



**T.C**

**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI**

**HİZMET VE İMALAT SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK FARKLARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Melek Fatma ŞENEL**

**BURSA - 2019**





**T.C**

**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI**

# **HİZMET VE İMALAT SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK FARKLARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Melek Fatma ŞENEL**

**Danışman:**

**Dr. Öğr. Üyesi Şenol BAŞTÜRK**

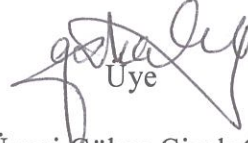
**BURSA – 2019**

T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı'nda 701550018 numaralı Melek Fatma ŞENEL'in hazırladığı "Hizmet Ve İmalat Sektöründe Örgütsel Bağlılık Farkları Üzerine Bir Araştırma" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 23.07/2019 günü 14:00 - 15:30 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin ..... (başarılı / ~~başarısız~~) olduğun ..... (oybirliği / ~~oy çokluğu~~) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)

  
Dr. Öğr. Üyesi Şenol BAŞTÜRK  
Uludağ Üniversitesi

  
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Gökçe Çiçek CEYHUN  
Bursa Teknik Üniversitesi

  
Üye  
Doç. Dr.  
Dr. Öğr. Üyesi Selver YILDIZ BAĞDOĞAN  
Uludağ Üniversitesi


23/07/2019

## Yemin Metni

Yüksek Lisans / Doktora tezi olarak sunduğum “HİZMET VE İMALAT SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK FARKLARI” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntılarının kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

23.07.2019



<b>Adı Soyadı:</b>	Melek Fatma ŞENEL
<b>Öğrenci No:</b>	701550018
<b>Anabilim Dalı:</b>	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
<b>Programı:</b>	Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları
<b>Statüsü:</b>	Yüksek Lisans



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
Çalışma Fko. ve End. İliş. ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 01.07.2019

Tez Başlığı / Konusu HİZMET VE İMALAT SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK FARKLARI / Sektör farklılıklarının örgütsel bağlılığa etkisini araştırmak üzere yapılmış ampirik bir araştırma.

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 101 sayfalık kısmına ilişkin, 01/07/2019 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından (Turnitin)\* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezimin benzerlik oranı % 21'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

01.07.2019

Adı Soyadı: Melek Fatma ŞENEL

Öğrenci No: 701550018

Anabilim Dalı: Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları

Programı:

Statüsü:  Y.Lisans  Doktora

Dr. Öğr. Üyesi Şenel BAŞTÜRK

\* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	: Melek Fatma ŞENEL
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bilim Dalı	: Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	: xi + 97
Mezuniyet Tarihi	: .... / .... / .....
Tez Danışman(lar)ı	: Dr.Öğr.Üyesi Şenol BAŞTÜRK

## HİZMET VE İMALAT SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK FARKLARI

Örgütsel bağlılık; tutumsal ve davranışsal boyutta ortaya çıkan, örgütteki ilişkiyi devam ettirme durumudur. Bu çalışmada; örgütsel bağlılık kavramının önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve ortaya çıkan sonuçlar imalat ve hizmet sektörü düzeyinde incelenmiştir. Çalışmanın ampirik kısmında ise; hizmet ve imalat sektöründe yer alan kuruluşlardaki çalışanlarda bağlılığın hangi derecelerde ve hangi nedenlerden dolayı olduğu araştırılmıştır. Ayrıca, bağlılığı etkileyebileceği öngörülen çeşitli etmenler de incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini; Bursa ilinde imalat sektöründe mavi yaka çalışanlar ve hizmet sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre; imalat sektöründe örgütsel bağlılık anlamlı düzeyde daha yüksek çıkmıştır. Alt boyutlarda ise devam bağlılığı boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur. Sektörler arası fark sonrasında demografik değişkenler imalat ve hizmet sektöründe ayrı ayrı incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan erkeklerin devam bağlılığı daha düşük çıkmıştır. Başka bir sonuç ise aylık gelirdeki artış hizmet sektöründe çalışan bireylerin normatif bağlılığını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Çalışmanın ilginç olan kısmı ise haftalık çalışma saati arttıkça hizmet sektöründe duygusal ve normatif bağlılık yükselmeye başlamıştır. Yanı sıra imalat sektöründe çalışma saatlerinin artması normatif bağlılığın düşmesine neden olmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** İmalat Sektörü, Hizmet Sektörü, Örgütsel Bağlılık

## ABSTRACT

Name and Surname : Melek Fatma ŞENEL  
University : Uludag University  
Institution : Social Science Institution  
Field : Labour Economics and Industrial Relationships  
Branch : Labour Psychology and Human Resources  
Degree Awarded : Master  
Page Number : xi + 97  
Degree Date : .... / .... / .....

Supervisor (s) : Assist. Prof. Şenol BAŞTÜRK

### **THE DIFFERENCES IN ORGANIZATIONAL COMMITMENT BETWEEN SERVICE AND MANUFACTURING SECTORS**

Organizational commitment is a situation of continuation relationship in organization that comes along attitudinal and behavioral. In this study, the importance of organizational commitment, the factors affecting organizational commitment and emerging results are examined at the level of manufacturing and service sectors. In the empirical side of the study, the level and reasons of commitment of manufacturing and service sectors employees are investigated. In addition, various factors that might affect commitment have also been examined. The sample of this study consisted by blue-collar workers of manufacturing and service sectors in Bursa. According to findings of this study, in manufacturing sector the organizational commitment is significantly higher. As for the lower dimensions, a significant difference has been observed. Following the occurrence of intersectoral differences, demographic variables have been analyzed separately in the manufacturing- and service industries. According to the analysis results, male workers in the service industry have the lowest continuance commitment. Another conclusion is that an increase in the monthly income has a positive effect on individuals working in the service industry. An interesting outcome of the study is that the emotional and normative attachment rise with increasing numbers of weekly working hours in the service industry. Contrary to this, increasing working hours cause the normative attachment levels to decrease in the manufacturing industry.

**Key words:** Manufacturing Sector, Service Sector, Organizational Commitment



## **ÖNSÖZ**

Bu tez çalışması dâhil birçok konuda bana destek olan kıymetli aileme, sevdiklerime ve değerli bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan sayın danışman hocam Dr.Öğr.Üyesi Şenol BAŞTÜRK' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Bursa, 2019**

**Melek Fatma ŞENEL**

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

<b>I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....</b>	<b>3</b>
<b>II. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....</b>	<b>4</b>
A. TUTUMSAL BAĞLILIK.....	5
1. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	5
2. Kanter'in Yaklaşımı.....	7
3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı.....	7
4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	8
5. Meyer ve Allen Yaklaşımı.....	9
B. DAVRANIŞSAL BAĞLILIK.....	11
1. Becker'in Yaklaşımı.....	11
2. Salancik Yaklaşımı.....	12
C. ÇOKLU BAĞLILIK YAKLAŞIMI.....	13
<b>III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>14</b>
A. KİŞİSEL FAKÖRLER.....	15
1. İş Beklentileri.....	15
2. Psikolojik Sözleşme.....	16

3.	Kişisel Özellikler .....	16
a.	Yaş .....	17
b.	Cinsiyet .....	19
c.	Medeni Durum .....	20
d.	Eğitim.....	21
e.	Kıdem.....	21
B.	ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER .....	22
1.	İşin Niteliği ve Önemi.....	22
2.	Yönetim ve Liderlik.....	23
3.	Ücret Düzeyi .....	24
4.	Örgüt Kültürü.....	24
5.	Örgütsel Adalet .....	25
6.	Örgütsel Ödüller .....	26
7.	Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması .....	27
8.	İletişim .....	27
9.	İş Sağlığı ve Güvenliği .....	28
C.	ÖRGÜT DIŞI FAKTÖRLER.....	29
1.	Yeni İş Olanakları.....	29
2.	Ekonomik Krizler .....	30
3.	İşsizlik.....	31
4.	Teknoloji.....	31
IV.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	32
V.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	33

## İKİNCİ BÖLÜM HİZMET VE İMALAT SEKTÖRLERİ

I.	EKONOMİK FAALİYETLERİN SINIFLANDIRILMASI.....	36
II.	HİZMET VE İMALAT KAVRAMLARI.....	37

A. HİZMET KAVRAMI .....	37
1. Hizmetlerin Sınıflandırılması .....	38
2. Hizmetlerin Özellikleri .....	39
B. İMALAT KAVRAMI .....	42
1. Üretim Örgütlenmeleri.....	43
<b>III. HİZMET SEKTÖRÜ VE İMALAT SEKTÖRÜ ARASINDAKİ FARKLAR</b>	<b>47</b>
<b>IV. 2004-2017 YILLARI ARASINDA TÜRKİYE'DEKİ TEMEL İŞGÜCÜ GÖSTERGELERİ .....</b>	<b>52</b>
<b>V. TUİK VERİLERİNE GÖRE 2016-2017 YILLARINDA İSTİHDAM EDİLENLERİN SEKTÖREL DAĞILIMLARI VE DEMOGRAFİK VERİLERİ</b>	<b>53</b>

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**HİZMET VE İMALAT SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK FARKLARI:**  
**BURSA İLİ ÖRNEĞİ**

<b>I. AMAÇ VE YÖNTEM.....</b>	<b>63</b>
A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ.....	63
B. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	63
C. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	64
D. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	64
E. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ .....	64
F. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ .....	65
<b>II. ANALİZ VE BULGULAR.....</b>	<b>65</b>
A. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ.....	65
B. BULGULAR VE YORUMLAR.....	66
1. Güvenilirlik Analizi .....	66
2. Sosyo-Demografik Veriler.....	66
3. Tamamlayıcı İstatistikler .....	70
4. Kolerasyon Analizi .....	71
5. Sektöre Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması .....	72

a. Örgütsel Bağlılık Ölçek Puanlarının Yordayıcıları.....	74
b. Duygusal Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Yordayıcıları.....	75
c. Devam Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Yordayıcıları.....	77
d. Normatif Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Yordayıcıları.....	78
<b>SONUÇ.....</b>	<b>80</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>83</b>
<b>EK-1 ANKET FORMU.....</b>	<b>96</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	14
<b>Tablo 2:</b> TÜİK, 2004-2015 Yılları İstihdam Yüzdeleri .....	52
<b>Tablo 3:</b> Yıllar İtibari İle Sektörel Dağılım.....	54
<b>Tablo 4:</b> 2016-2017 Yılları Sektörel Dağılım .....	55
<b>Tablo 5:</b> 2006-2017 İktisadi Faaliyet Kollarına Göre Yıllık Ortalama İş Gelirleri .....	61
<b>Tablo 10:</b> Sosyo-Demografik Özellikler .....	67
<b>Tablo 11:</b> Haftalık Çalışma Saati, Kıdem, Aylık Gelir İle İlgili Dağılımlar.....	69
<b>Tablo 12:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ve Alt Boyut Puanları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	70
<b>Tablo 13:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Alt Boyut Puanları Arasındaki Korelasyon.....	71
<b>Tablo 14:</b> Sektöre Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması .....	73
<b>Tablo 15:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçek Puanlarının Yordayıcıları .....	74
<b>Tablo 16:</b> Duygusal Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Yordayıcıları .....	75
<b>Tablo 17:</b> Devam Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Yordayıcıları .....	77
<b>Tablo 18:</b> Normatif Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Yordayıcıları .....	79

## KISALTMALAR

<b>Bibliyografik Bilgiler</b>	<b>Uluslararası</b>	<b>Türkçe</b>
Bakınız	V.	Bkz.:
Karşılaştırınız	Cf.	Karş.
Karşı görüş	vs.	k.g.
Aynı eser/yer	Ibid.	a.e.
Adı geçen eser	op.cit	a.g.e.
Yazara ait son zikredilen yer	loc.cit	a.y.
Eserin bütününe atf	passim	b.a.
Basım yeri yok	w.place	y.y.
Basım tarihi yok	w.date	t.y.
Çok yazarlı eserlerde ilk yazardan sonrakiler	et. al.	v.d.
Sayfa/sayfalar	p. / pp.	s.
Editör/yayına hazırlayan	ed. by	ed.veya haz.
Çeviren	trans. by	çev.

## GİRİŞ

Son yıllarda örgütsel bağlılık kavramı oldukça dikkat çekmektedir. Ancak birçok kavramla hala karıştırılmaktadır. Örgütsel bağlılığı diğer kavramlardan ayırmak ve bağlılığı arttırmak için doğru bir strateji kurmanın ön koşulu kavram kargaşasını gidermek olacaktır.

Bu amaçla örgütsel bağlılık; bireyin örgütü ile özdeşleşmesi sonucunda örgüt üyeliğini devam ettirme isteğinin seviyesini belirlenmesi şeklinde ifade edilmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 14).

Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek gönüllü olarak örgüt sürecine katılma isteğidir. Ancak bireylerin sosyo-kültürel değerleri inançları ve örgütten beklentileri bireye ve zamana göre farklı olmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılığı etkileyen bir takım faktörler bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık seviyesini etkileyen faktörler içinde; çalışanın demografik verilerini, geçmişteki iş tecrübelerini ve deneyimlerini, yetkinlikleri ya da gelişim isteği ve iş ahlakı gibi bireysel özelliklerini sayabiliriz. Bireysel özelliklerin yanı sıra ücret düzeyi, çalışma koşulları, yönetim şekli gibi örgütsel faktörler ve örgüt dışında sosyal ve ekonomik olarak ülke genelinde yaşanan ekonomik krizler, teknolojik gelişmeler de bağlılığı etkilemektedir.

İşgörende örgütsel bağlılığın oluşması ile birlikte örgütsel anlamda istenilen sonuçlar daha kolay elde edilmektedir. Örgütsel bağlılığın yüksek olması işe gelmeme, işe geç gelme ve işten ayrılma gibi olumsuzlukları azaltırken bireyin örgütüne karşı sadakatini ve üretkenliğini artırmaya yönelik katkılarının olduğu görülmektedir.

Örgüt yaşamıyla ilgili böylesine önemli sonuçları olduğu düşünülen örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Literatürde, örgütsel bağlılığın duygusal ve rasyonel olarak incelendiği görülmüştür (Angle ve Perry 1981; O'Reilly ve Chatman 1986; Meyer ve Allen 1991; Jaros vd. 1993). Temel olarak çalışanın örgüt ile ilişkisini dikkate alan tutumsal bağlılık ve bireyin davranışlarına yönelik oluşan davranışsal bağlılık olarak iki şekilde ele alınmıştır. Yanı sıra bireyin örgütüne karşı birden fazla bağlılık göstermesi durumunu çoklu bağlılık yaklaşımını ifade etmektedir. Bu çalışmada da; hizmet ve imalat sektöründe örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişki



araştırılmıştır. Bu çalışma, imalat ve hizmet sektöründe çalışan bireylerin, örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin farkları incelemeyi amaçlamıştır.

Araştırmanın örneklemini Bursa'daki beş yıldızlı oteller ve araba koltuğu üreten bir imalat fabrikası oluşturmaktadır. 171 veri imalat sektöründe, 139 veri de hizmet sektöründen olmak üzere toplam 310 anket üzerinden çalışma yürütülmüştür.

Türkiye'deki sektörler arasında yapısal değişikliklerin ve çalışan vasıflarının değişiminin örgütsel bağlılık üzerine etkileri, tutumsal bağlılığa ilişkin Allen ve Meyer'in yaklaşımları doğrultusunda incelenmiş ve Meyer ve Allen (1997)'in oluşturduğu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 24 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; örgütsel bağlılığın tanımı, sınıflandırılması ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin kavramsal çerçevesinden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde; ekonomik faaliyetlerin sınıflandırılması, imalat ve hizmet sektörünün tanımı ve sektör farkları yer almaktadır. Ayrıca 2004 ve 2017 yılları arasında TÜİK'in yapmış olduğu istatistiklerden yararlanılarak yıllar itibari ile sektörlerdeki iş gücünün demografik özellikleri ve istihdam oranları tablolar halinde gösterilmiştir.

Üçüncü bölümde ise; hizmet ve imalat sektöründe istihdam edilen kişilerin örgütsel bağlılık seviyeleri araştırılmış ve elde edilen sonuçlar analiz edilmiştir. Sonuç bölümünde ise elde edilen sonuçlar özetlenmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık; örgütlerin devamlılığı ve başarısı açısından yaşamsal bir rol oynamaktadır. Ayrıca çalışan verimliliğini ve işten ayrılma niyetini açıklaması sebebi ile hem iş dünyası hem de birçok akademik çalışmaya konu olmuş bir kavramdır.

Bağlılık kelime anlamı olarak; “Sadakat, adanma ve bağlı olma” anlamlarına gelmektedir (TDK Sözlüğü, 2019). Ancak örgütsel bağlılık pasif bir bağlılıktan ibaret değildir. Bir takım fedakârlıklar sonucu örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Bu nedenle örgüt ve çalışan arasındaki bağ her zaman aktiftir (Mercan, 2006: 9-11).

Örgütsel bağlılığın tarihsel sürecine bakıldığında, 1956’da ilk olarak Whyte tarafından araştırılmaya başlanmıştır. 1960’lara gelindiğinde endüstriyel-örgütsel psikolojinin prensiplerinden yola çıkılmış ve yeni bir kavram olarak ele alınmaya başlanmıştır. 1979’da Porter, Mowday ve Streers örgütsel bağlılığı çalışan ile örgüt arasındaki duygusal bağ olarak yorumlamışlar ve çalışanların örgütün misyon ve vizyonunu benimsediği oranda örgüte bağlanacağını söylemişlerdir (Sarıdere ve Doyuran, 2004: 2-4). Temel olarak örgütsel bağlılık; örgütün misyon ve vizyonunu kabul eden bireyin, bu hedefler yönünde olumlu iş tutumu sergileyerek örgüt üyeliğini devam ettirme eğilimi göstermesidir.

Meyer ve Allen’ e göre; çalışanın örgütüne karşı psikolojik yaklaşımı örgütsel bağlılığı ifade etmektedir. İşgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan ve sonucu olumluysa bireyin örgüt üyeliğini devam ettirme kararı vermesini sağlayan psikolojik bir durum olduğu şeklinde tanımlamışlardır (Allen ve Meyer, 1996: 252-253). Bu tanım doğrultusunda çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin maddi beklentilerin ötesinde, örgütsel bağlılığın manevi bir bağ ile ilgili olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatür incelendiğinde birden fazla tanım bulunduğu ve üzerinde fikir birliğine varılan tek bir tanım olmadığı görülmüştür. Ancak örgütsel

bağlılık iki önemli kavram üzerinden değerlendirilmelidir. Bu kavramlardan birisi sadakat, diğeri ise çalışanın örgütte kalma eğilimidir.

Sadakat; bireyin örgütte görev ve sorumluluk duygusu ile özdeşleşmesi ve duygusal sorumluluk duyması anlamına gelmektedir. Örgütte kalma eğilimi ise; örgüte karşı duyulan duygusal yakınlık veya bireyin kariyerini örgütün bir üyesi olarak devam ettirme eğiliminde olması hali şeklinde açıklamak mümkündür (Çakınberk vd., 2011: 94).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir çalışan diğeri çalışanlara kıyasla daha yüksek performans gösterdikleri görülmektedir. Performansı yüksek olan çalışanların hem örgüte hem de üretime katılımı yüksek olmaktadır. Ayrıca işyerindeki diğeri üyeler ile pozitif ilişkiler kurmaktadır. Sonuç olarak bağlılık işverene kâr artışı, çalışana ise iş tatmini olarak geri dönmektedir (Obeng ve Ugboro, 2003: 83-84). Personel devrinin azalması ve çalışma performansının artmasındaki en önemli etken örgütsel bağlılıktır. Bu nedenle işletmelerin en önemli amaçlarından birisi örgütsel bağlılığı arttırmak olmalıdır.

## II. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Bağlılık ile ilgili birden fazla farklı tanımın bulunmasının asıl nedeni araştırmacıların, örgüt yapısı ve örgütün nasıl bir gelişim sürecinden geçtiği konusundaki görüş ayrılıkları yaşamasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılığın tek bir tanımının olmamasına karşın bağlılığı tutumsal veya davranışsal bir kaynağa dayanması konusunda hemfikir olunmuştur. Örgüt üyeliklerini devam ettirmek isteyen bireyler, tutumsal ya da davranışsal nedenlerle örgütüne bağlı kalmaktadır.

Literatürde tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımı olmak üzere üç sınıflandırma öne çıkmaktadır (Bülbül, 2007: 11). Temelde birbirine benzemelerine rağmen farklı ideolojilerin geliştirilmiş varyanslarıdır. Tutumsal bağlılık; bireylerin örgütü ile arasındaki ilişkiyi ele alırken; davranışsal bağlılık, örgütten ziyade bireylerin davranışlarına yönelik yaklaşımları ele almaktadır. Bu nedenle birey ve grupların örgüt içinde rol fazlası davranış göstermesini içeren tutumsal bağlılık üzerinde örgütsel davranışçılar, davranışsal bağlılık üzerinde ise daha çok sosyal psikologlar yoğunlaşmışlardır (Mowday vd., 1982: 24).

## A. TUTUMSAL BAĞLILIK

Bireyi güdüleyen kalıplı veya sonradan kazanılmış davranışlar tutumlarını oluşturmaktadır. Belirli bir nesneye, kişiye, olaya ya da faaliyete karşı davranışlarımızı belirleyen tutumlar, bireyin alışılmış davranışlarını yansıtmaktadır (Timuroğlu ve Gürkan, 2016: 115).

Tutumsal bağlılık ise; bireyin çalışma ortamında bulunması sonucunda örgüte duygusal olarak bağlanması durumudur. İşgörenin örgütle özdeşleşmesi ve kendini örgüte ait hissetmesini ifade etmektedir (Çöl, 2004: 4-11). Başka bir deyişle tutumsal bağlılık; bireyin çalışma ortamı ile bütünleşmesi sonucu oluşan duygusal bir tepkidir.

Tutumsal bağlılık üç bileşenden oluşmaktadır (Bülbül, 2007: 15) :

- Örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşme
- İşle ilgili faaliyetlere yüksek katılım
- Örgüte sadakat ile bağlanma

Bu bileşenler ile örgütüne bağlı olan bireylerin daha yüksek performans göstererek daha az devamsızlık ve işten ayrılma niyeti içinde olmadan örgüt üyeliğini sürdüreceği söylenebilir. Bununla birlikte tutumsal bağlılık gösteren çalışanlar aktif bir sadakat göstererek örgütün amaç ve değerlerine daha bilinçli katılacaklardır (Varoğlu, 1993: 8). Ayrıca resmi ödül sistemi içinde yer almayan gönüllük esasıyla gerçekleştirilen örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyeceklerdir.

Tutumsal bağlılık farklı şekillerde görülebilir. Literatürde bağlılık ile ilgili yaklaşımların en önemlileri; Allen ve Meyer, Etzioni, Penley ve Gould, O'reilly ve Chatman ile Kanter tarafından oluşturulan yaklaşımlardır.

### 1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni (1975)'ye göre örgütün tutumu bireyin bağlılığına şekil vermektedir. Bireyin üzerindeki otoritesi ve gücü örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Buna göre Etzioni

örgütsel bağlılığı; ahlâki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutta sınıflandırmıştır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 54). Bu boyutlar örgütün gücü karşısında bireyin davranışlarını incelemektedir.

Yaklaşımın boyutları olumludan olumsuz doğru sıralandığında; olumlu ucunda ahlâki bağlılık, ortada hesapçı bağlılık ve en sonda negatif boyut olan yabancılaştırıcı bağlılık boyutu bulunmaktadır.

*Ahlâki Bağlılık:* Bu boyutta birey, örgütün hedeflerini, örgütteki konumunu ve yaptığı işi değerli görmektedir. Her şeyden önce örgütün vizyon ve misyonu ile özdeşleşerek, örgütün kural ve değerlerine inanmayı hedeflemektedir (Schein, 1977: 73).

Başka bir deyişle örgütün amaç ve değerlerinin toplum için faydalı olduğuna inanması sonucu oluşan bağlılıktır. Bu inançla birey, otoriteyi kabullenip örgütteki grupların isteklerine karşı duyarlı olur ve örgüte pozitif yönde etki sağlamaya başlar (Penley ve Gould, 1988: 45-46).

*Çıkara Dayalı Bağlılık:* Birey ile örgüt arasındaki alış-veriş ilişkisini ele alarak bireyin örgüte yaptığı katkıların karşılığı olarak ödül veya fayda elde etmesinin sonucunda ortaya çıkan bağlılık türüdür (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 54). Elde ettiği ödüller doğrultusunda çalışanın bağlılığı olumlu veya olumsuz olarak etkilenmektedir. Adil bir alışveriş olduğuna inanan bireyler örgüt üyeliğini devam ettirmektedir.

*Yabancılaştırıcı Bağlılık:* Bireyin örgüt tarafından istemediği davranışlara zorlanması sonucunda örgüte karşı olumsuz hislerinin olması sonucunda bireyin örgüte bağlılık duymamasına rağmen örgütte çalışmaya devam etmeye zorlandığı durumdur (Balay, 2000: 16). Eğer birey olumsuz hisler nedeni ile yabancılaştırıcı bir bağlılık gösteriyor ise örgüte karşı negatif tutumlar sergileyecektir.

Etzioni'ye göre çalışan mutlaka tek boyutta bir bağlılık sergilemek zorundadır. Bir örgütte eğer birey örgütün amaç ve değerlerini benimsemişse ahlaki bağlılık, ödüllendirici bir sistem etkin ise çıkarıcı bağlılık ve korkutucu bir yapı var ise bireylerde yabancılaştırıcı bağlılık görüleceğini ifade etmiştir.

## 2. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e göre çalışanlar güç ve sadakatlerini örgütlerin ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirmeleri sonucu örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığı; devam bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı, kontrol bağlılığı olmak üzere üç alt boyuta incelenmiştir (Kanter, 1968: 499-500). Ayrıca Etzioni'nin aksine Kanter, bireyin örgütsel bağlılığını belirlerken yalnızca bir tek boyutta değil üç boyutun etkileşim içinde olması gerektiğinden söz etmektedir.

*Devam Bağlılığı:* Birey kendisi için faydalı olan ve kâr elde ettiği şeylerin daimi olmasını örgütün kalıcılığına bağlamaktadır. Bu sebeple örgütün kalıcılığına kendisini adar ve örgüt için üyeliğini sürdürür (Kanter, 1968: 504).

*Özdeşleşme Bağlılığı:* Örgütteki formel veya enformel grupların üyeleri arasındaki özdeşleşme gücüne göre gelişen boyuttur. Grup üyeleri arasındaki çatışmaların yaşanma oranı aza inerek sadakat ve duygusal yönelimler artmaktadır. Bu boyuttaki bağlılık örgütü tehdit unsuru olabilecek dış güçlere karşı korumaktadır (Kanter, 1968: 509).

*Kontrol Bağlılığı:* Örgütün güdülemesi sonucu bireyin örgüt normlarına bağlı olması durumudur. Örgüt üyelerinin yöneticinin emir ve kurallarını devam ettirmesi beklenmektedir. Birey istek ve davranışlarını örgütün hedefleri ve amaçları doğrultusunda şekillendirdiği bağlılıktır (Varoğlu, 1993: 6-7). Örgütün isteklerini doğru ve ahlâki bulan bireyler istenilen davranışları sergiler. Kendi değerleri ile örtüşen isteklere uymanın gerekli olduğunu düşünürler.

## 3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

Bu yaklaşım örgüte bağlılığı; çalışan ile örgüt arasındaki özdeşleşme sonucu oluşan bir bağ olarak ifade etmektedir. Dolayısıyla bireylerin örgüte bağlılık nedeni örgütün özelliklerine ve bireyin özdeşleşme düzeyine bağlıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493). Uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır.

*Uyum Bağlılığı:* Üyelerin bağlılık duymasının temel nedeni belli ödülleri elde etmek ve belli cezalardan da uzak kalmaktır. Bu bağlılıkta, ödülün çekici ya da cezanın itici olması etkilidir (Sığı, 2007: 264).

*Özdeşleşme Bağlılığı:* İşgörenin örgütün bir parçası olarak kalması isteğini ifade etmektedir. İşgörenler kendisini ifade etmek ve örgütten tatmin elde etmek için davranış ve tutumlarını diğer örgüt çalışanları veya çalışan gruplarıyla ilişkilendirmektedir. Başka bir deyişle; bireyin, örgütün bakış açısı ve özelliklerini kabul etmesi ve örgüt üyesi olmaktan gurur duyması durumudur (İlsev, 1997: 13).

*İçselleştirme Bağlılığı:* Birey ve örgüt arasındaki değerlerin uyumuna dayanmaktadır. İşgörenlerin tutumları ve davranışlarının örgütteki diğer üyelerin değerleri ile uyum içinde olması durumunda içselleştirme gerçekleşmektedir (Balay, 2000: 18).

#### **4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı**

Penley ve Gould bu sınıflandırmayı oluştururken Etzioni'nin çalışması olan örgüte katılım modelini temel almışlardır. Etzioni'nin örgütsel bağlılığı açıklamak için kullandığı modellerin (ahlâki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık) oldukça uygun olmasına rağmen gereken ilgiyi görmediğini belirtmişlerdir (Penley ve Gould, 1988: 45). Bunun sebebi olarak modellerin karışık ifade edildiğini belirtmişlerdir. Örneğin Etzioni'nin sunduğu modelde ahlâki ve zorunlu bağlılık olarak adlandırılan iki çeşit duygusal bağlılık bulunmaktadır. Fakat bu iki kavramın aynı kavramlar mı yoksa birbirine zıt iki kavram mı olduklarını anlamak çok güçtür. Penley ve Gould bu bağlılık kavramlarını birbirlerinden ayrı düşünerek açıklamışlardır.

Penley ve Gould örgütsel bağlılığı Etzioni'nin modelinde olduğu gibi; ahlaki, çıkara dayalı ve yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde üç boyutlu olarak sunmuşlardır (Penley ve Gould, 1988: 46-47).

*Ahlâki Bağlılık:* Örgütün kurallarını ve amaçlarını tamamen kabul etmeye dayanmaktadır. Bu bağlılıkta birey, kendisini bulunduğu örgütün amaçlarını gerçekleştirme yoluna adanmakta, doğabilecek bütün başarı veya başarısızlıklardan

kendisini sorumlu tutmaktadır. Ahlaki bağıllık ile örgütüne bağlı olan çalışanlar, işle aşırı ilgilenerek kendi istekleri ile fazla mesaiye kalır veya tatil gününde işyerine gelir. İşle aşırı ilgilenme taktiği sergiler.

*Çıkarıcı Bağıllık:* Çalışanların örgüt yararına ortaya koydukları faaliyetlere karşılık olarak, ödül ve teşvik beklentisi içinde olmalarına dayanmaktadır. Örgüte göre çalışanlar, örgütün amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir. İşgörenler ise kendini sunmak için yönetim ve üstlerinden daha fazla sorumluluk talep ederek, kendini sevdirmeye taktiği ile öne çıkarlar.

*Yabancılaştırıcı Bağıllık:* İşgörenin örgütünü sevmemesinin temel nedeni; örgüt içinde kontrolünün olmamasıdır. Ya da alternatif iş bulma imkânı olmadığı konusundaki düşüncesi yabancılaştırıcı bağıllık duymasına neden olur.

Çıkara bağıllığı yüksek olan bireyler çabası sonucu hak ettiği ödülleri alamazsa işten ayrılmaktadır. Fakat örgütüne yabancılaştırıcı bağıllık ile bağlı olan bir çalışan ödül almasa bile dışarıdaki imkânların daha kötü olduğunu düşünerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedir. Dolayısıyla Penley ve Gould'un sınıflandırmasına göre; çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağıllığın birbirinden çok farklı boyutlar olduğu görülmektedir. Ayrıca Etzioni'nin yaklaşımının aksine üç bağıllık türünün de bireyde bulunabileceğini öne sürmüşlerdir (Gül, 2002: 44).

## **5. Meyer ve Allen Yaklaşımı**

Günümüzde birçok görgül araştırmada en yaygın kullanılan, gerçekliği ve güvenilirliği yönünden kabul gören modeldir.

Allen ve Meyer'in çok boyutlu bağıllık sınıflandırması duygusal, normatif ve devam bağıllığı şeklindedir. Bu örgütsel bağıllık boyutları; birey ile örgüt arasındaki ilişkinin psikolojik boyutunu ifade etmektedir. (Allen ve Meyer, 1990: 8).

*Duygusal Bağıllık:* En basit ifade ile bireyin kendisi istediği için örgüt üyeliğini devam ettirmesidir (Güçlü, 2006: 23). İşgörenlerin kendi hedef ve amaçlarını örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda belirlemesi ve bunların gerçekleşmesi için tüm gücüyle



gayret göstermesidir. İşgören örgütten elde edeceği ekonomik faydaları göz ardı ederek, örgüt başarısını veyahut zararını, kendisine aitmiş gibi kabullenmesi durumudur.

Duygusal bağlılık gösteren bireyler, ailenin bir parçası olduğunu düşündüğü için işyerindeki sorunları kendi meselesiymiş gibi görecektir. Kâr ve zararı içselleştirecektir. Bu nedenle başarılı olmak için daha fazla çalışarak örgütünü sahiplenecektir.

Sonuç olarak bu bağlılık türünü gösteren çalışanların performansında artış olacağı için üretimin veya hizmetin kalitesi artacaktır. Bağlılık ne kadar artarsa performans da doğru orantılı olarak artacak veyahut tam tersi bağlılık azaldıkça bireyin performansında düşüşler olacaktır. Bu nedenle duygusal bağlılık boyutu örgütlerin çalışanlarda gerçekleşmesini en çok istediği boyuttur.

*Devam Bağlılığı:* bireyin mevcut örgütünden ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyeti hesap ederek, örgütte kalmak istemesi durumu ve bundan dolayı meydana gelen bağlılık türüdür (Allen ve Meyer, 1990: 18).

İşgörenin örgütteki harcadığı emeği, geçirdiği zamanı ve bunlar sayesinde elde ettiği statü-para vb. gibi kazanımları örgütten ayrıldığında, kaybedeceği düşüncesiyle duyduğu bağlılık türüdür (Yalçın ve İplik; 2005: 398). İşgören örgütteki kariyerini, varsa kıdemini veya örgütün sunduğu diğer olanakları başka bir deyişle örgüte yaptığı yatırımları ve fedakârlıklarından vazgeçememe durumunda ortaya çıkmaktadır. Devam bağlılığı performansı etkilemez. Örgüte katkısı nötrdür.

*Normatif bağlılık;* bireyin çalıştığı örgüte duyduğu sorumluluktan kaynaklanan inançlarını göstermektedir (Çırpan, 1999: 71). Bu inançlar maddi ya da manevi olmakla birlikte duygusal bir süreci de kapsamaktadır. İşten ayrılma niyeti çalışanın çevresi tarafından eleştirilmesine, bu kararın olumsuz tepkilere neden olacağını düşünmektedir. Bu sebeple örgütte çalışmaya devam etmektedir. Bu bağlamda normatif bağlılık, bireyin örgütte kalmanın doğru ve ahlaki olduğuna inandığından dolayı bu yönde eylemler sergilemeye gereksinim duymasıdır (Balay, 2000: 18).

Normatif, devam ve duygusal bağlılık boyutlarının ortak yönü; çalışanın örgütten ayrılma ihtimalini minimuma indiren bir bağlılığın oluşmasına sebep olmasıdır. Duygusal bağlılık; çalışanların kendi istekleri doğrultusunda, devamlılık bağlılığı; çalışanların örgüte yaptığı yatırımları kaybetmeme isteği ile ilgili, normatif bağlılık ise hissedilen

ahlaki nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır. Örgüt açısından en olumsuz profil üç boyutunda düşük olduğu çalışanlardır.

Öte yandan psikolojik boyutlar bireyin örgüt üyeliğini devam ettirme kararı üzerindeki etkilidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin performansında artış ve işten ayrılma eğiliminde düşüş meydana gelmektedir. Dolayısıyla personel devrini azaltan bu durum örgütü olumlu etkilemektedir.

Wasti (2005)' nin ülkemizde yaptığı bir çalışmada; örgütsel bağlılığın, bireyin sadakati, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi ve işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkiler oluşturduğundan söz etmiştir. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeğine göre yapılan bu araştırma duygusal ve normatif bağlılığı yüksek olan bireylerin performansının örgüte olumlu yansıdığı, fakat devam bağlılığına sahip bireylerin örgüte düşük katkı sağladığını ifade etmiştir (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012: 39).

## B. DAVRANIŞSAL BAĞLILIK

Davranışsal bağlılık; örgütten ziyade bireyin kendi davranışları sonucu oluşmaktadır. İşgören bir davranış sergiledikten sonra bu davranışı sürdürürse, zamanla davranışa bağlanmış olacaktır. Geçen süre içinde söz konusu davranışla uyumlu tutumlar geliştirecek ve bu davranışı tekrarlayacaktır (Bayram, 2005: 129). Dolayısıyla davranışsal bağlılık; bireyin geçmişteki davranışları nedeniyle gerek ekonomik gerekse sosyal faydalar için örgüte bağlı kalma sürecini ifade etmektedir.

Literatür taraması yapıldığında, davranışsal bağlılık ile ilgili Becker ile Salancik'in yaklaşımı öne çıkmaktadır. Bu iki yaklaşım aşağıda incelenmiştir.

### 1. Becker'in Yaklaşımı

Becker' e göre bağlılığın temelinde, ekonomik nedenler yer almaktadır. Çalışanın farklı faaliyetler içinde bulunsada dahi aynı amacı elde etmek için sürekli olarak benzer davranışları tekrarlamasına tutarlı davranışlar denir. Çalışanın bu tutarlı davranışları tekrarlamasının sebebi bu davranışları amaçlarına ulaşmak için araç olarak görmesidir.

Bu nedenle çalışanın örgütüne karşı davranışsal bağlılık gösterdiğini ifade etmektedir. (Becker, 1960: 33-39). Tutarlı bir davranışta bulunan birey, bu davranışı sergilemeyi kesmesi halinde kaybedeceği yatırımları düşünüp, davranışı sergilemeye devam etmektedir.

Becker çalışanın bağlılığının sebebini dört adet yan bahis kaynağı ile açıklamıştır (İnce ve Gül, 2005: 49-53). Bunlar:

*Toplumsal Beklentiler:* Çalışanın içinde bulunduğu toplumun manevi ve sosyal baskısı sebebi ile kendi davranışlarını sınırlandırmasıdır. Bu tip bir baskıya maruz kalan ve sürekli iş değiştiren bireylere güvenilmez gözüyle bakılmaktadır

*Bürokratik Düzenlemeler:* Çalışanın yasal düzenlemelerden dolayı örgütüne bağlılık duyması durumudur. Örneğin emekli aylığı almak için maaşından düzenli olarak yapılan kesintiler bir fonda birikmektedir. Çalışanın işten ayrıldığında bu birikmiş parayı kaybedecek olması örgütüne bağlılığını etkilemektedir.

*Sosyal Etkileşimler:* Çalışan, çevresiyle ilişki kurarken kendisi ile ilgili olumlu düşünceler oluşmasını sağlamaya çalışır. Bu olumlu düşüncelerin sabit kalması için bu duruma uygun davranışları sürekli sergilemek zorunda kalacaktır.

*Sosyal Roller:* Çalışan yaşadığı sosyal durumun gerek ve sorumluluklarını yerine getirmeye kendisini alıştırmış olduğu için başka bir sosyal role uyum sağlayamayacağını düşünmektedir.

## **2. Salancik Yaklaşımı**

Salancik örgütsel bağlılığı; çalışanların davranışlarına ve davranışları aracılığı ile örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlara bağlanması olarak ifade etmiştir. Başka bir deyişle bireylerin ilk önce davranışları sonra bu davranışlarıyla sergilediği faaliyetlerini ve örgütüne karşı ilgisini pekiştiren inançlara bağlanması durumudur (Mowday vd., 1982: 24-26).

Salancik örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal olarak iki boyutta incelemiştir. Davranışa yönelik bağlılığın oluşması için çalışan, örgütü ile arasındaki psikolojik ilişkiyi sürdürme isteği içinde olması gerekmektedir. Psikolojik ilişkinin devam etmesi davranışa

yönelik bağlılığı güçlendiren özelliklerin var olması durumunda gerçekleşmektedir. Kişinin örgütte çalışma kararı aldıktan sonra, bir davranışta bulunma kararının baskı altında olmaması halinde örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymasına neden olacaktır. Dolayısıyla çalışanlar sergilediği davranış ile tutarlı ve bu davranışa bağlı kalacak şekilde yeni davranışlar sergileme eğilimi içinde olacaktır. Tutumsal bağlılıkta ise çalışan ortak değer ve amaçlardan güç bularak bağlılık sergileyecektir (İnce ve Gül, 2005: 53). Dolayısıyla tutum ve davranış arasındaki uyum bireyin örgütsel bağlılığında pozitif etki sağlayacaktır.

Uyuumsuzluk ise çalışanların tutumlarından veya davranışlarından ortaya çıkmaktadır. Tutum ve davranışlarının birbiri ile çatışması durumunda birey gerilim duyacaktır. Dolayısıyla tutum veya davranışından birisini değiştirerek uyumlu hale getirmeye çalışacaktır. Örneğin örgütünü sevmediği halde paraya ihtiyacı olduğu için örgüt üyeliğine devam eden birey, tutumuna aykırı davranış sergilemektedir. Ancak örgüt üyeliğinden vazgeçmeyeceği için bu tutumunu zamanla değiştirecektir. Veyahut uzun yıllar aynı örgütte çalışan bir birey aldığı yeni iş teklifini reddetmesi sonucunda örgütün kendisi için değerli olduğuna inanmaya başlayacaktır (İlsev, 1997: 35-36).

### C. ÇOKLU BAĞLILIK YAKLAŞIMI

Tutumsal bağlılık yaklaşımını farklı yorumlayan Reichers çoklu bağlılık kavramını ortaya çıkartmıştır. Bu yaklaşım; her bireyin örgütüne karşı duyduğu bağlılığın diğer bireylerden farklı olabileceğini öngörmektedir (Balay, 2000: 22). İki farklı çalışanın bağlılık nedenlerini ele aldığımızda birisinin bağlılık nedeni; örgütün uygun fiyatlarla kaliteli ürünleri piyasaya sunuyor olması olurken, diğerinin bağlılığının nedeni örgütün çalışanlara karşı tutum ve davranışları ya da çalışana ilgi ve alakasından olayı oluşmaktadır.

Tutumsal ve davranışsal yaklaşımların temelinde örgütsel bağlılık; örgütün tamamına karşı hissedilen bir bağlılık olarak ele alınmıştır. Ancak çoklu bağlılık yaklaşımı örgütte genel bir bağlılığın olmasının mümkün olmayacağı şeklindedir. Yani bireylerin örgüt içerisindeki gruplara, yönetime veya diğer unsurlara da farklı seviyelerde

ve farklı türlerde bağlılık gösterebileceği ileri sürülmüştür. Bu sebeple diğer iki bağlılık türünden ayrı ele alınmaktadır (Balay, 2000: 24-26).

### III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Sektörler arası bağlılık farklılıklarını tam anlamıyla açıklayabilmek için ilk önce örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere bakılmalıdır. Çünkü kendi içinde örgütsel bağlılığı etkileyen birçok alt boyut bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın seviyesini belirleyen bu faktörleri kısaca; çalışan ile ilgili demografik verileri, geçmişteki iş tecrübeleri ve deneyimleri, yetkinlikleri ya da gelişim isteği ve iş ahlakı gibi bireysel özelliklerini saymak mümkündür. İşgörenin bireysel özelliklerinden yanı sıra örgütsel ve örgüt dışı faktörler de bağlılığı etkilemektedir.

Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörleri farklı şekilde sınıflandıran birçok araştırma vardır. Bu çalışmada ise Northcraft ile Neale'in yaptığı sınıflandırmaya eklemeler yapılarak kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 ana başlık altında ele alınmıştır:

**Tablo 1: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

<b>KİŞİSEL FAKTÖRLER</b>	<b>ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER</b>	<b>ÖRGÜT DIŞI FAKTÖRLER</b>
İş Beklentileri Psikolojik Sözleşme Kişisel Özellikler	İşin Niteliği ve Önemi Yönetim ve Liderlik Ücret Düzeyi Örgüt Kültürü Örgütsel Adalet Örgütsel Ödüller Rol Belirsizliği ve Çatışması İletişim İş Sağlığı ve Güvenliği	Yeni İş Olanakları Ekonomik Krizler İşsizlik Teknoloji

\*Kaynak: Bülbül, 2007: 25

## A. KİŞİSEL FAKÖRLER

Kişisel faktörler ile örgütsel faktörler arasında güçlü bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılığı yüksek olması, bireyin kurumun amaç ve değerlerini benimsemesini, örgütte uzun yıllar çalışmasını etkilemektedir. Kişisel faktörler başlığı altında bireylerin demografik verilerini ve çalışma hayatıyla ilişkili faktörlerini inceleyebiliriz.

### 1. İş Beklentileri

Bireyler artan ihtiyaç ve giderlerini karşılamak amacıyla iş hayatına katılmaktadırlar. Yani hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için örgütleri araç olarak kullanılmaktadırlar. Dolayısıyla örgütün çalışanın beklentisini karşılayabilme kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Uzun süredir örgüt üyeliğini devam ettirmiş çalışanlar, örgütün hedef ve değerlerini benimsemiş olduğunun bir göstergesidir. Çalışanın işyerinden beklentisini anlayıp doğru cevaplayabilmek için işverenlerin çalışan perspektifinden olaylara bakması gerekmektedir. Yerinde ve zamanında yapılan tespitler, örgüt için verimli ve sürdürülebilir bir çalışma kültürü oluşturulmasında büyük rol oynamaktadır. Öte yandan örgütsel beklentiler ile kişisel beklentilerin uyum içinde olması halinde örgütsel bağlılık da bundan olumlu etkilenecektir. Bu nedenle örgütsel beklentiler çerçevesi belli, iyi tanımlanmış ve net olarak ortaya konulmalıdır. (Bülbül, 2007: 25-26).

İşe başlarken bireyin sahip olduğu bağlılığın seviyesi kişisel bir faktör olmaktadır. Ancak bireyin uzun yıllar örgütte kalabilmesi için örgüte bağlı kalma eğilimi içinde olması gerekmektedir. Bu nedenle işe alım sürecinde yeterince bilgilendirilmeyen veya örgütten aşırı beklentileri olan birey, işe başladıktan sonra beklenti uyumsuzluğu yaşayıp hayal kırıklığına uğrayacaktır. Dolayısıyla bu süreçte insan kaynakları çalışan veya yeni işe alınacakların iş tanımlarını açık ve net bir şekilde belirlemelidir. Adaylar işe alınmadan önce mutlaka bilgilendirmeler yapılmalıdır. (Gündoğan, 2009: 19). İşe alım süreci titizlikle yürütülüp tüm adaylar için adil ve şeffaf bir seçim süreci olmalıdır. Her pozisyona doğru yetkinliklere sahip bireyler seçilmelidir. Öte yandan işe alım sürecinden

bir süre sonra yöneticiler tarafından çalışanlar revize edilmelidir. İyi tanımlanmış kişisel ve örgütsel beklentilerin uyumu örgütsel bağlılığı arttıracak unutulmamalıdır.

## **2. Psikolojik Sözleşme**

Örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı beklentiler ve yükümlülüklerin yer aldığı yazılı olmayan dinamik bir sözleşmedir. Aynı zamanda örgütlerde yöneticilerin ve çalışanların iş sözleşmesindeki davranışlarla ilgilisi olmayan kuralların bütünüdür (Gündoğan, 2009: 19-20). Psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt beklentisini dengelemelidir. Çünkü beklentiler dengeli olduğunda sorun yaşama olasılığı ortadan kalkmaktadır. Fakat aksi olduğunda, yani dengesizlik durumunda iki taraf içinde olumsuzluklar ortaya çıkmaktadır. Her zaman istenilen denge durumunun olmasıdır.

Hem çalışan hem de örgüt beklentilere karşılık bulamıyorsa farklı davranışlar sergileme eğiliminde bulunabilirler. Örgütte sorun yaşayan birey işi yavaşlatma, devamsızlık ve işten ayrılma davranışlarına yönelebilir. Örgüt bu davranışlar karşısında çalışanı işten çıkartma ile tehdit eder ya da direkt işten çıkartır. Bunun sonucunda yeniden kalifiye eleman arayışına girer. Bu durum maliyete ve zaman kaybına neden olur. Görüldüğü gibi iki durumda da daha fazla zarar gören taraf hep örgüt olmaktadır. Yapılması gereken ise bu davranışların niyetini iyi bilmek ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçları uyum içinde birleştirerek bireyleri, amaçlara yöneltmek için motivasyonunu sağlamaya çalışmak olacaktır (Seyhan, 2014: 42-43). Pozitif ruh halinde olan bireyin iş tatmin düzeyi artış gösterecektir. Buna ek olarak örgütsel bağlılık gösteren çalışanların diğer örgüt üyeleri ve iletişimde bulunduğu kişilere istekli bir biçimde karşılık beklemeden yardım etmesi, titiz ve düzenli olması veya zamanı etkin kullanması gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış olacaktır.

## **3. Kişisel Özellikler**

İşgörenin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, medeni durumu gibi farklı kişisel özellikleri veya işe başlamadan önce yapılan kişisel fedakârlıkları, işe başladıktan sonra

kıdem, emeklilik ve benzeri örgütsel yatırımları örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Aşağıda bu faktörlerin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğinden tek tek bahsedilmiştir:

#### *a. Yaş*

Yaş değişkeni ile ilgili her sektörde yapılan birçok araştırmada, yaşın örgütsel bağlılıkla doğrusal bir ilişki içinde olduğunu, yani yaş arttıkça bağlılığın da arttığından söz etmişlerdir. Angle ve Perry (1981), Luthans (1987), Mathieu ve Zajac (1990) yaptığı araştırmalarda yaş arttıkça bağlılığın arttığını gözlemlemiştir (Çöl ve Gül, 2005: 294).

Artan yaş ile birlikte çalışanların farklı eğitimler alma imkânları azalmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanın yaşının ilerlemesi sonucu, iş alternatifleri azalabilir veyahut örgütten ayrılmanın birey için maliyetinin artması nedeniyle zorunlu bağlılık davranışlarına yöneleceği de söylenmiştir (Türkoğlu, 2011: 44). Eğitim hayatı yeni bitmiş genç çalışanlarda ise iş tecrübesi ve deneyimi daha az olacağı için sektördeki iş imkânları kısıtlıdır (Cohen, 1993: 145).

Rowden'in araştırmasına göre yaşı ilerleyen çalışanların yeni iş bulmasının zor olacağı, alternatif iş olanaklarının azalması ve yeni iş bulma maliyetinin yükseği caydırıcı olmaktadır. Bu nedenle yaş aldıkça çalışanların örgütsel bağlılıkları arttığını gözlemlemiştir. Buna karşın Kirel ise yaptığı bir araştırmada genç çalışanların işlerini eğlenceli bulduklarını ve bu yüzden istekli çalıştıklarını, yaşı ilerlemiş çalışanlara göre de örgütlerine daha bağlı olduğunu tespit etmiştir (1999: 133).

Allen ve Meyer (1984) ' e göre ise; yaş faktörünün örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelenirken her boyuta tek tek bakılmalıdır. Yaş ile bağlılığın boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada duygusal bağlılık ve yaş arasındaki pozitif bir ilişki varken, devam bağlılığı ve yaş arasında hiçbir ilişki bulunamamıştır.

Öte yandan genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre daha az bağlılık göstermesinin nedenlerini Salancik şu şekilde özetlemiştir (Seyhan, 2014: 44) :

- Hizmet süresi, kariyer ile paralellik göstermektedir. Örgütteki kıdem uzun olması bireyin görev ve sorumluluklarının artacağı daha iyi pozisyonlara gelmesine imkân sağlayacaktır. Bu nedenle dolaylı olarak kıdem süresi yaşı da



etkilemiş olacaktır. Aynı örgütteki genç çalışanlara nazaran, ileri yaş çalışanların kariyer basamaklarını çıkması daha kolay olmaktadır.

- Genç çalışanlara yeni işlere atılmak daha cazip gelirken, yaş almış çalışanları risk alma konusuna daha temkinli yaklaşmaktadırlar. Bu nedenle yaş almış çalışanların tecrübe ve deneyimleri genç çalışanlara kıyasla daha fazla olmaktadır. Bunun yanı sıra tecrübelerine daha fazla güvendikleri için ileri yaştaki çalışanların iş tatminleri de yüksek olacaktır.
- Yaş ile örgütsel bağlılık arasında paralel bir ilişki bulunmaktadır. Yaş arttıkça bağlılığın artmasının sebebi çalışanların uzun yıllar örgütüne yaptığı değerli yatırımların sonucu yeni iş alternatifleri ve diğer örgütlerin çekiciliğini ortadan kalkmasıdır. Buna karşın örgütsel bağlılığı düşük olan genç çalışanların da işten ayrılma eğilimleri daha yüksektir.

Örgütlerin durağan bir yaş kriteri olmadığı için genç ve ileri yaşlı bireyler birlikte çalışmaktadır. Bu birliktelik bazen kuşak çatışmalarına neden olmaktadır. Farklı yaştaki bireylerin hayattan beklentileri, haz ve istekleri, yetiştikleri sosyal, kültürel ve ekonomik şartlardan dolayı farklılık gösterebilir.

Her kuşağın kendine özgü bir özelliği bulunmaktadır. Hayata bakış açıları, yönetimden beklentileri, iş yapma kültürü, iletişim tarzı gibi birçok farklılıkları bulunmaktadır. Kuşaklar arası bu beklenti ve algı farkları bireylerin örgütsel davranışlarını etkilemektedir.

Bebek Patlaması (1946-1964) kuşağı ikinci dünya savaşının zor ve kıtlık zamanlarında yaşamalarının bir sonucu olarak hırslı, işkolik, kariyerine sadakat gösteren, takım çalışmasına uyumlu ve bağlı olmak bu bireylerin genel özellikleridir. Çalışmak için yaşamalıyım şeklinde bir bakış açısına sahiptirler. X Kuşağı (1965-1979) ise, yaşamak için çalışmalıyım mottosuyla iş hayatına atılmaktadır. Uyumluluk, uzlaşma, yönlendirme isteği duygusuyla iş motivasyonları yüksektir. İlişkilerine sadıktır. Fakat gerekli görürse iş değişikliğine gidebilir. Yeniliklere adapte olmaya çalışırken diğer taraftan sabır ile kademe atlamayı arzulamaktadır. Y Kuşağı (1980-1999) özgürlüğüne düşkündürler. Eğlenerek çalışma ve hızlı adaptasyona sahiptirler. Hemen yönetici olma beklentisi içindedirler. Harcamak için para kazanmayı tercih etmektedirler. Bu da genç kuşağın hızlı

iş değiştirmesinin beklenen bir durum olduğunu göstermektedir (Aka, 2018: 121-123). Z kuşağı ise s¼rekli ve hızlı değişime uygun, yenilikleri kolay benimseyen yeni y¼zyılın potansiyel internet girişimcileridir.

Gelecek kuşakların iş yapma k¼lt¼r¼ örg¼tlerin geleceğinde önemli rol oynayacaktır. Bu nedenle kuşakların özellikleri iyi analiz edilmelidir. Karar alma mekanizmasında bulunanlar, örg¼t sistemlerinde kuşaklara göre bir takım güncellemeler yapmalıdır.

### ***b. Cinsiyet***

D¼nyada yaygın olarak geleneksel rol beklentileri sonucu örg¼tlerde yaşam erkek rol¼ne uygun tasarlanmıştır. Buna rağmen modern çağda istihdam edilen kadınların sayısı git gide artmaktadır. Bu durum cinsiyetin örg¼tsel bağlılığı etkileyip etkilemediği konusunda yapılan araştırmalarda da artışa neden olmuştur. Bir kısım araştırmacı erkeklerin örg¼tsel bağlılığı daha fazla bir kısmının da kadınların örg¼tsel bağlılığı daha fazla olduğunu ileri sürm¼řtür. Fakat kesin bir fikir birliği sağlanamamıştır.

Erkekler daha yüksek ücretle ve daha iyi pozisyonda çalıştıklarından dolayı daha fazla örg¼tsel bağlılık göstermektedir. Ayrıca ailedeki rol¼ kadınlar kadar baskın olmadığı için örg¼t¼ne daha fazla bağlanmaktadır. Kadınlar açısından bakıldığında ise; örg¼tsel bağlılıkları devam bağlılığı boyutunda olduğu gör¼lmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 399).

Aşağıda kadınların örg¼tsel bağlılığını etkileyen olumsuz nedenler verilmiştir (B¼lb¼l, 2015: 27-28) :

*Aile Yaşantısına Verilen Önem:* Kadınların evle ilgili görev ve sorumluluklarına erkeklerden daha fazla önem veriyor olmaları kariyer hedeflerini ertelemelerine neden olmaktadır. Örg¼t içindeki rol, görev ve kariyerlerine yeterince zaman ayıramadıkları için bağlılıkları erkeklere göre daha d¼ř¼k olmaktadır (G¼ndoęan, 2009: 23).

*İřg¼c¼ne Katılmalarındaki Engeller:* Cinsiyete yönelik negatif tutumlar; k¼lt¼rel, dini ve ahl¼ki yapılar, rol çatışmaları ve erkek çalışanlara yapılan ayrımcılıkların insan kaynakları politikası haline gelmesinden kaynaklanmaktadır. Veyahut toplumdaki ahl¼ki

ve kültürel değerler kadınların bir yerde çalışması yerine evde oturmalarının doğru olduğu görüşüne sahiptir (İnce ve Gül, 2005: 61-64). Bu tarz bir psikolojik şiddete maruz kalan kadınların örgütsel bağlılığı düşük olmaktadır.

Bu görüşlerin tersine, kadınlara fırsat verildiğinde ev, aile ve iş rolleri hep birlikte başarı ile yerine getirmekte olduğunu ve kadınların erkeklere oranla örgütsel bağlılığı daha yüksek olduğunu savunan araştırmacıların görüşleri ise şu şekildedir;

*Örgütlerinde Daha İstikrarlıdır:* Çok sık yapılan iş değişiklikleri kadın çalışanlar tarafından olumsuz karşılanmaktadır. Örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda kadınlar daha istikrarlı olmaktadır. Öte yandan bekâr kadınlar evli kadınlara kıyasla yeni iş imkânlarına daha sıcak bakmaktadır.

*Çalışma Hayatındaki Karşılaştıkları Engeller:* Kadınların işgücüne katılmasında bir takım engellerle karşılaşmaları motivasyonlarını arttırarak örgüte daha fazla bağlanmalarına neden olmaktadır. Çünkü örgüte girerken erkek çalışanlara göre daha fazla engeli aşmış ve örgüte karşı daha fazla özveride bulunmuş olmaları nedeni ile bu fedakârlıklardan vazgeçmek istememektedirler. Ayrıca mevcut işlerinden ayrıldıktan sonra kadınların negatif ayrımcılık sebebiyle diğer örgütlerde yeni iş bulma olasılığı azaltmaktadır. Bu sebeple kadınlar örgütlerinden kolay vazgeçmemektedir.

Sonuç olarak her ne kadar fikir birliği sağlanamasa da kadın çalışanların grup olarak erkeklere nazaran daha fazla bağlılık gösterdiği gözlemlenmiştir (Sığırı, 2007: 265).

### ***c. Medeni Durum***

Örgütsel bağlılığın medeni durum ile ilişkisini inceleyen çok az araştırma olmuştur. Dolayısıyla medeni durumun örgütsel bağlılığı etkilediği konusunda kesin bir sonuç elde edilmemiştir. Ancak medeni durumun evli çalışanların ailesine karşı maddi sorumlulukları olması nedeniyle örgütüne yaptığı yatırımlarını kaybetmek istememektedir. Bu nedenle işten ayrılmayı göz alamamaktadır (Özkaya vd., 2006: 80).

Evli ve boşanmış bireyler ise (özellikle kadınlar) örgütten ayrılmayı bekârlara göre daha zor ve maliyetli görmektedirler. Bu durumdaki bireylerin normatif ve devam bağlılıkları yüksek olmaktadır (Güçlü, 2006: 64-65).

#### ***d. Eğitim***

İşgörenlerin eğitim düzeyi örgüte olan bağlılıklarını etkileyen başlıca unsurlardan birisidir. Eğitim ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki vardır (Gündoğan, 2009: 26). Yükselen eğitim düzeyi ile birlikte çalışanların örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Bunun sebebi ise daha yüksek eğitim düzeyinde olan bireyin, çalıştığı örgütün sunduklarından daha fazlası için beklentiye girerek dışarda daha fazla iş alternatifinin olduğunu bilmesinden kaynaklanmaktadır.

Yükselen eğitim düzeyi ile birlikte bireyin işe ve iş hayatına yüklediği anlam ve iş beklentileri de yükselmektedir. Eğitime yapılan yatırım ve harcanan zamana karşılık çalışma koşulları ve ücret ile ilgili beklentiler artmaktadır. Bunun yanı sıra birey iş hayatını sadece para kazanılan bir yer değil, toplumsal statü ve sosyal kimlik olanaklarının da sağlandığı bir ortam olarak görmektedir (Danış, 2009: 17).

Eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar, çalıştıkları örgütü tek seçenek olarak gördükleri için örgüte karşı bağlılık duymaktadır. Örgütten çıkarılma durumunda yeni iş alternatifleri az ve zor olacağından işsiz kalma kaygısı içine girmektedir (Çelebi, 2009: 97).

#### ***e. Kıdem***

Örgütsel bağlılık ile kıdem arasında paralellik mevcuttur. Bireyin örgütünde geçirdiği hizmet süresi, çalışanın örgütüne yaptığı bir yatırım olarak düşünülmektedir. Yatırımlarını kaybetmeyi göze alamayan çalışanlar örgütüne daha fazla bağlanma eğilimi göstermektedir (Pekmezci, 2010: 14).

Örgütte geçen süre arttıkça çalışanların kazanımları da artacak ve bu kazançlar örgütsel bağlılığı etkileyecektir. Buna bağlı olarak çalışanın yaşı yükseldikçe hem kıdemi hem de örgütsel bağlılığı artacaktır (Cohen, 1993: 153-157).

Bu faktörlerin yanı sıra bireye özgü sağlık, aile, çaresizlik, geçim sıkıntısı ve benzeri birçok değişken örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

## B. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Kişisel faktörlerin dışında örgütsel faktörler de bireyin örgütsel bağlılığında oldukça etkilidir. Örgüt kültürü, yönetim ve liderlik tarzları, ücret düzeyleri, işin niteliği ve önemi, rol belirsizliği ve çatışması, örgütsel adalet, örgütsel ödüller ve iletişim örgütsel faktörlerin birkaçını oluşturmaktadır. İşgörenin örgütsel bağlılık duygusuna sahip olması performansında artışa neden olacak ve iş verimliliğini arttırarak örgüt yararına sonuçlar doğuracaktır.

### 1. İşin Niteliği ve Önemi

İşgörenler yaptığı işin kendisi ve diğer insanlar için anlamlı olmasını ister. Bu nedenle vasıfsız çalışanlar için eğitim, yaş ve medeni durum gibi faktörler bağlılığı daha fazla etkiler iken vasıflı üst düzey çalışanlar için rol belirsizliği, otonomi, karar verirken kendi inisiyatifini kullanma ve kararlara katılma gibi değişkenler bağlılık için daha önemli etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Ünler, 2006: 100-101).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi, gerekse iş konusunda özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda işin niteliği ve önemi ile ilgili iş zenginleştirme de bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme; çalışana kendi işiyle ilgili olarak planlama, örgütleme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının artması söz konusu olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 71). Bunun yanı sıra yöneticinin, çalışanların ihtiyaçlarına olan duyarlılığı da örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir.

Çalışan, kendi ihtiyaçlarına duyarlı olmayan bir yöneticinin örgütüne de bağlanabilir. Ancak ihtiyaçlarında tatmin olan kişi, yöneticisine karşı kendisini borçlu hisseder, minnettarlık duyar ve örgüte daha çok bağlanır. Aksi durumda, çalışanlar

örgütte çalışmaya devam etse bile bunun nedeni normatif boyutlu değil, duygusal ya da gereksinim boyutudur. Yöneticinin çalışanlarla aynı dili konuşması çalışanların, yöneticinin değer yargılarını fark etmelerine yardımcı olmaktadır.

## **2. Yönetim ve Liderlik**

Evensel bir kavram olan yönetim; bireylerin diğer insanlarla olan ilişkilerini ve davranışlarını incelemektedir. Bireylerin çabaları aracılığıyla amaçlarına ulaşma süreci yönetim şeklinde ifade edilmektedir (Güney, 2001: 3). Durağan ve kararlı bir yapı olan örgütler yaşamına devam edebilmesi için dinamik ve hareketli bir yönetime sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle Türkiye’de büyük ölçekli örgütler günümüzde çağdaş yönetim modellerini yoğun olarak uygulamaktadır.

Örgütlerin ileriye dönük hedeflerine ulaşması çalışanların hangi yeteneklere sahip olduğu ve bu yeteneklerin örgüt yararına nasıl kullanılacağı ile ilgili stratejiler geliştirilmesi konusuyula alakalıdır. Bu da ancak iyi bir lider ve etkin bir yönetim yapısının ya da mevcut durumun korunması için iyi bir sistemin olmasıyla gerçekleşebilir.

İşgörenlerin hata yapabileceği gerçeği her zaman göz önünde bulundurularak bu konuyla ilgili toleranslı davranmak gerekmektedir. Hata yapmaktan veyahut üstlerin tepkisinden çekinen bireylerin verimli çalışma sergilememesine yol açmaktadır. İlaveten sorumluluk alan bireylerin örgütsel sadakatleri arttığı için motivasyonları daha yüksek olmaktadır.

Yöneticilerin örgüt içindeki yönetim ve liderlik davranışları, örgütsel hedef ve değerlere karşı olan bağlılığı etkilemektedir. Çalışma hayatındaki sorunlar karşısında örgütün amaçlarına yönelik insan kaynaklarını yönetemeyen, çalışanları uzlaştıramayan, kriz anında sorunları çözemeyen, olumlu ve olumsuz duyguları yönetemeyen liderler, bir süre sonra kaos ve verimsizliğe neden olacaktır. Bu nedenle yönetim ve liderlik tarzı çalışanların da örgütsel bağlılığında belirleyici olduğu kuşkusuz ortadadır (İnce ve Gül, 2005: 72-73). Örgütün başarılı olması; liderlerin, çalışanları örgüte çekmesi ve çalışanların çabasını ya da hizmetlerini kurumsal amaca göre örgütlemesine ve denetlemesine bağlıdır.

### 3. Ücret Düzeyi

Ücret, bireyin çalışmasının ana nedenidir. Çalışan için ekonomik ve psikolojik açıdan büyük öneme sahiptir. Ekonomik açıdan ihtiyaç duyduğu veya istediği mal ve hizmete ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Psikolojik açıdan ise artan ücret düzeyi; çalışanın başarısını ve performansındaki artışı ele almaktadır. Bu nedenle ücret düzeyi bireyin hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki sosyal hayatını etkileyen önemli bir faktördür. Ayrıca örgüt açısından bakıldığında ise ücretler maliyet gideri sayılmaktadır. İşgücü piyasasındaki rekabet ortamı düşünüldüğünde istihdam sürekliliği sağlamak, yeterli, adil ve dengeli bir ücret dağılımı yapılmasını gerektirmektedir (Bingöl, 2003: 4012-417).

Örgüt tarafından bağlılığı arttıracak en önemli unsur ücretlerdir. Çünkü ücret düzeyi bir tatmin kaynağıdır. Düşük ücretli çalışanlar örgütlerinde geçici olarak çalıştıklarını düşünmektedirler. Ücret düzeyi; personel devir hızını düşüren, örgütsel bağlılığı arttıran önemli bir kavramdır. Çalışanlar ücret politikasının adil olduğuna inanırsa bağlılığı da inanç düzeyine göre yükselecek veya düşecektir. Ücreti iyi olan işlerin yadsınamaz bir çekiciliği görülmektedir. Bu nedenle diğer örgütlere nazaran yapılan yüksek ödemeler daha üst düzeyde bağlılık sağlayacaktır.

### 4. Örgüt Kültürü

Örgütler; bir yönetim işlevi, bir sistemi, kendine özgü bir kültürel yapısı ve çalışanları arasında hiyerarşisi olan bir yapılardır. Örgüt kültürü de bir örgütü diğer örgütlerden ayıran örgüte has değer ve inançların bütünüdür. Dolayısıyla örgüt kültürü bireylerin düşünce ve davranışlarını şekillendiren kural olarak benimsenmiş alışkanlıklar olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2004: 207).

Örgüt kültürünün çalışanların değerleri ve örgütün hedefleri arasında bağlayıcı bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanda kimlik duygusunun oluşmasını kolaylaştırarak uyum sürecini hızlandırır. Uzlaşma bilincine sahip çalışanlar örgütsel çatışma ve iş stresini en aza indirmektedir (Akıncı ve Coşkun, 2007: 199).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendirmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü bağlılığın sağlanabilmesi için önemi bir faktördür. Örgüt üyesi olan

bireyler davranışlarıyla örgütün kültürel özelliklerini içselleştirdiğini gösterirler. İçselleştirme sonucunda ise köklü gelenekler ahlaksal tavır ve alışkanlıklar edinirler. Bu durumda o örgüt çevrede tanınır, ona göre değerlendirilir, toplumsal standardını, diğer örgüt ve bireylere ilişkisini ve düzeyini yansıtır. Ayrıca her örgüt kültürü ilişkide bulunduğu diğer örgüt kültürlerinden etkilenmekte ve onların da etkilerini taşımaktadır (Demirel, 2009: 119-120). Örgüt kültürü çevresine ters düşmemelidir. Eğer düşerse örgütün yaşamı tehlikeye girebilir. Çünkü örgüt kültürü oluşumlarında örgütlerin birbirlerine katkısı olmaktadır. Çevrenin norm ve değerlerine uyan örgütler çevresine önemli katkıda bulunur.

İlaveten, bürokratik örgüt kültürü egemen olan örgütlere nazaran destekleyici örgüt kültürüne sahip örgütlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık daha yüksek olmaktadır (Şengül Doğan, 2013: 104).

Sonuç olarak örgüt kültürü, bireyi örgüte psikolojik olarak bağlamaktadır. Rashid'in ve değerlerinin de ifade ettiği gibi örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Seyhan, 2014: 53). Yüksek örgütsel bağlılık duygusuna sahip çalışanları olan örgütlerin güçlü bir örgüt kültürü olmakta ve çalışma hayatına yeni başlayanların da bu kültürün bir parçası olma isteği artmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü örgütsel sürekliliğe katkıda bulunarak örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır. Dolayısıyla örgüt kültürü; örgütsel bağlılığın oluşması veya bağlılığın güçlenmesinde olumlu bir etkiye sahiptir.

## **5. Örgütsel Adalet**

Kıt kaynakların bireyler ve sosyal gruplar arasında nasıl dağıtılacağı ve karşılıklı ilişkilerde bireylerin nasıl davranacağı sosyal adalet kavramını ortaya çıkarmıştır. Adalet algısı çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği için örgütsel bağlılık açısından oldukça önemli bir faktördür. Tarafsızlık ve eşitlik ilkesi ile çalışanlar arasında adaletin sağlanması için kaynaklar doğru yönlendirilmelidir. Öte yandan çatışmaların çözülmesindeki karar verme sürecinde işlemsel bir adalet oluşturulmalı ve karar alma sürecinde objektif olunmalıdır. Bu adaletin sağlanmasında yöneticiye duyulan güven de örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Yürür, 2012: 189-224). Maddi ve ekonomik değerlerin



paylaşımındaki adaleti yanı sıra çalışanların örgüt içi iletişimde kültürel, dini, sosyal ve demografik özelliklerine bakılmaksızın adil ve tarafsız olunmalıdır.

Örgütteki uygulamaları adaletli olarak algılayan bireyin, önce yöneticilere duyduğu güvende bir artış olmakta, daha sonra da örgüte olan bağlılığı olumlu yönde etkilenmektedir. Düşük performans, etkisi olmayan planlama veya değerlendirmenin çalışanın adalet algısını olumsuz etkilediği ve bunun kaçınılmaz sonucu olarak da çalışanların örgütten ayrılma eğilimi sergiledikleri gözlemlenmiştir (Gündoğan, 2009: 34-35). Dolayısıyla örgütsel adaletin sağlanması çalışanın sadakatini arttıran bir uygulamadır.

## **6. Örgütsel Ödüller**

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden birisi de ödüllerdir. Çünkü ödüllerin yeterli ve adil biçimde dağıtılması çalışanın örgütsel bağlılığını arttıran bir faktördür. Ödüller, çalışanın işinde göstermiş olduğu başarı neticesinde verilmesi gerekmektedir. İşgörenin performansını arttırmak ve onların örgüt üyeliğini devam ettirmesini teşvik etme veya çalışanları motive etme amacıyla çerçevesi belli olan ödül sistemleri oluşturulmalıdır. Örgütsel ödüllere bir başarı olmadan kolaylıkla ulaşan birey ödülün kazanım sonucunda değil, örgüt tarafından herkese verilen sıradan şeyler olarak algılanmasına neden olur (Bülbül, 2007: 45-46). Başka bir deyişle, ödüller başarılı performans gösteren çalışana teşekkür edilmesinin farklı bir yoludur. Bu teşekkür, bireyin örgüte karşı olan tutumunu belirleyecektir. Bu nedenle ödüller bir çeşit güdüleme aracı olarak önemli bir etken olmaktadır.

Ayrıca ödül sistemi oluşturulurken bireylerin değişen ihtiyaç ve istekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Ödüllerin bu doğrultuda olması işin ve örgütün cazibesini arttıracaktır.

## **7. Rol Belirsizliği ve Rol atışması**

Bu faktör direkt olarak örgütsel temellidir. Çünkü örgütteki statüsüne göre bireylerin yapacağı veyahut yapamayacağı davranışların eksik ve belirsiz olması rol belirsizliği ya da rol çatışmasına neden olacaktır (Bülbül, 2007: 47).

Bireyin, sorumlu olduğu işte ne yapacağını bilememesi, hayatında ilk defa karşılaştığı olağanüstü durum sonrasında neyin doğru neyin yanlış olduğunu kestirememesi, kafasının karışması ve ikilemler arasında kalması durumunda kimlere ve nelere karşı sorumluluklarının olduğunu bilmemesi, gerekli bilgiden yoksun olması durumu rol belirsizliği olarak tanımlanmaktadır (Eray, 2017: 204). Rolü net olmaması neticesinde birey, görevin gerekliliğini yerine getiremez hale gelir. Yanı sıra işyerinde yeterli sayıda çalışan olmadığında bireyin üstlendiği rollerde çıkan rol çatışmaları da çalışanı ikilemde bırakarak performansını düşürmektedir. Örgütteki bu sorunlar ister rol belirsizliği ister rol çatışması olsun örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyecek ve çalışanın örgüte bağlılığını azaltacaktır (Adıgüzel, 2012: 164).

Bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için çalışanalara ve yöneticilere işle ilgili mutlaka geri bildirim verilmelidir. Eğer verilmezse, performans gelişimi sağlanmaz. Gereklili kararlar alınmamış, güçlü ve zayıf yönler belirlenmemiş, eğitim ve gelişim ihtiyaçları karşılanmamış ya da bu ve benzeri açıklıklar giderilmemişse bireyde belirsizlik duygusu baskın olacaktır. Dolayısıyla bu durum strese ve iş tatminsizliğine yol açarak bağlılığı etkileyecektir.

## **8. İletişim**

Bir düşünceenin, duygunun bilgi ve anlayışın bireyden bireye, bireyden topluma, toplumdan bireye veya toplumdan topluma aktarılma sürecine iletişim denmektedir. Günümüzde ise sosyal yaşamın içinde yer alan insanlar ve makineler arasındaki etkileşim de iletişim kavramına eklenmiştir (Güney, 2001: 195-197). İletişim, örgütün içyapısında yönetim açısından bilgi ve düşünceleri doğru ve eksiksiz bir şekilde aktarılabilmesini kolaylaştıran önemli bir ihtiyaçtır. Örgütün işleyişi için iletişim bir gerekliliktir. Ayrıca örgütlerin de birbirleri ile ilişkisi iletişim yoluyla olmaktadır. Yanlış ve eksik örgütsel

iletişim sonucunda örgüt içindeki eylemler kontrol edilemeyerek birçok hata yapılabilir. İşgörenler bu olumsuzluklardan etkilenerek örgütüne karşı sadakatini yitirebilir. Dolayısıyla iletişim örgütsel bağlılığı etkileyen hayati faktörlerden birisi olmaktadır.

Yönetimin çalışana aktardığı her bilgiden sonra çalışan örgüt için değerli olduğu hissine sahip olacaktır. Bilginin içeriğine göre çalışanın tatmin olma miktarı örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesini kolaylaştıracaktır. Böylelikle örgüte duyulan bağlılık etkilenecektir (Güllüoğlu, 2012: 87-88).

Örgütlerde sağlıklı ve etkili bir iletişim sisteminin bulunması bireylerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Yöneticilerin bilgileri eksiksiz ve tam zamanında çalışanlara aktarması iş ortamını güçlendirmektedir. Dolayısıyla doğru ve düzgün bir şekilde kurulan iletişimin çalışanların bağlılık düzeylerini arttırdığı ifade edilmiştir (Çöllü ve Summak, 2010: 278-279).

## **9. İş Sağlığı ve Güvenliği**

Hem insani hem de ekonomik boyutu olan iş sağlığı ve güvenliği işveren ve çalışan açısından büyük öneme sahiptir. Modern toplumlarda örgüt çalışanın sağlığını ve güvenliğini koruyucu yasal düzenlemeler bulunmaktadır. İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin faaliyetler çalışan verimliliğini ve örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Yanı sıra uygulanan stratejiler örgüt imajını etkileyerek rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Bingöl, 2013: 590-591).

Aytaç vd. (2018)'nin metal sanayide istihdam edilen kadınlar ile ilgili yapmış olduğu bir çalışmada, kadınların kas ve iskelet sisteminden kaynaklanan sorunlar yaşadığı gözlemlenmiştir. Bununla ilgili uzun süre ayakta kalmak, yük kaldırma ve bilinçsiz taşıma işlemlerine maruz kaldıkları söylenebilir.

Dezavantajlı ve özel riskli gruba dâhil olan kadın çalışanlar, fabrikalarda iş sağlığı ve güvenliği açısından daha az riskli ortamlarda çalıştırılmaktadır. Buna rağmen yapılan araştırma sonucuna göre tehlikeli ve çok tehlikeli işlerde kadın çalışan sayısının arttığı gözlemlenmiştir. Fabrika yönetimi kadınların erkeklere göre sorumluklarını daha özenli bir şekilde yerine getirdiklerini ve aynı verimlilikte çalıştıklarını tespit etmiştir (Aytaç

vd., 2018: 80-85). Örgütlerde çalışanın beden ve ruh sağlığı ile ilgili güvenlik kültürünün yerleşmesi hem iş kazalarını önleyecek hem de örgütsel bağlılığı pozitif yönde etki edecektir.

### C. ÖRGÜT DIŞI FAKTÖRLER

Örgütlerin kendi iç çevresinin yanı sıra sosyal, politik, ekonomik ve benzeri faktörlerin yer aldığı bir dış çevresi vardır. Bağlılığı etkileyen faktörlerin spesifik olması nedeni ile örgütleri bu dış çevreden ayrı düşünmek olanaksızdır. Dolayısıyla kişisel ve örgütsel faktörler dışında bağlılığı etkileyen örgüt dışı birçok faktör bulunmaktadır. Birkaçı şunlardır:

#### 1. Yeni İş Olanakları

Bireyler istihdam edildikten sonra alternatif iş olanaklarının varlığı örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktördür. Sınırlı iş fırsatları yüksek bağlılık ile sonuçlanmaktadır. Bu nedenle yeni iş olanakları ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Daha az alternatifi olduğu ve başka bir işe girmenin güç olacağını düşünen bireylerin bağlılıkları daha fazla olmaktadır (Esmer ve Yüksel, 2017: 263).

Bireyin istihdam edilmeden önce ve istihdam edildikten sonraki örgütsel bağlılık seviyesinde farklılıklar görülmektedir. İşe başlamadan önceki ve ilk başlardaki bağlılık seviyesi üç ay sonraki bağlılığı etkilemektedir. İstihdam edilmeden önceki bu bağlılık evresini ön bağlılık olarak nitelendirebiliriz. Yüksek düzeyde ön bağlılık ile işe başlayan bireylerin ilk zaman bağlılığı yüksek olmaktadır. Fakat bireyler uzun vadede düşük bir bağlılık göstermektedir (Bülbül, 2007: 62). Dolayısıyla yeni iş alternatiflerinin az olduğu durumlarda çalışanlar güçlü bir istekle örgütüne bağlı kalacağı söylenebilir.

## 2. Ekonomik Krizler

Küresel ekonomik krizler, istihdamda azalma işsizlikte artış meydana getirmektedir. Dolayısıyla kriz nedeni ile işten çıkarılan çalışanlar hayal kırıklığı ve psikolojik bunalım yaşamaktadır. Çalışmaya devam eden bireyler ise her an işten çıkarılma kaygısı ile endişe ve panik halindedir. İş güvencesizliği sadece işsiz kalan bireyler için değil çalışmakta olan bireylerin de üzerinde etkili olmaktadır. Dolayısıyla bireyin psikolojik durumu örgüt ilişkilerinin zayıflamasına neden olacaktır.

Örgüt açısından ise küresel ve ulusal ekonomik krizlerde birçok olumsuzluk yaşanmaktadır. Dinamik ve değişken çevreye sahip olan örgütler, kriz durumunda daha fazla karmaşıklık yaşayacağı için isabetli kararlar alamayabilirler. Çevresel etmenler de örgütün krize sürüklenmesini hızlandırabilir. Ayrıca katı ve değişime uyum sağlamayan bir örgüt yapısına sahip olunması da krizin üstesinden gelmeyi zorlaştırmaktadır. Örgüt yöneticileri çevresel değişimleri izleme, veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konusunda yeterli ve deneyimli olmalıdır (Kapar, 2012: 84-86).

İyi planlanmış bir stratejik yönetim sayesinde hem çalışanlar hem de örgütün varlığı tehlikeye girmeden kriz doğru bir şekilde atlatılabilir. Başarı ile atlatılmayan krizlerde çalışan şikâyetleri ve devamsızlıkları artar, stres ve panik ortamı oluşan örgütte örgütsel bağlılık azalmaktadır. Bu nedenle başarılı atlatılmamış her ekonomik kriz çalışan ve örgüt açısından büyük sıkıntılara yol açmaktadır. Ancak ekonomik krizlerin bu denli olumsuz sonuçlarına rağmen, örgüt dışındaki kaos ortamı bireyi korkutarak örgütsel bağlılığını arttırmaktadır.

Öte yandan ekonomik kriz döneminde yaşanan iş kaybı, bireyin ailesi üzerinde olumsuz finansal etkilere yol açacağı için örgütler kriz yönetimini iyi planlayarak krizlerin tüm olumsuzluklarını önleyerek, çalışanın zor durumda kalmasına engel olmalıdır.

### **3. İşsizlik**

İşsizlik oranının yüksek olduğu durumlarda çalışanın örgütüne karşı zorunlu bir bağlılık sergilemesi kaçınılmaz olacaktır. İşsiz kaldığı durumda bireyin nakit ihtiyacının karşılanamıyor olması bağlılığını arttıracaktır (Evren, 2017: 83).

Ayrıca işsizlik birey üzerinde psikolojik bir takım sorunlara yol açmaktadır. İştahsızlık, sinir, alkol veya uyuşturucu bağımlılığı gibi çeşitli sağlık sorunlarına bireyin işsiz kalması neden olacaktır. Dolayısıyla uzun süre aşırı dozda yaşanan stres fiziksel ve psikolojik sağlığı bozacak ve bireyin sosyal hayattan kopmasına neden olacaktır.

### **4. Teknoloji**

Örgütler için insan faktörü ne kadar önemli olsa da hızla değişen ve gelişen teknolojik yenilikler de yadsınamaz bir öneme sahiptir. İşgörenin sadece görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi örgütün işleyişini sağlayabilir. Fakat rekabetin egemen olduğu birçok sektörde örgütün başarısını artırma noktasında yetersiz kalmaktadır (Esmer ve Yüksel, 2017: 268). Dolayısıyla örgütler, sektörde söz sahibi olup başarıyı yakalamak adına teknolojik gelişmelere uyum sağlayarak yenilikleri takip etmelidir.

Öte yandan teknolojinin çalışan üstünde oluşturduğu teknik problemleri ortadan kaldırarak maksimum çıktı elde edilmelidir. Teknik süreç, nitelikli çalışanlar tarafından çabuk kavrandığı için yüksek düzeyde kaliteli çıktı elde edilebilir. Bu nitelikli çalışanlar potansiyelinin kalıcılığını sağlamak ancak örgütsel bağlılık kavramı ile mümkün olacaktır. Çünkü örgütsel bağlılık kavramı bireyin performansını düşürmeden örgüt üyeliğini devam ettirmesi konusunda büyük önem arz etmektedir (Sonay, 2013'den akt., Seyhan, 2014: 70). Şüphesiz ki mevcut teknolojik yeniliklerin kullanılması ve bu yeniliklere çalışanların uyum sağlama süreci örgütsel bağlılığı etkileyecektir.

#### IV. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

İşgörenin örgüte bağlılığı ile örgütün kalıcılığı artmaktadır. Bu nedenle her örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırmayı istemektedir. Bireyin örgüt üyeliğine devam etmesini sağlamak için; ücret artışı, terfi, ödüllendirme ve benzeri olanaklar sunulmalıdır. Buna karşın bağlılığı artan çalışanların kariyeri de olumlu etkilenmektedir. Bağlılığın sonucu olarak yönetimde söz sahibi olur, ödüllendirilir, yüksek ücret alır veya terfi eder. Dolayısıyla hem örgüt hem de çalışan için örgütsel bağlılık; işten ayrılma niyetini ve iş tatminini de etkileyen önemli bir kavramdır. Bu nedenle aklında işten ayrılma düşüncesi olan bireylerin örgütsel bağlılığı artırılarak örgüt üyeliği devam ettirilebilir (Gürkan, 2006: 50-53).

İşgörenler çeşitli nedenlerle örgütüne bağlılık gösterebilir. İşgörenin örgütüne karşı bağlılık hissetmesine beklentileri ya da örgütün amaçlarına bağlı olması etki etmektedir. Bu etkiler örgüt açısından olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık kavramları ile örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz özellikleri incelenebilir (Balay, 2000: 61).

Düşük örgütsel bağlılık; bu bağlılığa sahip olan çalışan örgüt adına olumlu çaba sarf etmeyerek hem örgütüne hem de örgüt içindeki gruplara karşı olumsuz tutum ve davranışlarda bulunacaktır. İşe gelmeme, işe geç kalma, işten ayrılma ve performans düşüklüğü sergileyerek örgütü sabote etmeye çalışacaktır. Bu davranışlar sonucunda gelir kayıpları yaşanacak, müşteri memnuniyeti azalacak, şikâyet ve itirazlar artacaktır. Dolayısıyla örgütün yapısı zarar görecektir ve yönetim sorgulanır hale gelecektir (Randall, 1987'den akt., Bülbül, 2007: 63). Öte yandan düşük bağlılık gösteren bireyler uyarıldığı zaman bağlılığında pozitif bir etki olabilmektedir.

İlmlı örgütsel bağlılık; örgütsel özdeşleşmenin eksik olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. İşgören kendi kimliğinden ödün vermeden örgütün bazı değerlerini benimser ve kısmen bağlılık yaşar. Topluma karşı sorumlulukları ve örgütüne sadakati arasında kararsız kalır. Örgüte farklı perspektiften bakan bu çalışan profili aktif bir üretkenliğe sahiptir. Bu nedenle örgütte hem olumlu etkiler ve hem de olumsuzluklara neden olur. Olumlu anlamda etkiler; hizmet süresi, örgüt üyeliğini devam ettirme isteği ve iş doyumu yüksektir. Olumsuzluk ise kararsız kalan bireyin örgütte verimsizliğe neden

olmasından kaynaklanmaktadır. Kısmi bağıllık durumunda jest yapma, yardım severlik ve üretkenlik önemlidir. Çünkü örgütüyle bütünleşemeyen çalışanlar örgütün de beklentilerini karşılayamaz (Seyhan, 2015: 63-64).

Yüksek örgütsel bağıllık; bu bağıllık düzeyindeki çalışan örgütü ile bütünleşmiştir. Örgüt üyeliğini devam ettirmeye güçlü bir istek duymaktadır. Çünkü gerek örgütten gerekse iş arkadaşlarından oldukça memnundur. Verimli çalışarak koyarak örgütteki kararlı işgücünü ortaya koyar. Zira bu durum olumlu gözükse uzun vadede sorun teşkil etmektedir. Çünkü yüksek bağıllık karakter aşınmasına neden olacağı için üretkenliğin yok olmasına, yeniliğe ve gelişime açık olmamaya yol açmaktadır. Yüksek örgütsel bağıllık duyan bireyin işten ayrılması da ancak örgütün yapısı ve kültürünün değişmesi halinde, hayal kırıklığı yaşama ya da hak ettiği ödülleri elde edememe durumunda ortaya çıkmaktadır (Sürvegil, 2007: 51-52). Öte yandan bu çalışanların kendi isteği ile işten ayrılması durumunda yerini doldurmak oldukça zor olacaktır.

Yüksek bağıllık gösteren çalışanlar örgütte daha fazla zaman harcayarak günün büyük bir bölümünü sosyal hayattan uzak geçirmektedirler. Toplumsal yabancılaşma yaşayan bireyler sosyal rolünü kaybedebilir. Aile sorumluklarını göz ardı ederek ev iş dengesini kuramayabilir.

Aynı zamanda bireyin örgüte bağıllığını artırmak için bu işin bir parçası olduğuna inandırmak ve o işe dâhil etmek gerekmektedir. Çalışanları makine gibi görmek değil, düşünen ve üretime katılan bireyler olduğu bilincinde olunmalıdır.

## **V. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR**

Örgütsel bağıllığı yüksek olan bireyler çalıştığı örgüt ile kimlik birliğine girerek güç birliği oluşturması durumudur (Northcraft ve Neale, 1994: 466). Dolayısıyla örgütsel yapı içerisinde işlerini severek yapan çalışanlar verimliliği önemli ölçüde etkileyecektir. Çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek, çalıştığı örgüt yararına çaba sarf etme düzeyini açıklayan örgütsel bağıllığı etkileyen birçok değişken faktör bulunmaktadır. Genelde bireylerin cinsiyeti, yaşı, eğitim seviyesi gibi demografik özelliklerine ilişkin çalışmaların yoğunluğu göze çarpmaktadır.



Cinsiyet değişkeni örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel bir faktördür. Ancak cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisi konusunda fikir birliğine varılamamıştır. Angle ve Perry (1981), Mathieu ve Zajac (1990) göre kadınlar, erkeklerden daha fazla bağlılık göstermektedir (Güçlü, 2006: 58-61). Fakat bu bağlılığın duygusal bağlılıkla bir ilişkisi olmadığını, sadece devam bağlılığı olduğunu öne sürülmektedir. Cheng ve Stockdale (2003) ise; Erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde normatif bağlılık sergilediği sonucuna ulaşmıştır (2003: 470-480). Bir diğer görüş ise yüksek ücret ve iyi pozisyonlarda çalışan erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyi kadınlardan daha fazla olmaktadır (Kurşunoğlu vd., 2010: 110). Literatürdeki çalışma sonuçlarına göre erkeklerin veya kadınların bağlılık düzeylerine ilişkin farklı sonuçlar bulunmuştur.

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de bireyin yaşıdır. Özutku (2008), imalat fabrikasında yaptığı bir çalışmada ise duygusal ve normatif bağlılık örgütsel bağlılığı etkilemezken devam bağlılığı kıdeme göre farklılık göstermiştir. Yine aynı çalışmada yaş değişkenine bakıldığında imalat sektöründe çalışan bireylerde yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark görülmemiştir (2008: 94-95).

Fakat birçok araştırmada yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında paralellik olduğundan birinci bölümde bahsetmiştik. Yaş almış çalışanın genç çalışanlara nazaran, örgüte yaptığı yatırımlar ve yeni iş bulmanın zorlukları açısından örgütlerine daha çok bağlılık göstermektedir. Öte yandan yaş ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki varken devam bağlılığıyla yaş arasında bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir (Allen ve Meyer, 1984: 372-376). Ayrıca her yaş döneminin bireyler üzerinde kendine özgü bir etkisi bulunmaktadır. İşgörenler de içinde bulunduğu yaş döneminde tutum, davranış ve karar vermelerinde bu etkiye maruz kalmaktadırlar. Bu nedenle çalışanların yaşı, örgüte ilişkin istek ve beklentilerini etkileyerek bir takım farklılıkları oluşturmaktadır. Bu farklılıklar çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme isteğini etkilemektedir.

Eğitim seviyesi de örgütsel bağlılığını etkileyen kişisel faktörlerden birisidir. Örgütlerde kuruluş amaçlarına göre çeşitli düzey ve görevlerde, farklı eğitim seviyesinde çalışanlar görev almaktadır. Yaptığı işle ilgili yeterli düzeyde eğitim alan bireylerin bağlılıkları azalırken, yeterli eğitimi olmayan veya gelecekte eğitimine devam etmek istemeyen bireylerin örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Öte yandan Kömürcüoğlu (2003)' nun yapmış olduğu bir araştırmada eğitim düzeyi yüksek

olan çalışanlarda iş tatmini ve işe bağlılık oranları da diğer çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur (Erişim: 20.07.2019).

Eğitim düzeyi artan çalışanların örgütten beklentileri de artmakta ve işten ayrılma durumunda daha fazla eğitilmiş çalışanlar, kendi örgütü dışındaki örgütlerle de uyum sağlayabileceğini düşünmektedir. Bu nedenle çalışanın eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Mowday ve diğ., 1982: 30-31).

Örgüt ve birey bir bütünün vazgeçilmez parçalarını oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramının örgüt ve örgüt üyeleri için ayrı ayrı öneme sahip olduğu görülmektedir.

Bütün örgütler çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları problem oluşturmadan uzaklaştırarak çözüm üreten bireyler olmasını kolaylaştırır. Örgütlerde performans ve rekabet açısından başarılı olmanın veya örgütün hayatta kalmasının en etkili yolu örgüte bağlı çalışanlara sahip olmasıdır (Savery ve Syme, 1996: 14).

## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMET VE İMALAT SEKTÖRÜ

#### I. EKONOMİK FAALİYETLERİN SINIFLANDIRILMASI

İlk defa ekonomik faaliyet Fisher (1939) ve Clark (1940) tarafından üç şekilde sınıflandırılmıştır. Evrensel olarak kabul gören bu sınıflandırma Temel (Tabii) sanayiler, İkincil sanayiler (Sınai) ve Üçüncül sanayiler (Hizmet Sektörü) şeklinde tanımlanmıştır (Şahin vd., 2018: 244).

Temel Sanayi: Tarım, hayvancılık, maden ve orman gibi aracısız doğadan yararlanmaya dayalı sanayi sektörüdür. Başka bir deyişle doğal kaynakların çıkartılarak işlenmesidir (Groover, 2016: 4). Yanı sıra temel sanayiler, ikincil sanayilere ham madde sağlamaktadır.

Türkiye’de birincil sektör; coğrafi koşullar ve dört mevsim yaşanan iklim nedeniyle önemli istihdam alanıdır. Birçok tarım arazisinde modern teknoloji kullanmadan geleneksel usullerle emek-yoğun üretimler yapılmaktadır. Bu nedenle ülkemizde tarımda çalışan nüfus gelişmiş ülkelere göre daha fazladır. Fakat tarım önemli bir istihdam alanı oluştursa bile tarımdan elde edilen gelir istenilen seviyede değildir (Erdoğan ve Erdoğan, 2018: 73-76). Ayrıca gizli işsizlik ve eksik istihdam birincil sanayide daha fazla karşımıza çıkmaktadır.

İkincil Sanayi: Ham madenin işlenmesi ile yeni ürün elde edilme sürecini kapsamaktadır. Başka bir deyişle temel sanayi çıktısı işlenerek yeni ham madde ya da ürünlerin tüketim veya yatırım mallarına dönüştürülmesidir. Veyahut üretilen mallardan modifiyeli ile yeni ürünler elde edilmesidir (Şahin vd.,2018,: 244-245).

İkincil sanayi ağır ve hafif sanayi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ağır sanayi; fabrika ve makinelerden oluşmaktadır. Bu nedenle ağır sanayi büyük yatırımlar gerektirmektedir. Nitelikli işgücü ve karmaşık bir örgüt yapısına sahiptir. Ağır sanayide yeniden imalat sürecine girecek ürünler, makine ve teçhizatı kapsayan yatırım ve ara mallar üretildiği için çok fazla üretim yapılmaktadır. Çimento, demir veya çelik ağır

sanayi ürünlerine örnek verilebilir. Hafif sanayi ise dayanıksız tüketim mallarını içermektedir. Dolayısıyla üretim için büyük yatırımlar gerektiren donanım, makineler ve vasıflı işgücü gerekmemektedir. Metal, cam, seramik, tekstil vb. sektörlerin istihdamında niteliksiz işgücü yeterli iken, elektronik sanayisinde nitelikli işgücü aranmaktadır (Veral, 2008: 5-7).

Üçüncül Sanayi: Hizmet sanayi olarak bilinen üçüncül sanayi ekonominin hizmet endüstrisini oluşturmaktadır. Üçüncül sanayi; yenilikçi ve değişime dayalı insan temelli dinamik bir sektördür. Eğitim, sağlık, turizm, bankacılık, ulaştırma vb. gibi insan odaklı ekonomik faaliyetleri kapsamaktadır. Bu bağlamda en fazla gelişme gösteren sektör hizmet sektörüdür.

## **II. HİZMET VE İMALAT KAVRAMLARI**

### **A. HİZMET KAVRAMI**

Hizmet sektörü; turizm, bankacılık, ulaştırma, haberleşme vb. faaliyetleri meydana getiren ve tarım, madencilik, imalat sektörü dışında kalan bütün faaliyetleri kapsamaktadır.

Öte yandan fiziksel özelliğe sahip somut malların tam aksine soyut ve stoklanması mümkün olmayan, insan ihtiyaçlarının giderilmesi yönelik üretilen veyahut organize edilen faaliyetlerin tümüdür. Aynı zamanda fayda ve tatmin sağlamak üzere tüketicinin kendi kendine yapmayı tercih etmediği veya yapamayacağı işlemlerin çözümünü kolaylaştıran faaliyetlerdir (İslamoğlu ve Aydın, 2016: 24-26). Bu nedenle hizmetler farklı şekilleriyle insan hayatına hitap edip bireyin manevi tatminini sağlayan çok önemli bir unsurdur.

Hizmet sektörü teknoloji temelli olmaktan ziyade insan üzerine kurulu dinamik bir sektördür. Hizmetler ürünler gibi imal edilmediği için talep eden (müşteri) ve ona karşı hizmeti sağlayan (satıcı) da insandır. Hizmet sektöründe çalışanlar doğrudan müşteri ile iletişim kurması nedeniyle hizmetler performans üzerinden değerlendirilir. Bu

durumda hizmetin kalitesi değişken ve talebi esnek olmaktadır. Dolayısıyla hizmet sektörü imalat sektörüne göre daha karmaşıktır.

## 1. Hizmetlerin Sınıflandırılması

Hizmetleri dayanıklılığına, faydasına ve teknolojiye bağlılık düzeyine göre farklı sınıflandırmalar yapılabilir. Sanayi Sektörlerinin ve aracı sanayi gruplarının sınıflandırılması aşığıdaki gibidir (Castells, 2008: I, 419):

- Toprakla İlgili: Tarım, madencilik
- Dönüştürücü: İnşaat, kamu hizmetleri, imalat
- Dağıtım Hizmetleri: Nakliyat/Ulaştırma, iletişim, toptan, perakende
- Üretime Dönük Hizmetler: Bankacılık, sigortacılık, emlak, mühendislik, muhasebe, çeşitli işletme hizmetleri, hukuk hizmetleri
- Sosyal Hizmetler: Tıp, sağlık hizmetleri, hastane, eğitim, sosyal yardım, posta hizmetleri, resmi makamlar, çeşitli sosyal hizmetler, dini hizmetler, kar amacı gütmeyen kurumlar
- Kişisel Hizmetler: Ev içi hizmetler, otel, yeme-içme mekânları, onarım hizmetleri, çamaşırhane, berber, güzellik merkezi, eğlence, çeşitli kişisel hizmetler

Günümüzde ekonomik ve sosyal gelişmeler ile yeni hizmet alanlarının ortaya çıkışı ivme kazanmıştır. Bu sınıflandırmanın yanı sıra literatür incelendiğinde hizmetler sunuş şekline göre dört grupta sınıflandırılmaktadır (İslamoğlu ve Aydın, 2016: 28-29):

- İnsana dokunulur
- İnsana dokunulmaz
- Eşyaya dokunulur
- Eşyaya dokunulmaz

Bu sınıflandırmaya örnek olarak; güzellik salonu ve berberlerin insana dokunarak hizmet sunduğunu söyleyebiliriz. Eğitim, sinema ve tiyatro ise insanlara dokunmadan sunulan hizmetlerdir. Eşyaya dokunarak verilen hizmetlere ise makine tamiri, bina bakımı ya da kuru temizleme işlemlerini örnek verebiliriz. Son olarak banka, güvenlik ve sigorta hizmetleri eşyaya dokunmadan faydalandığımız hizmetlerdir.

Ayrıca hizmet kuruluşlarının müşterileri ile ilişki düzeyine göre faydalandığı bir sınıflandırma da mevcuttur (Midilli, 2011: 14);

- Sürekli üyelik ilişkisi var
- Seyrek üyelik ilişkisi var
- Sürekli ama resmi üyelik ilişkisi yok
- Seyrek ama resmi üyelik ilişkisi yok

Bu sınıflandırmaya örnek olarak; bankacılık, sigortacılık veya telefon aboneliği sürekli üyelik ilişkisi içinde olunan faaliyetlerdir. Aylık otobüs kartları ve tiyatro aboneliğinde yine üyelik ilişkisi bulunmaktadır. Fakat süreklilik arz etmemektedir. Seyrek üyelik ilişkisi bulunmaktadır.

Radyo istasyonları, polis koruması ve benzeri faaliyetler ise sürekli faydalandığımız fakat üyelik istemeyen faaliyetlerdir. Seyrek olarak yararlandığımız araba kiralama, restoran, toplu taşıma hizmetleri de üyelik istemeyen hizmetlerdir. Buradaki en önemli nokta işletmelerin müşteri potansiyelini bilerek ne kadar süre bu hizmetten yararlandığını analiz edebilir olmasıdır.

## 2. Hizmetlerin Özellikleri

Hizmetleri diğer sektörlerden ayıran bir takım özellikler ve farklar bulunmaktadır. Bu özellikler hizmet pazarlaması ve işin niteliği ile ilgili geliştirilmesi gereken stratejiler açısından oldukça önemlidir. Bu farklar; soyutluluk, heterojenlik, eş zamanlı olma, dayanıksızlık olmak üzere dört ana başlıkta incelenmektedir (Koç, 2017: 31).

Soyutluluk (Dokunulmaz): Hizmetler performans sınıfına girdikleri için beş duyu organımızla değerlendirilemez. Fiziksel mallar olmamaları nedeniyle hizmetin çıktısı talep eden tarafından soyut olarak algılanır. Hizmetler soyut olması nedeniyle taşınamaz, paketlenemez ve sergilenemez olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca hizmetlerin görülememesi, tadılmaması, dokunulamaması ya da koklanamıyor olması sunulan hizmetin müşteri tarafından bir başka hizmetle karşılaştırma yapılmasını zorlaştırmaktadır (Sayım ve Aydın, 2012: 245). Örneğin özel ders veren bir öğretmenin sunduğu hizmet soyut olarak değerlendirilir.

Öte yandan hizmetlerin soyut olması müşterilerin işletmeye karşı güvenilirliğini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle soyutluluğun etkisini azaltmak için somut unsurlar ön plana çıkartılmalıdır. Müşteri tavsiyelerine, satıcının iletişim kabiliyetine, dekorasyon ve görsel öğelere saha çok önem verilmelidir. Hizmetler somutlaştırarak hizmet ve işletme hakkında daha fazla olumlu imaj vermeye çalışılmalıdır.

Heterojenlik (Değişkenlik): Her hizmet müşterilerinin farklı taleplerine göre üretilip farklı kişiler tarafından sunulduğu için, söz konusu hizmetlerin kalitesinde farklılıklar olması kaçınılmazdır. Çünkü hem hizmeti talep eden hem de hizmeti arz eden insandır. Sunulan aynı hizmetin sunuş şekli, özellikleri, kişilik yapıları insandan insana farklılık göstermektedir. Haliyle hizmet, hizmeti sunan kişiye müşteriye veya günden güne değişecektir (Sevimli, 2006: 6).

Hizmetlerin değişken faktörlere bağlı olmasından dolayı homojen bir hizmet sunmak oldukça güçtür. Hizmetlerin standartlaştırılmaması kalite kontrol faaliyetlerinin yürütülmesinde büyük zorluklara yol açmaktadır. Hizmetlerin üretim şekli insan davranışlarıyla gerçekleştirildiği için hizmetlerin içeriği zamana göre, müşteriye göre veya hizmeti sunan kişiye göre değişebilir. Bu doğrultuda bakıldığında hizmetlerin hem sunan kişi hem de hizmeti talep eden kişinin tatmin düzeyinin standart hale gelmesi çok zordur. Ancak hizmetleri homojen ve daha kaliteli bir hale getirmek için teknolojiden destek alınabilir. Sesli yanıt hizmetleri, otomatik arama sistemleri, internet şubeleri veya bankamatikler hızlı ve zevkli bir hizmet platformu sunmaktadır. Fakat bu hizmetlerdeki memnuniyet düzeyinde müşterinin teknolojiyi kavrama ve kullanma yetisinin etkili olacağı göz ardı edilmemelidir.

Üretim ve tüketimin eş zamanlı olması (Ayrılmazlık): İmalat ve hizmet sektörünü birbirinden ayıran temel özelliklerden birisi de hizmetlerin üretildiği anda tüketilmesidir. Hizmet sektörünün dışında kalan diğer sektörlerde birçok ürün önce üretilerek stoklanır daha sonra tüketilir. Dolayısıyla üretim süreci müşteri tarafından çoğunlukla görülmemektedir (Sayım ve Aydın, 2011: 247).

Hizmet sektöründe ise müşteri üretim sürecine dâhil olmaktadır. Hizmeti üreten (üretici) ve sunan (satıcı) aynı kişidir. Yani hizmeti sunan kişi hizmetin bir parçasıdır. Bu nedenle daha kaliteli bir hizmet süreci elde etmek için üretici, müşterinin beklentilerini

anlayarak beklentisine anında cevap verebilmelidir (İslamoğlu ve Aydın, 2016: 27). Ayrıca müşteri bazen hizmet sürecini gözlemler ve ön fikir edinir.

Örneğin arabasını yıkatmak için oto yıkamacıya giden bir müşterinin alacağı hizmetin üretimi ve tüketimi aynı anda yapılacaktır. Ancak müşteri kuyrukta beklerken bir önceki araca yıkama görevlisinin sunduğu hizmeti gözlemleyerek değerlendirebilir. Hizmet sürecine dâhil olan müşteri bu sayede hizmetin kalitesi hakkında fikir edinir. Öte yandan ayrılmazlık etkisi azaltılmak isteniyorsa oto yıkama işleminin makine ile gerçekleştirilmesi ve hizmetin önceden hazır halde bulunması doğru olacaktır.

Dayanaksız olma (Bozulabilirlik): Mallar somut oldukları için biriktirilerek saklanabilirken, hizmetlerin somut bir çıktısı olmaması sebebiyle saklanamaz ve biriktirilemez. Bu nedenle hizmetlerin mülkiyeti de yoktur. Üretildikleri anda tüketilmezler ise ortaya çıkan ekonomik kaybın daha sonra telafisi olmayacaktır. Bu yüzden hizmetler dayanaksız olarak adlandırılmaktadır (İslamoğlu ve Aydın, 2016: 27).

Örneğin boş geçen bir muayene randevusunun doktor tarafından telafisi olmayacaktır. Veyahut bir futbol maçı için satışta olan biletin, müsabakanın günü geçtikten sonra satılması mümkün olmayacaktır. Öte yandan hizmetlerdeki haftaya, mevsime veya yıla göre yaşanan dalgalanmalar arz ve talep dengesini bozacaktır. Hizmetlerin depolanması mümkün olmadığı için birçok hizmet işletmesi talebin sabit olması durumunda bir sorun yaşamazken, talebin dalgalandığı durumlarda sorun yaşamaktadır (Midilli, 20011: 9-10). Dayanaksızlığın etkisini gelecek ve başarı odaklı azaltmak için ön satış yapılması oldukça önemlidir. Otel, uçak, eğitim ve sağlık hizmetlerinin önceden satılması işletme ve yöneticilerin sorumluluklarını azaltırken zararın erkenden telafi edilmesini kolaylaştıracaktır.

Bunların dışında hizmet ve imalatı ayıran en büyük farklardan birisi de hizmetlerin müşteri ile birebir kontak kurmasına karşın hizmetlerin sahiplenilmemesidir. Bir ürün satın alındığında alıcı söz konusu ürünün aynı zamanda sahibidir. Fakat emek-yoğun bir hizmet sunulduğunda alıcının sahiplik hakkı yoktur. Yanı sıra kalite ve miktar ölçülemediği için maliyet hesaplaması da doğal olarak epey zordur. Ürünlerle ilgili talep tahmini yapmak kolayken hizmete olan talep çoğu zaman değişken ve belirsizdir.



Üretim esnekliğinin olmaması nedeniyle yıllara, mevsimlere, aylara, günlere hatta saatlere göre değişen hizmet talepleri karşısında örgütler zorluk yaşamaktadır. Fiyata, zamana, toplumsal olaylardan etkilenmeye karşı hizmetler daha duyarlı oldukları için talep ve arzın denkleşmediği dönemlerde büyük sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Taleplerdeki büyük dalgalanmalar veya talep tahminlerinin hatalı olması ciddi sorunları ortaya çıkartmaktadır. Bu durumda zarara uğramamak için arz ve talebi dengelemeye çalışıp rekabet üstünlüğü sağlanmalıdır. Talebin düşük olduğu dönemlerde; fiyatları veya çalışan sayısını düşürme, talebin arttığı dönemlerde; kısmi ve tam zamanlı çalışacak yeni bireyler istihdam edilerek talep dengesi sağlamaya yönelik politikalar geliştirilebilir.

## B. İMALAT KAVRAMI

İmalat; “Ham madde işlenerek yapılan her türlü mal” şeklinde tanımlanmıştır (TDK sözlüğü, 2019). Bu tanımdan yola çıkılarak imalat sanayi; ham maddenin el emeği veya makineler ile değiştirilerek, mal veya hizmet sunmak için üretilen yatırım ya da müşteriler tarafından doğrudan satın alınan tüketim mallarına dönüştürülmesi olarak ifade edilebilir.

Modern anlamda ise imalat; ekonomik ve teknolojik olarak iki boyutta tanımlanır. Parçaların veya ürünlerin yapımında malzemelerin özellikleri ya da görünümünün bir dizi kimyasal veya fiziksel işlemler uygulayarak değiştirilmesi teknolojik imalatın kapsamındadır. Ekonomik imalat ise malzemelerin katma değerini arttırmak için yapılan işlem ve montajlardır. İmalat yöntemleri ile malzemenin üzerinde yapılan değişimler çıktıyı daha değerli kılmaktadır. Örneğin demir elementinin çeliğe dönüştürülmesi ürünün katma değerini arttıracaktır. Kum cama dönüştüğünde katma değerini arttırırken, camın karmaşık şekilli bir eşyaya dönüştürülmesi katma değerini daha fazla arttıracaktır (Groover, 2016: 3-4). Dolayısıyla imalat gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin maddi refah seviyesini için önemli bir sektördür.

Endüstri devrimi ile beraber insan gücü ve tarıma dayalı üretim şekli yerini makineleşmeye dayalı üretim şekline bırakmıştır. Bu sayede üretimin yapılış biçimi değişerek üretim miktarında artış olmuştur. Dolayısıyla gelişen ve küreselleşen dünyada

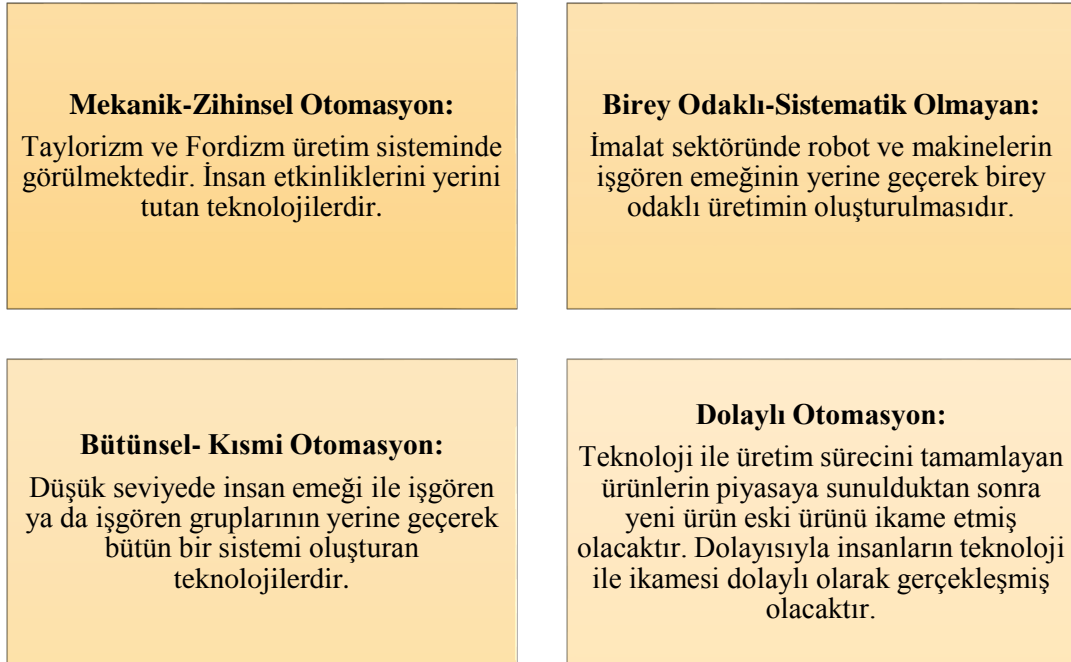
teknolojik gelişmeler rekabeti hızlandırarak üretim otomasyonuna yol açmıştır. Ancak üretimde her ne kadar makineler olsa bile insan ve toplumsal ilişkilerin de rolü büyüktür.

## 1. Üretim Örgütlenmeleri

Yıllar içindeki toplumdaki kültürel ve felsefi değişimlerin sonucunda üretim yapısı ve sosyal statü birey için çok daha fazla şey ifade eder hale gelmiştir. Ayrıca yaşanan ekonomik bunalımlar; üretimin yeni ve farklı şekillerde örgütlenmesine, üretim ölçeklerinin değişmesine ve üretim sürecindeki düzenlemelere, uluslararası ortaklıkların yapılmasına, şirket devrine veya şirket evliliklerine ya da yatırım stratejileri gibi birçok yapısal dönüşümlerin yaşanmasına neden olmuştur. Dolayısıyla bu düzenlemeler ve dönüşümler yeni üretim biçimlerini ortaya çıkarmıştır (Eraydın, 1992: 1-5)

Yanı sıra teknoloji ve otomasyon ile ilgili bazı kavramlar şekil 1’de gösterilmiştir:

Şekil 1: Teknoloji ile üretim otomasyonu ile ilgili bazı kavramlar.



Kaynak: İnan, 2012: 111-112

İmalatın kesintisiz ve ürün yelpazesinin az olması sebebiyle alt sistemlere bağlı spesifik çalışma hedeflerine sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle en uygun maliyete ulaşmak için imalatın; fonksiyonel, ürün esaslı vb. hangi yapıya göre şekilleneceği dikkate alınmalıdır (Scallen, 2008: 5).

Bir takım girdilerin belirli değişim ve dönüşümlerden sonra çıktı olarak meydana geldiği bu sürece üretim sistemleri denilmektedir (Gökşen, 2003: 46). En önemlileri 20. Yüzyıl başlarında ortaya çıkan Taylorist ve Fordist üretim sistemleridir. Son yıllara damgasını vurmuş ve birçok araştırmanın odak noktası haline gelmişlerdir.

Endüstrinin üretim bandı çevresinde kitlesel olarak gerçekleştiği, iş bölümü ve iş tanımlarının kesin olarak yapılığı, artan talep ile hızlanan arz Fordist üretim sürecini başlatmıştır. Süreklilik, ayrıntılı iş bölümü ve seri olarak hareket etme Fordist üretimin temel öğeleri arasındadır (Ansal, 1996: 34-35).

Sonuç olarak Fordizm üretim sistemi ile parça başı üretim yerine kitle üretimine geçilmiştir. Yürüyen bant üzerinde imalat yapıldığı için işgücü; homojen bir üretim faktörü olarak ele alınmıştır. Sadece nicelik olarak değerlendirilen işgücündeki nitelik farkları dikkate alınmamaktadır. Basit ve tek düze yapılan bu işler zamanla çalışanları vasıfsızlaştırarak işten haz duymamalarına ve doyuma ulaşmamalarına neden olmaktadır. Öte yandan dar sınırlar içinde rutin işlerde çalışan bireyler psikolojik ve toplumsal davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır (Saklı, 2013: 109-111). Çevre ile ilişkileri bozulan bireyin iş doyumunu ve verimliliğinin de olumsuz etkilenmesi kaçınılmazdır. Bu durum örgütün üretim miktarının düşmesine neden olacaktır.

Taylorist üretimde ise emeğin kontrolünü sağlamak için üretim teknolojisinden farklı olarak uygulanabilecek bağımsız yöntemlerin geliştirilmesi söz konusudur. Zaman ve hareket etütlerini kullanarak işin tasarımı ile ilgili sistematik bir analiz sonucu işin küçük parçalar halinde bölünerek nasıl ve ne zaman yapılacağı standartlaştırılması ve tatmin edici ücret düzeyleri çerçevesine kaytarma olmaksızın iş aksatmaların önüne geçilmesi arzulanmıştır (Saklı, 2007:4-5).

Taylorizm'de çalışan ile örgüt beklentisinin uyumlu olması istenmiştir. Birey ve örgüt çıkarlarının uyumunu sağlamak ve çalışanın verimliliğinden mümkün olduğundan daha fazla faydalanmak amaçlanmıştır. Çünkü çalışanın refahı ne kadar yüksekse örgütün de refah seviyesi paralel olarak artacaktır. Ancak zaman ve performansa dayalı olan bu sistemde bireyin fikri sorulmadan makine gibi çalışması beklenmiştir. Bu sistem kısa vadede üretimi arttırmıştır. Fakat uzun vadede çalışanlar arasındaki kolektif yapıyı bozarak rekabet duygusunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Üretimi fazla olan

çalışanlar sosyal çevreden dışlanmışlardır. Rekabet ortamının oluşması yönetime düşmanlık duyulmasına neden olmuştur (Asunakutlu ve Coşkun, 2005: 169-172).

Fordist sistemde Taylorist ilkelere göre üretim süreci ilerlemektedir. Ancak çalışanların üretim sırasında iş gereği yaptığı parça alma ve makine kullanımı için ayrıca zaman harcama gibi durumları ortadan kaldırmaya yönelik akan bant üzerinde ürün montaj işlemi geliştirilmiştir (Ansal, 1996: 30-34).

1970 yılında krize giren Fordist üretim sistemi rekabet ortamında daha fazla artış olmasıyla birlikte dizi değişikliğe uğramıştır. Yaşanan bilimsel ve teknolojik gelişmeler üretimin örgütleniş biçimini de etkileyerek Post Fordizm'e geçişi hızlandırmıştır. Rutin ve kontrol odaklı olan Fordizm'in yerine esnek ve yenilikçi bir örgütlenme getirilmiştir. İnsanların dağılıp yaygınlaşması sonucu sanayi merkezli fiziki yapıdan uzaklaşmıştır. Rutin, tek düze, niteliksiz işgücünün yerine kompleks, heyecanlı ve öğrenmeye önem verip bilgi temelli beceriler gerektiren Post Fordizm üretim sistemi ortaya çıkmıştır. Müşteri memnuniyeti, moda uyma ve farklı bakış açısına sahip çalışanlar, Fordizm ve Taylorizm'in geleneklerine bağlı örgüt değerleri stabilize eden, bireyi makineleştirip toplu üretime odaklanan üretim sistemlerini kırmayı hedeflemiştir (Ansal, 1996: 38- 41).

Her iki üretim sistemi de üretimi artırmak için bireyleri doğru ve ahlaki olmayan bir şekilde çalıştırmaya mecbur bırakmıştır. Çalışanlar değersizleştirilmiştir. Üretim bilgisinden, becerisinden ve zihinsel faaliyetlerden uzaklaştırılarak vasıfsızlaştırılmıştır. İki üretim sistemi de işyerindeki verimliliği arttırmasından ziyade ideolojik olarak kapitalist üretimde büyük önem kazanarak benimsendiği için uygulanmıştır. Bu yüzden her ne kadar teorik olarak başarılı görülseler bile etik olarak sorunlu sistemlerdir.

Öte yandan yeni bir üretim organizasyonu olan esnek üretim ise kapitalist ekonominin içine düştüğü krizden çıkmasını kolaylaştıracak sistem olarak görülmüştür. Esnek üretim, üretim sürecini bölümlere ayırmıştır. Başka örgütlerle bütünleşik üretim yapılmaktadır. Üretimde insan müdahalesi en alt düzeyde olan esnek üretim sisteminde bilgisayar destekli modern üretim otomasyonları ile piyasadaki değişimlere eskisinden daha hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamayı amaçlamıştır (Say ve Kınalı, 2017: 90-91).

Esnek üretim sisteminde yoğun otomasyon ve teknoloji ile robotik üretim yapılmaktadır. Bu nedenle ürünlerin kaliteli ve montaj hatalarının daha az olduğu bir sistemdir. Üretim ve montajın bir arada olduğu modern üretim sistemi özdeş veya tamamlayıcı ürün çeşitliliğın bilgisayar desteğı ile yapılma sürecidir. Hızla üretilen mallar zamanında tüketici ile buluşacağı için fona dönüştürülmesi de kısa sürecektir. Üretim işletmesi kendisi için uygun olan ürün, teçhizat veya sürecin esnekliğini belirleyerek bunları istediğı anda değiştirebilecek gücü de elinde bulundurmaktadır (Acar vd., 2007: 3-4). Değişikliklere kolay uyum sağlayabilmesi, imalat süresinin kısalması, stokları azaltma, gözetimsiz üretim için fırsat sunmasından dolayı günümüzde pek çok işletme Esnek Üretim Sistemlerine yatırım yapmaya başlamıştır. Bu sistemle birlikte verimlilikte artış olmuştur. Tek merkezden kontrol edilerek maliyet ve zaman kaybı azaltılmıştır. Dezavantajları ise; çalışanların iş kaybı korkusu yaşaması ve ya sürekli değişen ürün ve malzemelere zihinsel ve davranışsal uyum sürecindeki zorluklar örnek gösterilebilir. Ayrıca makinelerin ve yönetim programlarının pahalı ve güncellenir olması sistemin olumsuz özellikleridir.

Fordist üretim ile esnek üretim farklarından birkaçı şöyledir (Eraydın, 1992: 27):

- Üretim açısından; Fordist üretimde aynı tür ürünün kitle üretimi yerini bölünerek küçük üretimlere bırakmıştır. Ayrıca esnek üretimde stoklama olmadan üretim yapılmaktadır.
- İşgücü açısından; Fordist üretimde; yüksek uzmanlaşma, sendikalaşma, düşey işgücü örgütlenmeleri ve her çalışan bir işten sınırlı sorumlu iken, esnek üretimde; görev sınırlandırmalarından kaçma, sendikalaşmanın önemini yitirmesi, yatay işgücü örgütlenmeleri ve çalışanlar çok işte sorumluluk alabilmektedir.
- Firmalar açısından; Fordist üretimde resmi belgeye dayalı kendi içinde bütünleşmiş üretim bulunmaktadır. Yeni bilgi ve teknolojik gelişmelerden bireysel olarak yararlanılmaktadır. Esnek üretim sistemleri sözel ve güvene dayalı gayri resmi ilişkiler ile fason iş ilişkileri kurmaktadır. Yeni bilgi ve teknolojilerden ortak olarak yararlanır. Aynı zamanda ortak araştırma, geliştirme ve pazarlama birimlerini bulunmaktadır.

Ayrıca örgütlerin kolektif hale gelmesi veya kısmi bölünmelerin yaşanması sonucu küçük ve orta işletmelere dayalı oluşan üretim ağının ortaya çıkması, üretim süreci aşamalarının kimi zaman devredilmesi gibi değişimler emek piyasasında ikili bir yapının ortaya çıkışına yol açmaktadır. Merkez örgüt, kendisine bağlı özerk işletmeler ile birlikte değişen talebe karşı esneklik sağlayarak kar ve rekabet gücünü arttırmayı istemektedir. Diğer taraftan yalın üretimin artışı ile teknolojik donanımı yüksek ama ücret düzeyi daha düşük ve sosyal hakların bazılarının olmadığı küçük şirketler çoğalmaktadır. Dolayısıyla emek piyasası parçalanarak kayıt dışı istihdamda artış yaşanmaktadır (İpek, 2014: 166-168).

Emek ve üretim sisteminde meydana gelen değişimler sonucunda, üretim sistemleri günümüzde gelişen ve değişen sektörlerin dinamiklerini oluşturmaktadır. Robotların insan yeteneklerini taklit ederek üretim yapılması yerine, elde edilen ürünü teknoloji ile farklı şekilde üretilmesi ve ya teknolojinin yeteneklerine göre tekrar tasarlanması gerekmektedir. Bu nedenle küçük ve orta büyüklükteki sanayilerin yenedünya düzeninde kâr artışı ve rekabet gücünü arttıracak yeni paradigmlar oluşturması kaçınılmaz olacaktır.

### **III. HİZMET SEKTÖRÜ VE İMALAT SEKTÖRÜ ARASINDAKİ FARKLAR**

Hem yapısal hem de sağladığı faydanın özelliklerine göre iki sektörün de bir takım belirgin özellikleri bulunmaktadır. Dolayısıyla hizmet ve imalat sektörü arasında ayırt edici birçok fark bulunmaktadır. Temel ürün ve hizmetlerin farkları şu şekildedir (Koç, 2017: 18; Midilli, 2011: 11; Sevimli, 2006: 11):

- 1- İmalat sektörü fabrikasyon ve teknik odaklı olduğu için sermaye-yoğun bir sektördür. Hizmet sektörü ise insan odaklı ve emek-yoğun bir sektördür.
- 2- Teknoloji-yoğun olan imalat sektörünü ürün çıktısı el tutulur somut ürünlerdir. Hizmet sektörünün çıktısı ise imalattın aksine somuttur.

- 3- Mallar fabrika üretimi olduğu için üretim esnasında kişisel kararlar daha sınırlıdır. Hizmet sektöründe ise durum tam tersidir. Hizmetlerde müşteri ile birebir ilişki kurulur. Dolayısıyla hizmeti sunarken insanları etkileyebilmek için büyük ölçüde kişisel kararlar alınır. Yani hizmetin kalitesi hem hizmeti üreten hem de hizmeti alan kişiler açısından farklı doyum seviyeleri göstermektedir. Bu durum hizmet sektöründe çalışanların kolay denetlenememesine neden olmaktadır.
- 4- İmalatta mallar toptan bir şekilde üretilebilir, taşınabilir ve stoklanabilir. Ayrıca nesnel olan mallara patent de alınabilir. Tek düze üretim yapıldığı için imalatta ilk ve son üretim çıktısı arasında bir fark olmaksızın üretim standarttır. Ölçümü, denetlenmesi kolay ve nitel kalitede mallar üretilmektedir. Dolayısıyla standart üretilmiş malları denetlemek daha kolaydır. Mallar önce üretilir sonra tüketilir. Stoklanabildiği için belirli bir kapasitede üretim aynı anda yapılabilir. Dolayısıyla kararlı bir verimlilik elde edilir.
- 5- Hizmet sektöründeki çıktılar, standart olmadığı için ölçümü zor ve kişiden kişiye göre tatmin düzeyi değişmektedir. Hizmetler üretildiği anda tüketilir olması nedeniyle stoklanamaz, taşınamaz ve toptan hizmet üretimi yapılamaz. Kısaca hizmetlerde fabrikasyon oluşturmak imkânsızdır. Değişken ve belirsiz bir kapasiteye sahip olan hizmetlerin hem verimliliği değişkendir hem de kolay denetlenemezler.
- 6- Mallarda standart üretim ve sahiplik söz konusudur. Bu nedenle aynı ürünün tekrar satın alınması mümkündür. Sahiplik kavramı olmayan hizmet sektöründe ise aynı hizmetin aynı kalitede alınması mümkün olmamaktadır.
- 7- İmalat sektöründe müşteri üretime dâhil olmadığı için doğrudan iletişim kurulması çok güçtür. Öte yandan müşterinin üretim sürecine katılımı nadiren olmaktadır. Hizmet sektöründe ise satıcı ve müşteri birebir temas halindedir. Bu nedenle müşteri aynı zamanda kullanıcı olduğu için üretim ve tüketim aynı anda olmaktadır.

- 8- İmalat sektöründeki işe alım süreci; bireyde sadece teknik ustalık, bilgi ve beceri aranır. Standardı belli olan işleri yapabilecek fiziki ve akıl kabiliyeti olan bireyler tercih edilir. Yani üretimde zaman ve performansa dayalı, maksimum verim sağlayacak bir seçim yapılır.
- 9- Doğrudan insanlarla ilişki içinde olan hizmet sektöründe ise tek düze bir iş yapılması imkânsızdır. Müşteriler üretime dâhil oldukları için üretim ve tüketim eş zamanlı olur. Müşteri her zaman üretim sürecinin bir parçasıdır. Bu nedenle personel seçiminde; kriz anını yönetebilecek ikna kabiliyetine sahip bireyler tercih eldir. Hizmet sektöründeki bireyler hem yapılan hizmeti hem de çalıştığı örgütü temsil etmektedir. Dolayısıyla konuşması düzgün, güler yüzlü ve sabırlı olmak hizmet sektörünün kaçınılmaz kuralıdır.
- 10- İmalatta yanıt süresi uzun olmaktadır. Hizmet sunulurken insan odaklı olduğu için müşteriye yanıt süresi daha kısa olur. Ancak anında yanıtlanabilir olması daha kolay hata yapmaya neden olmaktadır.
- 11- Hizmet sunulurken müşterinin olduğu yere gidilebilir. İmalatta ise bulunduğu yere müşteri gelir.

Dünyada rekabetin şiddetlenmesi sonucunda pazarın talebi ani değişimler göstermektedir. İmalatın esnek olmayışı sektörün temel sorunlarından birisidir. Yanı sıra insanı dikkate almayan bir sektörün başarıya ulaşması neredeyse imkânsız olmaktadır. Bu nedenle yine örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlara sahip örgütler rekabet ve başarı üstünlüğü sağlayacaktır. Ancak örgütsel bağlılığın hangi örgütlerde, hangi bölümlerde, hangi zamanlarda ön plana çıkması gerektiği önemli olmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık konusunda birkaç önemli soruları yanıtlamak gerekmektedir (Bakan, 2011: 266-269):

➤ Hangi Tür Örgütlerde Daha Fazla Örgütsel Bağlılığa İhtiyaç Duyulur?

Hizmet sektörü gibi performans kalitesinin önemli olduğu soyut sektörlerde çalışanların örgütsel bağlılığı imalat sektörüne göre daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü hizmet sektöründe çalışanın performansındaki olumlu veya olumsuz ufak bir



değişiklik, müşterinin örgütün genel performansı hakkında fikir edinmesini sağlayacaktır. Örneğin bankadaki bir müşteri temsilcisinin müşteriye olan ilgi ve alakası dolaylı olarak müşteride örgüte karşı olumlu etkiler bırakacaktır. İmalat sektöründe ise fabrikasyon üretim olması nedeniyle somut üretim ön plandadır. Çalışma şartları ve yapılacak işlerin tanımı net olarak bellidir. Bu nedenle istihdam kolaylığı hizmet sektörüne göre daha kolaydır. İki sektör çalışan bağlılığı açısından kıyaslandığında imalat sektöründe hizmet sektörüne oranla örgütsel bağlılık daha az öneme sahip olmaktadır. Ancak bu durum imalat sektöründeki çalışanların örgütsel bağlılığı olmamalı anlamına gelmemelidir. İmalat sektöründeki çalışan profiline de örgütsel bağlılığının yüksek olması istenmektedir.

➤ Hangi Tür Bölümlerde Daha Fazla Örgütsel Bağlılığa İhtiyaç Duyulur?

Bazı örgütlerde genel bağlılıktansa üst düzey yöneticilerde bağlılık sağlanması daha önemlidir. Yönetimin rol model olması örgütün amaç ve değerlerinin daha kolay benimsenmesine olanak sağlayacaktır.

Karar verme yetisi elinde olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının düşük olması durumunda işten ayrılma veya devamsızlık meydana gelmektedir. Oluşan yönetici boşluğunun doldurulması maddi ve manevi olarak zor olacaktır. Bu nedenle de yöneticilerin bağlılıklarının yüksek olması istenmektedir.

Bir diğer bölüm ise hizmet sektöründeki düşük statüdeki çalışanlar müşteri ile birebir temas halinde olduğu için bireysel performansı yine örgütün genel performansını ve örgütün sunduğu hizmeti etkilemektedir. Bu nedenle hizmet sektöründe yönetici ayırt etmeksizin; bankada, hastanede, okullarda vs. çalışan bireylerin bağlılıklarına da gereksinim duyulmaktadır.

➤ Hangi İşgörenlerde Daha Fazla Örgütsel Bağlılığa İhtiyaç Duyulur?

İşgörenlerin bağlılığı pozisyon ve statüsü yerine performansına göre dikkate alınmalıdır. Özellikle yüksek performansla çalışan bireyler alternatif iş imkânlarına daha fazla sahiptir. Böyle çalışanlar diğer örgütler tarafından da çekici bulunmaktadır. Dolayısıyla yüksek performansla çalışan bireylerin bağlılığı, düşük performansla çalışan bireylere göre daha önemli olmaktadır.

Performansı yüksek olan bireyler ile düşük performansla çalışan bireyleri aynı şekilde değerlendirilmemelidir. Yüksek performansa sahip olan çalışanlar ödüllendirilmelidir. Düşük performansa sahip çalışanları görmezden gelmek ise örgütü olumsuz etkileyecek ve örgüt gelişimi açısından büyük bir hata olacaktır.

➤ Ne Zaman Daha Fazla Örgütsel Bağlılığa İhtiyaç Duyulur?

Ekonomik krizler veya piyasada belirsizliğinin olduğu dönemlerde örgütsel bağlılık daha fazla önem arz etmektedir. Bu durumlarda güçlü bir örgütsel bağlılık oluşturulmamış ise örgütlerin varlığı tehlikeye girmesi kaçınılmaz olacaktır.

Öte yandan örgütün varoluş süreci de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Yeni kurulmuş ya da gelişme aşamasında olan örgütlerde bağlılığa daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Buna karşın durağan döneme girmiş olan örgütler ise yeni çalışanlara gereksinim duymaya başlar. Yöneticilerin yerine gelecek olan alt kademedeki başarılı çalışanlar, örgütün yenilenmesinde etkili olacak ve personel devri örgütü olumlu yönde etkileyecektir.

➤ Örgütsel Bağlılığın Maliyetini Örgütler Karşılabilir Mi?

Örgütlere yapılan yatırımlar olumlu ve ya olumsuz bir takım sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin güçlü bir örgütsel bağlılığı olan çalışan, genç ve yetenekli yeni çalışanların hiyerarşideki yerini etkileyecektir. Dolayısıyla yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar örgütü hem olumlu hem de olumsuz etkileyecektir. Bu durumda örgütler, örgütsel bağlılık kavramına uygun politika ve stratejiler geliştirilmelidir.

Gelişmiş ülkelerin iktisadi tarihlerine bakıldığında görülen önemli olgulardan birisi gelişim süreçleri boyunca tanık oldukları sektörel kaymalardır. Türkiye sanayileşmesini henüz tamamlamadan prematüre olarak hizmetleşmektedir. Üretim ve katma-değer kompozisyonu sürdürülebilir büyümenin önüne engel teşkil etmektedir. Dolayısıyla hizmet sektörü imalat sanayiye kıyasla hem katma değer hem istihdam anlamında orantısız olarak büyümektedir. Öte yandan özellikle hizmet sektöründe niteliksiz emek-yoğun alt sektörlerin göreceli payı artmıştır.

Sektörler arası bu temel farkların yanı sıra belirli nedenlerle sektör tercihleri veya istihdam kapasitelerinde de farklılıklar vardır. 2005- 2017 yıllarının TÜİK verileri üzerinden bu farklılıklar yorumlanmıştır.

#### IV. 2004-2017 YILLARI ARASINDA TÜRKİYE'DEKİ TEMEL İŞGÜCÜ GÖSTERGELERİ

Bir ülkenin kalkınmışlık düzeyi sektörel dağılımına göre belirlenebilmektedir. Gelişmiş ülkelerde ekonomik kalkınmaya bağlı olarak istihdamın sektörel dağılım oranlarında değişimler olduğu gözlemlenmiştir. Bu gözlemlere göre kalkınmışlık seviyesi arttıkça, sanayi ve hizmet sektöründe istihdam edilenler artarken, tarım sektöründe istihdam edilenlerin oranının azaldığı sonucuna varılmıştır (Biçerli, 2000: 135).

ABD'nin 2016 yılındaki Milli Gelirini %79,5'i ve Japonya'nın %71,3'ünü hizmet sektörü oluşturmaktadır. Gelişmiş Avrupa ülkelerine baktığımızda Hollanda %70,2, Fransa %78,8, Almanya %69,1, Birleşik Krallık %80 hizmet sektörünün Milli Gelire katkısı olduğu gözlemlenmiştir. Türkiye'de ise bu oran yıllar itibari ile artışa geçerek %67,8'e kadar gelmiş bulunmaktadır (Koç, 2017: 20). Gelişmiş ülkelerde de hizmet sektörünün ekonomideki payının hızla arttığı görülmektedir.

Ülkemizde ise Cumhuriyetin ilk dönemlerinde zamanla tarım sektörü cazibesini kaybederek yerini sanayi sektörüne bırakmıştır. Bu nedenle tarım sektörünün ekonomideki yeri git gide azalmıştır. Öte yandan sanayi sektörünün gelişmesi ile artan üretim, ticareti etkilemiş ve hizmet sektörüne büyük önem kazandırmıştır. Kırdan kente göçün artışı ile kentleşme sürecinin başlaması işgücü piyasasında değişiklikleri ortaya çıkarmaktadır (Doğan vd., 2015: 33).

**Tablo 2: TÜİK, 2004-2015 Yılları İstihdam Yüzdeleri**

Yıllar	Tarım (%)	İstihdamı (%)	Sanayi İstihdamı (%)	İnşaat İstihdamı (%)	Hizmet İstihdamı (%)
2004	29,1	20	4,9	46	
2005	25,7	20,8	5,5	48	
2006	24,0	21	5,9	49,1	
2007	23,5	20,8	5,9	49,8	
2008	23,7	20,9	5,9	49,5	
2009	24,6	19,2	6,1	50,1	
2010	25,2	19,9	6,3	48,6	
2011	25,5	19,5	7	48,1	
2012	24,6	19,1	6,9	49,4	
2013	23,6	19,4	7	50	
2014	21,1	20,5	7,4	51	
2015	20,6	20	7,2	52,2	

KAYNAK: TÜİK, İşgücü İstatistikleri

Türkiye ekonomisindeki etkin olan sektörler zaman içinde değişime uğramışlardır. 2004-2015 arası Türkiye’deki temel işgücü göstergeleri incelendiğinde on yıl içinde tarım sektöründe düşüş olduğu görülürken hizmet sektöründe de artış olmuştur. Yanı sıra sanayi ve inşaat sektörü dalgalanmalar yaşasa bile büyük değişimlere uğramamıştır.

Geçmiş yıllarda tarım sektörü daha baskın iken, günümüzde sanayi ve hizmet sektörleri ön plana çıkmaktadır. Bu artışa rağmen ülkemiz hizmet sektörü açısından pek çok ülkeye göre geride kalmaktadır. Genel olarak bakıldığında ekonomimizin istihdam yaratmadaki zayıflığı dikkat çekmektedir. Türkiye’nin bu sektörel dağılım oranlarıyla gelişmiş ülkeler arasında yer alması oldukça güçtür. İstihdam oranının sanayi ve hizmet sektöründe yoğunlaşmasının en önemli sebeplerinden birisi de ülkemizde yapılan yurtdışı-yurtiçi yatırımların büyük çoğunluğunun bu sektörleri tercih etmesi istihdamı etkilemektedir (Berber ve Eser, 2008: 8). Öte yandan hizmet sektöründeki artış olumlu gözükse bile tarım sektöründeki durağanlık ve sanayi sektörünün istenilen seviyeye ulaşamaması olumlu karşılanmamaktadır.

## **V. TUİK VERİLERİNE GÖRE 2016-2017 YILLARINDA İSTİHDAM EDİLENLERİN SEKTÖREL DAĞILIMLARI VE DEMOGRAFİK VERİLERİ**

Hizmet sektörünün tarım ve sanayi dışında kalan bütün faaliyetlerden oluştuğu göz önüne alındığında sektörün büyüklüğü ve gücü daha anlaşılır olacaktır. İstihdamın fazla olmasının nedeni hem tercih edilir olması hem de sektörün büyüklüğü ile alakalıdır. Bu nedenle Türkiye’deki sektörel dağılıma baktığımızda hizmet sektörünün en büyük paya sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 3: Yıllar İtibari İle Sektörel Dağılım**

<b>Yıllar</b>	<b>TARIM (%)</b>	<b>SANAYİ (%)</b>	<b>İNŞAAT (%)</b>	<b>HİZMET (%)</b>
<b>2016</b>	19,5	19,5	7,3	53,7
<b>2017</b>	19,4	19,1	7,4	54,1
<b>2018</b>	18,4	19,7	6,9	54,9

\*Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri

\*\*Tablodaki rakamlar yuvarlamadan dolayı toplamı vermeyebilir.

Türkiye’de 2016 yılında +15 yaş grubunda 27 milyon 205 bin kişi çalışmaktadır. İstihdam edilenlerin %19,5’i Tarım, %19,5’i Sanayi, %7,3’ü İnşaat, %53,7’si Hizmet alanında istihdam edilmektedir.

2017 yılının istihdam oranına baktığımızda bir önceki yıla oranla 28 milyon 189 bin kişi daha fazla istihdam edilmiştir. Toplam istihdam oranında 0,8 artış olduğu gözlemlenmiştir. İşgücünün %19,4’ü Tarım, %19,1’i Sanayi, %7,4’ü İnşaat, %54,1’i Hizmet sektöründe istihdam edilmiştir. Yukarıdaki tablo incelendiğinde son yıllardaki hanehalkı işgücü araştırma sonucunda; istihdamın sektörel dağılım verilerine göre hizmet sektörü ilk sırada yer almaktadır.

2016 ve 2017 yıllarının sektörel dağılımı detaylı incelemek gerekirse;

**Tablo 4: 2016-2017 Yılları Sektörel Dağılım**

(15+yaş)

('000)

	Toplam		Tarım		Sanayi		İnşaat		Hizmet	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
<b>CİNSİYET</b>										
<b>Toplam</b>	<b>27 205</b>	<b>28 189</b>	<b>5 305</b>	<b>5 464</b>	<b>5 296</b>	<b>5 383</b>	<b>1 987</b>	<b>2 095</b>	<b>14 617</b>	<b>15 246</b>
<b>Erkek</b>	18 893	19 460	2 920	2 993	4 058	4 105	1 904	2 013	10 011	10 349
<b>Kadın</b>	8 312	8 729	2 384	2 471	1 239	1 278	83	82	4 606	4 897
<b>EĞİTİM DURUMU</b>										
<b>Toplam</b>	<b>27 205</b>	<b>28 189</b>	<b>5 305</b>	<b>5 464</b>	<b>5 296</b>	<b>5 383</b>	<b>1 987</b>	<b>2 095</b>	<b>14 617</b>	<b>15 246</b>
<b>Okur-yazar olmayan</b>	978	1 013	629	654	97	99	35	31	217	229
<b>Lise altı eğitilmişler</b>	14 670	15 009	4 144	4 240	3 253	3 215	1 399	1 481	5 874	6 073
<b>Lise</b>	2 685	2 777	217	224	484	495	157	166	1 827	1 892
<b>Mesleki veya teknik lise</b>	2 808	2 970	188	206	761	823	184	190	1 675	1 751
<b>Yükseköğr.</b>	6 064	6 420	127	141	702	751	211	228	5 024	5 300
<b>MEDENİ DURUM</b>										
<b>Toplam</b>	<b>27 205</b>	<b>28 189</b>	<b>5 305</b>	<b>5 464</b>	<b>5 296</b>	<b>5 383</b>	<b>1 987</b>	<b>2 095</b>	<b>14 617</b>	<b>15 246</b>
<b>Hiç evlenmedi</b>	6 925	7 128	881	892	1 441	1 413	530	560	4 073	4 263
<b>Evli</b>	19 154	19 903	4 193	4 336	3 661	3 780	1 409	1 487	9 891	10 300
<b>Boşandı</b>	787	802	63	62	158	152	39	39	527	548
<b>Eşi öldü</b>	340	356	169	175	37	39	9	8	125	135
<b>İŞE BAŞLAMA SÜRESİ</b>										
<b>Toplam</b>	<b>27 205</b>	<b>28 189</b>	<b>5 305</b>	<b>5 464</b>	<b>5 296</b>	<b>5 383</b>	<b>1 987</b>	<b>2 095</b>	<b>14 617</b>	<b>15 246</b>
<b>1 yıldan az</b>	7 221	7 481	901	933	1 510	1 505	1 170	1 237	3 640	3 806
<b>1 yıl-3 yıl</b>	5 814	5 904	437	476	1 473	1 472	333	336	3 571	3 620
<b>3+ yıl</b>	14 170	14 803	3 966	4 056	2 313	2 405	485	522	7 406	7 820

\*Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Sonuçları

\*\*Rakamlar yuvarlamadan dolayı toplamı vermeyebilir.

Cinsiyet: Yukarıdaki tabloya göre her dört sektörde erkek ağırlıklı bireylerin istihdam edildiği görülmektedir. Tarım sektöründe Kadın-Erkek arasındaki fark diğer dört sektöre göre daha azdır. Yanı sıra imalat ve hizmet sektöründe istihdam edilen erkeklerin, kadınlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Kadın istihdamını sektör bazında karşılaştırdığımızda ise; hizmet sektöründe çalışan kadınların sayısı imalat sektöründe çalışan kadınların sayısından fazladır.

Kadınların iktisadi faaliyet kollarına göre dağılımında imalat sanayi Türkiye genelinde kadınların daha az tercih ettiği bir sektördür. İmalat sanayi içinde en fazla giyim, tekstil ve gıda kolları kadınlar için önemli bir iş kolu olmaktadır. Bu iş kollarında niteliksiz çalışanlar çalışmakta ve ihracata yönelik emek yoğun endüstriler olduğu için en başta düşük ücret ve çalışma koşullarının yetersizliği ilk olarak göze çarpmaktadır. Yanı sıra imalat sektöründe kadınların çoğu kendi hesabına veya ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır (Koray vd.,1999: 44-47).

Gelişmekte olan ülkelerde kadın istihdam oranı tarım sektöründe yoğunlaşmışken, gelişmiş ülkelerde hizmet sektöründe kadınlar yoğun olarak çalışmaktadır ve bölgelere göre de kadın istihdam oranları farklılık göstermektedir. Ülkemizde kadınlar çoğunlukla tarım sektöründe istihdam edilmektedirler. Kırsal alanda çalışan kadınlar tarla, bağ ve bahçelerde ücretsiz aile işçisi olarak tarımsal üretimin her aşamasında etkili olmaktadır (Berber ve Eser, 2008: 3). Kentteki kadınların işgücü çeşitliliği ise kırsal alandakine göre daha fazladır. Kadınlar ev işlerinde ücretsiz aile işçiliği yapmakta veya ücretli işlerde çalışabilmektedir. Ayrıca kendi hesabına çalışan ya da işveren statüsünde olan birçok girişimci kadın bulunmaktadır. Türkiye’de gün geçtikçe ücretsiz aile işçiliğinin yerini, ücretli çalışan kadınlar almaktadır.

Hizmet sektörünün, imalat sektörüne göre fiziksel güç gerektirmemesi, çoğunlukla şehir merkezlerinde ya da merkeze yakın yerlerde bulunması ve esnek çalışma saatlerine sahip olması, kadınların hizmet sektöründeki istihdam oranının imalat sektörüne göre daha fazla artmasına sebep olmuştur (Dura ve Atik, 2002: 103-104). Kadınların en az çalıştığı sektör olan imalat sektöründeki kadınların büyük bir bölümü tekstil ve hazır giyimde çalışmaktadır. İmalat sektöründe çalışan kadınların yüzde 27,82’si (231 bin 456 kişi) giyim eşyası imalatında, yüzde 13,94’ü (115 bin 946 kişi) de tekstil ürünleri imalatında istihdam ediliyor. Bütün sektörler ele alındığında ise tekstil ve

hazır giyim kadın istihdamında 3. sırada bulunuyor. Türkiye’de kayıtlı çalışan bütün kadınların yüzde 9,12’si tekstil ve hazır giyimde çalışırken, perakende sektöründe çalışan kadınlar bütün çalışan kadınların yüzde 12,18’sini, eğitimde çalışanlar yüzde 11,60’sını oluşturuyor (Dünya Gazetesi, 7 Mart 2017).

Birinci bölümde bahsettiğimiz üzere cinsiyetin, örgütsel bağlılığa etkisi konusunda fikir birliğine varılamamıştır. Angle ve Perry (1981), Mathieu ve Zajac (1990) göre kadınlar, erkeklerden daha fazla bağlılık göstermektedir. Fakat bu bağlılığın duygusal bağlılıkla bir ilişkisi olmadığını, sadece devam bağlılığı olduğunu öne sürülmektedir. Bir diğer görüş ise yüksek ücret ve iyi pozisyonlarda çalışan erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyi kadınlardan daha fazla olmaktadır (Kurşunoğlu vd., 2010: 110).

*Eğitim:* Toplam çalışan nüfusun mezun olduğu okullara incelendiğinde ‘Lise Altı’ seviyesinin fazla olduğu görülmektedir. Tarım, sanayi ve inşaat sektöründe çalışanlar zorunlu eğitim seviyesinde istihdam edilmektedir. Fakat hizmet sektöründe ‘Lise Altı’ ve ‘Yükseköğrenim’ eğitim seviyesinde istihdam edilenlerin sayıları birbirine yakındır.

Endüstri devriminden sonra bu sisteme uygun ve uyumlu ezberci çalışanlar yetiştirilmiştir. Fakat günümüzde bilişim teknolojileri emek piyasasını yeniden düzenleyerek, bazı işler için yeni nitelikli işgücü talep etmektedir. Farklılığı ve yaratıcılığı hedef alan yeni bir eğitim süreci gerekmektedir. Ayrıca yaşanan hızlı değişimler çalışanlar sahip olması gereken bilgi ve beceriler üzerinde de değişiklik yapmaya neden olmuştur. Dünya ekonomisinde beyin gücü ile çalışan, yaratıcılık ve yenilikçi yönü gelişmiş bilgi işçileri önem kazanmaktadır. Teknolojinin hızla değişim göstermesi örgütlerde kullanılan teknolojilerinin de modasının çabuk geçmesine neden olmaktadır. Rekabetten geri kalmama adına imalat ve hizmet sektöründeki örgütler belli aralıklarla envanterlerini yenilemek zorunda kalmaktadır. Bu durum çalışanların yeni teknoloji konusunda eğitilmesini de gerektirmektedir. Bu ihtiyacı karşılamak adına ya örgütler kendi eğitim departmanlarını kurmakta ya da profesyonel danışman firmalardan yardım almaktadırlar (Buyruk, 2018: 601-603).

Hizmet içi eğitimin etkisi, örgütün hedeflerine ulaşması noktasında oldukça büyüktür. Örgüt içinde uygulanan Hizmet içi eğitim, örgüt politikalarını ve teknik bilgileri iş yaşamına geçirebilmeyi sağlayacaktır. Tüm bunlar sonucunda bireyde verimlilik ve sadakatin ortaya çıkması kaçınılmazdır (Barutçugil, 2004: 298-299). Aynı



zamanda rekabetin yoğun olduğu hizmet sektöründe de, hizmet içi eğitim sonucunda ortaya çıkan, nitelikli ve yetenekli insan gücü, örgütün başarıyı rakip örgütlere göre daha kolay yakalamasını sağlayacaktır.

Türkiye'deki kamu kurumları ve özel sektör kıyaslandığında, kamuda hizmet içi eğitimin daha yaygın bir şekilde uygulandığı görülmektedir. Özel sektör de ise yoğun hizmet içi eğitim programı daha çok, büyük sanayi kuruluşları ve bankacılık sektöründe uygulanmaktadır. Her iki durumda çalışanlara uygulanan hizmet içi eğitim, kısa vade de işveren açısından maliyet yükü gibi görünse de, eğitimin sonucunda çalışanlarda meydana gelen değişiklikler, uzun vadede işletmeye büyük yararlar sağlayacağı unutulmamalıdır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 5-7). Hizmet içi eğitim, çalışanların kurumsal amaçları tanımasını, benimsemesini ve kuruma karşı olumlu tutum sergilemesini kolaylaştırır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyeceğini söyleyebiliriz.

İmalat sektörü teknoloji-yoğun üretim, hizmet sektörü ise emek-yoğun üretim sunmaktadır. Bu nedenle hizmet sektöründe çalışan bireylerin eğitim seviyesinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra hizmet sektöründe vasıflı işgücü olduğu kadar, vasıfsız işgücü içinde istihdam olanakları sunmaktadır. Fakat ileri otomasyon sistemlerinin yaygın kullanımı vasıfsız çalışanların görevlerinin sayısını azaltmaktadır. Bilişim teknolojilerinin de gelişip yaygınlaşması bilgi-yoğun olan hizmet sektörlerinde nitelikli işgücünün karşılanması konusunda çeşitli sıkıntılara neden olmuştur. Hizmet sektörünün büyümesi ve sektördeki istihdamın artırılması; çalışanların mesleki ve teknik anlamda eğitim alıp, donanımlarını yükseltmesine bağlı olduğu gözden kaçmamalıdır.

Medeni durum: İstihdam edilenlerin büyük çoğunluğunun medeni durumu evli olduğu görülmektedir. Ancak literatürde örgütsel bağlılığın medeni durumla ilişkisi ile ilgili sonuca ulaşmış güçlü bir iddia bulunmamaktadır.

Örgütsel bağlılığın yanı sıra imalat ve hizmet sektöründe işe bağlılığı etkileyen faktörler ile ilgili Kuruüzüm vd. (2010) yapmış olduğu bir çalışmada medeni durumun işe bağlılığı etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır (2010: 193). Dolayısıyla bu noktada ekonomik sorunlardan dolayı evli çalışanların işe devam ettikleri düşünülebilir.

Yaş ve kıdem: Ülkemizde istihdam edilenlerin kıdemlerini incelediğimizde tarım sektöründeki işgücü 3 yıldan fazla aynı işyerinde çalışmaktadır. İnşaat sektöründe çalışanların işe başlama süreleri arasında belirgin bir fark bulunmamaktadır. İnşaat sektörünün kıdemi ise 1 yıldan az olduğu görülmektedir. Bu duruma inşaatların başlangıç ve bitiş tarihleri belli olduğu için belirli süreli iş sözleşmelerinin yapılması neden olabilir. Hizmet sektöründe ise kıdemin 3 yıldan fazla sektörün popülasyonu toplam kıdemin diğer seçeneklerini de etkilemektedir. Hizmet ve İmalat (inşaat ve sanayi) sektörleri kıdem faktörüne göre kıyaslandığında ise; hizmet sektöründe çalışanların imalat sektörüne göre daha fazla kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Capital dergisinin Türkiye'nin büyük şirketleri üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre; yeni işe başlayan 20-26 yaş aralığında tecrübesiz bir birey 2 ile 4 yıl içinde uzman veya şef düzeyine gelebiliyor. Sonrasında müdür pozisyonu için 8 veya 10 yıllık bir tecrübe gerekiyor. Dolayısıyla 30-35 yaşında müdür olan bireyin 45 yaşına kadar bu görevde kalması normal karşılanıyor (Capital, 1 Ekim 2007).

Aynı zamanda yine Capital dergisinin verilerinden de yola çıkarak, modern iş hayatında farklı kuşaklar aynı örgütte çalıştığını görebiliriz. Yeni jenerasyon eskiye göre işten ve hayattan beklentisi yüksek, örgüt içinde özgürlüğüne düşkün, aynı anda birden fazla faaliyet yürütebilen fakat çalışmayı çok sevmeyen, bu yüzden otoriteye karşı çıkan bireylerdir. Dolayısıyla karma kuşak işgücünde, orta yaş üstü yönetici veya patronlar genç kuşakları anlamakta zorluk çekmektedir (Ayhün, 2013: 95). Öte yandan işe yeni başlayanların kariyerlerinin başında üstesinden gelmesi gereken bir takım sorunlar bulunmaktadır. Yeni ortamlarını anlamaya çalışırken çok fazla zaman harcamaktadırlar. Ancak zaman geçtikçe çalışanlar bu ortama aşına olurlar. Bu durum ilk başta sıkıcı olsa bile sonradan cazip gelmektedir.

Görev süresi az olan yaşlı çalışanlar ekonomik sebeplerden dolayı kendisini savunmasız buluyor. Yatırım yapmamış ve daha genç çalışanların, meslekteki başarıları gelişmiş olan yaşlı çalışanlara göre daha az örgütsel bağlılık taşıdıkları belirlenmiştir.

Çalışanların işyerindeki toplam çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki varken, işyerindeki aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır (Balay, 2000: 56-58). Geçmişteki terfiler de sadece kıdem

göz önünde bulundurulurken, günümüzde kişinin yetkinlikleri, başarıları, liderlik özellikleri belirleyici faktör olmaktadır.

Genç yöneticilere teknoloji ve telekomünikasyon alanlarında özellikle son yıllarda daha sık rastlanmaktadır. Geleneksel sektör diye adlandırdığımız inşaat ve üretim alanlarında ise gençlerden ziyade daha kıdemli yöneticiler var olmaktadır. Özellikle yaratıcılık ve risk gerektiren satış, bankacılık ve reklamcılık vs. alanlarında kariyer basamaklarını gençlerin daha hızlı tırmandığını görmekteyiz.

Hizmet sektöründeki istihdam alanların çok ve kolay ulaşılır oluşu sektörü tercih edilir hale getirmiştir. Ayrıca hizmet sektörünün ekonomideki payı, ülkelerin gelişmişlik ölçütü belirlemede önemli bir unsur olmaktadır. Yanı sıra gelişmiş ekonomiler zamanla hizmet ekonomilerine dönüşmektedir. Dünya Bankası'nın ülkelerin refah düzeylerini belirlemeye yönelik yaptığı bir araştırmada; 132 ülkenin refah sıralaması yapıldığında refah düzeyi ile hizmet sektörü arasındaki ilişki dikkat çekmektedir. Hizmet sektörü istihdam oranı batı ülkelerinde %55-%75 arasında olduğu gözlemlenmiştir (Sevimli, 2006: 9-10). Tüm ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de ekonomik gelişmeler istihdamın sektörel dağılımını hizmet sektörü lehine değiştirmektedir.

Gelir: Yıllık ortalama iş gelirlerini incelediğimizde hizmet sektörde çalışanların diğer sektörlerden her yıl daha fazla gelire sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 5: 2006-2017 İktisadi Faaliyet Kollarına Göre Yıllık Ortalama İş Gelirleri**

İktisadi faaliyet kolu	YILLAR											
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Toplam	8 754	10 005	10 922	11 967	12 558	14 159	15 157	17 255	19 051	21 514	24 976	28 299
Tarım	5 719	5 853	6 366	6 421	7 988	9 596	10 346	11 886	12 471	14 064	17 375	16 996
Sanayi	8 874	10 221	11 208	12 263	11 857	12 741	13 778	15 896	17 747	20 757	24 616	29 292
İnşaat	6 327	8 360	8 652	11 558	10 717	11 733	12 286	14 659	16 208	18 159	21 720	24 951
Hizmet	10 044	11 498	12 540	13 583	14 434	16 293	17 397	19 516	21 345	23 724	26 852	30 407

Kaynak: TÜİK, Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması- Hanehalkı fertlerinin esas işteki iktisadi faaliyet kollarına göre yıllık ortalama esas iş gelirleri, 2006-2017

Not: Gelirlerin Referans Dönemi Bir Önceki Takvim Yılıdır

Ücretin bireyi örgüte bağlılığını etkileyen en belirgin faktörlerden birisi olduğundan söz etmiştik. Ücretin tutarı, ekonomik sıkıntı yaşayan bireylerin diğer faktörlere göre bağlılığını daha fazla etkilemektedir. Dolayısıyla ücret düzeyinin işi bırakmada etkili olduğu belirtilmiştir (Barutçugil, 2004: 443-444). İnsanlar, yaşamlarını devam ettirecek temel şeyleri satın almaları için paraya ihtiyaç duymaktadır. Temel ihtiyaçlarının yanı sıra her türlü tüketimin hızla arttığı bir toplum içerisinde yaşadığımız için para, meslek seçiminde belirleyici bir faktör haline gelmiştir. Çevremizde işini sevmeyen fakat mecburen çalışmakta olan birçok insan bulunmaktadır. Gelir konusundaki verilerden elde edilenlere göre insanlar, ortalama geliri imalat sektörüne göre yüksek olan hizmet sektörünü daha çok tercih etmektedir.

Ücretin tutarında yaşa bağlı olarak beklentiler değişmektedir. Aynı ücreti alan genç çalışanlar yaş ilerlemiş çalışanlara karşın daha az tatmin olmaktadır. Ancak yaş ile ücretten tatmin olma düzeyi arasındaki ilişki örgütün bulunduğu coğrafi bölgenin durumu ve toplu iş sözleşmelerinin olamaması halinde yani toplumsal olarak eşit olduğu durumda etkili olacaktır (Nichols ve Suğur, 2005: 239).

Nichols ve Suğur (2005)'un çalışan beklentisini öğrenmek adına yedi tane imalat fabrikasında yapmış olduğu bir çalışmaya göre; çalışanlar çocuklarının kendileri gibi mavi yaka çalışan olmamasını, gelecek ve başarı odaklı beyaz yakalı orta sınıf çalışanlar olmasını istemektedir (2005: 248).

Bu nedenle değişen işler ve çalışanlar incelendiğinde örgüt açısından gücün kaynağının bilgi olduğu görülmektedir. Geleneksel iş alanlarından uzaklaşarak enformasyon teknolojisi sonucu bilgi yoğun işler önem kazanmakta ve modern iş dünyasında masa başı işlerden işgücü esnekliğine geçiş yaşanmaktadır. Günlük sıradan işler için geleneksel hiyerarşik yapılar kullanılırken proje temelli işlerde dinamik ağ yapısı aklı gelmektedir. İnternet üzerinden yapılan paylaşımlar herkese anında ulaşmakta ve uluslararası bilgi alışverişi kolaylaşmaktadır. Bu nedenle talep edilen bilgi ve beceri ihtiyacı değişmektedir. Geçmişte olduğu gibi şu anda geçerli olan bilgi ve beceriler de zamanla önemini yitirecektir. Buna karşın yeni bilgi ve beceriler gerektiren birçok istihdam alanı ortaya çıkacaktır. Ancak bu yeni istihdam alanları daha yüksek bilgi ve beceri isteyen işler olacaktır. Bu nedenle örgütler iyi yetiştirilmiş ve eğitilmiş işgücüne ihtiyaç duyacaktır.

Yönetim anlayışını ve insan kaynaklarına bakış açısını değiştirmeyen örgütler yaşamlarını devam ettiremeyecektir. Rekabet piyasasında başarılı ve kalıcı olmak isteyen örgütlerin güçlü bir örgüt kültürüne ihtiyacı olacaktır. Ayrıca insan temelli olan yeni yönetim anlayışında çalışanların yetenek ve kapasitesi etkin kullanılmalıdır. Nitelikli çalışanlar iş tatmini ve motivasyon elde ettikleri sürece bağlılık göstereceklerdir. İşten ayrılma durumunda ise tahminlerin üstünde bir maliyet ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla örgütler çalışanlarını olabildiğince elde tutmak istemektedir. Bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılığı örgüt için büyük önem taşımaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HİZMET VE İMALAT SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK FARKLARI: BURSA İLİ ÖRNEĞİ

#### I. AMAÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin Bursa ilinde faaliyet gösteren hizmet ve imalat sektöründe çalışan mavi yaka personele etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların istatistiksel analizi değerlendirilmiştir.

#### A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Örgütlerin süreklilik kazanabilmesi ve yaşamlarını devam ettirmesinde insan faktörü oldukça önemlidir. Bu nedenle çalışanın örgütü ile özdeşleşmesi sonucunda örgüt üyeliğini devam ettirme isteğinin seviyesini belirleyen örgütsel bağlılık kavramı gün geçtikçe daha fazla önem kazanmakta ve birçok araştırmacının dikkatini çekmektedir.

Bu çalışma; Bursa ilindeki imalat ve hizmet sektöründe çalışan bireylerin bağlılık seviyelerini ölçmeyi amaçlamıştır. Çalışmada tasnif ve taramaya dayalı bir yöntem kullanılmıştır. Araştırmada ulaşılan bilgiler çalışmaya bağlı kaynakların taranmasıyla sistemsal bir şekilde düzenlenip kuramsal bir hale getirilmiştir. Buna ek olarak çalışmadaki problemler ile ilgili olarak data toplama safhasında anket yönteminden faydalanılmıştır.

#### B. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sektörler arasındaki etkilerinin ölçmeyi amaçlayan tez çalışması, anketin uygulandığı evrenle sınırlıdır. Araştırma yalnızca Bursa'daki imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde

gerçekleştirilmiş olması araştırmanın uygulama alanı bakımından sınırlılığını belirlemiştir.

### C. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Çalışmada imalat ve hizmet sektöründe istihdam edilenlerin örgütsel bağlılıkları incelenmiştir ve araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmeye çalışılmıştır:

**Hipotez 1:** Hizmet sektöründe çalışan bireylerde örgütsel bağlılık fazladır.

**Hipotez 2:** Cinsiyet faktörü örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

**Hipotez 3:** Hizmet sektöründe çalışanların aylık geliri örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

**Hipotez 4:** Haftalık çalışma saatinin fazla olması örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

**Hipotez 4a:** Hizmet sektöründe bağlılık artmaktadır.

**Hipotez 4b:** İmalat sektöründe bağlılık artmaktadır.

### D. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni: Bursa'daki oteller, araba parçası imalat fabrikası, kestane şekeri imalathanesi ve alışveriş merkezlerindeki satış danışmanları ile gerçekleştirilmiştir. Örneklem grubu ise toplamda 310 anket olmak üzere Bursa'da ikâmet eden rastgele imalat sektöründen 171 kişi ve hizmet sektöründen ise 139 kişiden oluşmaktadır. Birebir ve işyerinde yapılan anketlerde objektiflik nedeniyle örneklem sınırlı ve kısıtlı olduğu için 310 anket üzerinden çalışma yürütülmüştür.

### E. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ

Anketin birinci bölümündeki ilk 10 soru demografik özellikleri belirlemeye yöneliktir. Hizmet ve imalat sektöründe çalışanların; sektör, cinsiyet, statü, yaş, medeni durum, eğitim, kıdem, haftalık çalışma saati ve aylık gelirlerine ait soruları içermektedir. Katılımcılara yönetilen sorulardan dördü hariç tümü kapalı uçludur.

İkinci bölüm ise tutumlardan oluşmaktadır. Bu bölümde örgütsel bağlılık ölçeği ile ilişkili 18 soru yer almaktadır. Anketteki soru numaralandırılmasına göre 11. ve 28. sorular tutumlarla ilgili çalışanların subjektif yanıtlarından oluşmaktadır. Veriler, örnekleme oluşturan kişiler tarafından şahsen doldurularak elde edilmiştir.

## F. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ve ülkemizde Wasti (2000) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği kişilerin örgütlerine karşı olan sadakatlerini, birbirlerine bağlı üç alt boyut (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı) ile ölçmektedir.

Toplamda 18 soruluk bu ölçeğe göre anketteki 1.2.3.4.5 ve 6. soru duygusal bağlılığı, 7.8.9.10.11 ve 12. soru devam bağlılığını, 13.14.15.16.17 ve 18. soru ise normatif bağlılığı ölçmek için sorulan sorulardır. Tutumları ölçmek için likert ölçeği kullanılmıştır. “1-kesinlikle katılmıyorum”, “2-katılmıyorum”, “3-pek katılmıyorum”, nötr noktası olarak “4-kararsızım”, “5-biraz katılıyorum”, “6-katılıyorum” ve “7-kesinlikle katılıyorum” şeklinde 7’li likert ölçeği kullanılmıştır.

## II. ANALİZ VE BULGULAR

### A. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 24 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler kullanılmış olup, hipotez testlerin uygulamasında normal dağılım varsayımları dikkate alınmıştır. Farklılıkların belirlenmesinde Mann Whitney U testi, Bağımsız Örneklem T Testi, Regresyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca ölçekler arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek için Spearman Korelasyon analizi uygulanmıştır.



## B. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın veri istatistiksel analizi, güvenilirlik analizi ve verilerin analiz edilmesi sonucu elde edilen bulgular incelenmiştir. İmalat ve hizmet sektörlerinde çalışan kişilerin sosyo-demografik özellikleri ve ölçek puanlarına ilişkin bulgular yer almaktadır. Ayrıca araştırma sonucunun bulguları yorumlanmıştır.

### 1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi; ölçek türüne göre hazırlanmış anket sorularına verilen yanıtların tutarlılığını ölçmektedir. Bilimsel bir çalışmanın ilk koşulu güvenilirliğin kabul edilebilir değerde çıkmasıdır. Bu nedenle veri analizinde ilk olarak Cronbach's Alpha değerine bakılmıştır. Araştırmanın Cronbach's Alpha değeri %95 güven aralığında 0.78 çıkmıştır. Bu değer çalışmanın kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyinde olduğunu göstermektedir. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach's Alpha değeri duygusal bağlılık boyutu 0.68, devam bağlılığı boyutu 0.72, normatif bağlılık boyutunun güvenilirliği 0.60 bulunmuştur.

### 2. Sosyo-Demografik Veriler

İmalat ve hizmet sektörlerinde çalışan kişilerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin istatistiksel veriler aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 6- Sosyo-Demografik Özellikler**

		İmalat Sektörü (n=139)		Hizmet Sektörü (n=171)		Toplam	
		N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Kadın	39	28,1	81	47,4	120	38,7
	Erkek	100	71,9	90	52,6	190	61,3
Statü	Yönetici	8	5,8	29	17,0	37	11,9
	Çalışan	131	94,2	142	83,0	273	88,1
Yaş	18-27 Yaş	22	15,8	69	40,4	91	29,4
	28-37 Yaş	52	37,4	65	38,0	117	37,7
	38-47 Yaş	58	41,7	33	19,3	91	29,4
	48 Yaş ve Üzeri	7	5,0	4	2,3	11	3,5
Medeni Durum	Bekâr	42	30,2	89	52,0	131	42,3
	Evli	96	69,1	72	42,1	168	54,2
	Boşanmış/Dul	1	0,7	10	5,8	11	3,5
Eğitim Düzeyi	İlkokul	11	7,9	2	1,2	13	4,2
	Ortaokul	25	18,0	4	2,3	29	9,4
	Lise	78	56,1	59	34,5	137	44,2
	Ön Lisans	11	7,9	35	20,5	46	14,8
	Lisans	11	7,9	67	39,2	78	25,2
	Lisansüstü	3	2,2	4	2,3	7	2,3

\*Frenquenc Table

İmalat sektöründe çalışan 139 kişiden %28,1'inin kadın, %71,9'unun erkek olduğu, %5,8'inin yönetici, %94,2'sinin çalışan olduğu gözlenmiştir. Yaşlarına baktığımızda %15,8'i 18-27 yaş, %37,4'ü 28-37 yaş, %41,7'si 38-47 yaş arasında, %5,0'i 48 yaş ve üstündedir. Çalışanların %30,2'sinin bekâr, %69,1'inin evli ve %0,7'sinin boşanmış/dul olduğu; eğitim düzeylerine baktığımızda ise %7,9'unun ilkokul, %18,0'inin ortaokul, %56,1'inin lise, %7,9'unun ön lisans, %7,9'unun lisans ve %2,2'sinin lisansüstü düzeyinde eğitime sahip oldukları gözlenmiştir.

Hizmet sektöründe çalışan 171 kişiden %47,4'ünün kadın, %52,6'sının erkek olduğu, %17,0'sinin yönetici, %83,0'ünün çalışan olduğu gözlenmiştir. Yaşlarına baktığımızda %40,4'ü 18-27 yaş, %38,0'i 28-37 yaş, %19,3'ü 38-47 yaş arasında, %2,3'ü 48 yaş ve üstündedir. Çalışanların %52,0'sinin bekâr, %42,1'inin evli ve %5,8'inin boşanmış/dul olduğu; eğitim düzeylerine baktığımızda ise %1,2'sinin ilkökul, %2,3'ünün ortaokul, %34,5'inin lise, %20,5'inin ön lisans, %39,2'sinin lisans ve %2,3'ünün lisansüstü düzeyinde eğitime sahip oldukları gözlenmiştir.

Örneklem çerçevesinde iki sektördeki demografik verilere bakıldığında erkeklerin imalat sektöründe ağırlıklı olduğu görülmektedir. Ülkemizde erkeklerin çalışacağı imalat alanı daha fazla olduğu için fizyolojik özelliklerin cinsiyet üzerinde etkili olduğu düşünülebilir. Yanı sıra üniversite ve liselerin imalat bölümlerini seçenler genellikle erkekler olduğu söylenebilir. Hizmet sektöründe ise hemen hemen kadın erkek dağılımında bir eşitlik olduğu görülmektedir. Çünkü hizmet sektörünün çalışma şartları ve koşulları cinsiyet ayrımı olmadan bireylere hitap etmektedir. Müşteri ile yüz yüze ve anında geribildirim odaklı olan hizmet sektöründe tüketiciler, cinsiyet ayrımı yapmadan insan ilişkileri kuvvetli çalışanlar talep ediyor. Ayrıca tarım sektöründen hizmet sektörüne bir kayma olması, kadınların hizmet sektöründe aktif olmasını kısmen açıklayabilir.

Statü ve yaş değişkenleri incelendiğinde imalat sektöründe orta yaş işgücü, hizmet sektöründe ise genç nüfusun baskın olduğu görülmektedir. Yeni ve deneyimsiz mezunların okul biter bitmez hizmet sektöründe işe başlamaları genç nüfusun artmasına yol açmıştır. Her bölümde veya ekipte birkaç tane yönetici olduğu için hizmet sektörünün yönetici yelpazesi ve yönetim kademeleri daha geniştir. Ayrıca imalat sektöründe de beyaz ve mavi yaka çalışanların ayrımı daha fazla olmaktadır.

İmalat sektörünün ağır ve ergonomik olmayan çalışma koşullarında çalışan erkekler iş hayatındaki yoruculuğu atmak için aile hayatına ihtiyaç duymaktadır. Sektörün yaş ortalamasına istinaden evli olacağı öngörülebilir. Hizmet sektöründe ise çalışanların evli veya bekâr olması arasında büyük bir fark bulunmamaktadır. Sosyal-ekonomik durumlar ve kadınların eğitim seviyesinin yüksek oluşu sektörde söz sahibi olmalarını kolaylaştırmıştır. Bekârların fazla olması ise genç nüfusun hizmet sektörünü

tercih etmesi ile açıklanabilir. Ayrıca üniversite mezunları kendi yetkinliklerine ve eğitim düzeyine yakın eşler istedikleri için evlilik yaşı yükselmektedir. Yanı sıra gelir zafiyetine düşen kadınlar eşi vefat ettikten ya da boşandıktan sonra hizmet sektöründe çalışmaya devam etmektedirler.

Eğitim faktörü hizmet sektöründe her zaman bir kıstas olmaktadır. Çoğu hizmet sektöründe lise veya üniversite mezunu olma zorunluluğu aranmaktadır. Bu da hizmet sektöründeki lisans mezun sayısının yüksek olmasını açıklayabilir. İmalatta ise meslek lisesi çıkışlı bireylerin istihdam edilmesi ve sonrasında usta-çırak ilişkisi ile ilerledikleri için bireylerin eğitim hayatlarına devam etmemesi, sektördeki eğitim seviyesinin ağırlıklı lise mezunu olarak kalmasını izah edebilir.

**Tablo 7- Haftalık Çalışma Saati, Kıdem, Aylık Gelir İle İlgili Dağılımlar**

	İmalat Sektörü (n=139)	Hizmet Sektörü (n=171)
Kıdem (Ay)	108	35
Toplam Kıdem (Ay)	138	85
Haftalık Çalışma Saati	46	48
Aylık Gelir (TL)	2839,56	2427,06

\*Frenquenc Table

İmalat sektöründe çalışan 139 kişinin şu an ki işyerindeki kıdem ortalamasının 108 ay, toplam kıdem ortalamasının 138 ay, haftalık çalışma saat ortalamasının 46 saat ve aylık gelir ortalamasının 2.839,56 TL olduğu gözlenmiştir.

Hizmet sektöründe çalışan 171 kişinin şu an ki işyerindeki kıdem ortalamasının 35 ay, toplam kıdem ortalamasının 85 ay, haftalık çalışma saat ortalamasının 48 saat ve aylık gelir ortalamasının 2.427,06 TL olduğu gözlenmiştir.

Hizmet sektörü canlı bir organizma olduğu için sirkülasyon fazla olmaktadır. Daha çok öğrenci ve yeni mezun gençler sosyo-ekonomik sebeplerden geçici süreli hizmet sektöründe çalışmaktadır. Ayrıca hizmet sektörü geniş bir alana sahip olduğu için bu sektörde çalışan bireyler yeterli tecrübeye sahip olduğunu düşündüğü zaman yeni ve farklı işlere atılma veya iş kurma eğiliminde olabilirler. İmalat sektöründeki çalışan

profili ve işgücün yönelebileceği sektörlerin sınırlı oluşu personel devir hızını yavaşlatmaktadır.

Bilindiği üzere Türkiye’de imalat sektörünün çalışma süreleri çok yüksektir. Fakat bu araştırmanın analiz sonuçlarında hizmet sektöründe haftalık çalışma saatinin fazla olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonucun bir nedeni uygulanan anketlerin yaz mevsiminde ve bayram tatillerinde tamamlanmasıdır. Dolayısıyla bu durum otel çalışanlarının ortalama haftalık çalışma saatlerinin yükselmesini kısmen açıklayabilir.

Çalışma saatlerindeki artış hizmet sektöründeki ücretleri de etkilemektedir. Ancak imalat sektöründeki aylık gelir daha fazla olduğu görülmektedir. İmalat sektöründeki ortalama aylık gelirin yükselmesine; sendikalaşma imkânı, sosyal yardımlar, ek kazançlar ve çalışan kıdeminin fazla olmasının etkisi olduğu düşünülebilir.

### 3. Tamamlayıcı İstatistikler

Örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyut puanlarının normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiş olup tanımlayıcı istatistikleri ile ilgili dağılımlar aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 8- Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ve Alt Boyut Puanları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

N=310	Ort.	S. Sapma	Min	Max	P
Duygusal Bağlılık	4,99	1,12	2	7	0,00
Devam Bağlılığı	4,23	1,27	1	7	0,02
Normatif Bağlılık	4,54	1,04	1	7	0,00
Örgütsel Bağlılık	4,59	0,85	2	7	0,20*

\*p>0,05: Kolmogorov-Smirnov Test Sonucu

Duygusal bağlılık alt boyut puan ortalamasının 4,99, devam bağlılık alt boyut puan ortalamasının 4,23, normatif bağlılık alt boyut puan ortalamasının 4,54 olduğu ve örgütsel bağlılık puan ortalamasının 4,59 olduğu gözlenmiştir. Yapılan Kolmogorov Smirnov Normallik test sonucuna göre örgütsel bağlılık puanlarının normal dağılım

gösterdiği ( $p>0,05$ ), duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık alt boyut puanlarının normal dağılım göstermediği ( $p<0,05$ ) sonucuna varılmıştır.

#### 4. Kolerasyon Analizi

İmalat ve hizmet sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık ölçeği ile alt boyut puanları arasındaki ilişki düzeylerine bakılmış olup, analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 9- Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Alt Boyut Puanları Arasındaki Korelasyon**

	Sektör	N	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Duygusal Bağlılık	İmalat	139	1			
	Hizmet	171	1			
Devam Bağlılığı	İmalat	139	0,22**	1		
	Hizmet	171	0,03	1		
Normatif Bağlılık	İmalat	139	0,50*	0,46*	1	
	Hizmet	171	0,50*	0,35*	1	
Örgütsel Bağlılık	İmalat	139	0,71*	0,76*	0,83*	1
	Hizmet	171	0,68*	0,63*	0,82*	1

\* $p<0,01$ ; \*\* $p<0,05$ : İlişki Var

Duygusal bağlılık alt boyut puanı ile devam bağlılık alt boyut puanları arasındaki korelasyonda; imalat sektöründe çalışanlar arasında aynı yönde çok zayıf bir ilişki olduğu ( $r=0,22$ ;  $p<0,05$ ), hizmet sektöründe çalışanlar arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ( $r=0,03$ ;  $p>0,05$ ) gözlenmiştir.

Duygusal bağlılık alt boyut puanı ile normatif bağlılık alt boyut puanları arasındaki korelasyonda; imalat sektöründe çalışanlar arasında aynı yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu ( $r=0,50$ ;  $p<0,01$ ), hizmet sektöründe çalışanlar arasında aynı yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu ( $r=0,50$ ;  $p<0,01$ ) gözlenmiştir.

Duygusal bağlılık alt boyut puanı ile örgütsel bağlılık puanları arasındaki korelasyonda; imalat sektöründe çalışanlar arasında aynı yönde yüksek düzeyde bir ilişki

olduğu ( $r=0,71$ ;  $p<0,01$ ), hizmet sektöründe çalışanlar arasında aynı yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu ( $r=0,68$ ;  $p<0,01$ ) gözlenmiştir.

Devam bağlılık alt boyut puanı ile normatif bağlılık alt boyut puanları arasındaki korelasyonda; imalat sektöründe çalışanlar arasında aynı yönde zayıf bir ilişki olduğu ( $r=0,46$ ;  $p<0,01$ ), hizmet sektöründe çalışanlar arasında aynı yönde zayıf bir ilişki olduğu ( $r=0,35$ ;  $p<0,01$ ) gözlenmiştir.

Devam bağlılık alt boyut puanı ile örgütsel bağlılık puanları arasındaki korelasyonda; imalat sektöründe çalışanlar arasında aynı yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu ( $r=0,76$ ;  $p<0,01$ ), hizmet sektöründe çalışanlar arasında aynı yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu ( $r=0,63$ ;  $p<0,01$ ) gözlenmiştir.

Normatif bağlılık alt boyut puanı ile örgütsel bağlılık puanları arasındaki korelasyonda; imalat sektöründe çalışanlar arasında aynı yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu ( $r=0,83$ ;  $p<0,01$ ), hizmet sektöründe çalışanlar arasında aynı yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu ( $r=0,82$ ;  $p<0,01$ ) gözlenmiştir. Dolayısıyla;

**“Hipotez 1:** Hizmet sektöründe örgütsel bağlılık fazladır. ” Reddedilmiştir.

## **5. Sektöre Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması**

İmalat ve hizmet sektörüne göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyut puanları arasında farklılık olup olmadığı değerlendirilmiş olup sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

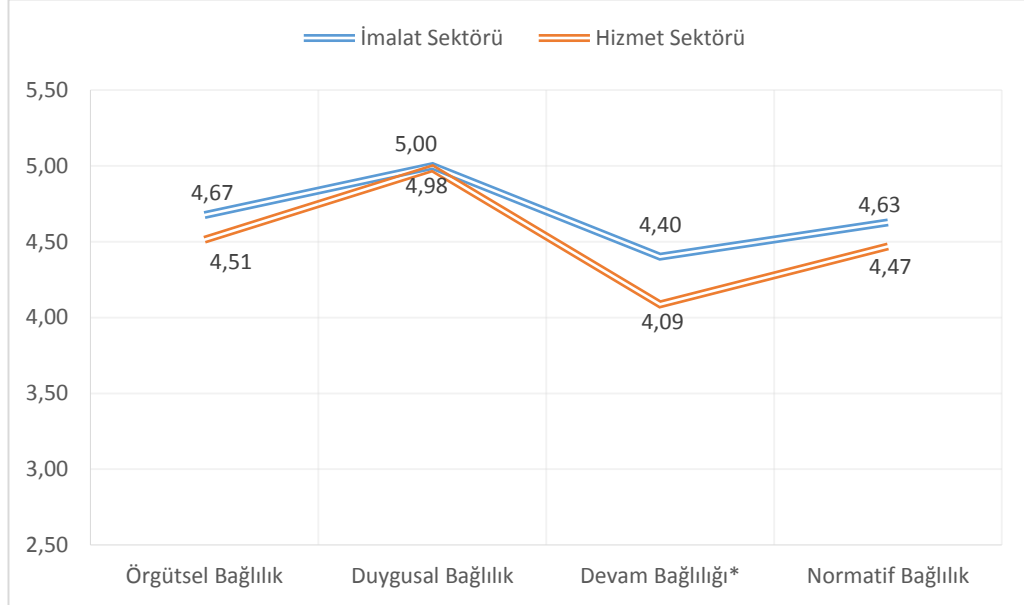
**Tablo 10- Sektöre Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması**

N=310	Sektör	N	Ort.	S. Sapma	Sıra Ort.	Test İst.	P
Örgütsel Bağlılık	İmalat	139	4,67	0,96	164,53	T=1,670	0,10
	Hizmet	171	4,51	0,74	148,16		
Duygusal Bağlılık	İmalat	139	5,00	1,19	156,64	Z=- 0,202	0,84
	Hizmet	171	4,98	1,05	154,58		
Devam Bağlılığı	İmalat	139	4,40	1,40	168,44	Z=- 2,293	0,02*
	Hizmet	171	4,09	1,13	144,99		
Normatif Bağlılık	İmalat	139	4,63	1,19	163,28	Z=- 1,381	0,17
	Hizmet	171	4,47	0,90	149,17		

T: Bağımsız Örneklem T Testi; Z: Mann Whitney U Testi; \*p<0,05: İlişki Var

Şekil 2’de ölçek puanları grafik şeklinde gösterilmiştir:

**Şekil 2: Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Ölçek Puanları**



\*T: Bağımsız Örneklem T Testi; Z: Mann Whitney U Test

İmalat sektöründe çalışan kişilerin hizmet sektöründe çalışan kişilere kıyasla örgütsel bağlılık ölçek puanları, duygusal bağlılık alt boyut, devam bağlılık alt boyut ve normatif bağlılık alt boyut puanlarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Analiz sonucuna göre imalat ve hizmet sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık ölçek puanları, duygusal bağlılık alt boyut, normatif bağlılık alt boyut puanları arasında



anlamli bir farklılık olmadığı ( $p>0,05$ ), devam bağıllık alt boyut puanları arasında anlamli bir farklılık olduğu ( $p<0,05$ ) gözlenmiştir.

**a. Örgütsel Bağlılık Ölçek Puanlarının Yordayıcıları**

İmalat ve hizmet sektörüne göre örgütsel bağıllık ölçek puanlarının yordayıcıları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 11- Örgütsel Bağlılık Ölçek Puanlarının Yordayıcıları**

	İmalat Sektörü			Hizmet Sektörü		
	B	SE	Beta	$\beta$	SE	Beta
Sabit Değer	9,34*	1,55		3,04*	0,72	
Cinsiyet	0,04	0,20	0,02	-0,20	0,11	-0,14
Medeni Durum	-0,11	0,22	-0,05	0,04	0,13	0,03
Yaş	-0,22	0,14	-0,18	0,06	0,09	0,07
Eğitim Düzeyi	-0,09	0,09	-0,09	0,00	0,06	0,00
Kıdem	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,04
Haftalık Çalışma Saati	-0,09*	0,03	-0,24	0,03*	0,01	0,18
Aylık Gelir	0,00	0,00	0,06	0,00*	0,00	0,17
$R^2$	0,09			0,09		

\* $p<0,05$

Regresyon analiz sonucuna göre hem imalat hem de hizmet sektöründe çalışan kişilerin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kıdem sürelerinin örgütsel bağıllık ölçek puanlarına anlamli bir etkisi olmadığı, ayrıca imalat sektöründe çalışan kişilerin aylık gelirlerinin örgütsel bağıllık ölçek puanlarına anlamli bir etkisi olmadığı gözlenmiştir.

İmalat sektöründe çalışan kişilerin haftalık çalışma saatlerinin örgütsel bağıllık ölçek puanlarına ters yönde anlamli bir etkisi olduğu, hizmet sektöründe çalışan kişilerin haftalık çalışma saati ve aylık gelirlerinin örgütsel bağıllık ölçek puanlarına aynı yönde etkisi olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla imalat sektöründe çalışan kişilerin haftalık

çalışma saatleri arttıkça örgütsel bağlılık ölçek puanlarının azaldığı, hizmet sektöründe çalışan kişilerin haftalık çalışma süreleri ve aylık gelirleri arttıkça örgütsel bağlılık ölçek puanlarının arttığı söylenebilir.

**b. Duygusal Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Yordayıcıları**

İmalat ve hizmet sektörüne göre duygusal bağlılık alt boyut puanlarının yordayıcıları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 12- Duygusal Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Yordayıcıları**

	İmalat Sektörü			Hizmet Sektörü		
	$\beta$	SE	Beta	$\beta$	SE	Beta
Sabit Değer	8,97*	1,96		2,34*	1,06	
Cinsiyet	0,13	0,25	0,05	0,01	0,17	0,00
Medeni Durum	-0,22	0,28	-0,09	0,02	0,20	0,01
Yaş	-0,19	0,18	-0,13	0,08	0,12	0,06
Eğitim Düzeyi	0,07	0,11	0,06	0,06	0,08	0,05
Kıdem	0,00	0,00	-0,08	0,00	0,00	-0,03
Haftalık Çalışma Saati	-0,08	0,04	-0,17	0,04*	0,02	0,19
Aylık Gelir	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09
R <sup>2</sup>	0,05			0,05		

\*p<0,05

Regresyon analiz sonucuna göre hem imalat hem de hizmet sektöründe çalışan kişilerin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kıdem süreleri ve aylık gelirlerinin duygusal bağlılık alt boyut puanlarına anlamlı bir etkisi olmadığı, ayrıca imalat sektöründe çalışan kişilerin haftalık çalışma saatlerinin duygusal bağlılık alt boyut puanlarına anlamlı bir etkisi olmadığı gözlenmiştir.

Hizmet sektöründe çalışan kişilerin haftalık çalışma saatlerinin duygusal bağlılık alt boyut puanlarına aynı yönde etkisi olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla;

“**Hipotez 4:** Haftalık çalışma saatinin fazla olması örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.” Hipotezinin alt boyutu olan “**H<sub>4a</sub>:** Hizmet sektöründe çalışma saatinin

fazla olması örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.” Hipotezi kabul edilmiştir. Hizmet sektöründe çalışanların haftalık çalışma süreleri arttıkça duygusal bağlılık alt boyut puanlarının arttığı söylenebilir.

Örgütlerin küçük ve orta şirketlere bölünmesi sonucu kısmı esnek organizasyonlar ortaya çıkmaktadır. İşin merkezindeki örgütte tam zamanlı ve belirsiz süreli olarak çalışan bireyler; terfi, eğitim, sağlık sigortası veya ücretli izin gibi çeşitli sosyal haklara sahip olurken, aynı örgütte yarı zamanlı çalışan bireyler veya taşerondaki bireyler düşük ücretli çalışmanın yanı sıra bu sosyal haklardan da mahrum kalmaktadır. Çevre örgütlerdeki çalışanların bu durumu merkezdeki örgütten aldığı maddi desteğe ve örgüte olan yakınlığına göre değişmektedir. Bu bağlamda emek piyasasındaki bireyler üç gruba ayrılmaktadır (Ansal, 1996: 57):

- 1- Tam zamanlı çalışan bireyler; ücret ve iş güvencesi daha yüksektir. Kendini geliştirerek kolay uyum sağlayabilen, teknolojiye hâkim, çok fonksiyonlu işin merkezindeki örgütlerde istihdam edilen bireyler.
- 2- Tam zamanlı çalışan niteliksiz çalışanlar; ilk gruba nazaran daha kolay bulunan özellikleri taşıyan, standart işlerde çalışan ve işten çıkarılma ihtimali yüksek olan çalışanlar.
- 3- Yarı zamanlı-Sözleşmeli çalışan bireyler; esnek üretimde taşeronlar çalışanları, parça başı iş ile çalışan iş güvencesi düşük veya hiç olmadığı bireyler.

Bu bağlamda sonuç büyük oranda araştırmanın kapsamı olan otel ve alışveriş merkezlerindeki satış danışmanlarının, esnek çalışma düzenleri ile ilgilidir. Bireysel olarak satışa göre kazanılan primler, ekstra ödüller ve doldurulması gereken kotalar çalışmaya süresini etkilemektedir. Dolayısıyla çalışma süresinin azalması gelir başta olmak üzere çalışma koşullarını kötüleştirmektedir. Atipik istihdam edilen çalışanlar, örgüt tarafından benimsenmediğini düşünerek işten ayrılma kaygısı yaşayabilmektedir. Bu nedenle çalışma saatinin artması bireyin örgütü ile yüksek duygusal bağlılık kurmasını olumlu yönde etkilemektedir.

Öte yandan literatür incelendiğinde bu sonucu destekler nitelikte bir araştırma bulunmuştur. Turizm sektöründe faaliyet gösteren yazlık otel işletmelerinde yapılan bir araştırma sonucunda kadrolu ve geçici çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Kadrolu olan çalışanların örgütsel bağlılıkları, geçici çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Güçlü, 2006: 73).

### c. Devam Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Yordayıcıları

İmalat ve hizmet sektörüne göre devam bağlılık alt boyut puanlarının yordayıcıları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 13- Devam Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Yordayıcıları**

	İmalat Sektörü			Hizmet Sektörü		
	$\beta$	SE	Beta	$\beta$	SE	Beta
Sabit Değer	8,84*	2,23		4,24*	1,11	
Cinsiyet	0,31	0,29	0,10	-0,51*	0,18	-0,23
Medeni Durum	0,03	0,31	0,01	0,00	0,21	0,00
Yaş	-0,19	0,20	-0,11	0,04	0,13	0,03
Eğitim Düzeyi	-0,22	0,13	-0,16	-0,05	0,09	-0,05
Kıdem	0,00	0,00	0,17	0,00	0,00	-0,02
Haftalık Çalışma Saati	-0,10	0,05	-0,18	0,01	0,02	0,04
Aylık Gelir	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,10
R <sup>2</sup>	0,11			0,06		

\*p<0,05

Regresyon analiz sonucuna göre hem imalat hem de hizmet sektöründe çalışan kişilerin medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kıdem süreleri, haftalık çalışma saatleri ve aylık gelirlerinin devam bağlılık alt boyut puanlarına anlamlı bir etkisi olmadığı, ayrıca imalat sektöründe çalışan kişilerin cinsiyetlerinin devam bağlılık alt boyut puanlarına anlamlı bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir.

Hizmet sektöründe çalışan kişilerin cinsiyetlerinin devam bağlılık alt boyut puanlarına ters yönde etkisi olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla hizmet sektöründe çalışan erkeklerin devam bağlılık alt boyut puanlarının kadınlara kıyasla daha düşük olduğu söylenebilir. Dolayısıyla;

“**Hipotez 2:** Cinsiyet faktörü örgütsel bağlılığı etkilemektedir.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Hizmet sektörü dinamik bir sektör olduğu için yeni ve farklı iş bulma alanı daha geniştir. Erkekler yetkinliklerine ile doğru orantılı olarak daha fazla ücret elde etmek isteyerek örgütüne devam bağlılığı duymayabilir. Alt sektörler arasında da istihdam olanağı bulunabilir. Başka bir deyişle dikey kariyer hedeflerinin içgüdüsel olarak daha yüksek olması ve çalıştığı örgütte kariyer imkânının olmaması devam bağlılığını etkilemektedir. Bu nedenle erkekler, ücret ve terfi olanağı yüksek olan başka örgütlere yönelebilir. Özgeçmişine katkı sağlayacağını düşünerek sektörle ilgili piyasadaki marka imajı yüksek olan örgüte geçme isteği devam bağlılığını etkileyebilir. Öte yandan marka imajı iyi olan örgütte çalışan bireyler de yine terfi ve ücret imkânlarından dolayı potansiyeli düşük veya aynı statüde olan başka bir örgüte de geçiş yapabilir.

Erkeklerin devam bağlılığının düşük olmasının sebeplerinden birisi de askerlik nedeni ile iş akdinin sonlandırılmasıdır. Kıdemi az olan bireyler tazminatını aldıktan sonra askerlik dönüşü yeni işlere yönelebilir. Ayrıca askerden dönen bireyler aynı işyerinde istihdam olanağı bulamıyor olabilir.

Kadınların iş değişikliği ise gerek yeni işyerinde karşılaşacağı psikolojik şiddet korkusu gerekse erkeklere karşı yapılan pozitif ayrımcılıklar örgüt değişikliğinde tedirginliğe yol açabilir. Bu nedenle örgütlerinden ayrılmayarak stabil gelirle tatmin olabilir.

#### ***d. Normatif Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Yordayıcıları***

İmalat ve hizmet sektörüne göre normatif bağlılık alt boyut puanlarının yordayıcıları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 14- Normatif Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Yordayıcıları**

	İmalat Sektörü			Hizmet Sektörü		
	$\beta$	SE	Beta	$\beta$	SE	Beta
Sabit Değer	10,22*	1,89		2,55*	0,89	
Cinsiyet	-0,33	0,24	-0,13	-0,10	0,14	-0,06
Medeni Durum	-0,13	0,27	-0,05	0,09	0,17	0,05
Yaş	-0,26	0,17	-0,18	0,07	0,10	0,06
Eğitim Düzeyi	-0,11	0,11	-0,10	-0,01	0,07	-0,01
Kıdem	0,00	0,00	-0,13	0,00	0,00	-0,05
Haftalık Çalışma Saati	-0,09*	0,04	-0,20	0,03*	0,01	0,16
Aylık Gelir	0,00	0,00	0,11	0,00*	0,00	0,20
R <sup>2</sup>	0,10			0,07		

\*p<0,05

Regresyon analiz sonucuna göre hem imalat hem de hizmet sektöründe çalışan kişilerin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kıdem sürelerinin normatif bağlılık alt boyut puanlarına anlamlı bir etkisi olmadığı, ayrıca imalat sektöründe çalışan kişilerin aylık gelirlerinin normatif bağlılık alt boyut puanlarına anlamlı bir etkisi olmadığı gözlenmiştir.

İmalat sektöründe çalışan kişilerin haftalık çalışma saatlerinin normatif bağlılık alt boyut puanlarına ters yönde anlamlı bir etkisi olduğu, hizmet sektöründe çalışan kişilerin haftalık çalışma saati ve aylık gelirlerinin normatif bağlılık alt boyut puanlarına aynı yönde etkisi olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla imalat sektöründe çalışan kişilerin haftalık çalışma saatleri arttıkça normatif bağlılık alt boyut puanlarının azaldığı, hizmet sektöründe çalışan kişilerin haftalık çalışma süreleri ve aylık gelirleri arttıkça normatif bağlılık alt boyut puanlarının arttığı söylenebilir. Dolayısıyla;

“**Hipotez 3:** Hizmet sektöründe çalışanların aylık geliri örgütsel bağlılığı etkilemektedir.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Ücret, prim ve maddi çıkarlar çalışanları örgüte bağlayacak önemli faktörlerdir. Dolayısıyla ücret, iş yaşamında bireylerin iş tatminini sağlayan en önemli faktörlerden

birisidir. Ancak çalışanlara yüksek ücret ödenmesi yüksek performans alınacağı anlamına gelmemelidir. Bu noktada en önemli olan ücretin yeterliliği ve adaletidir (Hoş ve Oksay; 2015: 11).

**“Hipotez 4:** Haftalık çalışma saatinin fazla olması örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.” Hipotezinin alt boyutu olan **“H<sub>4b</sub>:** İmalat sektöründe çalışma saatinin fazla olması örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.” Hipotezi reddedilmiştir.

İmalat sektöründe bağlılığı belirleyen önemli bir değişken haftalık çalışma süreleridir. Standart çalışma düzeninden uzaklaşan çalışanlar her ne kadar örgütün amaç ve değerlerini benimsemiş olsa bile normatif bağlılığı düştüğü gözlemlenmiştir. Buna karşın hizmet sektöründe artan aylık gelir ve çalışma süresi normatif bağlılığı arttırmaktadır. Yine bu durum ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve araştırmanın yapıldığı örneklem kapsamındaki çalışanların tatmin düzeyleri ile ilgilidir.

## SONUÇ

Küresel iş dünyasında örgütler rekabet edebilmek için sahip olduğu kaynakları verimli ve etkili bir biçimde kullanmalıdır. Bununla birlikte son yıllarda insan sermayesi de sahip olunan kaynaklar içerisinde değerlendirilmektedir. Yetenekli ve başarılı çalışanların örgüte kazandırılması veya uyum sağlayacak şekilde yetiştirilmesi gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir. Dolayısıyla çalışan sadakatinin temelini oluşturan örgütsel bağlılığa gereksinim artmaktadır. Çalışanların gerek imalat sektöründe gerek hizmet sektöründe örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli bir rolü bulunması nedeniyle; örgütü ile özdeşleşen bireyler, personel devir hızını, devamsızlığı, kaliteyi ve performansı etkileyecektir.

Bursa ilinde hizmet ve imalat sektöründe istihdam edilen 310 kişi üzerinden yürütülen bu araştırmanın sonuçları incelendiğinde; imalat sektöründe örgütsel bağlılık anlamlı düzeyde daha yüksek çıkmıştır. Alt boyutlarda ise devam bağlılığı bakımından anlamlı bir fark bulunmuştur. Yine imalatta devam bağlılığı daha yüksek çıktığı gözlemlenmiştir.

Regresyon analizleri sonucunda hizmet ve imalat sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve kıdeme göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde bu sonucu destekler nitelikte olduğu görülmektedir (Morris ve Sherman, 1981; Abdulla ve Shaw, 1999; Gümüş vd. 2003; Hartman ve Bambacas, 2000).

Öte yandan örgütsel bağlılık ile cinsiyet, haftalık çalışma süresi ve aylık gelire göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yine literatür incelendiğinde benzer sonuçları bulan araştırmalar görülmüştür (Hrebiniak ve Alutto, 1972; Angle ve Perry, 1981; Whan, 1998; Iverson ve Buttigieg, 1991).

Başka bir sonuç ise; hizmet sektöründeki erkek çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutlarına göre devam bağlılığı kadınlara kıyasla daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre terfi, ücret ve dikey kariyer hedefleri erkekler için daha önemli olduğu düşünülebilir. Ayrıca kadınların gün geçtikçe çalışma yaşamında daha aktif olarak yer almaktadır. Kadınların evdeki sorumlulukları, aile sorumlulukları ve yeni iş bulamama korkusu bağlılıklarını etkilemektedir. Gelir zafiyetine düşen kadınlar, evlilik ve çocuk gibi faktörlerden etkilenerek yeni iş fırsatlarını değerlendirmede çekingen davranmaktadırlar (Hoş ve Oksal, 2015: 6).

Aylık gelir, sadece hizmet sektöründe bağlılığı etkilemektedir. Gelir arttıkça normatif bağlılık artmaktadır. Bu durum ülkenin sosyal ve ekonomik durumunun ve örneklemin tatmin düzeyi ile ilgili olduğu söylenebilir. Ücret hem bireysel hem de örgütsel faktör olmaktadır. Bireysel olarak ücret beklentileri yüksek olan çalışanların tatmin düzeyleri düşük olacaktır. Öte yandan örgütsel açıdan ücretlerin emek karşılığı olması, verilen maddi ödül veya cezaların adil olması gerekmektedir. Bu sorunlara çalışanların vermiş oldukları cevaplar örgüte karşı tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Esmer ve Yüksel, 2017: 268).

Diğer bir anlamlı farklılık ise; hizmet sektöründe haftalık çalışma saati arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır. Bu sonucu çalışmanın kapsamı olan otel ve satış danışmanlarının kısmî süreli çalışan olmasının etkisi olduğu ileri sürülebilir. Atipik istihdam edilen bireyler, örgütte geçici olduğu düşüncesi ile işten ayrılma korkusu taşıyabilirler. Bu nedenle çalışma saatindeki artış bağlılığı etkileyecektir.



Öte yandan imalat sektöründe haftalık çalışma saati arttıkça örgütsel bağlılık ölçek puanları azalmaktadır. Standart çalışma düzenlerinden uzaklaşan bireyler her ne kadar örgütü ile özdeşleşmiş olsa bile normatif bağlılığı düşmektedir.

Örgütsel bağlılık, gönüllülük esasına dayandığı için zorla veya emrederek oluşturmanın mümkün olmayacağı unutulmamalıdır. Örgütler, çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini artırmaya yönelik yapılan her faaliyeti yönetim stratejisinin bir parçası haline getirmelidir. Son olarak araştırmanın sınırlılığını yalnızca Bursa ilindeki birkaç örgüt oluşturmaktadır. Aynı sektördeki diğer örgütlerde farklı sonuçlar elde edilebilir. Bu araştırma diğer şehirlerdeki imalat ve hizmet sektöründe çalışan bireylerin daha kapsamlı sonuçlar elde etmesine olanak tanıyacaktır.

## KAYNAKLAR

ACAR Durmuş, Muzaffer TEKİN, Hasan ALKAN, “Esnek Üretim Sistemlerinin İşletme Faaliyetlerine Olan Etkisi ve Maliyet Unsurlarında Meydana Getirdiği Değişiklikler”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, C.12, S.2, 2007, ss.1-20.

ADIGÜZEL Orhan, “İşle İlgili Stres, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Beklenen Personel Devri Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama” *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C.4, S.3, 2012, ss.163-169.

AKA Bahattin, “Bebek Patlaması, X Ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu Ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C.9, S.20, 2018, ss.118-135.

AKINCI Vural Beril, Gül Coşkun, *Örgüt Kültürü*, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2007.

ALLEN J. Natalie, John P. MEYER, “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity”, *Journal Of Vocational Behavior*, Vol.49, S.43, 1996, pp.252-276.

ALLEN J. Natalie, John P. MEYER, “The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, 1990, pp. 1-18.

ANGLE Harold L., James L. PERRY, “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, Issue 1, 1981, pp.1-14.

- ANSAL Hacer, *Esnek Üretimde İşçiler ve Sendikalar (Post-Fordizm'de Üretim Esnekleştirirken İşçiye Neler Oluyor?)*, İstanbul, Birleşik Metal-İş Yayınları, 1996.
- ASUNAKUTLU Tuncer, Bayram Coşkun, "Frederick Winslow Taylor Ve Fizyolojik Örgüt Kuramı", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C.5, S.10, 2005, ss.157-176.
- AYHÜN E. Sena, "Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları" *Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, C.2, S.1, 2013, ss.93-112.
- AYTAÇ Serpil, Ahmet Fahri ÖZOK, Nurettin YAMANKRADENİZ, Oğuzhan ÇANKAYA, Gizem AKALP, Ahmet GÖKÇE, Ulviye TÜFEKÇİ, *Metal Sanayiinde Çalışan Kadınların Sağlık ve Güvenlik Açısından Risk Faktörleri*, Ankara, Büyük Anadolu Medya Grup, 2018.
- BAKAN İsmail, *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel Stratejilerin Temeli: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Ankara, Gazi Kitapevi, 2011.
- BALAY Refik, *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), Ankara, 2000.
- BARUTÇUGİL İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.
- BAYRAM Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, C.16, S.59, 2005, ss.125-139.
- BECKER S. Howard, "Notes on the Concept of Commitment", *The American Journal of Sociology*, Vol. 66, No. 1, 1960, pp.32-40.

BERBER Metin, Burçin Yılmaz ESER, “Türkiye’de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.10, S.2, 2008, ss.1-16.

BİNGÖL Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2013.

BUYRUK Halil, “Gelişen Teknolojiler, Değişen İşgücü Nitelikleri ve Eğitim”, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, C.8, S.14, 2018, ss.601-632.

BÜLBÜL Muharrem, *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş, 2007.

CAPITAL Dergisi, Her Unvanın İdeal Yaşı Var, 1 Ekim 2007, <https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/her-unvanin-ideal-yasi-var>, (20.12.2018).

CASTELLS Manuel, *Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür*, çev. Ebru Kılıç, C.III, İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2008.

CHENG Yuqui, Margaret S. STOCKDALE, The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment China Conext, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.62, Issue 3, 2003, pp.465-489.

COHEN Aaron, “Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis”, *Basic And Applied Social Psychology*, Vol.42, No.2, 1993, pp.143-159.

ÇAKINBERK Arzu, Neslihan DERİN, Erkan T. DEMİREL, “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C.3, S.1, 2011, ss.89-121.

- ÇELEBİ Mehmet Ali, *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Karaman, 2009.
- ÇIRPAN Hüseyin, *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), İstanbul, 1999.
- ÇÖL Güner, Hasan GÜL, “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.19, S.1, 2005, ss.291-306.
- ÇÖLLÜ E. Fazıl, M. Erhan SUMMAK, “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya’da Bulunan Mali Müşavir Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, C.13, S.1-2, 2010, ss.273-288.
- DALGIÇ Ali, *Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin Ölçümü Ve Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler Antalya’da Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Aydın, 2013.
- DANIŞ Akın, *Anadolu Teknik Ve Anadolu Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (İzmit Örneği)*, Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2009.
- DEMİREL Yavuz, “Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.15, 2009, 115-132.

DOĞAN Zeki, Seçkin ARSLAN, Ayberk Nuri BERKMAN, “Türkiye’de Tarım Sektörünün İktisadi Gelişimi ve Sorunları: Tarihsel Bir Bakış”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.8, S.1, ss.29-41.

DURA Cihan, Hayriye ATİK, *Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi ve Türkiye*, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2002.

DURNA Ufuk, Veysel EREN, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.6, S.2, 2005, ss.210-219.

DÜNYA Gazetesi, Ülkemizde Hizmet Sektörü, 6 Mayıs 2016, <https://www.dunya.com/kose-yazisi/ulkemizde-hizmet-sektoru/28045>, (15.05.2018).

ERAY ERTEM Tuğçe, “Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: İletişim Fakültesi Dekanları Üzerine Bir Uygulama”, *Akdeniz İletişim Dergisi*, S.27, 2017 ss.201-213.

ERAYDIN Ayda, *Post-Fordizm ve Değişen Mekânsal Öncelikler*, Ankara, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Matbaası, 1992.

ERDİNÇ Zeynep, Mustafa Hulusi ERDİNÇ, “Türkiye’de Tarımın Ekonomideki Yeri ve İzlenen Tarım Politikaları”, *Journal of Current Researches on Business and Economics*, C.8, S.2, 2018, ss. 69-84.

ESMER Yusuf, Muhammet YÜKSEL, “İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve”, *Akademik Bakış Dergisi*, S.62, 2017, ss.258-272.

EVREN Zeki, *Örgütsel Bağlılık ve Mağazacılık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi), Denizli, 2017.

- GÖKŞEN Yılmaz, “Geleneksel Üretimden Esnek Üretime: Karşılaştırılmalı Bir İnceleme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.8, S.4, 2003, ss.32-48.
- GROOVER P. Mikell, *Modern İmalatın Prensipleri*, çev. Mustafa Yurdakul-Yusuf Tansel İç, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2016.
- GÜÇLÜ Hatice, *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006.
- GÜL Hasan, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış*, C.2, S.1, 2002, ss.37-55.
- GÜLLÜOĞLU Özlem, *Örgütsel İletişim, İletişim Doyumu ve Kuruma Bağlılık*, Konya, Eğitim Kitapevi, 2012.
- GÜNDOĞAN Naci, “Hizmetler Sektöründe İstihdam”, *Kamu-İş Dergisi*, C.7, S.1, 2002.
- GÜNDOĞAN Tamer, *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Ankara, 2009.
- GÜNEY Salih, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2001.
- GÜRKAN Ç. Güney, *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Edirne, 2006.

- HOŞ Canan, Aygen OKSAY, “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.20, S.4, 2015, ss.1-24.
- HREBİNIAK Lawrence, Joseph A. ALLUTTO, “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 4 (Dec., 1972), pp. 555-573.
- IVERSON Roderick D., Donna M. BUTTIGIEG, “Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the ‘Right Kind’ of Commitment be Managed?”, *Journal of Management Studies*, Vol.36, No.3, 1991, pp. 307-333.
- İLSEV Arzu, *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 1997.
- İNAN Kemal, *Teknolojik İşlevsizlik Kitle Üretiminden Yaratıcı Tasarıma*, İstanbul, İletişim Yayınları, 2012.
- İNCE Mehmet, Hasan GÜL, *Yönetimde Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Çizgi Kitapevi Yayınları, 2005.
- İPEK Melek, “Kayıt Dışı İstihdamda Küresel Etkiler ve Sosyal Örüntüler”, *Çalışma ve Toplum*, C.40, S.1, 2014, ss.163-185.
- İSLAMOĞLU Hamdi, Kenan AYDIN, *Hizmet Pazarlaması*, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2016.
- JAROS Stephen J, John M. JERMİER, Jerry W. KOEHLER, Terry SİNCİCH, “Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models”, *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.5, 1993, pp. 951-995.



- KANTER Rosabeth M., "Commitment and Social Organization; A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, Vol.33, No.4, 1968, pp. 499-517.
- KAPAR Recep, "Ekonomik Krizlerin Çalışanların Sağlığı ve Güvenliği Üzerindeki Etkileri", *Çalışma ve Toplum*, S.3, 2012, ss.73-100.
- KESER Aşkın, Gözde YILMAZ, Senay YÜRÜR, *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*, Kocaeli, Umuttepe Kitapevi, 2012.
- KIREL Çiğdem, "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C:28, S:2/Kasım, 1999, ss:115-136.
- KOÇ Erdoğan, *Hizmet Pazarlaması ve Yönetimine Giriş*, Ankara, Seçkin Akademi ve Mesleki Yayınlar, 2017.
- KORAY Meryem, Sevda DEMİRBILEK, Tunç DEMİRBILEK, *Gıda Kolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği*, Ankara, TC. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, 1991.
- KÖMÜRCÜOĞLU Hüseyin, "Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık" e-dergi İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.5, S.1, No.36, 2003, ss.-
- KURŞUNOĞLU Aydan, Emin BAKAY, Abdurrahman TANRIÖĞEN, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.28, 2010, ss.101-115.

- KURUÜZÜM Ayşe, Sezgin IRMAK, Emre İpekçi ÇETİN, “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz”, *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, C.53, 2010, ss.183-198.
- MATHIEU John E., Dennis M. ZAJAC, “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, Vol. 18, No. 2, 1990, pp.171-194.
- MERCAN Mustafa, *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Afyonkarahisar, 2006.
- MEYER John P., Natalie J. Allen, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, 1991, pp. 61-89.
- MEYER John, Natalie J. Allen, “Testing the ‘Side-Bet’ Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Implications”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, No.3, 1984, pp. 372-378.
- MİDİLLİ Özlem, *Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi*, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2011.
- MOWDAY T. Richard, Lyman W. PORTER, Richard M. STEERS, *Organizational And Occupational Psychology*, New York, By Academic Press, 1982.
- NİCHOLS THEO, Nadir SUĞUR, *Global İşletme, Yerel Emek Türkiye’deki İşçiler ve Modern Fabrika*, İstanbul, İletişim Yayınları, 2005.
- NORTHCRAFT G.B., NEALE M.A, *Organization Behavior: A Management Challenge*, Dryden Press, Fort Worth, 1994.

O'REILLY Charles, Jennifer CHATMAN, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalisation on Prosocial Behaviour", *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.3, 1986, pp. 492-499.

OBENG Kofi, Isaiah UGBORO, "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", *Journal of The Transportation Research Forum*, Vol.57, No.2, 2003, pp.83-98.

ÖZKAYA ONAY Meltem, İpek DEVECİ KARAKOÇ, Emre KARA, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.13, S.2, 2006, ss.77-96.

ÖZUTKU Hatice, "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.37, S.2, 2008, ss.79-97.

PEKMEZCİ UZUN Gülperi, *Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları İle Öz yeterlilik Algıları Arasındaki İlişkiler*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2010.

PENLEY Larry Edward, Sam GOULD, "Etzioni's model of Organizational Involvement: A perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.9, No.1, 1988, pp.43-59.

SAKLI Ali Rıza, Fordizm'de Esnek Üretim Rejimine Dönüşümün Kamu Yönetimi Üzerine Etkileri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.12, S.44,2013, ss.107-131.

SARIDERE Ufuk, Şöheyda DOYURAN, “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 2004.

SAVERY L., P. SYME, "Organizational commitment and hospital pharmacists", *Journal of Management Development*, Vol. 15 No. 1, pp. 14-22.

SAY Servet, Fırat KINALI, “İşletmelerde Esnek Üretim Sistemlerinin, Maliyet Unsurları Üzerindeki Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, C.20, S.1, 2017, ss.89-95.

SAYIM Ferhat, Volkan AYDIN, “Hizmet Sektörü Özellikleri Ve Sistemik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri İle Etkileşimine Dair Teorik Bir Çalışma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.29, 2011, ss.245-262.

SCHEİN H. Edgar, *Örgüt Psikolojisi*, çev. Mustafa Tosun, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1977.

SELİMOĞLU Emel, Hatice BİÇEN YILMAZ, “Hizmet İçi Eğitimin Kurum Ve Çalışanlar Üzerine Etkileri”, *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji Ve Politika Dergisi (E-Dergi)*, C.5, S.1, 2009.

SEVİMLİ Sedef, *Hizmet Sektöründe Kalite ve Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2006.

SEYHAN Merve, *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Edirne, 2014.

- ŞİĞRİ Ünsal, “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.7, S.2, 2007, ss.261-271.
- SÜRÜCÜ Lütfi, Ahmet MAŞLAKÇI, “Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme”, *International Journal of Management and Administration*, C.2, S.3, 2018, ss.49-65.
- SÜRVEGİL Olca, *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2007.
- ŞAHİN Mehmet Tahsin, Mutlu YILMAZ, Çiğdem VAROL, “Ekonomik Faaliyet Kolu Tanımlama ve Sınıflandırma Önerisi: Bilgi Yoğun İş Hizmetleri”, *Coğrafi Bilimler Dergisi*, C.16, S.2, 2018, ss.239- 258.
- ŞENGÜL Doğan Ebru, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, İstanbul, Türkmen Kitapevi, 2013.
- TİMUROĞLU M. Kürşat, Hacı GÜRKAN, “Çalışanlarda Tutumsal Bağlılık ile Duygusal Zekânın Öz bilinç Alt Boyutu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.5, Ek Sayı, 2016, ss.113-144.
- Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr>, (28.06.2018)
- TÜRKOĞLU Hasan, *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2011.
- ÜREN Seren Görkem, Sıtkı ÇORBACIOĞLU, “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.14, S.1, 2012, ss.29-52.

VAROĞLU Demet, *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), Ankara, 1993.

VERAL Kürşat, *Sanayilerin Organize Oluşum Sisteminin Çevre Yerleşmelere Olan Etkisi (Manisa Organize Sanayi Bölgesi Örneği)*, Dokuz Eylül Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2008.

WAHN Judy C, “Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment”, *Group and Organization Management*, Vol.23, No.3, 1998, pp. 256-266.

WASTI S. Arzu, “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı”, *Erciyes Üniversitesi*, 25-27 Mayıs 2000, ss. 401-410.

YALÇIN Azmi, Fatma Nur İPLİK, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, C.14, S.1, 2005, ss.395-412.

Sayın Katılımcı;

Ekteki anket formu Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Anabilim Dalı  
Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı  
Yüksek Lisans tez çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu anket çalışması “Hizmet ve İmalat Sektöründe Örgütsel Bağlılık Farklıları” başlıklı bilimsel bir çalışma için veri toplama amacı taşımaktadır.

Verilen cevaplar tamamen gizli kalacak ve sadece bu araştırma çalışma için kullanılacaktır. Başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır.

Katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

#### BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK SORULAR

1. Çalıştığınız Sektör:	<input type="checkbox"/> İmalat <input type="checkbox"/> Hizmet
2. Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
3. Statünüz:	<input type="checkbox"/> Yönetici <input type="checkbox"/> Çalışan
4. Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 18-27 <input type="checkbox"/> 28-37 <input type="checkbox"/> 38-47 <input type="checkbox"/> 48 ve Üzeri
5. Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Boşanmış / Dul
6. Eğitiminiz:	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisans Üstü
7. Bu İşyerindeki Kıdeminiz:	.....YIL .....AY (Bu İşyerinde Çalışma Süreniz)
8. Toplam Kıdeminiz:	.....YIL .....AY (Toplam Çalışma Süreniz)
9. Haftalık Çalışma Saatiniz:	..... Saat
10. Aylık Geliriniz:	..... TL

BÖLÜM 2: TUTUMLAR

<b>LÜTFEN AŞAĞIDAKİ HER BİR İFADEYE NE DERECE KATILIP KATILMADIĞINIZI BELİRTİNİZ</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Pek Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Biraz Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
11. Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalıştığım kurumda geçirmek isterim.	1	2	3	4	5	6	7
12. Çalıştığım işyerinin meselesini kendi meselemiş gibi hissederim.	1	2	3	4	5	6	7
13. Kendimi bu işyerine 'ait' hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
14. Kendimi bu işyerine 'duygusal olarak bağlı' hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
15. Kendimi bu işyerinde 'ailenin bir parçası' olarak görmüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
16. Çalıştığım işyeri benim için çok şey ifade etmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
17. Kendi isteğim veya mecburiyetten bu işyerinde çalışıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
18. İstesem de, bu işyerinden şu an ayrılmak benim için çok güç olur.	1	2	3	4	5	6	7
19. Şu an çalıştığım işyerinden ayrılırsam düzenim bozulur.	1	2	3	4	5	6	7
20. Fazla alternatifim olmadığı için bu işyerinden ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
21. Bu işyerine çok fazla emek harcadım, buradan ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
22. Bu iş yerinden ayrılırsam yeni bir iş bulmam zor olur.	1	2	3	4	5	6	7
23. Bu işyerinde çalışmaya devam etmek için kendimi zorunlu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
24. İşyerinden ayrılmak benim yararına olsa bile, şu an işten ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
25. Bu işyerinden ayrılırsam suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5	6	7
26. Çalıştığım yer, sadakat gösterilecek bir işyeridir.	1	2	3	4	5	6	7
27. Şu an bu işyerine ve iş arkadaşlarıma karşı sorumluluk hissettiğim için onları yüz üstü bırakıp işyerimden ayrılamam.	1	2	3	4	5	6	7
28. Bu işyerine çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5	6	7



BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Melek Fatma ŞENEL
Tez Adı	Hizmet ve İmalat Sektöründe Örgütsel Bağlılık Farkları
Enstitü	Sosyal Bilimler Endüstrisi
Anabilim Dalı	Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	Dr.Öğr Üyesi Şenol BAŞTÜRK
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) İzni Kısıtlama	<input type="checkbox"/> Patent Kısıt (2 yıl) <input type="checkbox"/> Genel Kısıt (6 ay) <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin veriyorum.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Melek Fatma ŞENEL
Tez Adı	Hizmet ve İmalat Sektöründe Örgütsel Bağlılık Farkları
Enstitü	Sosyal Bilimler Endüstrisi
Anabilim Dalı	Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	Dr.Öğr Üyesi Şenol BAŞTÜRK
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) İzni Kısıtlama	<input type="checkbox"/> Patent Kısıt (2 yıl) <input type="checkbox"/> Genel Kısıt (6 ay) <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin veriyorum.

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

21.07.2019

