

## Demir-Çelik Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi: Kardemir Örneği (Organizational Commitment Levels of Iron and Steel Industry Employees: Kardemir Case)

Volkan TEMİZKAN<sup>ID</sup> <sup>a</sup> Kasım YILMAZ<sup>ID</sup> <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Karabük, Türkiye. [vtemizkan@karabuk.edu.tr](mailto:vtemizkan@karabuk.edu.tr)

<sup>b</sup> Karabük Üniversitesi, TOBB Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu, Karabük, Türkiye. [kasimyilmaz@karabuk.edu.tr](mailto:kasimyilmaz@karabuk.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Örgütsel Bağlılık Demir Çelik Sektörü Duygusal Bağlılık Devam Bağlılığı Normatif Bağlılık  Gönderilme Tarihi 2 Şubat 2021 Revizyon Tarihi 9 Haziran 2021 Kabul Tarihi 15 Haziran 2021  <b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	<b>Amaç</b> - Bu araştırmanın temel amacı demir çelik sektörü çalışanlarının ünite ve fabrika bazında örgütsel bağlılık nitelik ve seviyeleriyle çeşitli demografik özellikleri arasındaki ilişkileri belirlemek ve anlamaya çalışmaktır. <b>Yöntem</b> - Bu çalışmada kesin sonuç araştırmalarından tanımlayıcı kesitsel araştırma türü kullanılmıştır. 2019 yılında İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından Türkiye'nin 23'ncü en başarılı sanayi firması olarak ilan edilen Kardemir A.Ş.'nin toplamda 4.159 kişi olan çalışanları bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Fabrika'da düzenlenen hizmet içi eğitime katılan çalışanlar ile kasti örnekleme yöntemiyle 250 kişiye yüz yüze anket uygulanmış ve 216 anket değerlendirmeye uygun görülmüştür. İşletmede değişik kademelerde çalışan personelin çalıştıkları ünite ve işletmeye yönelik örgütsel bağlılıklarının nitelik ve düzeyinin belirlenmesi için Allen ve Meyer (1990;18) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılığının demografik özellikler ve birim türlerine göre farklılık gösterip göstermediği 't' ve 'ANOVA' testleriyle, boyutlar arasındaki ilişkiler korelasyon analiziyle incelenmiştir. <b>Bulgular</b> - Araştırma sonucunda, çalışanların demografik özelliklerinin bazılarıyla örgütsel bağlılık bileşenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Çalışanların işletme geneline yönelik örgütsel bağlılıkları üniteye duyulan bağlılıklarından daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin diğer bileşenlere göre daha yüksek çıktığı görülmüştür. <b>Tartışma</b> - İşletmeler, çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerini daha da güçlendirmek için hem onların çalıştıkları birimleri daha çok sevip benimsemelerini sağlamalı, hem de işletme geneliyle ilgili kanaatlerini olumlu yönde geliştirmeye çalışmalıdırlar.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Organizational Commitment Iron and Steel Sector Emotional Commitment Continuity Commitment Normative Commitment  Received 2 February 2021 Revised 9 June 2021 Accepted 15 June 2021  <b>Article Classification:</b> Research Article	<b>Purpose</b> - The main purpose of this study is to determine and understand the relationships between iron and steel industry employees' unit and factory based organizational commitments and their demographic characteristics. In this research face-to-face surveys were conducted according to easy sampling method with Kardemir employees which was declared as Turkey's 23rd most successful industrial company by Istanbul Chamber of Industry (ISO) in 2019. <b>Design/methodology/approach</b> - In this study, descriptive cross-sectional research type, which is one of the definitive results studies, was used. Kardemir A.Ş. was ranked as the 23rd among most successful first five hundred industrial company of Turkey by the Istanbul Chamber of Industry (ISO) in 2019. Kardemir A.Ş. employees, totally 4,159 people constitute the universe of this research. A face-to-face survey was applied to 250 people according to intentional sampling method with the employees participated in an in-service training held at the factory. 216 surveys were deemed appropriate for evaluation. The "Organizational Commitment Scale" developed by Allen and Meyer (1990;18) was used to determine the quality and level of organizational commitment of the personnel working at different levels in the company. The effects of demographic characteristics and unit types on organizational commitment levels of the employees were examined with 't' and 'ANOVA' tests, and the relations between the dimensions were analyzed by correlation analysis. <b>Findings</b> - According to the results significant differences were found between some of the employees' demographic characteristics and organizational commitment components. Employees' factory based organizational commitment levels were found to be higher than their unit based commitment levels. In addition, emotional commitment level of the employees was found to be higher than other components. <b>Discussion</b> - In order to further strengthen the emotional commitment level of their employees, businesses should support them to better like the units they work in, and also try to improve employees' opinion about overall company in a positive way.

### Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Temizkan, V., Yılmaz, K. (2021). Demir-Çelik Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi: Kardemir Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 1538-1552.

## 1. GİRİŞ

Örgütsel bağlılık, çalışanın kurumsal amaç ve değerleri benimsemesi, bu amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzudur. Örgütsel bağlılığın türlerinden ziyade ayırt edilebilir unsurları olarak görülen üç farklı bağlılık bileşeni bulunmaktadır. Bu bileşenler duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif (normative) bağlılıktır. Duygusal bağlılığa sahip olan çalışan işletmede kalmak istediğini, devam bağlılığına sahip olan çalışan ise işletmede kalma mecburiyetinde olduğunu düşünür. Normatif bağlılığa sahip olan çalışan ise kişisel olarak doğru olan şeyin örgütte kalmak olduğuna inanır (Allen ve Meyer, 1990;3).

Yapılan araştırmalarda genelde örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüt üyeliklerini devam ettirecekleri, çalıştıkları kurumun amaç ve değerlerini benimsedikleri, örgüt yararına daha fazla çaba harcayacakları ve örgütün başarısı yönünde daha yüksek bir performansla çalışacakları ortaya konulmaktadır (Fındık & Eryeşil, 2012;1252). Bu sebepten dolayı işletmeler çalışanlarının hangi motivasyon unsurlarından etkilenecek, ne tür bir örgütsel bağlılık geliştirdiklerini irdelemek durumundadırlar. Bu araştırma 1937 yılında kurulan ve Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu arasında yer alan Kardemir Karabük Demir Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş. çalışanlarının örgütsel bağlılık yönelimlerini incelemeyi hedeflemektedir (İSO, 2019;26).

Kardemir Karabük Demir Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş. kurulduğu ilk yıllarda nitelikli çalışan bulmakta büyük güçlükler yaşamıştır. Başlangıçta %90 oranında İngilizlerin nezaretinde olan fabrika idaresi, ülkedeki çeşitli atölyelerden getirilen kalifiye ustaların da gayretleriyle Türk mühendis ve ustalarına devredilmiştir. Zamanla Türk işçileri de işe intibak etmişlerdir. Başlangıçta niteliği itibarıyla fabrikada dört grup işçi çalışmaktaydı ve bu gruplar içerisinde A dereceli işçiler en kalifiye ve zor yetiştirilen işçilerdi. Fabrika bu işçilerin niteliklerinin arttırılması, işin tekniğine ve zorluğuna alıştırılması için oldukça fazla gayret etmiştir (Çehreli, 1966;145).

1944 yılı verilerine göre, fabrikada işten ayrılanların oranı %90'ları bulmuştur. Örgütsel bağlılığın arttırılması için daimi zamanlı işçi sayısı arttırılmıştır. Kalan işçi ihtiyacı kısmi zamanlı çalışanlarla çözülmeye çalışılmıştır. 1940'lı yıllarda sektörde önemli miktarda mahkum işçi de çalıştırılmıştır. Yüksek işçi devri sorunu başlangıçta kanuni düzenlemelerle engellenmeye çalışılmış, daha sonra sosyal, ekonomik ve kültürel imkanların geliştirilmesiyle aşılmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede prim sistemi, sosyal konutlar, ücretsiz ulaşım gibi araçlar kullanılmıştır. Çalışanlar yurtiçi ve yurtdışında mesleki eğitim kurslarına gönderilerek sektörde kalıcı olmaları teşvik edilmiştir (Aydın, 2018;276). Gelişen teknoloji ve üretim yöntemleri ile birlikte demir çelik sektöründe iş tecrübesi ve uzmanlık giderek daha önemli hale gelmiştir. Bu nedenle sektörde kalifiye bir çalışanın işi bırakması yüksek maliyetler getirmektedir. Örgütsel bağlılık özellikle endüstriyel işletmelerde ihtiyaç duyulan nitelikli personeli örgüte çekme ve elde tutma açısından hayati öneme haiz bir konudur (Eslami ve Gharakhani, 2012;85).

Bu açıdan örgütsel bağlılığın niteliği ve düzeyi demir çelik sektöründe diğer işkollarına oranla daha fazla bir öneme sahiptir. Çünkü bu sektörde işletmeler uzman personele her açıdan uzun vadeli olarak yatırım yapmak, onu elinde tutmak ve yüksek performans elde etmek zorundadır. Diğer bir deyişle demir çelik sektöründe yüksek işgücü devir hızı tehlikeli bir göstergedir.

Bu çalışma ile demir çelik sektöründeki bu tehlikenin nedeni çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarında aranmıştır. Duyulan bu endişe örgütsel bağlılık ile ilgili olarak akıllara şu soruları getirmiştir: Çalışanların işyerlerine olan bağlılıkları çalıştığı birime veya işletme geneline göre neden farklılık göstermektedir? Kişi birimine karşı daha olumlu duygular besler iken işletme geneline karşı neden aynı duyguları beslememektedir? Ya da tam tersi işletmesi ile gurur duyarken çalıştığı birime karşı neden olumsuz bir tavır takınmaktadır? Bu soruların psikolojik, sosyolojik, ekonomik vb. açılardan birçok cevabı bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada kişilerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki farklılık demografik özellikleri üzerinden aranmıştır.

Birim ve işletme düzeyinde örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar farklılık gösterebilmektedirler. Birim (ünite) düzeyinde çalışma ortamı, insan ilişkileri, iş tatmini, iş güclüğü gibi unsurlar daha fazla etkiliyken işletme düzeyinde işletmenin marka değeri, çalışanına sağladığı maddi ve manevi faydalar daha fazla öne çıkmaktadır. Mesela örgütsel sinizm, birim düzeyinden daha ziyade işletme genelinden kaynaklanan bir kanaattir. Çalışanın işletmenin geneline ve yöneticilerine yönelik olarak geliştirdiği güvensizlik duygusuyla beslenir ve genel çerçevede örgütsel bağlılığı azaltıcı bir etki doğurur (Yücel ve Çetinkaya, 2015;269). Bunun

tersi çalışanın işletmenin sağladığı sosyal ve ekonomik imkanlardan ve toplumdaki imajından çok memnun olmasına rağmen çalıştığı birimden kaynaklanan sebeplerle iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması durumudur.

İşletmenin bir biriminde faaliyet gösteren her bir çalışan bu birimdeki takımın bir parçasıdır. Takımın bir bütün olarak performansı ve başarısı örgütün başarısına katkı sağlamaktadır. Araştırmalar, takım olarak geliştirilen örgütsel bağlılığın bireylerde daha fazla fedakarlık davranışına ve daha yüksek takım performansına yol açtığını göstermektedir (Neininger vd., 2010;576). Kolektif örgütsel bağlılıkla, performans kalitesi ve hızı arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Kişisel olarak geliştirilen örgütsel tutumlar, aynı üniteye beraber çalışan kişiler arasındaki sosyalleşme sonucu daha kolay paylaşılmaktadır. Bu paylaşımın oluştuğu sinerji, örgütsel bağlılık düzeyi ve müşteri memnuniyeti arasında olumlu ilişkiler oluşturmaktadır (Conway ve Briner, 2012;483).

Çalışanların örgütsel düzeyde ve o örgütün bir biriminde yaptıkları iş düzeyinde sahip oldukları sosyalizasyonun boyutlarıyla örgütsel bağlılıkları, iş tatmini ve performansları ilişkili bulunmuştur (İplik, İplik & Efeoğlu, 2012;111). Dolayısıyla hem birim düzeyinde hem de örgütsel düzeyde çalışanların örgütsel bağlılıklarının düzeyi ve niteliği ile aralarında bir ilişkinin olup olmadığının araştırılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Bu düşünceden hareketle araştırmamız temel olarak üç alanda değişkenler arasındaki ilişkiyi sorgulamak üzere dizayn edilmiştir. Birincisi örgütsel bağlılıkla çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişki, ikincisi çalışılan ünite ve işletme geneli düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının farklılık gösterip göstermediği, üçüncüsü ise iş birimi ve örgütsel düzeyde örgütsel bağlılık bileşenlerinin niteliği ve birbirleri arasındaki ilişkidir. Bu çalışmada ünite veya işletme bazında çalışanların geliştirdikleri örgütsel bağlılık türü, düzeyi ve aralarındaki ilişkiler araştırılmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramının işletme genel düzeyi ve çalışılan birim şeklinde ikili düzeyde incelenerek bu değişkenler arasındaki ilişkinin sorgulanması bu araştırmanın özgün yönünü oluşturmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bir kişinin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılım derecesidir (Mowday vd., 2013;27). Özdeşleşme ve katılım, kişinin örgütün değer ve hedeflerini inanarak kabul etmesi, örgüt adına dikkate değer şekilde gayret gösterme istekliliğine sahip olması ve örgüt üyeliğini sürdürme konusunda güçlü bir niyete sahip olması sonuçlarını doğurur. Örgütsel bağlılık pasif bir sadakatten öte şahısların kendi rızalarıyla örgüte katkıda bulunma isteklilik ve çabalarıdır. Örgütsel bağlılığı belirleyen faktörler; çalışanların kişisel özellikleri, işi ve işyerindeki rolünden kaynaklanan özellikler, örgütün yapısal özellikleri ve çalışanın iş tecrübesinden kaynaklanan unsurlardır. Örgütsel bağlılığın beklenen en önemli sonuçlarından biri düşük personel değişim oranıdır.

Örgütsel bağlılık çalışanların işyerleriyle ilgili tutum ve davranışlarını ve performanslarını etkiler (Tolentino, 2013;56). Davranışsal açıdan yaklaşım, örgütsel bağlılığın doğurduğu davranışlar ve bu davranışın sürdürülmesi biçiminde karakterize edilmiştir. Tutumsal açıdan örgütsel bağlılığın bileşenleri duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak belirtilmektedir (Allen ve Meyer, 1990;3). Duygusal ve devamlılık bağlılığı işe giriş öncesi ve sonrası algılanan iş kalitesi ve alternatif iş imkanlarıyla ilişkili olarak gelişmektedir (Meyer, Bobocel & Allen,1991;717). Duygusal bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki amaçların özdeşleşmesidir. Bu nedenle duygusal bağlılık geliştiren çalışanlar örgütte kalmayı arzu ederler. Devamlılık bağlılığı kar-zarar ilişkisi gibi rasyonel düşünce odaklıdır. Bu nedenle işten ayrılma maliyetinin yüksek olduğu gören çalışan işte kalmanın daha avantajlı olacağı düşüncesiyle örgütte kalmaya devam etmek ister (Saygan, 2011;221). Normatif bağlılık ise sadakat duygusuyla çalışanın örgütten ayrılmasının ahlaki bir davranış olmayacağı inancıyla oluşan bağlılık türünü ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990;4).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların verimliliği de yüksektir (Eaton, 2003;163). İşletmelerin örgütsel bağlılık uygulamaları çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini azaltmaya veya ortadan kaldırmaya yöneliktir. Mesaiye zamanında gelmeme veya devamsızlık gibi olumsuz davranışların minimize edilmesi amaçlanır. Ayrıca, bu uygulamaların ürün ve hizmetlerin kalitesini olumlu yönde etkilediği anlaşılmıştır.

## 2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Araştırma Hipotezleri

Örgütsel bağlılığı belirleyen kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimleridir (Yalçın ve İplik, 2005;399). Tutumsal olarak örgütsel bağlılık nitelik ve düzeyine etki eden unsurlar hakkında çok sayıda çalışma yürütülmüştür. Bu araştırmalarda örgütsel bağlılık düzeyleriyle çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkiler açısından değişik sonuçlar elde edilmiştir. Çolakoğlu vd. (2009;77)'nin yaptıkları çalışmaya göre otel çalışanlarında örgütsel bağlılık düzeyleri, katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Ancak başka bir araştırmada otel çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri demografik özelliklere göre farklılık göstermemekte ancak, duygusal ve devam bağlılığı düzeyleri bazı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir (Yalçın ve İplik, 2005;409).

Demografik özelliklerin dışında örgütsel bağlılık bileşenlerinin birçok farklı değişkenlerle ilişkisi de incelenmiştir. Yapılan araştırmalara göre yönetimin tarafsız ve adil olması ve işten duyulan tatmin, çalışanların duygusal bağlılığını arttırmaktadır (Powell ve Meyer, 2004;154) ; (Vandenbergh ve Peiro, 1999;577) ve (İplik vd., 2012;100). Örgütten ayrılmanın maliyeti çalışanların devam bağlılığını arttırmaktadır (Powell ve Meyer, 2004;159). Demirçelik sektöründe birim ve işletme düzeyinde sosyalleşme, çalışanların örgütsel bağlılığını, performansını ve iş tatmin seviyesini arttırmaktadır (İplik vd., 2012;112). Birim ve işletme düzeyinde örgütsel bağlılık türü ve düzeyinin belirlenmesi ve ikisi arasındaki ilişkilerin araştırılması bu araştırmanın hedefleri arasındadır. Çalışanın örgütsel bağlılığının arttırılabilmesi için onda gelişen örgütsel bağlılığın türü ve seviyesinin anlaşılması zorunludur.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki bulunmakta (Yücel ve Çetinkaya, 2015;268), iş çevresinde maruz kalınan fiziki ve psikolojik şartlar da duygusal bağlılığı etkilemektedir (Tolentino, 2013;54). Örgütlerdeki yöneticilik uygulamaları örgütsel bağlılığa etkide bulunmakta, işbirliğine dayalı liderlik ve eşit düzeyde destek uygulamaları duygusal bağlılığı, öğrenme işbirliği ise devamlılık bağlılığını arttırmaktadır (Joo, 2010;69).

İş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla duygusal bağlılık arasında pozitif, devamlılık bağlılığıyla aynı davranışlar arasında negatif bir ilişki mevcuttur (Allen ve Grisaffe, 2001;223). İş kaybetme riskinin yüksek olduğu işletmelerde örgütsel bağlılık seviyesi azalmakta, piyasada işsizlik oranının yüksek olduğu durumlarda ise örgütsel bağlılık seviyesi artmaktadır (Furaker ve Berglund, 2014;183).

Örgütsel bağlılık çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen bir unsurdur. Dolayısıyla işletmeler çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini yüksek tutmak için çaba sarf etmelidirler. Örgütsel bağlılık sadece bireysel sevgilerden değil grup çalışmasının bireyleri etkilemesiyle de oluşur. Bu duruma kolektif örgütsel bağlılık denilmektedir. İşletmenin bir ünitesinde çalışanlar arasında paylaşımlar daha yoğun yaşandığından örgütsel bağlılık ünite seviyesinde daha kolay gerçekleşmekte ve performansı olumlu etkilemektedir (Conway ve Briner, 2012;472).

Araştırmalara göre ünite seviyesinde kolektif örgütsel bağlılıkla, performans kalitesi ve hızı arasında anlamlı düzeyde ilişki vardır (Conway ve Briner, 2012;480). Örgütsel bağlılık iş tatminini arttırmakta, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Takım halinde örgütsel bağlılık daha yüksek takım performansı ve daha fazla fedakarlık davranışına yol açmaktadır (Neininger vd., 2010;573).

Kişisel olarak geliştirilen örgütsel tutumlar, aynı ünite de beraber çalışan kişiler arasındaki sosyalleşme sonucu daha kolay paylaşılmaktadır. Bu paylaşım ile oluşan sinerji örgütsel bağlılıkla ve müşteri memnuniyeti arasında olumlu bir ilişkiye neden olur (Conway ve Briner, 2015;2051).

Yukarıda özetlenen araştırma sonuçları ve literatür dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel bağlılık düzeyi işletme çalışanlarının demografik faktörlerine göre farklılık göstermektedir.

Araştırmada kullanılan demografik özellikler arasında cinsiyet, çalışılan pozisyon, çalışma süresi, eğitim durumu ve yaş dikkate alındığından H<sub>1</sub> temel hipotezine bağlı olarak aşağıdaki alt hipotezler kurulmuştur.

H<sub>1.1</sub>: Örgütsel bağlılık düzeyi işletme çalışanlarının cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>1.2</sub>: Örgütsel bağlılık düzeyi işletme çalışanlarının pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>1.3</sub>: Örgütsel bağlılık düzeyi işletme çalışanlarının çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>1.4</sub>: Örgütsel bağlılık düzeyi işletme çalışanlarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>1.5</sub>: Örgütsel bağlılık düzeyi işletme çalışanlarının yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>2</sub>: İşletme çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri çalıştıkları ünite ve fabrika geneli değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>: Fabrika ve ünite bazında örgütsel bağlılık bileşenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Türü

Araştırma modelleri keşfedici ve kesin sonuç araştırmaları olmak üzere ikiye ayrılır. Kesin sonuç araştırmaları ise kendi içinde tanımlayıcı ve nedensel araştırmalar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Malhotra, 2010: 102). Tanımlayıcı araştırmada amaç, araştırmanın amacına uygun değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilgiyi tanımlamaktır (Yaşın, 2014: 51). Tanımlayıcı araştırmaların en belirgin özelliği araştırma öncesinde planlanmış bir sistematizasyonunun olmasıdır. Genellikle tüketiciler gibi belirli bir grubun yaş, eğitim seviyesi, işi gibi özelliklerini tanımlamaya yönelik araştırmalardır (Gegez, 2010: 38). Tanımlayıcı araştırma, kesitsel analizi türünde veya boylamsal analiz türünde yapılabilir. Kesitsel araştırmalar araştırılan olgu veya olguların belirli bir andaki durumunu ortaya koymak amacıyla yapılır. Birincil veri kullanan ve anket yönteminden faydalanan akademik çalışmalar genellikle bu yaklaşımı benimsemektedir çünkü sonuçlarının doğruluk derecesi ve karar almaya katkı yapma potansiyeli yüksektir (Mathur, 2008: 432). Bu doğrultuda çalışmada, problem tanımlandıktan ve hipotezler oluşturulduktan sonra tanımlayıcı araştırma türünün bir alt basamağı olan kesitsel araştırma kullanılmıştır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Kardemir A.Ş.'nin tüm çalışanları (4.159 kişi) araştırmanın evrenini oluşturmakla birlikte zaman, maliyet ve emek kısıtları nedeni ile evrenin tümüne ulaşmanın mümkün olmamasından dolayı, 2019 yılında KARDEMİR A.Ş.'de düzenlenen "Afet ve Acil Durum Yönetimi" konulu hizmet içi eğitime alınan toplam 410 çalışan araştırmanın örneklem çerçevesini oluşturmaktadır. Eğitimler süresince kasti (yargısal) örnekleme yöntemiyle 250 çalışan ile yüz yüze anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Eğitimler sonunda toplanan 250 anketten 34 tanesi yanlış, isteksiz, eksik doldurma vb. nedenlerden dolayı analiz dışı bırakılmıştır. Geriye kalan 216 adet anket formu değerlendirmeye uygun görülmüştür. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde farklı araştırmacılar tarafından farklı yöntemler benimsenmiştir. MacCallum ve arkadaşlarının (1999: 84-85) yaptığı bir literatür taramasında örnek büyüklüğünün oran kuralı temel alındığında ölçekteki ifade sayısının en az 10 katı olması gerektiğini belirtilmiştir. 17 Likert tipi ifadenin kullanıldığı bu araştırmada oran kuralına göre toplam ifade sayısının karşılaması gereken örneklem hacmi 170 olmalıdır. Bu kurala göre örneklem hacminin yeterli olduğu yargısına ulaşılmıştır.

#### 3.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiştir. İki bölümden oluşan anketin ilk kısmında katılımcının demografik bilgilerini elde etmek üzere hazırlanan sorulara yer verilmiştir. İkinci kısmında ise Meyer ve Allen (1991) tarafından literatüre kazandırılan ve Boylu, Pelit ve Güçer (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin ilk 6 ifadesi duygusal bağlılığı, sonraki 6 ifadesi devamlılık bağlılığını, son 5 ifadesi ise normatif bağlılığı ölçmeye yöneliktir ve toplam 17 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmanın uygulama aşamasında katılımcılardan; örgütsel bağlılıkla ilgili düşüncelerini belirtirken aktif olarak görev yaptıkları üniteyi ve işletmenin genelini ayrı ayrı değerlendirmeleri istenmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde (1) Kesinlikle Katılmıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklindeki yanıtlardan oluşan 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Literatürde birçok çalışmada (Dağlı vd.,2018:1773; Bağcı, 2013: 172) bu ölçeğin geçerlilik ve güvenlik çalışmalarının yapıldığı görülmüştür. Ancak bu çalışmada tekrar geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak elde edilen sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

#### 3.4. Verilerin Analizi

216 adet anket formunun değerlendirilmesinde "SPSS 22" istatistik programı kullanılmıştır. Verilerin SPSS programına girilmesi sonrası 1 katılımcının anket formunda kayıp veriler olduğu görülmüştür. Kayıp veriler olması durumunda kullanılacak ilk akla gelen yöntemler dizin silme ve basit veri atama yöntemleridir. Bir

satırda az sayıda verinin eksik olması nedeniyle satır silme yerine basit veri atama yöntemlerinden ortalama atama ile kayıp verilerin tamamlanması analiz yazılımının özelliği ile yapılmıştır (Graham vd., 2012). Ölçekte yer alan boyutlara yönelik faktör analizi uygulanmıştır. Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek için ise t-testi, ANOVA testi ve korelasyon analizi kullanılmıştır. Analizler sonucu elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

#### 4. BULGULAR

Aşağıda, Tablo 1’de katılımcıların demografik özellikleri yer almaktadır.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Değişken	f	%		Değişken	f	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	12	5,6	<b>Medeni Durum</b>	Evli	186	86,1
	Erkek	204	94,4		Bekâr	30	13,9
<b>Yaş</b>	21-30	34	15,7	<b>Pozisyon</b>	Yönetici	5	2,3
	31-40	87	40,3		Mühendis	9	4,2
	41-50	93	43,1		Teknik Personel	6	2,8
	51-60	2	,9		Üretim Operatörü	5	2,3
<b>Eğitim durumu</b>	İlkokul	4	1,9	<b>Kurumda çalışma süresi</b>	Diğer	23	10,6
	Ortaokul	12	5,6		İşçi	168	77,8
	Lise	142	65,7		5 yıl ve daha az	29	13,4
	Yüksekokul	33	15,3		6-10 yıl	87	40,3
	Üniversite	24	11,1		11-15 yıl	3	1,4
	Yüksek lisans	1	,5		16-20 yıl	40	18,5
<b>Toplam</b>		216	100	<b>Toplam</b>		216	100

Tablo 1'e göre, araştırmaya katılanların %94,4 gibi bir çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Araştırmada yer alan bireylerin %86,1'i evli ve eğitim durumları itibariyle %65,7'si lise mezunudur. Çalışmada yer alan bireyler çalışma pozisyonuna göre değerlendirildiğinde; %77,8'i işçi düzeyinde, %10,6'sı diğer pozisyonlarda ve %4,2'si ise mühendis düzeyinde çalışmaktadır. Çalışanların çoğunluğu 31-50 (%83,4) yaş aralığında yer almaktadır. Ayrıca katılımcıların %40,3'ü 6-10 yıl arası çalışma süresine sahiptir. Aşağıda Tablo 2’de örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör analizi, güvenilirlik analizi, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

**Tablo 2.** Faktör Analizi ve Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Boyut	İfade	Fakt. Yüklü	Cr. Alpha	s.s.	$\bar{x}$	$\bar{X}$
DUYGUSAL BAĞLILIK	Bundan sonraki kariyerimi bu işletmede tamamlamaktan mutluluk duyarım.	F ,792 Ü ,804	Fabrika $\alpha=92$ (KMO=,884) Açıklanan varyans=86,7)	,98	4,1	F=4,08 Ü=4,01
	Çalıştığım işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissedirim.	F ,702 Ü ,277		1,16	3,8	
	Çalıştığım olduğum bu işletmede kendimi bu ailenin bir parçası gibi hissedirim.	F ,895 Ü ,887		,94	4,1	
	Çalışmış olduğum bu işletmeyle aramda duygusal bir bağ hissediyorum.	F ,834 Ü ,869		2,25	4,2	
	Çalışmış olduğum bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duyuyorum.	F ,794 Ü ,780		1,15	3,9	
	Çalışmış olduğum bu işletmeden çevremle gururla bahsedirim.	F ,809 Ü ,708		1,21	3,8	
	Bugün bu işletmeden ayrılmam ileriki hayatımda maddi kayıplar yaşamama neden olur.	F ,675 Ü ,662		1,05	4,0	
	Bugün bu işletmeye devam ediyor olmam istekten daha çok gerekliliktir.	F ,792 Ü ,769		1,08	3,9	
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	Bu işletmeden ayrılma fikri karşısında çok az seçeneğim olduğuna inanıyorum.	F ,827 Ü ,827	Ünite $\alpha=,80$ (KMO=,884) Açıklanan varyans=85,2)	,99	4,0	F=3,63 Ü=3,56
	Bugün bu işletmeden ayrılmam ileriki hayatımda maddi kayıplar yaşamama neden olur.	F ,675 Ü ,662	1,06	4,0		
	Bugün bu işletmeye devam ediyor olmam istekten daha çok gerekliliktir.	F ,792 Ü ,769	1,06	4,0		

NORMATİF BAĞLILIK	Bu işletmeden ayrılmış olmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de, başka bir işletmenin bana bu imkan ve olanakları sunamayacağı ihtimalidir.	F ,673	Ünite	1,12	3,6	F=3,94 Ü=3,83
		Ü ,655	$\alpha=,84$ (KMO=,858 Açıklanan varyans=77,9)	1,18	3,5	
	Yeni bir iş bulmadan bu işletmeden ayrıldığımda neler olacağı konusunda kaygılıyım.	F ,799		1,21	3,6	
		Ü ,774		1,20	3,6	
	Bu işletmede çalışmaya devam ediyorum olmamın en önemli sebeplerinden biri de ayrılmamın kişisel özveri gerektirmesidir.	F ,612		1,07	3,5	
		Ü ,595		1,08	3,4	
	Avantajıma olduğunu bilsem bile çalıştığım bu işletmeden şu an ayrılmayı doğru bulmuyorum.	F ,708	Fabrika	,95	4,0	
		Ü ,590	$\alpha=,86$ (KMO=,862 Açıklanan varyans=85,2)	1,01	3,9	
	Bu işletme bağlılığımı ve sadakatimi hak ediyor.	F ,622		1,00	4,0	
		Ü ,661		1,04	3,9	
	Bu işletmeden ayrılmamın mesai arkadaşlarıma karşı duyduğum mesuliyetlerden dolayı yanlış olacağı kanaatindeyim.	F ,708		1,09	3,7	
		Ü ,719	Ünite	1,09	3,6	
Çalıştığım bu işletmeye karşı çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.	F ,493	$\alpha=,86$ (KMO=,862 Açıklanan varyans=84,8)	,97	4,1		
	Ü ,588		1,04	4,0		
Bu işletmeden şu an ayrılırsam suçluluk duyuyorum.	F ,691		1,28	3,6		
	Ü ,738		1,28	3,5		

Fabrika bazında güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,91$ ; Ünite bazında güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,88$

Fabrika=KMO örneklem yeterlilik ölçütü: % 91,6; Barlett Küresellik testi: 2250,371; sd:136; p:0,00

Ünite= KMO örneklem yeterlilik ölçütü: % 90,9; Barlett Küresellik testi: 1983,571; sd:136; p:0,00

Kullanılan ölçeğin içsel tutarlılığını belirlemek için Cronbach Alpha değeri hesaplanmıştır. Bu değer 0,80-1 arasında yüksek güvenilirliği ifade etmektedir (Tavakol and Dennick, 2011;54). Buradan hareketle ölçeğin geneline ait güvenilirlik katsayıları yüksek derecede güvenilir bir ölçek kullanıldığını göstermektedir. Ayrıca ölçeğin geçerliliğinin test edilebilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu belirlemek için ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Test of Sphericity (Bartlett Küresellik Testi) testleri uygulanmıştır. KMO değerlerinin 0,80'den büyük olması ve Bartlett küresellik testinin de anlamlı ( $0,00 < 0,01$ ) çıkmasıyla veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait üç faktör, fabrika bazında varyansın % 66,8'ini açıklarken ünite bazında %63'ünü açıklamaktadır.

Çalışanların üniteye ve fabrikanın geneline yönelik üç bağlılık bileşeni ile ilgili en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifadelerin sırasıyla duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı olduğu görülmektedir. Bağlılık türlerinin ünite ve fabrika bazında ortalamaları incelendiğinde; fabrikaya yönelik bağlılık ortalamalarının tamamının, üniteye yönelik olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 2).

Bilindiği gibi, t-testi, varyans analizi vb. karşılaştırmalı testlerde verilerin normal dağılımı ön koşullardan biridir. Çarpıklık katsayısının "0" olması ortalamaya göre tam simetrik dağılımı gösterir. Dağılımın normal olduğu çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) katsayılarının -1,5 ile +1,5 arasında olması ile ortaya konulabilmektedir (Tabachnick, Fidell, 2013). Fabrika ve Ünite bazında değişkenlerde çarpıklığın -1,333 ile - ,437 aralığında, basıklığın ise -1,479 ile ,491 aralığında değerler aldığı görülmüştür.

Ünite ve fabrika geneli bazında örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin yapılan test sonuçları aşağıda Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 3.** Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Farklılaşması (t-Testi)

		Cinsiyet	n	Ort.	s.s.	t	p
Fabrika	Duygusal Bağlılık	Kadın	12	4,45	,64	1,540	,125
		Erkek	204	4,06	,87		
	Devamlılık Bağlılığı	Kadın	12	3,56	,81	-,255	,799
		Erkek	204	3,63	,90		
	Normatif Bağlılık	Kadın	12	4,28	,78	1,411	,160
		Erkek	204	3,92	,85		
Ünite	Duygusal Bağlılık	Kadın	12	4,38	,67	1,406	,161
		Erkek	204	3,98	,97		
	Devamlılık Bağlılığı	Kadın	12	3,59	,78	,130	,897
		Erkek	204	3,56	,89		
	Normatif Bağlılık	Kadın	12	4,26	,80	,1771	,078
		Erkek	204	3,80	,87		

Analiz sonuçlarına göre çalışanların hem ünite hem de fabrika bazında örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre  $H_{1.1}$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4.** Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Farklılaşması (t-Testi)

	Boyutlar	Medeni Durum	n	Ort.	s.s.	t	p
Fabrika	Duygusal Bağlılık	Evli	186	4,10	,86	-,887	,376
		Bekar	30	3,95	,89		
	Devamlılık Bağlılığı	Evli	186	3,68	,84	-1,993	,115
		Bekar	30	3,33	1,13		
	Normatif Bağlılık	Evli	186	3,99	,82	-2,064	,040
		Bekar	30	3,64	,98		
Ünite	Duygusal Bağlılık	Evli	186	4,02	,96	-,708	,480
		Bekar	30	3,89	,92		
	Devamlılık Bağlılığı	Evli	186	3,60	,84	-1,295	,204
		Bekar	30	3,33	1,08		
	Normatif Bağlılık	Evli	186	3,86	,87	-1,521	,130
		Bekar	30	3,60	,91		

Ünite bazında bağlılık düzeylerinde medeni durum değişkenine göre anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılık bulunamamıştır. Ancak, fabrika bazında sadece normatif bağlılık düzeyinin anlamlı ( $p<0,05$ ) bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu sonuca rağmen diğer bileşenlerde anlamlı bir farklılık bulunamadığından  $H_{1.2}$  reddedilmiştir.

**Tablo 5.** Pozisyon Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Farklılaşması (ANOVA Testi)

	Boyutlar	Pozisyon	n	Ort.	s.s.	F	p
FABRİKA	Duygusal Bağl.	Yönetici	5	4,56	,52	,70	,621
		Mühendis	9	4,37	,49		
		Teknik Personel	6	3,97	,43		
		Üretim Operatörü	5	4,30	,32		
		Diğer	23	4,16	,83		
	Devamlılık Bağl.	Yönetici	5	2,60	1,11	4,28	,001
		Mühendis	9	2,66	,90		
		Teknik Personel	6	3,66	,86		
		Üretim Operatörü	5	3,73	,59		
		Diğer	23	3,48	1,03		
	Normatif Bağl.	Yönetici	5	3,80	,20	,23	,946
		Mühendis	9	3,73	,83		
		Teknik Personel	6	3,73	,83		
		Üretim Operatörü	5	3,73	,83		
		Diğer	23	3,73	,83		



ÜNİTE							
ÜNİTE	Duygusal Bağl.	Mühendis	9	3,68	,69		
		Teknik Personel	6	4,00	,579		
		Üretim Operatörü	5	4,00	,73		
		Diğer	23	3,88	1,00		
		İşçi	168	3,96	,87		
	Devamlılık Bağl.	Yönetici	5	4,56	,59		
		Mühendis	9	4,33	,49		
		Teknik Personel	6	3,94	,56		
		Üretim Operatörü	5	4,30	,32		
		Diğer	23	4,02	,94		
	Normatif Bağl.	İşçi	168	3,96	1,01		
		Yönetici	5	2,60	1,11		
		Mühendis	9	2,66	,90		
		Teknik Personel	6	3,55	,84		
		Üretim Operatörü	5	3,76	,57		
	Diğer	23	3,45	,94	3,70	,003	
	İşçi	168	3,65	,84			
	Yönetici	5	3,80	,20			
	Mühendis	9	3,68	,69			
	Teknik Personel	6	4,00	,50			
	Üretim Operatörü	5	4,00	,73			
	Diğer	23	3,72	1,07			
	İşçi	168	3,84	,88			

Analiz sonuçlarına göre sadece devamlılık bileşeninde, hem ünite ( $p=0,03<0,05$ ) hem de fabrika ( $p=0,01<0,05$ ) bazında çalışanların bağlılığı, pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu sonuca rağmen diğer bileşenlerde anlamlı bir farklılık bulunamadığından  $H_{1.3}$  reddedilmiştir. Üniteye ve fabrikaya yönelik devamlılık bağlılığında gruplar arasında bir farklılık olduğuna göre tam bu noktada hangi gruplar arasında bir farklılığın olduğunu tespit etmek için Tukey testinden faydalanılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre işçilerin fabrikaya yönelik devamlılık bağlılığı, yönetici ve mühendislere göre daha fazladır. Yine işçilerin üniteye yönelik devamlılık bağlılıklarının mühendislere göre daha fazla olduğu görülmüştür.

**Tablo 6.** Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Farklılaşması (ANOVA Testi)

	Boyutlar	Kurumda Çalışma Süresi	n	Ort.	s.s.	F	p
Fabrika	Duygusal Bağlılık	5 yıl ve altı	29	4,36	,56	1,28	,275
		6-10	87	4,10	,94		
		11-15	3	3,66	,57		
		16-20	40	3,94	,92		
		20 yıl ve üstü	57	4,02	,82		
	Devamlılık Bağlılık	5 yıl ve altı	29	3,41	,98	,91	,455
		6-10	87	3,65	,93		
		11-15	3	4,11	,19		
		16-20	40	3,55	,93		
		20 yıl ve üstü	57	3,73	,76		
	Normatif Bağlılık	5 yıl ve altı	29	4,15	,68	1,57	,182
		6-10	87	4,00	,93		
		11-15	3	4,33	,57		
		16-20	40	3,70	,90		
		20 yıl ve üstü	57	3,89	,76		
Ünite	Duygusal Bağlılık	5 yıl ve altı	29	4,35	,61	1,12	,347
		6-10	87	3,96	1,12		
		11-15	3	3,66	,57		
		16-20	40	3,94	,93		
		20 yıl ve üstü	57	3,96	,86		
	Devamlılık Bağlılık	5 yıl ve altı	29	3,41	,99	,68	,606
		6-10	87	3,54	,91		

	11-15	3	4,11	,19		
	16-20	40	3,52	,92		
	20 yıl ve üstü	57	3,66	,77		
Normatif Bağlılık	5 yıl ve üstü	29	4,07	,68		
	6-10	87	3,78	,97		
	11-15	3	4,33	,57	1,08	,366
	16-20	40	3,70	,88		
	20 yıl ve üstü	57	3,84	,80		

Kurumda çalışma süresi değişkenine göre gerçekleştirilen ANOVA testi sonuçlarında; çalışanların fabrika ve ünite bazında kurumda çalışma süreleri bakımından duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılık bulunamamıştır. Bu nedenle  $H_{1.4}$  reddedilmiştir.

**Tablo 7.** Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Farklılaşması (ANOVA Testi)

Boyutlar	Eğitim durumu	n	Ort.	s.s.	F	p	
Fabrika	Duygusal Bağlılık	İlkokul	4	3,91	,61	,64	,669
		Ortaokul	12	4,23	,42		
		Lise	142	4,02	,92		
		Yüksekokul	33	4,11	,87		
		Üniversite	24	4,34	,62		
		Yüksek Lisans	1	4,00	.		
	Devamlılık Bağlılığı	İlkokul	4	3,91	,41	2,17	,058
		Ortaokul	12	3,77	,62		
		Lise	142	3,71	,86		
		Yüksekokul	33	3,57	,95		
		Üniversite	24	3,11	1,03		
		Yüksek Lisans	1	3,16	.		
	Normatif Bağlılık	İlkokul	4	4,30	,34	,33	,890
		Ortaokul	12	4,10	,45		
		Lise	142	3,94	,89		
		Yüksekokul	33	3,94	,95		
		Üniversite	24	3,80	,70		
		Yüksek Lisans	1	3,80	.		
Ünite	Duygusal Bağlılık	İlkokul	4	4,00	,75	,58	,712
		Ortaokul	12	4,22	,43		
		Lise	142	3,95	1,04		
		Yüksekokul	33	3,97	,97		
		Üniversite	24	4,27	,58		
		Yüksek Lisans	1	4,00	.		
	Devamlılık Bağlılığı	İlkokul	4	3,95	,47	2,09	,067
		Ortaokul	12	3,70	,74		
		Lise	142	3,64	,85		
		Yüksekokul	33	3,47	,95		
		Üniversite	24	3,07	,97		
		Yüksek Lisans	1	3,16	.		
	Normatif Bağlılık	İlkokul	4	4,30	,34	,46	,805
		Ortaokul	12	4,05	,53		
		Lise	142	3,82	,91		
		Yüksekokul	33	3,80	,97		
		Üniversite	24	3,71	,71		
		Yüksek Lisans	1	3,80	.		

Tablo 7'ye göre çalışanların, fabrikanın geneline ve çalıştıkları üniteye yönelik duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri çalışanların eğitim seviyesine göre istatistiksel olarak anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre  $H_{1.5}$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 8.** Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Farklılaşması (ANOVA Testi)

Boyutlar	Yaş	n	Ort.	s.s.	F	p	
Fabrika	Duygusal Bağlılık	21-30	34	4,25	,82	,623	,601
		31-40	87	4,08	,93		
		41-50	93	4,02	,81		
		51-60	2	4,16	,23		
	Devamlılık Bağlılığı	21-30	34	3,59	,98	,620	,603
		31-40	87	3,55	,94		
		41-50	93	3,71	,81		
		51-60	2	4,00	,00		
	Normatif Bağlılık	21-30	34	4,18	,72	1,836	,142
		31-40	87	3,99	,94		
		41-50	93	3,82	,81		
		51-60	2	3,50	,70		
Ünite	Duygusal Bağlılık	21-30	34	4,23	,85	,876	,454
		31-40	87	3,93	1,11		
		41-50	93	3,98	,84		
		51-60	2	4,33	,47		
	Devamlılık Bağlılığı	21-30	34	3,58	,98	,879	,453
		31-40	87	3,45	,91		
		41-50	93	3,65	,82		
		51-60	2	3,91	,11		
	Normatif Bağlılık	21-30	34	4,14	,71	1,76	,156
		31-40	87	3,76	,97		
		41-50	93	3,79	,82		
		51-60	2	3,50	,70		

Yaş değişkenine göre ANOVA testi sonuçları dikkate alındığında; çalışanların fabrikanın geneline ve çalıştıkları birime yönelik duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri, yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre  $H_{1.6}$  hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların çalıştıkları birime ve fabrikanın geneline yönelik örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 9'da yer almaktadır.

**Tablo 9.** Üniteye ve Fabrika Geneline Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Farklılaşması (t-Testi)

Boyutlar	Değişken	n	Ortalama	s.s.	t	p
Duygusal Bağlılık	Fabrika	216	4,08	,86	1,99	,047
	Ünite	216	4,01	,96		
Devamlılık Bağlılığı	Fabrika	216	3,63	,89	3,22	,001
	Ünite	216	3,56	,88		
Normatif Bağlılık	Fabrika	216	3,94	,85	3,59	,000
	Ünite	216	3,83	,87		

T-testi sonuçlarına göre çalışanların duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri fabrika geneli ve çalışılan üniteye göre istatistiksel açıdan anlamlı ( $p<0,05$ ) bir farklılık göstermektedir. Ortalamalara göre her üç bileşen için de çalışanların fabrika geneline duydukları bağlılık düzeyleri, çalışılan üniteye yönelik duydukları bağlılık düzeylerinden daha yüksektir. Bu sonuca göre  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir. Fabrika ve ünite bazında örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişkiye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** Üniteye ve Fabrikaya Yönelik Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6
1-Duygusal Bağlılık (F)	1					
2-Devam Bağlılığı (F)	,264**	1				
3-Normatif Bağlılık (F)	,710**	,479**	1			
4-Duygusal Bağlılık (Ü)	,820**	,251**	,595**	1		
5-Devam Bağlılığı (Ü)	,244**	,938**	,442**	,288**	1	
6-Normatif Bağlılık (Ü)	,632**	,408**	,861**	,651**	,475**	1

\*\*p&lt;0,01; \*p&lt;0,05

Tablo 10'daki korelasyon sonuçlarına göre; çalışanlar fabrikaya ve çalıştıkları üniteye yönelik her üç değişken bazında da pozitif, anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki göstermektedir. Bu sonuca göre H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Üniteye ve fabrika geneline yönelik duygusal (0,820), devamlılık (0,938) ve normatif (0,861) bağlılık düzeyleri arasındaki korelasyonların yüksek olması, üniteye yönelik yüksek bağlılık düzeyine sahip olan çalışanın fabrika geneline yönelik olarak da yüksek seviyede bağlılık düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde, fabrika geneline duyulan bağlılık düzeyi arttığında çalışılan üniteye yönelik bağlılık düzeyinin de artacağı öngörülebilir.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

İşletme çalışanlarının hem ünite hem de işletme bazında örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklere göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermedikleri t-testiyle incelenmiştir. T-testi sonuçlarına göre cinsiyet, çalışma süresi, eğitim ve yaş değişkenleri açısından demografik özelliklere göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Ancak fabrika geneli düzeyinde çalışılan pozisyon değişkenine göre devamlılık bağlılığı bileşeninde, medeni durum değişkenine göre ise normatif bağlılık bileşeninde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Hem ünite hem de fabrika geneli düzeyinde diğer tüm bileşenlerde t-testi sonuçları anlamsız (p>0,05) olduğundan H<sub>1</sub> hipotezi tüm alt hipotezlerle birlikte reddedilmiştir. Diğer bir deyişle çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve türleri demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuç yapılan bazı araştırmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir (Yalçın & İplik, 2005;409) ancak aşağıda verilen bazı araştırma sonuçlarına göre farklılık göstermektedir.

Demografik özelliklerin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki ettiğini ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur. Bu araştırmalarda farklı sonuçların çıkmasının önemli nedenlerinden birisi araştırmaya konu çalışanların sahip oldukları kültürel özelliklerdir. Mesela Ortadoğu'da insanlar genelde çalıştıkları yere duygusal ve normatif bir bağlılık geliştirmektedirler (Özkaya, Kocakoç & Karaa, 2006;92). Yine Çolakoğlu, Ayyıldız, & Cengiz (2009;86) tarafından yapılan çalışmada eğitim durumu, gelir ve çalışılan departman değişkenlerine göre otel çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının değiştiği belirlenmiştir. Suudi Arabistan'da kamu kuruluşlarında yapılan bir araştırmada yaş ve eğitim değişkenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleriyle ilişkili oldukları tespit edilmiştir (Al-Kahtani, 2012;7). Gana'da banka çalışanları arasında yapılan bir çalışmada cinsiyet, yaş, eğitim, tecrübe ve medeni durum değişkenleriyle örgütsel bağlılık düzey ve niteliğinin ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Affum-Osei, Acquah, & Acheampong, 2015;775).

Fabrika geneline yönelik normatif bağlılık düzeyleri çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı (p<0.05) bir farklılık göstermektedir. Aynı şekilde hem fabrika geneli hem de ünite bazında devam bağlılığı düzeyleri çalışılan pozisyon değişkenine göre anlamlı (p<0.05) bir farklılık göstermektedir. Bu farklılığın, işçilerin işletmeden ayrılmaları durumunda daha yüksek bir maliyete katlanacakları fikrine sahip olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. İşçiler kendilerinin yöneticilere göre örgütten ayrılmaları halinde daha zor iş bulabileceklerini düşünmektedirler. Dolayısıyla örgütten ayrılmaları halinde katlanacakları maliyet ve karşılaştıkları güçlükler daha fazla olacaktır. Karabük ilinin istihdam potansiyelinin düşük olması da çalışanların örgüte yönelik devamlılık bağlılığını artırıcı bir role sahiptir.

Araştırmada beyaz yakalı çalışanların devam bağlılığı diğer pozisyonlara göre daha düşük çıkmıştır. Beyaz yakalıların iyi eğitilmiş ve kalifiye olmaları başka şehirlerde benzer şartlarda iş bulabileceklerini göstermektedir. Ancak işletmenin kendi sektöründe büyük bir marka olmasının, beyaz yakalı çalışanlarında yüksek düzeyde duygusal bağlılığa yol açtığını söyleyebiliriz. Berthon vd. (2005;156)'e göre, çalıştığı kurumu "çalışılacak en iyi iş yeri" olarak gören çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artması işletmelerde güçlü "işveren markalarının" yarattığı bir sonuçtur.

Ünite ve fabrika geneli bazında çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık bileşenleri olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri çalışılan ünite ve fabrika geneli değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ortalamalar göstermektedir ki çalışanlarda en fazla duygusal bağlılık gelişmiştir. Sonra sırasıyla normatif ve devamlılık bağlılığı gelmektedir. Bu durum işletme açısından arzulan bir sonuçtur. Ayrıca her üç bileşende fabrika geneli bağlılık düzeylerinin çalışılan ünite bazlı bağlılık düzeyinden fazla olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanları örgütsel bağlılık açısından motive eden unsurlar çalışılan ünitelerden ziyade işletme genelinden kaynaklanan özelliklerdir. Bu özellikler arasında işletmenin sektördeki öncülüğü, büyüklüğü, imajı, kurumsallığı gibi özellikleri yanında çalışanına sağladığı sosyal ve ekonomik haklar ve imkanlar sayılabilir.

İşletmede bulunmaktan dolayı duyulan memnuniyet ve tatmin, örgütsel bağlılığı doğuran etmenlerdir. Araştırma neticesinde işletme genelinde duygusal bağlılık ortalamalarının yüksek çıktığı, devamlılık bağlılığının ise son sırada yer aldığı görülmüştür. Aynı sıralama ünite bazında örgütsel bağlılık ortalamaları için de geçerlidir. Duygusal bağlılığı etkileyen unsurlar arasında yönetimin adil olması ve iş tatmini (Powell ve Meyer, 2004;168); (Vandenberghe ve Peiro, 1999;579); (İplik vd., 2012;112), iş çevresindeki fiziki ve psikolojik şartlar (Tolentino, 2013;54-55), işbirliğine dayalı liderlik ve eşit düzeyde destek uygulamaları ((Joo, 2010;80) sayılabilir. Bunun yanında duygusal bağlılık, iş performansı, örgütsel aidiyet ve müşteriye yönelik çalışan yaklaşımlarını olumlu olarak etkiler (Allen ve Grisaffe, 2001;219). Örgütler açısından devamlılık bağlılığı tercih edilmeyen bir durumdur ve çalışanda zoraki bir bağlılığa işaret eder. Bu açıdan bu araştırmanın yapıldığı işyeri örgütsel bağlılığı sağlayıcı tedbir ve uygulamalar konusunda oldukça başarılıdır denilebilir. Çünkü iş tatmini, performans ve memnuniyet, örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Bu işletmede çalışanların işletmelerinin değer ve hedeflerini benimsedikleri, örgütte kalma niyetlerinin işlerini ve işletmelerini sevmelerinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu sonuç işyeri açısından da tercih edilen bir sonuçtur.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre çalışanların hem fabrikaya hem de çalıştıkları üniteye yönelik her üç bağlılık bileşeninin düzeyleri arasında anlamlı, pozitif ve yüksek derecede ilişki bulunmuştur. Bulunan bu sonuç, ileri sürülen “Fabrika ve ünite bazında örgütsel bağlılık bileşenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezini doğrulamaktadır. Her üç örgütsel bağlılık bileşeni için de üniteye yönelik bağlılık düzeyinin artmasıyla fabrika geneline yönelik bağlılık düzeyinin de artacağı söylenebilir. Korelasyon analizinin niteliği gereği bu öngörünün tersi de doğrudur. Bu analizde en yüksek ilişki düzeyi devamlılık bağlılığı bileşeninin ünite ve fabrika geneli değişkenleri arasında görülmüştür (0,938). Ünite ve fabrika geneli örgütsel bağlılık düzeyleri arasında yüksek düzeyde korelasyon bulunması literatür sonuçlarıyla uyumludur. Conway ve Briner’a göre, kolektif örgütsel bağlılık ünite seviyesinde meydana gelen paylaşımlarla başlar ve oluşur, çünkü ünitelerde paylaşımlar daha yoğundur (Conway ve Briner, 2012;472). Takım halinde geliştirilen örgütsel bağlılık hem takım performansını arttırmakta hem de bireysel fedakarlık davranışını arttırmaktadır (Neinger vd., 2010;573).

Bu çalışma hem işletme geneli hem de çalışılan ünite göz önünde bulundurularak çalışanların örgütsel bağlılığını arttıracak motivasyon unsurlarına eğilimin önemini ortaya koymaktadır. Hangi seviyede olursa olsun bu motivasyon unsurları genel bağlılık seviyesine etkide bulunacaktır.

Bu çalışmanın sınırlılığı, araştırmanın tek bir fabrikada gerçekleştirilmiş olmasıdır. Benzer çalışmaların farklı sektörlerde gerçekleştirilecek mukayesesi literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

Aynı işletmenin farklı fonksiyonları yerine getiren ünitelerinde çalışanların kendi birimlerinden kaynaklanan iş tatmini, performans, memnuniyet ve örgütsel bağlılık özelliklerinin, örgüt geneline göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin çalışmaların artmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

### KAYNAKÇA

- Affum-Osei, E., Acquah, E., & Acheampong, P. (2015). Relationship between organisational commitment and demographic variables: Evidence from a commercial bank in Ghana. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(12), 769.
- Al-Kahtani, S. N. (2012). An exploratory study of organizational commitment, demographic variables and job & work related variables among employees in Kingdom of Saudi Arabia, *Online International Interdisciplinary Research Journal*, 3, 1-13.
- Allen, N., J. ve Meyer, J., P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1): 1-18.
- Allen, N. J., ve Griffeth, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: mapping the linkages, *Human Resource Management Review*, 11(3), 209-236.
- Aydın, M. B. (2018). Karabük'te fabrika'nın kuruluşu ve ilk işçiler: 1940'lı yıllarda çeltik tarlasından sanayi kentine dönüşüm, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(65), 270-271.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir inceleme, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Berthon, P., Ewing, M. ve Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151-172
- Boylu, Y., Pelit E. ve Güçer, E., (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, S.511 s.55-74.
- Conway, N. ve Briner, R. B. (2012). Investigating the effect of collective organizational commitment on unit level performance and absence, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(3), 472-486.
- Conway, N., ve Briner, R. B. (2015). Unit-level linkages between employee commitment to the organization, customer service delivery and customer satisfaction, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2039-2061.
- Çehreli, A. (1966). Türkiye demir ve çelik işletmelerinde işçi-işveren münasebetleri, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (17), 137-150.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., & Cengiz, S. (2009). Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması, *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68).
- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations*, 42, 145-167
- Eslami, J. ve Gharakhan, D. (2012). Organizational commitment and job satisfaction, *ARPN Journal of Science and Technology*, 2 (2).
- Fındık, M., & Eryeşil, K., (2012). Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma, *International Iron & Steel Symposium*, 02-04 April 2012, Karabük, Türkiye.
- Furaker, B. ve Berglund, T. (2014). Job insecurity and organizational commitment, *RIO: Revista Internacional de Organizaciones*, (13), 163-186.
- Gegez, E. (2010). *Pazarlama araştırmaları*. 3. Baskı. İstanbul: Beta.
- Graham, J. W., Cumsille, P. E., & Shevock, A. E. (2012). Methods for handling missing data. *Handbook of Psychology*, Second Edition, 2.

- İplik, E., İplik, F. N., & Efeoğlu, İ. E. (2012). İşgörenlerin örgütsel sosyalizasyon düzeylerinin iş tutumları üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 100-115.
- ISO (2019) Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu, <http://www.iso500.org.tr/500-buyuk-sanayi-kurulusu/2019/>, (Erişim Tarihi: 3 Haziran 2020).
- Joo, B. K. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader–member exchange quality, and turnover intention, *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85.
- Karabük Demir Çelik ve Sanayi A.Ş. (2019). Kilometre taşları, [https://www.kardemir.com/kilometre\\_taslari](https://www.kardemir.com/kilometre_taslari), (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2020).
- Malhotra, N.K. (2010). *Marketing research: An applied orientation*, 6. Baskı. London: Pearson Education.
- MacCallum, R.C., K.F. Widaman, S. Zhang ve S. Hong (1999). Sample size in factor analysis, *Psychological Methods*, 4 (1), 84-99.
- Mathur, U. C. (2008). *International marketing management: Text and cases*. SAGE Publications India Pvt Ltd.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre-and post-entry influences. *Journal of management*, 17(4), 717-733.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (2013). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, Academic press.
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S. ve Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment–A longitudinal study, *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 567-579.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D., & Karaa, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Powell, D. M. ve Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.
- Saygan, F., N. (2011). Relationship between affective commitment and organizational silence: A conceptual discussion, *International Journal of Social Sciences And Humanity Studies*, 3 (2).
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., (2013). *Fidell using multivariate statistics (sixth ed.)*, Boston, MA: Pearson.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of cronbach's alpha, *International journal of medical education*, 2: 53-55.
- Tolentino, R. C. (2013). Organizational commitment and job performance of the academic and administrative personnel, *International Journal of Information Technology and Business Management*, 15(1), 51-59.
- Vandenberghe, C. ve Peiro', J. M. (1999). Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 569-581.
- Yalçın, A., & İplik, N. F. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yaşın B. (2014). *Pazarlama araştırmaları*, İstanbul Üniversitesi açık ve uzaktan eğitim fakültesi ortak ders kitabı, <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/pazarlamaaraştırmaları.pdf>, (Erişim tarihi: 07 Haziran 2021).
- Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2015). Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve çalışanların yaşının bu ilişki üzerindeki etkisi-“bazen hoşlanmasak da kalmak zorunda olabiliriz!”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3).