ve Williams (1985) sosyal etki teorisine farklı bir bakış açısı getirerek sosyal kaytarmayı dürtü ile açıklamaya çalışmışlardır. Birey her zaman grupla birlikte çalışmak istemez, başkalarının varlığı yan hedefler durumunda ise bireyde çaba azalması görülebilir. Yapılan iş karmaşık veya korkutucu olduğunda grupla çalışmayı yeğleyen birey, tek başına kolaylıkla yapacağı basit bir işin grupla yapılmasında hevesi kırılabilir ve sosyal kaytarma davranışı sergileyebilir.

### ***Çabanın Gereksizliği.***

Kerr ve Bruun (1983) sosyal kaytarmanın olası bir başka sebebini çabanın gereksizliği olarak öne sürmüştür. Birey ortaklaşa çalışmalarda kendi çabasının kaliteli bir çıktı için yetersiz ve gereksiz olduğunu düşünürse sosyal kaytarma davranışı sergiler. Eğer grup birincil amaca ulaştıysa, daha fazla çaba harcamaya gerek kalmadıysa birey yan amaçlar için çaba harcamanın gereksiz olduğunu düşünecektir.

### ***Çabanın Denkliği.***

Jackson ve Harkins (1985) çabanın denkliği ile sosyal kaytarmanın farklı bir yönüne dikkatleri çekmiştir. Özellikle bağırma ve alkışlama deneylerinde karşımıza çıkan bu olgu kolektif çalışmalarda birey grup arkadaşının kaydardığını düşünerek performansını düşürür. Bazen de takım arkadaşlarına ayak uydurmak amacıyla sürü psikolojisi ile kim ne kadar ve nasıl çaba harcıyorsa, bireyin de aslında daha üstün performansına sahip iken arkadaşlarına uyum sağlayarak çabasını düşürerek denkleme faaliyetidir.

### ***Bireysel Özen.***

Mullen (1983), sosyal kaytarma da bireysel özenin etkili olduğunu savunmuştur. Bireysel farklılıklar, her bireyin çalışmanın önemini kavrayış derecesi ve performans standartlarını algılayış biçiminde ortaya çıkar. Bu karmaşayı istemeyen birey tek başına yaptığı çalışmalarda daha özenli ve daha gayretlidir.

## **2.2.4. Sosyal Kaytarma Öncülleri**

### ***Bireysel Düzeydeki Öncüller***

*1. Görevlerin Birbirine Bağımlı Olması.* Grubu oluşturan bireylerin çalışma esnasında paylaştıkları görevler birbirine bağımlı ise yani görevler yerine getirilirken çalışma arkadaşları ile olan etkileşim fazla ise birey sosyal kaytarma davranışı sergileyecektir (Liden vd., 2004). Tam tersi durumda ise birey çalışmasında bağımsız ve tek başına ise çabasının fark edilmemesi korkusu ortadan kalkar ve gerçek performansını sergiler (İlgın, 2010).

2. *Görev Görünürlüğü*. Kidwell ve Bennett (1993) tarafından ortaya atılan görev görünürlüğü; kişinin göstermiş olduğu bireysel çabasından yöneticisinin ne kadar farkında olduğuna inanma derecesidir. Kişiler tek başına yaptıkları çalışmalarda kendi çabasının ve sonuçtaki katkısının daha kolay fark edilebilir olduğunu düşünerek çalışırsa görev görünürlüğü yüksektir. Aksi takdirde bireysel çabanın fark edilmediği ve çıktıya yapılan katkının ayırt edilemeyeceği kolektif çalışmalarda görev görünürlüğü düşüktür (Jones, 1984).

Latane ve diğerleri (1979), görev görünürlüğünün düşük olmasını “kalabalıkta saklanmak” olarak tanımlamıştır. Performansının ve çabasının kaybolacağını düşünen bireyler kalabalıkta saklanmayı tercih eder (Özek, 2014). Bu durumdaki bireylerde sosyal kaytarma davranışı gözlemlenmektedir (Ilgın, 2010).

3. *Teşhis Edilebilirlik ve Değerlendirilme*. Williams ve diğerleri (1981) tarafından ortaya konulan teşhis edilebilirlik gruptaki kişi sayısının artması ile bireysel performansın giderek düşmesidir. Bireyin çalışmadaki katkısı teşhis edilebilir değil ise birey kendini değersiz hissedecek ve moral ve motivasyonu düşecektir (George, 1992).

Sosyal kaytarma için bir diğer önemli kavram da değerlendirmedir. Karau ve Williams (1993) yaptığı çalışmada bireysel ve ortaklaşa işte değerlendirilme potansiyeli sabit ise sosyal kaytarma davranışının kaybolduğu gözlemlenmiştir. Buna bağlı olarak bireyin çalışma sonucu kendini değerlendirmesi veya takım arkadaşlarının bireyi değerlendirmesi sosyal kaytarma davranışını azaltacak veya ortadan kaldıracaktır.

Bireysel çabanın işin başındaki yönetici tarafından fark edilmesi görev görünürlüğü ile açıklanır. Bu çabanın grup içerisinde teşhis edilmesi ve sonunda değerlendirilip ödüllendirilmesi veya cezalandırılması sosyal kaytarma için çok önemlidir. Sosyal kaytarmayı yok etmek için en etkili yolun teşhis edilebilme ve değerlendirme olduğu ifade edilmiştir (Harkins ve Jackson, 1985).

4. *Görevin Önemi, Anlamlılığı ve Bireysel Katılımın Eşsizliği.* George (1992) yapılan işe bağlanmanın üç göstergesi olarak görevin önemi, anlamlılığı ve bireysel katılımın eşsizliğini ele almıştır. Birey yapılan işin önemli ve anlamlı olduğunu düşündüğünde daha fazla çaba harcayacaktır. Aksi takdirde basit, çalışmadaki katkının anlaşılmadığı, çalışmanın sonunda anlamlı bir ürünün alınmayacağı işlerde sosyal kaytarma davranışı gözlemlenir. Aynı şekilde birey yapılan işin anlamını ve önemini kavrayıp buna inandıktan sonra sergileyeceği çabaya da inanmalıdır. Kaliteli çıktı için bireysel katılımın, şahsi çabanın eşsiz olduğunu düşünen ve grup tarafından da buna inandırılan bireylerin sosyal kaytarma davranışı azalacaktır.

5. *Dağıtımsal Adalet ve Usül Adaleti.* Ödül dağılımındaki adaleti ifade eden dağıtımsal adalet ile sosyal kaytarma arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur (Lazear, 1979). Bireyin hak ettiği maddi kazanımı alacağına dair inancı motive edici bir faktördür (Liden vd., 2004). Aynı şekilde iş görenin işini kaybetme, kovulma ya da ücret alamama korkusu da sosyal kaytarma davranışını etkileyecektir.

6. *Kişilik Özellikleri.* Çalışkan bireyler genellikle gayretli, iradeli, güvenilir, kararlı, titiz, organize, kararlı, disiplinli, dikkatli, geleceğe yönelik amaçları başarmaya motivedirler. Bunun aksi ise motivasyon ve koordinasyon kayıpları ve özdenetim, öz kontrol yetersizliğidir. Bu nedenle çalışkanlık seviyesi yüksek olan bireylerde sosyal kaytarma davranışı daha az görülür (Tan ve Tan, 2000).

7. *Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.* Sosyal kaytarma ile örgütsel vatandaşlık arasında kişilik faktörünün, vicdanlı olmanın anlamlı bir etkisi vardır (Hoon & Tan, 2008). Örgütsel vatandaşlık davranışları örgüt için faydalı, örgütün arzu ettiği davranışlarken; sosyal kaytarma davranışları örgüt için istenilmeyen, ortadan kaldırılmak istenen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık, örgütsel görevler dışında iş görenin gönüllü, fazladan yaptığı işler ve davranışlardır.

8. *Kültür ve Cinsiyet Farklılıkları*. Bireyin kendi seçtiği ve çatışmanın az olduğu gruplar, yüksek seviyede çalışma etiğine sahip kişiler, biliş ihtiyacı yüksek olan kişiler, sosyal beğenirlik, sosyal içgüdü, açgözlülük, korku, kontrol edilme isteği ve çalışma değerlerini ele alan Cohen (1993) çalışmasında bu kişisel özelliklerin sosyal kaytarma üzerinde teşhis edilebilirliğin etkisinden daha güçlü olduğunu savunmuştur. Bütün bunların yanında onay odaklı bireyler daha iyi çalışır, yüksek başarı ihtiyacına sahip kişilerin daha az sosyal kaytarma davranışı sergiledikleri gözlemlenmiştir Kerr ve Bruun (1983). Sorumluluk, deneyime açıklık, uyumluluk ile sosyal kaytarma arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Özek, 2014). Ahlaki duygulara önem veren iş görenlerin de sosyal kaytarma davranışları daha az olacaktır (İlgın, 2010). Son olarak cinsiyet farkına değinecek olursak bayanların erkeklere nazaran daha az sosyal kaytarma davranışı sergilediği saptanmıştır (Kerr & MacCoun, 1984).

Sosyal kaytarma farklı kültürlerde, farklı toplumlarda ve farklı değerlerde değişkenlik gösterebilir. Coğrafi açıdan bir sınıflandırma yapmak gerekirse Doğu kültürünün kolektivizm, Batı kültürünün bireysellik anlayışını benimsediği söylenebilir (Karau ve Williams, 1993). Hintli çalışanların bir eş ile çalıştıklarında bireysel çalışmasından daha fazla çaba harcadığı, Japon halkın diğer Asyalı halka oranla daha fazla bireyselliğe önem verdiği, Batılılara oranla Japonların kolektif çalışmalara daha fazla önem verdiği, Çinlilerin kolektivist bir toplum, Amerikalıların ise bireyci bir toplum olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (Özek, 2014). Aynı şekilde iş görenin elde edeceği ekonomik kazanç, bireyin benzer kültür özelliklerine sahip gruplarda çalışması, iş görene verilen değer ve ondan beklentiler, yönetsel, ekonomik ve sosyal süreçler her kültürde farklılık göstereceği için sosyal kaytarma davranış ve düzeyleri de toplumlar ve kültürler arası farklılık gösterecektir (Özek, 2014).

### ***Grup Düzeyindeki Öncüller***

*1. Göreve Bağlanma ve Grup Kaynaşması.* Göreve bağlılık grup üyelerinin hedefe ulaşmak için görevi paylaşmaları ve birbirleri ile uyumlu çalışmasıdır. Yapılan başka bir tanımda ise grup üyeleri eğer grup hedeflerini anlamlı ve değerli görüyorsa göreve bağlanma yüksek, aksi takdirde düşük olacaktır. Birey ait olduğunu düşündüğü ve özdeşleştiği gruplarda yüksek düzeyde göreve bağlanma gözlemlenir. Bu gruptaki bireyler grubun hedeflerini kendileri için anlamlı ve değerli gördüklerinden ekstra çaba harcar, bu hedeflerini kimi zaman kendi çıkarlarından daha üstün tutarak çalışmaya devam eder (Özek, 2014). Göreve bağlanmanın yüksek olduğu gruplarda görev görünürlüğü düşük olsa dahi grubun kendi içindeki bütünlüğü ve grubu hüsrana uğratmama düşüncesi ile bireylerin sosyal kaytarma davranışında bulunma eğilimi düşüktür (George, 1992).

*2. Grup Büyüklüğü.* Gruptaki kişi sayısı arttıkça sosyal kaytarma davranışında da artma görülecektir. Bunun nedeni olarak bireysel çabanın fark edilmemesi, kalabalık içinde kaybolma düşüncesi, görevin tam olarak tanımlanmaması, görevin adaletsiz dağılımı gösterilebilir (Sweeney, 1973). Liden vd. (2004), yaptığı çalışmada gruptaki kişi sayısının fazla olduğu gruplarda gerekli durumlarda destek sağlanmaması ve yetersiz geri bildirimler verilmesi de sosyal kaytarma davranışının artmasına sebep olacağını öne sürmüştür.

*3. İş Arkadaşlarının Kaytardığı Algısı.* Comer' a göre (1995) iş arkadaşlarının kendisinden daha az çaba göstererek kaytardığını düşünen bireyler buna karşılık olarak kendileri de sosyal kaytarma eğilimine girebilirler. Birey grup içerisinde gözlem yaparak sosyal karşılaştırma sonucu iş arkadaşlarının kaytardığını düşünerek bir adaletsizlik, eşitsizlik olduğunu fark eder ve sosyal kaytarma davranışı sergiler (Şeşen ve Kahraman, 2014).

#### **2.2.5. Eğitim Kurumları için Sosyal Kaytarmanın Önemi**

Sosyal etkileşimin ve grup çalışmalarının fazlasıyla yer aldığı eğitim örgütlerinin yapı taşları olan okullarda sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkması ciddi bir sorun

oluşturabilir. Gerek öğretim liderleri tarafından yapılan zümreler, ekipler ve komisyonlar gibi grup çalışmaları gerek öğrenciler arasındaki proje ve grup çalışmaları beklentilere karşılık verecek şekilde ortaklaşa çaba ve etkileşimin ürünü olmazsa sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkması olasıdır. Verimliliği önemli derecede düşüren, örgüt hedeflerine ulaşmayı erteleyen ve engelleyen, örgüt içi etkileşimi ve iletişimi önemli derecede olumsuz etkileyen sosyal kaytarma davranışına karşı öğretim liderleri tarafından gerekli önlemler alınmalıdır. Öğretim liderleri bu önlemleri alırken sosyal kaytarmayı etkileyen birtakım faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. Grup kaynaşması ve grup büyüklüğü bunların başında gelir. Grup kaynaşmasına önem veren, grupları olabildiğince küçük tutmaya çalışan, anlamlı görevler veren, görev dağılımında adalete dikkat eden, bireysel ve grupsal gelişime fırsat veren ve destekleyen eğitim kurumlarında sosyal kaytarma davranışlarının azalacağı öngörülebilir. Bu sayede bireyin örgüte olan bağlılığı artacak grup çalışmalarında bireysel çalışmalarında olduğu gibi performansını en iyi şekilde sergileyerek sosyal kaytarma davranışında bulunma eğiliminin azalacağı söylenebilir.

Eğitimde grup halinde çalışma, işbirlikçi öğrenme kavramları bugün her alanda ve her kademedede yer almaktadır. Eğitim kurumları, çalışanların ekip çalışması deneyimine sahip olmasını istemektedirler. Aynı zamanda işbirlikçi öğrenme tüm öğrenciler tarafından bilinmesi gereken 21. yy becerileri arasında sayılmaktadır. Butcher, Stefani ve Tariq'e göre (1995) grup halinde çalışma öğrencilerin problem çözme ve liderlik becerilerini artırmaktadır. Grup projeleri, öğrencilerin grup halinde çalışması ve öğrencilerin başarılı olması için kendi aralarında birbirilerine öğretebilecekleri becerileri geliştirme fırsatı verir. Öte yandan grup projeleri, sıklıkla sosyal kaytarma gibi olumsuz davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Birçok öğretmen ve öğretim görevlisi, öğrencilerden grup projelerine veya takım ödevlerine katılmalarını istemekte ve grup halinde yapılan bu projeleri notlandırmaktadır.

Grup projeleri, öğrencilerin kişisel katkılarını yansıtan değerlendirmeleri alması, gruptaki öğrencilerin aynı notu alması ve birçok bakımdan önem taşır. Yapılan çalışmalarda grup projelerinin adaletli bir şekilde değerlendirilmemesinin ve aynı çabayı gösteren öğrencilerin farklı notlar almasının, öğrencileri sosyal kaytarma davranışına sürüklediği sonucuna ulaşılmıştır (Levi & Cadiz, 1998; Hall & Buzwell, 2013; Synnott, 2016).

Eğitimde grup halinde yapılan çalışmalarda sosyal kaytarmayı önlemenin yollarından birisi grubun ilk oluşumunu kontrol altında tutmayı gerektirir. Felder ve Brent (2001), üyelerin kendi rızalarıyla seçtikleri gruplarda, diğer gruplara göre daha iyi performans gösterdiğini belirtmişlerdir. Bir diğer önemli faktör ise grup üyelerine etkin grup olmanın öneminin, sorumluluklarının anlatılmasının gerekliliğidir. Grupla çalışma deneyimleri olmayan kişilerin nasıl birlikte çalışılması gerektiğini anlamaları gerekmektedir. Grupla çalışırken bir lider eğitimci tarafından hazırlanacak yönergeler grup üyelerinin görevlerini bilmesini ve sosyal rollerini anlamasına yardımcı olabilir.

### **2.2.6. Eğitim Yönetiminde Sosyal Kaytarma**

İnsanların toplumsal ortamdaki etkileşimleri insan davranışları ve ilişkileri üzerinde önemli bir etkidir. Normlar, değerler, roller, liderler bireysel davranışları biçimlendirir ve dolayısıyla insanlar toplumsal koşullara uygun davranış içinde bulunma eğilimi gösterir.

Toplumsal ilişkiler işbirliği, iletişim ve yarışma gibi etkileşim örüntülerinden oluşur. Bir arada bulunan insanlar arasında etkileşim kaçınılmazdır. Bazı insanlar sevilir, bazıları dışlanır, bazıları başarılıdır, bazıları başarısız, bazıları belirgin bir şekilde istenir ve hayranlık duyulurken, bazılarından ise uzak durulur. Bireyler arasındaki bu alış-veriş toplumsal ilişkileri, insan gruplarını ve alt grupları, klikleri ortaya çıkarır. Gruplar içerisindeki statü ve güç savaşı önem derecelerini belirler. Gruplarda bu toplumsal yapıya ek olarak ortak inanç ve değerler yani bir grup kültürü oluşur. Bireylerin davranışlarını yönlendirmede normatif bir yol



gösterici işlevi gören kültür toplumsal ilişkilere ve etkileşimlere de yön verir. Bireyin nerde ne yapması gerektiğini, farklı durumlarda nasıl davranmaları gerektiğini belirler.

Kurulması ve işleyişi açısından sosyal sistemler olan eğitim örgütlerinde davranış bilimleri ve insan ilişkileri büyük önem arz etmektedir. Bu örgütlerden biri olan üniversiteler, formal bir örgüt ve özgün bir toplumsal sistemin ürünüdür. Göreceli olarak eski bir sosyal kurum olan üniversite; eski inançları korumak, vasıflı personel yetiştirmek, kültürü muhafaza etmek, bilginin sınırlarını genişletmek ve ampirik araştırmalar yapmak amacıyla yaklaşık yedi yüz yıl önce kurulmuş eğitim örgütüdür (Oplatla, 2016).

Belirli bir amaç etrafında kurulan üniversiteler bu amaçları gerçekleştirebildiği takdirde varlığını sürdürecektir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi ise rol beklentilerinin örgütsel amaçlarla uyumlu ve tutarlı olmasına bağlıdır. Ancak bu yeterli değildir, çünkü işin içine insan boyutu girmektedir. Özenle ve dikkatle formüle edilmiş görevler bütün teknolojik ilerlemelere karşın insan tarafından yürütülmektedir. Üniversite örgütü de tümüyle insan eseridir. Amaçların saptanması, amacın somut rollere dönüştürülmesi, örgütsel yapının kurulması ve harekete geçilmesi, sürecin kontrol edilmesi ve sistemin girdi ve çıktılarının değerlendirilmesi kısaca örgütün yönetilmesi insan düşüncesinin eseridir.

Bu nedenle bütünü ile insan eseri olan ve amaçlarını gerçekleştirme ve varlığını koruma noktasında üniversiteye can veren insan ögesinin, personelin, akademisyenlerin ve dolayısıyla araştırma görevlilerinin yetkinliği ve yeterliliği önem arz etmektedir. Çağcıl yönetim anlayışına sahip üniversitelerde ne kadar ussal bir yapı ve yönetim uygulansa da bazı sorunların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Örgütlerdeki sorunların genellikle örgütsel yapı ve işleyişten kaynaklandığı örgüt ve yönetimbilimciler tarafından paylaşılan ortak bir görüştür (Kaya, 1993). Örgütlerde sık rastlanan ve birlikte yaşanan bu sorunlardan birisi de sosyal kaytarmadır.

Ortaklaşa çaba gerektiren çalışmalarda grup büyüklüğü ile grup verimliliği arasındaki ters ilişkiyi ifade eden sosyal kaytarma, örgüt içerisinde koordinasyon, motivasyon ve sinerji kayıplarına neden olmaktadır. Görevlerin adil dağıtılmaması, grup içi kynaşmanın sağlanmaması, çalışan ve yönetici arasındaki iletişimsizlik, kalabalık içinde saklanma düşüncesi, görev görünürlüğü algısının düşük olması, çabanın değerlendirilmemesi, bireysel çabasının gereksiz görülmesi sosyal kaytarma davranışını ortaya çıkarmaktadır. Grup verimliliğini önemli ölçüde düşüren toplumsal bir hastalık olarak nitelenen sosyal kaytarma davranışının azaltılması ve ortadan kaldırılması için eğitim yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

Bilimsel bilgi mirası oluşturmak için akademisyenlerin ve araştırmacıların yönetimsel ve örgütsel açıdan eğitim kurumlarında yer alan işleyişleri sorguladıkları akademik bir saha olarak tanımlanan eğitim yönetimi alanı; örgütsel ve yönetimsel boyutları tanımlayıp açıklamakta, yöneticiler, müfettişler, okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler, eğitim politikacıları ve diğer birçok ilgili kişinin çalışma yaşantısı konusunda bilgi depolamaktadır (Oplatka, 2016).

Eğitim yönetimi eğitim sistemimizin en önemli alt sistemlerinden biridir. Bu noktada eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmasında veya eğitim örgütlerinde karşılaşılan sorunlarla baş etmede eğitim yöneticilerinin aldığı kararlar, uygulanan plan ve politikalar oldukça önemlidir. Özellikle eğitim yöneticileri etkili örgüt oluşturma adına; doğru kişileri doğru görevlere atayarak, örgütün başına birleştirici iyi eğitim görmüş güçlü bir lider getirerek, demokratik çalışma ortamı sağlayarak, sağlıklı ve olumlu iletişim ortamı kurarak, güvenilir ve sakin bir örgüt iklimi oluşturarak örgütsel amaç ve hedeflerin ulaşılmasına, sosyal kaytarma gibi örgüt için arzulanmayan davranışların ortadan kaldırılmasına hizmet edebilir.

### 2.3. Yapılan Çalışmalar

Yapılan çalışmalar kısmında örgütsel bağlılık, sosyal kaytarma ve araştırma görevlisi anahtar kelimelerinde ilgili yurt içi ve yurt dışı literatür taranmış ve çalışmalar aşağıda özetlenmiştir.

Latene, Williams, Harkins (1979) sosyal kaytarmanın sebepleri ve sonuçları üzerinde yazdıkları makale binlerce atıf almıştır. Yaptıkları çalışmada sosyal kaytarmanın ortaya çıkışına zemin hazırlayan ip çekme deneyine dayanarak alkışlama deneyi yapılmıştır. Yapılan deneysel çalışmada sosyal kaytarmanın olumsuz sonuçları incelenmiş ve en aza indirmenin yolları aranmıştır. Buna bağlı olarak kişi sayısı ile bireysel performans arasındaki ters ilişki ortaya konmuştur.

Williams ve diğerleri (1981) yaptığı çalışmada sosyal kaytarma ile grup dayanışması arasındaki ilişki incelenmiş ve dayanışmanın olmadığı gruplarda daha fazla sosyal kaytarma davranışı olduğu bulunmuştur.

Szymanski ve Harkins (1987) yılında yaptığı çalışmada değerlendirmenin bireyin performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmanın bulgularına göre bireyin kendini değerlendirmesi ve aynı şekilde deneyi yapan kişi ve takım arkadaşları tarafından değerlendirilmesi, sosyal kaytarma davranışını azaltmaktadır. Aynı zamanda bireye değerlendirme ve değerlendirilme şansının verilmemesinin ve bunun sonucunda meydana gelen motivasyon düşüklüğünün, sosyal kaytarma davranışına sebep olduğu ortaya konmuştur.

Williams, Nida, Baca ve Latane (1989) yaptıkları çalışmada bireysel ve grup halinde yuzen yüzücülerin performansları üzerinde görev görünürlüğünün etkisi incelenmiştir. Yapılan bu deneysel çalışma sonucunda görev görünürlüğü yüksek bireylerin düşük bireylere nazaran daha iyi performans sergilediği ortaya konmuştur.

Van Dick (2001) yılında yaptığı çalışmada örgütsel psikolojideki araştırmaların örgütsel bağlılığın, farklı iş etkinliği kriterleri ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Makalesinde, sosyal psikolojinin ve özellikle de gruplar arası ilişkilere yönelik sosyal kimlik yaklaşımının, örgütsel bağlılık kavramını teorik olarak genişlettiğini savunmaktadır. Bunun ötesinde, örgütsel tanımlama ve işle ilgili tutum ve davranışlar arasındaki ilişkide altta yatan süreçlerin anlaşılması için daha geniş bir kavramsal çalışma sunmuştur. Bu teorik analiz, farklı uygulama alanlarındaki (grup performansı, işle ilgili tutumlar, grup normları) ampirik bulguların gözden geçirilmesiyle tamamlanmıştır.

Ilgın (2010) yılında yapmış olduğu doktora tezinde, örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda ve örgütsel vatandaşlık ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkide, duygusal zekânın ve lider-üye etkileşiminin rolünü incelemiştir. Meşhur Peynirci firmasının 15 şubesinde çalışan 213 kişiye anket uygulanmıştır. Çalışanların ortalama sosyal kaytarma düzeylerini 2,64 olarak hesaplamıştır. Analizler sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarmayı olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Negatif yönlü bu ilişkide lider üye etkileşiminin ve çalışanların duygusal zekâ seviyesinin düzenleyici bir role sahip olmadığı bulunmuştur.

Doğan ve diğerleri (2012) sosyal kaytarma davranışı ile algılanan görev görünürlüğü arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada 101 satış ve pazarlama çalışanı ve 79 yönetici olmak üzere 180 kişiye sosyal kaytarma ve görev görünürlüğü ölçekleri uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda sosyal kaytarma davranışı ile görev görünürlüğü arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin sosyal kaytarma davranışlarına yönelik algıları farklılık göstermiş; çalışanların görev görünürlüğüne yönelik algıları farklılık göstermemiştir. Yine yaş değişkenine göre sosyal kaytarma davranışları farklılık gösterirken, kıdem değişkenine göre herhangi bir farklılık bulunamamıştır.

Luo, Qu ve Marnburg tarafından (2013) yapılan çalışmada, Çin otel endüstrisinde adalet algısı, memnuniyet, çalışan bağlılığı ve ciro niyeti değişkenleri ile çalışanların sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Çin'deki 43 otelde farklı bölümlerde çalışan toplam 585 kişiye ulaşılmıştır. Çalışmanın bulguları, çalışan bağlılığının önemli bir arabulucu olduğunu, ciro niyetinin çalışanların sosyal kaytarma davranışları üzerinde ana itici gücü olduğunu ve adaletle ilgili memnuniyetin çalışan bağlılığını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir.

Türkiye'de sosyal kaytarma hakkında yapılan ilk çalışmalardan biri Ilgın (2013) tarafından yazılan "Toplumsal Bir Hastalık: Sosyal Kaytarma" adlı makaledir. Çalışmanın amacı sosyal kaytarmaya ilişkin literatürün azlığına dikkat çekerek sosyal kaytarmanın genellikle sosyal psikoloji alanındaki çalışmalarla sınırlı olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada sosyal kaytarmaya dair teorik bilgiler detaylı ve düzenli bir şekilde sunulmuş, aynı zamanda sosyal kaytarmanın diğer örgütsel davranışlarla ilişkisi özetlenmiştir. Ilgın, toplumsal bir hastalık olarak kabul edilen sosyal kaytarma ile baş etmek için birtakım öneriler getirmiştir. Bunların başında çalışma yapılan grupların küçük tutulması, gruptaki çalışanların kaynaşması ve verilen görevlerde çalışanların birbirine olan bağımlılıklarının en aza indirilmesinin oldukça önemli olduğunu dile getirmiştir.

Karadal ve Saygın (2013) yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu ilişkiyi incelemek için veriler Türkiye'deki okul müdürlerinden ve banka müdürlerinden ve çalışanlarından anket formları ile toplanmıştır. Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların verimliliğini etkilediğini ve iş birliği olasılığını arttırdığını ortaya koymuştur. Yazarlara göre kurumlar etkinliklerini ve kârlılıklarını artırmak isterlerse, çalışanları arasında vatandaşlık davranışına liderlik etmelidir. Öte yandan analiz sonuçlarına göre, sosyal kaytarma terimi, kuruluşlarda olumsuz bir

yansımayla sahiptir; sosyal kaytarması yüksek olan bireyler bireysel çalışırlar ve işleri için daha az çaba harcarlar.

Kanten (2014) yapmış olduğu çalışmada, işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, duygusal tükenmenin rolünü incelemiştir. Araştırma Ankara Organize Sanayi bölgesinde savunma, sanayi, bilişim ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren dört işletmenin 207 çalışanına uygulanmıştır. Sosyal kaytarma davranışını ölçmek için George'un (1992) sosyal kaytarma davranış lği kullanılmıştır. Uygulanan leklerin ve toplanan diğer verilerin analizi sonucunda işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda işyeri nezaketsizliğinin, çalışanların sosyal kaytarma davranışı sergilemesine ve psikolojik açıdan yıpranmalarına yol açtığı grlmştir. Ayrıca duygusal tükenmenin sosyal kaytarma davranışını etkilemediği ve işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracı role sahip olmadığı çalışmanın bulguları arasında yer almaktadır.

şeşen ve Kahraman (2014) "İş arkadaşlarının sosyal kaytarma, bireyin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kendi kaytarma davranışına etkisi" adlı çalışmasında iş görenin iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışının kendi iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve kaytarma davranışına etkisini belirlemek ve bu etkileşimde örgütsel bağlılık ve iş tatminin aracılık rolünün olup olmadığını test etmek amacıyla teknik bir lisede görev yapan 175 öğretmene 3 farklı ölçek uygulamıştır. Yapılan veri analizleri sonunda iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışı içinde olduğunu algılayan kişinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş tatmini ile örgütsel bağlılığın kişinin kendi sosyal kaytarması ile grubun sosyal kaytarması arasında kısmi aracılık etkisinin olduğu grlmştir.

Özek (2014), altı psikolojik iklim alt boyutunun sosyal kaytarma ile ilişkisini incelenmiştir. Araştırmada 64 işletmenin 695 çalışanına ve 96 yöneticine ulaşılmış ve Sosyal Kaytarma Ölçeği ve Psikolojik İklim Ölçeği uygulanmıştır. Analizlere göre sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Kesen (2015) “Psikolojik güçlendirme çalışanların sosyal kaytarma davranışını azaltır mı?” adlı çalışmada grup çalışmalarının örgüt tarafından desteklenen fakat sosyal kaytarmaya neden olan verimliliği azaltan bir uygulama olduğu üzerinde durmuş ve bu nedenle psikolojik güçlenmenin sosyal kaytarma problemine çözüm olup olmayacağını araştırmıştır. Araştırma kapsamında Malatya ve Elazığ Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 5 firmanın çalışanlarına Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Ilgın (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan Sosyal Kaytarma Ölçekleri uygulanmıştır. Bu çalışmada psikolojik güçlendirmenin dört boyutu olan anlam, yetkinlik, özerklik ve etki bir bütün olarak ele alınmış ve çalışanların sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Anlamlılık boyutu ile sosyal kaytarma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken; özerklik, yetkinlik ve etki boyutları sosyal kaytarmayı anlamlı olarak etkilememektedir.

Etemadi, Darab, Khorasani, Moradi, Vazirinasab (2015) Sanandaj'daki Tohid Hastanesi hemşireleri üzerinde, sosyal kaytarma ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Araştırmanın bulgularına göre örgütsel adalet ile sosyal kaytarma arasında ters bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar, kadınların sosyal kaytarma düzeylerinin erkeklerden daha fazla olduğunu göstermektedir.

Joo (2016) yılında yaptığı çalışmada polislerin sosyal kaytarma davranışlarının örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini araştırmıştır. Analizin sonucuna göre grup kültürü ve normatif bağlılığın sosyal kaytarma davranışlarından olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir.

Gök ve Koca (2016) yaptıkları çalışmada sağlık çalışanlarının örgüt kültürünün alt boyutlarından olan hiyerarşi ve takım eğiliminin, sosyal kaytarma davranışlarına olan etkisini

incelemişlerdir. Çalışmada veri toplama aracı olarak Örgüt Kültürü Ölçeği, Algılanan Sosyal Kaytarma Ölçeği ve Kişisel Sosyal Kaytarma Ölçekleri 337 sağlık personeline uygulanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre kişinin takım eğilimi arttıkça, kendi sosyal kaytarma düzeyinin ve algılanan sosyal kaytarma düzeyinin azaldığı; hiyerarşik eğilimin ise sosyal kaytarma üzerinde etkili olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Balcı (2016), “İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel sinizm, kendini işe verememe ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı çalışmasında 2014-2015 eğitim öğretim yılları arasında İstanbul Arnavutköy ilçesinde MEB’e bağlı resmi okullarda görev yapan 466 öğretmen ve 99 yöneticiye 3 farklı ölçek uygulamıştır. Araştırma sonucunda araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sinizm algıları düşük seviyede, kendini işe verememe ve sosyal kaytarma algıları “kararsızım” cevapları ile orta düzeyde çıkmıştır. Kendini işe verememe ve sosyal kaytarma arasında negatif; sosyal kaytarma ile örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Özgüven (2017), “Kadının çalışmasına yönelik tutumda ve sosyal kaytarma davranışında dindarlık düzeyinin etkisi” adlı çalışmasında Türkiye’nin 7 coğrafi bölgesinin temsili ile seçilen yönetici ve çalışanların, sosyal kaytarma, bireysel kaytarma, dindarlık ve kadına yönelik tutum ve algıları araştırılmıştır. Araştırmaya katılan 828 kişiye Öz Kaytarma Ölçeği, Sosyal Kaytarma Ölçeği, Dindarlık Ölçeği, Kadının Çalışmasına Yönelik Tutum Ölçeği uygulanmıştır. Medeni durum ile hiçbir değişkende farklılık bulunamamıştır. Pozisyon değişkeni ile sosyal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Thanh ve Van Toan (2018), Ho Chi Minh şehrinde çeşitli kuruluşlarda çalışan 228 çalışana anket uygulayarak, sosyal kaytarma davranışları ile örgütsel adalet düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Toplanan veriler üzerinde keşif faktörü analizi (EFA), Cronbach's alpha, çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Sonuçlar, sadece iki faktörün



dağıtıcı adalet ile ilişkili olduğunu ve örgütsel adaletin çalışanın sosyal kaytarma davranışı üzerinde ters bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Chrisela (2018) yaptığı çalışmada, grup temelli görevlerde örgütsel adaletin sosyal kaytarmaya olan etkisini incelemiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış, veriler basit lineer regresyon yöntemiyle analiz edilmiştir. Çalışmanın katılımcıları Medan'da üniversite mezunu öğrencilerden oluşmaktadır (N=225). Araştırmada veri toplama aracı olarak, Ying ve arkadaşlarının (2014) hazırladığı Sosyal Kaytarma Eğilim Ölçeği ve Rodriguez'in (2012) hazırladığı Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel adalet sosyal kaytarma davranışına anlamlı bir şekilde etki etmektedir. Ek araştırma sonuçları, erkeklerin daha fazla sosyal kaytarma eğilimi olduğunu göstermektedir. Genel not ortalaması yüksek olan öğrencilerin sosyal kaytarma eğilimleri ise düşüktür.

Özkan (2019) tarafından yapılan yüksek lisans tezinde, 62 otelde çalışan 292 katılımcı üzerinde, sosyal kaytarma düzeyleri ve kişilik özellikleri ile arasındaki ilişki ve demografik değişkenlerin sosyal kaytarma düzeyine olan etkisi araştırılmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak John tarafından geliştirilen beş faktörlük Kişilik Envanteri ve Liden ve diğerlerinin 2004 yılında geliştirdiği, Ilgın (2010) yılında Türkçeye uyarlanan Sosyal Kaytarma Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda kişilik özelliklerinden nevroz ve gelişime açıklık boyutlarıyla sosyal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Sorumluluk, dışa dönüklük ve uyumluluk boyutları ile sosyal kaytarma arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışmalar 60'lı yıllarda başlamıştır. Buchanan (1994), Örgütsel bağlılığın temellerini oluşturma: iş organizasyonlarında yöneticilerin sosyalleşmesi; Mowday, Porter ve Steers (1982), Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve psikiyatri teknisyenleri arasındaki ilişkisi; Steers'in (1977), Örgütsel bağlılığın öncülleri; Mowday ve diğerleri (1979)'in Örgütsel bağlılığın ölçülmesi, Meyer ve Allen'in (1991) Örgütsel bağlılığın üç

bileşenli teorisi adlı makaleleri, alandaki ilk ve önemli çalışmalara örnek olarak gösterilebilir. Bu çalışmaları kuramsal çerçeve kısmında verilen örgütsel bağlılık yaklaşımlarının modellendiği Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), O'Reilly and Chatman (1986), Meyer ve Allen (1991) tarafından yapılan çeşitli araştırmalar izlemektedir. Örgütsel bağlılığın kuramsal temellerinin atıldığı bu çalışmalardan sonra örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin, örgütsel bağlılığın sonuçlarının incelendiği birçok çalışma yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık konusunda sosyal kayıta oranla daha çok çalışma yapılmış olup çalışmalar daha eski tarihe dayanmaktadır.

Serin ve Buluç (2012) yaptığı çalışmada öğretmenlerin, müdürlerin öğretim liderliği rollerine ilişkin rolleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, öğretimsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve öğretim liderliğinde örgütsel bağlılığın yordayıcı rolü araştırılmıştır. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı çalışmada 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Konya ili merkez ilçelerinde görev yapan 419 öğretmene Öğretim Liderliği ve Örgütsel Bağlılık ölçekleri uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin yöneticilerin öğretimsel liderlik algıları öğretmenlerin örgütsel bağlılığı oldukça yüksek çıkmıştır. Sonuç olarak iki değişken arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuş aynı zamanda öğretimsel liderliğin bir bütün olarak örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Turhan, Demirli ve Nazik (2012)" Sınıf öğretmenlerinin mesleğe bağlılık düzeyine etki eden faktörler" adlı çalışmada Elazığ ilinde ilköğretim okullarında görev yapan 198 öğretmene anket formu uygulanmıştır. Sınıf öğretmenlerinin mesleğe bağlılık düzeyleri ve mesleğe bağlılıklarının yaş, cinsiyet ve öğrenim düzeyi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan çalışmanın sonucunda sınıf öğretmenlerini mesleğe adanmışlığı etkileyen faktörler mesleği sevme, gayret gösterme, değer verme toplumsal statü ve zorlamadır.

Babaoğlan ve Ertürk'ün (2013) yaptıkları çalışmanın amacı, ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarını belirlemek ve bu algı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Burdur ilinde ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 2230 öğretmene uygulanmış, 1463 veri üzerinde çalışma yapılmıştır. Betimsel tarama modelinin kullanıldığı araştırmada Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda adanmışlığa ilişkin en yüksek algı “öğretmenlik mesleğine adanma” boyutundadır. Bunu öğretim işlerine adanma, okula adanma ve çalışma grubuna adanma takip etmektedir. Tüm örgütsel bağlılık algılarının okula adanma ile ilişkisinin orta düzeyde olması adil dağılım ve uygulamaların örgütsel adanmışlığın önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir.

Küçüksüleymanoğlu ve elik (2014) tarafından yapılan çalışmada ortaöğretim kurumunda çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve etik liderlik anlayışları arasındaki ilişkiyi; liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinin çeşitli demografik veriler açısından anlamlı bir fark gösterip göstermediğini incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda örgütsel bağlılık düzeyleri ile etik liderlik davranışları arasında anlamlı olmayan zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu, kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir fark gösterdiği; okul türü değişkenine göre meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, Anadolu lisesinde ve genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinden daha yüksek olduğu; aylık gelir düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin düştüğü; sendikaya üye olmanın örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisinin bulunmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bozdemir ve Yolcu (2014) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile problem çözme beceri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada Kastamonu

ilinde MEB'e bağılı ilköğretim okullarında görev yapan 230 okul yöneticisinin 216'sına ulaşılmıştır. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı araştırmada problem çözme envanteri ve örgütsel bağılılık ölçeğı uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin örgütsel bağılılıkları ile problem çözme becerileri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmaya göre okul yöneticilerinin örgütsel bağılılık düzeyleri arttıkça problem çözme becerileri azalacak veya örgütsel bağılılık düzeyleri azaldıkça problem çözme becerileri artacaktır. Beklenmeyen bir durumu ortaya koyması açısından çalışma önem arz etmektedir.

Alper Ay, Ulusoy ve Tosun (2015) yaptıkları çalışmada akademisyenlerin çalıştıkları bölüme ve üniversiteye olan bağılılık düzeylerini bazı değişkenlere göre incelemiştir. Çalışmada 261 akademisyene Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağılılık Ölçeğı kullanılmıştır. Çalışmanın bulgularına göre akademisyenlerin duygusal bağılılık düzeyleri 3,33, devam bağılılığı 2,88, normatif bağılılığı 3,20 olarak tespit edilmiştir. Genel olarak örgütsel bağılılık düzeylerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Yılmaz (2015) çalışmasında kamu ve özel üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin örgütsel bağılılık düzeylerini ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonunda, iş tatmini ve örgütsel bağılılık arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Üniversitede çalışan akademisyenlerin örgütsel bağılılık düzeyleri devlet ya da özel üniversite olmasına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Tekin ve Birincioğlu (2017) yaptıkları çalışmada, araştırma görevlilerinin örgütsel bağılılık düzeylerini çeşitli demografik değişkenler bakımından incelemiştir. Çalışmada Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağılılık Ölçeğı kullanılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre araştırma görevlilerinin örgütsel bağılılık düzeyleri 3,07; duygusal bağılılık düzeyleri 3,16; devam bağılılığını 3,00; normatif bağılılık düzeyleri ise 3,06 olarak tespit edilmiştir.

Öztürk (2019) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ve iş değerleri arasındaki ilişki üç vakıf üniversitesinde çalışan 149 akademik personel üzerinde incelenmiştir.

Çalışmada Mowday ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın bulgularına göre iş değerlerinden yetenek, büyüme, rahatlık ve güvenlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmada, statü, bağımsızlık, rahatlık ve güvenlik değerlerinin akademisyenlerin kurumlarına bağlı olmaları için önemli değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Angle ve Perry (1981) yapmış oldukları çalışmada, otobüs hizmeti sunan bir kuruluştaki çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel etkinlikleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Örgütsel bağlılığın örgütsel uyumluluk, ciro ve gecikme oranı ile ilişkili olduğu, ancak işletme maliyetleri veya devamsızlıkla ilişkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmada kurumda kalma konusundaki değer taahhüdünü ve bağlılığı ölçmek için iki alt yapı oluşturulmuştur. Örgütsel etkinlik göstergelerine ilişkin çeşitli göstergelerle ilgili olduklarından, alt ölçekler arasında birkaç önemli farklılık bulunmuştur ve genel model, taahhüdün örgütsel olarak ilgili davranışlar üzerindeki etkisine ilişkin basit varsayımlardan kaçınılması gerektiğini önermiştir.

Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin ve Jackson (1989) yapmış oldukları çalışmada büyük bir gıda şirketindeki birinci düzey yöneticilerin performansı ile duygusal bağlılıkları, devam bağlılıkları ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Bağlılık ve memnuniyet puanları, yöneticilerin acil denetçilerinden elde edilen üç performans endeksi ile ilişkilendirilmiştir. Öngörüldüğü gibi üç performans türünün çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ile pozitif, devam bağlılık düzeyleri ile ise negatif yönde ilişkili oldukları tespit edilmiştir. İş tatmini, performans derecelendirmeleri ile anlamlı bir korelasyon göstermemiştir. Bu bulgular, arzuya dayalı bağlılık ile ihtiyaca bağlı bağlılık arasında ayırım

yapmanın önemini gösterdiği ve çalışanlarda duygusal bağlılığı teşvik etmek için örgütsel çabaları desteklediği şeklinde yorumlanmıştır.

Everett (1992) yaptığı araştırmanın amacı, öğretmen liderliği rolleri ile ilköğretim, ortaöğretim ve lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın örneklemini Türkiye Muğla'da çalışan 280 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışmada Öğretmen Liderlik Ölçeği ve Öğretmen Örgütsel Bağlılık Ölçeği uygulaması ile veri toplanmıştır. Bulgulara göre, öğretmenlerin liderlik rollerini üstlenme düzeyleri, bu rollerin gerekli olduğunu düşündüklerinden daha düşük olarak belirlenmiştir. Öğretmenler ayrıca orta düzeyde bir bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin öğretmen liderliği rolleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Knoop (1995) yaptığı çalışmada katılımcı karar verme, iş tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemek için 163 okul yöneticisine anket uygulamıştır. Çalışmada değişkenler arasındaki bütün ilişkiler pozitif ve anlamlı düzeyde tespit edilmiştir. Bulgular, daha düşük düzeyde çalışanların güçlendirilmesi ve ekip çalışmasının daha fazla kullanılmasıyla karakterize edilen daha merkezi olmayan bir yönetim yaklaşımına yönelik son örgütsel uygulamalar ışığında tartışılmıştır.

Celep (1998) "Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı" adlı çalışmasında ortaöğretim okullarında (genel lise) görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okula, öğretmenlik mesleğine, öğretmen arkadaşlarına ve öğretim işlerine dayalı örgütsel bağlılıklarını saptamayı amaçlamıştır. Tarama modeli ile desenlenen bu araştırmada veriler anket ile toplanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda örgütsel bağlılık boyutları arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin en çok kendilerini öğretim işlerine ve mesleğine adadıkları buna karşın en düşük bağlılık düzeyi ise okula adanma boyutunda karşımıza çıkmıştır.

Çöl ve Gül (2005) örgütsel bağlılık ile yaş, eğitim düzeyi, görev süresi ve ücret düzeyi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma 13 kamu üniversitesinde yürütülmüş ve 403 akademisyen ve 222 idari personele ulaşılmıştır. Akademisyen ve idari personelin görev sürelerinin ve yaşlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkili olmadığı; eğitim düzeyinin akademisyenlerin duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri ile negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu; ücret düzeyinin örgütsel bağlılık ile negatif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu; idari çalışanlarda ücret düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bayram (2005), “Yönetimde yeni bir paradigma örgütsel bağlılık” adlı çalışmasında günümüzde örgütsel bağlılığın önemi üzerinde durmuştur. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın tanımı, işlevi, sınıflandırılması, örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde durmuştur. Örgütsel hedeflere ulaşmada örgütsel bağlılığın kritik önemine değinen Bayram, örgüt üyelerinin bağlılık düzeyini artıracak birtakım politika ve önerilerde bulunmuştur.

Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis (2009) örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada bir devlet üniversitesindeki idari personelin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiş ve üst yönetime gerekli çıkarımlar sağlanması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında yönetici olan ve olmayan 329 idari personele Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Tükenmişlik Envanteri uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların duygusal bağlılığı diğerlerine göre daha yüksek çıkmıştır. Demografik faktörlere göre sonuçlar incelendiğinde kadınların duygusal tükenmişliklerinin daha yüksek olduğu buna bağlı olarak örgütsel bağlılığın daha düşük olduğu görülmüştür. Yaş gruplarına göre dağılımda 36-50 yaş aralığının örgüte bağlılığının daha düşük olduğu bulunmuştur. Medeni durum açısından evli olanların tükenmişlik derecesinin yüksek olmasına karşın örgütsel bağlılıkları da yüksek çıkmıştır. Eğitim düzeyi

değişkeninde ilköğretim mezunlarının örgüte daha bağlı olduğu görülmüş, son olarak da çalışma süresi ve unvan değişkeni yöneticilerde düşük duygusal tükenmişlik ve yüksek örgütsel bağlılığı beraberinde getirdiği karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Buluç (2009), Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki adlı çalışmasında okul müdürlerinin en çok hangi liderlik stillerini ne düzeyde gösterdiğini, liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve liderlik stillerinin örgütsel bağlılık için anlamlı bir yordayıcı olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Ankara ili 12 resmi ilkokulda görev yapan 250 sınıf öğretmenine Çok Faktörlü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Anketi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında dönüşümcü ve etkileşimci bir ilişki bulunmuştur. Yöneticinin liderlik davranışları etkileşimcilikten, dönüşümcülüğe doğru değiştikçe örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır.

Turan, Karadağ ve Bektaş (2011) yaptığı araştırmada öğrenen örgüt ve boyutlarının örgütsel bağlılığı yordama gücünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Ünlü bir üniversitede görev yapan 305 öğretim elemanına Öğrenen Örgüt Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği uygulanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Öğrenen örgütün alt boyutlarından paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenmenin örgütsel bağlılık üzerindeki yordayıcılık etkisinin daha fazla olduğu saptanmıştır.

Örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen iki makaleye ulaşılmıştır.

Şen, Tozlu, Ateşoğlu ve Şahin (2016) yılında yaptıkları çalışmada Allen ve Meyer'in ortaya koyduğu modelin işe yarayıp yaramadığını test etmişlerdir. Katılımcılar Türkiye'deki vakıf üniversitelerinde aktif olarak görev yapan 150 öğretim elamanından oluşmaktadır.



Çalışmada duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiye bakılmış ve duygusal bağlılık ve sosyal kaytarma arasında negatif ve anlamlı; normatif bağlılık ile sosyal kaytarma arasında pozitif ve anlamlı; devam bağlılığı ile sosyal kaytarma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Şeşen, Soran ve Caymaz (2014) yapıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık, sosyal kaytarma ve örgütsel bağlılığı birleştiren bir modeli test etmişlerdir. Yapısal eşitlik modelini kullandıkları çalışmanın katılımcıları lise öğretmenlerinden ve süpervizörlerinden oluşmaktadır. Çalışmanın bulguları varsayıldığı gibi, öğretmenlerin bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarının meslektaşları tarafından daha fazla sosyal kaytarmaya neden olduğu ve bu iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışının öğretmenlerin kendileri için daha fazla sosyal kaytarma ile sonuçlandığını göstermektedir. Ayrıca, iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışlarının, öğretmenlerin okula bağlılığı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu ve bağlılıklarının kendi sosyal kaytarmaları üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki birçok çalışmada araştırılmış olup tablo 4'te bu çalışmalar özetlenmiştir. Cinsiyet değişkeni katılımcıların kültürel yapısı, çalışma ortamı ve çalışma zamanına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4

*Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar*

<u>Yıl</u>	<u>Araştırmacı</u>	<u>Katılımcılar</u>	<u>Çalışmanın sonucu</u>
1990	Mathieu ve Zajac	Meta Analiz (N=14 Çalışma)	Kadınların örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir ancak cinsiyet ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
1999	Abdulla and Shaw	Birleşik Arap Emirlikleri Sağlık Bakanlığında çalışan yöneticiler (N=147)	Erkeklerin devam bağlılığı daha fazladır. Cinsiyet ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişkili yoktur.
2003	Cheng ve Stockdale	Çin’de yabancı kuruluşlarda çalışan işçiler (N=226)	Erkeklerin normatif bağlılık düzeyleri kadınlardan daha yüksektir. (4,43>4,06)
2005	Yalçın ve İplik	Beş yıldızlı otellerin çalışanları (N=522)	Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.
2019	Tarcan, Yeşilaydın, Karahan	Bir üniversitenin farklı birimlerinde çalışan hekimler (N=265)	Erkek ve kadınlar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Erkeklerin bağlılığı daha yüksektir
2011	Aydın, Sarier ve Uysal	Meta Analiz (N=15 Tez)	Cinsiyet ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
2013	Eğriboyun	Okul yöneticileri ve öğretmenler (N=812)	Cinsiyete göre yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri anlamlı bir fark göstermemektedir.
2017	Dalgıç	Meta Analiz	Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında tutarsız bir ilişki vardır.
2014	Anık Baysal, Baysal, Aksu ve Aksu	Adnan Menderes Üniversitesinde çalışan akademisyenler (N=207)	Örgütsel bağlılık ile test puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
2015	Küçüközkan	İki özel hastanenin çalışanları (N=147)	Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır
2018	Promsri	Tayland’da kamu bankasında çalışanlar (N=26)	Kadın ve erkeklerin devam bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır. Erkeklerin devam bağlılık düzeyleri daha yüksektir (2,63>2,21)

### **3. Bölüm**

#### **Yöntem**

Bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına ilişkin kullanılan istatistiksel teknikler ve yöntemlere yer verilmiştir.

#### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Nesnel kuramların keşfedilmesinde ve sınanmasında, önceden oluşturulmuş hipotezlerin test edilmesinde, değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde nicel desenler tercih edilir (Creswell, 2017). Bu çalışmada araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılmasında ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesinde ve bu ilişkinin ne ölçüde ve hangi yönde değiştiğinin belirlenmesinde kullanılan nicel araştırma yöntemlerinden birisidir (Can, 2018).

#### **3.2. Örneklem**

Örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma arasındaki ilişki incelenirken, bu değişkenlerin gözlenebileceği grubun belirlenmesinde belli kriterler vardır. Dolayısıyla örneklem seçilirken belirlenen ölçütü karşılayan kişilerin seçildiği amaçsal örnekleme yöntemlerinden birisi olan ölçüt örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu ölçüt araştırmanın örnekleminin hepsinin bir çalışma grubu içerisinde yer almasıdır. Bu çalışmada seçilen örneklem kitlesi yalnızca bir gruba ait çalışanlardan oluşmaktadır. Daha önceki yapılan çalışmalarda bu sınırlılığa dikkat çekilmiş ve sosyal kaytarma hakkında yapılan çalışmalarda bir grup içerisinde birbirini etkileyen insanlar arasında yapılacak çalışmaların önemi belirtilmiştir (İlgin, 2010). Sosyal kaytarma davranışı bir grup içerisinde gösterilen davranışlardır. Farklı gruplarda farklı düzeylerde sergilenmektedir. Bu bağlamda örneklem seçimi çalışmanın kapsam geçerliğini artırmaktadır.

Bu araştırmanın çalışma grubunu Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesinde görev yapan araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Fakültede 2018-2019 eğitim-öğretim yılında görev yapan 35 araştırma görevlisi bulunmaktadır. Belirlenen ölçüt ve koşullara uyan 34 araştırma görevlisi tespit edilmiş, örneklemin tamamına ulaşılmış ve ölçekler uygulanmıştır. İlişkisel tarama araştırmalarında örneklem sayısı en az 30 olarak belirlenmesi gerekmektedir (Creswell, 2017).Araştırmanın örneklemi ile ilgili demografik veriler tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5

*Katılımcıların Demografik Özellikleri*

<b>Değişkenler</b>		<b><i>N</i></b>	<b><i>%</i></b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	22	64,7
	Erkek	12	35,3
<b>Kadro türü</b>	33A	21	61,7
	50D	13	38,3
<b>Hizmet Süresi</b>	1-3 yıl	5	14,7
	4-5 yıl	8	23,6
	6-9 yıl	13	38,2
	10 yıl üzeri	8	23,5

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin 22 si (%65)'i kadın, 12 si (%35)'i erkektir. Katılımcıların 21'i (%62)'i 33A kadrosunda; 13'ü (%38)'i 50D kadrosunda yer almaktadır. Araştırma görevlilerinin 13 tanesinin 6-9 yıl (%38); 8 tanesinin 10 yıl ve üzeri (%23); 8 tanesinin 4-5 yıl ve 5 tanesinin 1-3 yıl hizmet süresi bulunmaktadır.

### 3.3. Veri toplama Aracı

Örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada veri toplama aracı olarak Kişisel Bilgileri Tanıma Formu, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Sosyal Kaytarma Ölçeği kullanılmıştır. Veriler Google Dokümanlar ile oluşturulmuş form aracılığı ile online olarak toplanmıştır. Aşağıda veri toplama araçlarıyla ilgili geniş bilgi verilmiştir.

### **3.3.1. Kişisel Bilgileri Tanıma Formu.**

Çalışmada katılımcılardan demografik bilgi olarak bağlı olduğu kadro türü, cinsiyet ve hizmet süresi bilgileri talep edilmiştir. Bu değişkenler çalışmada belirlenen 3. ve 4. araştırma sorularının cevaplanmasında kullanılmıştır. Bu değişkenlerin belirlenmesinde ilgili literatür taranmış ve örgütsel bağlılığa en çok etki eden değişkenler olduğu düşünülerek seçilmiştir. İlgili bilgiler etik olarak gizlenmiş ve rakamlarla kodlanmıştır.

### **3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.**

Araştırmada katılımcılarının örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, 18 maddeden oluşan, 3 alt boyutu olan ve katılımcıların sorulara 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında puanlandığı likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin ilk 6 maddesi duygusal bağlılık; 7- 12 arası olan maddeler devam bağlılığı; son 6 madde ise normatif bağlılık düzeylerini ölçmektedir. Ölçeğin 3. 4. 5. ve 13. maddeleri ters maddelerdir. Bu maddeler ters hesaplanarak tüm maddeler toplanmış; çıkan sonuç madde sayısına bölünerek katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri hesaplanmıştır.

### **3.3.3. Sosyal Kaytarma Ölçeği.**

Katılımcıların sosyal kaytarma düzeylerinin ölçülmesinde Liden ve diğerleri (2004) tarafından geliştirilen, Ilgın (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan Sosyal Kaytarma Ölçeği kullanılmıştır. Sosyal Kaytarma Ölçeği 13 maddeden oluşan, katılımcıların soruları 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında puanlandığı likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin uygulanması sonucu elde edilen puanların yüksekliği, sosyal kaytarmanın ne kadar yüksek olduğunun göstergesi olarak belirlenmiştir. Sosyal kaytarma ölçeğinde yer alan 2. ve 13. maddeler ters maddelerdir ve verilerin düzenlenmesi aşamasında gerekli düzenlemeleri yapılmıştır.

### 3.3.4. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliği

Yapılan ölçmelerdeki hataların minimize edilmesi güvenilirlik olarak adlandırılmaktadır. Can (2018)' göre yapılan ölçeklerin güvenilirliğinin hesaplanmasında: Testi yarılama, Kuder Richardson güvenilirlik katsayılarını hesaplama ve bu çalışmada da tercih edilen Cronbach Alpha's ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayısını hesaplama yöntemleri tercih edilmektedir.

Tablo 6

*Ölçeklerin güvenilirlik testi sonuçları*

<u>Ölçek isimleri</u>	<u><math>\alpha</math></u>	<u>Madde sayısı</u>
Sosyal Kaytarma	0,95	13
Örgütsel Bağlılık	0,93	18
Duygusal Bağlılık	0,88	6
Devam Bağlılığı	0,84	6
Normatif Bağlılık	0,85	6

Güvenirlik katsayısının hesaplanması için yapılan analiz sonucunda Alpha katsayısı değerleri, sosyal kaytarma için ( $\alpha =0,95$ ), örgütsel bağlılık için ( $\alpha =0,93$ ), duygusal bağlılık için ( $\alpha =0,88$ ), devam bağlılığı için ( $\alpha =0,84$ ), normatif bağlılık için ( $\alpha =0,85$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre ölçeklerin, sosyal kaytarma ve örgütsel bağlılık düzeyleri için yüksek derecede güvenilir ( $\alpha >0,90$ ); örgütsel bağlılığın alt boyutları için oldukça güvenilir olduğu söylenebilir ( $\alpha <0,90$ ) (Özdamar, 1999). Aynı zamanda uyarlaması yapılan ölçeklerin yapı geçerliği açısından açımlayıcı faktör analizleri, doğrulayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri ilgili araştırmacılar tarafından yapılmış ve ölçek maddelerinin yapısını destekleyici nitelikte sonuçlar elde edilmiştir (Dağlı, Elçiçek ve Han, 2018; Ilgın, 2010).

### 3.4. Veri Analizi

Hipotezlerin test edilmesi için toplanan veriler dijital ortama aktarılmış, Microsoft Excel programı ile düzenlemiştir. Düzenlenen veriler SPSS 25.0 programı ile analiz edilmiştir. Örnekleme yer alan araştırma görevlilerinden toplanan demografik bilgilerin

betimsel analizi yapılarak yüzde (%) ve frekansları (f) hesaplanmıştır. Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve alt boyutları olan devam, duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri ve sosyal kaytarma düzeylerine ait aritmetik ortalamaları (x), toplam puanlar, standart sapmaları (ss) ölçeklerin hazırlanış şekilleri dikkate alınarak hesaplanmıştır.

Verilerin normal dağılıma uyup uymadığının sınanmasında örneklem sayısının 30'un üzerinde olması sebebiyle Kolmogorov-Smirnov testi tercih edilmiştir (Can, 2018). Birinci ve ikinci araştırma sorusuna cevap teşkil eden, araştırma görevlilerinin sosyal kaytarma ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılacak analiz öncesi yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda  $p < 0,05$  değeri; çarpıklık ve basıklık değerleri; histogram grafiği, P&P ve Q&Q grafiklerinde yer alan değerler dikkate alınarak örgütsel bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve sosyal kaytarma düzeylerine ait verilerin normal dağılıma sahip olduğu tespit edilmiştir. Verilerin normal dağılıma sahip olması sebebiyle Pearson moment çarpım korelasyonu analizi tercih edilmiştir. Duygusal bağlılığa ait olan verilerin ise normal dağılıma uygun olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla duygusal bağlılığın kullanıldığı analizlerde Spearman sıra farkları korelasyon analizi tercih edilmiştir (Can, 2018).

Tablo 7

*Normallik Testi Sonuçları*

	<u>Kolmogorov- Smirnov</u>			<u>Shapiro- Wilk</u>		
	İstatistik	Sd	P	İstatistik	Sd	p
Sosyal Kaytarma	,11	34	,20	,95	34	,180
Örgütsel Bağlılık	,10	34	,20	,95	34	,221
Duygusal Bağlılık	,15	34	,03	,94	34	,079
Devam Bağlılığı	,13	34	,10	,95	34	,147
Normatif Bağlılık	,13	34	,10	,94	34	,086

İkiden fazla gruba ait ortalamaların arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının incelenmesinde verilerin normal dağıldığı durumlarda tek yönlü varyans analizi, normal

dağılmadığı durumlarda ise Kruskal Wallis analizi tercih edilmektedir (Can, 2018). Gruplar arası varyansların eşit olmasının gerekliliği varsayımı sebebiyle yapılan Levene testi sonucuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri için varyanslar homojen olarak dağılmaktayken, sosyal kaytarma düzeyleri normal dağılıma uyum sağlamamaktadır (Tablo 8). Bu sebeple hizmet süresinin örgütsel bağlılık üzerindeki farklılığının incelenmesinde tek yönlü varyans analizi; hizmet süresinin sosyal kaytarma düzeyi üzerindeki etkisinin incelenmesinde Kruskal Wallis analizi tercih edilmiştir.

Tablo 8

*Varyansların eşitliğinin sınındığı Levene Testi Sonuçları*

	<u>Levene Test İstatistiği</u>	<u>df1</u>	<u>df2</u>	<u>p</u>
Sosyal Kaytarma	3,306	3	30	,033
Örgütsel Bağlılık	,465	3	30	,709

Araştırma görevlilerinin sosyal kaytarma ve örgütsel bağlılık düzeylerinin kadro türü ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespitinde grup sayısı iki olması sebebiyle bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Sonuçların yorumlanmasında 0,05 anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. Analizlerin seçiminde ilk olarak varsayımlar sağlanmış, verilerin bağımlılık durumları incelenmiş, normal dağılıma uyup uymadıkları tespit edilmiştir. Bu bağlamda belirlenen hipotezlerin sınanmasında tercih edilen analizler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.



Tablo 9

*Belirlenen hipotezler ve seçilen analiz türleri*

<b><u>H<sub>0</sub> Hipotezleri</u></b>	<b><u>Analiz türü</u></b>
<b>H<sub>1</sub></b> Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılığı ile sosyal kaytarma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	<b>H<sub>1</sub></b> Pearson Moment Çarpım Korelasyonu Analizi
Araştırma görevlilerinin <b>H<sub>2</sub></b> Duygusal <b>H<sub>3</sub></b> Devam <b>H<sub>4</sub></b> Normatif bağlılık düzeyleri ile Sosyal Kaytarma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	<b>H<sub>2</sub></b> Spearman Sıra Farkları Korelasyon Analizi <b>H<sub>3</sub></b> Pearson Moment Çarpım Korelasyonu Analizi <b>H<sub>4</sub></b> Pearson Moment Çarpım Korelasyonu Analizi
Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri <b>H<sub>5</sub></b> kadro türü <b>H<sub>6</sub></b> cinsiyet <b>H<sub>7</sub></b> hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	<b>H<sub>5</sub></b> Bağımsız Örneklem t-Testi <b>H<sub>6</sub></b> Bağımsız Örneklem t-Testi <b>H<sub>7</sub></b> Tek Yönlü Varyans Analizi
Araştırma görevlilerinin sosyal kaytarma düzeyleri <b>H<sub>8</sub></b> kadro türü <b>H<sub>9</sub></b> cinsiyet <b>H<sub>10</sub></b> hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	<b>H<sub>8</sub></b> Bağımsız Örneklem t-Testi <b>H<sub>9</sub></b> Bağımsız Örneklem t-Testi <b>H<sub>10</sub></b> Kruskal-Wallis

## 4. Bölüm

### Bulgular

Bu bölümde araştırma soruları esas alınarak yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular paylaşılmaktadır.

#### 4.1. Örgütsel Bağlılık ve Sosyal Kaytarma

Tablo 10

*Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık ve Sosyal Kaytarma düzeyleri*

	<u>N</u>	<u>Min.</u>	<u>Max.</u>	<u><math>\bar{X}</math></u>	<u>SS</u>	<u>Varvans</u>
Duygusal Bağlılık	34	1,00	5,00	2,94	1,11	1,23
Devam Bağlılığı	34	1,33	5,00	2,94	,99	,978
Normatif Bağlılığı	34	1,00	4,33	2,31	,96	,93
Örgütsel Bağlılık	34	1,39	4,78	2,73	,89	,80
Sosyal Kaytarma	34	1,15	4,77	3,12	1,03	1,05

Katılımcıların yayılım ölçüleri ve merkezi eğilim ölçüleri hesaplanması için yapılan analiz sonucunda araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir ( $\bar{X}=2,73$ ). Araştırma görevlilerinin orta düzeyde duygusal bağlılık ( $\bar{X} =2,94$ ), ve devam bağlılığı ( $\bar{X} =2,94$ ), düşük düzeyde normatif bağlılık ( $\bar{X} =2,30$ ) düzeylerinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma görevlilerinin sosyal kaytarma düzeylerinin ise ( $\bar{X}=3,11$ ) orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 11

*Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sosyal Kaytarma Düzeyleri Arasındaki İlişki*

		<u>Örgütsel Bağlılık</u>
<b>Sosyal Kaytarma</b>	Korelasyon katsayısı	-,255
	P	,146

Pearson moment çarpım korelasyonu analizinin sonuçlarına göre araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve sosyal kaytarma düzeyleri arasında zayıf, ters yönde ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r = -0,255$ ,  $p = 0,146$ ). Dolayısıyla  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.2. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ve Sosyal Kaytarma

Araştırma görevlilerinin duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri ile sosyal kaytarma düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için yapılan analiz sonuçları tablo 12’de paylaşılmıştır.

Tablo 12

##### *Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişki*

		<u>Duygusal Bağlılık</u>	<u>Devam Bağlılığı</u>	<u>Normatif Bağlılık</u>
Sosyal Kaytarma	Korelasyon katsayısı	-,390*	-,116	-,103
	p	<b>,023</b>	,513	,564
	N	34	34	34

Duygusal bağlılık düzeylerine ait verilerin normal dağılıma uygun olmamasından dolayı tercih edilen Spearman sıra farkları korelasyon hesabı analizinin sonuçları, araştırma görevlilerin duygusal bağlılık düzeyleri ve sosyal kaytarma düzeyleri arasında zayıf, ters yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $r = -,390$ ;  $p = ,023$ ). Dolayısıyla duygusal bağlılık ve sosyal kaytarma arasındaki ilişki için kurulan  $H_2$  hipotezi reddedilmiştir. Devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerine ait verilerin normal dağılıma uygun olması sebebiyle tercih edilen Pearson moment çarpım korelasyonu sonuçlarına göre, araştırma görevlilerinin devam bağlılık düzeyleri ve sosyal kaytarma düzeyleri arasında zayıf, ters yönde ve anlamlı olmayan bir ilişki ( $r = -,116$ ;  $p = ,513$ ); normatif bağlılık düzeyleri ile sosyal kaytarma düzeyleri arasında zayıf, ters yönde ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r = -,103$ ;  $p = ,564$ ). Çalışmanın başında kurulan  $H_3$  ve  $H_4$  yokluk hipotezleri kabul edilmiştir.

### 4.3. Demografik Değişenler ve Örgütsel Bağlılık

#### 4.3.1. Kadro türü.

Tablo 13

#### *Örgütsel Bağlılık Türleri ve Kadro Türü İlişkisi*

	<u>Kadro türü</u>	<u>N</u>	<u><math>\bar{X}</math></u>	<u>S</u>	<u>sd</u>	<u>T</u>	<u>p</u>	<u>Ort. arası fark</u>
Duygusal Bağlılık	33A	21	2,82	1,06	32	-,76	,33	,30
	50D	13	3,12	1,20				
Devam Bağlılık	33A	21	2,76	,94	32	-1,29	,84	,45
	50D	13	3,21	1,03				
Normatif Bağlılık	33A	21	2,38	1,02	32	,54	,15	-,19
	50D	13	2,19	,88				
Örgütsel Bağlılık	33A	21	2,65	,86	32	-,58	,56	32
	50D	13	2,84	,96				

Kadro türü değişkeninin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinin tespit edilebilmesi için yapılan analiz sonuçlarına göre 33A kadrosunda görev yapan araştırma görevlilerinin orta düzeyde ( $\bar{X} = 2,65$ ); 50D kadrosunda görev yapan araştırma görevlilerinin yine orta düzeyde örgütsel bağlılık düzeylerinin olduğu ( $\bar{X} = 2,84$ ) tespit edilmiştir. Bu sonuca göre araştırma görevlilerinin duygusal bağlılık düzeylerinin [ $t_{(32)} = -,769$ ,  $p > 0.05$ ], devam bağlılık düzeylerinin [ $t_{(32)} = -1,297$ ,  $p > 0.05$ ] ve normatif bağlılık düzeylerinin [ $t_{(32)} = -,547$ ,  $p > 0.05$ ] bağlı oldukları kadro türüne göre farklılaşmadığı söylenebilir [ $t_{(32)} = -,588$ ,  $p > 0.05$ ]. Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin kadro türüne göre bir farklılık göstermediğine dair kurulan  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir.

### 4.3.2. Cinsiyet.

Tablo 14

*Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları İlişkisi*

	<u>Cinsiyet</u>	<u>N</u>	<u><math>\bar{X}</math></u>	<u>S</u>	<u>sd</u>	<u>T</u>	<u>p</u>	<u>Ortalama arası fark</u>
Örgütsel Bağlılık	Kadın	22	2,74	,93	32	,105	,917	-
	Erkek	12	2,70	,85				
Duygusal Bağlılık	Kadın	22	2,96	1,13	32	0,20	0,60	0,08
	Erkek	12	2,88	1,12				
Devam Bağlılık	Kadın	22	2,91	1,02	32	0,19	0,80	-0,06
	Erkek	12	2,98	0,95				
Normatif Bağlılık	Kadın	22	2,34	0,99	32	0,25	0,91	-0,09
	Erkek	12	2,25	0,96				

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre kadın araştırma görevlilerinin orta düzeyde ( $\bar{X}=2,74$ ), erkek araştırma görevlilerinin benzer şekilde orta düzeyde ( $\bar{X}=2,70$ ) örgütsel bağlılık düzeylerinin olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre  $H_6$  hipotezi kabul edilmekte, araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(32)} = -,105, p > 0.05$ ].

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığının tespit edilmesi için yapılan analiz sonuçlarına göre araştırma görevlilerinin duygusal bağlılık düzeylerinin [ $t_{(32)} = -,20, p > 0.05$ ], devam bağlılık düzeylerinin [ $t_{(32)} = 0,19, p > 0.05$ ] ve normatif bağlılık düzeylerinin [ $t_{(32)} = 0,25, p > 0.05$ ] cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı söylenebilir.

### 4.3.3. Hizmet süresi.

Tablo 15

#### Hizmet süresi & Örgütsel Bağlılık İlişkisi

	<u>Gruplar</u>	<u>N</u>	<u>X</u>	<u>Kareler</u> <u>toplamı</u>	<u>Kareler</u> <u>ortalaması</u>	<u>sd</u>	<u>F</u>	<u>P</u>
Örgütsel Bağlılık	1-3 yıl	5	2,75	Gruplar arası (2,21), Grup içi (24,19)	Gruplar arası (0,74), Grup içi (0,80)	3	0,91	0,44
	4-5 yıl	8	2,63					
	6-9 yıl	13	2,51					
	10 yıl üzeri	8	3,16					
	<b>Toplam</b>	34	2,73					
Duygusal Bağlılık	1-3 yıl	5	3,06	Gruplar arası (3,82), Grup içi (36,7)	Gruplar arası (1,27), Grup içi (1,22)	Gruplar arası (3), Grup içi (30)	1,04	0,38
	4-5 yıl	8	2,72					
	6-9 yıl	13	2,67					
	10 yıl üzeri	8	3,50					
	<b>Toplam</b>	34	<b>2,94</b>					
Devam Bağlılığı	1-3 yıl	5	3,23	Gruplar arası (2,67), Grup içi (29,5)	Gruplar arası (0,89), Grup içi (0,98)	Gruplar arası (3), Grup içi (30)	0,90	0,45
	4-5 yıl	8	2,68					
	6-9 yıl	13	2,74					
	10 yıl üzeri	8	3,33					
	<b>Toplam</b>	34	<b>2,94</b>					
Normatif Bağlılık	1-3 yıl	5	1,96	Gruplar arası (2,32), Grup içi (28,5)	Gruplar arası (0,77), Grup içi (0,95)	Gruplar arası (3), Grup içi (30)	0,81	0,49
	4-5 yıl	8	2,47					
	6-9 yıl	13	2,11					
	10 yıl üzeri	8	2,66					
	<b>Toplam</b>	34	<b>2,30</b>					

Araştırma görevlilerinin hizmet sürelerine göre, örgütsel bağlılık düzeylerinin alt boyutları arasındaki farkın incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonucuna göre, duygusal bağlılık düzeylerinin [ $F_{(3-30)} = 1,04, p > 0.05$ ], devam bağlılık düzeylerinin [ $F_{(3-30)} = 1,04, p > 0.05$ ] ve normatif bağlılık düzeylerinin [ $F_{(3-30)} = 1,04, p > 0.05$ ] hizmet süresi değişkenine göre farklılaşmadığı söylenebilir. Dolayısıyla  $H_7$  hipotezi kabul edilmektedir.

#### 4.4. Demografik Değişkenler ve Sosyal Kaytarma

##### 4.4.1. Kadro türü.

Tablo 16

*Kadro türü Sosyal Kaytarma Bağımsız Örneklem t-Testi sonuçları*

<b>Gruplar</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>33A</b>	21	3,0989	1,04828	32	-,133	,895
<b>50D</b>	13	3,1479	1,03368			

Kadro türü değişkeninin araştırma görevlilerinin sosyal kaytarma düzeyleri üzerindeki etkisinin tespit edilebilmesi için yapılan analiz sonuçlarına göre 33A kadrosunda görev yapan araştırma görevlilerinin orta düzeyde ( $\bar{X} = 3,09$ ); 50D kadrosunda görev yapan araştırma görevlilerinin yine orta düzeyde sosyal kaytarma düzeylerinin olduğu ( $\bar{X} = 3,14$ ) tespit edilmiştir. Bu sonuca göre  $H_8$  hipotezi kabul edilmekte olup, araştırma görevlilerinin sosyal kaytarma düzeylerinin [ $t_{(32)} = -,133, p > 0.05$ ] bağlı oldukları kadro türüne göre farklılaşma göstermediği söylenebilir.

##### 4.4.2. Cinsiyet.

Tablo 17

*Cinsiyet & Sosyal Kaytarma Bağımsız Örneklem Testi Sonuçları*

<b>Gruplar</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S</b>	<b>Sd</b>	<b>T</b>	<b>p</b>
Kadın	22	3,1888	,95569	32	,541	,592
Erkek	12	2,9872	1,18027			

Cinsiyet değişkeninin sosyal kaytarma düzeyleri üzerindeki etkisinin incelendiği bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre kadın araştırma görevlilerinin ( $\bar{X} = 3,19$ ) ve erkek araştırma görevlilerinin ( $\bar{X} = 2,99$ ) orta düzeyde sosyal kaytarma düzeylerinin olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre  $H_9$  hipotezi kabul edilmiştir. Araştırma görevlilerinin sosyal

kaytarma düzeylerinin, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir [ $t_{(32)} = -0,541, p > 0,05$ ].

#### 4.4.3. Hizmet süresi.

Tablo 18

*Hizmet süresi & Sosyal Kaytarma Kruskal-Wallis Testi Sonuçları*

<b>Gruplar</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Sıra Ortalaması</b>	<b>Sd</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b>p</b>
1-3 yıl	5	2,80	14,90			
4-5 yıl	8	3,76	23,44			
6-9 yıl	13	3,16	17,58	3	4,79	,188
10 yıl üzeri	8	2,58	13,06			

Araştırma görevlilerinin hizmet sürelerine göre, sosyal kaytarma düzeyleri arasındaki farkın incelenmesi için yapılan Kruskal Wallis analizinin sonucuna göre, en fazla sosyal kaytarma düzeyine sahip olan grup  $\bar{X} = 3,76$  ortalama ile 4-5 yıl hizmet süresi bulunan araştırma görevlileri; en düşük sosyal kaytarma düzeyine sahip olan grup ise  $\bar{X} = 2,58$  ortalama ile 10 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunan araştırma görevlileri olarak tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre dört grubun da sosyal kaytarma düzeyleri arasında [ $\chi^2_{(3)} = 4,79, p > 0,05$ ] anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla çalışmanın başında kurulan  $H_{10}$  yokluk hipotezi kabul edilmiştir.



## 5. Bölüm

### Sonuç, Tartışma ve Öneriler

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, araştırma görevlilerinin sosyal kaytarma ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti belirlenmiş; kadro türü, cinsiyet ve hizmet süresi değişkenlerinin sosyal kaytarma ve örgütsel bağlılık düzeylerine etkileri tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ile araştırmanın amacı kapsamında kurulan hipotezin sonuçları uyuşmadığı için  $H_0$  yokluk hipotezi reddedilmiştir. Sonuç ve Tartışma kısmında çalışmanın bulguları ilgili literatür ile birlikte değerlendirilmiş ve tartışılmıştır.

Çalışmanın katılımcıları olan araştırma görevlileri genel bir ifadeyle yüksek lisans veya doktora öğrenimini yapan, üniversitede öğretim görevlilerine yardım eden, ilgili bölümün idari işlerini yapan en düşük düzeydeki akademik unvana sahip olan kişilerdir. Çalışmanın yapıldığı fakültede araştırma görevlilerinin yaptığı görevler; ders ve sınav programlarının hazırlaması, mezuniyet işlemlerinin yapılması, ders planı, görevlendirme ve yüklerin hazırlanması, yüksek lisans ve doktora tezlerin değerlendirilmesi, dekanlık tarafından verilen görevler ve diğer görevlendirmelerden oluşmaktadır. Sosyal kaytarma davranışlarının gözlenmesi ve örgütsel bağlılığı artıran ya da azaltan faktörler bu görevler bağlamında değerlendirilmiştir. Araştırmanın problem durumunda anlatıldığı üzere, bu görevler dağıtılırken izlenen politika, gözetilen davranışlar, yapılan ödüllendirmeler, kişileri sosyal kaytarma davranışına sürükleyebilmekte, çalışma arkadaşının sosyal kaytarma davranışı sergilediğini gören bireylerin örgütsel bağlılığı da değişebilmektedir. Sonuçlar başlıklar halinde tartışılmıştır.

##### 5.1.1. Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.

Araştırma görevlilerinin ortalama örgütsel bağlılık düzeyleri ( $\bar{X}=2,73$ ), duygusal ve devam bağlılık düzeyleri birbirinin aynısı ( $\bar{X}=2,94$ ), normatif bağlılık düzeyleri ise daha

düşük çıkmıştır ( $\bar{X}=2,30$ ). Bu sonuç Tekin ve Birincioğlu (2017) yılında yaptıkları çalışmada elde edilen devam bağlılığı ve duygusal bağlılık düzeyleriyle benzerlik göstermekteyken, normatif bağlılık düzeyleri noktasında çelişmektedir.

Araştırma görevlilerinin devam ve duygusal bağlılık düzeylerinin orta düzeyde olması, bağlı oldukları üniversiteyi sevdiklerini, amaç ve değerlerini kabul ettiklerini ve ılımlı düzeyde örgüt ile özdeşleştiklerini gösterir. Aynı zamanda uzun zamandır üniversitede çalışmanın getirdiği kazanımları kaybetmek istemeyen veya işsizlikten çekinen araştırma görevlilerinin örgüte orta düzeyde bağlandıkları söylenebilir.

Araştırma görevlilerin normatif bağlılık düzeylerinin diğer bağlılık düzeylerine oranla daha düşük olması, araştırma görevlilerinin mevcut kurumda çalışmaya devam etmek istemelerinin nedeni bunu ahlaki bir görev olarak görmelerinden, kendilerinde bir yükümlülük hissetmediklerinden kaynaklanıyor olabilir. Normatif bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar kurumlarına karşı kendilerini borçlu hissederler ve çalıştıkları kuruma karşı zorunlu bir bağlılıkları vardır. Ülkemizde örgütsel bağlılık ve benzeri kavramlar dikkate alınmadan çalıştırılan araştırma görevlilerinin örgütlerine karşı olan bağlılıkları, kendi kişisel özelliklerine, inanç ve ahlaki sistemlerine terk edilmiştir (Balay, 2000). Öğretim yaşantısının ardından işsiz kalacağı endişesi, onların fedakârca, gönüllü olarak çalışmak istemelerini engelliyor olabilir. Araştırma görevlilerinin yetki ve görevlerinin net olarak belirtilmiş olmasına rağmen uygulamada karışıklıklar olması, kendi görev ve sorumlulukları haricinde birçok idari işte görevlendirilmeleri, kuruma olan bağlılıklarını düşürüyor olabilir (Korkut ve Yalçınkaya, 1999).

### **5.1.2. Araştırma Görevlilerinin Sosyal Kaytarma Düzeyleri**

Araştırma görevlilerinin ortalama sosyal kaytarma düzeyleri ( $\bar{X}=3,12$ ) olarak hesaplanmış ve orta düzeyde diye yorumlanmıştır. Bu sonuç literatürde aynı ölçek kullanılarak Çakır ve Sezgin Nartgün (2018) tarafından ortaöğretim öğretmenleriyle yapılan

çalışmanın sonuçlarıyla ( $\bar{X}=2,98$ ) ve Ilgın'ın (2010) özel sektörde çalışanlar ile gerçekleştirdiği doktora tezi sonuçlarıyla ( $\bar{X}=2,64$ ) örtüşmektedir. Şeşen ve Kahraman'ın (2014) öğretmenlerle yaptığı çalışmanın sonuçlarıyla ise çelişmektedir ( $\bar{X}=3,64$ ). Araştırma görevlileri arasında paylaşılan görevlerin birbirine bağımlı olması, bireysel performansın teşhis edilmemesi veya değerlendirilmemesi, bireysel performansın yönetim tarafından fark edilmemesi veya görmezden gelinmesi sosyal kaytarma davranışının sebebi olarak gösterilebilir.

### **5.1.3. Sosyal Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki.**

Bu çalışma ortaya koymuştur ki araştırma görevlilerinin sosyal kaytarma düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında zayıf, ters yönde ve anlamlı olmayan bir ilişki vardır ( $r = -,255$ ,  $p=0,146$ ). Şeşen ve Kahraman'ın (2014) yaptıkları çalışma ile benzer şekilde sonuçlar örtüşmektedir ( $r=-,17$ ). Örgütsel bağlılığın alt boyutları ve sosyal kaytarma arasındaki ilişki açısından elde edilen sonuçlar benzer şekilde Şen ve diğerleri (2016) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Araştırma görevlilerinin sosyal kaytarma düzeyleri arttıkça, duygusal bağlılıkları azalmaktadır. Güçlü duygusal bağlılık düzeyine sahip olan insanlar bir zorunluluk için değil, kendi isteklerinden dolayı örgütlerinde çalışmaya devam ederler. Araştırma görevlilerinin çalıştıkları üniversitede sosyal kaytarma davranışlarının kontrol altında tutulmaması, sosyal kaytarma davranışlarının azaltılması yönünde politikalar izlenmemesi, kurum çalışanlarının duygusal bağlılıklarını azaltıyor olabilir. Bir kurumun amaçları doğrultusunda çalışanlarını idare etmesi, görevlendirmelerini kurumun vizyonuyla eşdeğer yürütmesi bu açıdan önemlidir. Çünkü kurumda çalışanların asıl işlerini değil başka işlerini yapıyor olmaları kuruma olan bağlılıklarını düşürmektedir denilebilir.

Araştırma görevlileri toplum ve insanlık için, daha iyi bir dünyada yaşayabilmemiz için araştırmalar yapan, problemlerimize çözüm üreten, projeler yürüten bilim insanlarıdır.

Araştırma görevlilerinin ürettikleri fikirlerin kalabalıkta kaybolacağına inanması, çalışmalarında gevşemeye ve daha az gayret göstermelerine neden olmakta ve onları sosyal kaytarma davranışına sürüklemektedir (Tutar, 2016).

#### **5.1.4. Kadro türü.**

33A maddesine bağlı araştırma görevlilerinin doktora eğitimleri bittiğinde üniversitede görevlerine devam etmektedirler ve kadro endişeleri bulunmamaktadır. 50D kadro türünde yer alan araştırma görevlilerinin öğrencilikleri bittiğinde kadroyla ilişkileri kesilmektedir. 50D kadrosunda yer alan araştırma görevlilerinin devam ve duygusal bağlılık düzeyleri önemli ölçüde daha yüksektir. Bu sonuç Tekin ve Birincioğlu'nun (2017) araştırma görevlileri üzerinde yaptığı çalışmayla çelişmektedir. 50D kadrosundaki araştırma görevlilerinin çalıştığı kurumdan ayrılacağını bildiği halde örgüte olan duygusal bağlanmayı ve devam bağlılığını, yıllardır içinde bulunduğu kuruma verilen emek, örgüt ile özdeşleşme, kişisel özellikler ile örgüt arasındaki uyum ile açıklayabiliriz. Aslında en büyük etken ise 50D kadrosunda çalışanların örgüt üyeliğini devam ettirme isteğine karşın işten ayrılma mecburiyeti olabilir.

Araştırma görevlilerinin kadro türüne göre bağlılık boyutlarında farklılık göstermesinin sebebi meslekte yaşadıkları mobbing, kadro belirsizliği, akademik olmayan idari işlerde çalışma ve bu işlerin yoğunluğu gibi sorunlar olabilir (Anıl, Ertuna & Uysal, 2015). Araştırma görevliliği mesleğinin asıl amacıyla örtüşmeyen görevlerin idare tarafından verilmesi, kurum vizyonuna bağlı olan araştırma görevlilerinin duygusal bağlılıklarını düşürüyor olabilir. Mobbing benzeri uygulamalar ile insanların beklentilerinin boşa çıkarılması, hakkı olmayan insanların torpil, kayırma gibi haksız uygulamalar ile hak etmedikleri yerlere gelmesi araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılıklarını düşürüyor olabilir.

50D ve 33A kadrosunda yer alan araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamaları arasındaki en büyük fark devam bağlılığı türünde çıkmıştır. Devam bağlılığı bir

çalışanın örgütten ayrılmasının kendisine ne gibi maddi sonuçlar doğuracağını bilmesi, örgütten ödül beklentisi içinde olduğunun göstergesidir. 50D kadrosunda yer alan araştırma görevlilerinin 33A kadrosunda yer alan araştırma görevlilerinden 0,45 daha yüksek devam bağlılığına sahip olması, 50D maddesinde görev yapan araştırma görevlilerinin üniversiteden kadro beklentisinde olduğunun göstergesi olabilir. Çalışmanın sonucuna göre 33A kadrosunda yer alan araştırma görevlilerinin bağlılık düzeyleri daha düşük çıkmaktadır. Kadro belirsizliği araştırma görevlilerinin en önemli sorunlarından biridir. Ancak bu farklılaşma kadro endişesi yaşayan araştırma görevlilerinin bağlılıklarını yükseltirken kadro endişesi olmayan araştırma görevlilerinin bağlılıklarını düşürmektedir denilebilir.

Araştırma görevlilerinin sosyal kaytarma düzeyleri kadro türüne göre farklılaşmamaktadır. Gerek 33A gerek 50D kadro türünün çalışanları grupla yapılan çalışmalarda kendilerinin kadro türünü bahane ederek herhangi bir şekilde saklanma ve kaytarma davranışı sergilemedikleri söylenebilir. 33A kadrosuna ait çalışanların herhangi bir işsizlik endişesi olmadığı için sosyal kaytarma davranışı sergilememelerini gerektirebilir; fakat bu noktada 50D’li çalışanların gelecekle ilgili belirsizliği, kadro verilmemesi endişesi ile kuruma olan gönül kırgınlığı, şimdiye kadar kuruma verilen emeğin dikkate alınmaması gibi sebepleri aslında sosyal kaytarma davranışı sergilemelerini gerekçelendirebilir. Fakat bütün bunlara rağmen örgüt içinde daha az sosyal kaytarma davranışı ile bireysel çabanın sergilenmesi örgüt içerisindeki görev görünürlüğü ve değerlendirilme ile açıklanabilir.

#### **5.1.5. Cinsiyet.**

Cinsiyet değişkeni açısından sosyal kaytarma ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır ve ortalamaları birbirine çok yakındır. Araştırma görevlilerinin çalışma yerlerine olan bağlılıkları, işten kaçma, sosyal kaytarma davranışları kadın veya erkek olmalarına göre farklılaşmamaktadır. Literatürde cinsiyet değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisinin incelendiği çalışmalarda bazen erkeklerin bazense

kadınların daha yüksek örgütsel bağlılık düzeylerine sahip olduğu tespit edilmiştir (Kantek ve Kartal, 2016; Ulusoy ve Gültekin Benli, 2017).

Geçmişten günümüze geldiğimiz süreçte birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de toplumsal ve kültürel bir değişim yaşanmıştır. Bu tezde ortaya çıkan, kadın ve erkek araştırma görevlilerinin aynı oranda duygusal ve devam bağlılığı düzeylerine sahip olması sonucu, kadınların üniversitelerde rahat istihdam imkânlarına sahip oldukları; kültürel ortamın ve üniversite yönetiminin cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında bir farklılığa neden olmadığı sonucunu bizlere göstermektedir. Dolayısıyla kültürün cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki açısından önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir. Dalgıç'a (2017) göre cinsiyet ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için sistematik bir kültürlerarası araştırma gereklidir. Çalışmamızda kadınların erkeklerle aynı oranda devam ve duygusal bağlılık bağlılığı göstermesi, ülkemizde o eşğin çoktan geçildiğinin, kadınların iş hayatında rahatlıkla yer aldığı göstergesi olarak yorumlanabilir.

Cinsiyet değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir fark olmamasına karşın, kadınların sosyal kaytarma düzeyleri erkeklerden daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç; Özek (2014) ve Özgüven (2017)'in yaptıkları çalışmalarla cinsiyet değişkeninin sosyal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı yönündeki sonuçlarla örtüşürken, Doğan ve diğerlerinin (2012) yaptıkları çalışmanın sonuçlarıyla çelişmektedir. Kadınların duygusal ve fiziksel özellikleri ile yapılan işin uyumsuzluğu, bazı işlerin kadın fitratına uygun olmaması fakat çalışmak zorunda olunması, özellikle evli kadınların ailesel sorumluluklarının fazla olması kadınların sosyal kaytarma davranışında bulunmalarını gerekçelendirilebilir. Kugihara (1999) yılında yaptığı çalışmada kadınların sosyal kaytarma düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kadınların erkeklere nazaran daha mücadeleci ve azimli olmaları, hem ailesine hem işine hem de kendisine zaman ayırarak zamanlarını daha iyi yönetmeleri, sıcak

ve samimi insani ilişkileri ile toplum içindeki arabulucu özelliği çalıştığı kuruma da yansiyarak sosyal kaytarma davranışında bulunma eğilimlerinin düşeceği söylenebilir.

#### **5.1.6. Hizmet süresi.**

Bulgulara göre hizmet süresinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve sosyal kaytarma üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Doğan, Bozkurt, Demir (2012) ve Özek (2014)'in yaptıkları çalışmalarla örtüşmektedir. Bu çalışmada anlamlı bir farklılık tespit edilmemesine karşın tanımlayıcı istatistikler ve literatürdeki bazı çalışmalar araştırma görevlilerinin hizmet sürelerinin örgütsel bağlılığı etkilediği yönündedir. Çalışmanın sonuçları Çöl ve Gül'ün (2005) yaptığı çalışmanın sonuçlarıyla çelişmekte olup, hizmet süresinin duygusal ve normatif bağlılığı azaltan bir etken olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Ayrıca Tekin ve Birincioglu'nun (2017) yaptığı çalışmanın sonuçlarıyla da çelişmekte olup araştırma görevlilerinin buldukları lisansüstü aşama, örgütsel bağlılığın tüm boyutlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Araştırma görevlilerinin 9-10 yıla kadar duygusal ve devam bağlılığı düzeylerinin düşmesi ve sosyal kaytarma düzeylerinin 9-10 yıla kadar sürekli artış göstermesi, gerekli önlemlerin alınmasını gerektiren bir diğer problemdir. Mesleğin ilk yıllarında yüksek düzeyde olan bağlılık, araştırma görevlilerinin eğitim düzeyi arttıkça ve meslekte ilerledikçe değişiklik göstermektedir. Mesleğin ilk yıllarında yer alan araştırma görevlilerine daha fazla görev verilmesi, kurumda adaletli bir görev dağılımının olmadığını göstermesi bakımından duygusal bağlılığını azaltmaktadır. Görev dağılımının adaletli olması, her çalışanın görevinin net olması, mesleğin ilk yıllarında yer alan araştırma görevlilerinin sosyal kaytarma davranışına yönelmelerinin önüne geçebilir. Grup üyeleri eğer grubun hedeflerini anlamlı ve değerli görüyorsa göreve bağlanma düzeyleri yüksek olacaktır. Mesleğe yeni başlayan araştırma görevlilerine kurumun tanıtılması, üniversitelerin vizyon ve misyonu hakkında, bilimin önemine ve araştırma yapanın önemine dair bilgilendirici seminerler yapılması bağlı oldukları

üniversitenin önemini anlamasını ve dolayısıyla göreve bağlılıklarının artmasını sağlayabilir. Hizmet süresi araştırma görevlilerinin yüksek lisans ve doktora eğitimini azami sürede tamamlamaları, uzatmamaları yönünde de önem taşır. Hizmet süresi bağlamında bir limitin belirlenmesi, azami sürelerin kanun çerçevesinde uygulanması ile sosyal kaytarma ve örgütsel bağlılık düzeylerinin değişkenlik göstermesinin önüne geçebilir.

Göreve henüz başlamış olan araştırma görevlilerinin bağlılık düzeyleri, doktorasını bitirmeye yakın ve kadro atanma durumuyla karşı karşıya olan araştırma görevlilerinden daha yüksektir. Doktora düzeyindeki bir araştırma görevlisi akademik anlamda daha bilgili ve daha donanımlıdır. Mesleğe yeni giren araştırma görevlileri ise acemidir ve grup aktivitelerinde, toplantılarda kendilerinden daha fazla hizmet süresine sahip araştırma görevlilerine göre daha az aktif olmaktadır. Yapılacak olan idari işlerde daha bilgili olan araştırma görevlilerinin bu işleri göreve yani başlayan acemi olan iş arkadaşlarının üzerine yıkması, sosyal kaytarma davranışlarını artıran bir etken olarak yorumlanabilir.

Aynı zamanda doktoranın ilerlemesiyle kadro endişesiyle karşı karşıya olan araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılığı azalıyor olabilir. Literatürde yaş ve kıdem değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğuna dair çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalarda çalışılan süre arttıkça kazancın ve kıdem arttığı, bu durumun örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğine dair bulgular mevcuttur (Balay, 2000; Yalçın ve İplik, 2005). Çalışmamızda bunun aksine bir durum ortaya çıkması, araştırma görevliliği mesleği adına sorgulanması gereken bir durumdur. Araştırma görevlileri üniversitenin birçok idari yükünü ve araştırma görevini üstlenmesine karşın, kadro sorunuyla karşı karşıyadır. Hizmet süresinin artması birçok araştırma görevlisi için o üniversiteyle ilişkinin kesilmesi anlamına geldiği için, bu durum örgütsel bağlılığı azaltan bir etki olarak yorumlanabilir.



## 5.2. Öneriler

### Eğitim Yöneticilerine Öneriler

- Araştırma sonuçlarından araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin orta düzeyde çıkması örgütler için önemli bir sorundur. Bir kurumda örgütsel bağlılığı artırmanın yolu; grup üyelerinin birbiriyle uyumlu çalışması, örgütteki her bireyin aynı şekilde önemsenmesi ve ödüllendirilmesinden geçer. Grup içerisinde görevlerin adaletli bir şekilde dağıtımının ve takibinin yapılması, bütün kaynakların örgütün amaçları doğrultusunda etkili bir şekilde kullanılması ve bu yolla sosyal kaytarma gibi davranışlarının önüne geçilmesi çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırabilir.
- Çalışanları ile sağlıklı ilişkiler kurarak kararlara katılımı sağlayan, çalışanlarına güvenen, yeniliğe ve değişime açık yönetim şekli ile çalışanlar arasında koordinasyonu sağlayarak onları örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçiren eğitim yöneticilerinin varlığı araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir.
- Orta düzeyde bulunan sosyal kaytarma davranışlarını azaltmak ve yok etmek için; fakülteadaki tüm araştırma görevlilerinin; toplu görev dağılımlarında, eğitim öğretim faaliyetlerinin düzenlenmesinde ve kendi bölüm içi görev paylaşımlarında, yaptıkları katkıların net olarak belirlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.
- Ortaklaşa yapılan çalışmalarda (makale, kitap özeti gibi) grubun birbiri ile uyumlu çalışması ve grup kaynaşması için örgütteki her bireyin önemsenmesi ve ödüllendirilmesi gerekir.
- Doktora eğitiminin başında olan 4-5 yıl hizmet süresine sahip araştırma görevlilerinin sosyal kaytarma davranışlarını azaltmak için ders dönemi ve özellikle şehir dışında

doktora eğitimi almaları göz önünde bulundurularak daha az görev verilebilir, bölüm içinde diğer çalışanlarla işbirliği yapılabilir.

- 50D ve 33A kadrosundaki araştırma görevlilerinin devam bağlılığını eşitlemek için yönetmeliklerin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Doktora eğitimini tamamlayan tüm araştırma görevlilerine atanma esnasında aynı imkanların tanınması, belli kriterleri elde eden ve yüksek bağlılık düzeyi gösteren araştırma görevlilerinin kadro endişesinin giderilmesi ile 50D'lilerin geçici kadroda yer aldığı düşüncesinin önüne geçilebilir. Bu sayede herkesin eşit olduğu bir kurumda çalıştığını idrak eden 33A ve 50D kadrosundaki araştırma görevlilerinin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algıları yükseltilebilir.
- Üniversitelerin mevcut kalitesinin korunması, eğitim kalitesinin artırılması, beyin göçünün engellenmesi için duygusal bağlılığı negatif yönde etkileyen sosyal kaytarma davranışlarını azaltmak için; araştırma görevlileri tarafından üretilen fikirlerin önemsenmesi, önerilerinin desteklenmesi ve bilime olan katkılarının değerlendirilmesi gerekir.
- Sosyal kaytarma davranışlarını artıran ve örgütsel bağlılığı önemli ölçüde düşüren torpil, kayırma gibi usulsüzlüklerin, adaletsizliklerin, eşitsizliklerin, yolsuzlukların, hak ve hukuksuzlukların ortadan kaldırılması gerekir.
- Özellikle kadro alımlarında yetkinlik ve yeterliliğin dikkate alınması ve görevlere getirilen kişilerin liyakatinin göz önünde bulundurulması gerekir.
- Eğitim yöneticilerinin; üniversitelerin vizyon, misyon ve değerlerine uygun hareket etmesi, eğitim ve öğretimini yenilikçi yaklaşımlarla öğrenci merkezli gerçekleştirmesi, temel hak ve özgürlüklerini savunması, eleştirel düşünme becerisini öğrencilerine kazandırması, küresel çaptaki sorunlara ve ülkemizin sorunlarına karşı duyarlı olması ve çözümler üretmesi, stratejik planlarında yer alan faaliyetleri hayata geçirmesi,

çalışanların doğru kurumda bulduklarını düşünmesini ve çalıştıkları işin önemini anlamalarını sağlayabilir ve bu vesileyle araştırma görevlilerinin duygusal bağlılıkları artırılabilir.

**Araştırmacılar için öneriler:**

- Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler içerisine sosyal kaytarma davranışları eklenerek literatür zenginleştirilebilir.
- 50D kadrosundaki araştırma görevlilerinin devam bağlılıklarının 33A kadrosundakilere nazaran daha yüksek olması araştırılabilir ve devam bağlılığının nedenleri arasında; örgütten ayrılmak istememeye karşın işe son verilmesi ile işten ayrılmanın zorunluluk olduğu durum eklenebilir.
- Bir devlet üniversitesinin eğitim fakültesinde yapılan bu çalışma farklı üniversiteler ve bölümler ile kıyaslanabilir.
- Benzer bir çalışma fakülteadaki aynı bölümde çalışan araştırma görevlilerinin üzerinde gerçekleştirilebilir.
- Daha sağlıklı sonuçlar elde etmek için daha kalabalık çalışma grubunun olduğu bölüm ve fakülteler seçilebilir.
- Örgütsel bağlılık ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi tespit etmek için gözlem ve görüşme gibi veri toplama araçları ile nitel çalışmalar yapılabilir.

## 6. Bölüm

### Kaynakça

- Abdulla, M. H., & Shaw, J. D. (1999). Personal factors and organizational commitment: Main and interactive effects in the United Arab Emirates. *Journal of Managerial Issues*, 77-93.
- Ada, N., Alver, İ., & Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 487-518.
- Akan, D., & Yalçın, S. (2015). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eğitim Ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama*, (11), 123-150.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Alper Ay, F., Ulusoy, H., & Tosun, N. (2015). Akademisyenlerin Çalıştıkları Bölüme Ve Üniversiteye Olan Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Journal Of International Social Research*, 8(36).
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.
- Anık Baysal İ., Baysal G., Aksu G. & Aksu N. (2014). Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*. 4(3) 134-152

- Anıl, D., Ertuna, L., & Uysal, İ. (2015). Türkiye’deki Araştırma Görevlilerinin Mesleki Sorunlarının İkili Karşılaştırma Yoluyla Ölçeklenmesi. *Journal Of Measurement And Evaluation İn Education And Psychology*, 6(2), 279-292.
- Argon, T. (2014). Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzları Ve Kurumsal İtibara Yönelik Algıları Arasındaki İli. *Journal of Turkish Studies* 9 (Volume 9 Issue 2):161-161.
- Atak, M. (2009). *Öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. (Yayınlanmamış doktora tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aydın, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2011). The Effect of Gender on Organizational Commitment of Teachers: A Meta Analytic Analysis. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(2), 628-632.
- Aydın, M. (2000). Eğitim yönetimi. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Babaoğlan, E., & Ertürk, E. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28-2), 87-101.
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram. Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve öğretmenlerde: örgütsel bağlılık. Nobel.
- Balcı, O. (2016). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler ve Yöneticilerin Örgütsel Sinizm, Kendini İşe Verememe (Presenteizm) ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Arnavutköy İlçesi Örneği)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başaran İ.E. (2000). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, Sayı, 59, 125-139.

- Baysal, A. C., & Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Becker, H. S. (1960), "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, Vol:66, pp.32-42.
- Becker, H. S., & Carper, J. (1956). The elements of identification with an occupation. *American Sociological Review*, 21, 341-348.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of occupational Psychology*, 58(4), 277-288.
- Bowlby, J. (1983). Attachment and loss: volume I: Attachment. New York. Tavistock Institute of Human Relations.
- Bozdemir, Y., & Yolcu, H. (2014). Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 287-311.
- Buchanan, J. M. (1994). Ethics and economic progress. *Journal des Economistes et des Etudes Humaines*, 5(1), 196-204.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (2016). Eğitim yönetiminde teori ve uygulama (13. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Butcher, A. C., Stefani, L. A. J., & Tariq, V. N. (1995). Analysis of peer-, self-and staff-assessment in group project work. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 2(2), 165-185.

- Bülbül, A. (2010). *Çalışanların örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne
- Byington, J. R., & Johnston, J. G. (1991). Influences on turnover of internal auditors. *Internal Auditing*, 7(2), 3-10.
- Camilleri, E. (2002). Some antecedents of organizational commitment: Results from an information systems public sector organization. *Bank of Valletta Review*, 25(1), 1-29.
- Can, A. (2018). SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi. Pegem Atıf İndeksi, 001-429.
- Celep, C. (1998). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı. *Eğitim ve Bilim*, 22(108).
- Celep, C. (2000). Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler. Anı Yayıncılık.
- Celep, C. (2004). Meslek olarak öğretmenlik. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ceylan, A. (1998): Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, GYTE Yayın Sayı 2, s.72, Gebze
- Charbonnier, E., Huguet, P., Brauer, M., & Monteil, J. M. (1998). Social loafing and self-beliefs: People's collective effort depends on the extent to which they distinguish themselves as better than others. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 26(4), 329-340.
- Cheng, Y., & Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465-489.

- Chidambaram, L., & Tung, L. L. (2005). Is out of sight, out of mind? An empirical study of social loafing in technology-supported groups. *Information systems research*, 16(2), 149-168.
- Chiu, M. S. (2010). Effects of science interest and environmental responsibility on science aspiration and achievement: gender differences and cultural supports. *Educational Research and Evaluation*, 16(4), 345-370.
- Choi, D., Oh, I. S., & Colbert, A. E. (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1542.
- Chrisela, Y. (2018). *Pengaruh Organizational Justice Terhadap Social Loafing di Kalangan Mahasiswa*. (Master dissertation). Available from <http://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/10291?show=full>
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and applied social psychology*, 14(2), 143-159.
- Collarelli, S. M. (1987). "Comparative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals", *Journal of Applied Psychology*, 72, 558-566.
- Comer, D. R. (1995). A model of social loafing in real work groups. *Human Relations*, 48(6), 647-667.
- Creswell, J. W. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los angeles: University of Nebraska–Lincoln. Sage publications.
- Çakar, N. D., & Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi:" Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.



- Çakır, S., & Sezgin Nartgün, Ş. (2018). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Destek İle Sosyal Kaytarma Davranış Düzeyleri. *Journal Of International Social Research*, 11(55).
- Çavuş Dalakçı, S. (2019). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi: Karabük Üniversitesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük
- Çetin, M. Ö. (2004). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(2).
- Çöl, G., & Ardıç, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 157-174.
- Çöl, G., & 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.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68), 1788-1800.
- Dalgıç, D. (2017). *Hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: hizmet sektöründe bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human relations*, 40(7), 445-470.
- DeLoria, J. E. (2001). *A comparative study of employee commitment: Core and contract employees in a federal agency* (Doctoral dissertation, Virginia Tech). Faculty of the Virginia Polytechnic Institute. Falls Church, VA

- Demirkan, S. (2006). *Özel sektördeki yöneticilerin ve çalışanların bağlanma stilleri, kontrol odağı, iş doyumu ve beş faktör kişilik özelliklerinin araştırılması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirtaş, H. (2010). Dershane öğretmenlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumu. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 177-206.
- Dick, R., Tissington, P. A., & Hertel, G. (2009). Do many hands make light work? How to overcome social loafing and gain motivation in work teams. *European Business Review*, 21(3), 233-245.
- Doğan, A., Bozkurt, S., & Demir, R. (2012). Sosyal Kaytarma Davranışı ile Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(24), 53-80.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 47-80.
- Doğan, S., & Kılıç, A. G. S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29).
- Durna, U., & Eren V. (2011). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Eğriboyun, D. (2013). *Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

- Ersoy, S. (2007). *Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ersoy, S., & Bayraktaroğlu, S. (2010). Örgütsel bağlılık. Editör: Derya Ergun Özler). Örgütsel Davranışta Güncel Konular. İstanbul: Ekin Yayın Evi
- Etemadi, M., Darab, M. G., Khorasani, E., Moradi, F., & Vazirinasab, H. (2015). Social loafing among nurses and its relation with organizational justice. *International Journal of Educational and Psychological Researches*. 1(2), 125.
- Etzioni A. (Ed.). (1961). *Complex organizations: A sociological reader*. Holt, Rinehart and Winston.
- Everett, G. L. (1992). Teacher attitudinal commitment: a function of the school. the teacher and the principles leadership. *Disertation Abstracts International*. 52. 8. 2766.
- Felder, R. M., & Brent, R. (2001). Effective strategies for cooperative learning. *Journal of Cooperation & Collaboration in College Teaching*, 10(2), 69-75.
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35(1), 191-202.
- Glisson, C. and Durick, M. (1988) Predictors of Job Satisfaction and Organisational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-68. <http://dx.doi.org/10.2307/2392855>
- Gök, G.A., & Koca, D. (2016). Sağlık Çalışanlarında Hiyerarşi ve Takım Eğiliminin Sosyal Kaytarmaya Etkisi: Isparta İlçe Hastaneleri Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 354-375.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.

- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim-İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet merkez bankası uygulaması*. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S., & Kutanis, R. Ö. (2009). Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 481-497.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Jackson, J. M., & Harkins, S. G. (1985). Equity in effort: An explanation of the social loafing effect. *Journal of personality and social psychology*, 49(5), 1199.
- Jackson, J. M., & Williams, K. D. (1985). Social loafing on difficult tasks: Working collectively can improve performance. *Journal of personality and social psychology*, 49(4), 937.
- Jones, G. R. (1984), "Task Visibility, Free Riding, And Shirking: Explaining The Effect of Structure and Technology on Employee Behavior", *Academy of Management Review*, 9 (4), ss. 684-695.
- Joo, J. J. (2016). The Effects of Police Organizational Culture & Organizational Commitment on Social Loafing. *The Journal of the Korea Contents Association*, 16(1), 438-444.
- Hall, D., & Buzwell, S. (2013). The problem of free-riding in group projects: Looking beyond social loafing as reason for non-contribution. *Active Learning in Higher Education*, 14(1), 37-49.

- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Harcum, E. R., & Badura, L. L. (1990). Social loafing as response to an appraisal of appropriate effort. *The Journal of Psychology*, 124(6), 629-637.
- Harkins, S. G., & Jackson, J. M. (1985). The role of evaluation in eliminating social loafing. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11(4), 457-465.
- Hart, J. W., Karau, S. J., Stasson, M. F., & Kerr, N. A. (2004). Achievement Motivation, Expected Coworker Performance, and Collective Task Motivation: Working Hard or Hardly Working? 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(5), 984-1000.
- Hoon, H., & Tan, T. M. L. (2008). Organizational citizenship behavior and social loafing: The role of personality, motives, and contextual factors. *The Journal of psychology*, 142(1), 89-108.
- Hoş, C., & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. *Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences*, 20(4).
- Høigard, R., Fuglestad, S., Peters, D. M., De Cuyper, B., De Backer, M., & Boen, F. (2010). Role satisfaction mediates the relation between role ambiguity and social loafing among elite women handball players. *Journal of Applied Sport Psychology*, 22, 408-419.
- İlgin, B. (2010). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda ve sosyal kaytarma ile ilişkisinde, duygusal zekâ ve lider üye etkileşiminin rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
- İlgin, B. (2013). Toplumsal Bir Hastalık: Sosyal Kaytarma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 238-270.

- Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., & Peckham, V. (1974). The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal of experimental social psychology*, 10(4), 371-384.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kafes, M., & Kaya, Ş. D. (2017). Sosyal kaytarma davranışı üzerine yapılmış çalışmaların incelenmesi. *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi/The Journal of Turk & Islam World Social Studies*, 4 (11), 227-245.
- Kantek, F., & Kartal (2016), H. Cinsiyetin Hemşirelerin İş Doyumları üzerine Etkisi: Bir Meta Analiz Çalışması. *Koç Üniversitesi Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi (HEAD)*, 13(2), 151-156.
- Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
- Karadal, H., Saygın, M. (2013) An investigation of the relationship between social loafing and organizational citizenship behavior, *Procedia - Social And Behavioral Science, The Proceedings Of 9th International Strategic Management Conference*, 99 (6), 206–215.
- Karakuş, M. (2008). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Elazığ

- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of personality and social psychology*, 65(4), 681.
- Kaya, N. (2016). *Mobbingin Örgütte Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ile Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Kaya, Y. K. (1993). Eğitim yönetimi: kuram ve Türkiye'deki uygulama (geliştirilmiş beşinci baskı). Set Ofset Matbacılık.
- Kerr, N. L., & Bruun, S. E. (1983). Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. *Journal of Personality and social Psychology*, 44(1), 78.
- Kerr, N. L., & MacCoun, R. J. (1984). Sex composition of groups and member motivation II: Effects of relative task ability. *Basic and Applied Social Psychology*, 5(4), 255-271.
- Kesen, M. (2015). Psikolojik güçlendirme çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını azaltır mı?. *Journal of Yasar University*, 10(38) 6531-6540.
- Kidwell R. E. & Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18(3), 429-456.
- Knoop, R. (1995). Influence of participative decision-making on job satisfaction and organizational commitment of school principals. *Psychological Reports*, 76(2), 379-382.
- Korkmaz, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 117-139.
- Korkut, H., & Yalçinkaya, M. (1999). Araştırma görevlilerinin sorunları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(17), 19-36.

- Köse, O. (2014). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumunda alan araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Kugihara, N. (1999). Gender and social loafing in Japan. *The Journal of social psychology*, 139(4), 516-526.
- Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki: Hastanelerde çalışan sağlık personeli üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 14-37.
- Küçüksüleymanoğlu, R., & Çelik, N. (2014). Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 6(3), 19-43.
- Latane, B. (1981). The psychology of social impact. *American psychologist*, 36(4), 343.
- Latane, B., Williams, K. ve Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: the causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-832.
- Lazear, E. P. 1979. Why is there mandatory retirement? *Journal of Political Economy*, 87: 1261–1284
- Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P., & Mowday, R. T. (1992). Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes. *Journal of management*, 18(1), 15-32.
- Levi, D., & Cadiz, D. (1998). Evaluating team work on student projects: The use of behaviorally anchored scales to evaluate student performance. In. Cal Poly, San Luis Obispo, CA: Psychology and Human Development Department, US Department of Education



- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of management*, 30(2), 285-304.
- Luo, Z., Qu, H., & Marnburg, E. (2013). Justice perceptions and drives of hotel employee social loafing behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 456-464.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human relations*, 40(4), 219-235.
- Masterson, S. S., Levis, K, Goldman, B. M., & Taylor, M. S. 2000. Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43: 738-748.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of applied Psychology*, 74(1), 152.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change. Guilford Press.
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human relations*, 41(6), 467-482.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. San Diego. Academic press.
- Mullen, B. (1983). Operationalizing the effect of the group on the individual: A self-attention perspective. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 295-322.
- Mullins, L. J. (2007). Management and organisational behaviour. Pearson education.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 492-499.
- Oplatka, I. (2016). Eğitim yönetiminin mirası: Akademik bir alanın tarihi analizi. Ankara. Pegem Akademi.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Özdamar, K. (1999). Paket Programları ile İstatistiksel Veri Analizi-1. 2. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Özden, Y. (1997). Öğretmenlerde okula adanmışlık: yönetici davranışları ile ilişkili mi. *Milli eğitim*, 135(7/9), 35-41.

- Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özek, H. (2014). *Örgütlerde Sosyal Kaytarma Davranışı İle Psikolojik İklim İlişkisi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Özgüven, E. (2017). *Kadının çalışmasına yönelik tutumda ve sosyal kaytarma davranışında dindarlık düzeyinin etkisi: Otel çalışanlarına yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D., & Karaa, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Özkan, Ç. (2019). *Çalışanların kişilik özelliklerinin hizmet verme yatkınlıkları ve sosyal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Özsoy, S. A., Ergül, Ş., & Bayık, A. (2004). Bir yükseköğretim çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(2). 0-0
- Öztürk, İ. (2019). Kuşaklararası iş değerleri ve örgütsel bağlılık ilişkisi: vakıf üniversitelerinde bir inceleme. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 18/35 s.179-191

- Pabico, J. P., Hermocilla, J. A. C., Galang, J. P. C. ve De Sagun, C. D. (2015). Perceived social loafing in undergraduate software engineering teams. *Philippine Information Technology Journal*, 1 (2): 22-28
- Penley, L.E., Gould, S. (1988), "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 9, ss.43-59.
- Petty, R. E., Harkins, S. G., Williams, K. D., & Latane, B. (1977). The effects of group size on cognitive effort and evaluation. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 3(4), 579-582.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Promsri, C. (2018). Gender Differences in Organizational Commitment: A Case Study of Public Bank Employees in Thailand. *International Journal For Research In Business, Management And Accounting* (ISSN: 2455-6114), 4(3), 11-18.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *The Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Ritzer, G., & Trice, H. (1969). An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Social Forces*, 47(4), 475-478. doi:10.2307/2574537

- Robbins, S. P. & Judge T. A. (2013). *Organization Behavior*. Retrieved from [http://bba12.weebly.com/uploads/9/4/2/8/9428277/organizational\\_behavior\\_15e\\_-\\_stephen\\_p\\_robbins\\_\\_timothy\\_a\\_judge\\_pdf\\_qwerty.pdf](http://bba12.weebly.com/uploads/9/4/2/8/9428277/organizational_behavior_15e_-_stephen_p_robbins__timothy_a_judge_pdf_qwerty.pdf)
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Salancik, G. R. (1977). *Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior*. Chicago, Illionis. St. Clair Press.
- Selvitopu, A., & Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 171-189.
- Serin, M. K., & Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 435-459.
- Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler: gümrük memurları üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156).
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Sığrı, Ü. (2007). Kamu ve özel sektördeki kişisel ve örgütsel değerlerin uyumlaştırılması üzerine karşılaştırmalı bir çalışma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, Bahar ( 18), 49-62.
- Staw, B. M., & Salancik, G. R. (1977). *New directions in organizational behavior*. St Clair.

- Suliman, A. M. (2002). Is it really a mediating construct? The mediating role of organizational commitment in work climate-performance relationship. *Journal of Management Development*, 21(3), 170-183.
- Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal Of Management And Administration*, 2(3), 49-65.
- Sweeney, J. W. 1973. An experimental investigation of the free-rider problem. *Social Science Research*, 2: 277-292.
- Synnott, K. (2016). Guides to Reducing Social Loafing in Group Projects: Faculty Development. *Journal of Higher Education Management*, 31(1), 211-221.
- Szymanski, K., & Harkins, S. G. (1987). Social loafing and self-evaluation with a social standard. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(5), 891.
- Şama E., & Kolamaz, C. (2011). Destekleyici Ve Geliştirici Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 313-342.
- Şen, E., Tozlu, E., Ateşoğlu, H., & Şahin, Z. (2016). The Effects Of Organizational Commitment On Social Loafing Behaviour At Higher Education Institutions 1. *IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 7(22), 96.
- Şeşen, H., & Kahraman, Ç. (2014). İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının, bireyin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kendi kaytarma davranışlarına etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 43-51.
- Şeşen, H., Soran, S., & Caymaz, E. (2014). Dark side of organizational citizenship behavior (OCB): Testing a model between OCB, social loafing, and organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 5(5), 125-135.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, social, and general psychology monographs*. 126(2), 241.

- Tarcan, G. Y., Yeşilaydın, G., & Karahan, A. Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1), 157-180.
- Taylor, S. E., Peplau, L. A., & Sears, D. O. (2009). Psikoloji sosyal. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tekin, E., & Birincioğlu, N. (2017). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kadro Türü Ve Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 19, 171-196.
- Thanh, V. B., & Van Toan, N. (2018). The Relationship between Organizational Justice and Social Loafing in Ho Chi Minh City, Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 5(3), 179-183.
- Tokmak, M. (2018). *Örgütsel Adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kamu ve özel sektör çalışanları örneğinde araştırılması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın
- Turan, S., Karadağ, E., & Bektaş, F. (2011). Üniversite yapısı içerisinde öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 4(4), 627-638.
- Turhan, M., Demirli, C., & Nazik, G. (2012). Sınıf öğretmenlerinin mesleğe adanmışlık düzeyine etki eden faktörler: Elazığ örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (21), 179-192.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(2), 183-206.
- Tutar, H. (2016). Sosyal psikoloji. Seçkin Yayıncılık. Ankara.

- Ulusoy, H., & Gültekin Benli, D. (2017). Akademisyenlerin Sanal Kaytarma Davranışları: Bir Kamu Üniversitesi Örneği. *Journal Of International Social Research*, 10(54).
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265-283.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Vroom, V., Porter, L., & Lawler, E. (2005). Expectancy theories. *Organizational behavior*. 1(1), 94-113.
- Whyte, W. (1956). "The organization man". Garden City, NY: Doubleday Anchor Books.
- Williams, K., Harkins, S. G., & Latané, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*. 40(2), 303.
- Williams, K. D., Nida, S. A., Baca, L. D., & Latané, B. (1989). Social loafing and swimming: Effects of identifiability on individual and relay performance of intercollegiate swimmers. *Basic and applied social psychology*. 10(1), 73-81.
- Williams, K. D., & Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of personality and social psychology*. 61(4), 570.
- Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yılmaz, İ. (2015). *Organizasyonlarda değişim ve değişime karşı direncin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları ile incelenmesi: Fırat Üniversitesi idari çalışanları üzerine*



*bir araştırma.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Yücel, İ., & Çetinkaya, B. (2016). Birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolü: Kayseri örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(3), 17-30.

## Ekler

### Ek-1 Etik Kurul İzni

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULLARI  
(Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu)  
TOPLANTI TUTANAĞI

OTURUM TARİHİ

OTURUM

SAYISI

29 Haziran 2018

2018-06

KARAR NO 13: Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nden alınan Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Zeynep ERSÖZ'ün "Öğretim Üyelerinin Örgütsel Adanmışlık ve Sosyal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tez çalışması kapsamında uygulanacak ölçek sorularının değerlendirilmesine geçildi.

Yapılan görüşmeler sonunda; Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Zeynep ERSÖZ'ün "Öğretim Üyelerinin Örgütsel Adanmışlık ve Sosyal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tez çalışması kapsamında uygulanacak ölçek sorularının, fikri, hukuki ve telif hakları bakımından metod ve ölçeğine ilişkin sorumluluğu başvurucuya ait olmak üzere uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.

  
 Prof. Dr. Mehmet YÜCE  
 Kurul Başkanı

### Ek- 1 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Merhaba,

Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana bilim dalında yüksek lisans yapıyorum. Aşağıdaki soruları cevaplamanızı rica ediyorum. Vereceğiniz cevaplar ve kişisel bilgileriniz sadece araştırma amaçlı kullanılacak ve kimseyle paylaşılmayacaktır. Çalışmada isimleriniz hiçbir şekilde yer almayacaktır. Fakülte isimleri ikinci kişiler tarafından anlaşılmayacak şekilde kodlanmış ve gizlenmiştir. Çalışmamızda gönüllük esastır. Katılımınız için teşekkürler.

No	Maddeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Kariyerimin geri kalan kısmını bu üniversitede geçirmek beni mutlu eder.					
2	Üniversitemin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.					
3	Üniversiteme karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
4	Bu üniversiteye karşı duygusal bağlılık hissediyorum.					
5	Bu üniversitede kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
6	Bu üniversite benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.					
7	Şu anda bu üniversitede çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.					
8	Şu anda istesem bile benim için işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.					
9	Şu anda bu üniversiteden ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.					
10	Çalıştığım bu üniversiteyi bırakmayı düşündüreceğim seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.					
11	Bu üniversiteye kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12	Bu üniversiteyi bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.					
13	Şu anda bu üniversitede çalışmaya devam etmek için hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Benim için daha avantajlı bile olsa şu an üniversitemi terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.					
15	Şu an bu üniversitede çalışmayı bıraksam suçluluk duyardım					
16	Bu üniversite benim sadakatimi hak ediyor.					
17	Üniversitemi şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.					
18	Üniversiteme çok şey borçluyum.					

## Ek-2 Sosyal Kaytarma Ölçeği

Merhaba,

Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana bilim dalında yüksek lisans yapıyorum. Aşağıdaki soruları cevaplamanızı rica ediyorum. Vereceğiniz cevaplar ve kişisel bilgileriniz sadece araştırma amaçlı kullanılacak ve kimseyle paylaşılmayacaktır. Çalışmada isimleriniz hiçbir şekilde yer almayacaktır. Fakülte isimleri ikinci kişiler tarafından anlaşılmayacak şekilde kodlanmış ve gizlenmiştir. Sorularda bahsi geçen "çalışma arkadaşlarım", fakültede yer alan diğer araştırma görevlisi arkadaşlarınızdır. Çalışmamızda gönüllük esastır. Katılımınız için teşekkürler.

No	Maddeler	Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kısmen katılıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)
1	Çalışma arkadaşlarım, toplu görev dağılımlarında sorumluluk almaktan kaçınırlar.					
2	Kendilerine verilen bir işi başkasına bırakmadan istenen kalite ve zamanda yapmak birinci hedefleridir.					
3	İşi yapacak başkaları varsa, çalışma arkadaşlarım kendilerine verilen görevi değil, kendi istedikleri işi yaparlar/ işin kendi istedikleri kısmına yoğunlaşırlar					
4	Çalışma arkadaşlarım, bireysel hedeflerini grup amaçlarının önünde tutarlar.					
5	Çalışma arkadaşlarım, mesai saatleri içerisinde iş ile ilgili olmayan aktivitelere istikrarlı bir biçimde zaman ayırırlar					
6	Çalışma arkadaşlarım, kendi üstlenmeleri gereken bazı sorumlulukları diğer çalışanlara yüklerler					
7	Çalışma arkadaşlarım, işi yapabilecek kendilerinden başka çalışanlar olduğu zaman, işi yapmak için daha az çaba gösterirler.					
8	Çalışma arkadaşlarım, işin kendi üzerlerine düşen kısmını yapmazlar					
9	Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, ekibimizdeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterirler.					
10	Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer işi yapacak başka çalışanlar varsa daha gevşek davranırlar					
11	Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer diğer grup üyeleri yardım edebilecek durumdaysa, diğer departman veya müşterilere yardım etmek için daha az zaman harcarlar.					
12	Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, işleri başkası yapıyorsa çalışıyor görünür ama kendi paylarına düşen işi yapmazlar					
13	Çalışma arkadaşlarım, ekip veya grup içinde bir işi yapmak için ellerinden geleni en iyi şekilde yaparlar.					

## Özgeçmiş

### Eğitim:

Yüksek Lisans: Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Yönetimi (2016-2019 )

Lisans: Balıkesir Üniversitesi Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği Bölümü 2008-2013 Lisans Derecesi: (3,58/4)

Lise: Gebze Atatürk Lisesi 2003-2006

### Katıldığım Eğitim ve Seminerler:

Beden Dili ve Etkileşim - Mayıs 2013

Anlayarak Hızlı Okuma - Mayıs 2013

### İş/Staj Deneyimlerim:

1- Balıkesir Üniversitesi Necati Bey Eğitim Fakültesi Yazı İşleri (2010-2011)

2- Balıkesir Tam Puan Dershanesi (2013-2014)

3- Gebze Atatürk Anadolu Lisesi Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği (2014- 2015)

### Ödüller ve Puanlar:

1. 2013 NEF Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği Bölüm Birinciliği

2. ALES 2016 İlkbahar= 88

3. YDS 2016 İlkbahar=43

4. KPSS121 =82

### Yabancı Dil:

İngilizce: İyi

### İlgi Alanlarım:

Edebiyat

Kariyer

Bilgisayar