



İşletme Araştırmaları Dergisi 3/1 (2011) 89-121

İşletme  
Araştırmaları  
Dergisi  
www.isarder.org

## Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği

*Shaping of Organizational Identification by Organizational Commitment:  
Example of Private Education Institutions in Malatya and Tunceli*

**Arzu ÇAKINBERK**  
Tunceli Üniversitesi  
[acakinberk@tunceli.edu.tr](mailto:acakinberk@tunceli.edu.tr)

**Neslihan DERİN**  
İnönü Üniversitesi  
[nderin@inonu.edu.tr](mailto:nderin@inonu.edu.tr)

**Erkan T. DEMİREL**  
Fırat Üniversitesi  
[edemirel@firat.edu.tr](mailto:edemirel@firat.edu.tr)

### Özet

Bu çalışmada, örgütsel özdeşleşme kavramının örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi araştırılmıştır. Yazında, söz konusu iki kavramın “aynı” kavramlar ve “farklı” kavramlar olduğuna yönelik tartışmalar sürmektedir. Bu çalışma ise “özdeşleşme ve bağlılık kavramlarının farklı kavramlar oldukları” ve “bağlılığın özdeşleşmenin öncülü olduğu” görüşünü benimsemektedir. Bu bakış açısıyla çalışmanın problem cümlesi, “örgütsel bağlılık örgütsel özdeşleşmesinin belirleyicisi midir?” ve temel hipotezi de “örgütsel bağlılık örgütsel özdeşleşmenin güçlü bir belirleyicisidir” şeklinde belirlenmiştir. Türkçe yazında, iki kavram arasında belirleyiciliği araştıran ve bunların birbirlerinden farklı olduklarını kabul eden araştırma bulgularını içeren yeterli sayıda çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, bu çalışmanın faydalı olacağı ve yazını genişleteceği düşünülmektedir.

Çalışmanın evrenini; Malatya ve Tunceli’de faaliyet gösteren özel eğitim kurumlarında görev yapan 232 öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise 135 öğretmen ve yöneticiden oluşmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Temel hipotezi test etmek ve araştırma sorularına cevap verebilmek için “one sample t”, “korelasyon”, “çoklu regresyon”, “independent samples t” ve “one way anova testlerinden yararlanılmıştır.

Katılımcıların özdeşleşme düzeyleri yüksek bulunmuştur. Bağlılığın boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ortalamaları yüksek iken devam bağlılığı ortalamaları orta düzeydedir. Regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüş ve temel hipotezin kabul edilmesi gerektiği kanaatine varılmıştır. Özdeşleşme ve bağlılık değerlerinin demografik özelliklere göre incelenmesi sonucunda kısmen yazınla uyumlu kısmen yazınla uyumsuz bulgulara da erişilmiştir. Bu durumun, iki kavram arasındaki teorik karmaşanın ölçeklere de yansımından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık, Öğretmenler, Özel Eğitim Kurumları

### **Abstract**

*This study examined the shaping of organizational identification concept by organizational commitment. Discussion continues within the literature on whether these are “different” or “the same” concepts. The present study was conducted in the light of the approach that “Identification and commitment are two different concepts and commitment is a predecessor of identification.” From this point of view, the problem statement of this study was defined as “Is organizational commitment a determiner of organizational identification?” and the main hypothesis was “organizational commitment is a strong determiner of organizational identification”. The Turkish literature lacks a sufficient number of studies analyzing “determiner” relationship between these two concepts and investigating whether these are two different concepts. Therefore, this study is thought to contribute to expanding the related literature.*

*The study population comprised 232 teachers and administrators employed in private education institutions operating in the Malatya and Tunceli Provinces of Turkey. The study sample consists of the 135 teachers and administrator. A questionnaire was used as the data collection tool. To test the main hypothesis and answer the study questions, “single sample t-test”, “correlation test”, “multiple regression test”, “independent samples t-test” and “one-way ANOVA” were conducted.*

*Identification levels of participants were found to be high. Mean affective commitment and normative commitment scores –two dimensions of commitment- among participants were found to be high while their continuance commitment scores were found to be at medium level. The regression model was found to be meaningful and the main hypothesis was suggested to be valid. Examination of identification and commitment values on the basis of demographic characteristics produced findings partially complying with the literature. This may have resulted from a reflection of theoretic confusion between these two concepts in the scales.*

**Key Words:** *Organizational identification, organizational commitment, teachers, private education institutions*

### **GİRİŞ**

Türkiye’de aktif nüfusun yaklaşık % 43’ü\* , AB üyesi ülkelerde aktif nüfusun yaklaşık % 66’si\*\* ve Dünya genelinde ise aktif nüfusun yaklaşık % 61’i\*\*\* istihdam edilmektedir. Dolayısıyla, bir iş yerinde çalışmaktadır. Bu insanlar yaşamları boyunca ortalama 20 ile 30 yıllarını ve haftada ortalama 40 saatlerini işyerlerinde geçirmektedir. Bu kadar uzun süre çalışma hayatında olan bireylerin örgütsel davranışları çok önemlidir. Milyarlarca insanın davranışları, çalıştıkları kurumları doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle yazına bakıldığında çalışanların örgütsel davranışlarını inceleyen çok sayıda çalışmanın yer aldığı görülmektedir.

Küreselleşme süreci içinde, ulusal ya da uluslararası birleşmelerin, satın almaların, stratejik ittifakların çoğalması, sanal organizasyonlarının yaygınlaşması gibi hızla değişen örgütsel çevrede organizasyonlar ve onların çalışanları ile aralarındaki

\* 31.12.2009 itibarıyla TÜİK verisidir. TÜİK’in 2010 yılı öngörüsü ise % 45’dir.

\*\* [http://www.develi.bel.tr/app/index.php?option=com\\_content&task=view&id=959&Itemid=1](http://www.develi.bel.tr/app/index.php?option=com_content&task=view&id=959&Itemid=1), 01.12.2010

\*\*\* 31.12.2008 itibarıyla ILO verisidir. [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09332/09332\(2010-January\).pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09332/09332(2010-January).pdf)

ilişkiler çok daha önemli bir hale gelmiştir. Bugün örgütler, çalışanlarından işyerlerinde istikrarlı şekilde uzun süre çalışmaları, bağlılık ve sadakat duygusu ile hareket etmeleri yönünde davranışlar sergilemelerini hatta çalıştıkları örgütü ile bireysel kimliklerini özdeşleştirmelerini beklemektedir. Başka bir deyişle bireyler örgütlerle aidiyet ihtiyacını gidermek ve belirsizliği azaltmak için özdeşleşirler. Örgütler ise üye özdeşleşmesini güçlendirmek ister, çünkü özdeşleşmenin çalışanların performansları üzerinde olumlu etki yapacağına inanırlar (Tüzün & Çağlar, 2008:1011-1027).

Örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar, kendi istekleriyle örgütlerini destekleyici davranışlara yönelecek ve örgüt yararına gönüllü olarak daha fazla çaba sarf edeceklerdir (Boen ve diğerleri, 2006:547-560). Çalışanların örgütle özdeşleşmeleri, yaptıkları işin onlar için daha anlamlı olmasını sağlamakta ve böylece onları daha fazla motive etmektedir. Özdeşleşmenin sonuçları sadece ekonomik verimliliği artırmaz. Aynı zamanda bireylerin duygusal olarak da kendilerini mutlu hissetmelerini sağlar (Mael & Ashfort, 2001:197-222).

İnsanlar, örgütlerin davranış tarzlarını benimsiyorsa yani kendilerini örgüte bağlı hissediyorsa özdeşleşme var demektir. Özdeşleşme, bir bakıma çekicilik oluşturduğu için bireylere hoşnutluk vermektedir. Ancak, bu çekiciliğin kolayca kaybolabilir olduğu açıktır. Kaybolmadan korunabilmesi ise bireyin kendisini örgüte bağlı hissetmesi ile mümkün olabilir. Çünkü bağlılık, sahibine sorumluluk yüklemektedir. Bağlılık ne kadar güçlü ise özdeşleşme de o kadar güçlüdür (Balay, 2000:100). Ait olma yani bağlanma duygusu özdeşleşme için öncül işlev üstlenmekte ve bireyin kendisini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır (Benkhoff, 1997: 114-131).

Örgütsel özdeşleşme, organizasyona üye olarak bağlanan bireyin, üyeliğinden kaynaklanan kendi düşünceleriyle ilgili kişisel bakış açısıdır. Bir başka ifade ile kişinin kendisini örgütle birlikte algılaması diğer bir ifadeyle örgüte bağlılık hissetmesi ve örgütün başarısını ve başarısızlığını kendisininmiş gibi görmesidir. Bu durumda, örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşmenin ön belirleyicilerinden biri olduğu söylenebilir (O'Reilly & Chatman, 1986:492-499).

Yukarıda ifade edilen görüşlerin ışığında bu çalışmada; örgütsel özdeşleşme kavramının öncüllerinden biri olan örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi araştırılmaktadır. Bu bakış açısıyla çalışmanın problem cümlesi, “örgütsel bağlılık örgütsel özdeşleşmesinin belirleyicisi midir?” şeklinde belirlenmiştir. Dolayısıyla temel hipotez “örgütsel bağlılık örgütsel özdeşleşmenin güçlü bir belirleyicisidir” şeklindedir.

Bu doğrultuda, öğretilerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek, bağlılığın özdeşleşme üzerindeki biçimleyiciliğini ortaya koyabilmek ve hem özdeşleşme hem de bağlılık algılamalarının demografik özelliklerine göre farklı olup olmadığını öğrenebilmek amacıyla gerçekleştirilen çalışmada, öncelikle örgütsel özdeşleşme kavramı ele alınmıştır. Daha sonra örgütsel bağlılık kavramından söz edilmiştir. Akabinde, özdeşleşmenin bağlılık ile biçimlenmesinden bahsedilerek konunun kavramsal çerçevesi ortaya koyulmuştur. Çalışmanın araştırma kısmında; Malatya ve Tunceli’de faaliyet gösteren özel eğitim kurumlarında görev yapan toplam 135 öğretmen ve yöneticiden toplanan veriler ile hipotezler test edilmiştir.

## ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili ilk model, March ve Simon tarafından 1958’de geliştirmiş olmasına rağmen sonraki yirmi yıl süresince bu konuyla ilgili çok az şey yazılmıştır. 1970’lerde Porter ve arkadaşları, tekrar bu kavramın gelişmesinin adımlarını atmışlardır. Özellikle 1980’lerden sonra örgütsel davranış, sosyal psikoloji ve iletişim bilim dallarında örgütsel özdeşleşme kavramını farklı bakış açılarıyla ele alan pek çok çalışma yapılmıştır (Riketta, 2005; De Cremer, 2002; Wiesenfeld ve diğerleri, 1998; Walumbwa ve diğerleri, 2010; Webber, 2011; Carmon ve diğerleri, 2010).

Örgütsel özdeşleşme kavramının farklı tanımları yapılmış olmasına rağmen bu tanımların çoğunda örgütsel özdeşleşmenin “bilişsel bir yapılanma olarak, örgüt ile bireyin değerlerinin uyuşması veya bireyin örgütün bir parçası olma ya da kendini örgütle aynı/ait hissetmesi (Ashforth & Mael, 1989:34)” şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel özdeşleşme; “örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması süreci” olarak da ifade edilmiştir (Ashforth & Mael, 1989:23). Başka bir ifade ile bireyler, örgütle özdeşleştiklerinde bir bakıma kendilerini örgütle kişileştirmektedirler (Mael & Ashfort, 1995:309-333).

Diğer yandan, örgütsel özdeşleşme, çoğu zaman örgütsel bağlılık kavramının yerine kullanılmaktadır. Bazı yazarlar özdeşleşmeyi, bağlılığın bir unsuru olarak değerlendirirken bazı yazarlar ise aynı anlama geldiklerini düşünmektedirler. Riketta (2005:358-384), duygusal bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasında kavramsal bir ilişkinin olduğunu ve uygulamada görülen karışıklıkların bu nedenle yaşandığını iddia etmektedir. Epitropaki & Martin (2005:571) ise aslında bağlılıkta örgütsel değerleri, inançları “kabullenme” var iken özdeşleşmede bu değer ve inançları kabullenmenin de ötesinde “sahiplenme” ve “paylaşmanın” söz konusu olduğunu belirtmektedir.

İlk olarak Kelman (1958), daha sonra O-Reilly ve Chatman (1986), örgütsel özdeşleşmeyi duygusal-motivasyonel bir terim olarak ele almışlardır. Örgütle özdeşleşen bireyin, hissel olarak o örgütte olmaktan mutlu ve tatmin olduğunu, ayrıca uzun süre orada çalışma arzusunda oldukları gibi kavramın duygusal yönüne odaklanmışlardır (Riketta, 2005:360).

Örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili olarak genel kabul görmüş olan yorum, örgütsel özdeşleşmenin bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlardan oluşmuş olmasıdır. Örgüt üyesi, kendini tanımlamada örgütü ne kadar çok kullanırsa, özdeşleşme duygusu o ölçüde güçlüdür ve örgüt içinde bilişsel, duygusal ve davranışsal anlamda kuşatılmış demektir (Tüzün & Çağlar, 2008:1016).

Daha sonraki çalışmalara bakıldığında örgütsel özdeşleşmenin sosyal kimlik teorisi çerçevesinde açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir (Van Dick, 2001:265-283). Sosyal kimlik teorisi bireyin niçin ve nasıl bir iş kimliği yarattığını açıklamaya çalışmaktadır (Walsh & Gordon, 2008:48).

Bu teori; bireyin üyesi olduğu sosyal grupların, bireyin duygu, düşünce ve davranışlarını belirlemede önemli bir etkisi olduğunu öne sürer, kısaca sosyal kimliğin bireyin ait olduğu gruplara bağlı olarak geliştiğini öngörmektedir (Tajfel, 1982:1-39). Bir kişinin bulunduğu grup içerisinde o grubun özelliklerinin, tutum ve davranışlarının, kendisinin sahip olduğu tutum ve davranışlarına ne ölçüde uyum sağladığını açıklanmasına yöneliktir (Yuki, 2003:167-170). Bireyler buldukları toplum içinde

sosyal kimliklerini oluştururken grubu karakterize eden ve diğer gruplardan ayıran inanç, his, tavır, davranış gibi özelliklerden etkilenmektedir.

Sosyal kimlik teorisi, örgütsel özdeşleşmenin hem bilişsel hem de duygusal unsurları birleştirmenin yanı sıra grubu değerlendirme adında üçüncü bir unsuru daha olduğunu savunmaktadır (Ricketta, 2005:360). Bilişsel unsur; “kişinin akılcı bir seviyede kendisini örgütün üyesi olarak kabul etmesi” anlamındadır. Duygusal unsur, “bireyin duygusal/hissel bağlar ile gruba bağlanması” demektir. Son boyut olan değerlendirici boyut ise “bireyin olumlu ya da olumsuz olarak içinde bulunduğu grubu değerlendirmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bazı yazarlar, örgütsel özdeşleşmenin bu üç boyutun yanı sıra davranışsal boyutunun yani örgüt ile birlikte davranma, hareket etme unsurunun da olduğunu savunmaktadırlar (Britt & Ravelo, 2006:38-39).

Özdeşleşme, bireyin örgütle kendini bir olarak algılaması ve örgütün başarı ya da başarısızlığını kendisininmiş gibi yaşaması duygusudur. Bireyin sosyal kimliklerinin bir parçası olarak örgütsel kimliğin bir sonucudur. Çalışanlar örgüt kimliğini, kendi kimlikleri gibi algıladıkları zaman örgütsel özdeşleşme gerçekleşecek, örgüt kimliğini kendi kimlikleri gibi algılamadıklarında da özdeşleşme gerçekleşmeyecektir (Ravishankar & Shan, 2008:223).

Miller ve diğerleri’ne (2000:629) göre özdeşleşme, çalışanların örgütün amaçları ve değerlerindeki benzerlik sahalarını algılamalarını sağlar. Örgütsel amaçları ve faaliyetleri şekillendirme olanağı sunar. Ayrıca özdeşleşme, örgütsel hedefleri ve değerleri kabul ederek belirsizliği azaltır. Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar, örgüt dışındaki insanlarla etkileşimde kendilerini örgütün temsilcisi olarak görme eğiliminde olurlar, stratejik ve iş kararlarına yönelik fırsatlarda kurumun menfaatini önde tutarlar. Örgütün değerlerine ve amaçlarına karşı tavır takınanlardan kendilerini ayırırlar. Örgütleriyle özdeşleşen bireyler pozitif tutumlar geliştirirler (Ann & Boutwell, 2003:3).

Bazı çalışmalarda örgütsel özdeşleşmenin insan kaynakları üzerinde özellikle örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirdiği belirtilmektedir. Örgütü için kendinden beklenenden de daha fazla ekstra çaba sarf etmeye başlayan çalışan işletmenin verimliliğini artıracaktır. Bu sayede örgütün kârlılığı ve çalışan tatmininin yükseldiği, bunun da müşteri tatminini ve sadakatini artırdığı iddia edilmektedir (Britt & Ravelo, 2006:40; Mael & Ashfort, 2001:197) Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin, iş tatmini, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans gibi kavramlarla da yakından ilgili olduğu pek çok çalışma ile ortaya koyulmuştur. Genellikle, örgütsel özdeşleşme ve bağlılık örgüt içinde çalışanların yüksek düzeyli iş tatmininin sonucunun bir parçası olarak görülmektedir (Sluss ve diğerleri, 2008: 458).

Van Knippenberg ve diğerleri’nin (2007: 460), birey ile örgüt arasındaki psikolojik ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan çalışmasında, devamsızlık, işten ayrılma, rol davranışları dışında ekstra rol davranışları sergilemek gibi işle ilişkili davranışlar ile örgütsel özdeşleşme arasında yakın bir ilişkinin olduğunu belirtmektedir. Özdeşleşmenin iş tatmini, işte kalma niyeti ve devamsızlık ile daha az güçlü korelasyonu varken ekstra-rol davranışı ve işe katılım alanlarında ise çok daha güçlü korelasyon olduğu gözlenmiştir. (Ricketta, 2005:373). Bunların yanı sıra örgütsel özdeşleşme, iş ortamında çatışmaları ve işten ayrılmaları azaltır (Olkkonen & Lipponen, 2006:202). Bireyin örgütleriyle ne kadar fazla özdeşleşirse, buna bağlı olarak örgütün görüş açısına ve çıkarlarına daha fazla uygun hareket ettiğini ileri sürülmektedir. Tıpkı

bağlılıkta olduğu gibi bireyler, örgütüyle özdeşleşen çalışanlarda işyerlerinde en yüksek başarıyı göstermek için kolaylıkla motive edilebilirler (Herrbach, 2006:629-643).

Çalışanlar ile örgütleri arasında bir özdeşleşme gerçekleştiğinde iş tatmini, motivasyon, kararlara katılım, uzun ömürlülük ve bağlılığın artması gibi arzu edilen sonuçlar ortaya çıkar (Ann & Boutwell, 2003: 89). O'Reilly ve Chatman (1986:492-499) ise, örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu, bağlılıklarının arttığı ve kendi-imaj algılarını tamamladıklarını iddia etmişlerdir. Özdeşleşme bireyin inançları, duyguları ve tutumlar ile çalışanları birbirine yaklaştırır, örgüte entegre olmalarını sağlar. Bu inanç, duygu ve tutumlar ise işe bağlılık şeklinde davranışlara yansımaktadır.

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık kavramı, gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından pek çok çalışma ile incelenmiş olmasına rağmen üzerinde genel kabul oluşmuş bir tanımı literatürde yer almamaktadır ve çeşitli açılardan kavram kargaşasının hala yaşandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı, son kırk yıl içinde endüstriyel ve örgütsel psikoloji yazınında popülerite kazanmıştır.

Allen ve Meyer (1990:847-859), işletmeye bağlılığı; genel olarak örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma, örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama ve örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık, diğer bir deyişle, örgütün amaç ve değerlerine bağlılık; amaç ve değerler ile ilişkisinde bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden tamamen ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duymasındır (Gürkan, 2006 :27).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işe ve örgüte karşı tutumlarının ve niyetlerinin davranışsal bir göstergesidir (Loke, 2001:193). Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde başarı sağlayacaklar ve sahip oldukları yetenek ve bilgiyi örgüt için kullanacaklardır. Örgütsel bağlılık genel olarak bir çalışanın örgütüyle bütünleşme ve örgütün değerlerini benimseme derecesini ve örgütün bir üyesi olarak kalma istekliliğini ifade etmektedir (Blau & Boal, 1987:290). Örgütsel bağlılığın temelinde iki önemli kavram bulunmaktadır. Bunlar; sadakat ve örgütte kalma eğilimidir. Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelir. Örgütte kalma eğilimi ise duygusal bir yakınlık ve çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalma niyeti olarak açıklanabilir (Uygur, 2007:73-74).

Örgütsel bağlılık, sadece belirli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmanın yanında bireyi örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir (Katz & Kahn, 1977:436). Örgütsel bağlılık, örgütün sahip olduğu özelliklerinin veya örgütün bakış açısının, iş gören tarafından benimsenmesi, bir anlamda özümsemesidir (O'Reilly & Chatman, 1986:493).

Meyer ve Allen (1990; 1991; 1993), uzun yıllar süren çalışmaları sonucunda örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutu olan bir modeli "Örgütsel Bağlılık Modeli" (Three Component Model of Organizational Commitment) geliştirmişlerdir. Bu modele göre;

**Duygusal bağlılık (affective commitment)**, örgütsel amaçlara ve kurallara karşı duyulan saygı, yöneticilere duyulan sevgi ve saygı, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon

ve misyonun paylaşılması ile oluşan bağlılık türüdür (Tutar, 2007:106). Bu bağlılık türü, kişilik özellikleri ile işe ilişkin faktörler arasında tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır (Malhotra ve diğerleri, 2007:2095-2128). Duygusal bağlılığı kuvvetli olan bireyler örgütte kalmaya ihtiyaç duyduklarından değil, “gerçekten kalmak istedikleri, arzu ettikleri” için işlerine devam ederler ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye isteklidirler (Meyer & Herscovitch, 2001:301).

**Devam bağlılığı (continuance commitment)**, çalışanın yapmış olduğu kişisel yatırımlar nedeniyle çalıştığı örgütte kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu yatırımlar; mesai arkadaşlarıyla yakın sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen özel bilgi, tecrübe ve yetenekler şeklinde sıralanabilir (Durna, 2005:211-212). Örgüte devam bağlılığı duyan kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olduğu fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır (Bayram, 2005:133). Devam bağlılığı içten gelen bağlılık değil, dış faktörlere dayalı bağlılıktır ve kişi örgütüyle özdeşim kuramamıştır (Tutar, 2007:106)

Üçüncü boyut olarak **normatif bağlılık (zorunluluk bağlılığı-normative commitment)**, örgüte olan minnettarlık hissini ortaya koyar. Bu bağlılık türü yüksek olan çalışanlar, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasını sağlayan inancına dayanarak, örgütte çalışmayı, kendisi için bir “görev, ahlaki bir sorumluluk” olarak görürler (Dunham ve diğerleri, 1994:370; Allen & Grisaffe, 2001:214). Bu bağlılık türü, bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere sonuçta, güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olanlar, kalmak istedikleri için; güçlü bir normatif bağlılık hissedenler, kalmaları gerektiği için ve güçlü bir devam bağlılığı duyanlar, buna zorunlu oldukları için örgütte kalırlar (Bolat & Bolat, 2008:78).

## **ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA BİÇİMLENMESİ**

Bazı araştırmacılar örgütsel özdeşleşme kavramını örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak ele almışlardır. Örneğin; Balcı (2003:28-29), örgütsel bağlılık ile ilgili olarak üç sonuçtan (aşamadan) bahsetmektedir. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme:

**Uyum:** Örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade etmektedir. Uyum, adanmışlığın ilk aşamasıdır. Uyumda bireyin bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Uyumda bir çıkar ilişkisi bulunmakta olup birey, örgütte diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında kabul etmektedir. Birey beklediği ödeme, yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında uyum göstermektedir.

**Özdeşleşme:** Bağlılığın ikinci aşamasıdır. Bireylerin örgüte ve iş görenlerine yakın olma isteklerine dayalıdır. Özdeşleşmede birey kendini ifade edebilme imkânı yaratıldığı ve insanlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir. Örgütle özdeşleşmiş iş görenin, gönül gücü ve işten doyumunu yüksek, buna karşılık görevi ile ilgili belirsizliğe ve

ikircikliğe karşı hoşgörüsü düşüktür. Örgütle özdeşleşen iş gören, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak benimser. Özdeşleşme, ussal olmaktan çok duygusaldır. İş gören, başlangıçta gereksinimleri karşılandığı, işten doyumunu sağlandığı, içten güdülendiği için örgütüne bağlıyken, giderek bu nedenler ortadan kalktığında da bağlılığını sürdürüyorsa bu bağlılık, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür (Başaran, 2000, 233).

**İçselleştirme:** Bağlılığın son aşamasıdır. Birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur.

Örgütsel özdeşleşmenin pozitif ilişkide olduğu ön belirleyicileri, “destekleyici bir duygusal oluşum, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş benimseme, iş motivasyonu, örgütsel üyelik davranışları, grup içindeki uyum, işbirliği, pozitif çevre ve organizasyona sadakat” olarak sayılabilir. Negatif ilişkide olduğu ön belirleyiciler ise stres ve iş yüküdür. Özdeşleşmenin bu öncülleri bilişsel ve örgütsel seviyelerde incelenebilir (O’Reilly & Chatman, 1986:492-499).

Bu sahadaki özel bir problem, “örgütsel özdeşleşme” ile “örgütsel bağlılığın” birbirlerine çok yakın kavramlar olmalarıdır. Yazında iki kavramın “aynı” ya da “farklı” olup olmadıkları konusunda görüş birliği oluşmamıştır. İki kavramın aslında aynı şeyi ifade ettiklerini aktaran teorisyenler olduğu farklı iki kavram olduklarını iddia eden teorisyenler de bulunmaktadır. Özdeşleşmeyi, örgütsel bağlılığın ayrılmaz bir parçası olarak gören Buchanan, özdeşleşmeyi sadakat ve iş benimseme ile birlikte örgütsel bağlılığın üç bileşkesinden biri olarak tanımlar. Benzer şekilde O’Reilly özdeşleşmeyi, bağlılığın psikolojik temellerinden biri olarak kullanır. Buna göre bağlılık ve özdeşleşmenin benzerliklerinin olduğu görülür (O’Reilly & Chatman, 1986:492-499).

Bununla birlikte örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmenin farklı olarak kavramlaştırılması gerektiği konusunda da güçlü tezler vardır. Mael ve Ashforth’a (1992:104) göre özdeşleşme kişisel görüşün bir parçası iken yani kendinden tanımlı bir kavram iken bağlılık böyle değildir. Özdeşleşme çalışan açısından “ben kimim?” sorusuna yanıt verir ve çalışanın kendisini örgütün değerleri ile tanımlamasına yardımcı olur. Benimseme ve bağlılık hissi diğer organizasyonlara transfer edilebilir fakat özdeşleşme bir organizasyona ait özel bir duygudur. Örgütsel bağlılık değerler ve inançlar üzerinden sorgulanabilir ve ölçülebilir fakat “ait olma duygusu” özdeşleşmeye özeldir. Örgütsel özdeşleşme esnektir. Bununla birlikte örgütsel bağlılık ise daha oturmuş ve süreklidir. Özdeşleşme ve bağlılık farklı kaynaklara dayanırlar. Şöyle ki, özdeşleşme ekonomik sebeplere bağlı değilken bağlılıkta ekonomik sebepler organizasyonda kalmak veya ayrılmak için neden olabilirler. Örgütsel bağlılık için kişiler, çalışanlar ve denetleyiciler arasında değişim ve yakın ilişki olmak zorundadır. Bununla örgütsel özdeşleşmenin vuku bulması için karşılıklı etkileşimin şart olmadığı da öne sürülmektedir. Gerçekten, fiziksel anlamda organizasyon olmasa bile özdeşleşme vuku bulabilir. Pratt, özdeşleşme, “örgütsel değerleri ve inançları paylaşma veya bunlara sahip çıkma” bağlılık ise değerlerin ve inançların örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesidir” diyerek bu iki kavrama ayırım getirmiştir (O’Reilly & Chatman, 1986:492-499).



Örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramları arasında bir diğer farklılık da örgütsel bağlılık kavramının, bir materyal değişim ilişkisine dayanmasıdır. Davranışsal bir yaklaşım olan yan fayda kuramına göre örgütsel bağlılık, bireyin yan fayda sağlayarak ilgi alanları ile tutarlı aktiviteleri birbirine bağlaması ile olgunlaşır. Oysa özdeşleşmenin hem sosyal kimlik kuramı tarafından tanımlanan doğasında, çalışanın sadece duygusal bir tatmin edinebileceği belirtilmiştir (Karayiğit, 2008:77).

Van Dick (2001:265-283), örgütsel psikoloji açısından bağlılık ve özdeşleşme kavramlarının farklı kökenlerden geldiğini ifade etmektedir. Buna göre örgütsel özdeşleşme, sosyal psikoloji alanının ürünü olan sosyal kimlik kuramının örgütsel alanlara uygulanmasıyla ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık ise daha kapsamlı bir kavram olup, kökeni örgütsel psikolojidedir.

Cheney (1987), özdeşleşmeyi kimliğin belli bir amaçta kullanılması olarak tanımlamıştır. Bağlılık ise eylem sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifade ile özdeşleşme söz konusu eylemleri içerirken bağlılık bunların eyleme konmasını içermektedir (akt:Karayiğit, 2008:77).

Riketta (2005:358-384) özdeşleşme-bağlılık ayrımının sadece kuramsal temelde farklı kavramlar olduklarını bu farklılığın deneysel temelde de test edilmesinin gerektiğini vurgulamaktadır. Söz konusu çalışmada, en çok kullanılan özdeşleşme ve bağlılık ölçekleri kullanılmış, kuramsal temelde görülen farklılığın deneysel bulgularla da belirgin şekilde görülebildiği ancak tam bir ayrımın söz konusu olmadığı ve ölçeklerde yer alan bazı maddelerin benzer olguları ölçtüğü ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, özdeşleşme ve bağlılık kavramları ile iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi gibi olgular arasında farklı düzeylerde korelasyon çıkmasının, iki kavramın farklı anlamları ifade ettiğine ilişkin güçlü bir işaret olduğunu belirtmiştir. Polat da (2009:55), örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşmenin bir öncülü yani biçimleyicisi olduğunu ifade etmektedir.

Bu çalışmada ise bu ayrım yani özdeşleşme ve bağlılık kavramlarının farklı kavramlar oldukları görüşü benimsenmiştir. Tartışmaya yer bırakmayacak şekilde ortaya konulamamış olsa da “bağlılığın özdeşleşmeyi biçimlediği” iddiası yazında taraftar bulmaktadır. Bu çalışma ile söz konusu iddianın geçerliliğini test etmek amaçlanmıştır. Yukarıda sayılanların yanı sıra bunun bir başka dayanağı ise Riketta'nın (2005:358-384), “iki kavram arasında tespit edilen fark, araştırma ve uygulama açısından önemli sayılabilecek kadar açık değilse kavramların birisini diğerini içerecek biçimde kullanmakla, kavram kargaşası sonlandırılabilir” görüşüdür.

## **ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

### **Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi**

Bu çalışmada; örgütsel özdeşleşme kavramının öncüllerinden biri olan örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi araştırılmaktadır. Bu cümleden hareketle çalışmanın problem cümlesi, “örgütsel bağlılık örgütsel özdeşleşmesinin belirleyicisi midir?” şeklinde belirlenmiş iken temel hipotez ise “örgütsel bağlılık örgütsel özdeşleşmenin güçlü bir belirleyicisidir” şeklinde belirlenmiştir.

Problemi çözebilmek ve temel hipotezi test edebilmek doğrultusunda; öğretilerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek, bağlılığın özdeşleşme üzerindeki biçimleyiciliğini ortaya koyabilmek ve hem

özdeşleşme hem de bağlılık algılamalarının demografik özelliklerine göre farklı olup olmadığını öğrenebilmek amaçlanmıştır.

Belirtilen amaç(lar) doğrultusunda şu sorulara cevap aranacaktır:

1. Katılımcıların, örgütsel özdeşleşme düzeyleri nedir?
2. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri nedir?
3. Katılımcıların örgütsel özdeşleşme algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki var mıdır?
4. Katılımcıların özdeşleşme algıları demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Katılımcıların örgütsel bağlılıkları demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

Çalışmanın evrenini, Malatya ve Tunceli’de faaliyet gösteren özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler ve yöneticiler oluşturmaktadır. Sözü edilen illerde, toplam 9 okulda (Malatya: 7 – Tunceli: 2), 232 öğretmen ve yönetici (Malatya: 152 – Tunceli: 80) çalışmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise Malatya ve Tunceli’de faaliyet gösteren özel eğitim kurumlarında görev yapan 135 öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır. Evren içerisinde yer alan tüm okullar ziyaret edilerek anket formu bırakılmıştır. Toplanabilen ve değerlendirmeye alınan anket formu sayısı 135’tir. Değerlendirilen anket sayısı, evrenin % 58,19’una isabet etmektedir. Bu sayının evreni temsil kabiliyeti olduğu ve sonuçların evrene genellenebileceği düşünülmektedir (Baş, 2001:43-44).

$$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / ((N - 1) \cdot d^2) + (t^2 \cdot p \cdot q)$$

n: örnekleme alınacak birey sayısı (120 olarak hesaplanmıştır)

N: hedef kitledeki birey sayısı (232)

p: incelenen olayın gerçekleşme olasılığı (0,20 alınmıştır)

q: incelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı (0,80 alınmıştır)

t: teorik t değeri (0,05 anlamlılık düzeyi için 1,96 alınmıştır)

d: kabul edilen ± örnekleme hatası (0,05 alınmıştır)

Araştırmanın misyonu; örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın iş hayatındaki önemini vurgulamak ve gelecek nesillerin yetiştirilmesi gibi çok önemli bir görevi ifa eden öğretmenler ile okul yöneticilerinin konu hakkındaki farkındalıklarını genişletmektir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve bağlılık düzeylerinin demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğinin açığa çıkarılması, iki değişken arasında beklenildiği gibi bir ilişki söz konusu ise bunun daha da geliştirilmesi için neler yapılabileceği konusunda öneriler sunmak amaçlanmıştır.

Türkçe yazında özdeşleşme ve bağlılık konularının araştırma konusu oldukları açıktır. Ancak, iki kavram arasında belirleyiciliği araştıran ve bunların birbirlerinden farklı olduklarını kabul eden araştırma bulgularını içeren yeterli sayıda çalışmaya rastlanmamıştır. Söz konusu boşluğun, yazın açısından önemli bir boşluk olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, “iki kavramın birbirlerinden farklı oldukları ve örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılık tarafından biçimlendiği” görüşünü destekleyen yönüyle çalışmanın faydalı olacağı ve yazını genişleteceği düşünülmektedir.

### **Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Aracı**

Araştırma verilerinin toplanmasında yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında uygulanan anket formu, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcı ile ilgili kişisel verileri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni hal, görev süresi) toplamayı amaçlayan toplam 5 soru sorulmuştur.

İkinci bölümde, katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirlemek için Cheney'in (1982) geliştirdiği örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin ilk versiyonu 30 ifadeli olup daha sonra 25 soruya indirilmiştir. Bu çalışmada da ölçeğin 22 soruluk son versiyonu kullanılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde; katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için pek çok araştırmacı tarafından kullanılan Meyer ve Allen (1991, 1993)'in geliştirdiği "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, Meyer ve Allen'in öne sürdüğü örgütsel bağlılığın üç türü olan duygusal bağlılık (6soru), devam bağlılığı (6 soru) ve normatif bağlılığı (5 soru) toplam 18 ifade ile ölçmeyi hedeflemektedir.

Ölçekler, aralık ölçeği olarak (1=Kesinlikle Katılmıyorum,... 5=Tamamen Katılıyorum şeklinde) Likert tipi metrik ifadelerden oluşturulmuş ve her bir kategori arasındaki mesafe eşit olarak kabul edilmiştir. Her katılımcı için yukarıdaki beş dereceli cevapların verileri, lehte olan ifadelerde 5,4,3,2 ve 1 şeklinde, aleyhte olan ifadelerde ise sırayı tersine çevirmek suretiyle kodlanarak bütün önermelere verilen cevapların aritmetik ortalamaları alınmıştır. Böylece her katılımcının puanı hesaplanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara ait aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır:

$1,00 \leq \text{aritmetik ortalama} \leq 2,60$	: Düşük
$2,60 < \text{aritmetik ortalama} \leq 3,40$	: Orta
$3,40 < \text{aritmetik ortalama} \leq 5,00$	: Yüksek

Ortalamaların test değerinden (3,40) farklı olup olmadığını anlayabilmek için tek örnek t testi (one sample t test) yapılmıştır. Özdeşleşmenin bağlılıkla biçimlenip biçimlenmediğini öğrenmek için korelasyon ve çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Özdeşleşme ve bağlılık değerlerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için independent samples t testi ile one way anova testi kullanılmıştır.

### **Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği**

Kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek için faktör analizi yapılmıştır. Söz konusu ölçekler, geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önce ortaya konulmuş ölçeklerdir. Buna rağmen çalışmada geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmasının nedeni, sonuçları güncellemektir. Farklı zamanda ve farklı örneklem üzerinde uygulama yapıldığı için güncelleme amacıyla analizlerin yenilenmesinin uygun olacağı düşünülmüştür.

Araştırmanın geçerliliği için "Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği"ni toplam 22 ifade keşfedici faktör analizi ile analiz edilmiştir. Faktör analizi sonucunda 4 madde ölçekten çıkarılmıştır. Ölçek, 3 faktörden oluşmaktadır ve bu 3 faktör ile açıklanan toplam varyans % 66,40 olarak ortaya çıkmıştır. Tablo.1.'de faktör yükleri büyükten küçüğe sıralanmış, ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler gösterilmiştir.

Geçerlilik analizi için yapılan faktör analizinden sonra 18 ifadeden oluşan “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” ve bu 18 ifadenin güvenilirlik katsayısı ( $\alpha$ ) 0,815 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermiştir. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği’ne uyguladığımız faktör analizinde KMO testi % 0,894’dir. Bu oran, verilerin faktör analizi için uygun bir veri seti olduğunu ve anlamlı gruplar oluşturulabileceğini göstermektedir.

**Tablo 1:** Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Güvenilirlik (Cronbach alpha)	Madde no	Faktör Yükleri		Açıklanan Varyans %
0,924	22	,826		44,88
	21	,797		
	11	,743		
	16	,729		
	20	,725		
	18	,602		
	14	,595		
	12	,590		
	2	,552		
	17	,532		
0,720	3		,787	13,03
	5		,770	
	5		,727	
	6		,667	
	15		,536	
0,801	8		,873	8,49
	7		,781	
	9		,658	
Toplam varyans				66,40
<b>KMO:</b> 0,894 <b>App. Chi-Square:</b> 1340,011 <b>Df:</b> 153 <b>Sig:</b> 0,000				

Araştırmanın geçerliliği için diğer ölçek olan “Örgütsel Bağlılık” ölçeğini oluşturan toplam 18 ifade de keşfedici faktör analizi ile analiz edilmiştir. Ölçek, 3 faktörden oluşmaktadır ve bu 3 faktör ile açıklanan toplam varyans % 64,54 olarak ortaya çıkmıştır. Söz konusu faktörlerin, ölçeğin yazında açıkça görülmekte olan faktör yapısıyla birebir uyum göstermiş olması, ölçeğin tutarlığının ve açıklayıcılığının bir işareti olarak kabul edilmektedir. Tablo.2.’de faktör yükleri büyükten küçüğe sıralanmış, ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler gösterilmiştir.

Geçerlilik analizi için yapılan faktör analizinden sonra 14 ifadeden oluşan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve bu 14 ifadenin güvenilirlik katsayısı ( $\alpha$ ) 0,808 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermiştir. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği’ne uyguladığımız faktör analizinde KMO testi % 0,801’dir. Bu oran, verilerin faktör analizi için uygun bir veri seti olduğunu ve anlamlı gruplar oluşturulabileceğini göstermektedir.

**Tablo2:** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Güvenilirlik (Cronbach alpha)	Madde no	Faktör Yükleri		Açıklanan Varyans %
0,837	9	,808		32,48
	3	,712		
	1	,703		
	2	,669		
	4	,618		
0,736	7		,797	16,16
	13		,703	
	5		,691	
	11		,679	
0,731	10		,782	15,90
	6		,754	
	8		,707	
	14		,698	
	12		,666	
Toplam varyans				64,54
KMO: 0,801 App. Chi-Square : 776,807 Df: 105 Sig.: 0,000				

## BULGULAR

### Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Tablo 3’de görüldüğü gibi katılımcıların % 46,7’si kadın ve % 53,3’ü ise erkektir. Evli olan katılımcı oranı % 71,11 iken bekâr olan katılımcı oranı da % 28,89’dur. Katılımcıların % 8,89’u ön lisans, % 76,30’u lisans ve % 14,81’i lisansüstü öğrenim derecesine sahiptir. Katılımcıların % 92,60 gibi çok büyük bir çoğunluğu genç yaş grubu olarak varsayılan gruba dahil iken % 7,40’ı da orta yaş grubu olarak varsayılan grup içerisinde. Katılımcılardan, az tecrübeli oldukları varsayılanlar % 48,90’lık, orta tecrübeli oldukları varsayılanlar % 33,30’luk ve fazla tecrübeli oldukları varsayılanlar ise % 17,80’lik dağılıma sahiptir.

**Tablo 3:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

KATILIMCI PROFİLİ (n= 135 )					
Cinsiyet	Sayı	%	Yaş	Sayı	%
Kadın	72	46,70	30 ve altı (genç)	125	92,60
Erkek	63	53,30	31 – 50 arası (orta yaşlı)	10	7,40
<b>Medeni Hal</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	51 üzeri (ileri yaşlı)	-	-
Evli	96	71,11	<b>Meslekte Çalışılan Yıl</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Bekâr	39	28,89	5 yıldan az (az tecrübeli)	66	48,90
<b>Eğitim</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	6 – 15 yıl arası (Orta tecrübeli)	45	33,30
Ön lisans	12	8,89	16 yıl ve üzeri (fazla tecrübeli)	24	17,80
Lisans	103	76,30			
Lisansüstü	20	14,81			

### Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Ortalama Değerler

Araştırmada 5’li Likert tipi metrik ifadeler kullanıldığı için 3,40 orta değer olarak kabul edilmiştir. Dolayısıyla 3,40’tan fazla olan değerler yüksek dilime girmektedir. Bu kabule göre, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık ölçeği test değeri 3,40 alınarak

one-sample t-test'yle değerlendirilmiş ve ölçeklere ilişkin genel ortalamaların anlamlı seviyede yüksek dilime girip girmediklerine bakılmıştır.

**Tablo 5:** Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği One Sample T Testi Sonuçları

<b>BOYUTLAR / DEĞİŞKENLER</b> Test Değeri = 3,40 N= 135	<b>Ort.</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>FAKTÖR 1</b>	<b>4,45</b>	<b>0,60</b>	<b>27,742</b>	<b>0,000</b>
Ebeveynler çocuklarının diğer okullardansa bu okulda olmalarını tercih ederler.	4,38	0,76	21,018	0,000
Bu okulun öğrencileri burada olmaktan gurur duyar.	4,30	0,79	19,070	0,000
Bu okulun diğer okullara göre ayırt edici farklılığını olduğunu düşünüyorum.	4,63	0,71	26,682	0,000
Bu okul öğrencilerin eğitim aldığı yerden çok daha fazla bir şeydir.	4,41	0,88	18,771	0,000
Diğerleri bu okulu eğitimde mükemmelliğin bir örneği olarak görür.	4,11	0,88	14,701	0,000
Diğer okullarla karşılaştırdığımda, bana göre bu okul eğitimde mükemmelliğin bir örneğidir.	4,33	0,79	19,567	0,000
Beni bu okula çeken çok şey var.	4,43	0,80	20,846	0,000
Bu okulun başarılarından guru duyuyorum.	4,70	0,66	29,817	0,000
Okulum hakkında konuştuğumda “onlar” kelimesinden ziyade “biz” kelimesini kullanırım.	4,65	0,67	28,531	0,000
Çalıştığım yeri insanlara söylemekten gurur duyuyorum.	4,55	0,77	23,363	0,000
<b>FAKTÖR 2</b>	<b>4,01</b>	<b>0,83</b>	<b>17,594</b>	<b>0,000</b>
Okulumun başarısı benim başarımdır.	4,39	1,06	15,283	0,000
Kendimi okulun sahibi gibi hissederim.	3,66	1,33	5,744	0,000
Birisi okulum hakkında övgüde bulunduğunda, kişisel bir iltifat olarak algılarım.	4,01	1,25	9,465	0,000
Okulun değerleri farklıysa kendimi okuluma ait değilmiş gibi hissederim.	3,64	1,06	7,055	0,000
Birisi okulumu eleştirdiğinde ben savunmaya başlarım.	4,34	0,86	18,186	0,000
<b>FAKTÖR 3</b>	<b>4,31</b>	<b>0,77</b>	<b>19,767</b>	<b>0,000</b>
Bu işe başladığımda, benim kişisel değerlerim ve okulun değerleri çok benzerdi.	4,34	0,89	17,488	0,000
Bu okula benim bağlılığım benim ve okul tarafından temsil edilen değerlerin benzerliği üzerine kuruludur.	4,21	0,91	15,524	0,000
Diğer okullara göre bu okulu tercih etmemin sebebi, bu okulun değer yargılarının oturmuş olmasından dolayıdır.	4,37	0,93	17,151	0,000
<b>TÜM ÖLÇEK</b>	<b>4,30</b>	<b>0,57</b>	<b>26,454</b>	<b>0,000</b>

Tablo 5 incelendiğinde hem örgütsel özdeşleşme ortalamasının hem de örgütsel özdeşleşmeyi oluşturan faktörlerin ortalamalarının test değerine göre anlamlı bir şekilde yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin one sample t test sonuçları aşağıdaki Tablo 6'da yer almaktadır. Tablo incelendiğinde 1. ve 2. faktörlerin ve bunları oluşturan maddelerin test değerine göre anlamlı bir şekilde yüksek oldukları anlaşılmaktadır. 3. faktöre ilişkin ortalama ise test değerine göre anlamlı bir şekilde düşüktür. Bu faktöre ilişkin maddelerden birinin ortalaması test değerine göre anlamlı düzeyde yüksek iken ikisinin ortalaması test değerine göre anlamlı bir şekilde düşük çıkmıştır. Maddelerden birinin ortalaması test değerinden düşük görünmektedir ancak bu durum anlamlı değildir. Bir başka maddeye ilişkin ortalama da test değerinden yüksektir ancak bu durumun anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 6:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği One Sample T Testi Sonuçları

BOYUTLAR / DEĞİŞKENLER Test Değeri = 3,40 N= 135	Ort.	Standart Sapma	t	p
<b>FAKTÖR 1 (Duygusal Bağlılık)</b>	<b>4,44</b>	<b>0,62</b>	<b>19,471</b>	<b>0,000</b>
Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	4,34	0,86	12,760	0,000
Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	4,47	0,78	15,882	0,000
Kariyer hayatimin geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyuyorum.	4,27	0,95	10,623	0,000
Çalıştığım kurumdaki insanlara gururla bahsediyorum	4,62	0,70	20,276	0,000
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	4,53	0,69	18,954	0,000
<b>FAKTÖR 2 (Normatif Bağlılık)</b>	<b>4,05</b>	<b>0,72</b>	<b>10,515</b>	<b>0,000</b>
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	4,18	1,02	8,850	0,000
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdaki insanlardan ayrılmak bana doğru gelmiyor.	4,10	0,98	8,286	0,000
Bu kurumdaki insanlardan ayrılmamın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	4,09	1,04	7,696	0,000
Bu kurumdaki insanlardan ayrılırsam suçluluk hissedirim.	3,85	1,14	7,696	0,000
<b>FAKTÖR 3 (Devam Bağlılığı)</b>	<b>3,21</b>	<b>0,90</b>	<b>-2,467</b>	<b>0,015</b>
Benim için bu kurumdaki insanlardan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	3,64	1,21	2,219	0,028
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdaki insanlardan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	2,80	1,43	-4,861	0,000
Su an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	2,91	1,41	-4,025	0,000
Bu kurumdaki insanlardan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	3,21	1,29	-1,730	0,086
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	3,49	1,10	0,979	0,329
<b>TÜM ÖLÇEK</b>	<b>3,93</b>	<b>0,55</b>	<b>11,194</b>	<b>0,000</b>

## ÖZDEŞLEŞME İLE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bağlılığın özdeşleşme üzerinde biçimleyici (belirleyici) etkisinin olup olmadığını tespit edebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar, Tablo 7’de aktarılmaktadır.

**Tablo 7:** Özdeşleşme ile Bağlılık Arasındaki İlişki

N = 135	BAĞLILIK		Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	ÖZDEŞLEŞME	Korelasyon	0,698	Korelasyon	0,750	Korelasyon	0,280	Korelasyon
İlişkinin gücü		Nispeten güçlü	İlişkinin gücü	Güçlü	İlişkinin gücü	Zayıf	İlişkinin gücü	Çok az güçlü
R <sup>2</sup>		0,487	R <sup>2</sup>	0,563	R <sup>2</sup>	0,078	R <sup>2</sup>	0,349
Anlamlılık		0,000	Anlamlılık	0,000	Anlamlılık	0,001	Anlamlılık	0,000

Tablo 7’den, özdeşleşme ile bağlılık arasında nispeten güçlü (orta) düzeyde ve pozitif bir ilişkinin olduğu özdeşleşmedeki değişikliklerin yaklaşık %49’unun bağlılıkla açıklanabileceği anlaşılmaktadır. Bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılıkla özdeşleşme arasında “güçlü”, devam bağlılığıyla özdeşleşme arasında “zayıf” ve normatif bağlılıkla özdeşleşme arasında ise “çok az güçlü” ilişki mevcuttur.

Korelasyon testi sonucunda örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşmenin belirleyicisi olduğu görülmüştür. Ancak, daha sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için örgütsel bağlılığı oluşturan 3 faktör ile örgütsel özdeşleşme arasında çoklu regresyon modeli kurulmuştur. Bir başka ifade ile çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi yapılırken örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında etkisi olabilecek örgütsel bağlılık dışındaki tüm etkenlerin sabit oldukları varsayılmıştır. Bununla ilgili sonuçlar ise aşağıdaki Tablo 8 ile aktarılmıştır.

**Tablo 8:** Çoklu Regresyon Bulguları

Korelasyon Katsayıları		Çoklu Korelasyon (r)		0,778	
		İlişkinin gücü		Güçlü	
		R <sup>2</sup>		0,605	
		Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		0,596	
Varyans Analizi Sonuçları (F: 66,790 Anlamlılık:0,000)					
	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı		Kareler Ortalaması	
Regresyon	3	26,579		8,860	
Kalıntılar	131	17,377		0,133	
Değişkenler	Denklemdaki Değişkenler				
	Katsayılar	Standart Hatalar	Beta (Standardize Edilmiş Katsayılar)	t	Anlamlılık
Sabit	0,936	0,242		3,872	0,000
Faktör <sub>1</sub>	0,582	0,065	0,633	8,952	0,000
Faktör <sub>2</sub>	0,092	0,036	0,144	2,520	0,013
Faktör <sub>3</sub>	0,120	0,058	0,151	2,074	0,040
Regresyon Denklemi	Özdeşleşme = 0,936 + 0,582·Duygusal Bağlılık + 0,092·Normatif Bağlılık + 0,120·Devam Bağlılığı				

Çoklu regresyon analizi yapılarak “örgütsel özdeşleşme” bağımlı değişkeni ile örgütsel bağlılığı oluşturan faktörlerden meydana gelen bağımsız değişkenler arasında ilişki aranmıştır. Çoklu regresyon analizine ilişkin tablolar incelendiğinde, modelin bir bütün olarak geçerli olduğu (F: 66,790 ve p: 0,000) ve üç bağımsız değişkenin bağımlı değişkendirdeki değişmelerin % 59,6’sını açıklayabildiği görülmektedir. Çoklu korelasyon katsayısından ilişkinin “güçlü” olduğu sonucu elde edilmektedir. Beta katsayılarına göre, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki görece önem sırası; F<sub>1</sub>, F<sub>3</sub>, F<sub>2</sub>’dir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t – testi sonuçları incelendiğinde ise, üç faktöründe örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı (önemli) birer biçimleyici (belirleyici) oldukları görülmektedir.

Yukarıda aktarılan korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmamızın, “örgütsel bağlılık örgütsel özdeşleşmenin güçlü bir belirleyicisidir” şeklinde belirlenmiş olan temel hipotezinin doğrulandığı yani kabul edildiği söylenebilir.

## ÖZDEŞLEŞME ALGILARI İLE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

Katılımcıların özdeşleşme algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını öğrenebilmek için “independent samples t test” ve “one way anova” testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 9’da görülmektedir.

Tabloya göre cinsiyet açısından anlamlı bir fark olmadığı ancak erkeklerin özdeşleşme algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Medeni hal değişkenine göre de anlamlı bir fark görünmemektedir. Bekârların özdeşleşmeleri evlilere göre yüksektir. Yaş değişkeninde anlamlı bir farkın varlığı ve bu farkın orta yaş diliminde olduğu varsayılan katılımcıların lehine olduğu anlaşılmıştır.



**Tablo 9:** Özdeşleşme Algıları İle Demografik Özelliklerin Karşılaştırılması

ÖZDEŞLEŞME							
Değişkenler		N	Ortalama	Standart sapma	t	p	Fark
Cinsiyet	Kadın	63	4,21	0,67	-1,733	0,085	X
	Erkek	72	4,38	0,46			
Medeni hal	Evlü	96	4,28	0,61	-0,873	0,384	X
	Bekâr	39	4,37	0,47			
Yaş	30 ve altı – Genç <sup>1</sup>	125	4,27	0,58	-2,248	0,026	1 - 2
	30 üzeri – Orta yaş <sup>2</sup>	10	4,69	0,26			
		N	Ortalama	Standart sapma	F	p	Fark
Eğitim	Ön Lisans <sup>1</sup>	12	4,63	0,31	3,137	0,047	1 - 3 p: 0,047
	Lisans <sup>2</sup>	103	4,30	0,58			
	Lisansüstü <sup>3</sup>	20	4,11	0,56			
Meslekte geçen süre	5 yıldan az <sup>1</sup>	66	4,22	0,61	3,706	0,027	1 - 3 p: 0,029
	6-15 yıl <sup>2</sup>	45	4,28	0,56			
	16 ve üzeri <sup>3</sup>	24	4,58	0,39			

Tablo 7'ye göre eğitim değişkeninde anlamlı bir fark bulunmuştur. Söz konusu fark, önlisans derecesine sahip olanlarla lisansüstü derecesine sahip olanlar arasındadır ve önlisans derecesine sahip olanlar yönündedir. Eğitim derecelerine göre özdeşleşme ortalamalarına bakıldığında eğitim derecesi yükselirken özdeşleşme ortalamasının düştüğü görülmektedir.

Meslekte geçen süreye bakıldığında az tecrübeli oldukları varsayılanlarla fazla tecrübeli oldukları varsayılanlar arasında ve fazla tecrübeliler yönünde bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca mesleki tecrübe arttıkça özdeşleşme de artmaktadır.

## BAĞLILIK FAKTÖRLERİ İLE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

Katılımcıların bağıllık faktörlerine ilişkin algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını öğrenebilmek için “independent samples t test” ve “one way anova” testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 10'da görülmektedir.

Tabloya göre duygusal bağıllık ortalamalarının farklılık içerdiği herhangi bir demografik özellik yoktur. Cinsiyet değişkeninde erkeklerin, medeni hal değişkeninde bekârların, yaş değişkeninde orta yaş grubundakilerin duygusal bağıllık ortalamaları yüksek görünmektedir. Ayrıca, eğitim derecesi yükselirken duygusal bağıllık düşmekte ve mesleki tecrübe arttıkça da duygusal bağıllık yükselmektedir.

Tablo 10'a göre devam bağıllığı ortalamalarının farklılık içerdiği herhangi bir demografik özellik yoktur. Cinsiyet değişkeninde erkeklerin, medeni hal değişkeninde bekârların, yaş değişkeninde orta yaş grubundakilerin devam bağıllığı ortalamaları yüksek görünmektedir. Ayrıca, eğitim derecesi yükselirken devam bağıllığı düşmekte ve mesleki tecrübe arttıkça da devam bağıllığı yükselmektedir.

**Tablo 10:** Bağlılık Faktörleri İle Demografik Özelliklerin Karşılaştırılması

DUYGUSAL BAĞLILIK							
Değişkenler		N	Ortalama	Standart sapma	t	p	Fark
Cinsiyet	Kadın	63	4,36	0,73	-1,502	0,136	X
	Erkek	72	4,52	0,51			
Medeni hal	Evli	96	4,38	0,66	-1,802	0,074	X
	Bekâr	39	4,59	0,49			
Yaş	30 ve altı – Genç	125	4,41	0,63	-2,559	0,012	X
	30 üzeri – Orta yaş	10	4,92	0,19			
		N	Ortalama	Standart sapma	F	p	Fark
Eğitim	Ön Lisans	12	4,80	0,30	2,387	0,096	X
	Lisans	103	4,43	0,65			
	Lisansüstü	20	4,33	0,58			
Meslekte geçen süre	5 yıldan az	66	4,35	0,65	2,777	0,066	X
	6-15 yıl	45	4,44	0,64			
	16 ve üzeri	24	4,70	0,44			
DEVAM BAĞLILIĞI							
Değişkenler		N	Ortalama	Standart sapma	t	p	Fark
Cinsiyet	Kadın	63	3,15	0,94	-0,719	0,473	X
	Erkek	72	3,26	0,86			
Medeni hal	Evli	96	3,14	0,90	-1,409	0,161	X
	Bekâr	39	3,38	0,88			
Yaş	30 ve altı – Genç	125	3,21	0,92	-0,113	0,910	X
	30 üzeri – Orta yaş	10	3,24	0,70			
		N	Ortalama	Standart sapma	F	p	Fark
Eğitim	Ön Lisans	12	3,47	0,77	0,537	0,586	X
	Lisans	103	3,18	0,94			
	Lisansüstü	20	3,18	0,78			
Meslekte geçen süre	5 yıldan az	66	3,12	0,96	1,430	0,243	X
	6-15 yıl	45	3,19	0,83			
	16 ve üzeri	24	3,48	0,82			
NORMATİF BAĞLILIK							
Değişkenler		N	Ortalama	Standart sapma	t	p	Fark
Cinsiyet	Kadın <sup>1</sup>	63	3,92	0,83	-2,025	0,045	1 – 2
	Erkek <sup>2</sup>	72	4,17	0,60			
Medeni hal	Evli	96	4,01	0,75	-1,093	0,276	X
	Bekâr	39	4,16	0,63			
Yaş	30 ve altı – Genç	125	4,03	0,74	-1,122	0,264	X
	30 üzeri – Orta yaş	10	4,30	0,44			
		N	Ortalama	Standart sapma	F	p	Fark
Eğitim	Ön Lisans	12	4,21	0,40	0,431	0,651	X
	Lisans	103	4,05	0,78			
	Lisansüstü	20	3,96	0,56			
Meslekte geçen süre	5 yıldan az	66	3,98	0,77	1,944	0,147	X
	6-15 yıl	45	4,02	0,71			
	16 ve üzeri	24	4,31	0,55			

Normatif bağlılık değerleri için Tablo 10'a bakıldığında sadece cinsiyet değişkeninde fark olduğu ve erkeklerin normatif bağlılık ortalamalarının kadınlardan yüksek olduğu görülmektedir. Medeni hal değişkeninde bekârların, yaş değişkeninde orta yaş grubundakilerin normatif bağlılıkları yüksek görünmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe normatif bağlılık düşmekte ve mesleki tecrübe arttıkça normatif bağlılıkta artmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz işletmelerinde; bireyin, grupların ve örgütlerin davranışlarını anlayabilmek, bu davranışların yöneticilerin liderlik tarzları, tutumları ve uygulamaları ile nasıl bir etkileşim içinde olduğunu bilmek ve bunları örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yönetebilmek çok daha önemli bir hale gelmiştir. Bu nedenle örgütsel davranış yazınında oldukça geniş bir yer tutan örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar son yıllarda oldukça artmıştır. Söz konusu akıma katılmak ve yazına katkıda bulunmak amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, “örgütsel özdeşleşme kavramının öncüllerinden biri olan örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi” araştırılmıştır.

Çalışma yapılırken, yazında görülen “özdeşleşme ve bağlılık kavramlarının aynı kavramlar olduğu” ve “kavramların benzeştikleri ancak farklı kavramlar oldukları” ile ilgili tartışmalar dikkate alınmıştır. Yazında iki kavramın “aynı” ya da “farklı” olup olmadıkları konusunda görüş birliği oluşmamıştır. İki kavramın aynı ya da yakın anlamları ifade ettiğini öne süren çalışmaların (O’Reilly,1986:492-499) yanı sıra farklı anlamları ifade ettiklerini söyleyen çalışmalar da (Epitropaki,2005:571; Kreiner, 2004:1-27) mevcuttur. O’Reilly (1986), bağlılık ile özdeşleşmenin psikolojik temelde birbirlerine çok yakın kavramlar olduğunu belirtmektedir. İki kavramla ilgili Türkçe yazında da “birbirlerine yakın oldukları ve bu yakınlığın Türk kültürünün kolektivist yapısından kaynaklandığı” görüşünü ortaya atan çalışmalar mevcuttur (Çiftçioğlu, 2010:71-92). Epitropaki (2005), iki kavram arasındaki farkı, “bağlılık = örgütsel değerleri kabullenme ve özdeşleşme = örgütsel değerleri sahiplenme” şeklinde açıklamaktadır. Kreiner (2004) ise “örgütsel bağlılığın transfer edilebilir olduğunu özdeşleşmenin ise transfer edilemeyeceğini” ifade ederek iki kavramın farklı olduklarını ortaya koymaya çalışmıştır. Pratt de aralarındaki farkı, “özdeşleşme, örgütsel değerleri ve inançları paylaşma veya bunlara sahip çıkma bağlılık ise değerlerin ve inançların örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesidir” şeklinde açıklamıştır (akt: O’Reilly,1986:492-499).

Görüldüğü üzere “örgütsel özdeşleşme” ve “örgütsel bağlılık” kavramlarının ne aynı anlamı ifade ettiklerine ilişkin kesin bir kanıt ne de farklı anlamları ifade ettiklerine ilişkin kesin bir kanıt yazında henüz oluşturulamamıştır. Bu çalışma, özdeşleşme ve bağlılık kavramlarının farklı kavramlar oldukları görüşüne yakın durmaktadır. Bu bakış açısıyla “örgütsel bağlılık örgütsel özdeşleşmesinin belirleyicisi midir?” şeklinde belirlenen temel hipotez, korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Korelasyon bulgularına göre bağlılık özdeşleşmenin % 48,7’sini belirleyebilmektedir ( $p<0,01$ ). Özdeşleşme ve bağlılığı oluşturan boyutlar arasında anlamlı ( $p<0,01$ ) bir regresyon modelinin ( $r=0,778$ ;  $r^2=0,605$ ; düzeltilmiş  $r^2=0,596$ ) var olduğu görülmüştür. Buna göre bağlılığı oluşturan üç boyut özdeşleşmenin % 59,6’sını açıklayabilmektedir. Bu bulgular, “örgütsel bağlılık örgütsel özdeşleşmenin güçlü bir belirleyicisidir” şeklinde belirlenmiş olan temel hipotezin kabul edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

“Katılımcıların özdeşleşme algıları demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?” şeklindeki araştırma sorusuna cevap bulmak için yapılan analizlerin sonucunda cinsiyet ve medeni hal değişkenlerine göre fark olmadığı bunun yanı sıra yaş, eğitim ve mesleki kıdem değişkenlerine göre fark olduğu görülmüştür. Yaş değişkenindeki fark, orta yaş grubundakiler yönündedir. Eğitim değişkenindeki

fark, ön lisans ve lisansüstü derecelere sahip olanlar arasında ve ön lisans mezunları yönündedir. Mesleki kıdem değişkenindeki fark az tecrübelilerle çok tecrübeliler arasındadır ve çok tecrübeliler yönündedir. Konu ile ilgili bulguların aktarıldığı Tablo 9. incelendiğinde cinsiyet değişkeninde erkeklerin, medeni hal değişkeninde bekârların, yaş değişkeninde orta yaş grubundakilerin özdeşleşmeleri yüksektir. Eğitim düzeyi yükseldikçe özdeşleşme düşmekte iken mesleki kıdem arttıkça özdeşleşme de artmaktadır.

Yazında görülen bazı çalışmalarda demografik değişkenlerle özdeşleşme arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örneğin; Ricketta (2005:366) araştırmasında çalışanın yaşı, işletmedeki çalışma süresi ve kariyer aşaması gibi değişkenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyi ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bir başka çalışmada, örgütsel kıdem olgusunun örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Bartel, 2001:379). Cinsiyetin de örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen bir unsur olduğunu gözlemleyen çalışmalar mevcuttur. Bu farklılık, biyolojik farklılıktan ziyade bireyin kendisini “kadın-erkek” kimliği ile algılaması ile ilişkilidir. Ne yazık ki, “genelde kadınların iş hayatında erkeklere nazaran örgütteki pozisyonları açısından dezavantajlı oldukları” gerçeği kadınların algılamalarını etkilemektedir (Britt, 2006:67). Johnson (2006:502)’un veteriner hekimler üzerinde yaptıkları çalışmada, erkeklerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin kadınlara nazaran daha yüksek olduğu ortaya koyulmuştur. Türkçe yazında da İşcan (2006:173), iş görenlerin kıdemi arttıkça örgütsel özdeşleşme derecelerinin arttığını ve kadınların erkek iş görenlere nazaran örgütsel özdeşleşme algısının daha düşük olduğu gözlemlemiştir. Turunç’un (2010:209-232) çalışması da erkeklerin özdeşleşme düzeylerinin kadınların özdeşleşme düzeylerinden yüksek olduğu bulgusunu desteklemektedir. Demografik değişkenlerle özdeşleşme arasında ilişki olduğunu aktaran çalışmaların yanı sıra bunun tam aksini aktaran çalışmalar da yazında yer almaktadır (O’Neill, 2007: 444; Van Dick, 2008:395).

Özdeşleşme konusunda araştırma bulgularıyla yazın bulguları karşılaştırıldığında şöyle bir görünüm ortaya çıkmaktadır:

Cinsiyet değişkeninde anlamlı bir fark çıkması beklenirken çıkmamış ancak yazın bulgularıyla uyumlu olarak erkeklerin özdeşleşmelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Yine yazın bulgularıyla uyumlu bir şekilde yaşa göre özdeşleşmenin farklılaştığı ve yaşın artması ile birlikte özdeşleşmenin de arttığı anlaşılmıştır.

Yazında medeni hal ile örgütsel özdeşleşme ilişkisini test eden bir çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmada (Turunç, 2010:209-232), medeni hal değişkeni açısından evlilerle bekârlar arasında fark bulunamamıştır. Bu durumun, aile kavramına çok önem verilen toplumumuzda, ekmek kapısı olarak kabul edilen organizasyonlarla olan özdeşleşme üzerinde ailenin anlamlı bir etkisinin bulunamamış olmasının kültürel yapımızla uyumlu olduğuna işaret edilmiştir.

Eğitim düzeyindeki artışla birlikte özdeşleşmenin düştüğü görülmüştür. Özdeşleşmeye bağlılığın bir sonucu olarak Bakan Duygulu’nun (2007:61-73) çalışmasında eğitim değişkeniyle ilgili olarak araştırmaların genellikle negatif sonuçlara ulaştıkları aktarılmakta ve bu durum “eğitim düzeyinin artmasının beklentileri artırmasına bağlı olarak özdeşleşmeyi ve bağlılığı azaltabileceği” gerekçesine dayandırılmıştır.

Mesleki kıdemle özdeşleşme arasındaki doğru orantı da yazın bulgularını destekleyen bir başka bulgu olarak görünmektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışma bulgularının yazına göre tutarlı olduğu söylenebilir.

“Katılımcıların bağlılık algıları demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?” şeklindeki araştırma sorusuna cevap bulmak için yapılan analizlerin sonucunda

sadece normatif bağlılık algısında cinsiyet açısından bir farklılık tespit edilmiş ve bunun dışında herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. Konu ile ilgili bulguların aktarıldığı Tablo 10. incelendiğinde duygusal bağlılık algısında; erkeklerin, bekârların ve orta yaş grubundakilerin ortalamalarının grupları içerisinde en yüksek değerleri aldıkları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte eğitim derecesi yükseldikçe duygusal bağlılığın düştüğü ve mesleki tecrübe arttıkça duygusal bağlılığın yükseldiği ortaya çıkmıştır.

Tablo 10.'a göre devam bağlılığı ortalamalarında erkeklerin, bekârların, yaş değişkeninde ve orta yaş grubundakilerin kendi grupları içerisinde en yüksek değerleri aldıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca, eğitim derecesi yükselirken devam bağlılığı düşmekte ve mesleki tecrübe arttıkça da devam bağlılığı yükselmektedir.

Normatif bağlılık değerleri için Tablo 10.'a bakıldığında sadece cinsiyet değişkeninde fark olduğu ve erkeklerin normatif bağlılık ortalamalarının kadınlardan yüksek olduğu görülmektedir. Medeni hal değişkeninde bekârların, yaş değişkeninde orta yaş grubundakilerin normatif bağlılıkları yüksek görünmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe normatif bağlılık düşmekte ve mesleki tecrübe arttıkça normatif bağlılıkta artmaktadır.

Yazında örgütsel bağlılık ile demografik özellikler arasında güçlü ilişki olduğuna yönelik bir başka ifade ile demografik faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediğine yönelik çalışmalara rastlanmıştır. Gül'ün (2005:65-83) aktardığı yazın bulgularında “demografik faktörler ile örgütsel faktörlerin bağlılığı etkilediği” yer almaktadır. Buna göre yazında hem demografik faktörlerin hem de örgütsel faktörlerin bağlılık üzerinde daha etkili olduğunu ifade eden çalışmaların yanı sıra ikisinin eşit ağırlıkta olduğunu iddia eden çalışmalar da mevcuttur. Cinsiyet söz konusu olduğunda, gerek erkeklerin daha fazla bağlılık sergilediklerine yönelik çalışmalar (Gökmen, 1996:9), gerekse de kadınların daha fazla bağlılık sergilediklerine yönelik çalışmalar (Morrow, 1988-96-104; Wahn, 1998:277) yazında yer almaktadır. Ne iddia etmiş olurlarsa olsunlar, örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmaların tamamına yakını cinsiyetle bağlılık arasında ilişki olduğundan bahsetmektedir (Özkaya, 2006:77-96). Yaş değişkeni de örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında önemli bir yer tutmaktadır. Yaşın ilerlemesi ile birlikte örgütsel bağlılığında ilerlediğini tespit eden çalışmalara (Gül, 2005:65-83; Ketchand, 1998:110) rastlanmıştır. Bu iddiaya karşıt olarak Allen (1993:46-91) ise bağlılığın her bir boyutu için ayrı karşılaştırma yapılması gerektiği görüşünden hareketle duygusal bağlılığın yaş ile birlikte güçlendiğini devam bağlılığının ise yaştan etkilenmediğini ifade etmiştir. Benkhoff (1997:114-131) örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında doğrudan bir ilişkinin varlığından söz etmektedir. Özkaya'da (2006:77-96), evlilerin ekonomik sorumluklarından dolayı daha çok bağlılık sergileyebileceklerini ancak medeni hal-bağlılık ilişkisi ile ilgili olarak hiçbir teoremin henüz sonuca ulaşamadığını belirtmektedir. Mesleki kıdem, örgütsel bağlılıkla doğrusal ilişki içerisinde olan bir değişken olarak yazında yer almaktadır. Kıdem arttıkça örgütsel bağlılıkta artacaktır (McCaul, 1995:80-90; Al-Qarioti, 2001:134). Allen (1993:46-91), bağlılığın her boyutu ile mesleki kıdem karşılaştırıldığında devam bağlılığı ile kıdem arasında güçlü bir ilişkinin görüleceğini aktarmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen demografik özelliklerden birisi de eğitim düzeyidir. Yazın bulguları, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişkinin varlığından yani eğitim düzeyinin yükselmesine bağlı olarak bağlılığın düşeceğinden söz etmektedir (Shore, 1995:1597; Chen, 1996:6; Abdullah, 1999:78). Gül (2005:65-83) ise bunun tam tersi sonuçlara ulaşan çalışmaların da var olduğundan bahsetmektedir.

Bağlılık konusunda araştırma bulgularıyla yazın bulguları karşılaştırıldığında şöyle bir görünüm ortaya çıkmaktadır:

Cinsiyet değişkeninde bir boyut dışında fark bulunmaması yazınla uyumsuz gibi görünse de tüm boyutlarda erkeklerin daha yüksek ortalamalar sergilemiş olmaları, yazında görülen “erkekler daha fazla bağlılık sergiler” görüşü ile uyumludur.

Yaş değişkeni açısından anlamlı fark içeren bağlılık boyutunun bulunamamış olması yazını desteklemiyor görünmektedir. Ancak, bağlılığın tüm boyutlarında yaşın ilerlemesiyle birlikte bağlılığın güçlendiği görülmüştür. Bu sonuç, “yaşın ilerlemesi ile bağlılık güçlenir” şeklindeki görüşü destekler niteliktedir.

Medeni hal ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu yazında söz edilen bir durumdur ve evlilerin daha çok bağlılık göstermeleri beklenmektedir. Ancak, tüm boyutlarda beklenenin aksine bekârların daha fazla bağlılık sergilemiş olmaları tutarsız görünmektedir.

Eğitim değişkeni ile ilgili sonuçlardan yazınla uyumsuz olan taraf, “fark bulunamamış olması” yazını destekleyen taraf ise tüm boyutlarda “eğitim seviyesinin yükselmesi ile birlikte bağlılığın düştüğü görülmüştür”. Eğitim düzeyinin artmasının beklentileri artırmasına bağlı olarak bağlılığın azalmasına yol açabileceği” görüşü bu sonucu açıklamada uygundur.

Mesleki kıdeme göre bağlılığın farklılaşması beklenirken beklenti gerçekleşmemiştir. Mesleki kıdem ile bağlılık arasındaki doğrusal ilişki de yazın bulgularını destekleyen bir başka bulgu olarak görünmektedir.

Beklenen anlamlı farkların çıkmamış olması, kullanılan ölçeklerin yapısından kaynaklanıyor olabileceğini göz ardı etmemek gerekmektedir. Hem özdeşleşme ölçeğinin hem de bağlılık ölçeğinin güvenilirlikleri, açıklayıcılıkları ve tutarlılıkları yüksek çıkmıştır. Buna rağmen, ölçeklerin ölçülmek istenen olguları net olarak ölçebildiklerini söylemek zor görünmektedir. Çünkü, iki kavramla ilgili karmaşa ölçeklerde de söz konusudur (Reardon, 2003:20; Kuhn, 2002:34) ve uygulamada bu kavramları ölçmede kullanılan ölçeklerin birbirlerinden tam anlamıyla bağımsız olmadıkları ifade edilmektedir (Reardon, 2003:20).

Çalışmanın sonunda ulaşılan bulgular doğrultusunda geliştirilen öneriler aşağıda sıralanmaktadır:

- Örgütsel özdeşleşme ve bağlılık örgüt içinde çalışanların yüksek düzeyli iş tatmininin sonucunun bir parçası olarak görülmektedir. İyi bir örgütsel iklim yaratılması, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmenin yaratılması için ilk adım olabilir. İyi bir iş çevresi yaratarak personelin morali, motivasyonunu ve verimliliği geliştirilebilir.
- Özdeşleşmeyi ve bağlılığı geliştirmek için çalışanlara işlerini yapma konusunda daha fazla kontrol imkânı, yeteneklerini geliştirici işler yapabilmeleri için fırsat, heyecan verici bir iş ortamı, gerekli ekipman, adil bir ödüllendirme ve terfi sistemi sağlanmalıdır. Kurumun iletişim sistemi açık ve içten olmalı, ekip ruhu oluşturulmalı, gerçekleştirilebilir ve paylaşılan bir vizyon var olmalı, bireylere hassasiyetle yaklaşılmalı ve farklılıklar hoşgörü ile yönetilmelidir. Kararların alınmasında ve işle ilgili prosedürlerin oluşturulmasında mutlaka çalışanların

katılımı sağlanmalıdır. Çalışanlara güçlü ve sürekli örgütsel destek sağlanmalıdır.

- Örgütlerine karşı güçlü özdeşleşme ve bağlılık içinde olan çalışanlar örgüt amaçlarını destekleyici davranışlar sergilerler ve karar verme sürecinde örgüt amaçlarına öncelik tanırırlar. Bu tür davranışlar verilen hizmetin kalitesini ve müşteri tatminini direkt olarak etkilediğinden özellikle hizmet işletmeleri için daha da önemlidir. Güçlü özdeşleşme ve bağlılık düzeyleri işletmenin başarısında olumlu katkılar sunabilir. Bu yüzden örgütler örgütsel faaliyetleri ile özdeşleşmeyi artırıcı ve kolaylaştırıcı uygulamalar sergilemelidir. Özdeşleşmeyi ve bağlılığı sağlamak için en uygun araçların seçiminde, yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını ve motive edecek unsurların neler olduğunu bilmelidirler (Smidts, 2010:3).
- Eğitim alanında örgütsel bağlılık çalışmaları, okulun başarı durumunun ve öğrencilerin başarı durumlarının öğretmenler ile yöneticilerin bağlılık derecelerini etkilediğini ortaya koymuştur. Söz konusu çalışmalarda öğretmenlerin ve yöneticilerin hep alt düzey araçsal bağlılık unsurlarıyla yetinmek zorunda bırakıldıklarını ve psikolojik bağlılık unsurlarının ihmal edildiği vurgulanmaktadır (Balay, 2000:6). Eğitimcilerin bağlılıklarının ve özdeşleşmelerinin yüksek olması işlerinden duydukları tatmini artıracak bu da performanslarına olumlu etki yapacaktır. Eğitim sisteminin kalitesinin ve öğrenci başarısının artırılması için eğitimcilerin daha fazla bağlılık ve özdeşleşme hissetmeleri elzemdir. Bu itibarla, eğitimcilerin bağlılıklarının artırılması için araçsal unsurlar (ücret, terfi, izin, araç, gereç vb.) üst düzeye çıkarılmalı ve bu unsurlar (insana ve insani değerlere önem verme, yapıcı disiplin, katılımcı yönetim, kişisel sorunların çözümü için yardım, gelişme için fırsat verilmesi, güvence, rekreatif faaliyetler vb.) psikolojik unsurlarla desteklenmelidir.

Bundan sonraki araştırmalar için geliştirilen öneriler ise aşağıda sıralanmaktadır:

- Özdeşleşme ve bağlılık ölçeklerindeki karmaşa ölçümlerin beklentilerin aksi sonuçlar vermesine yol açabilmektedir. Bu nedenle birbirinden bağımsız şekilde tek başına özdeşleşmeyi ve tek başına bağlılığı ölçen, geçerliliği, güvenilirliği, tutarlılığı ve açıklayıcılığı yüksek ölçek geliştirme çalışmalarının gerekli olduğu düşünülmektedir.
- Özdeşleşme ve bağlılık kültürden soyutlanamamaktadır. O halde, özdeşleşme ve bağlılık çalışmaları kültür çalışmaları ile desteklenerek yinelenebilir.
- Özdeşleşme ve bağlılık hisleri bireylerin kişilik yapılarına da bağlıdır. Söz konusu kavramların kişilik özellikleri ile ilişkisini araştıran çalışmaların yapılması yazına katma değer getirecektir.
- Kişilik özellikleri ile kurum kültürünün benzeşme oranının özdeşleşme ve bağlılığın gücünü pozitif etkileyeceği açıktır. İleriki çalışmalarda bu dengenin göz önüne alınarak incelemeler yapılması yerinde olacaktır.
- Bir kuruma yeni katılan bireylerin özdeşleşme ve bağlılık düzeyleri ölçüldükten sonra ayrılma anında da ölçüm tekrarlanarak gelişmenin ya da gerilemenin nelerden etkilenerek oluştuğu araştırılabilir.

Tek bir kurum ya da örgüt ele alınarak (Örneğin, bir üniversite) gözlem, derinlemesine mülakat ve anket yöntemleri birlikte kullanılmak suretiyle çalışanların ve de yöneticilerin hem özdeşleşme hem de bağlılıkları ölçülebilir. Bu ölçüm, kişilik özellikleri, kurum kültürü, iş tatmini vb. ölçümlerle ilişkilendirilebilir. Böylece, geçerliliği ve güvenilirliği çok yüksek sonuçlar çıkarılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abdullah, M.H.A. & Shaw, J.D. (1999). Personal Factors and Organizational Commitment: Main Interactive Effects in The United Arab Emirates. *Journal of Managerial Issues*, 11(1), 77 – 93.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1 – 18.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1993). Organizational Commitment Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*, 26(1), 46 – 91.
- Allen, N.J. & Grisaffe, D.B. (2001). Employee Commitment to The Organization and Customer Reactions: Mapping The Linkages. *Human Resource Management Review*, 11, 209 – 236.
- Al-Qarioti, M.Q. (2001). *Administrative Reform: Theory and Practice*. Amman/Jordan: Dar Wael for Publishing.
- Ann, D. & Boutwell, C. (2003). *Organizational Identity, Self-Concept and Commitment Among Teachers in Northwest Florida*. Florida/ABD: The University of West Florida Doctoral Dissertation.
- Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989). Social Identity and the Organization. *Academy of Management Review*, 14, 20 – 39.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bartel, C.A., (2001). Social Comparisons in Boundary-Spanning Work: Effects of Community Outreach Members' Organizational Identity and Identification. *Administrative Science Quarterly*, 46, 379 – 413.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. 59, 125- 139.
- Baş, T. (2001). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başaran İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye.
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling Organizational Commitment.The Dangers of the OCQ for Research and Policy. *Personel Review*, 26 (1/2), 114 – 131.
- Blau, G.J. & Boal, K.R. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*. 17, 288 – 301.



- Boen, F., Vanbeselaere, N. & Marijke Cool, (2006). Group Status as a Determinant of Organizational Identification After a Takeover: A Social Identity Perspective. *Group Processes Intergroup Relations*, 9, 547 – 560.
- Bolat, O.İ., & Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(19), 75 – 94.
- Britt, C. & Ravelo, L. (2006). *Organizational Identification In Merged Companies: A Comparison of a Colombian Governmental and a German Medical Institution. Marburg/Germany: Philipps-Universität Marburg Doctoral Dissertation.*
- Carmon A.F., Miller A.N., Raile A. N. W. & Roers M. M. 2010. Fusing Family and Firm: Employee Perceptions of Perceived Homophily, Organizational Justice, Organizational Identification, and Organizational Commitment in Family Businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 210–223.
- Chen, I., Gupta, A. & Chung, C.H. (1996). Employee Commitment to The Implementation of Flexible Manufacturing Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(7), 4 – 13.
- Çiftçioğlu, B.A. (2010). Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Identification: A Theoretical Investigation. *"Is, Guc" Industrial Relations And Human Resources Journal*. 12(1), 71 – 92.
- De Cremer, D. & Van Dijk, E. (2002). Reactions to Group Success and Failure as a Function of Identification Level: A Test of the Goal-Transformation Hypothesis in Social Dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*. 38, 435 – 442.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. & Castañeda M. B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*. 79(3), 370-380.
- Durna, Ufuk & Veysel Eren. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6(2), 210–219.
- Duygulu, S. & Abaan, S. (2007). Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi. *Hacettepe Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 61 – 73.
- Epitropaki, O.T. & Martin, R. (2005). The Moderating Role of Individual Differences in the Relation Between Transformational/Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification. *The Leadership Quarterly*, 16, 569 – 589.
- Gökmen, S. (1996). *İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçe'ye Uyarlama Geçerlilik ve Güvenilirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Gül, H. & Oktay, E. (2005). Demografik Değişkenlerin Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılıkla İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 4, 65 – 83.
- Gürkan, G.Ç. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Herrbach, O. (2006). A Matter of Feeling? The Affective Tone of Organizational Commitment and Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 629 – 643.
- İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü /Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 11, 160 – 177.
- J.P. & N.J. Allen. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), 61-89.
- Johnson, MD, Moegeson, FP, Ilgen, DR, Meyer J, & Lloyd JW. (2006). Multiple Professional Identities: Examining Differences in Identification Across Work-Related Targets, *Journal of Applied Psychology*, 91, 498 – 506.
- Karayiğit, K.Y. (2008). *Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çevirenler: Can, H. & Bayar, Y.). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ketchand, A.A. & STREWSER, J.R. (1998). The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience Related Differences in A Public Accounting Setting. *Behavioral Research in Accounting*, 110, 109 – 137.
- Kreiner, G.E. & Ashforth, B.E. (2004). Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*. 25(1), 1–27.
- Kuhn, T. & Nelson, N. (2002). Reengineering Identity: A Case Study of Multiplicity and Duality in Organizational Identification. *Management Communication Quarterly*, 16, 5 – 36.
- Loke, J.C.F. (2001). Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment. *Journal Of Nursing Management*. 9, 191 – 204.
- Mael, F. & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103 – 123.
- Mael, F. & Ashforth, B.E. (2001). Identification in Work, War, Sports, and Religion: Contrasting The Benefits and Risks. *Journal for The Theory of Social Behaviour*, 31(2), 197 – 222.
- Mael, F.A. & Ashforth, B.E. (1995). Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, And Turnover Among Newcomers. *Personnel Psychology*. 48(2), 309 – 333.
- Malhotra, N., Budhwar P. & Prowse P. (2007). Linking Rewards To Commitment and Empirical Investigation of Four UK. *International Journal of Human Resource Management*. 18(12), 2095–2128.
- McCaul, H.S., Hinsz, V.B. & McCaul, K.D. (1995). Assessing Organizational Commitment: An Employee's Global Attitude Toward The Organization. *Journal of Applied Behavioural Science*, 31(1), 80 – 90.
- Meyer, Meyer, J.P. & Herscovitch, L.. (2001). Commitment in The Workplace Toward A General Model. *Human Resource Management Review*. 11, 299–326.

- Miller, V.D., Allen, M., Casey, M.K. & Johnson, J.R. (2000). Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626 – 658.
- Morrow, P.C., McElroy, J.C. & Blumm, M. (1988). Work Commitment Among Department of Transportation Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 8(3), 96 -104.
- O'Neill, J.L. & Gaither, C.A. (2007). Investigating the Relationship Between the Practice of Pharmaceutical Care, Construed External Image, Organizational Identification, and Job Turnover Intention of Community Pharmacists. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 3, 438 – 463.
- O'Reilly, C.A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71, 492 – 499.
- Olkkonen, M.E. & Lipponen, J. (2006). Relationships Between Organizational Justice, Identification with Organization and Work Unit, and group-related Outcomes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 100, 202 – 215.
- Özkaya, M.O., Kocakoç, İ.D. & Karaa, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 77 – 96.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Ravishankar, M.N. & Shan, L.P. (2008). The Influence of Organizational Identification on Organizational Knowledge Management, *Omega*, 36, 221 – 234.
- Reardon, M.E. (2003). *A Comparative Analysis of the Development of Organizational and Group Identification in Virtual and Face-to-Face Groups*. Indianapolis/ABD: Purdue University Doctoral Dissertation.
- Riketta, M. (2005). Organizational Identification: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358 – 384.
- Shore, L.M., Barksdale, K. & Shore, T.H. (1995). Managerial Perceptions of Employee Commitment to The Organization. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1593 – 1615.
- Sluss, D.M., Klimchak, M. & Holmes, J.J. (2008). Perceived Organizational Support as a Mediator Between Relational Exchange and Organizational Identification. *Journal of Vocational Behavior*. 73, 457 – 464.
- Smidts, A., Cees, B.M., Van, R. & Pruyn, Ad TH.H. (02.09.2010). *The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification*. İndirildiği adres: <http://www.eur.nl/WebDOC/doc/erim/erims20000314094053.pdf>
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*. 33, 1-39.
- Turunç, Ömer & Çelik, Mazlum. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:

Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1). 209 – 232.

Tutar, H. (2007). Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12(3), 97-120.

Tüzün, İ.K. & Çağlar, İ. (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *Journal of Yasar University*, 3(9), 1011 – 1027.

Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1, 71 – 85.

Van Dick, R. (2001). Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research From Social and Organizational Psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3,265 – 283.

Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G. & Wieseke, J. (2008). Interactive Effects of Work Group and Organizational Identification on Job Satisfaction and Extra-Role Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 388 – 399.

Van Knippenberg, D., Van Dick, R. & Tavares, S. (2007). Social Identity and Social Exchange: Identification, Support and Withdrawal from the Job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3), 457 – 477.

Wahn, J.C. (1998). Sex Differences in The Continuance Component or Organization Commitment, Sex Differences, Personnel Management, Organizational Commitment. *Group & Organization Management*, 23(3), 256 – 268.

Walsh, K. & Gordon, J.R. (2008). Creating an Individual Work Identity. *Human Resource Management Review*,18, 46 – 61.

Walumbwa Fred O., Mayer D.M., Wang P., Wang H., Workman K. & Christensen A.L. (2010). Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader–Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Article in Press.

Webber S. S. (2011). Dual Organizational Identification Impacting Client Satisfaction and Word of Mouth Loyalty. *Journal of Business Research*. 64, 119–125.

Wiesenfeld B. M. , Raghuram S. & Garud R.(1998). Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization. *JCMC*, 3,(4). İndirildiği adres:<http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue4/wiesenfeld.html>

Yuki, M. ( 2003). Intergroup Comparison Versus Intragroup Relationships: A Cross-Cultural Examination of Social Identity Theory In North American and East Asian Cultural Contexts. *Social Psychology Quarterly*. 66,166- 167.

## **Shaping of Organizational Identification by Organizational Commitment: Example of Private Education Institutions in Malatya and Tunceli**

**Arzu ÇAKINBERK**  
Tunceli University  
[acakinberk@tunceli.edu.tr](mailto:acakinberk@tunceli.edu.tr)

**Neslihan DERİN**  
İnönü University  
[nderin@inonu.edu.tr](mailto:nderin@inonu.edu.tr)

**Erkan T. DEMİREL**  
Fırat University  
[edemirel@firat.edu.tr](mailto:edemirel@firat.edu.tr)

### **Introduction**

The increase recorded in the number of national and international mergers, purchases, strategic alliances and visual organizations in the globalization process has created a rapidly changing organizational environment. Relationships between organizations and their employees have gained gradual importance in such an environment. Today, organizations expect their employees to work steadily for a long time for the organization, to feel committed and loyal to the organization and even to link their personal identity with that of the organization.

When individuals adopt behaviours of the organizations they work for and feel themselves committed to the organization, there exists identification. Identification satisfies individuals, as it is attractive in some ways. However, it is clear that this attraction can suddenly disappear; it can only be preserved when the individual feels her/himself committed to her/his organization. The stronger the commitment, the higher the identification (Balay, 2000:100). Sense of belonging -in other words commitment-functions as a predecessor of identification and helps an individual to actualize her/himself (Benkhoff, 1997: 114-131). Organizational identification is the personal perspective of the individual -who is committed to the organization as a member of it-about her/his membership. In other words, sense of belonging to an organization results in ownership of the successes and failures of the organization. Thus, organizational commitment can be suggested to be one of the predecessors of organizational identification (O'Reilly, 1986:492-499).

In light of the above suggestions, this study examined how the concept of organizational identification is shaped by organizational commitment, one of its predecessors. From this perspective, the problem statement of the study was defined as "Is organizational commitment a determiner of organizational identification?" and the main hypothesis as "organizational commitment is a strong determiner of organizational identification".

The aim of the study was to emphasize the importance of organizational identification and commitment in business life and to raise awareness of this issue among teachers and school administrators, who play a leading role in education of future generations. Moreover, this study aimed to reveal whether the organizational identification and commitment levels of teachers differed according to demographic variables and to suggest ways to improve the relationship, if any, between these two factors. The Turkish literature clearly addresses the subjects of identification and commitment. However, there are insufficient studies addressing "determiner"

relationships between these two concepts and studies suggesting them to be different from each other. The present study therefore contributes to expanding the existing literature on this theme.

### **Material and Method**

Following questions were address to solve the study problem and to test the main hypothesis:

1. What are the organizational identification levels of participants?
2. What are the organizational commitment levels of participants?
3. Are the organizational identification perceptions and organizational commitment of participants related?
4. Do the identification perceptions of participants differ according to their demographic characteristics?
5. Do the organizational commitments of participants differ according to their demographic characteristics?

The study population comprised 232 teachers and administrators employed in private education institutions operating in the Malatya and Tunceli Provinces of Turkey. The study sample consists of the 135 teacher and administrator. A questionnaire method was adopted to collect data.

The questionnaire form was comprised of three parts. The first part included 5 items of demographic data (age, sex, educational background, marital status, tenure).

In the second part, the final version of Cheney's (1982) organizational identification scale (composed of 22 items) was used to determine the organizational identification levels of participants.

In the third part of the questionnaire, the "Organizational Commitment Scale" developed by Meyer and Allen (1991, 1993) was used to determine the organizational commitment levels of participants. The scale includes 17 items to measure three types of organizational commitment: affective commitment, continuance commitment and normative commitment.

The scale was developed as a 5-point Likert-type scale (1=Strongly Disagree, ... 5=Strongly Agree). Arithmetic means of the study findings were calculated and the following intervals were considered in interpretation of mean values:

- |  |          |
|--|----------|
| $1.00 \leq \text{arithmetic mean} \leq 1.80$ | : Low    |
| $1.80 < \text{arithmetic mean} \leq 3.40$    | : Medium |
| $3.40 < \text{arithmetic mean} \leq 5.00$    | : High   |

A "single sample t-test" was used to determine if the mean values were different from test value (3.40) "Correlation" and "multiple regressions" analyses were used to determine whether identification was shaped by commitment. An "independent samples t-test" and "One-Way ANOVA" were used to examine whether identification and commitment values differed according to demographic characteristics.

The "Organizational Identification Scale" was analyzed via exploratory factor analysis to test the validity of the study. At the end of the factor analyses, 4 items were

excluded from the scale. Thus, the final scale comprised 3 factors, which explained 66.40% of the total variance. The reliability coefficient of the scale ( $\alpha$ ) was calculated to be 0.815, indicating that the scale was highly reliable; KMO test result was 0.894%.

The “Organizational Commitment” scale, the other scale used in the study, was also subjected to factor analysis to test the validity of the study. At the end of the factor analysis, 3 items were excluded from the scale. The final scale comprised 3 factors, which explained 64.54% of the total variance. Full compliance of these factors to the scale factor structure, clearly shown in the literature, can be suggested to be an indicator of consistency and explanatoriness of the scale. The reliability coefficient of the scale ( $\alpha$ ) was calculated to be 0.808, indicating a highly reliable scale; the KMO test result was 0.801%.

KMO test results showed that the results constituted a data set that was appropriate for factor analysis, and that they could create meaningful groups.

## Findings

No concrete proof has been produced in the literature to demonstrate that “organizational identification” and “organizational commitment” mean either different or the same things.

The present study adopts the premise that identification and commitment are two different concepts. From this perspective, the main hypothesis (“Organizational commitment is a strong determiner of organizational identification”) was tested via correlation and regression analyses. According to correlation findings, organizational commitment represented 48.7% of organizational identification ( $p < 0.01$ ). A statistically significant ( $p < 0.01$ ) regression model ( $r = 0.78$ ;  $r^2 = 0.05$ ; adjusted  $r^2 = 0.96$ ) was found between the dimensions of identification and commitment. Accordingly, three dimensions of commitment explained 59.6% of identification. These findings support the main hypothesis, that: “*organizational commitment is a strong determiner of organizational identification.*”.

Study participants were found to develop high levels of organizational identification. While their mean affective and normative commitment scores were at high levels, their mean scores of continuance commitment were at medium level.

The results of comparison between the identification findings of the present study and those within the literature are as follows:

The present study found no statistically significant difference in terms of sex, which conflicted with the literature. However, the study finding of “high-level identification among males” complied with the literature.

In compliance with the literature, the present study showed that identification was directly proportional to age. Unlike the literature, however, the present study found no statistically significant difference in terms of marital status. Study results related to educational background complied with the literature. The present study also found direct link between tenure and identification, which complied with the literature.

The results of comparisons between commitment findings of the present study and those within the literature are as follows:

The present study found a statistically significant sex-based difference only in one dimension. Although this finding seems to conflict with the literature, this study

showed that males scored higher in all dimensions, which complied with the literature. In the present study, no commitment dimension showed a statistically significant age-based difference, which conflicted with the literature. However, commitment was found to increase with an age-based increase in all dimensions of commitment, a finding parallel with the literature. No difference was found in marital status variable and singles showed higher levels of commitment behaviour, which conflicted with the literature. No difference was found according to educational background, which conflicted with the literature; the finding that “commitment was inversely proportional to educational background in all dimensions” complied with the literature. Unlike expectations, commitment did not differ according to tenure. The present study found a linear relationship between tenure and commitment, which complied with the literature.

Statistically significant differences, which were expected at the beginning of the study, were not found. This may have resulted from the structure of the scales used. The Reliability, explanatoriness and consistency of both the identification and commitment scales were quite high. Despite these high levels, it seems quite difficult to conclude that these scales are able to make planned measurements clearly. The confusion related to both concepts is also reflected in the scales (Reardon, 2003:20; Kuhn, 2002:34) and, these two scales (used to measure these two concepts) are suggested as not being completely independent from each other in practice (Reardon, 2003:20).

### **Conclusion and Suggestions**

Suggestions developed in line with the study findings are as follows:

- Creation of a good organizational climate may be a first step towards organizational commitment and organizational identification. Creation of a good business environment may improve morale, motivation and efficiency of employees.
- The following steps should be taken to improve employee identification and commitment:
  - ✓ Provide employees with more control over their jobs.
  - ✓ Provide employees with the opportunity to do work that improves their skills.
  - ✓ Create an exciting working environment.
  - ✓ Provide required equipment.
  - ✓ Establish a fair reward and promotion system.
  - ✓ Ensure an open and sincere communication system within the organization.
  - ✓ Promote team spirit.
  - ✓ Define a realizable and shared vision.
  - ✓ Approach individuals sensitively and manage differing points of view with respect.
  - ✓ Ensure employee participation in decision-making and development of work-related procedures.
  - ✓ Provide continuous and strong organizational support to employees.



- Organizations should implement policies that facilitate and improve identification. In the selection of the tools and methods most appropriate for developing identification and commitment, managers should be aware of the needs and motives of their employees (Smidts, 2010:3).
- Organizational commitment studies in the field of education show that school success and student success affect the commitment level of teachers and administrators. Such studies emphasize that teachers and administrators are confined to low-level instrumental commitment elements and that psychological commitment elements are avoided (Balay, 2000:6). To improve the quality of the educational system and to increase student success, it is of great importance for educators to feel higher levels of commitment and identification. In this respect, instrumental elements (such as salary, promotion, leave, tools and materials, etc.) should be maximized and these elements should be accompanied by psychological components (such as attaching importance to people and human values; constructivist discipline; participatory administration; assistance in solution of personal problems; opportunities for development/improvement; security; creative activities, etc.) , in order to increase commitment among educators.

After the level of commitment is increased, the following steps should be taken:

- Confusion in the identification and commitment scales may result in unexpected results. For this reason, it is necessary to develop valid, reliable, consistent and explanatory commitment and identification scales that are completely independent and different from each other.
- Identification and commitment should not be isolated from the related culture. Thus, identification and commitment studies should be conducted in the light of cultural studies.
- Feelings of identification and commitment depend on the personalities of individuals. To add value to the related literature, studies should be made on the relationship between these two concepts and personal traits.
- It is obvious that the similarity between personal traits and organizational culture has positive effects on the power of identification and commitment. Future studies should take this balance into consideration.
- Identification and commitment levels of an individual should be measured both when s/he starts and stops working for the organization, in order to understand the reasons for any increase/decrease in the identification and commitment levels of the individual.
- Identification and commitment levels of both employees and employers/managers can be measured in one single institution or organization (such as a university) with the help of observation, detailed interviews and questionnaire methods. Such measurements then can be related to measurements of personal traits, organizational culture, job satisfaction etc.. Using such methods, it may be possible to obtain highly reliable and valid results.