

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ  
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İŞ DEĞERLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONA KLAMA  
İŞLETMELERİNDE TÜRK VE GÜRCÜ ÇALIŞANLARIN KARŞILAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İrina DZİRKVADZE**

**MAYIS – 2019**

**TRABZON**

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ  
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İŞ DEĞERLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONAKLAMA  
İŞLETMELERİNDE TÜRK VE GÜRCÜ ÇALIŞANLARIN KARŞILAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İrina DZİRKVADZE**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Taner ACUNER**

**MAYIS – 2019**

**TRABZON**

## ONAY

İrina DZİRKVADZE tarafından hazırlanan “*İş Değerlerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Türk ve Gürcü Çalışanların Karşılaştırılması*” adlı bu Çalışma ..../... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği / oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Bölümü **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı – Adı ve SOYADI	Görevi	Kabul	Ret	
PROF. DR. Taner ACUNER	Başkan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Üye	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Üye	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf SÜRME  
Enstitü Müdürü

## **BİLDİRİM**

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ - Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu çalışmada yararlanılan kaynakların tümüne eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

İrina DZİRKVADZE

20.05.2019



## ÖNSÖZ

İşletmelerin uzun vadeli başarılarının anahtarlarından birisi işgücünün verimliliğinin sağlanmasıdır. Çalışanların verimliliğinin sağlanmasında kullanılacak en etkili yöntemlerden biri de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılığın şekillenmesinde çalışanların sahip oldukları iş değerleri büyük bir önem taşımaktadır. Bu çalışmada çalışanların iş değerlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Yüksek lisans eğitim boyunca beni teşvik eden, yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen, fikir aşamasında bana yol gösteren tez danışmanım, değerli Prof. Dr. Taner ACUNER'e teşekkürlerimi sunarım. Çalışmanın en başından sonuna kadar beni destekleyen, çalışma içeriği konusunda ne zaman bilgiye ihtiyacım olsa başvurduğumda değerli bilgilerini benimle paylaşan, sağlık sorunları nedeniyle çalışmamızı sonlandıramadığımız eski danışmanı hocam Dr.Öğr. Üyesi Nihan BİRİNCİOĞLU'na çok teşekkür ediyorum. Ayrıca çalışmanın uygulama bölümünde ihtiyaç duyduğum konularla ilgili bilgi veren Sayın Prof. Dr. Şeref KALAYCI'ya teşekkür ederim. Veri toplama sürecinde bana yardım eden Değerli ablam Makvala DZİRKVADZE'ye teşekkür ederim.

Trabzon, Mayıs 2019

İrina DZİRKVADZE

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER .....	V
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT .....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIV
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XV
GİRİŞ .....	1-3

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....</b>	<b>4-28</b>
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	4
1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	6
1.3. Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlarla İlişkisi .....	6
1.3.1. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık .....	6
1.3.2. Mesleğe Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık .....	7
1.3.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık.....	8
1.3.4. Sadakat, İtaat ve Örgütsel Bağlılık.....	8
1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	9
1.4.1. Kişisel Faktörler .....	9
1.4.1.1. Yaş.....	9
1.4.1.2. Cinsiyet.....	9
1.4.1.3. Medeni Durum.....	10
1.4.1.4. Eğitim Düzeyi.....	10
1.4.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem).....	10
1.4.2. Örgütsel Faktörler .....	10
1.4.2.1. Örgütsel Kültür.....	10
1.4.2.2. Liderlik ve Yönetim.....	11
1.4.2.3. Takım Çalışması.....	11
1.4.2.4. Ödüller.....	11
1.4.2.5. Örgütsel Adalet.....	11
1.4.2.6. İşin Niteliği ve Önemi .....	12
1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler .....	12

1.4.3.1. Profesyonellik .....	12
1.4.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları.....	12
1.5. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları ve Sınıflandırmaları .....	13
1.5.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	13
1.5.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	13
1.5.1.2. Penley ve Gould'un Sınıflandırması.....	14
1.5.1.3. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması .....	15
1.5.1.4. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	16
1.5.1.4.1. Duygusal Bağlılık .....	18
1.5.1.4.2. Devam Bağlılık.....	19
1.5.1.4.3. Normatif Bağlılık.....	20
1.5.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı .....	20
1.5.2.1 Salancık'ın Sınıflandırması .....	21
1.5.2.2. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı .....	22
1.6. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları .....	23
1.6.1. Düşük Bağlılık Düzeyi .....	23
1.6.2. İlimli Bağlılık Düzeyi.....	24
1.6.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık .....	25
1.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	26
1.7.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans .....	26
1.7.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Gelme .....	26
1.7.3. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Devamsızlığı .....	27
1.7.4. Örgütsel Bağlılık, İşgücü Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti .....	27

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. İŞ DEĞERLERİ.....</b>	<b>29-45</b>
2.1. Değerler.....	29
2.2. Değerlerin Özellikleri ve Fonksiyonları.....	30
2.3. Değerlerin Oluşumu .....	31
2.4. Değerlerin Yakın Kavramlarla İlişkisi .....	33
2.4.1. Değerler ve Tutumlar .....	33
2.4.2. Değerler ve Normlar.....	33
2.4.3. Değer ve İnanç.....	34
2.5. İş Değerleri.....	34
2.5.1. Değerler ve İş Değerleri .....	34
2.5.2. İş Değerlerinin Tanımı .....	35
2.5.3. İş Değerler ve Değerlerin Sınıflandırmaları .....	37

2.5.3.1. Schwartz'ın Sınıflandırması.....	37
2.5.3.2. Elizur'un (1984) Sınıflandırması .....	39
2.5.3.3. Ros ve Arkadaşlarının Sınıflandırması .....	39
2.5.3.4. Rokeach'ın Sınıflandırması.....	40
2.5.3.5. Silah'ın Sınıflandırması. ....	41
2.5.3.6. Lyons'ın Sınıflandırması .....	41
2.6. Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Aasındaki İlişki .....	43
2.7. İş Değerleri ve Örgütsel Bağlılığı Birlikte Ele Alan Çalışmalar .....	43

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. İŞ DEĞERLERİNİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRK VE GÜRCÜ ÇALIŞANLARIN KARŞILAŞTIRILMASI</b> .....	<b>46-78</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	46
3.2. Araştırma Hipotezleri ve Modeli .....	47
3.3. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi .....	53
3.4. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Aracı .....	53
3.4.1. İş Değerleri ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine ilişkin Güvenirlilik Analizleri.....	54
3.4.2. İş Değerleri ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine İlişkin Faktör Analizleri.....	55
3.4.3. Araştırma Verilerinin Normalliğinin Test Edilmesi .....	59
3.4.4. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler .....	60
3.4.5. İş Değerleri ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	61
3.4.6. İş Değerlerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisinin Belirlmesine Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi .....	66
3.5. Araştırma Bulgularının Yorumlaması .....	68
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>79</b>
<b>YARARLANILAN KAYNAKLAR.....</b>	<b>84</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>98 -110</b>
<b>EK1.....</b>	<b>98</b>
<b>EK2.....</b>	<b>103</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>111</b>



## ÖZET

Günümüzde örgütler hızla değişen bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Rekabetin çok yoğun olarak hissedildiği iş dünyasına bakıldığında verimli, örgüt amaçlarını içselleştirmiş, motive olmuş, yaratıcı, değişmeye açık çalışanların varlığı örgütlere rekabet avantajı sağlayacak önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir. Ancak yüksek düzeyde performans sağlayan, nitelikli ürünleri ortaya çıkarabilen çalışanların örgüte bağlı olmaları gerekmektedir. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen bir davranıştır. Bireylerin örgüte bağlılıkları birçok faktörden etkilenmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir tanesi de iş değerleridir. Çalışanların işle ilgili değerleri ile örgütün değerlerinin birbirini tamamladığında çalışanlar o örgütte kalmak isteyecektir.

Bu çalışmanın temel amacı iş değerlerinin çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Ayrıca Türk ve Gürcü çalışanların bu doğrultusunda karşılaştırılması bu araştırmanın diğer bir amacıdır. Bu çalışma kapsamında iş değerleri; “araçsal-destekleyici iş değerleri”, “araçsal-maddi iş değerleri”, “içsel iş değerleri”, “sosyal-özgeci iş değerleri” ve “saygınlığa ilişkin iş değerleri” alt boyutları ile ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık ise “duygusal bağlılık”, “devam bağlılık” ve “normatif bağlılık” alt boyutları ile incelenmiştir. Trabzon ve Batum illerinde turizm sektöründe çalışan toplam 391 katılımcıyla gerçekleştirilen araştırmada anket aracılığıyla veriler toplanmış olup, analiz SPSS program ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık çalışanların işle ilgili sahip oldukları çeşitli değerlerden etkilenmektedir. Ayrıca Türk çalışanların iş değerlerinin alt boyutları olan araçsal-destekleyici iş değerler, araçsal-maddi iş değerler, içsel iş değerler, sosyal-özgeci iş değerleri ve saygınlığa ilişkin iş değerlerinin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Gürcü çalışanlar üzerinde yapılan regresyon analizlerinin sonuçlarına göre ise modelin bir bütün olarak anlamsız olduğu neticesi elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, İş Değerleri, Gürcü Çalışanlar, Türk Çalışanlar.

## ABSTRACT

Nowadays organizations are in service at a rapidly changing setting. When having a look at its world where competition is perceived intensely, existence of the employees who are efficient, interiorize the purposes of the organization, motivated, creative and open to change is seen as one of the important factors that may provide competitive advantage to the organization. But, the employees who overperform and can create the qualified outputs, have to be bound up with the organization. The organizational commitment is an act that is shaped by the relationship of the employees with the organization. The commitment of the individuals to the organization is influenced by several factors. One of the factors that influence the organizational commitment is the work values. When the values of the employees related to work and the organization's values complete each other, then the employees shall wish to remain at that organization.

The main purpose of this study is to research about the influence of work values on the organizational commitment levels of the employees. Also, the comparison of Turkish and Georgian employees in this respect is another purpose of this research. Within the scope of this study, the work values have been handled with sub-dimensions "extrinsic-supportive work values", "extrinsic-material work values", "intrinsic work values", "social-altruistic work values" and "prestige work values". And organizational commitment has been investigated with the sub-dimensions "emotional commitment", "continuance commitment" and "normative commitment". At the research realized with participation of totally 391 employees working at tourism sectors in Trabzon and Batumi, the data has been collected via questionnaire and the analysis has been made by the program SPSS. As a result of the research, it is seen that the work values are influential on the organizational commitment levels and there is difference between the Turkish and the Georgian employees in this respect. Whereas the work values cannot influence the organizational commitment levels of the Georgian employees, the organizational commitment levels of the Turkish employees are influenced by the work values.

**Keywords:** Organizational Commitment, Work Values, Turkish Employees, Georgian Employees.

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo Nr</b>	<b>Tablo Adı</b>	<b>Sayfa Nr.</b>
1	Örgütsel Bağlılık Tanımları .....	18
2	İş Değerlerini Belirleyen Dönemler .....	36
3	Rokeach'ın Değerler Sınıflandırması .....	41
4	Crobanch Alpha Değerleri ve Yorumlamaları .....	55
5	Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayılarıyla İle İlgili Değerler .....	55
6	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin KMO Ve Bartlet Testi Bulguları .....	56
7	Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör analiz sonuçları .....	56
8	İş Değerleri Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlet Testi Bulguları .....	57
9	İş Değerleri Ölçeğine İlişkin Faktör Analiz Sonuçları .....	58
10	Araştırma Verilerinin Normal Dağılım Değerleri .....	59
11	Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri .....	60
12	İş Değerler Boyutu İle İlgili İfadelere İlişkin Bulgular .....	61
13	Örgütsel Bağlılık İle İlgili İfadelere İlişkin Bulgular .....	64
14	Çalışanların İş Değerleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizleri Bulguları .....	66
15	İş Değerlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	68
16	Araçsal-Destekleyici İş Değerler, Araçsal Maddi İş Değerler, İçsel İş Değerler, Sosyal-Özgeci İş Değerler ve Saygınlığa İlişkin İş Değerleri Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	69
17	Araçsal-Destekleyici İş Değerler, Araçsal-Maddi İş Değerler, İçsel İş Değerleri, Sosyal-Özgeci İş Değerleri ve Saygınlığa İlişkin İş Değerleri Alt Boyutlarının Devam Bağlılık Üzerindeki Etkisi. ....	70
18	Araçsal-Destekleyici İş Değerleri, Araçsal Maddi İş Değerleri, İçsel İş Değerleri, Sosyal-Özgeci İş Değerleri ve Saygınlığa İlişkin İş Değerleri Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	72
19	Türk ve Gürcü Çalışanların Araçsal-Destekleyici İş Değerleri, Araçsal Maddi İş Değerleri, İçsel İş Değerleri, Sosyal-Özgeci İş Değerleri ve Saygınlığa İlişkin İş Değerleri Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi. ....	73
20	Türk ve Gürcü Çalışanların Araçsal-Destekleyici İş Değerleri, Araçsal Maddi İş Değerleri, İçsel İş Değerleri, Sosyal-Özgeci İş Değerleri ve Saygınlığa İlişkin İş Değerleri Alt Boyutlarının Devam Bağlılık Üzerindeki Etkisi. ....	75

21	Türk ve Gürcü Çalışanların Araçsal-destekleyici İş Değerler, Araçsal Maddi İş Değerler, İçsel İş Değerler, Sosyal-Özgeci İş Değerleri ve Saygınlığa İlişkin İş Değerler Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	76
22	Hipotezlere İlişkin Sonuç Tablosu .....	78



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi .....	8
2	Tutmsal Bağlılık Yaklaşımı.....	13
3	Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli .....	17
4	Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	21
5	Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi .....	25
6	Toplumsallaşmada Ulusal, Mesleksel ve Örgütsel Kültürlere Doğru Aktarılan Öğeler	32
7	İş ve Yaşam Arasındaki İlişki.....	35
8	Bireysel Düzeyde Değer Tiplerinin Çembersel Yapısı .....	37
9	Araştırma Modeli .....	47

## KISALTMALAR LİSTESİ

- vb.** : ve Benzerleri  
**vd.** : ve Diğerleri  
**KMO** : Kaiser-Meyer-Olkin



## GİRİŞ

İşletmeler sürekli olarak değişim ortamında varlıklarını sürdürebilmek için yeni yönetsel teknik ve strateji arayışına girmektedirler. Yoğun rekabet ortamında üstünlük elde edebilmek için dış çevre koşullarıyla iç çevre koşulları arasında bir denge oluşturmak zorundadırlar. Rekabet avantajını sağlamanın yolu olarak yeniden yapılanma, kalite mükemmelliği ve müşteri memnuniyeti önemli etkenlerdir. Ancak bu tür eylemleri ve uygulamaları gerçekleştirebilmek için gereksinim duyulan temel faktör “insan”dır. Sürekli olarak değişmeye uğrayan bir çevrede faaliyetlerini sürdürmeye çalışan örgütler insan faktörüyle uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Örgüt-çalışan ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık örgüt başarısının anahtarı olarak görülmektedir. Bağlı çalışanların örgütsel vatandaşlık bilinci ile hareket etmeleri onların yüksek düzeyde performans sağlayarak ortaya çıkarılan ürün ve hizmet örgüte sağladıkları katkının düzeyini yükseltmektedir. Örgüte bağlı çalışanların örgüte sağladıkları katkının değerli bulunmasından dolayı örgütsel bağlılık, araştırmacılar tarafından ilgi çeken bir konu olmuştur.

Bir işletmede çalışanlar ne kadar verimliyse o işletmenin varlığı sürdürme, istikrarlı gelir elde etme olanakları da o kadar yüksektir. Bu nedenle örgütler için nitelikli işgörenlerin örgütte tutulmasının önemi giderek artmaktadır. 1970’li yıllardan beri giderek önem kazanan örgütsel bağlılık devamsızlık, işten ayrılma, işe geç gelme ve işgücü devri gibi örgütü negatif etkileyen durumların azalmasında önemli bir faktör olarak görülmektedir. Örgüte bağlı çalışanların yüksek performans gösterme, disiplin ve denetime az ihtiyaç duyma, kriz dönemlerinde güvenilirlik gösterme vb. özellikler taşımaları, örgütsel bağlılık konunun gerek yöneticiler gerekse araştırmacılar tarafından değerli bulunmasına neden olmuştur.

Örgütler açısından önemli sonuçları olduğu düşünölen örgütsel bağlılık, örgüte bağlı olan çalışanlara da olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Birey örgüte katkı sağlarken kendi ilgi, istek ve ihtiyaçlarının da karşılanmasını bekler. Bu beklentileri karşılamak için yöneticiler farklı stratejiler kullanmaktadırlar. Çalışanların hangi yollarla motive olduklarının, hangi ihtiyaçlarının karşılandığının, ilgi ve isteklerine nasıl cevap verdiğinin araştırılması gerekmektedir.

İş değerleri çalışanları motive edici faktörlerin ve ihtiyaçların belirlemede ipucu verir. Bir çalışanın önem verdiği değerler, çalıştığı örgütte elde ettikleri uyumu ya da uyumsuzluğu ve bireylerin bağlılıkları hakkında bilgi verebilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin farklı iş değerlerine sahip olan çalışanları yönetebilmesi için farklı değerlere sahip olan bireylerin varlığını kabul etmesi ve çalışanların sahip olduğu değerlere göre davranması gerekmektedir.

Emeğin yoğun olduğu turizm sektöründe insan sermayesini etkili bir şekilde değerlendirmek vazgeçilmez bir şarttır. Turizm sektörünün gelişiminde konaklama işletmeleri önemli bir role sahiptir. Yaşanan yoğun rekabet ortamında konaklama işletmelerinin rakipleri ile rekabette üstün duruma gelebilmeleri çalışanların müşterilerine sundukları hizmetin kalitesine bağlıdır. Ancak mevsimsel dalgalanmadan etkilendiği için iş gören devir hızı yüksek olması hizmetin kalitesini etkilemektedir. Bu olumsuzlukların ortadan kaldırılmasında iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının sağlanması önemli rol oynamaktadır.

Davranışların nedenlerinin bilinmesinde önemli ipuçları veren iş değerlerinin örgütsel amaçları ve değerlerin içselleştirilmesi anlamına gelen örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın amacı hizmet sektörü içinde yer alan konaklama işletmelerindeki çalışanların iş değerlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Ayrıca konaklama işletmelerinde Türk ve Gürcü çalışanların iş değerlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin karşılaştırılması bu araştırmanın bir diğer amacıdır.

Gürcistan ve Türkiye iki farklı ülke olarak Gürcü ve Türk çalışanların farklı iş değerlerine sahip olmaları, dolayısıyla örgütsel bağlılık üzerine farklı etkiye sahip olması, ele alınan her iki ülkede henüz aynı çalışmaya rastlanmamış olması nedenleriyle bu çalışmanın teorik olarak literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma birinci olarak “Konaklama işletmelerinde alt düzey çalışanların iş değerlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi var mı”, ikinci olarak ise “Türk çalışanların iş değerlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ile Gürcü çalışanların iş değerlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi arasında bir fark var mı” şeklinde araştırma sorularından hareketle oluşturulmuştur. Bu amaçlar doğrultusunda hazırlanan bu çalışma Trabzon ve Batum illerindeki 391 konaklama işletmesinin alt düzey çalışanları ile oluşturulmaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak veriler anket aracıyla toplanmıştır.

Araştırmanın ilk bölümünde, örgütsel bağlılık kavramının önemi ve diğer kavramlarla ilişkisi ayrıntılı bir şekilde tanımlanmış, örgütsel bağlılık yaklaşımları ve sınıflandırmaları hakkında bilgi verilmiş ve birinci bölümün sonunda ise örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel bağlılık sonuçlarından bahsedilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünün birinci kısmında değerler kavramı, özellikleri, fonksiyonları, değerlerin oluşumu ve yakın kavramlarla ilişkisi ele alınmıştır. Genel değerler hakkında bilgi verildikten sonra genel değerler ve iş değerleri arasındaki ilişki, iş değerlerinin tanımı ve sınıflandırılmaları gelmektedir. İkinci bölümün sonunda ise iş değerleri ve örgütsel bağlılığı birlikte ele alan çalışmalar incelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde öncelikle araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri ve kullanılan ölçekleri ile ilgili bilgi verilmiştir. Daha sonra ise iş değerlerinin örgütsel bağlılık



üzerinde etkisini araştırmaya yönelik istatistiksel analizlere yer verilmiş ve elde edilen bulgular açıklanmıştır. Sonuç bölümünde ise hipotezlerin doğrultusunda araştırmanın sonuçları yorumlanmış ve öneriler sunulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

Çalışmanın bu bölümünde genel olarak örgütsel bağlılık kavramı ve ilgili kavramlar ele alınacaktır. Örgütsel bağlılık kavramı ve diğer kavramlarla ilişkisi, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan etmenler, örgütsel bağlılık yaklaşımları ve örgütsel bağlılığın sonuçları bu bölümde açıklanmaya çalışılacaktır.

### 1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgüte bağlı çalışanların örgüt etkinliğine ve verimliliğe sağladıkları katkının belirlenmesi yönünde çok sayıda araştırma yapılmıştır. 1970'li yıllardan beri örgütsel bağlılık kavramı uygulamacıların ve akademisyenlerin dikkatini çekmeye başladı, bu konu ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmış ve halen yapılmaya devam edilmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2015: 1). Çalışanlar, örgütlerinin ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesinde, verimliliğinde büyük rol oynamaktadırlar. Dolayısıyla örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanların işten ayrılma niyetinin, işten kaçma ve devamsızlık oranlarının düşük olacağı örgütsel bağlılık kavramının örgüt tarafından değerli bulunmasının en önemli nedenidir (Durna ve Eren, 2005: 210).

Sosyoloji, psikoloji örgütsel davranış gibi farklı alanlardaki araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramına kendi bakış açılarıyla yaklaşımları için örgütsel bağlılık kavramı üzerinde de örgütsel davranış kavramlarının çoğunda olduğu gibi görüş birliğine varılmış tanım bulunmamaktadır (Şencan vd., 2013: 105).

Becker, örgütsel bağlılığın ilk tanımlayanlardan biri olup, bu kavramı şu şekilde açıklıyor: “Örgütsel bağlılık ilgilerin tutarlı bir davranış dizisiyle eşleştirilmesiyle gerçekleşen, örgütün amacına uygun davranışlar yoluyla çeşitli kazançlar sağlama biçimindeki süreçtir” (Becker, 1960'dan aktaran: Kara, 2016: 2).

Meyer ve Herscovitch'ın (2002: 475), çalışmasında örgütsel bağlılık örgütteki çalışanların örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve amaçlarına ulaşmak için çok çaba göstermesi olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda da örgütsel bağlılık örgütün bir parçası olma, örgüte dahil olma olarak tanımlanmıştır. Örgütün değerlerini benimseyerek, hedeflere ulaşmak için maksimum çaba göstermesidir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4).

Meyer ve Allen (1997: 3) de örgüte bağlı çalışanların örgütün iyi ya da kötü durumlara rağmen örgütte kalmak istediklerini, işe her zaman düzenli olarak geldiklerini, isteyerek tüm gün çalıştıklarını, örgütün hedeflerine ulaşmaya çalıştıklarını ve şirket varlıklarını koruduklarını ifade etmişlerdir.

Scholl (1981) bağlılığı, çalışanın beklentileri oluşmadığında davranışlarını dengede tutma gücü olarak belirtirken; Oliver (1990) belirgin bir hedefe doğru hareket etme eğilimi; Brown (1996) ise örgütsel bağlılığı bocalama ve geçici heves durumlarında bile çalışanın kendisine saygı göstermesini gerektiren zorlayıcı bir güç olarak tanımlamışlardır (Scholl, 1981; Oliver 1990; Brown, 1996'dan aktaran: Demirbaş, 2017: 4).

Örgütün üretken ve başarılı olabilmesi örgütteki çalışanlara bağlıdır. Örgütün yapısı ne kadar iyi olursa olsun işgörenlerin tutum ve kapasitesi onu etkileyebilir. Personeli kurumda uzun süre tutmak onları kuruma kazandırmaktan daha zordur. Çalışanların ister maddi olsun ister manevi olsun kurumun yapısına ilgili birçok beklentisi vardır, ancak bu beklentileri doğru karşılamak oldukça zordur. Zor olmasına rağmen kurumlar yıllarca çalışanları ellerinde tutabiliyorlar, birçok çalışan ömür boyunca tek bir kurumda çalışıyor, bu da kişinin kurumuna bağlılığını sağlıyor (Öztürk, 2013: 10).

Örgütsel bağlılığı örgüt için yaşamsal bir konu haline gelmesi farklı nedenlerden kaynaklanıyor. Bu nedenler önem derecesine göre şöyle sıralanabilir (Uslu, 2012: 14):

1. İşten ayırılma, devamsızlık ve yeni iş arama faaliyetleriyle yakından ilişkilidir,
2. Duygusal, tutumsal ve bilişsel yapılarla ilişkilidir,
3. çalışan işi ve rolüne ilişkin özelliklere yakından ilişkilidir,
4. İşgörenin kişisel özelliklere yakından ilişkilidir,
5. İşgörenlerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir.

Becker'e (1960: 36) göre örgütüne bağlılık çalışanların kaybetme korkusundan kaynaklanmaktadır. Çalışanların örgütte kaldığı süre içerisinde gösterdiği çaba ve emeğin boşa gideceği korkusu ile örgütte çalışmaya devam ediyor, kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlıyor.

Mowday ve arkadaşlarına (1979: 226) göre örgütsel bağlılık üç unsuru içermektedir, Bunlar:

- Örgütsel amaç ve değerlerine güçlü bir inanç duymak,
- Örgüt yararına fazladan çaba sarf etmeye gönüllü olmak,
- Örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymak.

## **1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Örgütsel bağlılığın önemi giderek artıyor. Onun nedenleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Günümüzde örgütler hayatta kalmak için özverili davranışlar sergileyen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Gereksinim duyduklarından değil, kendi isteği ile örgütte kalan işgören örgüt için olumlu davranışlar sergilemektedirler (Bolat ve Bolat, 2015: 86). Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlarda çalışma davranışı istenilen şekilde geliştirilebilir (Bilgiç,2017: 39).

Yapılan araştırmalara göre örgütsel bağlılık geliştiren işgören işten ayrılma yönünde daha az istek duyar (Varol, 2017: 206). Çalışanların iş performanslarının düşmesinin önemli nedenlerden biri işgören devir hızının artmasıdır. İşgören devir hızı işletmedeki çalışanların işten ayrılma niyetlerin artmasından kaynaklanıyor (Zincirkıran vd., 2015: 68).

Örgütsel bağlılık işgörenleri çözüm odaklı çalışan insan durumuna getirmektedir, dolayısıyla örgütler çalışanların örgütsel bağlılıklarını yükseltmek isterler. Örgütler örgütsel bağlılığı artırmak isterler, çünkü başarıya ulaşmasında örgüte bağlılıklar en önemli etmen olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 10).

Bağlılık doğal olarak gelişir. İnsanların bir şeye bağlılık duymaya ihtiyaçları vardır. İşgörenler çalıştıkları kurumdan kendi beklentileri ve ihtiyaçları karşılanmadığında örgütsel bağlılık yerine mesleklerine ya da içinde çalıştıkları endüstriye bağlı hale gelebilirler. Örgüte bağlılık düşerse, insanlar kendi tecrübelerini, yeteneklerini örgüt içinde değil, örgüt dışında değerlendirmeye başlarlar. Bütün bunlar örgütsel bağlılığın gelişmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır (Doğan, 2013: 69).

## **1.3. Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlarla İlişkisi**

### **1.3.1. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık**

İş yaşamı, insan yaşamının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla iş tatmini insanların mutluluğu için çok önemlidir. İş tatmini hissedilebilen bir kavramdır. Fakat somut olmadığı için duygusal bir kavram olarak bilinmektedir. Kişi işyerine belirli beklentilerle girer ve iş tatmini bu beklentiler ile işte elde edilen çıktılar arasındaki uyumdur (Yenihan, 2014: 171).

İşletmenin başarılı olması kurumdaki işgörenlerin iş tatminlerinin her zaman yüksek tutulmasını gerektirmektedir. Kişi işyerine belirli beklentilerle girer, örgüt tarafından bu beklentilerin karşılanma derecesine göre kişinin verimliliği ve iş performansı artmaktadır. İş tatmininin yüksek olduğu durumlarda, verimlilik ve iş performansı artmasıyla beraber işi bırakma

ve devamsızlık eğilimleri azalacak, diğer yandan ise örgütsel bağlılık artacaktır (Bayrak Kök, 2006: 293).

İş tatmininin ve örgütsel bağlılığın birbirine bağlı olduğu araştırmalar tarafından doğrulanmıştır. İş tatmini çalışanların moral düzey ve örgütün etkisi ile beraber örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardır. Doğal olarak bu unsurların olumlu yöndeki sonucu iş performansını artırır. Bir kurumun başarılı olması çalışanların ortaya koyduğu iş performansına bağlıdır. Sonuç olarak iş tatmini artırılarak örgütsel bağlılık sağlanmaktadır (Karataş ve Güleş, 2010: 68).

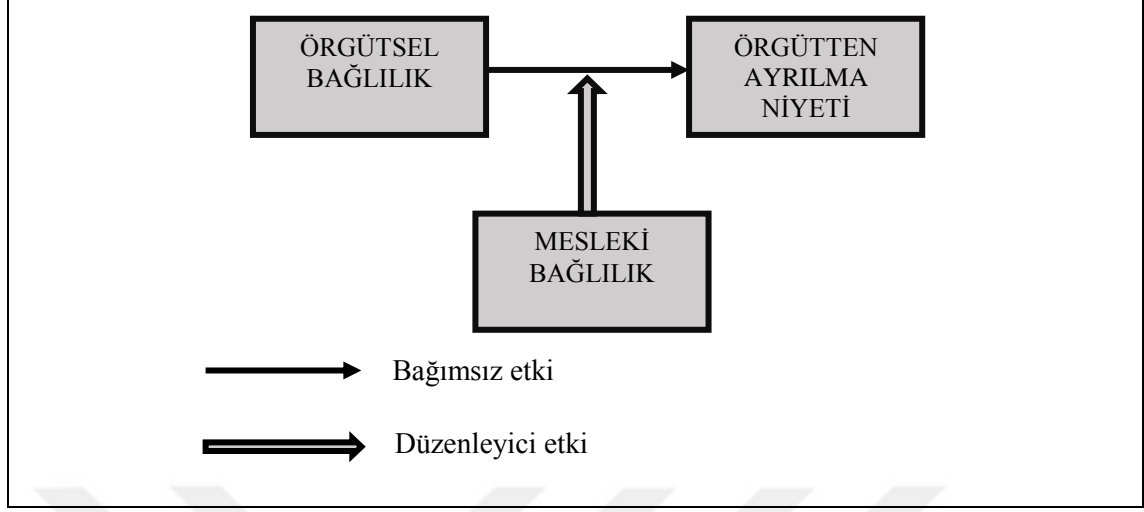
### **1.3.2. Mesleğe Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık**

Örgütlerde sıklıkla karşılaşılan diğer bir bağlılık türü de mesleki bağlılıktır. Mesleki bağlılık belirli bir alana yönelik sadakattir.

Mesleki bağlılık, çalışanın kendi mesleği adına üstün çaba sarf etmesi, kendi mesleğini ön planda tutması, mesleki amaç geliştirilmesi biçiminde tanımlanmaktadır (Tak ve Çiftçioğlu, 2009: 36).

Örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık birbirinden farklı kavramlar olmasına rağmen iş hayatındaki önemli iş davranışlarında birbiriyle etkileşim içinde olan kavramlardır. Mesela mesleklerine fazla bağlı olunmasının önemli nedenleri örgüte bağlılık ve iş tatmininin yüksek seviyede olması olabilir. Örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık işi bırakma niyetini de etkilemektedir. Kurum bireyin mesleki gereksinimlerini tatmin edemediği zaman, işgörenin örgütsel bağlılık düzeyi düşük olacaktır. Bu durumda çalışanın örgütü bırakma olasılığı artış gösterebilir. Örgüte bağlılık düzeyi mesleğe bağlılık düzeyinden daha yüksek seviyede ise birey mesleğini değiştirerek örgütten ayrılmayacaktır (Şimşek ve Aslan, t.y. : 419). Ceylan ve Bayram (2006: 107-108) mesleki bağlılığın örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ne yönde etkilediğini araştırmışlar ve aşağıdaki şekil ortaya çıkartmışlar:

**Şekil 1. Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi**



**Kaynak:** Ceylan ve Bayram, 2006: 108

### 1.3.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık bireyin diğer işgörenlerle özdeşleşmesidir (Çöl, 2004: 1). Birey, insanlarla birlikte olma, onlarla önemli şeyleri paylaşma, diğer bireylere yardım etme gibi isteklerde bulunuyorsa, o kişi bağlılık güdüsü yüksek olan insanlar arasındadır. İş arkadaşlarına bağlılığı bir amaç olarak koyan bireyler örgütten de ayrılmayacaktır, çünkü örgütten ayrılmak iş arkadaşlarından ayrılmak anlamına gelmektedir (Reichers, 1985: 471). İş arkadaşlarına bağlılık bir takım faydalardan yararlanabilmek için bağımsız bir araç olarak da ortaya çıkmaktadır. Kişinin gelişmesine, çalışma arkadaşlarından gördüğü olumlu destek ve davranışlar katkıda bulunacaktır. Bu bağlamda iş arkadaşlarına bağlılık olgusunun mesleki ve örgütsel bağlılığa götüreceği ileri sürülmektedir (Çöl, 2004: 1).

### 1.3.4. Sadakat, İtaat ve Örgütsel Bağlılık

Dostluğun sağlam ve samimi olması, bağlılığın içten gelmesi, ihanet etmeme, duygularında sağlamlık olması gibi anlamları sadakatin genel anlamıyla uygunluk göstermektedir. Örgütsel sadakatte, örgütsel bağlılıktan farklı olarak bireysel değil, örgütsel amaç ve hedefler önem kazanmaktadır (Kang vd.,2004:199). Bu bağlamda birey örgütün çıkarlarını arttırmak için çalışmaktadır. Bireyin kendi çıkarları karşılandığı sürece örgütte kalması ise örgütsel bağlılık kavramına girmektedir. Örgütsel sadakat uzun süre örgüte bağlılıktan kaynaklanmaktadır. Bağlılık ve sadakat arasındaki ortak noktalar ise şunlardır: Her iki kavram da örgütte çalışmanın devam ettirilmesi ile ilgilidir. Bir nesne veya organizasyona aidiyet her iki kavramı içermektedir. Sonuç olarak, örgütsel bağlılık örgütsel sadakate göre daha genel ve kapsamlı kavramdır, sadakat ise örgütsel bağlılık kavramından daha güçlü bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Koç, 2009: 3-4).

Genellikle itaat kavramı bağıllık kavramı kapsamı içerisinde değerlendirilmektedir. Ancak bağıllığı itaat kapsamı dahilinde görmek mümkün değildir (İnce ve Gül, 2005: 22). İtaatsizliğin sonucu olan yaptırım ve cezadan etkilenmektedir. İtaat dışından gelen bir görev duygusudur. Örgütsel bağıllık ise tam tersi içsel bir görev duygu olarak bilinmektedir (Sağcan, 2013: 35). İtaat olmadan duyulan bağıllık karşıtlık getirir, bağıllık olmaksızın gösterilen itaat ise örgütün ilerlemesi için büyük adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalacaktır (Varoğlu, 1993: 29).

#### **1.4. Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler**

Çalışanların örgüte karşı duydukları bağıllığı değişik faktörlerden etkilemektedir. Örgütsel bağıllığı etkileyen faktörlerin ortak noktası, bireylerin örgütte kalma kararlarını vermelerinde belirleyici bir rol üstlenmeleridir. Örgütsel bağıllık düzeylerine kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler etkilenmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2015: 7).

##### **1.4.1. Kişisel Faktörler**

###### **1.4.1.1. Yaş**

Birçok çalışmada yaş ve örgütsel bağıllık arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki yaş ilerledikçe örgütsel bağıllığın da artırılması kanısındadır. Çalışanların yaşının ilerlemesi aynı zamanda başka örgütte iş bulma ihtimalinin azaldığı anlamına gelmektedir. Eğitim alma ihtimali de azalmaktadır. Dolayısıyla yaş arttıkça örgüte bağıllığı da artmaktadır (Kaur, 2010: 142). Ayrıca birçok çalışmada yaşları ilerledikçe çalıştığı örgütteki yatırımlarının artması için örgüte bağıllığın da artırılması belirlenmiştir. Fakat örgütsel bağıllık ve yaş arasında olumsuz ilişki bulan çalışmalar da mevcuttur (Allen ve Meyer, 1984: 376).

###### **1.4.1.2. Cinsiyet**

Cinsiyet ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi arayan araştırmalar farklı sonuçlara ulaşmaktadırlar. Birçok araştırma örgütsel bağıllık ve cinsiyet arasında zayıf bir ilişki olduğu ortaya koymaktadır (Affum-Osei, 2015: 771). Fakat örgütsel bağıllık ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur. Bu araştırmalara göre kadın işgörenlerin erkek işgörenlerden daha fazla bağıllı olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonucunun nedeni ise kadınların evlilik ve çocuk durumları nedeniyle yeni iş bulma ya da aramaya yönelik kararlı olmadığı söylenilmektedir (Küçüközkan, 2015: 20).

### **1.4.1.3. Medeni Durum**

Örgütsel bağlılık ve medeni durum arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla fazla çalışma yapılmamıştır. Olası çalışmalar ise evli işgörenlerin bekâr işgörenlere göre daha fazla örgüte bağlı olduğu tespit edilmiştir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562). Bunun nedeni ise evli çalışanların ekonomik yükümlülüklerinden dolayı işi bırakma ve yeni iş bulma fırsatları değerlendirmede tereddüt yaşamaları olduğu söylenebilmektedir (Onay Özkaya, 2006: 80).

### **1.4.1.4. Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara göre eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar, düşük olanlardan daha az bağlılık göstermektedir. Bunun en büyük nedeni ise eğitim seviyesi yüksek olan insanların daha iyi bir iş bulabilme imkânlarının fazla olmasıdır (Smits ve Noe, 1986: 512). Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki negatif ilişkiyi belirleyen bu önemli nedenlerin olmasına rağmen, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif bir ilişki ve ilişkisinin hiç olmadığı bulunan araştırmalar da mevcuttur (Babadağ, 2015: 313-332).

### **1.4.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem)**

Bağlılık ve çalışma süresi arasında ilişkiyi inceleyen araştırmalar, bu iki kavram arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık düzeyi örgütte çalışma süresinin artmasıyla yükselmektedir (Wong ve Tong, 2014: 85). Bunun nedenleri ise zaman geçtikçe örgüte yatırımları artmakta, elde ettikleri kazançları artmakta ve buna paralel olarak başka örgüte geçme isteği azaltmaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 295).

## **1.4.2. Örgütsel Faktörler**

### **1.4.2.1. Örgütsel Kültür**

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan kurumlarda çalışanların kendi amaç ve değerleri örgüt amaç ve değerleriyle uyumluluk göstermektedir. Bu uyum çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artmasını sağlamaktadırlar (Nikbin, vd., 2010: 26). Güçlü bir örgütsel kültürüne sahip olan firmalar kendi çalışanlarına ihtiyaç duyduklarını hissettirmektedirler, çalışanlar da kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp, örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmektedirler (Doğan, 2013: 111).



#### **1.4.2.2. Liderlik ve Yönetim**

Liderlik davranışlarının etki ettiği pek çok faktör olmakla birlikte, en önemlilerinden birisi çalışanların örgütsel bağlılığı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Yöneticiler çalışanlara vizyon kazandırarak, kendilerine güvenmelerini sağlamaktadır. İyi iletişim kurarak ve aralarındaki statü engellerini kaldırarak çalışanlara söz hakkı vermiş olmaktadırlar. Yöneticilerden destekleyici davranışları hissettiğinde çalışanlar motive olurlar (Kahtani, 2013: 384). Bütün bunlar ise çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerine ve örgütte kalma isteklerine olumlu yönde etki etmektedir (Demirel ve Çakinberk: 2010: 117).

#### **1.4.2.3. Takım Çalışması**

Çalışanların birbirleriyle iletişiminin artması için kademeler ve çalışanlar arasındaki sınırların ortadan kaldırılması gerekmektedir, bunu gerçekleştirmek için en etkili yol takım çalışmasıdır. Çalışan ile yönetici arasındaki gereksiz sınırları ortadan kaldırarak daha iyi çalışma ortamı sağlamaktadır (Palmiano, 2017: 62). Örgüt için önemli kararlar alınmasında çalışanların katılması kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmesine yol açar. Örgütün bir parçası olarak hissetmek ise örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır (Güçlü ve Okçu, 2015 45-55).

#### **1.4.2.4. Ödüller**

Günümüzde rekabet avantajı sağlayan en önemli faktör örgütsel amaçlarına ulaşmaya çalışan, örgütün değerlerini benimseyen işgörenleridir. Örgütler hedeflerine ulaşmak için işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak zorundadırlar. Çünkü işgören ihtiyaç ve beklentilerin karşılığını aldığı zaman verimli bir şekilde çalışmaktadır. Örgütler bazen çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine ödülleriyle cevap verirler. Böyle bir durumda da işgören örgüte bağlanır (Usta ve Küçükaltan, 2012: 73).

#### **1.4.2.5. Örgütsel Adalet**

Çalışanlar, örgütlerinde diğer bireylerle eşit muamele görmek ve kendilerine adil davranılmasını istemektedir (Greenberg, 1987: 19). Örgütteki uygulamalar çalışanlar için adil olarak algılandığında örgütlerine bağlılıkları da artmaktadır, Çünkü çalışanlar, örgüt içerisindeki her türlü iş süreçlerinde adil olduğuna inanırlarsa, örgütte iş hayatını sürdürmek isterler (Bal, 2014: 90-91).

#### **1.4.2.6. İşin Niteliği ve Önemi**

İşin niteliği ve önem içerisinde yer alan işin zorluk derecesi, yetki ve sorumluluk gibi özellikler örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bu bağlamda iş zenginleştirme, iş genişletme ve iş rotasyonu önem kazanmaktadır (Çiftçiyıldız, 2015: 82-83).

Bir işin uzmanlık düzeyini ayarlayarak işin daha cazip hale gelmesi ve sorumluluk düzeyinin artırılması sağlanabilmektedir. Üst düzey çalışanlar, alt düzey çalışanlara göre uzmanlık düzeylerini arttırarak işe daha fazla ilgi duymaktadırlar, bu da örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 71).

İş rotasyonu çalışanın bir işten diğerine kaydırılmasıdır. İş rotasyonu ile farklı uzmanlaşmış işlerin monotonluğunun ortadan kaldırılması mümkün olabilmektedir (Güçlü, 2006: 64).

Çalışanların işyerinde olumlu davranışlar sergilemesi ve verimlilik artışı, işin kontrol edilme sürecine onların dahil edilmesi, daha çok esneklik ve serbestlik tanınması ve çalışanlara sorumluluk ve yetki artışı ile sağlayabilmektedir. Bu tür sorumluluk ve yetki artışıyla işgörenlerin örgüte bağlılıklarının da artacağı varsayılmaktadır (Şimşek, 2013: 44).

#### **1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler**

##### **1.4.3.1. Profesyonellik**

Teknik alanlardaki profesyoneller için mesleğine bağlılık ve örgüte bağlılığın ikisini birden geliştirmeye çalışmak bir ikilemi doğurabilmektedir. Mesleki değerleri ile örgütsel değerlerin bütünleştirilmesi bu ikilem azaltabilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 85-86). Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları bundan olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir (Gunz ve Gunz, 1994'den aktaran: Çökük, 2013: 42).

##### **1.4.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerden bir diğeri de yeni iş bulma olanaklarıdır. İşsizlik oranları yüksek olduğu ülkelerde bu faktörün örgütsel bağlılığa etkisi daha yüksektir. Araştırmalara göre yeni iş bulma olanakları az ise örgütsel bağlılık düzeyi yüksektir (Balay, 2000: 67). Çünkü çalışanlar iş pazarındaki sınırlı iş fırsatları ve yeni işe girme seçeneklerinin az olduğunu doğru bir şekilde değerlendirerek iş hayatlarını çalıştığı örgütte devam ettirmektedirler (İnce ve Gül, 2005: 85).

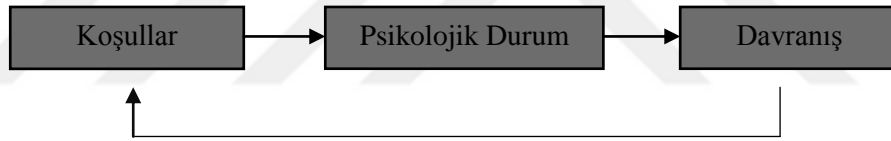
## 1.5. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları ve Sınıflandırmaları

### 1.5.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumlar sosyal algılarıyla beraber davranışları da etkilemektedir. Bu nedenle psikologlar uzun yıllardır tutumlarla ilgili araştırmalar yapmaya yönelmektedirler. Tutumun çok tanımı bulunmaktadır, bunlardan en çok kabul gören tanıma göre tutum bireyleri davranışa yönlendiren eğilimdir (Çöllü ve Öztürk, t.y.: 377).

Tutumsal bağlılık örgüt ile kişi arasındaki ilişkisine odaklanmaktadır. Tutumsal bağlılık bireylerin kendi amaç ve değerlerin örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi, bunun için de örgüt amaçları gerçekleştirmek için örgütle üyeliği sürdürülmesidir (İnce ve Gül, 2005: 27). Tutumsal olarak örgüte bağlı bireyler örgüt amaçlarına ulaşılmasında olumlu katkı sağlayabileceklerine inanarak örgüte üyeliği sürdürmektedirler. Tutumsal bağlılığın artırılması örgüte başarıyı getirebilmektedir (Allen ve Meyer, 1991: 62).

**Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı**



**Kaynak:** Allen ve Meyer, 1991: 61

Porter'e (1973: 3) göre tutumsal bağlılık çalışanların örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılınmasıdır. Tutumsal bağlılık üç önemli faktör ile karakterize edilebilir: Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç, örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusu.

Tutumsal bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalara göre tutumsal bağlılık çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Tutumsal bağlılık ile ilgili çok fazla yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımların en önemlileri: Etzioni (1975) , Kanter (1968), O'Reilly ve Chatman (1968), Penley ve Gould (1988) ile Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

#### 1.5.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni (1961: 9-10) örgütsel bağlılığı sınıflandırmayı yapan ilk kişiler arasındadır. Ona göre bireylerin örgüte yaklaşma üzerinde kurduğu güç ve yetkilerinden kaynaklanmaktadır. Etzioni'nin yaklaşımında örgütsel bağlılık üç boyuta ayrılmaktadır. Bunlar, ahlaki bağlılık, çıkara

dayalı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık boyutlarıdır. Bu üç bağıllık türü bireylerin örgüte yakınlaşması ile ilgilidir.

Ahlaki bağıllık; Diğer boyutlara göre pozitif eğilimindedir. Ahlaki bağıllık bireyin kendi amaçları ve değerleri, örgüt amaçları ve değerleriyle özdeşleşerek, herhangi ödül ya da ceza beklemeden örgüte karşı bağıllık hissetmesidir (Varoğlu, 1993: 4). Örgütün amaçlarıyla kendi amaçları özdeşleştiği için birey kendi isteğiyle örgütün amaçlarına ulaşması için çalışmaktadır (Morrow, 1983: 491). Kendini örgütün bir parçası olarak hissettiği için de örgütte çalışmaya devam etmektedir.

Çıkara dayalı bağıllık; Hesapçı bağıllık olarak da bilinen bu bağıllık boyutuna göre örgüt ve çalışan arasındaki ilişki daha azdır (Gül, 2002: 43). Çıkara dayalı bağıllık örgüt ile çalışan arasında alış-veriş temeline dayanmaktadır. Birey örgüte yaptığı katkıya göre örgütten karşılanmasını bekler (Balay, 2000: 18). Bu beklentileri karşıladığı kadarıyla da örgüte olan bağıllığı değiştirir, yani örgütsel bağıllık düzeyi elde edecekleri kazanmalar oranında değişmektedir.

Yabancılaştırıcı bağıllık; Bu bağıllık türü ahlaki bağıllıktan farklı olarak negatif yöndedir. Birey kendi isteğiyle değil zorlama sonucunda örgütte kalmaktadır. Birey örgütü cezalandırıcı olarak gördüğünde yabancılaştırıcı bağıllık ortaya çıkmaktadır. Yani örgütler bireyleri örgütte kalmaya zorlamaktadırlar (Etzioni, 1961: 10).

#### **1.5.1.2. Penley ve Gould'un Sınıflandırması**

Penley ve Gould'un (1988) modeli Etzioni'nin(1961) örgütsel katılım modelinin uyarlanmış modelidir (Gündoğan, 2009: 46). Onlara göre Etzioni'nin üç boyutlu modeli örgütsel bağıllık kavramını yeterince açıklamaktadır, fakat Etzioni'nin modelindeki iki duygusal içerikli boyutun yer alması bu modelin karmaşık olduğunu vurgulamaktadır. Etzioni'nin modelinin ahlaki ve yabancılaştırıcı boyutları birbirinden zıt mı yoksa birbirine bağımlı mı olup olmadığı açık değildir. Dolayısıyla karmaşık olduğu için fazla kullanılmamaktadır (Penley ve Gould, 1988: 48). Etzioni'nin ana hatlarıyla çizerek Penley ve Gould ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı boyutları içeren örgütsel bağıllık modeli oluşturmuşlardır (Penley ve Gould, 1981: 497).

Örgütsel bağıllığın iki duygusal boyutundan biri ahlaki bağıllıktır. Örgütsel hedefleri kabullenme ve hedeflerle özdeşleşme olarak tanımlayan ahlaki bağıllıkta (Pathen, 1970: 8), çalışan kendini örgütün hedeflerine ulaşmada ya da ulaşmamasında sorumluluk duymaktadır, dolayısıyla hedeflere ulaşmada örgütü desteklemektedir (Penley ve Gould, 1988: 46).

Çıkarıcı bağıllık diğer iki boyuttan farklı olarak araçsal niteliktedir. Birey örgüte yaptığı katkının karşılığında örgütün de ona katkı sağlayacağını düşündüğünde örgüte bağlanmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 47). Bu bağıllık türü alış-veriş temeline dayanmaktadır. Birey örgütsel

hedeflere ulaştığında kendine de katkı sağlanacağına inandığında örgüte bağlanmaktadır (Gül, 2002: 45).

Yabancılaştırıcı örgütsel bağlılık Penley ve Gould'un (1988: 48), yaklaşımındaki duygusallık içeren bir diğer boyuttur. Fakat ahlaki bağlılıktan farklı olarak buradaki duygusal yönü olumsuzdur. Bu bağlılık türünde birey iş çevresindeki kontrole sahip olmadığı ve başka örgütte iş bulma imkanı olmadığını algıladığında örgütte kalmayı tercih etmektedir. Ayrıca birey örgütte olan cezalandırma ve ödüllendirme sistemin bir dayanağı olmadığını, yani tesadüfen ortaya çıktığını algılamasına dayanmaktadır.

### **1.5.1.3. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılığı psikolojik açıdan elle alan O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığın kesin bir tanımını yapmamışlardır. Bunun nedeni ise bağlılığın altında yatan psikolojinin ortaya çıkarılmamış olmasıdır (Cadwell vd., 1990: 247). Onlara göre çalışanın tutumları örgütsel amaçlarıyla özdeşleşiyorsa çalışan örgüte bağlanmaktadır. O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılık olarak üçe ayırmıştır (O'Reilly, 1989: 17-18).

O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırılmasının ilk boyutu uyumdur. Birey ödül ya da ceza beklediği için örgütte çalışmaya devam etmektedir (Güney, 2001: 139). Ödüllere ulaşmak için ve cezalardan kaçmak için uyma davranışı göstermektedir ve bunun sonucunda örgütte kalmaktadır. Bu kapsamda birey için örgütte kalmak bir şeyler kazanma isteği ve kaybetme istemediğinden kaynaklanıyor (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımının ikinci boyutunda psikolojik bir bağlılık temelinde yatmakta ve özdeşleşme ismi verilmektedir. Özdeşleşme bağlılık boyutu uyum boyutundan farklı olarak herhangi bir ödül ve ceza beklediği için değil kendini örgütün ya da örgütteki grupların bir parçası olarak hissetmesinden kaynaklanmaktadır (Güney, 2001: 246). Birey örgütteki diğer kişilerle iyi ilişki kurmak ve bu ilişkiyi korumak için örgütte kalmaktadır. Ayrıca birey örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul eder. Böylece örgüt ve birey arasındaki bağlılık oluşmaktadır (O'Reilly, 1989: 18).

O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımının üçüncü boyut da içselleştirmedir. Bu boyut özdeşleşme boyutundaki gibi bireyin kendi isteğiyle örgütte kalma isteğidir. İçselleştirme yolu ile örgüte bağlı olan kişi örgütün amaçlara ve hedeflere ulaşmak için üstün çaba göstermektedir. İçselleştirme bağlılık kişisel amaç ve değerlerin örgütün amaç ve değerleriyle uyumlaştırmasıyla oluşmaktadır (O'Reilly, 1989: 18). İçselleştirme bağlılık taşıdığı özellikleri nedeniyle kurumlar tarafından en çok istenilen bağlılık türü olarak nitelendirilmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 498).

#### 1.5.1.4. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık ile ilgili en çok bilinen sınıflandırmalardan bir tanesi Allen ve Meyer tarafından yapılan sınıflandırmadır. Bizde çalışmamızda vevri toplama aracı olarak kullandığımız ankette Allen ve Meyer tarafından yapılan sınıflandırmadan yararlandık. Allen ve Meyer (1990) işgörenlerin örgütsel bağlılığın farklı unsurlardan oluştuğunu ve örgüte olan bağlılığın tek bir türü olmadığını ileri sürmüştür.

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı örgütte kalma arzusu ve örgütte çalışmaya devam etme ihtiyacını açıklayan psikolojik durum olarak belirlemiştir.

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modeli en çok incelenen ve analiz edilen modelidir. Bu araştırmacılar literatürdeki mevcut olan çok boyutlu örgütsel bağlılık modellerinin katkısının bulunduğunu söylemişlerdir. İlki Porter ve Mowday'ın (1974) çalışmalarıdır. İkincisi ise Becker'ın (1970) örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmasıdır. Porter ve Mowday (1974), örgütsel bağlılığı örgütsel bireylerin örgüte özdeşleştiren bir güç ve tutum olarak tanımladı. İkincisi Becker (1970) ise bireylerin örgütsel bağlılığını örgütten ayrılma maliyetlerinden kaynaklandığını ileri sürmüştür (Wolowska, 2014: 129).

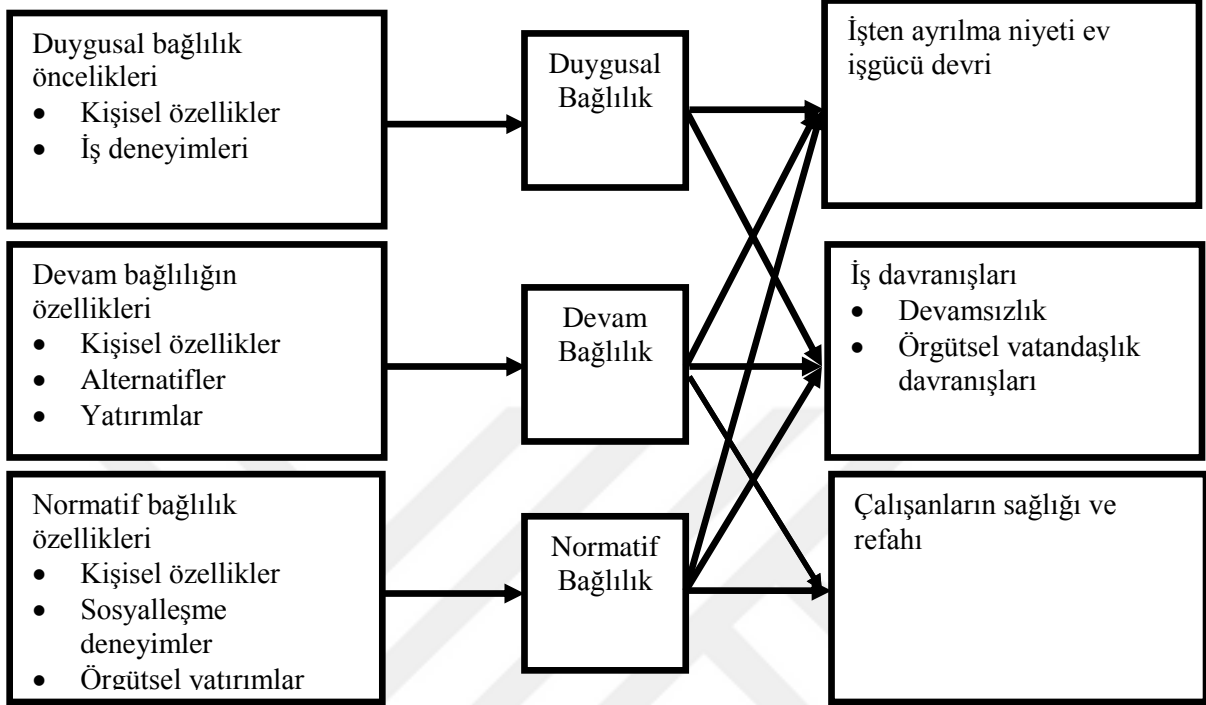
Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılığın üç boyutlu modeli, literatürdeki mevcut olan örgütsel bağlılık modellerinin hem benzer hem de farklı olduğu gözlemlerine dayanarak geliştirdiler. Her şeyden önce bireylerin örgütsel bağlılığın devir hızı oranını etkilediğini savunmuşlardır. Temel farklılıklar ise üç ayırt edici temadan kaynaklanmaktadır. Bunlar: kurumlarına duygusal olarak bağlanma, örgütten ayrılmaya ilişkili maliyet ve örgütte kalmanın bir sorumluluk olarak algılanmasıdır (Meyer ve Herscovitch, 2001: 305).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı duygusal ve devam bağlılık olarak ikiye ayırmışlar, sonra ise bağlılığın üçüncü boyutu olarak normatif bağlılık boyutunu ilave etmişlerdir (Wolowska, 2014: 130). Allen ve Meyer'ın (1996) geliştirdiği modellerini değerlendirmek için yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılığın çok boyutluluğuna ilişkili hipotezleri desteklenmiştir. Bununla birlikte, duygusal ve normatif bağlılıklar örgütsel bağlılığın iki ayrı boyut olarak inceleyip, devam bağlılık ise ayrı boyut olarak incelenmesi tartışılmıştır. Ayrıca boyutlar arasında ilişkiyi tespit etmek için yapılan analizler, normatif bağlılığı ile duygusal bağlılığın uyumlu olduğu ve bu iki boyut arasındaki ilişkinin oldukça güçlü olduğu tespit edilmiştir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 305).

Örgütte uzun süreli çalışmaktan elde edilebileceği rahatlık ve kişisel yeterlilik duygusundan oluşan örgütün üyeliğini sürdürme arzusunun olması, ihtiyaçlarını karşılamak için ya da ayrılma maliyetlerin büyük olması nedeniyle örgütte kalma kararı ve hayatı boyunca bir örgüte bağlı kalması gerektiğini anlaması bireylerin örgütte kalmalarını etkilemektedir. Allen ve Meyer bu üç

farklı duyguyu duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık olarak adlandırmıştır (Meyer ve Allen, 1996: 11).

**Şekil 3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli**



Kaynak : Meyer, vd., 2002: 22

Meyer ve Allen'e (1991) göre örgütsel bağlilık kavramı psikolojik bir durumu anlatır;

1. Çalışan ve kuruluş arasındaki ilişkiyi belirler,
2. Üyeliğini devam etme kararını etkiler.

Örgütsel bağlilığın farklı tanımları bu kavramın psikolojik durumundan kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlilığın farklı tanımlarını kabul ederek Allen ve Meyer (1991) bağlilığın üç boyutu olduğunu belirlemiştir. Bunlar: duygusal bağlilık, devam bağlilık ve normatif bağlilıktır.

Örgütsel bağlilık tanımların farklılığı şu şekilde görünmektedir:

**Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Tanımları**

<b>Duygusalılık</b>	
Sheldon, 1971: 143	Bireylerin kimliklerini örgüte bağlayan tutum ya da eğilimdir.
<b>Devamlılık</b>	
Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556	Birey-örgüt arasında alışveriş ya da zaman içerisinde yaptığı yatırımların sonuçlandığı yapısal bir olgudur.
<b>Normatif</b>	
Wiener ve Gechman, 1977: 48	Bağlılık davranışları, bağlılık konusuyla ilgili resmi ve/ya normatif beklentilerine uygun olan sosyal olarak kabul edilen davranışlardır.

#### **1.5.1.4.1. Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık bireylerin örgüte duygusal olarak bağlandığını ifade eden bağlılık boyutudur ve kişisel kimliğinin örgüte özdeşleşmesini yansıtır (Allen ve Meyer,1997: 18). Duygusal bağlılık üç temel hususu dikkate alır, Bunlar: örgüte psikolojik olarak yakınlığın gelişimi, örgüte ilişki kurma ve örgütün bir üyesi olarak kalma arzusudur (Allen ve Meyer, 1990: 3-4).

Bireyler örgüte karşı duygusal bağlılığı geliştirerek, örgütün hedeflerini anlama ve bu hedeflerine ulaşmada kurumu destekleme eğilimlerini artırır. Çalışanlar kendi değer ve hedefleriyle kurumun değer ve hedeflerine uyumlu olduğunda örgütlere özdeşleşirler ve bu durum ise çalışanların, örgütsel amaçlarına ulaşmasında çaba göstermelerini sağlamaktadır (Buchanan, 1974: 533). Duygusal bağlılık devamsızlık, devir hızı, örgütsel davranış iş performansı ile pozitif ilişki içerisindedir. Çalışanların devir hızı azalması, iş performansının artması ve daha iyi örgütsel davranış göstermesi duygusal olarak bağlı olan bireylerin olumlu sonuçlarıdır (Meyer ve Herscovitch, 2001).

Jaros ve arkadaşlarına (1993) göre çalışanlarda duygusal bağlılığın olması daha düşük devamsızlığın oluşmasına, işle ilgili olumlu davranışlar sergilemesine, verimliliğin artmasına ve örgütsel vatandaşlığın gelişmesine olumlu yönde etki etmektedir.

Duygusal bağlılığı öncelikli eden belirli değişkenler mevcuttur. Bu değişkenler üç başlık altında sınıflandırılır, bunlar: iş tecrübesi (deneyimler), kişisel özellikler ve örgütsel özellikleridir. Kişisel özelliklerinde çalışanların demografik özelliklerine girmektedir. Duygusal bağlılık ve demografik özellikler arasındaki ilişki ne tutarlı ne de anlamlıdır. Nerede nasıl davranacağını, nerede nasıl bir iş yaptıkları konusunda kendine güvenen bireylerde duygusal bağlılık yüksektir.



Çünkü bu özelliklere sahip olan bireyler çalışmak için nasıl bir örgüt seçeceğini bilirler, dolayısıyla kendi arzusuyla seçtikleri örgüte duygusal olarak bağlanırlar. Demografik özellikler ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur (Hawkins, 1998: 15-16). Araştırmaların birçoğu yaş ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olmasının kanısındadır. Gençlere göre yaşlı çalışanların örgütten ayrılma eğilimi daha azdır, çünkü alternatif bir iş bulma olasılığı azdır. Bazı çalışmalar ise duygusal bağlılık ve yaş arasında pozitif bir ilişkinin olmadığını belirlemiştir (Mathieu ve Zajac, 1990: 171-194).

Mathieu ve Zajac'a (1990) göre çalışan ne kadar yüksek düzeyli işte çalışıyorsa, prestij ve finansal fırsatları da o kadar çok elde edebilecektir. Onlara göre prestijli bir iş örgütlerine özdeşleşmesini, finansal fırsatlar ise örgüte üye olma arzusunu arttırmaktadır. Bu nedenle çalışanların örgütte sahip olduğu iş düzeyleri, duygusal ve devam bağlılığı ile pozitif bir ilişkidir (Mathieu ve Zajac, 1990'dan aktaran: Lin ve Wang, 2012: 90).

Mowday ve arkadaşları (1982), eğitim düzey ve duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu ileri sürmüştür. Bu çalışmaya göre yüksek eğitim düzeyine sahip olan bireyler örgütün karşılayabileceğinden daha yüksek beklentilere sahiptirler. Dolayısıyla örgütten karşılanmayan bireysel beklentileri örgüte duygusal olarak bağlanmasına engel olacaktır.

#### **1.5.1.4.2. Devam Bağlılık**

Devam bağlılık iş arkadaşlarıyla yakın ilişkileri, emeklilik yatırımları, mevcut işyerinde çalıştığı sürece elde edilen yetenekleri, mesleğinde yapılan yatırımlar ve kişisel yatırımlar gibi yatırımlar nedeniyle örgütte kalma arzudur (Allen ve Meyer, 1984: 373). Çalıştığı kurumdaki gruplara ait olma hissi ve yeni iş arama için maliyet devam bağlılığın bir diğer nedenleridir. Devam bağlılığı yüksek seviyede olan çalışanlar örgütte duygusal bağlılıkta olduğu gibi kendi isteğiyle değil, ihtiyaç olduğunu hissettikleri için örgütte kalırlar (Allen ve Meyer, 1997: 19).

Birey için başka bir iş bulma imkânları fazlaysa bu çalışanın kalma niyeti devam bağlılıktan ziyade bağlılığın diğer boyutlarından söz edilebilir. Yani iş alternatifler ve devam bağlılık negatif bir ilişkide olup, birisinin azalması ile diğeri artacaktır. Ancak çalışan işten ayrılmanın maliyetini ya da alternatiflerin az olmasını algılamadan bu iki değişken devam bağlılığını hiçbir şekilde etkilemez. Dolayısıyla çalışanların işten ayrılma maliyeti ya da başka bir iş bulma imkânı aynı olsa da çalışanların devam bağlılığı farklılık göstermektedir (Allen ve Meyer, 1990: 3-4).

Devam bağlılıkla örgüte bağlı olan çalışanlar örgütte kalma kararına kendi istediklerinden ziyade, ayrılma maliyetlerinin ya da alternatiflerin azlığının farkında olmalarından etkilenmektedirler (Allen ve Meyer, 1991: 71-72).

#### **1.5.1.4.3. Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, duygusal ve devam bağlılıktan farklı olarak, örgüte girmeden oluşan bağlılık türüdür. Üniversite ücretlerinin ödemesi gibi örgüt tarafından çalışanlara önceden ödül verildiğinde ya da yapacakları işle ilgili eğitim süreçlerinde ödenen ücret, çalışanlarda normatif bağlılık duygusu oluşturmaktadır. Kurumlardan çalışanlara bunun gibi yatırımlar yapması bazen çalışan ile kurum arasında dengesiz ilişkiyi sağlayabilir. Çalışan, örgütten borç aldığını düşündükçe, borcunu geri ödeyinceye kadar bir yük hissetmesine neden olabilmektedir (Allen ve Meyer, 1991: 72).

Örgütsel bağlılığın bu boyutu çalışanların örgüte psikolojik olarak bağlanmasıyla ilgilidir. Çalışanlar şirketten borç aldığını düşünüp, bu iyiliğinin geri ödeme sorumluluğunu hissetmektedirler. Onlara göre örgütte çalışmaya devam etmesi dürüst ve sadakat olduğunu vurgulamaktadır (Meyer ve Parfyonova, 2010). Bağlılığın bu boyutla örgüte bağlı olan çalışanlar örgüt amaçlarına ulaşmak için çaba gösterirler, örgüt bu davranışı anlayıp, değerlendirdiğine göre onlara fayda sağladığında da çalışanlar motive olup daha çok çaba gösterirler (Weiner, 1982:419). Bu tür ilişkiler her örgütte mevcuttur. Normatif ve duygusal olarak örgüte bağlı olan bireyler örgüt için rekabet gücünü kazandıran en önemli olanlarındandır. Normatif bağlılık örgütlerinde mevcut olan durumlarına göre değişmektedir. Çalışanların haklarını değerlendirmeyen, adaletsiz bir ortamda, çalışanlar verimli olamazlar. Bu yüzden çalışanları tatmin eden bir ortamı sunmak örgütün önem verdiği görev olmalıdır (Meyer ve Parfyonova, 2010).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar normatif bağlılığın kültürel değerlerden kaynaklandığını belirlemiştir. Mesela toplumcu kültürlerde normatif bağlılık yüksek düzeydeyken, bireyselliği önemseyen kültürlerde kendi amaçlarını önemseyen için normatif bağlılık daha düşük düzeydedir. Sürekli iş değiştirmeye olumsuz bakan ortam bireylere işte kalması gerektiğini hissettirecektir (Doğan, 2013: 98).

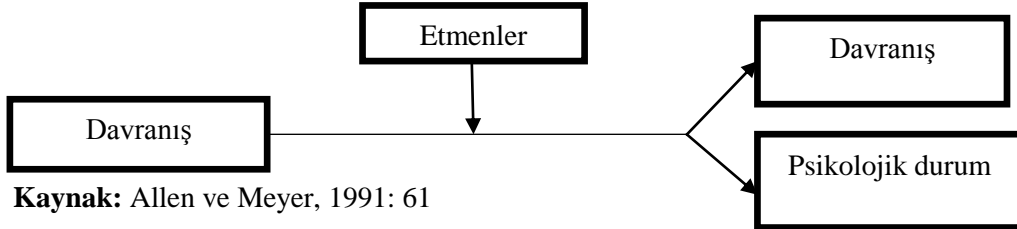
#### **1.5.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık konuyu sosyal psikologlar örgütsel davranışçılardan farklı şekilde ele almışlar, bunun sonucunda da örgütsel bağlılığın iki yaklaşımı ortaya çıkmaktadır; tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık.

Davranışsal bağlılık tutumsal bağlılıkta olduğu gibi bireylerin örgütte kalması ile ilgilidir fakat tutumsal bağlılıktan farklı olarak örgüt amaçlardan ziyade kendi amaçlarını gerçekleştirmek için üyeliği sürdürmesidir. Davranışsal bağlılık bireylerin geçmişte sergilediği davranışlar sonucunda ortaya çıkan örgütsel bağlılıktır (Mowday vd., 1982: 25).

Davranışsal bağlılığın temel mantığı şudur: birey örgütte çalıştığı sürece belli davranışlar sergileyerek örgüte yatırımlar yapmaktadır, örgütten ayrıldığında ise bu yatırımları kaybedecektir, dolayısıyla birey örgütte çalışmaya devam etmektedir. Ya da birey kurumun çalışanlara sunduğu avantajlarından yararlanmaya devam etmek için başka örgüte geçmemektedir.

**Şekil 4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı**



**Kaynak:** Allen ve Meyer, 1991: 61

Şekil 4'ten anlaşılacağı üzere Davranışsal yaklaşımın odaklanma noktası davranışın tekrarlanma eğilimini oluşturan koşullarıyla beraber, bu davranışın tutum değişimi üzerindeki etkisi de varsayılmaktadır. Yani bireyin sergilediği davranışı haklı göstererek geliştirdiği tutumlar, zamanla davranışın tekrarlanma olasılığını arttırmaktadır (Allen ve Meyer, 1991: 60).

Tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık ne kadar farklı olursa olsun, ikisinin sonucu örgüte bağlanmasındır. Bireyler amaç, değer, maddi ihtiyaçlarına ulaşma yönünde en doğru yol olarak örgütte kalmayı seçmektedirler. Devamsızlık yapmamak, işi düzenli bir şekilde yapmak, gönüllü ya da gönüllü olmadan örgüt amaçlarına ulaşmak için çalışmak örgütü pozitif bir şekilde etkilemektedir (Uygur, 2015: 28).

Davranışsal bağlılıkla ilgili “Salancik’in yaklaşımı” ve Becker’in “Yan Bahis Yaklaşım” bulunmaktadır.

#### **1.5.2.1 Salancik’in Sınıflandırması**

Salancik (1977) örgütsel bağlılığı çalışanın davranışlarına bağlı olduğunu söyler. Ona göre bireyin örgütsel bağlılığı örgüte olan inançlarına bağlanmasındır. İnançlar bireyin davranışlarını ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendirmektedir (Mowday vd., 1982: 20). Birey sergilediği davranışlarından hareket ederek yeni davranışlarını sergiler (Oliver, 1990: 20). Fakat bireyi, davranışlarının farklı özellikleri olduğundan dolayı önceki ve sonraki davranışlara aynı şekilde bağlanılamayacaktır.

Salancik’a göre örgütsel bağlılığın oluşması bireyin davranışları ve tutumlar arasında uyum sağlanmasına bağlıdır. Uyum yoksa birey stres ve gerilim yaşayabilmektedir (O’Reilly ve Caldwell, 1981: 598).

Davranışsal eylemlerdeki bağlılık üç ayırt edici özellikle açıklanabilir, bunlar: görünürlük yani açık ve kesin olması, davranışların geri döndürülemezliği ve gönüllülüktür.

Görünürlük, çalışan ile örgüt arasındaki ilişki ne kadar açık ise kişi ile kurum arasındaki ilişki o kadar büyüktür (Aydın, 2008: 28).

Davranışların geri dönülmez olması çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır. Çünkü çalışan bir kere gösterdikleri, onun için iyi fırsatları sunan davranışlarını örgütten ayrıldığında da bir daha sergilemeyeceği, dolayısıyla bir daha onlardan yararlanmayacağını bildiği için örgütten ayrılmamaya tercih etmektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 598).

Gönüllülük, eğer birey davranışlarını herhangi bir baskı ve zorlama olmadan gerçekleştirirse, daha çok bağlılık gösterir, çünkü gösterdiği davranışlarında sorumluluk hissederek, bu davranışlarını devam etmeyi istemektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Salancik ve Pfeffer, 1978: 229).

#### **1.5.2.2. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı**

Yan bahis teorisi olarak da adlandırılan Becker'in yaklaşımı tutarlı davranışlar üzerinde durmaktadır. Ona göre birey örgütten sağladığı faydaları çoğaltmak için ya da işten ayrıldığında kaybedeceği şeyler (para, zaman, emek) kendisi için önemli olduğundan örgütte çalışmaya devam etmektedir (Allen ve Meyer, 1997: 19). Yani birey örgütte çalıştığı sürece tutarlı davranışlar sergileyerek örgütte gizli yatırımlar yapmaktadır (emeklilik tazminatı, statü, belirli işle ilgili beceriler vb.). Bu yatırımlara verdiği önem ne kadar yüksekse örgütten ayrılma isteği o kadar düşüktür. Fakat bireyin sergilediği davranışlar önceki davranışları ile tutarlı değilse bu yatırımları kaybedecektir (Becker, 1960: 32-34). Becker'in yan bahis teorisi materyalist özellikleri taşıdığı nedeniyle Allen ve Meyer'in devam bağlılığına benzetilmektedir (Allen ve Meyer, 1984: 372-273).

Becker (1960: 36-38) örgüt, faaliyet, ya da kişiye bağlı olan çalışanların tutarlı davranış sergilemelerine neden olan faktörleri beşe ayırmıştır, Bunlar:

Toplumsal beklentiler: Bazı toplumlar sık sık iş değiştirmeye olumlu gözle bakmamaktadırlar. Toplumun bu özelliği nedeniyle bu toplum içinde bulunduğu kişi davranışları sınırlayan yan bahislere girebilirler (Aksoy ve Yılmaz, 2016: 75). Bu yan bahislere yapılan yatırımlar zaman gittikçe büyüyebilir ve bireyin örgütte kalma isteğini daha çok artırır.

Bürokratik düzenlemeler; Genelde örgütler uzun süreli çalışmayı ödüllendirmektedirler. Ödüller ise kıdeme göre artan maaş ve yan faydalar, sosyal yardımlar, sağlık sigortası vb. şeylerdir (Griffin ve Hepburn, 2005: 614). Çalışanlar için bu tür şeyler önemli olduğunda örgütte çalışmayı

devam etmektedir. Bürokratik düzenlemelerin başında emeklilik birikimleri gelmektedir. Kişi çalıştığı sürece emekli aylığı için her ayda maaşından belli bir miktarda kesinti vermektedir. Örgütten ayrıldığında her ay ödediği hak ettiği parayı kaybetmiş olacaktır (Becker 1960: 37).

Sosyal etkileşimler; Birey çalıştığı kurumda belli bir sosyal çevrenin içindedir. Sosyal etkileşimler sonucunda kendisiyle ilgili bir kanaat çizer, çizdiği imajını ya da kanaatini bozmamak için yan bahislere girmektedir (Aksoy ve Yılmaz, 2016: 75). Böyle bir durumda kendisiyle ilgili çizilmiş kanaat yanlış da olsa birey ona o kadar alışıyor ki başka bir role uyum sağlayamayacağı düşüncesiyle örgütten, örgütteki sosyal çevresinden ayrılmayacaktır (Lam ve Rahma, 2014:13).

İş dışı endişeler; Organizasyon dışından yapılan ve organizasyondan ayrılmayla birlikte kesintiye uğrayan alt bağlayıcı aktivitelerle ifade edilmektedir (Powell ve Meyer, 2004'ten aktaran: Aksoy ve Yılmaz, 2014: 14).

Sosyal roller; Çalışanlar belli bir sosyal rol üstlenmektedirler (Griffin ve Hepburn, 2005: 614). Zamanla çalışanlar mevcut rollere alışmaktadırlar. Örgütten ayrılmayı ve başka bir örgüte geçmesi kendilerine yeni, farklı bir rol karşılaşma anlamına gelmektedir bu da çalışanların örgütte kalmalarına sebep olabilmektedir (Gül, 2000: 49).

## **1.6. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları**

Örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili çalışmalardan en önemlisi Randall'ın (1987: 461) çalışmasıdır. Randall bağlılık düzeyleri ile ilgili gerek birey gerekse örgüte yönelik olumlu ya da olumsuz sonuçlarını araştırmıştır. Bu bağlamda üç bağlılık düzeyi ortaya çıkmıştır, bunlar: düşük bağlılık, ılımlı bağlılık ve yüksek bağlılıktır.

### **1.6.1. Düşük Bağlılık Düzeyi**

Örgüte karşı bağların olmaması çalışanlarda düşük düzey örgütsel bağlılık olarak kabul edilmektedir. Güçlü bir bağ olmayan çalışanlar kendi kapasitelerini kullanmadığı için, örgütsel amaçlara ulaşmada istekli olmadığı için örgüte olan katkısı da düşük olacaktır.

Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar devamsızlık, işe zamanında gelmeme, işte özensizlik eğiliminde bulunmaktadır. Bütün bunlar ise örgütü olumsuz yönde etkilemektedir (Uygur, 2015: 42). Örgütsel bağlılık düşük olduğunda çalışan yaptığı işi sevmediği için ya da bağlılığın düşük olmasının herhangi bir sebepten dolayı başka örgütlerde iş olanaklarını araştıracaktır. Bu durum devir hızı oranını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Randall, 1987: 461).

Düşük bağlılık düzey devamlılık bağlılığı ile aynı özelliklere sahip olduğundan devamlılık bağlılık olarak da adlandırılabilir. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar örgüt için istenilmeyen

çalışandır, bu durum ise çalışanın örgüte olan psikolojik aitlik duygusunu zayıflatmaktadır (Allen ve Meyer, 1991: 77). Psikolojik aitlik duygusunun zayıf olmasından dolayı birey çalıştığı kurumda çalışmaya devam ettiğinde grup bağlılığı sağlanmakta çaba göstermeyecek ve ilk fırsatta başka örgüte geçmeye çalışacaktır (Koç, 2009: 206).

Örgütsel bağlılığın düşük düzeyde olması örgütlerde olumsuz sonuçlarla birlikte olumlu sonuçları da doğuracaktır. Bağlılığı düşük olan çalışan örgütte güçlü bir bağ hissetmemekle birlikte yaratıcılığı ve yenilikçiliği de ortaya çıkarabilir. Ayrıca çalışanlarda düşük düzeyde bağlılık duygusu insan kaynaklarının etkili kullanımını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu ise örgütte düşük düzeyde bağlı olan birey örgüte olan psikolojik aitlik duygusu az olduğu için başka örgütlerdeki iş olanakları araştıracağından kaynaklanmaktadır.

Örgütsel bağlılığın önemi düşük düzeyde anlatıldığında daha açık bir şekilde anlaşılmaktadır. Kuruma olan bağlılıklarının düşük düzeyde olması örgüt ile çalışan arasında güvenin kaybolması ile birlikte diğer çalışanlarıyla ilişkilerini de bozabilmektedir. Fakat olumsuz sonuçlarından en önemlisi müşteri ile örgüt arasındaki güvenin kaybolmasıdır (Bayram, 2005 :135).

### **1.6.2. İlimli Bağlılık Düzeyi**

İlimli bağlılık bireyin örgüt amaç ve hedeflerine kabul etmesine rağmen tam olarak örgüte karşı sadakat duymamasıdır, yani birey örgüte karşı bağlılık hissediyor fakat bu bağlılık sınırsız değildir (Balay, 2000: 88). İlimli düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar toplumsal sorumluluk ile örgüte karşı duyduğu sadakat arasında çatışma yaşayabilmektedirler. Dolayısıyla bu durum olumlu olarak sonuçlanamaz. Çünkü yaşadığı çatışma verimliliği ve kararlılığı azaltmaktadır (Randall, 1987: 464).

İlimli bağlılık düzeyindeki çalışan örgütte kaldığı sürece örgütlere yeni çalışanların gelmelerini engeller. Bu durum örgüte ilimli düzeyde bağlı olan çalışanların çalışmaların olumsuz sonuçlarına yol açabilir ve örgütteki yeni çalışanların gelmesiyle beraber getirebileceği yenilikçilik eğilimi engelleyecektir.

İlimli düzeyde örgüte bağlı olan işgörenlerin çalışma sonuçları her zaman olumsuz değildir. Bu bağlılık düzeyinde yer alan çalışan bir yandan örgütün amaç ve değerlerini özdeşleşmeyi bir yandan da kendi amaç ve değerlerini korumayı sürdürmüş olmaktadır (Çakır, 2007: 38). İlimli düzeyde örgütsel bağlılık ve “normatif bağlılık” aynı özellikleri taşımaktadır. O yüzden ilimli bağlılık düzeyi normatif bağlılık olarak da adlandırılabilir (Koç, 2009: 206).

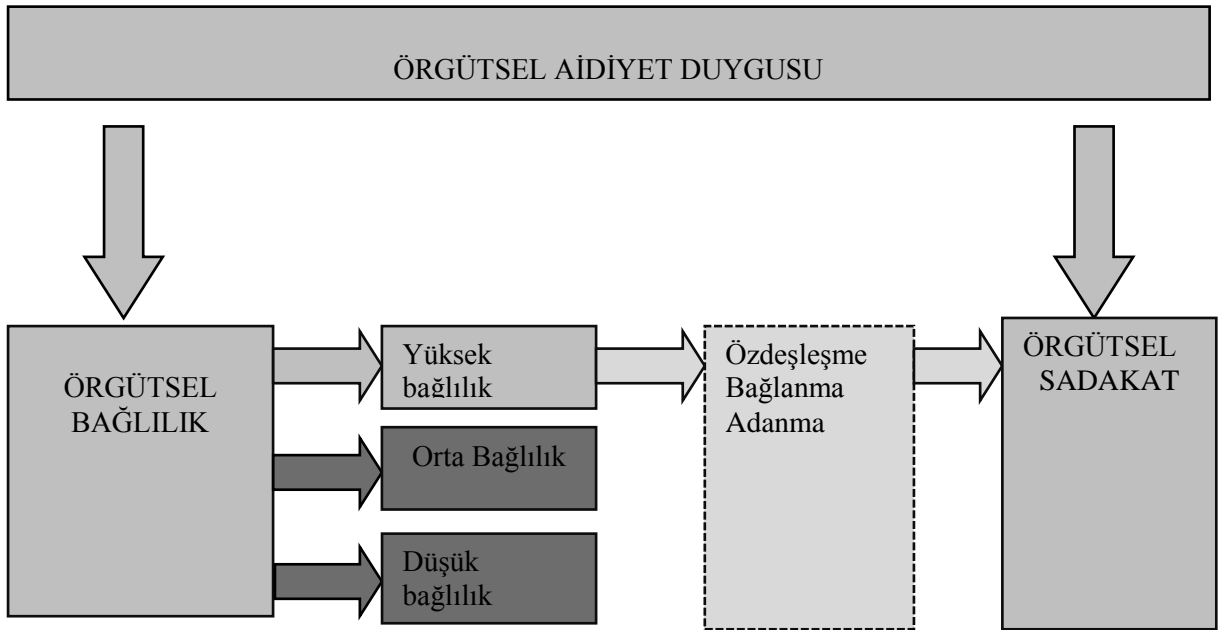
### 1.6.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Yüksek bağlılık düzeyindeki çalışanlar örgüt amaç ve değerlerini tam olarak kabul etmektedir. Kendi amaçlarıyla özdeşleştirip, hedeflere ulaşmaya üstün çaba gösterme eğiliminde bulunurlar (Çakır, 2007: 38). Genelde yöneticiler yüksek düzeyde örgüte bağlı olan çalışanları ödüllendirir. Bu bağlılık düzeyindeki çalışanlar iş yerinden yüksek seviyede memnundur, sadece işe değil, iş arkadaşlarına, iş çevresine, örgütteki maddi ve manevi koşullarına bağlılık duymaktadırlar (Randall, 1987: 461).

Son zamanlarda örgütsel bağlılık kavramı araştırmacıların ilgisini çeken konulardan biri olmuştur. Araştırmalara göre yüksek düzeyde örgüte bağlılık gösteren çalışanlar örgütlerini yüksek seviyede etkilemektedir. Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, düşük düzeyde bağlı olan çalışanlara göre daha iyi performans göstermektedirler.

Örgütü etkileme konusunda örgütsel sadakat ve örgütsel bağlılık benzeyen kavramlardır. Fakat örgütsel sadakat örgütsel bağlılığa göre örgüte karşı daha güçlü bir bağlılık hissine sahiptir. Örgütsel sadakat çalışanın kendi amaç ve değerlerin, örgüt amaç ve değerleriyle güçlü bir şekilde özdeşleşmesidir (Uygur, 2015: 41). Bireyin örgüte olan yüksek düzeyli bağlılık uzun sürüyorsa, örgütsel bağlılık örgütsel sadakata geçmektedir. Yani birey örgüt koşullarını beğenmezse bile örgütten ayrılmayacaktır (Koç, 2009: 207).

**Şekil 5. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi**



Kaynak: Koç, 2009: 210

## **1.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

### **1.7.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans**

Rotundo ve Sackett'e (2002: 66) göre iş performansı; bireyin kontrolü altında bulunan örgütün amaçlarına ulaşmasına olumlu yönde etkileyebilecek her türlü faaliyet ve davranışlar olarak tanımlanabilir. Çalışanlar görevlerini başarıyla gerçekleştirmesi için yüksek performans göstermelidirler. Çalışanların performansları örgütün başarıya ulaşmasına direk olarak etkilemektedir. Bu yüzden performansı etkileyen her konuya değer verilmektedir. Çalışanların performansının yüksek düzeyde olması günümüzde daha da zor hale gelen rekabet koşullarıyla başa çıkabilmesi için temel faktör olarak belirtilmektedir (Morillo, 1990: 270).

Performansı etkileyen konulardan bir tanesi de örgütsel bağlılıktır. Ancak örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişki ile ilgili yapılan araştırmalarının yarısı bu ilişkinin zayıf olduğu, diğer bir kısmı ise güçlü olduğu sonucuna ulaşmaktadır (Uygur, 2007: 75).

Örgütsel bağlılık ve performans arasındaki güçlü ilişkiyi ispatlayan araştırmalara göre, örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar yüksek performans göstermektedirler. Örgüte karşı güçlü bir bağ bulunduran bireyler örgüt değerlerini ve amaçlarını içselleştirip, hedeflerine ulaşmaya yönelik çaba gösterirler. Yani birey örgüt hedeflerini ne kadar özdeşleştiriyorsa, bu hedeflere ulaşmak için gösterebileceği performans da o kadar yüksektir (Chiu, 2004: 95).

Örgütsel bağlılık ve performans arasındaki zayıf ilişkiyi ispatlayan çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalara göre performansı etkileyen en önemli unsurlar motivasyon, iş belirginliği ve çalışanların yetenekleridir. Bu çalışmalar, örgütsel bağlılık performansı etkileyen önemli unsurların içerisinde yer almadığı, fakat belirli bir açıdan olumlu etkisinin olduğu ispatlanmaktadır (Morrow, 1983; Mowday, 1982; Steers, 1977; Wiener, 1982).

### **1.7.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Gelme**

İşe geç kalma her açıdan örgüte zarar veren bir davranıştır. Örgüte zamanında gelmeyen çalışanlar işlerini zamanında yerine getirmeyebilmektedirler.

Yapılan araştırmalara göre işe geç kalma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki oldukça güçlüdür. Örgüte bağlı olan birey işe geç kalma davranışını sergilemeyen kişidir. Çünkü bu davranış bireyin örgütte çalışmayı devam ettirmesinin temel amacına olumsuz olarak etkilemektedir. Örgüte karşı zayıf bir bağı olan çalışan işe geç kalma eğiliminde olup, örgüt için yeni şeyler veremeyen, örgütteki faaliyetlerine katılamayan, verimsiz çalışan haline gelmektedir (Uslu, 2012: 46-47).



Örgütsel bağlılık ile işe geç kalma arasında negatif yönde çok güçlü bir ilişkinin olması, örgütsel bağlılığı sağlayan olumlu davranışlardan birisidir (Angle ve Perry, 1981: 114). Örgüte bağlı olan birey işe geç kalmama eğilimindedir, ancak örgütsel bağlılık işe geç gelmemeyi sağlayan tek faktör değildir (Gül ve İnce, 2005: 96).

### **1.7.3. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Devamsızlığı**

Devamsızlık, çalışanların kendi isteğiyle işe gelmeme durumudur. Devamsızlık örgütü her açıdan olumsuz yönde etkiler (Çakır, 2006: 44). Örgütsel bağlılık ve devamsızlık arasında ilişkiyi araştıran çalışmalar devamsızlık ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulmuştur. Örgütsel bağlılığı, çalışanların işe devamlı olarak gelmelerini sağlayan bir neden olarak görmek mümkündür, fakat devamlılığını sağlayan tek faktör olarak örgütsel bağlılığı görmek yanlış olacaktır. Örgütsel bağlılığı gösteren çalışan kendi dışında herhangi bir dış neden yoksa devamsızlık göstermez (Gül ve İnce, 2005: 95). Örgütsel bağlılık ve devamsızlık ilişkisi hakkında çok sayıda araştırma yapılmakta, ve farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Çalışmalardan birçoğu örgütsel bağlılığın diğer boyutlara göre en çok duygusal bağlılık ve devamsızlık arasında negatif yönde ilişki olduğunu ispatlamaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2015: 12).

Örgütsel bağlılık bireyin işe devamlılığın tek nedeni olmasa da örgütsel bağlılık yüksek düzeyde olan çalışanların devamsızlık yaptıkları düşük olan çalışanlara göre daha düşük olduğu bir gerçektir (Bayram, 2005: 125). Örgütsel bağlılık ve devamsızlık arasında ilişkiyi araştıran çalışmalar bu iki kavram arasında güçlü bir ilişki bulmasının yanında bu iki konu arasındaki zayıf ilişkiyi bulan çalışmalar da mevcuttur (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990).

### **1.7.4. Örgütsel Bağlılık, İşgücü Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti**

İş gücü devir oranı ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırma yapılmıştır. İş gücü kaybı çalışanların örgütten ayrılmalarını ifade etmektedir. İş gücü kaybı örgüt için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanlar işten ayrıldığında örgüt yeni çalışanlar aramak zorundadır, yeni çalışan bulma işlemleri ise zaman ve maliyet harcanmasına sebep olmaktadır (Barutçuğıl, 2004: 474). Ayrıca yeni çalışan tecrübesi olmayan, belli bir örgütteki çalışma sistemini bilinmeyen bireyler olabilmektedir. Bu ve diğer olumsuz nedenlerden dolayı işgücü devri örgüt için istenilmeyen bir durumdur (Ersoy ve Bayraktaroğlu: 2015: 14).

Örgütsel bağlılık, işten ayrılma ve işgücü devri oranı araştırılan çalışmalar bu konular arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Allen ve Meyer, 1991; Mathieu ve Zajac, 1990). Örgütsel bağlılık örgütte kalmanın önemli nedenlerden biri olup çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilemektedir (Varol, 2017: 206 ). Örgüte bağlı olan bireyler, örgütte çalışmaya devam ederek kendi için önemli amaçlara ulaşacaklarını düşünürler. Bu amaçlar ister

örgüt amaçlarına özdeşleşmiş olsun, ister fazla maliyetlerden baş etme olsun birey için önemlidir. Dolayısıyla örgüte bağlı olan bireylerin işten ayrılma niyetleri düşüktür. Buna bağlı olarak da iş gücü devir oranı da düşüktür (Karataş, 2016:74).



## İKİNCİ BÖLÜM

Çalışmanın bu bölümünde iş değerleri kavramı açıklanacaktır. Değerler kavramı, yakın kavramlarla ilişkisi, iş değerleri, iş değerlerinin sınıflandırılması, örgütsel bağlılık ve iş değerleri arasındaki ilişki ve konuyla ilgili yapılmış çalışmaları içeren literatür özeti çalışmanın ikinci bölümünde incelenecektir.

### 2. İŞ DEĞERLERİ

#### 2.1. Değerler

İnsan inançlara, değerlere, tutumlara göre hareket etmektedir. Değerler insanın nasıl davrandığını, hissettiğini ve düşündüğünü anlamamıza yardım eden temel belirleyicidir (Çalışkur ve Aslan, 2013: 84). Değer kavramı çok fazla kullanılmış fakat yeterince geliştirilmemiştir. Bunun nedeni ise değerle ilgilenen alanların fazla olmasıdır. Değerleri ele alan alanlardan birincisi felsefedir. Felsefecilere göre değerler kişinin, isteyen, ihtiyaç duyan bir varlık olarak nesne ile bağlantısını belirtir. Değerleri kapsamlı bir şekilde ele alan bir diğer alan da sosyolojidir. Sosyolojik açıdan, değer, kişiye ve gruba yararlı, istenilen ve beğenilen şey olarak tanımlanabilir (Aydın, 2003: 122). Bunlarla birlikte değerler ilahiyatçılar, antropologlar, siyasal bilimciler, ekonomistler ve psikologlar tarafından da çok çalışılmış bir konudur. Her toplum bir değer sistemine sahiptir. Bu sistem toplum tarafından benimsenen, doğru olarak kabul edilen, ortak düşünce, amaç, ilke ve inançlardan oluşmaktadır. Bu sistem toplum üyelerinin hareket etme tarzlarının ve davranışlarının belirleyicisi olarak işler, dolayısıyla toplumda neyin yanlış ve neyin doğru olduğunu söyleyen şeydir ve toplumdaki ödül ve cezanın temelini oluşturmaktadır.

Her toplumun değer sistemi aynı değildir. Değerler toplumlara, gruplara göre değişmekte, zamandan zamana farklılık göstermektedir (Silah, 2005: 273). İnsanlar farklı şeylere değer verir. Mesela bireyler birlikte çalıştığı insanlara değer verirken diğerleri yaratıcı, uğraştırıcı işe değer verirler, bazı insanlar öğrenme şansına değer verirler bazıları da işi gönlünce yapma özgürlüğü tanıyan amire değer verir (İçli, 2002: 103). Değerler bir etkileşim ürünüdür, çünkü bireylerin nesne ya da obje arasındaki etkileşimi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarır (Silah, 2005: 274).

Değerler üzerine yapılan tanımlayanların en çok bilineni Rokeach'a (1973) aittir. Ona göre değer bir insanın ya da toplumun bir sürece veya sonuca ilişkin belli bir şeyin karşısına tercih edilmesi gerektiğine olan inancıdır. Rokeach (1973), değer kavramını tanımlayabilmek için insan değerlerinin doğası ile ilgili beş varsayımı dikkate almıştır. Bunlar:

- Bir insanın sahip olduğu değerlerin toplam sayısı göreceli olarak kcktr.
- Herkes aynı değere farklı derecelerde sahiptir.
- Değerler, değer sistemleri içinde organize olmuştur.
- İnsanın sahip olduğu değerler; kültürün, toplumun, kurumların ve bireylerin kişiiliğinin bir ürünüdür.
- Değerlerin nemi, sosyal bilimlerin ortaya çıkarmak ve anlamak üzere ilgilendikleri hemen hemen bütün olgularda açıkça gözlenmektedir (Rokeach, 1973'ten aktaran: Değirmencioğlu, 2008: 22).

## 2.2. Değerlerin zellikleri ve Fonksiyonları

Değerler olgunlaşma süreci boyunca düşüncelerimize yerleşmektedir. Kişiisel gelişim ve öğrenme süreçleriyle değerler biçimlenmeye başlamaktadır. Değerlerin farklı hiyerarşik yapıya göre düzenlenmesi insanlar arasında farklılık yaratır (Lyons, 2003: 20-21).

Değerleri araştıran araştırmacılar değerlerin 5 özelliğinin olduğunu ispatlamışlar.

Değerler kalıcıdır; değerler üzerine en çok araştırma yapan bilim adamı Rokeach (1973), değerlerin kalıcı bir inanç olduğunu söylemiştir. Buna göre değerler tümüyle durağan değildir, değerlerin bu özelliği nedeniyle sosyal ve kişiisel değişim imkansız değildir.

Değer bir inançtır; değerlerin inanç olduğunu da Rokeach (1973) savunmuştur. Diğer bir inançlar gibi değerler de bilişim-kognisyon, duygusallık, davranışsal özelliklerine sahiptir. Schwarth (2012: 3) da değer kavramıyla ilgili çalışmasında değerlerin bir inanç olduğunu söylemiştir.

Değer bir davranış biçimidir; değer arzu edilen davranışlarla ilişkilidir. İnsanlar sahip olduğu değerlere göre, davranış biçimlerini şekillendirmektedirler.

Değer bir tercihtir; değerler ile ilgili yapılan çalışmalar arzu edilen kavramıyla beraber arzu edilebilir bir kavram olduğunu ispatlamıştır (Silah, 2005: 277-278).

Değer kişiisel-sosyal tercih edilebilirdir; insan kendi değerlerinden bahsettiğinde bu değerlerin kendisi ve başkalarına eşit olarak uygulanacağı düşünülmemelidir.

Değerlerimizle düşündüğümüzde hayatımızdaki neyin önemli ve neyin önemsiz olduğunu düşünüyoruz demektir. Aynı değere farklı insanlar için farklı derecede önem verilmektedir. Belli bir değer insan için çok önemli olduğunda, diğerler için önemli olabilir ya da aynı derecede önemli olmayabilir. Schwarth'a (1992) göre değerler aşağıdaki özellikleri taşımaktadır:

Değerler bir inançtır ve aktif hale geldiğinde duygularla dolu olmaktadır (Özmete, 2007: 9). Mesela birey için bağımsızlık önemliyse, bağımsızlığı kaybetme durumunda mutsuz olmaktadır.

Değerler arzu edilen durumları ifade eder. Mesela bireyler için adalet, toplumsal düzeni değerli olduğunda bu hedeflere ulaşmak için çalışırken mutlu olmaktadır (Schwartz, 2012: 3-4).

Değerler belirli durumları ve eylemleri aşar. Değerler bu özelliğiyle normlardan ve tutumlardan ayrılabilir.

Değerler standart olarak da işler. İnsanlar neyin yanlış ve neyin doğru olduğunu, neyin haklı ya da neyin haksız olduğunu sahip olduğu değerlere göre karar verir (Afacan fındıklı, 2013: 6).

Değerler önem derecesine göre sıralanır. Bu da normlar ve tutumlardan ayıran özelliktir (Schwarth, 1992: 4).

Değerlerin fonksiyonların incelenmesini beş başlık altında açıklamak mümkündür. (Aydın, 2011: 41-42). Birincisi standart değerlerdir. Bu başlığın altında değerlerin başkalarını ikna etmeye kullanıldığı, kendimizin yetkin olmamızı belirlemeye kullanıldığı, neyin cezalandırabileceğimizi ve neyin ödüllendireceğimizi göstermek için kullanıldığı ve kendimize rehberlik etmek gibi fonksiyonlarını toplamaktadır (Rokeach, 1979: 48). İkinci başlık karar verme ve çatışmaları çözmeye planlar olarak kullanılacak değerler sistemidir (Fitcher, 1990: 139). Değerlerin uyum sağlayıcı, ego savunma, bilgi ve kendini gerçekleştirme işlevleri değerlerin motivasyon fonksiyonlarıdır. Değerler hangi davranışları gösterdiklerini işaret eder, hangi davranışları engellemeli ve yasaklamalı konusunda bir araç olarak kullanılır. Bu fonksiyonlar davranış yaptırımları olarak değerler başlığının altındadır. Beşinci başlık da yüksek ve alçak düzeyli değerlerdir (Silah, 2005: 272-274).

İnsanların sahip olduğu değerlerin en önemli fonksiyonu, ihtiyaçları karşılayacak standartları sağlaması, çalışma isteklerini artırması, insanlarda olan güven duygusunu koruması ve geliştirmesidir.

### **2.3. Değerlerin Oluşumu**

Değerler arzulanabilir olayları temsil eden fikir ve inançlardan oluşur (Fitcher, 1990: 142). Bir görüşe göre değerlerin oluşumu iki şekilde ayrılabilir. Biri doğuştan gelen değerler (Yazıcı, 2014: 212), ikincisi ise sosyal ve kültürel yaşamından elde edilen değerlerdir. Birinci grup ahlakını ve din değerlerini içermektedir. İkinci grup ise insan olgunlaştıkça elde edilen değeri içermektedir. İkinci gruba giren değerler zamandan zamana, toplumdan topluma, gruptan gruba farklılık gösterebilir (Özen, 2012: 173).

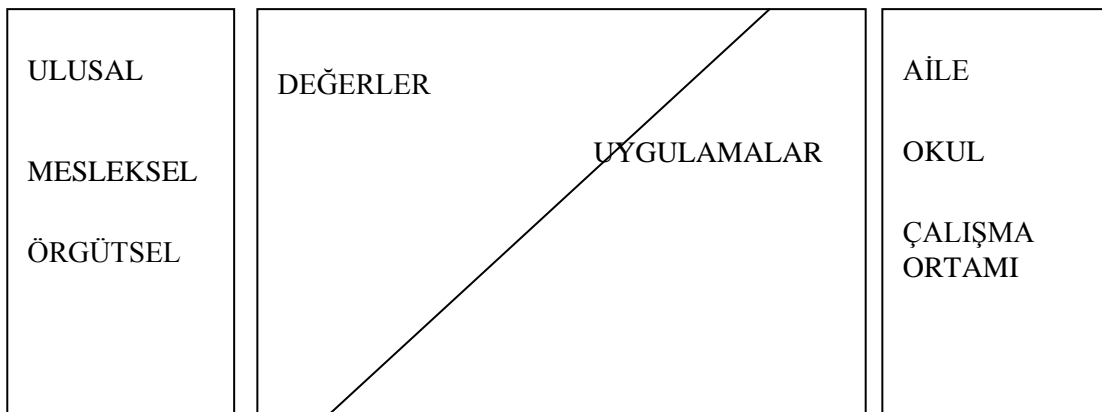
Bir diğerk görüŖe göre değerlerin kaynaklarına içsel ve dışsal faktörler götürmektedir. Mesela iyi davranışların ödüllendirmesi, kötü davranışların cezalandırması (Atakan, 2006: 120) değerlerin içsel kaynaklarına girer. Bireylerin dış çevresinde var olan, kontrol edilemeyecek değerler dışsal kaynaklara girmektedir.

Değerler genetik olarak nesilden nesile geçmez, ancak sosyal rollerle öğrenilerek diğerk kuşaklara aktarılabilir (Gündöğdü, 2010: 17). Aktarılan değerleri bazıları kabul eder, bazıları ise kabul etmezler, geliştirirler ve değiştirmeye çalışırlar. Fakat elde edilen değerler kısa bir zaman içerisinde ve kolayca değişmez (Aladağ ve Kuzgun, 2015: 166).

Hofstede'ye göre değerler kültürel ve sosyal etkiyle oluşmaktadır. Ona göre bireyler farklı sosyalizasyon düzeyinde olduğu için aynı değerleri farklı düzeylerde içselleştirip, farklı tutum ve davranışlar göstermektedirler. Hofstede değerlerin öncelikle aileden başladığını söylüyor. Çocuk aile üyelerinin değerlerini takip ederek kendi değer sistemini oluşturuyor. Mesela babalar yardımseverliğe değer veriyorsa büyük bir ihtimale çocuk da babasını taklit ederek aynı davranışları benimseyip, yaşlılara, ihtiyaç duyulan insanlara yardım etmeye değer verecektir. 10 yaşına kadar çoğu değer bireyin aklında programlanmaktadır. Değerler aile üyelerinden, erken yaşta kazanılmaya başlar ve büyüdükçe okulda, üniversitede, daha sonraki seviyelerde şekillenir. Toplumsal düzeyi, değerlerin en fazla öğrenildiği bir düzeyidir. Değerler toplumsallaşma sürecinin çıktısıdır ve insan nasıl yaşanması gerektiğini düşünceleri tanımlar (Hofstede vd., 2010: 9-11).

Değerler açık ve gizli olabilir. Açık değerler toplumdaki herkes tarafından kabul edilen, kolayca söylenebilen değerlerdir. Gizli değerler ise anlaşılmaz, tutarsız görüldüğü için gizli tutulurlar, açıklandığında ise tutarsızlık yaşanabilir (Barutçugil, 2006: 310-311).

### Şekil 6. Toplumsallaşmada Ulusal, Mesleksel ve Örgütsel Kültürlere Doğru Aktarılan Öğerler



**Kaynak:** Hofstede vd., 2010: 10

## **2.4. Değerlerin Yakın Kavramlarla İlişkisi**

### **2.4.1. Değerler ve Tutumlar**

Değerler bireylerin hayatında egemen olan bir güçtür (Bircanve Dilmaç, 2015: 16). Tutumlar bireylerin değer ve inançlarını ifade etmesi için bir yol olarak işler ve sözcü davranışlar yolu ile ifade edilir (Nordlund, 2009: 3). İnsanlar tutumlarını kendi değerler ve inançlarından oluştururlar. Tutum ve inançlarla birlikte farklı faktörlerden oluşturulan tutumlar da mevcuttur. Bu faktörler: rahatlık, siyasi doğruluk, baskı, stres vb.dir. Tutum ve değer bazı psikologlar tarafından eş anlamda kullanılmaktadır. Fakat bu iki terimin farklı anlamda kullanan psikologlar da mevcuttur (Elizur vd., 1991: 22). Bunlara göre değerler, tutumlara göre daha geniş bir kavramdır ve tutumlar değer içerisinde. Diğer bir görüşe göre ise tutumlar değerlere hizmet eden bir kavramdır. Değerler, genel değer sistemlerin bireysel değerleriyle ilişkisini algılama şekil ile ilgili bir kavramdır, tutumlar ise tepki gösterme eğilimindedir (Blankenship ve Wegener, 2012: 607).

Roekach'a göre tutum ve değer arasındaki farklılıklar aşağıdaki gibi belirtilmektedir.

1. Değer bir inançtır, tutumlar ise belli bir nesne ya da duruma yönelmiş inançlardan oluşur.
2. Değerler üstün özel durumlardır, tutum belirli bir obje veya ortam üzerinde odaklaşır.
3. Değerler birer standarttır, fakat tutumlar olumlu ya da olumsuz değerlendirmelerle değişir.
4. Değerlerin sayısı tutumlara göre sınırlıdır.
5. Değerler hem tutumların hem davranışların belirleyicisidir, tutumlar ise değerlere bağlıdır ve değerlerin fonksiyonlarıdır.
6. Tutumlar değerlere göre daha az dinamiktir.
7. Tutumlar fonksiyonları ile dolaylı ilgiliyken, değerler direkt ilgilidir (Rokeach 1973'ten aktaran: Silah, 2005: 292).

### **2.4.2. Değerler ve Normlar**

İnsanlar doğru ve yanlış arasındaki farklılıkları bulmaya erken yaşlarda başlarlar (Aladağ ve Kuzgun, 2015: 167). Değerler de doğru ve yanlış düşüncelerimiz ile ilişkili inançlardır (Frese, 2015: 2). Belli bir toplumda benimsenen değerler o toplumun yaşam özelliklerini gösterir. İnsanlar bu değerleri aklında tutarak günlük yaşamında değerlere göre yaşamaya çabalamaktadırlar (Gül, 2013: 58). Değerlerden farklı olarak normlar, toplumda kabul edilen ve edilmeyen eylemlerle ilgilidir. Normlar, durumlara göre değişir (Fassio, 2010: 197-200).

Değerler, bireylerin davranışlarını yönlendirmesi gereken inançlardır, normlar ise bir toplum tarafından belirlenen davranış kurallarıdır (Nordlund, 2009 :5).

Normlar bir toplumun kanunların yazılı olmadığı kanunlar olarak da adlandırılabilir (Roobavannan vd., 2018: 1341), değerler ise bireylerin yaşamında zor durumlarda karşılaştıklarında kendilerine güven sağlayan yardımcı olan ilkeler olarak adlandırılabilir (Fox ve DeMarco 1990'dan aktaran: Töremen ve Akdemir: 2007: 358).

Normlar bireylere değerlerin yaratmasına yardım eden ilkeleridir.

Normlar değerlerden farklı olarak insan aklı dışında yaratılır (Fassio, 2010: 200).

### **2.4.3. Değer ve İnanç**

İnançlar dünya hakkında paylaşılan fikirleri yani gerçekliğin doğası hakkında ileri sürülen iddialardır. İnançlar belli durumlarda ne olması gerektiğini ifade eder (Rokeach, 1968'den aktaran: Galvis, 2012: 97).

İnançlarda üç tip vardır. Birincisi değerlendirici inançlar spesifik olay ve durumların yorumlanması için duygusal aletler verir. İnançların ikinci tipi, ampirik inançlar ise bize ne olması gerektiğinden ziyade, ne olduğunu ifade eder (Bozkurt, 2010: 97-98). Üçüncüsü, tanımlayıcı inançlar doğrulanabilirler ya da bunların yanlışlıkları ortaya çıkartılabilir (Çoban, 2011: 12), değerler de bir çeşit inançtır ve birinci tip inançlardan sayılmaktadır (Değirmencioğlu, 2009: 26).

## **2.5. İş Değerleri**

### **2.5.1. Değerler ve İş Değerleri**

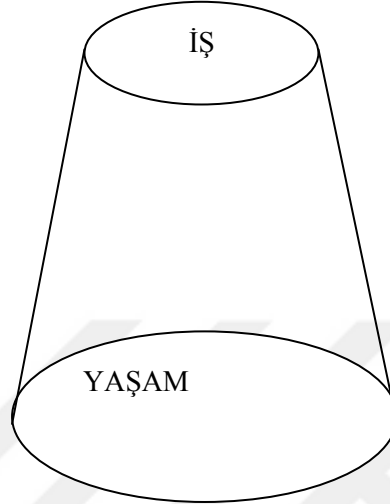
Çoğunlukla insanlar kendi değerlerinin ne olduğunu bilirler, bunun için ise kişisel ve profesyonel ihtiyaçlarına en iyi şekilde uyacak iş ortamını, yeteneklerini en iyi şekilde geliştirecek iş ortamını da belirlemiş olurlar (Lie, 2012: 47). Bu nedenle iş değerleri karar verme, başarılı olma sürecinde merkezli rol oynamaktadır. Bu görüşe göre iş değerleri genel değerlerin bir alanıdır. Dose'ye (1997) göre çalışma ortamı insan değerlerinin en iyi keşfedicisidir.

İnsanların iş hayatı genel hayatının önemli alanlarındadır. Genel hayatta olduğu gibi bireyler iş hayatıyla ilişkili iş değerlerine sahiptirler. Genel değerler ve iş değerleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Genel değerler hayatın her alanıyla ilgiliyken, iş değerleri sadece iş hayatı ile ilgilenmektedir (Değirmencioğlu, 2009: 29). Sagie ve Elizur'e (1999) göre iş değerleri ve genel değerler arasında bilişsel bir yapı mevcuttur ve bu yapı yapısal benzerlik yaratmaktadır. Diğer bir



görüŖe göre ise iş değerleri genel değerlerden türetilir. İş değerleri ve genel değerler arasındaki ilişki Şekil 7’de görölmektedir. Bu figür iş değerleri ve genel değerler arasında yakın ilişki olduğunu ve iş değerlerinin genel değerden doğduğunu göstermektedir (Sagie ve Elizur, 1999; Lyons 2003; Dose, 1997).

**Şekil 7. İş ve Yaşam Arasındaki İlişki**



**Kaynak:** Sagie ve Elizur, 1999: 83.

Bazı araştırmacılar bu iki kavram arasında çok az ilişki olduğunu da savunmaktadırlar. Diğer yandan, yaşam değerlerinin gelişmesini sağlayan bir kaynak iş değerleri olabilmektedir (Özmete, 2007: 25).

Yaşam değeri ve iş değeri sistemi arasında farklılık olmasına rağmen, iş değerlerinin yaşam değerleriyle çok sıkı bağlantılı olduğu ve yaşam değerlerinin işle ilgili yansımaları olarak ele alındığı görölmektedir (Türkay ve Akgöz, 2016: 152).

### **2.5.2. İş Değerlerinin Tanımı**

İş davranışlarının açıklanmasında fiziksel ve teknik faktörlerin yanı sıra sosyal faktörlerin de yer aldığını ispatlayan ilk çalışma 1923 yılında yapılan “Hawthorne” araştırmasıdır. Bu çalışma ile değerler ve iş değerler gibi konular ilgi çekmeye başlamıştır (Şahin, 2004: 531).

Yukarıda belirtildiği üzere değerler hayatın her alanında kendini gösterir. Dini, siyasi, iş, sanatsal alanlarında olduğu gibi iş değerlerinden de söz edilebilir (Zengin, 2017: 435). İnsan yaşamında işe verdiği önemi daha da arttırmaktadır. Dolayısıyla işe ilişkin değerler de araştırmacıların ilgisini çeken konulardan biri olmuştur.

İş değerleri ile ilgili yapılan araştırmalar iş değerlerinin temel kaynağının genetik olduğunu ispatlamaktadır. Genetik olarak aileden miras kalan iş değerlerinin oranı %40'tır (Özmete, 2007: 26), kalan kısmı ise yetiştiği çevresinin etkisinden kaynaklandığı belirtilmektedir. Örneğin: günümüze kadar iş değerlerini belirleyen 4 dönem olduğu ileri sürülmüştür:

**Tablo 2. İş Değerlerini Belirleyen Dönemler**

Dönem	Bireylerin iş yaşamında başlama dönemi	Bireylerin şu anki yaş grubu	Önemli iş değerleri
1. Protestan iş etiği	1960-1950	55-75	Çok çalışkan, muhafazakâr, kuruma sadık.
2. Varoluşçuluk felsefesi	1960-1975	40-55	Yaşam kalitesi, kolay boyun eğme, kendine sadık olma
3. Uygulamacı/ pratik yaklaşım	1975-1980	30-40	Başarı, hırs, çok çalışan
4. Son kuşak	1990-şimdiye kadar	30 yaş altı	Esneklik, iş tatmini, boş zaman, ilişkilerde duyarlılık

**Kaynak:** Özmete, 2007: 27

İş değerleri araştırmacıların ilgisini çeken bir kavram olması nedeniyle bu kavramla ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Lyons'a göre bireyler için en önemli genel değerlerinin iş hayatına aktarıldığı kısmı olan iş değerleridir. İş hayatına aktarıldığı genel değerler çalışma ortamını uygun hale getirilebilir (Lyons, 2003: 48).

Dose (1997: 221), iş değerlerini çalışma durumları ve ortamlar karşısındaki tercihleri olarak tanımlanmıştır. İş değeri iş ortamında ulaşmak istediği durumları ifade eder.

Elizur (1984) iş değerini, bireylerin işyerinden arzuladığı kesin çıktılara verilen önem olarak tanımlanmaktadır.

Diğer tanımlara göre değerler işyerindeki standart ve ilkelerine verdiği önem derecesi, kuruma ilk giriş ve sosyalleşme aşamasında psikolojik kontrat oluşması (Sığırı, 2007: 5), özel bir göreve karşı gösterilen tutum (Kubat ve Kuruüzüm, 2010: 489) ve çalışanlara görevlerini yerine nasıl getirebileceğini gösteren standartlardır (White, 2006: 700). Bireylerin sahip olduğu iş değerleri çalıştığı kurumun değerlerine uyuşmuyorsa, bireyler örgüt hedeflerini benimsemezler, o yüzden iş değerleri bireylerin iş seçimlerinde dikkate alınması gereken unsurdur. Değerler dini, siyasi, iş, sanatsal vb. her alanda değerlerden söz edilebilir (Zengin, 2017: 435). Çalışma hayatındaki değerlere iş değerleri denir.

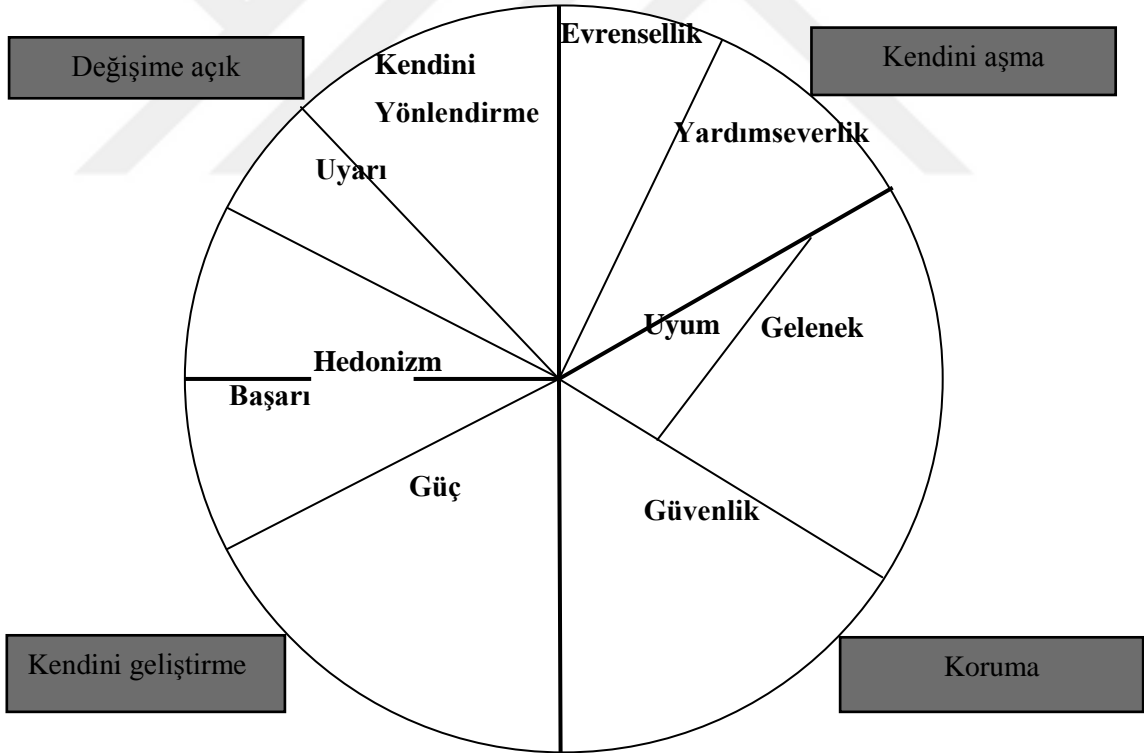
## 2.5.3. İş Değerleri ve Değerlerin Sınıflandırmaları

### 2.5.3.1. Schwartz'ın Sınıflandırması

Schwartz (2006: 6-8), değerlerin özelliklerini ortaya koyduktan sonra on temel değer içeren sınıflandırma yapmıştır. Schwartz tarafından belirlenen her değer altında motivasyon yatmaktadır. Ayrıca motive edici özelliği içeren temel değerlerin her kültürde mevcut olduğu savunulmaktadır. Schwartz, değerleri üç evrensel gereksinimden kaynaklandığını belirlemiştir. Bu gereksinimler şunlardır:

1. Bireylerin biyolojik ihtiyaçları,
2. Sosyal etkileşim ihtiyaçları,
3. Grupların ve toplumların refahını sağlayan bilişsel ihtiyaçları.

Şekil 8. Bireysel Düzeyde Değer Tiplerinin Çembersel Yapısı.



**Kaynak:** Shalom H. Schwartz, 2012 :9

1. Kendini yönlendirme; Bireylerin kontrol ve ustalık ile ilgili organik ihtiyaçlarından ve otonomi ve bağımsızlık ile ilişkili evrensel gereksinimlerinden kaynaklanmaktadır (Bandura, 1977: 194). Bağımsızlık, kendi amaçlarını seçme, yaratıcılık, saygınlık, meraklılık değerlerin bu sınıfa girmektedir (Ros vd., 1999: 52).

2. Uyarım (harekete geçirme); Hayatın içinde heyecan verici aktivitler gerçekleştirme organik ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır (Schwartz, 1992: 7). Bu ihtiyaç kendini yönlendirme değerleriyle ilgilidir (Deci, 1972). Bu gruba değişik ve heyecanlı yaşama ve cesur gibi değerler girilmektedir.
3. Hazcılık; Bu tür değerler organik ihtiyaçlardan ve bu ihtiyaçlarını tatmin edici zevklerden kaynaklanmaktadır. Bu tür değerler zevk, hayatın keyfini çıkarmak, saygınlık içermektedir ve teorisyenlerin dikkatini fazlasıyla çeken değerlerdendir (Schwartz, 1992: 8).
4. Başarı; Bireyler kendi yeteneklerini kullanarak başarıya ulaşmaktadır (Schwartz, 2012: 5). Başarılı olmak hayatta kalma ve grup ve toplum hedeflerine ulaşmasında önemli bir unsurdur. Hırs, yetenek zekâ ve etkili olma bu grubun değerleridir (Erbaş, 2018: 61).
5. Güç; Prestij, sosyal statü, kaynaklar ve insanlar üzerinde kontrolü belirleyen bu değer grubunun göstergeleridir (Alparlan vd., 2017: 36). Değerleri araştıran bilim insanlar otorite, sosyal güç, toplumdaki imajı, sosyal tanıma güç değerlerine atfedilmektedir (Parsons, 1951: 162).
6. Güvenlik; Birey ve grup gereksinimlerinden türetilen değerleri olup, yumluluk, istikrarlı ve düzenli ilişkiler içermektedir (Maslow, 1965'ten aktaran: Afroz, t.y.: 7-8). Güvenlik değerlerin iki türü vardır. Birincisi kişisel ihtiyaçlarına ilgiliyken, diğeri toplumsal güvenlik gibi değerlerine ilgilenmektedir (Fındıklı, 2013: 31). Ancak bu iki türü birleştirmek mümkündür. Toplumsal güvenliği, aile güvenliği, sağlık, aidiyet duygusu (ait olma) güvenlik değer grubuna ait değerlerindedir.
7. Uyma (uygunluk); Başkalarına zarar vermeye, sosyal beklentileri ya da normları çiğnemeye yönelik davranışlarını sınırlayan eğilimler içermektedir. Uyma değerleri bireyler ve grupların düzenlerini bozan engellemelerdir. Nezaket, dürüstlük, sadık olma bu tür değerlerdendir (Schwartz, 2012: 6).
8. Geleneksellik; Bir kişi kültürel ve toplumsal geleneklere saygı ve bağlılık duyuyorsa geleneksellik değerlerine sahiptir demektir. Geleneklerine saygınlık, alçakgönüllülük, dindarlık geleneksellik değerlerdir (Fındıklı, 2013: 31).
9. İyilikseverlik; Kişisel ilişki kurulan insanların refahını korumaya çalışan bireyin bu değerlere sahip olduğu anlaşılmaktadır (Hills, 2002: 4-5). Bu değerler grubun düzenli çalışma ve organik gereksinimlerinden kaynaklanmaktadır. İyilikseverlik değerlerine dürüstlük, sorumluluk, gerçek arkadaşlık, gruba bağımlılık, sadık gibi değerler atfedilebilir (Schwartz, 2012: 7).
10. Evrensellik; Bu değer grubu kısıtlı sayıda insan gruplarına ya da aile üyelerine yönelik iyilikseverliğinden ziyade genelde insanların ve doğanın korumaya yönelik anlamayı, korumayı ve kabul etmeyi kapsar (Fındıklı, 2013: 30). Bu değerler bireylerin ve grupların hayatta kalma ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Fakat insanlar sadece doğal kaynakların kısıtlı olduğunu anladığında bunu kabul ederler. Eşitlik, dünya barışı, sosyal

adalet, dünya güzelliği, doğayı koruma evrensellik değerlerine girmektedir (Schwartz ve Boehnke 2004: 238).

### **2.5.3.2 Elizur'un (1984) Sınıflandırması**

Elizur'un (1984) iş değerleri ile ilgili yaptığı sınıflandırma iki temel alanı içermektedir: İş çıktıları ve iş performans ilişkisi

İş çıktıları, örgütün maddi çıktılarından faydalanmasıyla birlikte çalışma saatleri, maaş gibi araçsal nitelikli unsurlar içermektedir (Elizur vd., 1991: 23). İş sonuçlarıyla ilgili bu çıktıların yanında meslektaşlarıyla, müşterilerle ilişkiler gibi duygusal nitelikli iş çıktıları da bulunmaktadır (Sagie ve Elizur 1999: 75-76). Başarı, bağımsızlık, ilginç bir iş, sorumluluk gibi öğeler duygusal ve araçsal nitelikten ziyade bilişsel olarak sınıflandırılır. Dolayısıyla iş çıktıları üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar duygusal, bilişsel ve araçsal boyutlarıdır (Elizur ve Koslowsky, 2001: 594).

İkinci alan ise iş performansı ile ilişkilidir. Örgütler adayları motive etmeye ve işe katılmalarıyla ilgilenmektedir. Performansla ilişki olmayan çalışma koşulları, ücretsiz yemek planları gibi öğeler, çalışanları iyi performans göstermelerine yönlendirmektedir (Elizur vd., 1991: 24). Yani işlerin iyi yapılması için güdüleme amaçlanmaktadır. Performans ile ilgisi olmayan değerlerle birlikte performansla ilgili değerler de mevcuttur. Bu değerler iyi performans gösterdikten sonra elde edilebilecek maddelerden oluşmaktadır. Yani iş performans alanındaki değerler ikiye ayrılmaktadır, performansla ilgili olmayan değerler kaynak değerler, performansla ilgili değerlere ise ödül değerler olarak adlandırılmaktadır (Elizur ve Koslowsky, 2001: 594).

İşi başarma, tatil, servis emekli maaşı, sigorta, gibi maaş dışı sunulan imkânlar, topluma yararlı olma, uyumlu ve samimi iş arkadaşları, uygun çalışma saatleri, amirlerin adil ve düşünceli olması, sorumluluk, insanlarla tanışabilme ve etkileşimde bulunabilme imkânı, kişisel gelişim imkânı, işin anlamlılığı, ilgi çekici iş, iş güvenliği, işin sürekliliği, işte etkili olma, organizasyonda etkili olma, işte bağımsızlık, işte saygı ve itibar görme kaynak grubunu kapsamaktadır (Özcan, 2008: 28-29). Ödül değerlerine ise terfi ve ilerleme imkânı, statü, iyi iş yapıyor olarak tanınma, ücret gibi değerleri girilmektedir (Özmete, 2007: 24).

### **2.5.3.3. Ros ve Arkadaşlarının Sınıflandırması**

Ros ve arkadaşları (1999: 55) iş değerleri konusunda yapılan çalışmalardan hareketle iş değerlerini dört boyut olarak sınıflandırmıştır. Bunlar: içsel iş değerleri, dışsal iş değerleri, sosyal-özgeci iş değerleri ve saygı iş değerleridir.

İçsel iş değerleri insanların işle ilgili maddi olmayan beklentileri olarak değerlendirilmektedir. İçsel iş değerleri her insanda hayat boyunca olması gereken hedefler olarak da tanımlanabilir. İlginç bir iş, kendini geliştirme, yaratıcılık gibi değerler içsel değerlerdir (Avcı, 2011: 8). Dışsal değerler içsel değerlerden farklı olarak işin maddesel beklentilerle ilgili değerlerdir. Dışsal iş değeri sınıfında işin güvenliği ve iş çıktıları gibi değerler yer almaktadır (Yücel ve Karataş, 2009: 80). İş arkadaşlarıyla olumlu ilişki sosyal-özgeci iş değerlerinde yer almaktadır (Türkay ve Akgöz, 2016: 14). Dördüncü boyut ise güç, başarı, prestij, statü gibi değerler içermektedir (Yücel ve Karataş, 2009: 80). Ros ve arkadaşlar tarafından geliştirilen iş değerlerin dört boyutu bazı araştırmalar yaptıktan sonra iki boyuta dönüştü. Saygı ve sosyal boyutlarında yer alan değerler içsel ve dışsal değerlere geçiş yapıp, iş değerlerin en çok kullanılan sınıflandırma dışsal ve içsel olmuştur.

#### **2.5.3.4. Rokeach'ın Sınıflandırması**

Bireysel ve sosyal çevre değişebildiği ve insan kişiliğinin sürekliliğinden söz edilebildikleri nedeniyle Rokeach değerlerin ne tümüyle durağan, ne de tümüyle değişken olduğunu savunmaktadır. Rokeach değerleri kalıcı bir inanç olduğunu tanımlayıp (Rokeach ve Regan, 1980'dan aktaran: Ekşi vd. 2008: 18), iki başlık altında toplamıştır. Bunlar araçsal ve amaçsal başlıklardır (Sığırı, 2007: 11). Amaçsal değerler arzulanan sonuçları ifade eder, araçsal değerler ise amaçsal değerlere ulaşmasında araç olarak işler (Rokeach, 1973'ten aktaran: Demirbulut ve Bozok, 2015: 274). Amaçsal ve araçsal birbirinden farklı olmasına rağmen işlevsel olarak birbirine bağlı sistemlerdir (Rokeach, 1973'ten aktaran: Çalışkur ve Aslan, 2012: 85-88). Değerlerin her iki boyutta 18 değer yer almaktadır (Gorsuch, 1970: 139).

**Tablo 4. Rokeach'ın Değerler Sınıflandırması**

AMAÇ DEĞERLER	ARAÇ DEĞERLER
Eşitlik	Hırslı
Rahat bir yaşam	Geniş fikirli
Heyecan veren bir yaşam	Kabiliyetli
Başarı duygusu	Neşeli
Dünya güzeliği	Temiz
Aile güvenliği	Cesur
Özgürlük	Affeden
Mutluluk	Yardımsever
İç uyum	Dürüst
Olgun sevgi	Hayal gücü
Ulusal güvenlik	Bağımsızlık
Zevk	Aydın
Kurtuluş	Mantıklı
Öz saygı	Sevgi
Sosyal kabul	İtaatkâr
Geçek arkadaşlık	Nazik
Bilgelik	Sorumlu
Bariş içinde bir dünya	Kendine Hakim

#### **2.5.3.5. Silah'ın Sınıflandırması**

M. Silah (2005) iş değerleri işlevsel ve kültürel olarak incelenmiştir;

İşin işlevsel değerleri kendi içerisinde üç değer olarak ayırmaktadır. Bunlar: işin iç değerleri, işin dış değerleri ve iş çevresindeki koşulların ifade ettiği değerlerdir (Silah: 2005: 196). Bir işin kendi değerine iç değeri denir. İç değerlerini ifade eden ise işgörenin, işi yapmaktan aldığı haz ve başarıma duygusudur (Bayar, 2016: 41).

Ekonomik, parasal gelir ve prestij gibi toplumsal değerler işin dış değerini kapsamaktadır (Hegney vd., 2006: 2). İş çevresindeki koşulların ifade ettiği değer ise iş arkadaşları, üstler gibi beşeri ögenin yarattığı toplumsal, tinsel çevre koşulları ile işin maddesel-fiziksel çevresine ilişkin koşullarıdır (Silah: 2005).

#### **2.5.3.5. Lyons'ın İş Değerleri Sınıflandırması**

Lyons iş değerlerine yönelik alanyazında yer alan çok sayıda ölçme aracının iş değerlerini genel değerlerden ayrı yapılar içerdiğini fakat yine de iş değerlerinin genel değerlerle ilişkili yapılar olduğunu belirtmektedir (Lyons, 2003).

Değerlerin de örgütsel bağlılık gibi çok boyutlu yapısına dikkati çeken Lyons bu çok boyutlu yapıyı Locke'ın değer sistemi tanımıyla ele alarak bu sistemde değerlerin içeriğine, yoğunluğuna ve göreliliğine dikkati çekmektedir. Farklı odak noktalarının olması ve bir takım önemli değerlerin de biri biri üzerine örtüşmesi nedeniyle Lyons bu ölçeklerdeki bütün değer öğelerini içine alan bir ölçek geliştirme yoluna gitmiştir. Bu ölçeğin boyutları ve bu boyutlar içinde yer alan değerler Lyons'ın iş değerleri sınıflandırmasını oluşturmaktadır. Bu sınıflandırma dışsal, içsel, özgeci, sosyal, saygınlığa ve özgürlüğe ilişkin sosyal, özgeci, özgürlük ve saygınlığa ilişkin iş değerleri boyutları yer almaktadır. Bu sınıflandırmaları kapsamında yer alan iş değerleri şunlardır (Lyons, 2003);

### 1. Dışsal İş Değerleri

- Fayda (işin tatil ücreti, sağlık\diş sigortası, emeklilik planı gibi kişisel ihtiyaçları karşılayan faydalar sağlaması),
- İş güvencesi,
- İyi bir ücret.

### 2. İçsel İş Değerleri

- Entelektüel teşvik,
- Yeteneklerini kullanmaya teşvik eden bir iş,
- İlginç, eğlenceli bir iş,
- Sürekli öğrenme, yeni beceri ve bilgiler geliştirme,
- Yaratıcılığa ve orijinal düşünceye olanak sağlama,
- Eğitim ve deneyimle geliştirilen yetenekleri/becerileri kullanmaya olanak tanıma.

### 3. Özgeci İş Değerleri

- Topluma katkıda bulunma, farklılık yaratma,
- Ahlaki değerlerle ilişkili olan bir işi yapma,
- Adillik ve tarafsızlıkla yönetilen politikalar ve programların olduğu bir ortam.

### 4. Sosyal İş Değerleri

- Canlı ve eğlenceli bir iş yerinde çalışma,
- Arkadaşlık kurulabilecek hoş, eğlenceli ve arkadaşçanlı iş arkadaşları ile çalışma.

### 5. Saygınlıkla İlişkili İş Değerleri

- Diğerlerinin işlerini organize edecek ve yönlendirecek otoriteye sahip olma,



- Saygın ve başkaları tarafından kutsal sayılan bir işi yapma,
- Örgütsel çıktıları etkileme beceresine sahip olma,
- Kariyer geliştirme fırsatına sahip olma.

## 6. Özgürlüğe İlişkin İş Değerleri

- Kendi başına çalışmaya imkan tanınması,
- Özel hayat ile çalışma hayatı arasında denge kurmaya olanak sağlama,
- Uygun çalışma saatleri.

Lyons sınıflandırmanın son halinde ise iş değerleri araçsal (özgürlüğe ilişkin iş değerleri; dışsal iş değerleri), içsel, sosyal-özgeci iş değerleri (sosyal iş değerleri; özgeci iş değerleri) ve saygınlığa ilişkin iş değerleri olarak dört boyuta ayrılmış. Bu araştırma kapsamında kişisel değerlerin iş ortamına uyarlanması olarak ele alınan iş değerlerinin örgütte çalışmaya devam etmesinde etkili olmasından dolayı Lyons iş değerleri sınıflandırması dikkate alınmaktadır (Lyons vd. 2009'dan aktaran: Özkan, 2010: 61).

### 2.6. Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki

Çalışanların sahip oldukları bireysel değerlerin ve iş değerlerinin işle ilgili çeşitli sonuç değişkenleri üzerindeki etkisi son yıllarda giderek ilgi çekmeye başlamıştır (Lyons, 2003; Özcan, 2008). İş değerlerinin örgütsel bağlılığın öncellerinden biri olarak çok fazla ele alınmamasına rağmen, çalışanların örgütlerine bağlılığının sağlanmasında önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir (Meyer, Irving ve Allen, 1998). Özellikle kişi-örgüt uyumuna yönelik alanyazında oldukça dikkat çeken iş değerlerinin (Meyer, Irving ve Allen, 1998) örgütsel bağlılık konusunda da ele alınmasının hem çalışanlar hem de örgüt açısından yararlarının olacağı belirtilirken, birey-örgüt uyumunun sağlanmasına örgüt yöneticilerine önemli görevler düşmektedir (Sıgır, 2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında olduğu gibi bireyin değerlerinin örgütün değerleri ile uyumlaştırılması başka bir ifadeyle bireylerin işlerini sürdürmelerinde işlerine yönelik değerlerinin dikkate alınması ve bunun için uygun ortamların oluşturulması, örgütlerin yönetim sistemlerinin temel görevlerinden biri olarak görülmektedir (Sıgır, 2007). Katherine ve Sutton (1998) da yüksek düzeyde doyum dolayısıyla da verim elde etmek için yöneticilerin çalışanların değerlerini ya da çalışanların neye değer verdiğini bilmeleri gerekli olduğunu belirtmektedir.

### 2.7. İş Değerleri ve Örgütsel Bağlılığı Birlikte Ele Alan Çalışmalar

Bağlılık davranışlarında kendisini beyan eden tutum, fakat tutumdan farklı olarak coşku ve maddesel boyutlarından değil, bireylerin değerler veya değerler kümesinin uzun süre boyunca sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Baysal ve İnceoğlu, 2016). İş değerleri ve değeri araştırın

araştırmacılar örgütleri açıklamada değerlerin ve iş değerlerin önemli değişken olarak görülmektedir (Koslowsky ve Elizur, 1990; Meyer vd., 1998). Charanyanada (1980), örgütsel bağlılık ve davranış karşılıklı bir ilişki olduğunda örgütsel bağlılığın iş rolüne yatırdığı enerji ve zamandan güçlendirdiğini söyler. Böylece kişisel değerleri örgütsel bağlılığı güçlendiren bir güç olup, gelecekteki davranışlarını tahmin edilebilecektir (Kaye ve Ewans, 2014:219).

Davranış ve çevre arasındaki etkileşim olduğu gibi, kişisel özellikler arasındaki ilişki de karşılıklı ve dinamiktir (Biggo ve Gortese, 2013: 3). Zaman içerisinde, daha büyük bir tecrübe elde edilmesiyle birlikte bu inançlar ya daha güçlenecek ya da zayıflayacaktır (Tuncay, 2002: 156). Güçlendiği takdirde bireyler örgütlerine daha bağlı olurlar, zayıfladığında ise örgütten ayrılma eğilimi kalmaktan daha fazladır.

İş değerleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların elde ettiği sonuçlar birbirinden farklıdır. Putti, Aryee ve Liang (1989) iş değeri ve örgütsel bağlılık üzerine yaptığı araştırmaya göre iş değerlerin ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki oldukça güçlüdür. Ayrıca iş değerlerin örgütsel bağlılığa olan etkisi dışsal iş değerlerin örgütsel bağlılığa olan etkisinden daha fazladır (Singh ve Jaiswal, 2016: 52). Haung (1986) tarafından yapılan araştırmada sorumluluk ve başarı gibi iş değerler örgütsel bağlılığı öngörme eğilimindedir.

Lyons'un (2006: 3) iş değerleriyle ilgili kapsamlı çalışmasında kamu, yarı kamu ve özel sektördeki çalışanların iş değerlerine verildiği önem derecesinin farklı olduğunu belirlemiştir. Ona göre özel sektördeki çalışanlar iş değerlerine verdiği önem kamu sektördeki çalışanlara göre daha fazladır. Yarı özel sektördeki çalışanlar için en önemli değer ilerleme fırsatıdır. Bu değere verdiği önem diğer iki sektördeki çalışanlardan fazladır.

Meyer ve Allen öğretmenler üzerine yapılan çalışmasında iş değerlerinin duygusal bağlılığa etkisinin pozitif yönde olduğunu belirleyip, bu değerlerine deneyimler ve bağlılık arasındaki dengeleyici bir rol üstlenmektedir (Meyer ve Allen, 1984).

Cable ve Judge (1995: 5), kişiler ve kurumlar arasındaki uyumu üzerine yaptığı çalışmasında bireysel ve örgütsel değerlerin uyumlaştırılması gerektiğini belirtmiştir. Kişi, örgüt ve değerler birbirlerine uyuşmazsa bireyler çalıştığı kuruma ayak uydurmayıp, arzu edilmeyen ortamda çalışmak zorunda kalırlar, bu da bireylerin işten ayrılma niyetlerini arttırmaktadır. Örgüt açıdan bakarsak uyum gösteremeyen çalışanların gösterdiği uyumsuz tutum ve davranışları, örgütün amaçlarına ulaşmasını olumsuz etkilemektedir.

Elizur ve Koslowsky'nin (2001: 595) öğrenciler üzerine yaptığı çalışmasında bilişsel iş değerlerin örgütsel bağlılığa etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Onlara göre kurumlar çalışanların örgüt için çalışmayı devam ettirmesi için araçsal-maddi iş değerlerinde yer alan ücret, ödül, gibi

değerlerine önem vermelidirler. Ayrıca çalışanların işte kalma niyetlerine dikkat eden örgütler bilişsel iş değerlerine de önem verirler.

Türkiye’de iş değerleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalardan bir tanesi Özcan’ın (2008: 55) yüksek lisans tez olarak yaptığı çalışmasıdır. Özcan iş değerlerin alt boyutlarının örgütsel bağlılıkla anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmiştir. Ona göre iş değerlerin alt boyutu olan “yetenek ve büyüme”, “statü ve bağımsızlık” örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişkideyken, “rahatlık ve güvenlik” örgütsel bağlılığa hiç etkilememektedir.

Çoban (2011: 82-83) yüksek lisans çalışmasında iş değerlerin alt boyutlarına olan etkisini araştırmıştır. Bu çalışmasında statü ve bağımsızlık, yetenek ve büyüme rahatlık ve güvenlik arttıkça normatif bağlılık, devamlık bağlılık ve duygusal boyutlar da artmaktadır.

Özkan (2010: 124-125) ilköğretim okulu öğretmenlerin üzerine yaptığı araştırmada örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık iş değerlerin her boyutundan etkileyebildiğini belirlemiştir. Ona göre sosyal ilişkileri sağlayan bir ortam bireylerin örgütte kalma niyetlerini artırmaktadır. İş değerlerin alt boyutu olan “araçsal-maddi” boyutunda girilen değerleri iyi bir maaş, tatil, uygun çalışma saatleri, iş güvencesi sağlaması örgütsel normatif ve duygusal bağlılıktan daha çok devam bağlılığına etkilemektedir. Yani “araçsal-maddi iş değerleri” arttıkça devam bağlılığı da artmaktadır.

Çerçi (2013: 10) kendi çalışmasında Türkiye’de daha önce yapılan araştırmalardan farklı sonuçlar elde etmiştir. Ona göre “rahatlık ve güven iş değerlerinin artması örgüte duygusal ve normatif olarak bağlı olan çalışanların bağlılıklarını azaltmaktadır. Ona göre rahatlık ve güvenlik iş değerlerine sahip olan çalışanlar istediği gibi davranma ve görevlerini ciddiye almama eğilimindedir. Bu ise örgütsel bağlılık duygusunu negatif yönde etkilemektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. İŞ DEĞERLERİNİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRK VE GÜRCÜ ÇALIŞANLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, evreni ve örnekleme, modeli ve kurulan hipotezleri, araştırmada kullanılan veri toplama teknikleri ile ilgili açıklamalar, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları ve son olarak verilerin analizlerine ilişkin açıklamalarına yer verilmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşen dünyada örgütün başarılı olabilmesi büyük ölçüde çalışanlarına bağlı bulunmaktadır. Son yıllarda rekabet ortamının gittikçe yoğun hale gelmesi örgütte yetişmiş olan çalışanların örgütte uzun süreli kalmalarını gerektirmektedir. Örgüt sahip oldukları insan kaynaklarını ne kadar verimli kullanıyorsa, yoğun rekabet ortamında ayakta kalması o kadar kolaylaşacaktır. İnsan bir değer sistemine sahip olup, o doğrultuda durum ve davranışlar sergilemektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın şekillenmesinde de iş değerleri büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı turizm sektöründeki çalışanların işle ilgili değerlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. İş değerleri “araçsal-destekleyici iş değerleri”, araçsal-maddi iş değerleri”, “içsel iş değerleri”, “sosyal-özgeci iş değerleri” ve “saygınlığa ilişkin iş değerleri” olarak beş boyutta ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılık ise “duygusal örgütsel bağlılık”, “devam örgütsel bağlılık” ve “normatif örgütsel bağlılık” olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda iş değerlerinalt boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutları düzeyleri üzerinde ne derecede etkilediği incelemiştir. Ayrıca, turizm sektöründeki Türk ve Gürcü çalışanların bu bağlamda karşılaştırılması da alt amaç olarak belirtilebilir.

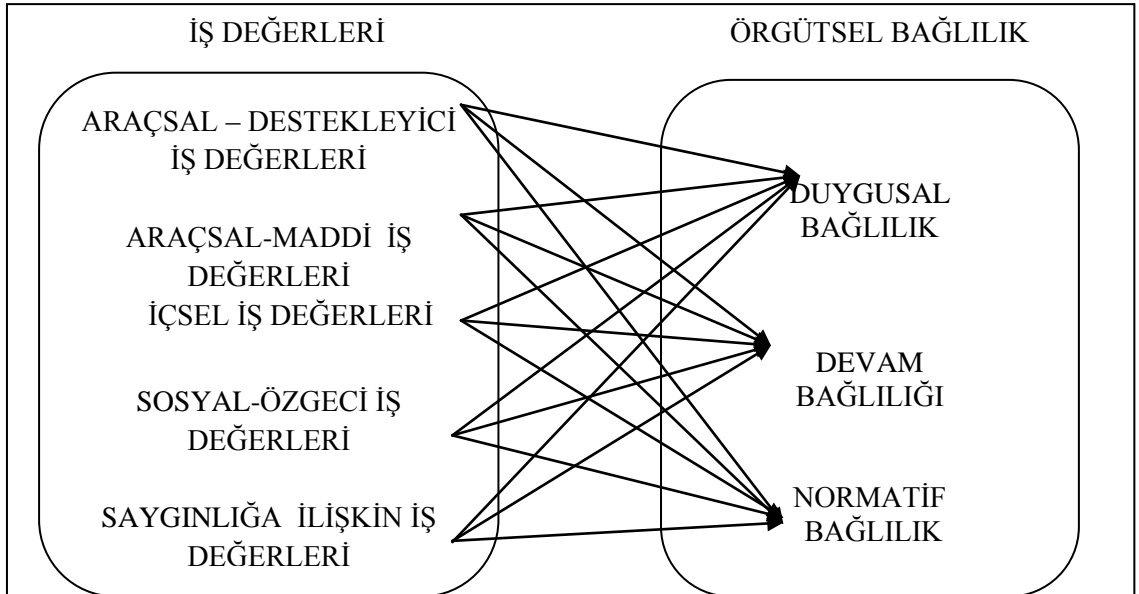
### 3.2. Araştırma Hipotezleri ve Modeli

Bu araştırma iş değerlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkiyi belirlemek amaçlı yapılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın bağımsız değişkeni araçsal-destekleyici iş değerleri, araçsal-maddi iş değerleri, içsel iş değerleri, sosyal-özgeci iş değerleri ve saygınlığa ilişkin iş değerleri boyutlarından oluşan iş değerleridir. Bağımlı değişkeni ise duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarından oluşan örgütsel bağlılıktır.

İş değerleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki “sosyal değişim teorisi”ne dayanarak incelenmiştir. Ap (1992:368)’a göre sosyal değişim teorisi bir etkileşim durumunda bireyler ve gruplar arasındaki kaynak alışverişini anlama ile ilgili genel bir sosyolojik teoridir. Sosyal değişimin iktisadi açıdan faydacılık ve yarar ilkelerine bağlı olduğu düşünülmektedir. Sosyal değişim teorisinin temel ilkelerini şu şekilde sıralamıştır: Bireyler, ilişkilerinde ödül beklentisi içerisinde davranış gösterirler, ödüller değer verildikçe gelişmeye devam ederse, ilişkiler zaman içinde devam eder, taraflardan biri karşılık verdiğinde ve sağladıkları ödüller diğer tarafa adil geldiğinde bireyler ilişkiye devam ederler ve beklenen ödüllerini alma olasılığı yüksektir (Altunel, 2009: 45). Sosyal değişim teorisine göre iyiliği yapan taraf, yani örgütte çalışmaya devam eden çalışan, karşı tarafın bunun karşılığını ödeyeceğine dair bir beklenti içerisine girmektedir.

Araştırmanın modeli şekil 9’da gösterildiği gibi, iş değerlerin örgütsel bağlılık üzerine etkisinin incelenmesi amacıyla kurulmuştur.

Şekil 9. Araştırma Modeli



Bu çalışma ilk olarak konaklama işletmelerinde alt düzey çalışanların iş değerlerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır. İkinci olarak ise Türk çalışanların iş değerlerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi ile Gürcü çalışanların iş değerlerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi arasındaki farkı bulmayı amaçlamaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda çalışmanın temel araştırma soruları şu şekilde belirlenmiştir.

Araştırma soruları:

1. Konaklama işletmelerinde alt düzey çalışanların iş değerlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine etkisi var mıdır?
2. Türk çalışanların iş değerlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkisi ile Gürcü çalışanların iş değerlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkisi arasında bir fark var mıdır?

Bu araştırma sorularına doğru olarak geliştirilen hipotezler şu şekildedir.

Alt kademedeki çalışanlar yönetici gruplardan yana olmaya ve desteklemeye arzulu olduklarını gösterebilir (Wael ve Dewyadar, 2015: 141). Yöneticilerin kullandığı yönetim tarzları çalışanların örgüte olan bağlılık seviyelerini etkilediği görülmektedir. Katılımcı ve arkadaşça yönetim tarzı izleyen iş görenlerde örgütsel bağlılık derecesi ile arasında pozitif bir ilişki vardır (İnce ve Gül, 2005: 74). İş ile ilgili bireyin zamanında ve yapıcı bilgilendirmesi örgütsel bağlılık derecesini arttıran bir etkiye sahiptir. İşle ilgili bilgiyi alamamaktan kaynaklanan rol belirsizliği çalışanların moralini düşürebilir ve örgüte karşı olan duygusal bağlılıklarını etkileyebilir (Balay, 2014: 61).

Dolayısıyla çalışanların araçsal-destekleyici iş değerlerin duygusal bağlılık üzerine bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

Değerlerle ilgili yapılan çalışmalar kamu sektöründeki çalışanların iş değerlerine verilen önemler ile özel sektörde çalışanların iş değerlerine verilen önemlerin farklı olduğu ispatlanmaktadır. Kamu sektöründeki çalışanların iş güvencesine verilen önem maddi değerlerden daha yüksekken, özel sektörde çalışanların maddi değerlerin daha önemli olduğu tespit edilmiştir (Özkan, 2010: 140-142).

Daha önce yapılan birçok çalışmada ücretin örgütsel bağlılığın her bir boyutunu etkileyen önemli bir unsur olduğu ortaya koyulmuştur (Antilla, 2014: 40). Araştırmalara göre çalışan için ücretin adilliği önemli unsurlardan olup, örgüte olan bağlılıklarını önemli derecede etkilemektedir (Giderler Atalay, 2010: 43).

Bireyler, tehlikeli olmayan ve konforlu bir çevrede çalışmayı tercih etmektedirler. Işık, ısı, görültü gibi çevresel faktörlerin konfor standartlarına uygun olması, temiz, yeterli araç ve ekipmanın bulunması çalışanların işten memnun kalmalarını etkilemektedir. Bilindiği gibi memnuniyet ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Dolayısıyla destekleyici iş koşulların duygusal bağlılığı etkileyebileceğini düşünülüp aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

Günümüzde insan faktörü örgütlerin en önemli sermaye faktörü olarak algılanmaktadır. Çalışanların yönetime katılımını destekleyen yönetim tarzı uygulanarak çalışanların yaratıcılığını daha da artırmaktadır (Luthans vd., 2006: 25). Yaratıcı çalışanların yaratıcılığa önem veren örgütte çalışmayı örgüte karşı duygusal bağlanmayı etkileyebileceği düşünülmektedir.

Her insan doğuştan var olan bazı yeteneklere sahiptir. Yeteneklerini kullanabileceği ortamın olması çalışanların mutlu ve verimli olabilmelerini etkilemektedir (Özmete, 2007: 35). Bu nedenle çalışanların yeteneklerine uygun işlerde görevlendirilmesi çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılık yaratmasını etkileyebilmektedir.

Günümüzde işgücü piyasasındaki rekabet nedeni ile bireyler, kariyer ve terfi olanaklarını yakalayabilmek için kişisel gelişim değerine önem vermektedirler (Noe, 2010: 349). İçsel iş değerler boyutunda yer alan bu değerlere örgütün gerçekleştirdiği destekleyici politikalar çalışanların memnuniyetini önemli derecede etkilemektedir.

Nitelikli çalışanlar becerilerini, bilgileri, yetenekleri kullanabilecekleri farklı işleri yapmayı tercih ederler (Quintini, 2014: 20). Gerçekte bu istek, iş yaşamında mental açıdan mücadeleyi ve zorlanmayı gerektirir. Ancak bireye kendini gerçekleştirme olanağı sağladığı için tatmin düzeyini yükseltir (Zaitouni, 2013: 266). Mental açıdan zorlanmadan yapılan işler sıkıcı olmakta, başarısızlık duygusu oluşturabilmektedir.

Literatürde örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalar göstermektedirler ki, çalışanlara sağlanan kariyer geliştirme desteği, anlamlı bir iş, otonomi, açık bir iletişim sistemi, işin çeşitliliğın sağlaması çalışanların bağlılığını etkilemede önemli faktörler olmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2015: 15).

İş, para ve maddi başarıların yanı sıra, bireylerarası ilişkiler ve sosyal etkileşim ihtiyacını da karşılamaktadır. İş arkadaşlarıyla dostluğa dayalı ilişkiler işten duyulan tatminin belirleyicisidir. İşin güç, mücadeleyi gerektiren ve heyecan duyulan bir yapıya sahip olması, rol ve amaç açıklığı, çalışan ilişkilerinin samimi ve içten olması, iş gören katkısının ve katılımının sağlanması duygusal bağlılık sağlanmasında anahtar rol oynayan unsurlarındandır (Balay, 2000: 61).

Schwartz'ın (1992) değer modelinde yer alan sosyal adalet, eşitlik, diğer bireylere yardım etme, dürüstlük ve sadakat değerlerine sahip olan çalışanların, kurum içerisinde süreçlere ve ilişkilere ilişkin algılamalarının “tarafsız olma”, güvenilirlik” ve “sosyal kabul” boyutları altında incelenebilmektedir. Dolayısıyla tarafsız olma, güvenilirlik ve statünün kabulüne ilişkin bireysel tercihlerin bir yansıması olarak kabul edebilmektedir. Bu değerlere sahip çalışanları da, üyesi oldukları gruptan gurur duymaları ile işten ayrılma niyeti ile ilgili duyguları arasında güçlü bir ilişki olduğu yaptığı çalışmalarla doğrulanmıştır (Fındıklı, 2013: 46).

Allen ve Meyer (1991) tarafından duygusal bağlılığı etkileyen 11 tane faktör olduğu belirlenmiştir. Bunlar: İş güclüğü, rol açıklığı, amaç açıklığı, amaç güclüğü, yönetimin öneriye açıklığı, arkadaş bağlılığı, örgütsel bağlılık, eşitlik, dönüt, kişisel önem ve katılımdır.

Çalışanların iş yükü ile ilgili kararlara katılımının sağlanması, yetki ve sorumluluk devrinin yapılması, yapılan işin örgüt çıktıları üzerinde önemli katkılar sağlama olanağı vermesi çalışanların kendilerini daha fazla sorumlu hissetmelerine yardımcı olacaktır. Bunun sonucunda ise motivasyon ve iş tatmini artmakta, örgüte olan duygusal bağlılık da artmaktadır (Kumkale, 2015: 35).

Bu açıklamalar sonucunda H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub>, H<sub>1c</sub>, H<sub>1d</sub>, H<sub>1e</sub> alt hipotezler aşağıdaki şekilde düşünülmüştür.

H<sub>1a</sub>. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan araçsal iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”.

H<sub>1b</sub>. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan araçsal-maddi iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”.

H<sub>1c</sub>. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan içsel iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”.

H<sub>1d</sub>. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan sosyal-özgeci iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”.

H<sub>1e</sub>. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan saygınlığa ilişkin iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”.

Çalışanlar örgüt uygulamalarını takip ederek, örgütsel adalet konusunda yapılanlara dikkat etmektedirler. Çalışanlar kendi ihtiyaçlarına duyarlı olan, yetkin ve adil bir yöneticinin kurumuna bağlanabilir. Çalışan kendi ihtiyaçlarına karşılık veren yöneticiye karşı kendisini borçlu hisseder ve örgütte çalışmaya devam eder. Bu açıklamalar doğrultusunda araçsal-destekleyici iş değerlerin devam bağlılık üzerinde bir etki olabileceği düşünülmektedir.

Değerlerle ilgili yapılan çalışmalar kamu sektöründeki çalışanların iş değerlerine verilen önemleri özel sektördeki çalışanların iş değerlerinde verilen önemlerden farklı olduğu ispatlanmaktadır. Kamu sektöründeki çalışanların iş güvencesine verilen önem maddi değerlerden



daha yüksekken, özel sektördeki çalışanların maddi değerlerinin daha önemli olduğu tespit edilmiştir (Özkan, 2010: 144).

Örgütte çalışan birey başka örgütte kullanılmayacak beceriler elde edebilmektedir. Bu çalışanlar, becerilerini kazanmak için belirli bir zaman ve enerji harcadığı için karşılığını almak için örgütte devam etme kararına bağlıdır (Çoban, 2011: 38). Yani çalıştığı örgütte elde ettiği bilgi ve becerileri başka örgütlerde kullanamayacağını düşünen birey, bulunduğu örgütten ayrılmak istemeyecektir.

Birey bir örgüte bağlanarak, karşılığında yaşamının devam etmesini sağlayacak bir gelire sahip olur. Ancak sağlanan bu gelir örgütsel bağlılığı sağlamak açısından yeterli olmayacaktır. Prestij sahibi olma, başarılı insanlarla aynı ortamı sağlama örgüte bağlılığında olumlu sonuçlar doğurur (Tella vd., 2007: 3-7). Bireysel açıdan örgütsel bağlılık pozitif imaj ve tatmin edici içsel ödüller gibi avantajları beraberinde getirmektedir.

Bu açıklamalar sonucunda H<sub>1f</sub>, H<sub>1g</sub>, H<sub>1h</sub>, H<sub>1i</sub>, H<sub>1j</sub> alt hipotezler aşağıdaki şekilde düşünülmüştür.

- H<sub>1f</sub>. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan araçsal-destekleyici iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”.
- H<sub>1g</sub>. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan araçsal-maddi iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”.
- H<sub>1h</sub>. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan içsel iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”.
- H<sub>1i</sub>. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan sosyal-özgeci iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”.
- H<sub>1j</sub>. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan saygınlığa ilişkin iş değerleri iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”.

Birey örgütten ayrılması durumunda ücretini alamayarak, kendisinin ve ailesinin huzur ve rahatını bozacaktır (Özmete, 2007: 19). Bireyi yakından ilgilendiren bu tür unsurlar, yine bireylere örgütten ayrılma kararlarını etkilemektedir. Çünkü birey ve çevresi örgütten ayrıldığı takdirde birçok olumsuz durumla karşılaşacaktır. Normatif bağlılıkta bireyin ailesi ve yaşadığı toplum ona sadakatin bir erdem olduğunu vurgulamaktadır (Wasti, 2002: 529). Dolayısıyla birey sadakatin bir zorunluluk olduğuna inanmaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda araçsal-maddi iş değerlerin normatif bağlılığı etkileyebilecekleri düşünülmektedir.

Schwartz (1992) kendini geliştirme değerine yüksek derecede önem veren bireylerin sosyal statü ve itibar ile motive olduklarını öne sürmektedirler. Altuntaş ise çalışanların çalıştıkları

kurumlardan ve yaptıkları işten gurur duyduklarını, sosyal statü ve itibar ile motive olduklarını, kendilerini yaptıkları işle özdeşleştirdiklerini öne sürmektedir.

Normatif bağlılık sadakat ya da ahlaki zorunluluk temeline dayanan örgütte kalma arzusunu içerir. Bazı ailesel, yaşadığı toplum ve çalıştığı örgüt sadakatin bir erdem olduğunu vurgular bu durumda birey sadakatin doğru ve ahlaki olduğuna inanmakta ve zorunluluk hissetmektedir (Wasti, 2002: 526-527).

Coşkun ve Akıncı Vural (2007) normatif bağlılık üzerinde önemli etki eden dört tane faktör olduğu belirlemiştir. Bunlar ailesel sosyalleşme, örgütsel sosyalleşme, sosyal sınıf ve statüdür. Saygınlığa ilişkin iş değerlerindeki yer alan ifadeler iş görenlerin örgüt içinde bulunduğu mevki ve çalışanın ait olduğu sosyal sınıf ile ilgili olup normatif bağlılığa etkileyebilecekleri düşünülmektedir.

Üzün süre faaliyetlerini devam ettiren örgütler saygın bir yer ve olumlu bir imajı elde edebilmektedirler. Bu örgütlere karşı güven duyulması ve örgütün üyesi olmaktan gurur duyulması bireylerin örgütte üyeliklerini devam ettirme niyetlerini olumlu etkileyebilmektedir (Vance, 2006: 4). Bireyler bilinci dışında gelişen bazı nedenlerden dolayı örgüte bağlılık duymaktadırlar (Wasti, 2002: 529). Birey fark etmeden toplumun bazı beklentilerinin sosyal yaptırımları nedeniyle davranışını kısıtlayan bazı yan bahislere girmektedir. Örneğin, olumlu bir imaja sahip olan ve güvenilir bir yerde çalışan bireyin başarılı olduğu düşüncesi olan toplumlarda, birey başarılı olduğunu ispat etmek için bu örgütte üyeliklerini devam ettirecektir. Çalışanlar içinde bulunduğu sosyal pozisyonun getirmiş olduğu avantajlar ve getirilerin kaybedilmemesi için örgütten ayrılmayacaktır (Şimşek, 2013: 55).

Bu açıklamalar sonucunda H<sub>1k</sub>, H<sub>1l</sub>, H<sub>1m</sub>, H<sub>1n</sub>, H<sub>0</sub> alt hipotezler aşağıdaki şekilde düşünülmüştür.

H<sub>1k</sub>. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan araçsal-destekleyici iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”.

H<sub>1l</sub>. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan araçsal-maddi iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”.

H<sub>1m</sub>. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan içsel iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”.

H<sub>1n</sub>. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan sosyal özgeci iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”.

H<sub>1o</sub>. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan saygınlığa ilişkin iş değerleri iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”.

Yükarıda açıklamalar sonucunda, araştırmanın ana hipotezi olarak H<sub>1</sub> hipotezi aşağıdaki şekilde düşünülmüştür.

H1: Çalışanların iş değerleri örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Kültür konusunu yapılan araştırmalar ülkelerin kültürleri, çoğunlukla değerler boyutunda araştırılmış, farklılıklar belirlenmiştir. Kültürlerin sahip oldukları farklı bilgi, inanç, değer ve tutumlar bireysel bağlamda davranış, fikir ve düşüncelere yansıdığı gibi, örgütsel ortamlarda da sistem, süreç ve yaklaşımları etkilemektedir. Bunun sonucu olarak, bireysel bağlamda davranışlar, fikir, düşünce ve bakış açıları, kültürden kültüre farklılık gösterdiği gibi, örgütsel bağlamda da sistem, süreç ve yaklaşımlar kültürle göre değişiklik göstermektedir. Farklı kültürle sahip olan iki ülkenin çalışanları farklı iş değerlerine önem verdikleri ve sahip oldukları iş değerlerin örgütsel bağlılıklarına farklı düzeyde etkileyeceği düşünülmektedir.

Bu açıklamalar sonucunda H2 hipotezi aşağıdaki şekilde düşünülmüştür.

H2. Türk çalışanların iş değerlerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi ile Gürcü çalışanların iş değerlerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi arasında fark vardır.

### **3.3. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi**

Bu çalışmanın evreni Trabzon ve Batum illerinde faaliyet gösteren ve anket uygulaması için izin alınabilen konaklama işletmelerindeki alt düzey çalışanlardan oluşmaktadır. Bu çalışmada istatistiksel açıdan elde edilen verilerin anlamlılık düzeyinin sağlanması amacı ile toplam 400 anket uygulanmıştır. 200 anket Gürcü ve 200 anket Türk çalışanlara uygulanmıştır. Ancak araştırmaya katılanlardan 6 Gürcü ve 3 Türk çalışan anket formunu belirlenen kriterlere göre doldurmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak, toplam 391 adet anket istatistiksel analize tabi tutulmuştur. 391 adet anketten 194'ü Gürcü ve 197'si Türk çalışanlardan alınan anketlerden oluşmaktadır.

### **3.4. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Aracı**

Araştırmacılar birincil kaynaklardaki bilgileri dört değişik yöntemle toplayabilir. Bunlar: gözlem, anket, deney ve projeksiyon yöntemleridir. Bu araştırma amacına uygun olarak, ayrıca hem maliyet hem de zaman açısından göz önünde bulundurarak anket yöntemine başvurulmuştur. Anketlerin uygulamasında ise yüz yüze anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim ve kurumda çalışma süresine ait demografik bilgilere yönelik ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde 24 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise 32 ifadeden oluşan iş değerlerin ölçeği yer almaktadır. Bu çalışmada kullanılan anket için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeği: Bu araştırmada iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını belirlemek üzere Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek çalışanların örgütsel bağlılık algısını ölçmek için pek çok araştırmacı tarafından kullanılmıştır. Bu ölçek kendi içerisinde üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılıktır. Anketin ikinci bölümünde yer alan örgütsel bağlılık ölçeği toplam 24 adet sorudan oluşmaktadır. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 numaralı sorular duygusal bağlılığı; 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 numaralı sorular devam bağlılığı; 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 numaralı sorular ise normatif bağlılık kapsamında sorulan sorulardır.

Bu araştırmada kullanılan anket kapsamında sorulan sorulardan örgütsel bağlılıkla ilgili olanlardan 5’li Likert ölçeklendirmesinden faydalanıp, “1-hiç katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-tamamen katılıyorum” şeklinde yanıt verilmektedir.

İş değerleri ölçeği: İş değerlerini araştıran çalışmalarda iş değerlerin pek çok ölçeğin kullanılmakta olduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışmada Lyons (2009) tarafından geliştiren “İş Değerleri Ölçeği” kullanılmaktadır. Lyons tarafından geliştirilen ve birkaç kez revize edilen iş değerleri ölçeğinin son hali 32 ifadeden oluşmaktadır. Ayrıca faktör analiz değerlendirilmesi yapılırken 13. İfade birden fazla faktör yüklemeye yaptığı için analiz dışı bırakılmıştır. İş değerleri ölçeği kendi içerisinde beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: araçsal iş değerleri, araçsal-maddi iş değerler, içsel iş değerler, sosyal-özgeci iş değerler ve saygınlığa ilişkin iş değerleridir. İş değerleri ölçeğinde yer alan ifadelerden 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 numaralı ifadeler araçsal-destekleyici iş değerleri; 8, 9, 10, 11, 12 numaralı ifadeler araçsal-maddi iş değerleri; 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 numaralı ifadeler içsel iş değerleri; 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 numaralı ifadeler sosyal-özgeci iş değerleri; 29, 30, 31, 32 numaralı ifadeler ise saygınlığa ilişkin iş değerleri kapsamında yer alan ifadeleridir.

Bu araştırmada kullanılan anket kapsamında sorulan sorulardan iş değerlerle ilgili olanlardan 5’li Likert ölçeklendirmesinden faydalanıp, “1-hiç önemli değil, 2-önemli değil, 3-kısmen önemli değil, 4-önemli, 5-çok önemli” şeklinde yanıt verilmektedir.

### **3.4.1. İş Değerleri ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine İlişkin Güvenirlilik Analizleri**

Araştırmanın gerçekleştirilmesi amacı ile kullanılan anket formundaki ölçek ifadelerinin güvenilirliklerinin test edilmesinde Cronbach’s Alpha tekniğine başvurulmuştur. Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır. Alpha katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 283).

**Tablo 4. Cronbach Alpha Değerleri ve Yorumlamaları**

0,00 < $\alpha$ < 0,40	Güvenilir değildir
0,41 < $\alpha$ < 0,60	Güvenilirliği düşüktür
0,61 < $\alpha$ < 0,80	Güvenilirliği kabul edilebilir seviyededir
0,81 < $\alpha$ < 1,00	Güvenilirliği yüksektir

**Kaynak:** İslamoğlu ve Alınacak, 2014: 283

Tablo 5’da kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarıyla ilgili değerlere yer verilmiştir.

**Tablo 5. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayılarıyla İlgili Değerler**

Ölçekler ve Boyutlar	Soru Sayısı	Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayısı
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>24</b>	<b>,869</b>
Duygusal Bağlılık	8	,939
Devam Bağlılık	8	,918
Normatif Bağlılık	8	,937
<b>İş Değerleri</b>	<b>31</b>	<b>,879</b>
Araçsal İş Değerleri	7	,850
Araçsal Maddi İş Değerleri	5	,879
İçsel İş Değerleri	8	,894
Sosyal İş Değerleri	7	,841
Saygı İş Değerleri	4	,873

Ölçekteki faktörlerin içsel tutarlılığına bakıldığında Alpha değeri 0,841 ile 0,939 arasında gözükmektedir. Yani anketlerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

### 3.4.2. İş Değerleri ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine İlişkin Faktör Analizleri

Faktör analizi değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak çok saydaki değişkeni daha az saydaki değişkene indirebilen çok değişkenli bir analiz tekniğidir (İslamoğlu ve Alınacak, 2014: 295). Ayrıca faktör analiziyle araştırmada yapılacak ileri analiz teknikleri için hangi önermelerin analiz kapsamına alınacağını da belirlenmesi sağlanmış olacaktır (Erdoğan, 2003: 352)

Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ifadeler, orijinal boyutlarında uygunluk ve daha anlaşılır analizler yapabilmek adına faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizine uygunluğunu

anlamak için Bartlett ve Kayser-Meyer-Olkin (KMO) testlerinin incelenmesi gerekir. KMO değerinin 0,6'dan yüksek olması durumunda faktör analizi uygulanabilmektedir. Bartlett testi değişkenlerin aralarında genel bir ilişki olup olmadığını test eder, bu testin sonucu 0,05 küçük ise Bartlett testi anlamlı çıkmış demektir (İslamoğlu ve Alınışık, 2014: 295).

**Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin KMO Ve Bartlett Testi Bulguları**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,918
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	6759,913
df	276
Sig.	,000

Örgütsel bağlılık ölçek için Bartlett testin sonucu ( $0,000 < 0,05$ ) anlamlı, KMO değeri ise 0,918 hesaplanmış. Yani veri serisi faktör analizi için uygundur.

**Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analiz Sonuçları**

Maddeler	Faktör yükleri		
DUYB6	,863		
DUYB5	,861		
DUYB8	,858		
DUYB1	,851		
DUYB7	,842		
DUYB4	,812		
DUYB2	,882		
DUYB3	,880		
NORB18		,845	
NORB22		,841	
NORB21		,835	
NORB23		,830	
NORB20		,829	
NORB24		,826	
NORB19		,818	
NORB17		,800	
DEVB15			,836
DEVB14			,817
DEVB9			,802

Tablo 7 (devamı)

Maddeler	Faktör yükleri		
DEVB10			,795
DEVB11			,794
DEVB16			,789
DEVB13			,771
DEVB12			,771

Örgütsel bağlılık ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 24 ifadenin üç faktör altında toplandığını görülmüştür. Faktör yükleri 0,771- 0,863 arasına dağılmaktadır. Orijinal ölçekte olduğu gibi bu üç faktör duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık olarak adlandırılmaktadır.

Bulunan faktörlerin toplam varyans açıklama oranı % 68,111 olarak bulunmuştur. Duygusal bağlılığın öz değeri 7,011 olarak, normatif bağlılığın öz değeri 5,151 olarak, devam bağlılığın öz değeri ise 4,185 olarak bulunmuştur. Varyans açıklama oranları da duygusal bağlılığın 29,211 olarak, normatif bağlılığın 21,461 ve devam bağlılığın ise 17, 440 olarak bulunmuştur.

Tablo 7'de görüldüğü gibi, birinci faktör olarak duygusal bağlılık 8 maddeden (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8), ikinci faktör olan normatif bağlılık 8 maddeden (17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24) oluşmaktadır. Üçüncü faktör olarak devam bağlılığı da yine 8 maddeden oluşur (7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16). Böylece 24 maddelik ölçek orijinal ölçek ile uyum göstermektedir.

Tablo 8. İş Değerleri Ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett Testi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,860
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	6145,992
df	465
Sig.	,000

KMO testinin değeri 0,860 olarak bulunmuştur ve bu değer örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstergesidir. İş değerleri ölçek için Bartlett test değeri için anlamlık değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Yani veri serisi faktör analizi için uygundur.

**Tablo 9. İş Değerleri Ölçeğine İlişkin Faktör Analiz Sonuçları**

Maddeler	Faktör yükleri				
İÇİŞD17	,807				
İÇİŞD16	,807				
İÇİŞD18	,796				
İÇİŞD19	,781				
İÇİŞD20	,747				
İÇİŞD15	,733				
İÇİŞD21	,715				
İÇİŞD14	,587				
ARIŞD6		,784			
ARIŞD7		,745			
ARIŞD1		,741			
ARIŞD5		,733			
ARIŞD3		,696			
ARIŞD2		,642			
ARIŞD4		,642			
SOSİŞD26			,806		
SOSİŞD27			,775		
SOSİŞD25			,759		
SOSİŞD28			,703		
SOSİŞD24			,650		
SOSİŞD23			,615		
SOSİŞD22			,460		
ARMİŞD11				,854	
ARMİŞD10				,840	
ARMİŞD12				,827	
ARMİŞD9				,792	
ARMİŞD8				,731	
SAYİŞD30					,865
SAYİŞD32					,846
SAYİŞD31					,847
SAYİŞD29					,648

Birinci faktör 8 maddeden (14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21) oluşmaktadır. Orijinal ölçeğine uyumluluğunu sağlamak üzere içsel iş değerler olarak adlandırılmaktadır. İş değerler ölçeğinin birinci faktörünün öz değeri 6,676 ve varyans açıklama oranı 22,255 olarak bulunmuştur.



İkinci faktör ilk 7 maddeden (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) oluşmaktadır. Bu faktörün öz değeri 4,207, varyans açıklama oranı ise 14,023 olarak hesaplanmıştır. Bu faktöre araçsal-destekleyici iş değerler adı verilmektedir.

Üçüncü faktör 7 maddeden (22, 23, 24, 25, 26, 27, 28) oluşmaktadır ve orijinal ölçeğine uyumluluğunu sağlamak üzere sosyal-özgeci iş değerleri olarak adlandırılmaktadır. Bu faktörün öz değeri 3,029 olarak bulunmuştur. Varyans açıklama oranı ise 10,095 hesaplanmıştır.

Dördüncü faktör 5 maddeden (8, 9, 10, 11, 12) oluşmaktadır. Bu faktöre de orijinal ölçekteki olduğu gibi araçsal-maddi iş değerler adı verilmektedir. Bu faktörün öz değeri 2,558, varyans açıklama oranı ise 8,528 olarak bulunmuştur.

Son, beşinci faktör ise 4 maddeden (29, 30, 31,32) oluşmaktadır. Bu faktörün öz değeri 1,870 olarak, varyans açıklama oranı ise 6,235 olarak bulunmuştur. Bu faktöre ise saygın iş değerler adı verilmektedir.

Bulunan faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı % 61,135 olarak bulunmuştur.

### 3.4.3. Araştırma verilerinin Normalliğinin Test Edilmesi

Örneklemin normal dağılıma uygun olması parametrik testlerin uygulanabilmesi için gerekli koşullardan biridir. Normallik testi araştırmada kullanılan anket soruların normal dağılıma sahip olup olmadığını test eden analizdir.

**Tablo 10. Araştırma Verilerinin Normal Dağılım Değerleri**

Değişkenler	Skewness (Eğrilik)	Kurtosis (Basıklık)
<b>Örgütsel bağlılık</b>	<b>-0,086</b>	<b>-0,259</b>
Duygusal bağlılık	-0,184	-1,384
Devam bağlılık	-0,206	-1,195
Normatif bağlılık	0,056	-1,335
<b>İş değerleri</b>	<b>0,072</b>	<b>-0,252</b>
Araçsal iş değerleri	-0,648	1,023
Araçsal maddi iş değerleri	-0,426	-0,341
İşsel iş değerleri	-0,185	-0,127
Sosyal-özgeci iş değerleri	-0,520	0,563
Saygın iş değerler	-0,432	-0,754

Örneklemin normal dağılıma uygun olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla değişkenlerin skewness( eğrilik) ve kurtosis (basıklık ) değerlerine bakmak yeterli olacaktır. Skewnes ve Kurtosis değerleri  $\pm 2$  aralığında yer alması durumunda değişkenlerin normal dağıldığını kabul edilmektedir. Tablo 10'dan anlaşılacağı üzere her bir değişkenin skewnes ve kurtosis değerleri  $\pm 2$  aralığında yer almaktadır. Bu nedenle parametrik testlerin uygulanabilmesinde bir sakınca görülmemektedir (Erdoğan, 2003: 341).

#### 3.4.4. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Batum ve Trabzon illerindeki otel işletmelerinde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular için frekans dağılımları tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 11. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri**

		Toplam		Türk Çalışanlar		Gürcü Çalışanlar	
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	207	52,9	100	50,8	107	55,2
	Bayan	184	47,1	97	49,2	87	44,8
Medeni Durum	Bekâr	197	49,6	90	45,7	104	53,6
	Evli	194	50,4	107	54,3	89	45,9
Yaş	18-25	133	34,0	74	37,6	59	30,4
	26-35	170	43,5	87	44,2	83	42,8
	36-45	74	18,9	30	15,2	44	22,7
	45 →	14	3,6	6	3,0	8	4,1
Eğitim düzeyi	İlk Öğretim	56	14,3	28	14,2	28	14,4
	Lise	126	32,2	62	31,5	64	33,0
	Ön lisans	59	15,1	29	14,7	30	15,5
	Lisans	133	34,0	67	34,0	66	34,0
	Lisansüstü	17	4,3	11	5,6	6	3,1
Kurumda çalışma süresi	1 yıldan az	107	27,4	54	27,4	53	27,3
	1-3	170	43,5	88	44,7	82	42,3
	4-6	80	20,5	43	21,8	37	19,1
	7-9	21	5,4	8	4,1	13	6,7
	10 →	13	3,3	4	2,0	9	4,6

Tablo 11’de hem bütün olarak araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımları, hem Gürcü ve Türk çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımları yer almaktadır.

Araştırmaya katılan 391 çalışanın %52,9’u erkek , %47,1’i kadındır. Katılımcıların çoğunluğunu erkek çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan 194 Gürcü çalışanın %55,2’i erkek , %44,8’i kadındır.

Çalışanların medeni durumu incelendiğinde katılanların %49,6’sının bekâr ve 50,4’ünün evli olduğu bulunmuştur. Çalışanların yaş değişkeni incelendiğinde çalışmaya katılanların %34,0’ı 18-25 yaş aralığında, %43,5’i 26-35 yaş aralığında, 18,9’u 36-45 yaş aralığında, %3,6’sı da 45 yaş ve üzerindedir. Anket çalışmasını cevaplayanların %14,3’ü ilköğretim, %32,2’si lise mezunu, 15,1’i ön lisans mezunu, %4,3’ü lisansüstü, %34,0’ı da lisans mezunudur.

Kurumda çalışma süresi incelendiğinde ise katılımcıların %27,4’ünün 1 yıldan az, %47,4’ünün 1-3 yıl arası, %20,5’inin 4-6 yıl arası, %5,4’ünün 7-9 yıl arası ve %3,3’ünün 10 ve üzeri sürede kurumda çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların içerisinde 1-3 yıl çalışma süresinde sahip grubun en yüksek dağılımı gösterdiği görülmektedir.

### 3.4.5. İş Değerleri ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Araştırmaya katılan çalışanların iş değerleri ve örgütsel bağlılık ile alakalı algılarına ilişkin sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları iki boyutta ayrı ayrı değerlendirilmiştir. İş değerleri ile ilgili ifadeler katılma düzeyleri; 1-hiç önemli değil’, 2-önemli değil, 3-kısmen önemli değil, 4-önemli, 5-çok önemli şeklinde ölçeklendirilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçek ifadelerinin belirtilmesi amacı ile her bir cevap “hiç katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” olarak ölçeklendirilmiştir.

**Tablo 12. İş Değerler Boyutu İle İlgili İfadelere İlişkin Bulgular**

No	İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
<b>Araçsal-destekleyici iş değerleri</b>			
1	İşimi yapabilmek için bana gerekli bilginin sağlanması	3,88	,749
2	Becerilerimi geliştirebilmem için eğitim olanaklarının sağlanması	3,79	,835
3	Çalıştığım işletmenin benim performansıma yönelik zamanında ve yapıcı geri bildirim veren bir yönetime sahip olması	3,86	,804

Tablo 12 (devamı)

No	İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
4	Çalıştığım işletmede düşünceli ve destekleyici bir yöneticiyle çalışma olanağının olması	3,70	,833
5	Teknik olarak yetkin bir yöneticiyle çalışma olanağının olması	3,81	,822
6	Çalıştığım işletmede iyi yapılan bir işin takdir edilmesi	3,88	,832
7	Çalıştığım işletmede program ve uygulamaların adil ve tarafsız bir şekilde yönetildiği bir çalışma ortamının sağlanması	3,98	,842
<b>Araçsal-maddi iş değerleri</b>			
8	Yaşam koşullarıma uygun çalışma saatlerini içermesi	3,81	,946
9	Özel hayatım, ailem ve iş hayatım arasında denge kurmama izin vermesi	3,70	,962
10	Kişisel gereksinimlerimi karşılayacak avantajlara sahip olması (örneğin tatil, sağlık güvencesi, emeklilik vb.)	3,62	,961
11	İyi bir maaş sağlaması	3,67	,983
12	İş güvencesi sağlaması	3,68	,973
<b>İçsel iş değerleri</b>			
14	Eğitim ve deneyimle geliştirdiğim yeteneklerimi kullanabileceğim bir iş olması	3,64	,889
15	Sanatsal ve bilimsel etkinliklere teşvik etmesi	3,43	,968
16	İşimin ilginç, heyecan verici ve cazip bir iş olması	3,38	,980
17	Çalışma etkinliklerinde zenginlik ve farklılık sunması	3,43	,976
18	Yeni bilgiler elde etme ve sürekli öğrenme fırsatı vermesi	3,52	,950
19	Özgün fikirlere ve yaratıcılığa imkân tanınması	3,60	,914
20	Yeteneklerimi zorlayan proje ve görevler üzerinde çalışma imkânı sağlaması	3,60	,905
21	Kariyerimde ilerleme imkânı sunması	3,73	,881
<b>Sosyal-özgeci iş değerleri</b>			
22	Ahlaki değerlerimle tutarlı olması	3,80	,795

Tablo 12 (devamı)

No	İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
23	İşimi nasıl yapacağıma ve zamanımı nasıl harcayacağıma karar verme özgürlüğümün olması	3,81	,814
24	Yaptığım işin topluma bir katkısının olması; bir fark yaratması	3,70	,906
25	İnsanlara yardım etme fırsatı vermesi	3,73	,851
26	Arkadaşlık kurabileceğim uyumlu ve dost canlısı iş arkadaşlarıyla çalışma imkânı sağlaması	3,85	,835
27	Canlı ve eğlenceli bir ortam sunması	3,81	,872
28	Sosyal etkileşime olanak tanıyan bir iş olması	3,77	,819
<b>Saygınlığa ilişkin iş değerleri</b>			
29	İşimin kurum için önemli bir iş olması	3,60	,945
30	İşimin kurumsal çıktılar üzerinde bir etkiye sahip olması	3,50	1,130
31	İnsanların saygı duyduğu prestijli bir iş olması	3,47	1,120
32	Bana diğer çalışanların işlerini planlayabilme ve yönetebilme yetkisini veriyor olması	3,55	1,094

Tablo 12’de iş değerler ölçeğinde yer alan her bir ifadenin aritmetik ortalama ve standart sapma dağılımlarına yer verilmiştir. Tablo incelediğinde araçsal-destekleyici iş değerlerinde yer alan 7, 6 ve 1 ifadeler en yüksek değer alınmaktadır, en küçük değere sahip olan ifadeler ise içsel iş değerlerindeki yer alan 16, 17 ve 15 ifadeleridir.

İş değerlerinin boyutları ayrı ayrı incelediğinde araçsal-destekleyici iş değerleri cevaplarının ortalaması 3,84 olup, “önemli” cevabına daha yakındır. Araçsal-maddi iş değerleri cevaplarının ortalaması 3,69 olup, araçsal iş değerler gibi “önemli” cevabına daha yakındır. Üçüncü, içsel iş değerlerin ortalaması 3,5 olup “kısmen önemli” cevabını göstermektedir. Buna göre katılanların içsel iş değerleri önem dereceleri diğer boyutlara göre düşüktür. Sosyal-özgeci iş değerleri cevaplarının ortalaması 3,78 olup, “önemlidir” cevabına yakındır. İş değerlerin son boyutu olan saygın iş değerler cevaplarının ortalaması 3,5 olup, “kısmen önemlidir” cevabına yakındır.

Tüm ifadelerle bakıldığında ise iş değerleriyle ilgili ifadeler verilen cevapların ortalama düzeyinin 3,68 olarak, “önemli” ye yakın olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçek ifadelerinin belirtilmesi amacı ile her bir cevap “hiç katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” olarak ölçeklendirilmiştir.

**Tablo 13. Örgütsel Bağlılık İle İlgili İfadelere İlişkin Bulgular**

No	İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
<b>Duygusal bağlılık</b>			
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	3,25	1,186
2	Kurum dışındaki insanlarla, kurumum hakkında konuşmak beni mutlu eder.	3,17	1,328
3	Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım olarak görüyorum.	3,31	1,265
4	Başka bir kuruma, buraya olduğu kadar kolayca uyum sağlayabileceğimi düşünüyorum.	3,23	1,230
5	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissediyorum.	3,26	1,286
6	Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.	3,24	1,283
7	Bu kurumda görev yapıyor olmamın benim için çok kişisel bir anlamı var.	3,13	1,288
8	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	3,18	1,240
<b>Devam Bağlılık</b>			
9	Eğer başka bir iş bulmadan bu kurumdan ayrılırsam, ne yapabileceğim konusunda endişe duyuyorum.	3,18	1,190
10	Bu kurumdan ayrılmayı istesem bile, şu an buradan ayrılmak benim için çok zor.	3,18	1,231
11	Çalıştığım kurumdan şu anda ayrılırsam, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenir.	3,32	1,262
12	Şu anda bu kurumdan ayrılmak bana çok pahalıya mal olur.	3,09	1,208
13	Şu anda, bu kurumda kalmak benim için bir istekten çok zorunluluktur.	3,17	1,177
14	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	3,24	1,241
15	Bu kurumdan ayrılmış olsaydım karşılaştığım önemli sonuçlardan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu.	3,23	1,293
16	Çalıştığım birime kendimi fazlasıyla adadığım için başka yerde çalışmayı düşünemem.	3,13	1,191

Tablo 13 (devamı)

No	İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
<b>Normatif Bağlılık</b>			
17	Zamanımızda bireylerin çalıştıkları yerleri çok sık değiştirdiklerini düşünüyorum.	2,95	1,209
18	Kişilerin her zaman çalıştıkları işe sadakat göstermek zorunda olduklarına inanıyorum.	2,90	1,282
19	Sıklıkla iş değiştirmeyi gayri ahlaki buluyorum.	2,94	1,227
20	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri bu kurumda bana sağlanan olanaklardan memnun olmamdır.	2,98	1,193
21	Benim için avantajlı olsa da, şu anda bu kurumdan ayrılmak istemiyorum.	2,96	1,195
22	Bana bir kuruma sadık kalmanın değerine inanmam gerektiği öğretildi.	3,02	1,284
23	İnsanların kariyer hayatının çoğunu aynı kurumda geçirdikleri eski dönemler bence şimdikinden daha iyidir.	3,04	1,226
24	Uzun süre aynı kurumda çalışarak o kurum ile kimliğimin özdeşleştirilmesinin mantıklı olduğunu düşünüyorum.	3,12	1,349

Tablo 13’de katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik tutumlarını incelemek amacıyla sorulan sorulara verilen cevapların ortalama düzey ve standart sapmaları yer almaktadır.

Tüm sorulara bakıldığında katılımcıların en yüksek değerli ortalamayı 11, 3 ve 5 ifadeleri ile sağladığı ortaya çıkmıştır. En düşük ortalamanın ise 19, 20 ve 21 ifadelerin ait olduğu görülmüştür.

Tablo 13’de yer alan katılımcıların örgütsel bağlılığın düzeylerinin orta düzeyde (3,13) olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları incelediğinde ise “duygusal bağlılık” için 3,22, “devam bağlılık” için 3,19, normatif bağlılık için 2,98’dir. Bu sonuca göre, ankete katılan çalışanların devam bağlılık düzeyleri, normatif bağlılık düzeylerinden yüksek, ancak duygusal bağlılık düzeylerinden düşüktür. Ortalamalar incelediğinde katılımcıların örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu görülmektedir.

### 3.4.6. İş Değerlerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisinin Belirlemesine Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi

Çalışmanın amacı doğrultusunda katılımcıların iş değerleriyle örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde kullanılan analizdir (İslamoğlu ve Almaçık, 2014: 347).

**Tablo 14: Çalışanların İş Değerleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizleri Bulguları**

	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılık	Normatif Bağlılık	İş Değerleri	Araçsal- Destekleyici İş Değerleri	Araçsal- Maddi İş Değerleri	İçsel İş Değerleri	Sosyal- Özgeci İş Değerleri	Saygınlığ a İlişkin İş Değerleri
Örgütsel Bağlılık	1									
Duygusal Bağlılık	,673** ,000	1								
Devam Bağlılık	,461** ,000	-,089 ,079	1							
Normatif Bağlılık	,688** 000	,236** ,000	-,005 ,995	1						
İş Değerleri	,171** ,000	,045 ,372	,140** ,005	,198** ,000	1					
Araçsal- Destekleyici İş Değerleri	,120** ,018	,006 ,901	,157** ,002	,061 ,227	,602** ,000	1				
Araçsal- Maddi İş Değerleri	,104* ,041	-,041 ,405	,115** ,004	,092 ,069	,472** ,000	,158** ,000	1			
İçsel İş Değerleri	,140* ,006	,114* ,024	,001 ,991	,135* 008	,622** ,000	,158** ,002	-,022 ,663	1		
Sosyal-Özgeci İş Değerleri	,103* ,041	,027 ,599	,022 ,661	,138* ,006	,691** ,000	,236* ,000	,219** ,000	,267** ,000	1	
Saygınlığ a İlişkin İş Değerleri	,171** ,001	-,006 ,912	,143** ,005	,179** ,000	,653** ,000	,290** ,000	,222** ,000	,189** ,000	,427** 000	1

Tablo 14’de görüldüğü üzere çalışanların iş değerlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde 0,01 ( $r= 0,171$ ) anlamlılık düzeyinde pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre iş değerleri puanı arttıkça örgütsel bağlılık puanı da artmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların



örgütsel bağlılık alt boyutların puanlarının ilişkisi korelasyon analiziyle incelediğinde duygusal bağlılık ve devam bağlılık arasında ilişki olmadığı görülmektedir. Duygusal bağlılık puanları ve normatif bağlılık puanları arasında anlamlı ( $p=0,000$ ), pozitif yönde ( $r= 0,236$ ) zayıf bir ilişki bulunmuştur. Devam bağlılık ve normatif bağlılık arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır ( $p= 0,995>0,05$ ).

Tablo 14'den anlaşılacağı üzere araçsal-destekleyici iş değerleri alt boyutu ile duygusal bağlılık ve arasında ilişki yoktur. Ayrıca araçsal-destekleyici iş değerleri ile normatif bağlılık arasında da ilişki bulunmamaktadır. Araçsal-destekleyici iş değerleri ile devam bağlılık arasında ise  $0,002$  anlamlılık zayıf derecede pozitif yönde ( $r= 0,157$ ) bir ilişki görülmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların araçsal-destekleyici iş değerleri puanları arttıkça devam bağlılık düzeylerinde de artma söz konusu olacaktır.

Araçsal-maddi iş değerler de araçsal-destekleyici iş değerler gibi duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Araçsal-maddi iş değerleri ile devam bağlılık arasında ise  $0,004$  anlamlılık zayıf derecede, pozitif yönde ( $r= 0,115$ ) bir ilişkiye rastlanmıştır. Buna göre araçsal-maddi iş değerleri puanları arttıkça devam bağlılık puanları da artmaktadır.

İçsel iş değerleri alt boyutu ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda puanlar arasında  $0,024$  anlamlılık, zayıf, pozitif yönlü ( $r= 0,114$ ) ilişki bulunmuştur. İçsel iş değerleri ile devam bağlılık arasında ilişki yoktur. İçsel iş değerler ve normatif bağlılık arasında ise  $0,008$  anlamlılık, zayıf pozitif yönlü ( $r= 0,135$ ) ilişkiye rastlanmaktadır. Başka bir deyişle içsel iş değerleri puanları arttıkça duygusal bağlılık ve normatif bağlılık da artmaktadır.

Tablo 14'e göre sosyal-özgeci iş değeri örgütsel bağlılık boyutlarından bir tek normatif bağlılık ile ilişkili bulunmaktadır. Sosyal-özgeci iş değerleri ile normatif bağlılık arasında  $0,006$  anlamlılık, zayıf derecede ve pozitif yönlü ( $r= 0,138$ ) ilişkisi olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığın diğer iki boyutu ile ilişkiye rastlanmamaktadır. Yani sosyal-özgeci iş değerleri arttıkça normatif bağlılık düzeyleri artacaktır.

Tablo 14'ten anlaşılacağı üzere saygınlığa ilişkin iş değerleri ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Saygınlığa ilişkin iş değerler ve devam bağlılık arasında  $0,005$  anlamlılık, zayıf derecede pozitif yönlü ( $0,143$ ) ilişki bulunmaktadır. Saygınlığa ilişkin iş değerler ile normatif bağlılık arasında  $0,000$  anlamlılık, zayıf derecede pozitif yönlü ( $r= 0,179$ ) ilişkiye rastlanmaktadır. Saygınlığa ilişkin iş değerleri arttıkça devam bağlılık ve normatif bağlılık da artmaktadır.

### 3.5. Araştırma Bulgularının Yorumlaması

Regresyon analizi bir bağımlı değişkenin değerini bir ya da birden fazla bağımsız değişken kullanarak tahmin etmeye olanak veren bir yöntemidir.

**Tablo 15. İş Değerlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**

Model	Model Summary			ANOVA	Coefficients (Katsayılar)				
	R	R2	Durbin-Watson		Sig.	B (Sabit)	Bağımsız değişken katsayısı	Beta	Toleranc e
1									
İş değerleri	,209	,044	1,891	<b>,000</b>	2,003	,269	,209	1,000	1,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel bağlılık Bağımsız değişken: İş değerleri									

İş değerlerin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olup olmadığı araştırmak adına regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 18 incelediğinde iş değerleri ( $p=0,000<0,05$ ), örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Araştırma bulgularına göre iş değerlerin örgütsel bağlılık üzerinde 0,269 düzeyinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ( $p=0,000<0,05$ ). Bundan anlaşılacağı üzere iş değerlerindeki bir birimlik artış örgütsel bağlılık değerinde 0,269 birimlik artışa neden olmaktadır.

Elde edilen analiz verileri neticesinde:

H1: Çalışanların iş değerleri örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir". Şeklinde ifade edilen H1 alt hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 16: Araçsal-Destekleyici İş Değerler, Araçsal Maddi İş Değerler, İçsel İş Değerler, Sosyal-Özgeci İş Değerler ve Saygınlığa İlişkin İş Değerleri Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi**

Model	Model Summary			ANOVA	Coefficients (Katsayılar)					
	R	R2	Durbin-Watson		Sig.	B	Beta	Sig.	Tolerance	VIF
1					(Sabit)	Bağımsız değişken katsayısı				
Araçsal-destekleyici iş değerleri	,123	,015	2,096	,314	2,832	-,012	-,007	,898	,878	1,139
Araçsal-maddi iş değerleri						-,049	-,037	,488	,914	1,094
İçsel iş değerleri						,172	,115	<b>,032</b>	,896	1,116
Sosyal-özgeci iş değerleri						,028	,016	,785	,757	1,322
Saygınlığa ilişkili iş değerleri						-,028	-,024	,678	,754	1,310
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık Bağımsız Değişken: Araçsal-destekleyici İş Değerleri, Araçsal-Maddi İş Değerleri, İçsel İş Değerleri, Sosyal İş Değerleri, Saygınlığa İlişkin İş Değerleri.										

Tablo 16 incelediğinde araçsal-destekleyici iş değerleri ( $p=0,898>0,05$ ), araçsal-maddi iş değerleri ( $p=0,488>0,05$ ), sosyal iş değerleri ( $p=0,785>0,05$ ) ve saygınlığa ilişkin iş değerleri ( $p=0,678>0,05$ ) boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığını görülmektedir.

Uygulanan analiz sonucunda içsel iş değerlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir ( $p=0,032<0,05$ ). Bu tablodan yola çıkarak içsel iş değerlerin duygusal bağlılığı 0,172 düzeyde etkilediği görülmektedir. Başka bir değişle içsel iş değerlerinde bir birimlik artış devam bağlılık değişkeninde 0,172 birimlik artışa neden olmaktadır.

Elde edilen analiz verileri neticesinde:

H1a. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan araçsal iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”. Şeklinde ifade edilen H1a alt hipotezi desteklenmemiştir.

H1b. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan araçsal-maddi iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”. Şeklinde ifade edilen H1b hipotezi desteklenmemiştir.

H1c. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan içsel iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”. Şeklinde ifade edilen H1c hipotezi desteklenmiştir.

H1d. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan sosyal-özgeci iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”. Şeklinde ifade edilen H1d alt hipotezi desteklenmemiştir.

H1e. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan saygınlığa ilişkin iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”. Şeklinde ifade edilen H1e alt hipotezi desteklenmemiştir.

**Tablo17. Araçsal-Destekleyici İş Değerler, Araçsal Maddi İş Değerler, İçsel İş Değerler, Sosyal-Özgeci İş Değerler ve Saygınlığa İlişkin İş Değerleri Alt Boyutlarının Devam Bağlılık Üzerindeki Etkisi**

Model	Model Summary			ANOVA	Coefficients (Katsayılar)					
	R	R2	Durbin-Watson		Sig.	B	Beta	Sig.	Tolerance	VIF
1						(Sabit)	Bağımsız değişken katsayısı			
Araçsal-destekleyici iş değerleri	,228	,052	1,969	<b>0,001</b>	2,005	,210	,127	<b>0,017</b>	,878	1,139
Araçsal-maddi iş değerleri						,143	,116	<b>0,026</b>	,914	1,094
İçsel iş değerleri						-,032	-,023	0,659	,896	1,116
Sosyal-özgeci iş değerleri						-,126	-,077	0,178	,757	1,322
Saygınlığa ilişkili iş değerleri						,126	,177	<b>0,039</b>	,764	1,310
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılık Bağımsız Değişken: Araçsal-destekleyici İş Değerleri, Araçsal-Maddi İş Değerleri, İçsel İş Değerleri, Sosyal İş Değerleri, Saygınlığa İlişkin İş Değerleri.										

Tablo 17’ye bakıldığında iş değerlerin alt boyutların devam bağlılığı açıklama oranı %5,2’dir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon 0,228 bulunmuştur.

Araştırma bulgularına göre araçsal-destekleyici iş değerlerin devam bağlılık üzerinde 0,210 düzeyinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ( $p=0,017 < 0,05$ ). Bundan anlaşılacağı üzere araçsal-destekleyici iş değerlerindeki bir birimlik artış devam bağlılık değerinde 0,210 birimlik artışa neden olmaktadır.

Tablo 17’de görüldüğü üzere araçsal-maddi iş değerlerin istatistiksel olarak devam bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir ( $p=0,026<0,05$ ) ve araçsal-maddi iş değerlerindeki bir birimlik artışın devam bağlılığı pozitif yönde 0,143 düzeyde arttığı belirlenmiştir.

Tablo 17 incelediğinde içsel iş değerleri ( $p=0,659>0,05$ ) ve sosyal-özgeci iş değerleri ( $p=0,178 >0,05$ ) boyutlarının devam bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığını görülmektedir.

Uygulanan analiz sonucunda saygınlığa ilişkin iş değerlerin devam bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir ( $p=0,039<0,05$ ). Bu tablodan yola çıkarak saygınlığa ilişkin iş değerlerin devam bağlılığı 0,126 düzeyde etkilediği görülmektedir. Saygınlığa ilişkin iş değerlerinde bir birimlik artış devam bağlılık değişkeninde 0,126 birimlik artışa neden olmaktadır.

Bu değerlemeler ve elde edilen analiz sonucu neticesinde:

H1f. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan araçsal-destekleyici iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”. Şeklinde ifade edilen H1f alt hipotezi desteklenmiştir.

H1g. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan araçsal-maddi iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”. Şeklinde ifade edilen H1g alt hipotezi desteklenmiştir.

H1h. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan içsel iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”. Şeklinde ifade edilen H1h hipotezi desteklenmemiştir.

H1i. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan sosyal-özgeci iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”. Şeklinde ifade edilen H1i hipotezi desteklenmemiştir.

H1j. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan saygınlığa ilişkin iş değerleri iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”. Şeklinde ifade edilen H<sub>ij</sub> hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 18: Araçsal İş Değerleri, Araçsal Maddi İş Değerleri, İçsel İş Değerleri, Sosyal-Özgeci İş Değerleri ve Saygınlığa İlişkin İş Değerleri Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi**

Model	Model Summary			ANOVA	Coefficients (Katsayılar)						
1	R	R2	Durbin-Watson	Sig.	B		Beta	Sig.	Tolerance	VIF	
					(Sabit)	Bağımsız değişken katsayısı					
Araçsal iş değerleri	,219	,048	1,561	<b>0,001</b>	1,462		-,029	-,017	,755	,878	1,139
Araçsal-maddi iş değerleri							,076	,058	,268	,914	1,094
İçsel iş değerleri							,150	,102	,053	,896	1,116
Sosyal-özgeci iş değerleri							,079	,045	0,429	,757	1,322
Saygınlığa ilişkili iş değerleri							,150	,132	<b>,021</b>	,764	1,310
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık											
Bağımsız Değişken: Araçsal İş Değerleri, Araçsal-Maddi İş Değerleri, İçsel İş Değerleri, Sosyal İş Değerleri, Saygınlığa ilişkili İş Değerleri.											

Tablo 18'e bakıldığında iş değerlerin alt boyutların devam bağlılığı açıklama oranı %4,8'dir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon 0,219 bulunmuştur.

Tablo 18 incelediğinde çalışanların araçsal destekleyici iş değerleri ( $p=0,755>0,05$ ), araçsal-maddi iş değerleri ( $p=0,268>0,05$ ), içsel iş değerleri ( $p=0,053>0,05$ ) ve sosyal-özgeci iş değerleri boyutlarının normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığını görmektedir. Uygulanan analiz sonucunda saygınlığa ilişkin iş değerlerin normatif bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir ( $p=0,021<0,05$ ). Bu tablodan yola çıkarak saygınlığa ilişkin iş değerlerin normatif bağlılığı 0,150 düzeyde etkilediği görülmektedir. Başka bir deyişle saygınlığa ilişkin iş değerlerinde bir birimlik artış normatif bağlılık değişkeninde 0,150 birimlik artışa neden olmaktadır.

Bu değerlemeler ve elde edilen analiz sonucu neticesinde:

H1k. "Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan araçsal-destekleyici iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir". Şeklinde ifade edilen  $H_{1k}$  alt hipotezi desteklenmemiştir.

H11. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan araçsal-maddi iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”. Şeklinde ifade edilen H11 alt hipotezi desteklenmemiştir.

H1m. Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan içsel iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”. Şeklinde ifade edilen H1m alt hipotezi desteklenmemiştir.

H1n. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan sosyal özgeci iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”. Şeklinde ifade edilen Hp alt hipotezi desteklenmemiştir.

H1o. “Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan saygınlığa ilişkin iş değerleri iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir”. Şeklinde ifade edilen H1q alt hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 19: Türk ve Gürcü Çalışanların Araçsal-Destekleyici İş Değerleri, Araçsal-Maddi İş Değerleri, İçsel İş Değerleri, Sosyal-Özgeci İş Değerleri ve Saygınlığa İlişkin İş Değerleri Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi**

MODEL	Model Summary			ANOVA	Coefficients (Katsayılar)						
	R	R <sup>2</sup>	Durbisn-Watson	Sig.	B		Beta	Sig.	Tolerance	VIF	
1					(Sabit)	Bağımsız değişken katsayısı					
	T	,117	,014	2,169	,760		3,914				
	G	,225	,051	2,167	,075		2,091				
Araçsal iş değerleri	G					,010	,077	,939	,896	1,116	
	T					-,056	-,402	,688	,863	1,159	
Araçsal-maddi iş değerleri	G					-,012	-,119	,906	,849	1,177	
	T					-,061	-,627	,532	,945	1,058	
İçsel iş değerleri	G					,038	,356	,722	,948	1,055	
	T					,300	2,519	<b>,013</b>	,839	1,192	
Sosyal-özgeci iş değerleri	G					-,125	,892	,373	,818	1,223	
	T					,100	,663	,508	,678	1,474	
Saygınlığa ilişkin iş değerleri	G					-,081	-,889	,375	,810	1,235	
	T					,024	,245	,807	,707	1,414	
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık Bağımsız Değişken: Araçsal İş Değerleri, Araçsal-Maddi İş Değerleri, İçsel İş Değerleri, Sosya-Özgeci İş Değerleri, Saygınlığa İlişkin İş Değerleri. T-Türk çalışanlar, G-Gürcü çalışanlar											

Türk ve Gürcü çalışanların karşılaştırmak üzere yapılan regresyon analizlerin sonuçlarına göre, Türk çalışanların iş değerlerin alt boyutları olan araçsal-destekleyici iş değerleri, araçsal-maddi iş değerleri, içsel iş değerleri, sosyal-özgeci iş değerleri ve saygınlığa ilişkin iş değerlerinin bağımlı değişken olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan modelin bir bütün olarak anlamsız olduğu belirlenmiştir ( $p=0,760>0,05$ ). Gürcü çalışanlar üzerinde yapılan regresyon analizlerin sonuçları da modelin bir bütün olarak anlamsız olduğu sonucuna varılmıştır ( $p=0,075>0,05$ ). Tablo 19 incelediğinde Gürcü çalışanların araçsal-destekleyici iş değerleri ( $p=0,939>0,05$ ), araçsal-maddi iş değerleri ( $p=0,906>0,05$ ), içsel iş değerleri ( $p=0,722>0,05$ ) sosyal-özgeci iş değerleri ( $p=0,373>0,05$ ) ve saygınlığa ilişkin iş değerler ( $p=0,375>0,05$ ) boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığını görmektedir.

Türk çalışanlarının İş değerleri alt boyutların duygusal bağlılık üzerinde etkisinin incelediğinde ise iş değerlerin beş alt boyutundan içsel iş değerlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi olduğu söylenebilir ( $p=0,013<0,05$ ). Uygulanan analiz sonucunda içsel iş değerlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Bu tablodan yola çıkarak içsel iş değerlerin duygusal bağlılığı 0,300 düzeyde etkilediği görülmektedir. Başka bir deyişle saygınlığa ilişkin iş değerlerinde bir birimlik artış duygusal bağlılık değişkeninde 0,300 birimlik artışa neden olmaktadır. İş değerlerin diğer alt boyutların duygusal bağlılık üzerinde etkisi olmadığını görmektedir. Türk çalışanların araçsal-destekleyici iş değerleri ( $p=0,668>0,05$ ), araçsal-maddi iş değerleri ( $p=0,532>0,05$ ), sosyal-özgeci iş değerleri ( $p=0,508>0,05$ ) ve saygınlığa ilişkin iş değerler ( $p=0,807>0,05$ ) boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığını görmektedir.



**Tablo 20: Türk ve Gürcü Çalışanların Araçsal İş Değerleri, Araçsal Maddi İş Değerleri, İçsel İş Değerleri, Sosyal-Özgeci İş Değerleri ve Saygınlığa İlişkin İş Değerleri Alt Boyutlarının Devam Bağlılık Üzerindeki Etkisi.**

MODEL	Model Summary			ANOVA	Coefficients (Katsayılar)					
	R	R <sup>2</sup>	Durbisn-Watson	Sig.	B		Beta	Sig.	Tolerance	VIF
1	T	,292	,085	2,135	,004	(Sabit)				
						2,240				
						G	,174	,030	1,839	,321
Araçsal iş değerleri	G					,131	,080	,295	,896	1,116
	T					,297	,179	<b>,017</b>	,863	1,159
Araçsal-maddi iş değerleri	G					,091	,072	,356	,849	1,117
	T					,178	,147	<b>,040</b>	,945	1,058
İçsel iş değerleri	G					,054	,039	,595	,948	1,055
	T					-,158	-,114	,135	,839	1,192
Sosyal-özgeci iş değerleri	G					-,114	-,069	,387	,818	1,223
	T					-,075	-,047	,575	,678	1,474
Saygınlığa ilişkin iş değerleri	G					,112	,085	,191	,810	1,235
	T					,132	,124	,134	,707	1,414
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılık Bağımsız Değişken: Araçsal İş Değerleri, Araçsal-Maddi İş Değerleri, İçsel İş Değerleri, Sosyal İş Değerleri, Saygınlığa ilişkin İş Değerleri T-Türk çalışanlar, G-Gürcü çalışanlar										

Türk ve Gürcü çalışanlarının karşılaştırılması üzere yapılan regresyon analizlerin sonuçlarına göre, Türk çalışanların iş değerlerin alt boyutları olan araçsal destekleyici iş değerler, araçsal-maddi iş değerler, içsel iş değerler, sosyal-özgeci iş değerleri ve saygınlığa ilişkin iş değerlerinin bağımlı değişken olan devam bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p=0,004<0,05$ ). Gürcü çalışanlar üzerinde yapılan regresyon analizlerin sonuçları ise modelin bir bütün olarak anlamsız olduğu sonucuna varılmıştır ( $p=0,321>0,05$ ).

Tablo 20 incelediğinde Gürcü çalışanların araçsal-destekleyici iş değerleri ( $p=0,295>0,05$ ), araçsal maddi iş değerleri ( $p=0,356>0,05$ ), içsel iş değerleri ( $p=0,595>0,05$ ) sosyal-özgeci iş değerleri ( $p=0,387>0,05$ ) ve saygınlığa ilişkin iş değerler ( $p=0,191>0,05$ ) boyutlarının devam bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığını görmektedir.

Türk çalışanların iş değerlerin alt boyutların devam bağlılık üzerinde etkisinin incelediğinde araçsal-destekleyici iş değerlerin ( $p=0,017<0,05$ ) ve araçsal-maddi iş değerlerin ( $p=0,040<0,05$ ) duygusal bağlılık üzerindeki etkisi olduğu söylenebilir. Uygulanan analiz sonucunda araçsal-destekleyici ve araçsal-maddi iş değerlerin devam bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve

anlamli olduğu görülmektedir. Bu tablodan yola çıkarak araçsal iş değerlerin duygusal bağlılığı 0,297 düzeyde etkilediği görülmektedir. Araçsal-maddi iş değerleri devam bağlılık üzerinde 0,178 etkilediği görülmektedir. Başka bir değişle araçsal-maddi iş değerlerin bir birimlik artış devam bağlılık değişkeninde 0,297 birimlik artışa neden olmaktadır ve araçsal-maddi iş değerlerin bir birimlik artış devam bağlılık değişkeninde 0,178 birimlik artışa neden olmaktadır.

Türk alışanların içsel iş değerler ( $p=0,135>0,05$ ), sosyal-özgeci iş değerleri ( $p=0,575>0,05$ ) ve saygınlığa ilişkin iş değerler ( $p=0,134>0,05$ ) boyutlarının devam bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamli bir etkisi olmadığını görülmektedir.

**Tablo 21: Türk ve Gürcü alışanların Araçsal İş Değerler, Araçsal Maddi İş Değerler, İçsel İş Değerler, Sosyal-zgeci İş Değerleri ve Saygınlığa İlişkin İş Değerler Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık zerindeki Etkisi**

MODEL		Model Summary			ANOVA	Coefficients (Katsayılar)						
		R	R <sup>2</sup>	Durbisn-Watson	Sig.	B		Beta	Sig.	Tolerance	VIF	
1					(Sabit)	Bağımsız değişken katsayısı						
	T	,314	,099	2,163	,001		2,771					
	G	,160	,026	1,767	,427		,523					
Araçsal iş değerleri				G			-,202	-,120	,117	,896	1,116	
				T			,144	,080	,278	,863	1,159	
Araçsal-maddi iş değerleri				G			,035	,027	,730	,849	1,177	
				T			,093	,071	,315	,945	1,058	
İçsel iş değerleri				G			,125	,088	,234	,948	1,055	
				T			,121	,081	,283	,839	1,192	
Sosyal-özgeci iş değerleri				G			,079	,046	,562	,818	1,223	
				T			,046	,027	,749	,678	1,474	
Saygınlığa ilişkin iş değerleri				G			,076	,069	,390	,810	1,235	
				T			,240	,208	,012	,707	1,414	
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık												
Bağımsız Değişken: Araçsal-Destekleyici İş Değerleri, Araçsal-Maddi İş Değerleri, İçsel İş Değerleri, Sosyal- zgeci, İş Değerleri, Saygınlığa ilişkin İş Değerleri.												
T-Türk alışanlar, G-Gürcü alışanlar												

Türk ve Gürcü alışanların karşılaştırmak üzere yapılan regresyon analizlerin sonuçlarına göre, Türk alışanların iş değerlerin alt boyutları olan araçsal-destekleyici iş değerler, araçsal-maddi iş değerler, içsel iş değerler, sosyal-özgeci iş değerleri ve saygınlığa ilişkin iş değerlerinin bağımlı değişken olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan modelin bir bütün olarak anlamli olduğu belirlenmiştir ( $p=0,001<0,05$ ). Gürcü alışanlar üzerinde yapılan regresyon analizlerin sonuçları ise modelin bir bütün olarak anlamsız olduğu sonucuna varılmıştır ( $p=0,427>0,05$ ).

Tablo 21 incelediğinde Gürcü çalışanların araçsal-destekleyici iş değerleri ( $p=0,117>0,05$ ), araçsal-maddi iş değerleri ( $p=0,730<0,05$ ), içsel iş değerleri ( $p=0,234>0,05$ ) sosyal-özgeci iş değerleri ( $p=0,562>0,05$ ) ve saygınlığa ilişkin iş değerler ( $p=0,390>0,05$ ) boyutlarının normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığını görmektedir. Türk çalışanların iş değerlerin alt boyutların normatif bağlılık üzerinde etkisinin incelediğinde saygınlığa ilişkin iş değerlerin ( $p=0,012<0,05$ ) normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Uygulanan analiz sonucunda saygınlığa ilişkin iş değerlerin normatif bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Bu tablodan yola çıkarak saygınlığa ilişkin iş değerlerinde bir birimlik artış devam bağlılık değişkeninde 0,240 birimlik artışa neden olmaktadır. Türk çalışanların araçsal-destekleyici iş değerler ( $p=0,278>0,05$ ), araçsal-maddi iş değerler ( $p=0,318>0,05$ ), içsel iş değerleri ( $p=0,283>0,05$ ) ve sosyal-özgeci iş değerleri ( $p=0,749>0,05$ ) boyutlarının normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığını görmektedir.

H2. “Türk çalışanların iş değerlerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi ile Gürcü çalışanların iş değerlerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi arasında fark vardır ”. Şeklinde ifade edilen H2 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 22. Hipotezlere İlişkin Sonuç Tablosu**

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>SONUÇ</b>
H <sub>1</sub> : Çalışanların iş değerleri örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Hipotez desteklendi
H <sub>1a</sub> . Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan araçsal-destekleyici iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Hipotez desteklenmedi
H <sub>1b</sub> . Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan araçsal-maddi iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Hipotez desteklenmedi
H <sub>1c</sub> . Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan içsel iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Hipotez desteklendi
H <sub>1d</sub> . Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan sosyal özgeci iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Hipotez desteklenmedi
H <sub>1e</sub> . Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan saygınlığa ilişkin iş değerleri iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Hipotez desteklenmedi
H <sub>1f</sub> . Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan araçsal-destekleyici iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Hipotez desteklendi
H <sub>1g</sub> . Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan araçsal-maddi iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Hipotez desteklendi
H <sub>1h</sub> . Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan içsel iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Hipotez desteklenmedi
H <sub>1i</sub> . Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan sosyal özgeci iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Hipotez desteklenmedi
H <sub>1j</sub> . Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan saygınlığa ilişkin iş değerleri iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Hipotez desteklendi
H <sub>1k</sub> . Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan araçsal-destekleyici iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Hipotez desteklenmedi
H <sub>1l</sub> . Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan araçsal-maddi iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Hipotez desteklenmedi
H <sub>1m</sub> . Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan içsel iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Hipotez desteklenmedi
H <sub>1n</sub> . Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan sosyal özgeci iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Hipotez desteklenmedi
H <sub>1o</sub> . Çalışanların iş değerlerinin alt boyutu olan saygınlığa ilişkin iş değerleri iş değerleri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Hipotez desteklendi
H <sub>2</sub> . Türk çalışanların iş değerlerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi ile Gürcü çalışanların iş değerlerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi arasında fark vardır.	Hipotez kısmen desteklendi

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Her türlü ekonomik faaliyetin yerine getirilmesinde hayati bir role sahip olan hizmetler geniş bir alanı kapsamaktadır. Günümüzde, hizmet sektörünün genel işgücü içindeki oranına bakıldığında %50 nin üzerinde olduğu görülmektedir. Hizmet sektörün hâkimiyeti sonucunda insan faktörü daha önce hiç olmadığı kadar ön plana çıkmaktadır. Bu yüzden son dönemlerde yapılan araştırmaların ağırlıklı olarak insan kaynağı üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Fakat her insanın kendine özgü düşünme tarzının olması onun anlaşabilmesi için birçok çalışma yapılmasına neden olmuştur. Bu çerçevede işgörenlerinin daha iyi performans sergilemelerinin belirlenmesi, çalıştıkları örgüte bağlılıkların anlaşılması, sahip olduğu iş değerlerinin iş yaşamıyla uyumlu olup olmadığının anlaşılması ve bunların örgütte sergilediği davranışların ne kadarını açıklayabildiğinin belirlenmesi amacıyla birçok araştırma yapılmıştır (Schwartz, 1992, Simon 1993, Özmete 2007, Allen ve Meyer, 1991). Birbirinden farklı özellikleri olan çalışan bireylerin daha verimli ve üretken bir biçimde çalıştırmayı başarabilmesinde örgütsel bağlılığın rolü çok önemlidir. İşgörenlerin sahip oldukları iş değerlerinin ve bu değerlerinin uyum içinde paylaşılmasının çalıştıkları örgütlerine bağlılık sağlamalarına pozitif yönde etkisinin tespit edilmesi örgütler için önemlidir. Bu sebeple konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılacak olan bu çalışmanın konu iş değerlerin örgütsel bağlılık üzerine etkisi olarak belirlenmiştir. Birçok toplumun kendilerine özgü çalışma değerlerinin bir kısmını kendi inanç sistemlerine göre de düzenlenmiş oldukları görülmektedir. Bu açıdan farklı kültürlere sahip olan Gürcü ve Türk çalışanların iş değerlerinin örgütsel bağlılıklarına etkilerinin karşılaştırılmasında farklı bir sonuç doğurabilecekleri düşünülüp, araştırmayı aynı zamanda iki ülkede yapıp, ikinci amaç olarak koyulmuştur. Bu iki amaç doğrultusunda yapılan araştırmada Batum ve Trabzon illerinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerde alt düzey çalışanlara uygun dilde anket yöntemi uygulanmıştır.

İş değerlerin örgütsel bağlılık üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla şu ana kadar hem Türkiye hem de uluslararası alanda az sayıda araştırma yapılmıştır. Özcan (2008) tarafından yapılan çalışmada yetenek, büyüme, statü ve bağımsızlık gibi iş değerlerle örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir ilişki varken, rahatlık ve güven iş değerleri örgütsel bağlılığı etkilememektedir. Özkan (2010) yılında kapsamlı bir araştırma yapıp, araçsal-destekleyici iş değerleriyle araçsal-destekleyici iş değerler arasında, sosyal-özgeci iş değerleriyle duygusal ve normatif bağlılıkları arasında, araçsal-maddi iş değerleriyle devam bağlılık arasında orta ve yüksek seviyede ilişkileri tespit edilmiştir. Çoban (2011) hemşireler üzerine yapılan çalışmada rahatlık, güvenlik, yetenek ve büyüme iş değerlerin duygusal ve devam bağlılık üzerine anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiş; statü ve bağımsız, rahatlık ve güvenlik iş değerlerin normatif bağlılık üzerinde bir etkiye sahip olduğu ispatlanmıştır. Çerçi ise rahatlık ve güvenlik iş değerlerinin devam

ve duygusal bağıllık üzerine anlamlı, pozitif yönlü bir etkisi olduğunu, normatif bağıllık üzerinde statü ve bağımsızlık iş değerlerinin etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar ise aşağıdaki gibi görülmektedir:

İş değerlerin örgütsel bağıllık üzerindeki etkiyi araştırmaya yönelik yapılan regresyon analize göre çalışanların genel olarak sahip oldukları işle ilgili değerlerin kendileri açısından görece önemi arttıkça, örgütsel bağıllık düzeyi artmaktadır. İşle ilgili birçok olumlu sonucu olan çalışanların örgütsel bağıllık düzeylerini artırmak isteyen kurum yöneticilerinin, işle ilgili belli değerleri çalışanlara kazandırmaya çalışmalarında fayda görülmektedir.

İş değerlerin alt boyutların duygusal bağıllık boyutlarına yönelik yapılan regresyon analize göre duygusal bağıllığa sadece içsel iş değerleri etkilemektedir. İş değerlerin diğer boyutların örgütsel bağıllık üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışma iş değerleri ve örgütsel bağıllığı birlikte ele alan çalışmalardan farklılık göstermektedir.

Duygusal bağıllık çalışanların örgütte herhangi bir zorunluluktan değil, istedikleri için kurumda çalışmayı sürdürmesi anlamına gelmektedir. Duygusal olarak işe bağlı olan çalışanlar için çalıştığı kurum özel anlam taşımaktadır. Çalıştığı kurum çalışanların işle ilgili değerlerine sahip çıktığında çalışanlarda duygusal bağ oluşmaktadır. Bu çalışmada İş değerlerin alt boyutu olan içsel iş değerleri boyutunda yer alan ifadeler yaratıcılık, öğrenmeye fırsat verme, işin farklılık ve zenginliği, işin cazip ve ilginç olması, geliştirmeye yönelik verimli olması çalışanların işe duygusal olarak bağlanmasında etkili olduğu tespit edilmiştir. Yeteneklerini zorlayan projelere çalışmaya imkân sağlayan, bağımsız şekilde çalışma olanağı sağlayan bir işin çalışanların bağıllıklarını pozitif yönde etkilediği Koslowsky ve Elizur'un (1996: 595) çalışmalarında da tespit edilmiştir.

İş değerlerin alt boyutların devam bağıllık boyutuna etkiyi incelemeye yönelik yapılan regresyon analizine göre araçsal-destekleyici iş değerleri, araçsal-maddi iş değerleri ve saygınlığa ilişkin iş değerleri devam bağıllığı pozitif yönde etkilemektedir. İş değerlerin diğer alt boyutları olan içsel iş değerler ve sosyal-özgeci iş değerlerin devam bağıllık üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Devam bağıllık kişinin ihtiyaçlarını karşılanmasıyla örgütte çalışmayı sürdürmesidir. İşinden memnun değilse de kurumda harcanan emek, zaman, elde edindiği statüyü kaybetmemek için çalışmaya devam eden kişi örgüte devam olarak bağlı olduğuna işaret etmektedir.

Maaş, iş güvencesi, sağlık güvencesi ve emeklilik gibi ifadelerin araçsal-maddi iş değerleri boyutunda yer alması sebebiyle, bu boyutun devam bağıllık üzerine bir etkiye sahip olduğu

tartışılmaz bir sonucudur. Konaklama işletmelerinde çalışanlar bu değerleri dikkate alarak çalıştığı kurumunda çalışmaya devam etmesinde önemli bir etken olarak düşünülebilir.

Diğer taraftan saygınlığa ilişkin iş değerlerin devam bağlılığı etkilediği görülmektedir. Devam bağlılık bir yandan maddi kazançları ön plana tutan bir boyut olmasıyla beraber, diğer yandan işe verdiği emekten dolayı işte kalma isteğidir. Kişi çalıştığı kuruma fazlasıyla kendini adadığı için işten ayrılmakta zorlanmaktadır. İşten ayrılarak zaman içerisinde kazandığı saygısını kaybetme korkusundan da devam bağlılık oluşmaktadır. Bu açıdan da saygınlığa ilişkin iş değerlerin devam bağlılık üzerine önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada araçsal-destekleyici iş değerlerin devam bağlılık üzerinde pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Benzer konularla ilgili şu ana kadar yapılan çalışmaların incelediğinde böyle bir sonuç bulunmamaktadır. Çünkü benzer araştırma bulgularında araçsal-destekleyici iş değerleri duygusal bağlılığa pozitif yönlü ilişkide olup, devam bağlılıkla bir ilişkide bulunmamaktadır. Bu durumda bu bulgu konaklama işletmelerinde çalışanların maddi kazançlar dışında yöneticilerin yeteneklerin, adil ve tarafsız olmasından, destekleyici ve yetenekli yöneticiyle çalışma olanağı sunması açısından da işlerini sürdürdüklerini ve devam bağlılığı geliştirdiklerini göstermektedir.

Çalışan çalışmayı kendisine verilen bir görev gibi gördüğünde, örgütte çalışmanın doğru olduğunu hissettiği için, örgüte karşı sorumluluğu olduğuna inanması için, kuruma karşı borçlu olduğunu düşündükleri için de örgütte çalışmayı sürdürürler ve böyle kişilerin minnettarlık ve sadakat duyguları örgütte kalmalarını etkileyen unsurlar olarak sayılır. Çalışan zorunluluk, sadakat, minnettarlık duygularına dayalı olarak örgütte kalmaya devam ettiği bu bağlılık türüne normatif bağlılık adı verilmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

“Araçsal-destekleyici iş değerleri”, “araçsal-maddi iş değerleri”, “içsel iş değerleri” ve “sosyal-özgeci iş değerlerinin” konaklama işletmelerde çalışanların işlerine normatif bağlılık açısından bağlanmasında önemli olmadıkları görülmektedir. İş değerlerin alt boyutlarından bir tek “saygınlığa ilişkin iş değerlerin” normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir tepkisi olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizlere göre saygınlığa ilişkin iş değerlerin puanları arttıkça, çalışanların normatif bağlılık puanları da artış göstermektedir. Bunun sonucunda bu çalışma Türkiye’de yapılan benzer çalışmalardan farklılık göstermektedir. Özkan’ın (2010) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmasında normatif bağlılık üzerinde araçsal-maddi iş değerleri ve içsel iş değerleri etkiye sahipken, bu çalışmada normatif bağlılık üzerinde herhangi bir etkiyi olmadığı tespit edilmiştir.

Saygınlığa ilişkin iş değerler kendi içerisinde kurum içinde önemli bir iş olması, insanlardan saygı duyduğu bir iş olması, planlayabilme ve yönetebilme yetkiye sahip olması gibi saygınlığı ön planda tutan değerlerden oluşmaktadır.

Örgüte normatif bağlılıkla bağlı olan iş görenler genelde sahip olduğu çevreden etkilenmekte olup, çevresi tarafından işin prestijli olduğunu düşünüldüğünde işten ayrılmakta zorlanmaktadır. Dolayısıyla saygınlığa ilişkin iş değerlerine önem veren iş görenlerin normatif bağlılığa pozitif yönlü etkisi bu durumdan da kaynaklanmaktadır. Kurumdan ayrılma neticesinde ortaya çıkabilecek saygıyı kaybetme düşüncesinin iş görenlerin örgütte kalma isteğini etkileyebilecekleri düşünülmektedir.

Ayrıca normatif olarak işe bağlı olan işgörenlerin diğer çalışanların işlerini planlayabilme ve yönetebilme yetkisine sahip olması işi değiştirme kararını etkilemektedir. Bundan anlaşılacağı üzere saygınlığa ilişkin iş değerlerinde yer alan bu unsur da normatif bağlılığı etkilemektedir.

İş değerlerin örgütsel bağlılık üzerine etkisi açıdan Türk ve Gürcü çalışanları karşılaştırdığında bu iki grup arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Gürcü çalışanların duygusal bağlılıkları iş değerlerinden etkilenmezken, Türk çalışanların duygusal bağlılıklarına içsel iş değerleri pozitif yönde etki etmektedir.

İş değerlerin alt boyutların devam bağlılık üzerindeki etkisi açısından Gürcü ve Türk çalışanları karşılaştırıldığında Gürcü çalışanların iş değerlerin devam bağlılık üzerinde herhangi bir etki tespit edilmemişken, Türk çalışanların araçsal-destekleyici iş değerleri ve araçsal-maddi iş değerlerin devam bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır. Başka bir deyişle araçsal-destekleyici iş değerleri ve araçsal-maddi iş değerlerin arttıkça Gürcü çalışanların devam bağlılıkları aynı düzeyde kalırken, Türk çalışanların devam bağlılık düzeyleri artış göstermektedir.

Son olarak, iş değerlerin alt boyutların normatif bağlılık üzerindeki etkisi açısından Gürcü ve Türk çalışanları karşılaştığında da Gürcü çalışanların iş değerlerin normatif bağlılık üzerinde herhangi bir etkiyi sahip olmazken, Türk çalışanların saygınlığa ilişkin iş değerlerin normatif bağlılık üzerine pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Başka deyişle saygınlığa ilişkin iş değerleri atıkça Gürcü çalışanların normatif bağlılıkları değişmezken, Türk çalışanların normatif bağlılık artmaktadır.

Bu araştırma kapsamında hazırlanan anket Batum'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerin alt düzey çalışanlar üzerine yapılmıştır. Batum, turizm açısından Gürcistan'ın en gelişmiş şehir olarak bilinmektedir. Batum deniz turizmi gelişmiş bir şehridir, dolayısıyla yaz döneminde Batum'a giden turist sayısı arttıkça turizm sektöründeki faaliyet gösteren işletmelerde de sezonluk olarak çalışanların sayısı artmaktadır. Sezonluk olarak çalışanların çalıştığı işe karşı bağlılığın herhangi bir boyutu ile bağlanmadığı düşünülmemektedir. Bu çalışma kapsamında Batum'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki çalışanlara anket uygulaması yaz döneminde gerçekleştirdiği için sezonluk olarak çalışanların büyük oranı kapsadığı



düşünülmektedir. Dolayısıyla Gürcü çalışanların iş değerlerinin örgütsel bağlılık boyutlarına bir etkisinin olmaması beklenilecek bir sonuçtur.

Araştırmanın sınırlılıklarında da belirtildiği üzere bu çalışma alt düzey çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Konuya ilişkin sonraki araştırmalarda üst düzey çalışanların da ele alınması bulguların farklı açılarından değerlendirilmelerine olanak sağlayacaktır. Ayrıca bu araştırma yukarıda da belirtildiği gibi yaz döneminde yapıldığı için sezonluk olarak çalışanları kapsamaktadır. Sezonluk çalışanların çalıştığı kuruma olan bağlılık düzey ve bağlılıklarını etkileyen faktörler uzun süre çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerinden farklılık göstermektedir. Bu nedenle konuya ilişkin yapılan çalışmalar ile yılın diğer dönemlerinde yapılan çalışmalar arasında farklı sonuçlar elde edilebilir.



## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Affum-Osei, Emmanuel vd. (2015), "Relationship between Organisational Commitment and Demographic Variables: Evidence from a Commercial Bank in Ghana", **American Journal of Industrial and Business Management**, 5, 769-778.
- Akatan, Coşkun Can ve Tutar, Hasan (2006), "Organizasyonlarda Kurallar Ve Kurumlar: Kurumsal Kültür", **Kurumsal Araştırmalar Serisi, SPK Yayını**, 3.
- Aksoy, Ali ve Yılmaz, Onur (2016), "Örgütsel Bağlılıkta Yan Bahisler Yaklaşımı: İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile Yan Bahisler Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **International Journal of Academic Value Studies**, 2(6), 73-83.
- Aladağ, Soner ve Kuzgun, Pınar (2015), "Sınıf Öğretmeni Adaylarının 'Değer' Kavramına İlişkin Metaforik Algıları", **Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (29), 163-193.
- Allen, Natalie ve Meyer, John (1984), "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, 69(3), 372-378.
- (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", **Human Resource Management Review**, 1(1), 61-89.
- (1997), "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application", Sage Publications.
- (1990), "The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1-18.
- Alparslan, Ali Murat (2017), "Bireysel ve Sosyal Başarı Motivasyonunu Açıklayan Temel Değerler: Bir Alan Araştırması", **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2 (17), 133-151.
- Altunel, M.C. (2009), "Yerel halkın turizmin gelişmesine verdiği desteği etkileyen faktörlerin sosyal değişim teorisi açısından incelenmesi: Alaçatı örneği", Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Angle, Harold ve Perry, James (1981), "An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness". **Administrative Science Quarterly**, 26, 1-14.
- Ap, John (1992), "Residents perceptions on tourism impact", **Annals of Tourism Research**, 19(4), 665-690.

- Atay, Selim (2003), “Türk Yönetici Adaylarının, Siyasal ve Dini Tercihleri İle Yasam Değerleri Arasındaki İlişki”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, 1(3), 87-120.
- Avcı, Ebru (2011), **İlköğretim sosyal bilgiler öğretmenlerinin karakter eğitimine dair öz-yeterliklerinin incelenmesi**, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi-Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, Semra (2008), **Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümü Öğrencilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Bu Düzeylerin Akademik Başarılarıyla İlişki**, Ankara Üniversitesi- Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, Mustafa (2003), “Gençliğin Değer Algısı”, **Değerler Eğitim Dergisi**, 1(3), 122.
- Babadağ, Mustafa (2015), “Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6(2), 313-332.
- Bal, Vedat (2014), “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa’daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6(1), 1-9.
- Balay, Refik (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, 1. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Bandura, Albert (1977), “Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change”, **Psychological Review**, 84(2), 191-215.
- Barutçugil, İsmet (2006), **“Yöneticinin Yönetimi,”** Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bayar, Levent Serhat (2016), “Demografik Faktörlerin İş Değerleri Üzerine Etkisi; İşçi Sendikaları Üzerine Bir Araştırma Bay”, **Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(1), 37-67)
- Bayrak Kök, Sabahat, (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 20(1), 291-310.
- Bayram, Levent (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, 59, 125- 139.
- Bayram, Nuran ve Ceylan, Canan (2006), “Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 20 (1), 105-120.
- Baysal, Ayşe Can ve Paksoy, Mahmut, (1999), **“Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”** İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 28(1)1999, 7-15.
- Becker, Howard S. (1960), “Notes on the Concept of Commitment”, **The American Journal of Sociology**, 66(1), 32-40.

- Biggio, Gianluca ve Cortese, Claudio (2013), “Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context. International journal of qualitative studies on health and well-being”, **International Journal of Qualitative**, 8(2), 1-34.
- Bilgiç, Hasan Fikri (2017), “**Örgütsel Bağlılık - İş Tatmini İlişkisi**”, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bircan, Hasan (2015), “Felsefede Değer(Ler) Problemi” Bircan, Hasan ve Dilmaç, Hüseyin Bülent (ed) “**Değerler Bilançosu. Felsefe, Sosyoloji, Kamu, Eğitim**”, içinde 11-35, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Blankenship, Kevin L, vd. (2012), “Circumventing Resistance: Using Values to Indirectly Change Attitudes”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 3(4) 606-621.
- Bolat, Oya İnci ve Bolat, Tamer (2008), Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11(19), 75-94.
- Bozkurt, Veysel (2010), **Değişen Dünyada Sosyoloji**, 5.Baskı, Bursa, Ekin Yayınevi, 93-94.
- Buchanan, Bruce (1974), Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, **Administrative Science Quarterly**, 19, 533-546.
- Cable, Daniel M, ve Judge, Timothy A. (1995), “The Role of Person-Organization Fit in Organizational Selection Decisions”, **Department of Human Resource Studies Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University**, 95-07, 1-30.
- Cadwell, David vd. (1990), “Building Organizational Commitment: A Multifirm Study”, **Journal of Occupational Psychology**, 63, 245-261.
- Chiu, Shan Kou (2005), “The linkage of job performance to goal setting, work motivation, team building, and organizational commitment in the High-tech Industry in Taiwan (China)”, **Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences**, 65(12-A), 130-142.
- Coşkun, Gül ve Akıncı Vural, Berri (2007), **Örgüt Kültürü**, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, İzmir.
- Çakır, Abdullah (2007), **İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalışkur, Ayşem ve Aslan, A. Esra (2013), “Rokeach Değerler Envanteri Güvenirlilik ve Geçerlilik Çalışması”, **Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute**, 16 ( 29), 81-105.
- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz, (2005), “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 6 (2), 23-39.

- Çerçi, Soner (2013), **İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çiftıldız, Kemal (2015) **İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Doğu Marmara İSO 500 Firma Örneği**, Doktora Tezi, Sakaya Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çoban, Ülkü (2011), **İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi ve Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çökük, Sema (2013), **Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi -Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, Güner (2004), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, **Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6(2).
- Çöl, Güner ve Gül, Hasan (2005), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 19(1) 291-306
- Çöllü, Ersan Fazıl ve Öztürk, Yunus Emre (t.y.), “Örgütlerde İnançlar-Tutumların Tutum Ölçüm Yöntemleri ve Uygulama Örnekleri Bu Yöntemlerin Değerlendirilmesi” **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Meslek Yüksek Okul Dergisi**, 373-404
- Deci, Edward (1972), “The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation”, **Organizational Behavior And Human Performance**, 8, 217-229.
- Değirmencioğlu, Yavuz (2009), **Özel ve Resmi Ortaöğretim Kurumları İle Dershanelerde Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin İş Değerlerinin Çok Boyutlu Olarak İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirbaş, İhsan (2017), **Türk Havacılık Sektöründe Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirbulat, Gudu ve Bozok, Düriye (2015), “Presenteeism (İşte Varolamama) ile Yaşam Doyumu, Fiziksel ve Ruhsal İyilik Halinin Etkileşimine Yönelik Seyahat Acentası İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 16 (27), 7-13.
- Demirel, Erkan ve Turan Çakınberk, Arzu (2010), “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (24), 103-119.

- Demirel, Yavuz ve Goc, Kubilayhan (2013), “The Impact of Organizational Commitment on Knowledge Sharing”, **Annual International Interdisciplinary Conference**, 954-963.
- Dewydar, Nabawy Saleh (2015), “The Optimum Relationship between Managers and Employees”, **International Journal of Business and Social Science**, 6(8), 135-142.
- Doğan, Şengül Ebru (2013), **Örgütsel Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Türkmen Kitabevi. İstanbul.
- Dose, Jennifer (1997), Work Values: An Integrative Framework and Illustrative Application To Organizational Socialization, **Journal of patinnal and Organazational Psychology**, 70, 219-240.
- Durna, Ufuk ve Eren, Veysel (2005), Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (2), 210-219.
- Ekşi, Halil vd. (2008), “Bireysel Değerler Envanteri’nin Dilsel Eşdeğerlik Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, (27), 15-38.
- Elizur, Dov (1984). “Facets Of Work Values: A Structural Analysis Of Work Outcomes”, **Journal Of Applied Psychology**, 69(3), 379-389.
- Elizur, Dov vD. (1991) “The Structure of Work Values: A Cross Cultural Comparison”, **Journal of Organizational Behavior**, 12, 21-38.
- Elizur, Dov ve Koslowsky, Meni (2001), “Values and Organizational Commitment”, **International Journal of Manpower**, 22 (7), 593-599.
- Elizur, Ddov ve Sagie, Abraham (1999), “Facets of Personal Values: A Structural Analysis of Life and Work”, **Appled Psychology: An International Review**, 48 (1), 73-87.
- Erbaş, Ahmet Akif (2018), “Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Değer Yargılarının İncelenmesi”, **International Journal of Education Technology and Scientific Researches**, Issue, 5, 58-73.
- Ersoy, Sevdije ve Bayraktaroğlu, Serkan (2015), “Örgütsel Bağlılık”, Özler, derya Ergun, (ed), **“Örgütsel Davranışta Güncel Konular”**, 1-16, 3. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Etzioni, Amitai (1961), A Comparative Analysis of Complex Organizations:On Power, Involvement, and Their Correlates, New York, Free Press.
- Fassio, Davide (2010), “How to Distinguish Norms from Values”, **University of Geneva**,196-209.
- Fındıklı, Mine Afacan (2013), **İş Değerleri ve Çalışma Hyatına Yansımaları**, 1. Baskı, Beta, İstanbul.
- Fitcher, Josep (1990), **Sosyoloji Nedir** (Nilgün Çelebi), Anı Yayıncılık, 3. Baskı.

- Girgin, Sinan ve Demir, Tanju (2017), “Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıları”, **Uluslararası Bilimsel Araştırmaları Dergisi**, 3(1), 12-24.
- Gorsuch, Richard (1970), “Rokeach's Approach to Value Systems and Social Compassion”, **Review of Religious Research**, 11(2), 139-143.
- Greenberg, Jerald (1987), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **Academy of Management Review**, 12(1), 9-22.
- Griffin, Marie ve Hepburn, John (2005), “Side-Bets and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers”, **Journal of Criminal Justice**, 33(6), 611-625.
- Güçlü, Hatice (2006), **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü, Nezahat ve Okçu Veysel (2015), “İlköğretim Öğretmenlerinin Etkili Takım Çalışmasına İlişkin Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, **YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi**, 12(1), 49-69.
- Gül, Hasan (2002) “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi” **Ege Akademik Bakış**, 2(1), 37-56.
- Gül, Ramazan (2013), **Bir Değer Eğitimi Olarak İlköğretim Döneminde Doğruluk Eğitimi**, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündoğan, Tamer (2009), “**Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması**”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Gündoğdu, Ahmet (2010), “Değerlerle Yaşamak”, **Eğitim Bakış, Eğitim-Öğretim Ve Bilim Araştırma Dergisi**, 6(8), 1-3.
- Hawkins, Wilbert D. (1998), **Predictors Of Affective Organizational Commitment Among High School Principals**, Doktora Tezi, Virginia Polytechnic Institute And State University.
- Hofstede, Geert, vd. (2010), “**Cultures and Organizations: Software of the Mind**”, 3. Baskı, McGraw-Hill, USA.
- Hrebianak, Lawrence ve Alutto, Josep (1972), “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, 17(4), 555-573.
- İçli, Gönül (2002), **Sosyolojiye Giriş**, Anı Yayıncılık, Ankara
- İnce, Mehmet ve Gül, Hasan (2005), **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, , 1.Baskı, Çizgi Kitabevi, Ankara

- İslamoğu, Hamdi ve Alniaçık, Ümit (2014), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Jaros, Stephen J. vd. (1993), “Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment On The Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models”, **Academy of Management Journal**, 36(5), 951-995.
- Kahtani, Al Ali (2013), “Leader Charisma, Employee Organizational Commitment, and Organizational Change: A Proposed Theoretical Framework”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 3(5), 377-399.
- Kang, Inwon, vd.(2004) “Investigation of Line Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map”, **Computers in Human Behavior, Academy of Management Journal**, 199-298.
- Kanter, Rosabeth Moss (1968), “Commitment and Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities” **American Sociological Review**, 33(4), 499-517.
- Karataş, Ahmet (2016), “Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma (Kurum Değiştirme) Niyeti İlişkisi”, **Akademik Bakış Dergisi**, 53, 71-83.
- Karataş, Süleyman ve Güleş, Hatice (2010), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 3(2), 74-89.
- Kaur, Kanwaldeep (2010), “Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry”, **International Journal of Business and Management**, 5 (12), 141-152.
- Kaya, Ahmet vd. (2014), “Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetmelik Etkililik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki”, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 15(2), 79-97.
- Kaye, Beverly L.ve Evans, Sharon J. (2014), **Love’Em Or Lose’Em: Getting Good People To Stay - 26 Engagement Strategies For Busy Managers**, 5. baskı, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Koç, Hakan (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(28), 200-211.
- Kubat, Umut ve Kuruüzüm, Ayşe (2010),” İş Değerleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Yapısal Denklem Modelleme Yaklaşımı”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15(3), 487-505.
- Küçüközkan, Yasemin (2014), “Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, **Munich Personal RePEc Archive**, 14-36.



- Lam, Jim ve Rahma, Rahya (2014), **Top Management Commitment to Lean - The Effects of Side-Bets on the Implementation's Success**, Yüksek Lisans Tezi, Halmstad Üniversitesi.
- Lin, Chien-Hung ve Wang, Wen-Cheng (2012), "The Relationship between Affective and Continuance Organizational Commitment", **Journal of Asian Business Strategy**, 2(5), 89-94.
- Luthans, Fred, vd. (2006). Developing The Psychological Capital of Resiliency, **Human Resource Development Review**, 5(1), 25-43.
- Lyons, Sean (2003), "an exploration of generational values in life and at work", **Carleton University Eric Sprott School of Business**.
- Mathieu, John. E. ve Zajac, Deniz. M. (1990). "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment" **Psychological Bulletin**, 108(2), 171-194.
- Meyer, John P. ve Parfyonova, Natalya M. (2010), "Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and reconceptualization", **Human Resource Management Review**, 20 (4) 283-294.
- Meyer, John P. vd. (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, 61, 20-52.
- Meyer, P. John ve Herscovitch, Lynne (2001), "Commitment in the workplace: toward a general model" **Human Resource Management Review**, 11(3), 299-326.
- Migration Working Papers, No. 158, Meyer, John ve Maltin, Elyse (2010), "Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical", **Journal of Vocational Behavior** 77, 323–337.
- Morrow, Paula C. (1983), "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", **Academy of Management Review**, 8, 486-500.
- Mowday, Richard.T vd. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 14, 224-247.
- Mowday, Richard.T vd. (1982), "Employee-Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover", **Academic Press. In Reichers, A.E. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review**, 10(3), 465-476.
- Nikbin, Davoud vd. (2010). "A review paper on organizational culture and organizational performance", **International journal of business and social science**, 1(3) 26-46.

- Noe, Raymond (2010), **Employee Training and Development**, 5. Baskı, The McGraw-Hill Companies, New York.
- Nordlund, Annika (2009), “Values, attitudes, and norms. Drivers in the Future Forests context”, Future Forests Working Report.
- O’Reilly, Charles (1989), “Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations, Psychological Dimensions of Organizational Behavior”, **California Management Review**, 9-25.
- O’Reilly, Charles ve Cadwell, David (1981), “The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification”, **Administrative Science Quarterly**, 26 (4), 597-616.
- Oliver, Nick (1990), Rewards, Involvements, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development, **Journal of Occupational Psychology**, 63, 19-31.
- Onay Özkaya, Meltem vd. (2006), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi**, 13 (2), 77-96.
- O’Reilly, Charles ve Chatman, Jennifer, (1986), “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, 71 (3), 492-499.
- Özcan, Esen Burcu (2008), **Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme**, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özen, Yener (2012), “Değerlerin Kişilik ve Kişilik Kazanımındaki Rolü”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 1(4), 167-181.
- Özkan, Saynur (2010), **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığı ve İş Değerleri**, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özmete, Emine (2008), **İş Yaşamında Değerler**, 1.Baskı, Kedim Yayıncılık, İstanbul.
- Öztürk, Muhammed (2013), **Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Palmiano, Dariel A. (2017), “Teamwork Atmosphere and Employees’ Organizational Commitment”, **Manuscript received January**, 59-64.
- Patchen, Martin (1970), **Participation Achievement and Involvement in the Job**, Prentice Hall, Engewood Cliffs.

- Penley, Larry E. ve Gould, Sam (1988), "Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, 9(1), 43-59.
- Porter, Lyman W. vd. (1973), "Organizational Commitment, Job Satisfaction And Turnover Among Psychiatric Technicians" **University of California Graduate School of Administration Irvine California**.
- Putti, Joseph M. vd. (1984), "Work Values and Organizational Commitment: A Study in the Asian Context" **Human Relations**, 42(3), 275-288.
- Quintini, Glenda (2014), "Skills at Work: How Skills and their Use Matter in the Labour Market", **OECD Social, Employment and Migration Working Papers**, (158), 3-62.
- Randall, Donna (1987), "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", **The Academy of Management Review**, 12(3), 460-471.
- Reichers, Arnon E.(1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management Review**, 10(3), 465-476.
- Ros, Maria vd. (1999), "Basic Individual Values, Work Values, and The Meaning Of Work" **Applied Psychology: An International Review**, 48 (1), 49-71.
- Rotundo, Maria ve Sackett, Paul R. (2002), "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach", **Journal of Applied Psychology**, 87(1), 66-80.
- Saçcan, Ahmet (2013), **Özel Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatminleri Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Etkileşim İle İlgili Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Salancik, Gerald ve Pfeffer, Jeffrey (1979), "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design Authors" **Administrative Science Quarterly**, 23(2), 224-253.
- Sargut, Selami (2015), **"Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim"**, 4. Baskı, Ankara, İmge Kitabevi.
- Schwartz, Shalom (2012), "An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values", **Online Readings in Psychology and Culture**, 2(1), 3-20.
- Schwartz, Shalom ve Boehnke, Klaus (2004), "Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis", **Journal of Research in Personality** 38, 230-25.
- Schwartz, Shalom (1992) "Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries". In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press, 25, 1-65.

- Sıgı, Ünsal (2007), “Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)**, 28, 1-14.
- Silah, Mehmet (2005), **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, 2.Baskı, Ankara, Seçkin.
- Singh, Shib Kumari ve Jaiswal, Gaurav (2016), “Identifying The Relationship Between Job Satisfaction, Work Value and Organizational Commitment in Indian Context”, **Delhi Business Review** 17(1), 45-53.
- Smitchts, Neal ve Noe, Raymond (1986), “The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of a Model”, **Personnel Psychology**, 38, 497-523.
- Steers, Richard (1977), “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, 22(1), 46-56.
- Şahin, Ali (2004) “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11, 523-547.
- Şencan, Nazlı vd. (2013), “Sağlık Çalışanları ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları”, **Marmara Pharmaceutial Journal**, 17, 104-112.
- Şimşek, Bahadır (2013), **Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi - Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Tak, Bilçin ve Çiftçioğlu, B. Aydem (2009), “Üç Boyutlu Mesleki Bağlılık Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, 10(1), 35-54.
- Tella, Adeyinka (2007), “Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria”, **Library Philosophy and Practice**, (118), 1-16.
- Töremen, Fatih ve Akdemir, Duygu Arzu (2007), “Eğitim Örgütlerinin Kişiliğine Uygun Paradigma: Değerlerle Yönetim”, **e-Journal of New World Sciences Academy**, 2(4), 353-366.
- Tuncay, Suavi (2002) “İnsan Davranışlarının Ekolojik Sisteme Etkilerinin Çevre Psikolojisiyle Örtüştürülmesi”, **Muğla Üniversitesi - SBE Dergisi**, 7, 155-168.
- Türkay, Oğuz ve Akgöz, Erkan (2016), “Yaşam Değerleri İle İş Değerleri Arasındaki Etkileşim”, **Otel Çalışanları Örneği, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 7 (14).
- URL Parsons, Tallcot (1951), “The social system” **the Free Press of Glencoe**.  
<https://archive.org/details/socialsystem00pars/page/n15>, (7/5/2018)
- Uslu, Ahmet (2012), **Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Usta, Işıl ve Küçükaltan, Derman (2012), “Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2(1), 71-89.
- Uygur, Akyay (2015), **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, 1. Baskı, Kitap Barış. Ankara.
- Vance, Robert (2006), **Employee Engagement and Commitment**, SHRM Foundation.
- Varoğlu, Demet (1993), **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kurumlarına Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Varol, Fatih (2017), “Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Olan Etkisi: İlaç Sektörü Örneği” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (38), 200-208.
- Wasti, Arzu, (2002), “Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context”, **International Journal of Intercultural Relations**, 26, 525-550.
- White, Christopher (2006), “Towards An Understanding of The Relationship Between Work Values and Cultural Orientations”, **Hospitality Management**, 25(2006), 699–715.
- Wiener, Yoash (1982), “Commitment in Organizations: A Normative View”, **Academy of Management Review**, 7(3), 418-428.
- Wolowska, Agata (2014), “Determinants of Organizational Commitment”, **Human Resources Management & Ergonomics**, 8(1), 129-146.
- Wong, Anthony ve Tong, Canon (2014), “Evaluation of Organizational Commitment Models and their Components in Asian Cities. International Journal of Human Resource Studies”, **International Journal of Human Resource Studies**, 4(2), 66-96.
- Yazıcı, Mehmet (2014), Değerler ve Toplumsal Yapıda Sosyal Değerlerin Yeri, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 24(1), 209-223.
- Yenihan, Bora, (2014), “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4 (2), 170-178.
- Yücel, Cemil ve Karataş, Ebru (2009), “Eğitim Yöneticilerinin Benimsedikleri İş Değerleri” **Ege Eğitim Dergisi** 10 (2), 70-101.
- Zaitouni, Michel (2013), “Do we really behave the same way? Assessing the three dimensions of organizational commitment as antecedents of human resource practices in a non-western context” **International Journal of Business and Social Research**, 3(5), 256-280.
- Zengin, Mahmut (2017), “Herkes İçin Geçerli Uygun Değerleri Belirlemek ve Öğretmek Mümkün mü? Değer Eğitimi Yaklaşımları Bağlamında Bir Değerlendirme”, **Sakarya University Journal of Education**, 7(2) , 432-445.

Zincirkıran, Mustafa vd. (2015), “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, 5(52), 59-71.





**EKLER**

**Ek-1**

## **ANKET FORMU (TÜRKÇE)**

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda “İş Değerlerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Türk ve Gürcü Çalışanların Karşılaştırılması” adlı yüksek lisans tezi ile ilgili olarak hazırlanmıştır.

Soruları cevaplarken göstereceğiniz samimiyet mevcut durumun ortaya konulmasında önemlidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlara göre topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle ankete isim yazmanıza gerek yoktur. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

Dr.Öğr. Üyesi Nihan BİRİNCİOĞLU

İrina DZİRKVADZE

- 1. Cinsiyetiniz:** Kadın ( ) Erkek ( )
- 2. Yaşınız:** 18- 25 ( ) 36-45 ( ) 26-35 ( ) 45 yaş ve üzeri ( )
- 3. Medeni Durumunuz:** Evli ( ) Bekâr ( )
- 4.Eğitim Düzeyiniz:** İlk Öğretim ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisansüstü ( ) Lisans ( )
- 5. Kurumunuzdaki Görev Süreniz:** 1 yıldan az ( ) 7-9 yıl ( ) 1-3 yıl ( ) 9 yıl ve üzeri ( )  
4-6 yıl ( )



Aşağıda kurumumuza ilişkin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen soruların yanındaki bölümde X işareti koyarak her ifadeye katılma derecenizi belirleyiniz. Her ifade için sadece bir seçenek işaretlemeniz ve cevapsız soru bırakmamanız gerekmektedir.

	<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>Hiç katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen katılıyorum</b>
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
2	Kurum dışındaki insanlarla, kurumum hakkında konuşmak beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
3	Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
4	Başka bir kuruma, buraya olduğu kadar kolayca uyum sağlayabileceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissediyorum.	1	2	3	4	5
6	Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
7	Bu kurumda görev yapıyor olmamın benim için çok kişisel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
8	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
9	Eğer başka bir iş bulmadan bu kurumdan ayrılırsam, ne yapabileceğim konusunda endişe duyuyorum.	1	2	3	4	5
10	Bu kurumdan ayrılmayı istesem bile, şu an buradan ayrılmak benim için çok zor.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım kurumdan şu anda ayrılırsam, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenir.	1	2	3	4	5
12	Şu anda bu kurumdan ayrılmak bana çok pahalıya mal olur.	1	2	3	4	5
13	Şu anda, bu kurumda kalmak benim için bir istekten çok zorunluluktur.	1	2	3	4	5
14	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15	Bu kurumdan ayrılmış olsaydım karşılaştığım önemli sonuçlardan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu.	1	2	3	4	5

	<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>Hiç katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen katılıyorum</b>
16	Çalıştığım birime kendimi fazlasıyla adadığım için başka yerde çalışmayı düşünemem.	1	2	3	4	5
17	Zamanımızda bireylerin çalıştıkları yerleri çok sık değiştirdiklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18	Kişilerin her zaman çalıştıkları işe sadakat göstermek zorunda olduklarına inanıyorum.	1	2	3	4	5
19	Sıklıkla iş değiştirmeyi gayri ahlaki buluyorum.	1	2	3	4	5
20	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri bu kurumda bana sağlanan olanaklardan memnun olmamdır.	1	2	3	4	5
21	Benim için avantajlı olsa da, şu anda bu kurumdan ayrılmak istemiyorum.	1	2	3	4	5
22	Bana bir kuruma sadık kalmanın değerine inanmam gerektiği öğretildi.	1	2	3	4	5
23	İnsanların kariyer hayatının çoğunu aynı kurumda geçirdikleri eski dönemler bence şimdikinden daha iyidir.	1	2	3	4	5
24	Uzun süre aynı kurumda çalışarak o kurum ile kimliğimin özdeşleştirilmesinin mantıklı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadeler iş değerleri ile ilgilidir. Lütfen ifadelerin yanındaki bölümde X işareti koyarak bu iş değerlerinin sizin için önem düzeylerini belirterek cümleleri tamamlayınız.

	<b>İş Değerleri</b>	<b>Hiç önemli değil</b>	<b>Önemli değil</b>	<b>Kısmen önemli değil</b>	<b>Önemli</b>	<b>Çok önemli</b>
1	İşimi yapabilmek için bana gerekli bilginin sağlanması	1	2	3	4	5
2	Becerilerimi geliştirebilmem için eğitim olanaklarının sağlanması	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım işletmenin benim performansıma yönelik zamanında ve yapıcı geribildirim veren bir yönetime sahip olması	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım işletmede düşünceli ve destekleyici bir yöneticiyle çalışma olanağının olması	1	2	3	4	5
5	Teknik olarak yetkin bir yöneticiyle çalışma olanağının olması	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım işletmede iyi yapılan bir işin takdir edilmesi	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım işletmede program ve uygulamaların adil ve tarafsız bir şekilde yönetildiği bir çalışma ortamının sağlanması	1	2	3	4	5
8	Yaşam koşullarıma uygun çalışma saatlerini içermesi	1	2	3	4	5
9	Özel hayatım, ailem ve iş hayatım arasında denge kurmama izin vermesi	1	2	3	4	5
10	Kişisel gereksinimlerimi karşılayacak avantajlara sahip olması (örneğin tatil, sağlık güvencesi, emeklilik vb.)	1	2	3	4	5
11	İyi bir maaş sağlanması	1	2	3	4	5
12	İş güvencesi sağlanması	1	2	3	4	5
13	Başkalarına bağlı kalmadan bağımsız şekilde çalışmaya imkân sağlanması	1	2	3	4	5
14	Eğitim ve deneyimle geliştirdiğim yeteneklerimi kullanabileceğim bir iş olması	1	2	3	4	5
15	Sanatsal ve bilimsel etkinliklere teşvik etmesi	1	2	3	4	5
16	İşimin ilginç, heyecan verici ve cazip bir iş olması	1	2	3	4	5
17	Çalışma etkinliklerinde zenginlik ve farklılık sunması	1	2	3	4	5
18	Yeni bilgiler elde etme ve sürekli öğrenme fırsatı vermesi	1	2	3	4	5
19	Özgün fikirlere ve yaratıcılığa imkân tanınması	1	2	3	4	5

	<b>İş Değerleri</b>	<b>Hiç önemli değil</b>	<b>Önemli değil</b>	<b>Kısmen önemli değil</b>	<b>Önemli</b>	<b>Çok önemli</b>
20	Yeteneklerimi zorlayan proje ve görevler üzerinde çalışma imkânı sağlaması	1	2	3	4	5
21	Kariyerimde ilerleme imkânı sunması	1	2	3	4	5
22	Ahlaki değerlerimle tutarlı olması	1	2	3	4	5
23	İşimi nasıl yapacağıma ve zamanımı nasıl harcayacağıma karar verme özgürlüğümün olması	1	2	3	4	5
24	Yaptığım işin topluma bir katkısının olması; bir fark yaratması	1	2	3	4	5
25	İnsanlara yardım etme fırsatı vermesi	1	2	3	4	5
26	Arkadaşlık kurabileceğim uyumlu ve dost canlısı iş arkadaşlarıyla çalışma imkânı sağlaması	1	2	3	4	5
27	Canlı ve eğlenceli bir ortam sunması	1	2	3	4	5
28	Sosyal etkileşime olanak tanıyan bir iş olması	1	2	3	4	5
39	İşimin kurum için önemli bir iş olması	1	2	3	4	5
30	İşimin kurumsal çıktılar üzerinde bir etkiye sahip olması	1	2	3	4	5
31	İnsanların saygı duyduğu prestijli bir iş olması	1	2	3	4	5
32	Bana diğer çalışanların işlerini planlayabilme ve yönetebilme yetkisini veriyor olması	1	2	3	4	5

Ek-2

ANKET FORMU (GÜRCÜCE)

ანკეტა

ანკეტა მომზადდა კარადენიზის ტექნიკური უნივერსიტეტის, სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის სამაგისტრო თემისათვის „სამუშაო ღირებულებების ზემოქმედება მომუშავეთა ორგანიზაციისადმი ლოიალობაზე: თურქ და ქართველ მომუშავეთა შედარება.

არსებული მდგომარეობის შესაბამისი შედეგის მისაღებად თქვენი გულახდილი პასუხები ძალიან მნიშვნელოვანია. კვლევა განკუთვნილია მხოლოდ და მხოლოდ საგანმანათლებლო მიზნებისათვის, მიღებული მონაცემების ანალიზი ხდება ჯგუფურად ამიტომაც სახელის, გვარის, ორგანიზაციის მითითება არ არის საჭირო, შესაბამისად დაცული იქნება ანონიმურობაც. წინასწარ მადლობას გიხდით კვლევაში მონაწილეობის მიღებისათვის. გისურვებთ წარმატებებს.

მასწ. კავშირის წევრი დოც. ნიჰან ბირინჯიოღლუ სტუდ. ირინა ძირკვაძე

I ნაწილი

1. სქესი მდედრობითი ( ) მამრობითი ( )
2. ასაკი 18- 25 ( ) 36-45 ( ) 26-35 ( ) 45 წლის და მეტი ( )
- 3.ოჯახური მდგომარეობა: დაოჯახებული ( ) დასაოჯახებელი ( )
4. განათლების მდგომარეობა: 9 კლასი ( ) საშუალო სკოლა ( ) ბაკალავრი ( )  
პროფესიული ( ) მაგისტრატურა ( )
5. ამ ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობა: 1 წელზე ცოტა ( ) 7-9 წელი ( )  
1-3 წელი ( ) 4-6 წელი ( )  
10 წელზე მეტი ( )

## II ნაწილი

ქვემოთ მოცემულია კითხვები, რომლებითაც შესაძლებელია განვსაზღვოთ ორგანიზაციაში სამუშაოს გაგრძელების სურვილი. გთხოვ დაუსვათ X ნიშანი თქვენთვის შესაბამის პასუხების გრაფაში. გთხოვთ ნუ დატოვებთ პასუხგაუცემელ კითხვას.

ორგანიზაციული ლოიალობა		საერთოდ არ ვემხრობი	არ ვემხრობი	გადაწყვეტილების მიღება რთულია	ვემხრობი	მთლიანად ვემხრობი
1	ჩემი კარიერის დარჩენილი ნაწილს ამ ორგანიზაციაში თუ გავატარებ ბედნიერი ვიქნები.	1	2	3	4	5
2	ორგანიზაციის გარეთაც კი ორგანიზაციის შესახებ საუბარი მსიამოვნებს.	1	2	3	4	5
3	იმ ორგანიზაციის პრობლემები რომლებშიც მე ვმუშაობ, საკუთარ პრობლემებად მიმაჩნია.	1	2	3	4	5
4	ვფიქრობ, რომ სხვა ორგანიზაციაზეც იმდენად ვიქნები დამოკიდებული, როგორც ორგანიზაციაზე რომელშიც ახლა ვმუშაობ.	1	2	3	4	5
5	საკუთარ თავს ამ ორგანიზაციის წევრად ვგრძნობ.	1	2	3	4	5
6	ამ ორგანიზაციაზე ემოციურად ვარ დამოკიდებული.	1	2	3	4	5
7	ეს ორგანიზაცია ჩემთვის პირადული მნიშვნელობისაა.	1	2	3	4	5
8	ამ ორგანიზაციის მიმართ ძლიერი მიკუთვნების გრძნობა გამაჩნია.	1	2	3	4	5

ორგანიზაციული ლოიალობა		საერთოდ არ ვემხრობი	არ ვემხრობი	გადაწყვეტილებების მიღება	ემხრობი	მთლიანად ვემხრობი
9	სხვა სამსახურის პოვნამდე ამ სამსახურის მიტოვებას არ ვაპირებ.	1	2	3	4	5
10	ამჟამად ამ ორგანიზაციის დატოვების სურვილი რომც გამაჩნდეს, ეს ჩემთვის ძალიან რთული იქნება.	1	2	3	4	5
11	ორგანიზაციის ახლა დატოვება ჩემს ცხოვრებაზე ნეგატიურ გავლენას მოახდენს.	1	2	3	4	5
12	ამ ორგანიზაციის ახლა დატოვება ძვირი დამიჯდება.	1	2	3	4	5
13	გარდა იმისა რომ ამ ორგანიზაციაში მუშაობა მსურს, აქ მუშაობის საჭიროებასაც ვგრძნობ.	1	2	3	4	5
14	ვფიქრობ რომ ამ ორგანიზაციაში დარჩენის გარდა სხვა არჩევანი არ მაქვს.	1	2	3	4	5
15	ამ ორგანიზაციაში დარჩენის ერთ-ერთი მთავარი განმსაზღვრელი ფაქტორი ჩემს წინ არსებული ალტერნატივების თითქმის არ არსებობაა.	1	2	3	4	5
16	ამ ორგანიზაციაში დარჩენის ერთ-ერთი მიზეზი ის არის ორგანიზაციასთან ერთგულება მაკავშირებს.	1	2	3	4	5
17	ჩემი აზრით დღესდღეობით ადამიანები ძალიან ხშირად იცვლიან სამსახურს.	1	2	3	4	5
18	მე მჯერა რომ ადამიანები ორგანიზაციის ერთგულები უნდა იყვნენ.	1	2	3	4	5
19	ერთი ორგანიზაციიდან მეორეში გადასვლა ჩემთვის ეთიკური არ არის.	1	2	3	4	5
20	ჩემთვის ერთგულება მნიშვნელოვანია და მორალური ვალდებულებაა, ეს არის ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი ამ ორგანიზაციაში მუშაობის გაგრძელებისა.	1	2	3	4	5
21	უკეთესი შემოთავაზების მიღების შემთხვევაშიც ორგანიზაციის დატოვება მართებულად არ მიმაჩნია.	1	2	3	4	5

ორგანიზაციული ლოიალობა		საერთოდ არ გემზრობი	არ გემზრობი	გადაწყვეტილი ბის მიღება	გემზრობი	მთლიანად გემზრობი
22	ორგანიზაციისადმი ერთგულება ღირებულებაა რომლის შესახებაც მუდმივად მესმის.	1	2	3	4	5
23	კარიერული ცხოვრების უმეტესი ნაწილის მხოლოდ ერთ ორგანიზაციაში გატარება ახლანდელ დროსთან შედარებით ძველ დროში უფრო ხშირად შეინიშნებოდა.	1	2	3	4	5
24	ჩემი აზრით იყო კომპანიის “კაცი,, ან კომპანიის “ქალი,, საკმაოდ არალოგიკურია.	1	2	3	4	5



### III ნაწილი

#### სამუშაო ღირებულებები

ქვემოთ მოცემულია ორგანიზაციული ღირებულებების ჩამონათვალი. გთხოვთ თითოეულის გვერდით დასვათ X ნიშანი, თქვენთვის შესაბამისი მნიშვნელობის ხარისხის მიხედვით.

სამუშაო ღირებულებები		საერთოდ არარის მნიშვნელოვანი	არ არის მნიშვნელოვანი	გადაწყვეტილების მიღება რთულია	მნიშვნელოვანია	ძალიან მნიშვნელოვანია
1	შესაძლებლობა ხელი მიგიწვდებოდეთ ინფორმაციაზე, რომელიც აუცილებელია მოვალეობის შესასრულებლად.	1	2	3	4	5
2	მენეჯმენტი, რომელიც ორიენტირებულია პროფესიონალურად და სწორად შეასრულოთ სამუშაო.	1	2	3	4	5
3	გყავდეთ ისეთი მენეჯერი, რომელიც მხარს გიჭერთ თქვენ.	1	2	3	4	5
4	შესაძლებლობა სამუშაო შეასრულოთ კომპეტენტურ მენეჯერთან ერთად.	1	2	3	4	5
5	კარგად შესრულებული სამუშაოსთვის ჯილდოს მიღების შესაძლებლობა.	1	2	3	4	5
6	მენეჯმენტი რომელიც, ორიენტირებულია შექმნას სამართლიანი და მიუკერძოებელი გარემო პროგრამებისა და პროექტების განსახორციელებლად.	1	2	3	4	5

	სამუშაო ღირებულებები	საერთოდ არარის მნიშვნელოვანი	არ არის მნიშვნელოვანი	გადაწყვეტილების მიღება რთულია	მნიშვნელოვანია	ძალიან მნიშვნელოვანია
7	ისეთი სამუშაო საათების არსებობა, რომელიც შეესაბამება თქვენი ცხოვრების პირობებს.	1	2	3	4	5
8	სამუშაო გარემო, სადაც უზრუნველყოფილია წონასწორობის დაცვა პირად ცხოვრებას, ოჯახურ მოვალებებსა და სამსახურებრივ ცხოვრებას შორის.	1	2	3	4	5
9	ავანტაჟები, რომლებიც უზრუნველყოფს ადამიანური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას (შესვენება, დაზღვევა, პენსია).	1	2	3	4	5
10	კარგი ხელფასი.	1	2	3	4	5
11	სამუშაოს სანდოობა.	1	2	3	4	5
12	შესაძლებლობა შეასრულოთ სამუშაო დამოუკიდებლად, მითითები გარეშე.	1	2	3	4	5
13	დამოუკიდებლად მუშაობის შესაძლებლობა	1	2	3	4	5
14	სამუშაო, რომელიც უზრუნველყოფს ცოდნისა და გამოცდილების განვითარებისთვის საჭირო უნარჩვევების გამოყენებას.	1	2	3	4	5
15	ინტელექტუალური სტიმულატორების არსებობა.	1	2	3	4	5
16	საინტერესო სამუშაო.	1	2	3	4	5
17	ცვლილებებითა და სიახლეებით დატვირთული სამუშაო.	1	2	3	4	5
18	შესაძლებლობა მუდმივად მიიღოთ ახალი ინფორმაცია და განათლება.	1	2	3	4	5

	<b>სამუშაო ღირებულებები</b>	<b>საერთოდ არარის მნიშვნელოვანი</b>	<b>არ არის მნიშვნელოვანი</b>	<b>გადაწყვეტილების მიღება რთულია</b>	<b>მნიშვნელოვანია</b>	<b>ძალიან მნიშვნელოვანია</b>
19	შესაძლებლობა გამოთქვათ <b>საკუთარი აზრები</b> და იყოს <b>კრეატიულები</b> .	1	2	3	4	5
20	პროექტების არსებობა, რომლებიც გავალდებულებთ გამოიყენოთ <b>საკუთარი პოტენციალი</b> .	1	2	3	4	5
21	<b>კარიერული წინსვლის</b> შესაძლებლობა.	1	2	3	4	5
22	<b>მორალური ღირებულებების</b> შესაბამისი სამუშაო.	1	2	3	4	5
23	შესაძლებლობა თავისუფლად იმოქმედოთ სამუშაოს შესახებ <b>გადაწყვეტილების მიღებისას</b> .	1	2	3	4	5
24	<b>საზოგადოებისთვის სასარგებლო</b> სამუშაოს შესრულება	1	2	3	4	5
25	ადამიანებისთვის <b>დახმარების</b> გაწევის შესაძლებლობა	1	2	3	4	5
26	ისეთ თანამშრომლებთან მუშაობა, რომლებთანაც შეძლებთ დაამყაროთ <b>მეგობრული ურთიერთობა</b> .	1	2	3	4	5
27	<b>საინტერესო</b> და <b>გასართობი</b> სამუშაო გარემო.	1	2	3	4	5
28	შეასრულოთ სამუშაო, რომელიც მოიცავს სხვადასხვა <b>სოციალურ აქტივობებს</b> .	1	2	3	4	5
29	შეასრულოთ სამუშაო, რომელსაც შეუძლია მნიშვნელოვანი <b>გავლენა</b> მოახდინოს ორგანიზაციაზე.	1	2	3	4	5

	სამუშაო ღირებულებები	საერთოდ არარის მნიშვნელოვანი	არ არის მნიშვნელოვანი	გადაწყვეტილების მიღება რთულია	მნიშვნელოვანია	ძალიან მნიშვნელოვანია
30	შესაძლებლობა ზეგავლენა მოახდინოს ორგანიზაციის შემოსავალზე.	1	2	3	4	5
31	საზოგადოების მხრიდან პატივსაცემი და პრესტიჟული სამსახური.	1	2	3	4	5
32	შესაძლებლობა მართო და დაგეგმო სხვა მომუშავეთა საქმიანობა.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

İrina DZİRKVADZE, 24.01.1993 tarihinde Adjara İli Khulo İlçesinde doğdu. 2003 yılında Dioknisi'n İlköğretim Okulu'nu; 2010 yılında Dioknisi'n Lisesi'ni; 2015 yılında da Shota Rustaveli Devlet Üniversitesi – İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümünü bitirdi. 2016 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programına başladı.

DZİRKVADZE, bekâr olup Gürcüce ve Türkçe bilmektedir.

