

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**BİLGİ EKONOMİSİNDE İŞLE BÜTÜNLEŞME VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: İSTANBUL İLİ VAKIF
ÜNİVERSİTESİNDE BİR ÇALIŞMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Elif ÖNGEL

İstanbul, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**BİLGİ EKONOMİSİNDE İŞLE BÜTÜNLEŞME VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: İSTANBUL İLİ VAKIF
ÜNİVERSİTESİNDE BİR ÇALIŞMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Elif ÖNGEL

Öğrenci No:

120778060

Danışman:

Doç. Dr. İlyas SÖZEN

İstanbul, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Bilgi Ekonomisinde İşle Bütünleşme ve Örgütsel Bağlılık: İstanbul İli Vakıf Üniversitesinde bir Çalışma**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 08/08/2014

Elif ÖNGEL


.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

8. / 8. / 2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 120778060 numaralı *Elif ÖNGEL'in* "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Bilgi Ekonomisinde İşle Bütünleşme ve Örgütsel Bağlılık: İstanbul İli Vakıf Üniversitesinde Bir Çalışma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 05.08.2014 tarih ve 2014/19 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
DOÇ. DR. İLYAS SÖZEN




ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

ÜYE
YRD. DOÇ. DR. ERKUT ALTINDAĞ



Adı ve Soyadı : Elif ÖNGEL
Danışmanı : Doç. Dr. İlyas SÖZEN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2014
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : İşle Bütünleşme, Örgütsel Bağlılık, Bilgi Ekonomisi, Bilgi İşçileri

ÖZ

BİLGİ EKONOMİSİNDE İŞLE BÜTÜNLEŞME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: İSTANBUL İLİ VAKIF ÜNİVERSİTESİNDE BİR ÇALIŞMA

Bu yüksek lisans tezinde işle bütünleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin, bilgi ekonomisinin gelişimini ve kalkınmasını sağlayan yüksek eğitim sektörüne hizmet eden bilgi işçilerinin yani akademisyenlerin üzerinde yapılan bir çalışma ile araştırılması hedeflenmiştir. Bilgi ekonomisine ivme kazandıran üniversitelerde çalışanların, değişen iş yaşamı ve örgütsel yapı gibi iç ve dış çevre etkileri altındaki eğilimleri özellikle işle bütünleşme ve örgütsel bağlılık gibi konularda artan bir ilgiye neden olmakla beraber bu iki kavram arasındaki ilişkinin araştırılması geniş bir araştırma sahasına henüz nüfus etmemiştir.

Araştırma maksadıysa daha önceden yazın dünyasında kullanılan iki ölçek İstanbul ilinde bir vakıf üniversitesinde tam zamanlı akademisyenler üzerinde uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda işle bütünleşme ve örgütsel bağlılık kavramları arasında pozitif bir ilişkinin varlığı saptanmış, bulgular ışığında araştırmanın sonuçları tartışılmış, hem yöneticiler hem de akademisyenler için öneriler sunulmuştur.

Name and Surname : Elif ÖNGEL
Supervisor : Asst. Prof. İlyas SÖZEN
Degree and Date : Master, 2014
Major : Human Resources and Organizational Transition
Key Words : Employee Engagement, Organizational Commitment,
Knowledge Economy, Knowledge Workers

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN KNOWLEDGE ECONOMY: A STUDY IN A FOUNDATION UNIVERSITY IN ISTANBUL

The purpose of this master thesis is to explore the relationship between employee engagement and organizational commitment through the knowledge workers of higher education sector who provides acceleration to knowledge economy. Although universities work as a knowledge engine for economy, changing characteristics of business environment and organizational structure caused rising interest in concepts such as employee engagement and organizational commitment, the relationship between the two have not found a common research area yet.

In order to determine the relationship between employee engagement and commitment, existing scales were applied on academicians of a foundation university in Istanbul. In consequence of the study, a positive correlation was raised between employee engagement and organizational commitment. With the assistance of evidence provided by the research, findings were discussed and suggestions were presented for both managers and academicians.

İÇİNDEKİLER

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ EKONOMİSİNE GENEL BAKIŞ

1.1 Bilgi ve Bilgi Türleri.....	3
1.2 Bilgi Toplumu	5
1.3 Bilgi Ekonomisi.....	7
1.4 Bilgi Yönetimi	9
1.5 Bilgi İşçileri.....	12

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLE BÜTÜNLEŞME

2.1 İşle Bütünleşme Kavramı	14
2.1.1 Tükenmişlik Sendromu ve İşle Bütünleşme.....	19
2.1.2 İşle Bütünleşmenin Önemi	21
2.1.3 İşle Bütünleşmiş İş Gücü	22
2.2 İşle Bütünleşmeye Olanak Sağlayan Etkenler.....	22
2.2.1 Psikolojik Sözleşme	23
2.2.2 Ödüllendirme ve Ceza.....	25
2.2.3 Liderlik.....	28

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı	32
3.2 Örgütsel Bağlılığı Sağlayan Etmenler	35
3.2.1 Ödemelerde Eşitlik.....	35
3.2.2 Kişisel Gelişim ve Büyüme	36
3.2.3 İş Güvenliği.....	36
3.2.4 Görev Çeşitliliği.....	36
3.2.5 Otonomi Derecesi	37
3.2.6 Performans Geribildirim.....	38

3.2.7 Görev tanımı	38
3.2.8 İş tatmini	38
3.2.9 Örgütsel Değişimleri Kabullenme.....	39
3.2.10 İşten Ayrılma Niyeti/Düşüncesi	39
3.3 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	41
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
METODOLOJİ VE UYGULAMA	
4.1 Bilgi Ekonomisinde İşe Bağlanma Düzeyinin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisini Belirleme Üzerine Bir Uygulama	45
4.2 Araştırma Örneklemi.....	45
4.2.1 Araştırmaya Cevap Veren Akademisyenlere Ait Temel Demografik Bilgiler	47
4.3 Araştırmanın Yöntemi ve Dizaynı.....	51
4.4 Araştırmanın ölçüm araçları	51
4.4.1 Örgütsel Bağlılık.....	51
4.4.2 İşle Bütünleşme.....	53
4.5 Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	56
4.6 Faktör Analizi.....	58
4.7 Kolerasyon Analizi	62
4.8 Regresyon Analizi.....	64
SONUÇ	66
KAYNAKÇA	71

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Klasik Ekonomi ve Bilgi Ekonomisinin Karakteristik Özellikleri	11
Tablo 2. Ankete Cevap Veren Akademisyenlerin Yaş Aralığı.....	48
Tablo 3. Ankete Cevap Veren Akademisyenlerin Cinsiyetleri.....	48
Tablo 4. Ankete Cevap Veren Akademisyenlerin Unvanları.....	49
Tablo 5. Ankete Cevap Veren Akademisyenlerin Kurumda Çalışma Süreleri.....	50
Tablo 6. Güvenilirlik Analizi ve Crombach Alfa Değerleri.....	57-58
Tablo 7. İşle Bütünleşme Faktör Analizi.....	59
Tablo 8. Normatif Bağlılık Faktör Analizi.....	60
Tablo 9. Devam Bağlılığı Faktör Analizi.....	61
Tablo 10. Duygusal Bağlılık Faktör Analizi.....	62
Tablo 11. Kolerasyon Analizi.....	63
Tablo 12. Regresyon Analizi.....	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşle Bütünleşme Bütünleyici Model.....	16
Şekil 2. İşle Bütünleşme ve Kendini Adama Modeli.....	17
Şekil 3. Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler..	19
Şekil 4. Örgütsel Değişim ve Tükenmişlik.....	21
Şekil 5. ISM Temelli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	40

KISALTMALAR

OECD : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

ISM : Açıklayıcı Yapı Modeli

UWES : Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği

OCQ : Örgütsel Bağlılık Anketi

GİRİŞ

1960'lı yıllardan itibaren kendini hissettirmeye başlayan ekonomik süreçteki değişim, sosyal hayat başta olmak üzere iş yaşamı üzerinde de etkili olmuş ve yeni çalışma alanlarının oluşmasını sağlamıştır. Özellikle bilgi ve teknolojiye bağlı gelişmelerin hızla yeni ve yenilikçi buluşlara imkân vermesi, enformasyon ve iletişim teknolojilerinin dünya üzerinde bilgi akışını her an mümkün kılması gibi etmenler hayatın her alanını etkilemiş ve sanayi inkılabı gibi bir devrim sayılarak ekonominin üretim ekonomisinden “bilgi ekonomisine” doğru yönelmesini sağlamıştır.

Bilginin üretilmesi, işlenmesi, saklanması ve dağıtılmasını mümkün kılan bu yeni teknolojik gelişmeler sayesinde, ekonominin gidiş hattı da değişmiş, “yeni ekonomi” ile birlikte iş dünyasında verimlilik ve kazanç fiziki sermayeden daha çok beşeri (entelektüel) sermayeye dayalı olmuştur.

Küresel olarak yaşanan bu değişim süreci iş yaşamını da etkilemiş, şirketlerin var olma amaçlarını gerçekleştirebilmeleri adına sermaye, toprak gibi fiziki gereklilikleri yerini entelektüel sermaye ve bilgi kullanımı gibi rekabet avantajı sağlayabilecek değişik yaptırımlara doğru yönelmiştir. Bu bağlamda çalışan ve iş; çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiler literatürde yerini bulmaya başlamış ve örgütsel performansa doğrudan ya da dolaylı yardım sağlayabilecek yeni kavramlar üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada günümüzde özellikle birçok araştırmanın temeli haline gelen işle bütünleşme konusu üzerinde durularak, çalışanların işleri ile olan ilişkilerinin, örgütleri ile olan ilişkileri üzerine etkileri açıklanmaya çalışılacaktır. Ayrıca tükenmişlik sendromu gibi iş hayatında karşılaşılabilecek olumsuz durumların incelenmesinden sonra, pozitif psikolojiyle inilti kavramların ortaya atılması ile birlikte yazın hayatına dahil olmuş işle bütünleşme konusunun, bireyin içinde bulunduğu örgüte karşı olan bağlılığına etkisi ölçülmeye çalışılacaktır.

Bu kavramlar doğrultusunda yürütülecek olan ampirik çalışma tek bir temel hipotez üzerine kurulmuş olmakla beraber, bu hipotez şu şekilde olacaktır:

H: İşle bütünleşme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotezi doğrulamak amacıyla yazında var olan ve daha önce birçok çalışma da kullanılmış olan işle bütünleşme ve örgütsel bağlılık derecelerini ölçek anketler yardımı ile bilgilerin toplanması amaçlanmıştır; araştırmanın örneklemini olarak İstanbul ili vakıf üniversitesinde tam zamanlı görev yapmakta olan akademik personel belirlenmiştir.

İşle bütünleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki bu ilişkiyi araştıran çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünü takiben “bilgi ekonomisi” kavramı tanımlanacak ve bilgi işçileri gibi bilgi ekonomisine ivme kazandıran unsurlardan bahsedilecektir. İkinci bölümde çalışmanın değişkenlerinden biri olan işle bütünleşme konusu ile ilgili yazınsal bilgilere değinilecek, işle bütünleşmeyi sağlayan etmenler üzerinde durulacaktır. Araştırmanın üçüncü bölümünde çalışmanın diğer bir değişkeni olan örgütsel bağlılık konusu açıklanacak, örgütsel bağlılığın farklı sınıflandırmaları ve bu sınıflandırmaların gerekliliği üzerinde durulacaktır. Dördüncü bölümde araştırmanın örneklemini ve araştırmada kullanılan anketler hakkında bilgiler ve tercih nedenleri açıklanırken, elde edilen sonuçların istatistikî analizleri ve bulgularına yer verilecek, bu bulguların akademik dünya açısından ne anlama geldiği tartışılacaktır. Sonuç bölümünde bulgular genel anlamıyla tartışılacak, hem yöneticiler hem de akademisyenler için öneriler ile beraber çalışmanın sınırlamaları sunulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ EKONOMİSİNE GENEL BAKIŞ

1.1 Bilgi ve Bilgi Türleri

İnsanın dış dünyayı algılaması ve anlamlandırması üzerine kurulmuş “değer, kavram, bilimsel kuram ve ilkeler” (Gezgin 2011, 4) gibi gerçekliklerin tümü, bilgi kavramını oluşturur. Bilgi, niteliklerine göre yazında farklı isimler almaktadır. Veri (data), enformasyon (information), ve üst bilgi (knowledge) birbirleri ile hiyerarşik ilişki içinde bulunan tanımlar, değişik anlamlar ifade etmektedir (Gezgin 2011, 6);

Veri (Data): Bilgi üretiminde kullanılan ve hiyerarşik bilgi piramidinin en alt katmanında bulunan, dışa vurulmuş fakat anlamlandırılmamış olgulardan oluşur.

Enformasyon (Information): Piramidin orta seviyesi olan bu bilgi türü; küçük veri parçalarının bir araya getirilip anlamlandırılabilir şekilde analiz edilmiş halidir.

Üst bilgi (Knowledge): Piramidin en üst seviyesi olan bu bilgi tipi, analiz edilmiş parçaların bütünler oluşturacak şekilde gruplandırılmış ve gerektiği zaman kullanılmak üzere depolanabilir halidir.

Bilgi ekonomisini bugünkü haline şekillendiren, uzmanlık isteyen üst bilgidir. Bilgi, “çeşitli sınıflamalar yardımı ile derinlemesine incelenmeye çalışılan bir üretim faktörü” (Seki 2011, 59) olarak, en genel haliyle, iki çeşit olarak gruplandırılmıştır; örtülü bilgi ve kodlanmış bilgi. Her ne kadar iki bilgi türü de önemli olsa da, yalnız dış dünya ile paylaşılan bilginin yönetimi ve değerlendirilmesi mümkündür. Örtülü bilginin kodlanmış bilgiye dönüştürülmesi işlemi, özellikle uzun dönemli stratejik hedeflerin belirlenmesi konusunda, potansiyelin ortaya çıkarılması ve çalışanların kapasitesinin örgütsel sonuçlara dönüştürülebilmesi açısından yönetim ekibinin sabır ile desteklemesi gereken bir süreci içermektedir.

Örtülü bilginin kodlanmış bilgiye dönüşümünü sağlamak ve bu dönüşümü ölçümleyebilmek için, öncelikle bilginin tanımlanması gereklidir. Bu amaçla var olan yazında “organize edilmiş fikirler, kurallar, prosedürler” (Bhatt 2000, 17) olarak tanımlanmaya çalışılan bilginin aslında akıl ile üretilmiş bir tanımdan ileriye gidemeyeceği tartışılmıştır. Fakat bilginin sınırlandırılmış olması, örgütsel performansa katkılarının belirlenmesi ve çalışanlardan beklentilerin de sınırlandırılması için gerekli bir süreçtir.

Örtülü ve kodlanmış bilgi arasındaki farklar, kullanım potansiyelindeki farklılıklardan kaynaklıdır. Araştırmalar doğrultusunda (Bhatt 2000, 18) belirtildiği üzere; açık bilginin kolay anlaşılır, belirlenir ve kullanılır olmasına karşın; kodlanmış bilgi ortaya çıkarması zor, sistemleştirilemez, farklı bireyler ve dış dünya tarafından katkı sağlanamaz bilgi türüdür. Karşı tarafa anlatılamayan, açıklanamayan bilgi, örgütsel çıkarlara hizmet etmediği gibi bireysel performans üzerinde de etkisizdir.

Örtülü bilginin genel olarak günlük hayattaki rutinleri içermesi ve karşı tarafa iletilemez olması, şirketlerin çalışanlardaki açık bilgiyi kullanma ve örgütsel bilgi akışına dahil etme çabasını getirmektedir.

Diğer bir yaygın sınıflandırmaya göre, bilgi, dört grupta incelenmektedir (Lundvall 2003, 4);

Know-what gerçeğe dair bilgilerdir. Enformasyon olarak kodlanmış bilgidir, küçük parçalara bölünüp veriler halinde aktarılabilir.

Know-why insanın aklında var olan ve toplumun da şekillendirdiği, doğanın işleyişi üzerine olan bilgilerdir. Olayların nedenlerini bilmek özellikle teknolojik gelişmeler için önem arz eder.

Know-how bir işi yapabilme becerisine dair bilgidir. Ustalığa dair bir bilgi ilişkilendirmesi izlenimi verse dahi, ekonomik gelişmeleri sağlayan bilgi türüdür.

Know-who kimin neyi bildiğini ve kimin ne yapılması gerektiğini bilmesine ilişkin bilgi şeklidir. Aynı zamanda insanların iletişim kurmasını, birlikte iş yapmasını sağlamaktadır.

1.2 Bilgi Toplumu

Tarihin başlangıcından beri var olan bilgi, “insan ömründen uzun yaşayan, göreceli bir kararlılığa sahip, kendi kendini devam ettiren insan topluluğu olan toplumun yapısını ve değerlerini oluşturmada en önemli etken” olarak karşımıza çıkmaktadır (Abanoz 2013, 3). İnsan doğduğu andan itibaren kendinden önceki neslin oluşturmuş olduğu dil, kültür gibi bilgi birikimi içine dahil olur. Öğrendiği hiçbir şey yeni bir bilgi olmamakla beraber kendinden önce oluşmuş olan birikimi yansıtmayı öğrenir.

Tarih içerisindeki toplumsal sınıflandırmalar incelendiğinde bilgi tarihsel süreci etkileyen ve değişimini sağlayan en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok düşünür tarafından farklı isimlendirmeler yapılmış olsa da genel kabul gören sınıflandırma; ilkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu, bilgi toplumu şeklinde birbirini takip eden dönemleri kapsamaktadır (Abanoz 2013, 5-6).

Sanayi devriminin başlangıcı kabul edilen, James Watt’ın 1765’te buhar makinasını bulması ve enerji kaynağı olarak kullanılmaya başlaması gibi yeni teknoloji ve takiben yenilikçi ürünlerdeki gelişmeler üretim ekonomisinin oluşmasını sağlamıştır. Sanayi toplumunun literatürde vurgulanan dört boyutu; üretim, keskinlik, bireyler ve bilgi şeklinde tanımlanmaktadır. Sanayileşme sürecinin son aşamasında “refah toplumu” ve “tüketim toplumu” gibi kavramların önem kazanması ekonominin 1960’lı yıllarda üretim ekonomisinden bilgi ile şekillenen yeni değer yapıları ile “bilgi toplumunun” oluşmasına olanak sağlamıştır (Abanoz 2013, 9).

Küreselleşme ve yenilik (innovation) gibi dış etkenler, iş dünyası ile beraber sosyal hayatta da değişimlere sebep olmuştur. Akıllı teknolojik aletler ve bilgisayarların yaygınlaşmasından sonra özellikle gelişimi ve yayılımı hızlanan bilgi teknolojileri, son 20 yılda özellikle bir bilgi toplumunun oluşumuna sebebiyet vermiş

ve toplumun bireylerini sınırları olmayan bir dünyanın vatandaşları attetmiştir (Green ve Ruhleder 1995, 60). Bunun yanında, teknolojik gelişmelerin ve yenilikçi keşiflerin gidiş hattındaki tahmin edilemezlik, yeni toplumun gelişmesini de belirsiz kılmıştır. Bu bilinmezlik, gelişmelerin hızlı ve birbirini takip eden halde ilerlemesini sağlamaktadır. Gelişmeler, özellikle sınırları olmayan dünya vatandaşları arasındaki dilbilimsel engellerin ve mesafe problemlerinin ortadan kaldırılmasını mümkün kılmakla beraber uluslararası bilgi akışını hızlandırarak kesin ve gerçek bilgilerin herkesçe ulaşılabilir olmasını sağlamıştır. Küreselleşmenin araçları internet ve WWW ağı birlikte günümüzün teknoloji ve bilgi toplumunu şekillendirmektedir (Jimba 1995, 65).

Bu açıklamalardan hareketle bilgi toplumu kavramı, sanayi devrimi üzerine şekillenen toplumsal değerlerden farklı olarak oluşmuş yeni bir toplumsal yapı olarak açıklanmaktadır. Bilişim teknolojilerindeki bu ilerleme bilginin elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve iletilmesini mümkün hale getirmiş bu sayede bilgi akışı kolaylaşmıştır.

Bilgi toplumunun oluşumu hakkında net bir sosyal veya tarihsel olaydan söz edilemezken, 1950’li yılların sonunda iş hayatına dair bazı veriler değişimin boyutlarını ortaya koymaktadır. Buna göre “1957’de ABD’de ilk kez beyaz yakalı işçilerin sayısının mavi yakalıların sayısını geçmiş olması”; “1967 yılında ABD’de sosyal gelirin %25’ini bilgi-iletişim mal ve hizmetlerinin üretimi, işletme ve dağıtımından kaynaklanması” nedeniyle bilgi toplumu olarak adlandırılan oluşumdan söz edilmektedir (Abanoz 2013, 12).

Fiziksel kaynakların kolay ulaşılabilir olması, maddi sermayenin de ulusal şirketlerin küresel piyasada rekabet üstünlüğü sağlaması ya da yabancı yatırımların artırılması, yerli yatırımların teşvik edilmesi amacıyla özellikle hükümet politikaları ile desteklenir hale gelmesi, yeni yüzyılda rekabet avantajı sağlayabilecek kritik unsur olarak entelektüel sermayenin yönetiminin önemine dikkat çekmiştir.

1.3 Bilgi Ekonomisi

Günümüzde bilginin temel ekonomik kaynak haline gelmiş olması, birçok çalışmanın rekabet ortamında aslında sadece bilgi ile üstünlük sağlanabileceği konusuna yoğunlaşmasına neden olmuştur. Her ne kadar bilgi ekonomisinin temellerini gelişmiş ülkelerden aldığı görüşü doğruluk payı taşısa da, günümüzde bilgi teknolojilerinin yaygınlığı ve kolay ulaşılabilirliği, bilgi ekonomisinin sınırlarını da ortadan kaldırmış ve farklı milletlerin küresel bir ekonomiye katkı sağlayabilmelerini ya da bu küresel ekonomiden faydalanabilmelerine imkan vermiştir.

Bilgi ekonomisinin yazında yeni yer bulamaya başlaması ile beraber bilgi ekonomisinin değişik yanlarına vurgu yapan değişik tanımlar ve isimlendirmelerin olduğunu görmekteyiz. “Öğrenen ekonomi”, “bilgi temelli ekonomi”, “bilgi ekonomisi”, “bilgiye dayalı ekonomi” gibi farklı isimlendirmeler, bu ekonomi çeşidini mümkün kılan elementlerden hareketle, dijitalleşme boyutuna ithafen “dijital ekonomi” ya da teknoloji boyutuna vurgu yapan “tekonomi” şeklinde isimlendirmeler de mümkündür. Ayrıca bilgi ekonomisinin gelişmesini mümkün kalan internete vurgu yapan “e-ekonomi”, “fıkri mülkiyet hakları, ticari markalar, patentler gibi fiziki varlığı olmayan” unsurları vurgulayan ağırlıksız ekonomi” (weightless economy) gibi söylemlerde mevcuttur (Oğuz 2011, 7). Bilgi ekonomisini asıl şekillendiren bilgi türü olan enformasyon boyutunu vurgulamak amacıyla “enformasyon ekonomisi (information economy)” kavramı da çoğu zaman bilgi ekonomisi yerine kullanılmaktadır (Oğuz 2011, 7).

Özellikle 1960 yıllarında kendini göstermeye başlayan bilgi ekonomisi (Chen 2008, 502), 2000li yıllara gelindiğinde, dünya çapında kullanılan bir mecaz olduğunu ve akılla yönetilen bir kavram olduğundan bir terim gibi tanımlanamayacağı ya da sınırlandırılmayacağından söz edilmiştir. Buna karşıt olarak 2006 yılında Godin (Chen 2008, 503) bilgi ekonomisinin Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü tarafından şekillendirilmiş ve ekonomi ile alakalı bilim ve teknolojik gelişmelere dikkat çekmeyi amaçlayan bir kavram olduğunu öne sürmüştür. Bunu destekler şekilde Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütünün (1996) de bilgi ekonomisi

tanımını “modern ekonomilerin bilgi ve teknolojinin öneminin farkındalığı” şeklinde yaptığı görülmektedir.

Yeni görüşlerin de şekillendirdiği bilgi ekonomisi Vaitilingam tarafından belirtildiği gibi, “servetin yaratılmasında bilginin üretilmesi ve yayılmasının baskın olduğu ekonomidir; bu sadece bilginin daha fazla üretilmesi demek değil, ekonomik faaliyetin tümünde bilginin daha etkin kullanılması ve bilginin her çeşidinin yayılmasıdır.” (Seki 2011, 63).

En geniş tanımıyla bilgi ekonomisi; bilgi toplumunun ekonomik yapısını inceleyen bir iktisat branşıdır. Ekonominin değişen yüzü, ulusal rekabet ortamını da doğrudan etkilemiş; bilgi, iletişim, teknoloji unsurlarının değişen iş yaşamı koşullarında sermaye ve fiziki kaynaklardan daha önemli bir kaynak haline gelmesini sağlamıştır (Chen 2008, 504).

Sanayi devrimi ile ana kaynağın topraktan endüstriye geçiş gösterdiği bir ekonomi şekli görülürken; günümüzde bu değişimin endüstriden bilgi ekonomisine doğru hareketini görmek mümkündür. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, iş hayatında değişik uzun dönemli stratejik hedefleri gerektirmektedir. Özellikle rekabetçi piyasa ortamında avantaj sağlamak amacıyla “bilgi üretmek, üretilen bilgiye erişmek, erişilen bilgiyi tasnif ederek saklamak, gerekli bilgiyi analiz ederek rakibin önüne geçmek” (Cansev 2014, 2) şirketlerin en önemli amacı haline gelmiştir.

Bilgi ekonomisi “bilimsel ve teknolojik gelişmeye ivmeli katkılar sağlayan ve aynı zamanda çabuk tükenen bir ömre sahip olan bilgi yoğun aktiviteler bazındaki üretim ve hizmetler ekonomisidir.” (Oğuz 2011, 9).

Bu açıklamalardan hareketle bilgi ekonomisi, ekonomik aktivitelerin bilgi üzerine şekillendiği, dijitalleşmenin ileri boyutta olduğu, internetin iş hayatı dahil bütün alanları etkilediği bir ekonomidir. Gelişmelerin ivme kazandığı bu dönemde, taleplerin çok hızlı değişmesi ve üreticilerin bu değişimlere hızla cevap vermeye gereksinim duyması, yetenekli işgücüne olan ihtiyacı da arttırmış ve entelektüel sermayenin giderek önem kazanmasına neden olmuştur. Enformasyon ve iletişim

teknolojilerinin hızla gelişmesi, iktisadi büyümenin temelinde yenilik ve teknolojinin oluşturmalarını sağlamış; yeniliklerin, bilim ve teknolojinin, bilgi üretici faaliyetlerin çok hızla ve sürekli bir biçimde ilerlemesini mümkün kılmıştır. Beşeri sermayenin bir üretim faktörü haline gelmesi, sadece fiziksel varlıkların değil, entelektüel sermaye gibi fiziksel olmayan kaynakların da verimlilik artışını ileri boyuta taşımasını sağlamıştır. Ayrıca bilgi ekonomisi, “iktisadi faaliyette küreselleşme olgusunun giderek artan bir öneme sahip olduğu iktisadi bir ortama işaret etmektedir.” (Oğuz 2011, 13)

1.4 Bilgi Yönetimi

Bilginin bir değer olarak görülmesi ve rekabet ortamında liderliği sağlayacak en önemli nitelik olması sebebiyle literatürde birçok araştırmanın konusu olmuştur. Bilgi yönetimi, bilgi sermayesinin yönetimi, entelektüel sermaye gibi çeşitli isimlendirmeler kullanılmış olsa da “uluslararası olarak paylaşılan genel kavramlar, üst bilgi, beceriler, entelektüel nitelik/varlık ve tecrübe” (Gonzalez 2004, 60) şeklindeki ortak unsurlar üzerinde şekillenmiştir.

Bu konuda artan ilgi, bilgi yönetimi ile ilişkili “iş tatmini, bağlılık, isteklendirme, aidiyet, psikolojik anlaşıma, iş tanımı, güvenlik ve ödüllendirme” (McBain 2007, 17) gibi farklı alanların da bilgi ekonomisi ile alakalı olarak literatürde yerini bulmasını sağlamıştır.

Şirketlerin sürdürülebilir bir büyüme sağlamaları açısından 1959’da Drucker’ın (Paton 2013, 22) belirttiği gibi “bilgi işçilerinin” oluşturduğu entelektüel sermaye, sahip oldukları birikim “değerlendirilerek ve ödüllendirilerek” (Paton 2013, 23) yönetilmelidir.

Teoriden ampirik uygulamalara kadar uzanan bilgi yönetimi süreci; felsefe, ekonomi, sosyal bilimler ve psikoloji gibi birçok dal tarafından desteklenen bir süreci kapsamaktadır (Armisted 1999, 144).

Öte yandan iş dünyasında bilgi yönetiminin örgütler içinde soyut olarak var olan bilgiden değer yaratma süreci olarak tanımlandığını görmekteyiz. Özellikle bilgi ekonomisi şartları altında rekabet avantajı sağlayabilmek adına en önemli yatırım unsuru olarak karşımıza çıkan bilginin, verimli ve etkili bir biçimde yönetilmesi örgütler için kritik bir önem taşımaktadır. Son yıllarda her ne kadar bilgi yönetimi konusu, literatürde stratejik yönetim konusunun bir alt dalı gibi işlenmiş olsa da verimli ve etkili yaklaşımların yaratılması ve uygulanmasını sağlamak hem girişimciler için hem de genel olarak iş yaşamı için bir gereklilik halini almıştır (Ergazakis ve diğerleri 2006, 68-69).

Bilgi ekonomisinin süreç ve yöntemlerinin topluma dayalı şekillendirilmiş olması sayesinde yapısı ve kültürü fark etmeksizin her tür örgüte uygulanabilir olarak kabul edilir. Bu açıdan yeni stratejik yöntemlerin geliştirilmesi adına ortaya atılmış kavramlardan biri olan “bilgi şehirleri” bilgi yönetimi sürecini tamamen kapsayan ve yeni stratejik yöntemlerin geliştirilmesi adına kullanılan en avantajlı model olarak karşımıza çıkmaktadır (Ergazakis ve diğerleri 2006, 68-69).

Farklı uzmanlık alanları ve farklı pazar imkanları ile yeni endüstriyel bir coğrafyanın hızlı büyüyor olması, altyapısını bilgi kanallarının oluşturduğu bilgi şehirleri ve bölgelerinin ekonomik gelişmeleri destekleyen vekiller haline dönüşmesini sağlamaktadır. Bir nevi girişimci rolü üstlenen şehirlerin zenginliği zihinsel kapasite ve yaratıcı fikirlerin farklı formlarda dolaşabildiği ağların varlığıyla ölçülür hale gelmiştir (Matthiessen ve diğerleri 2006, 15).

Sosyal dönüşümün üretime, yeniliğe, gelişime bağlı olduğu, diğer bir deyişle bilginin mümkün kıldığı günümüz ekonomisinde bilgi yönetimi sürecinin toplum üzerinde şekillenen yöntemlerinin “çözülme” “küçülme” ve “kurumsallaşma” süreçlerinden geçtiğini ve eğitim, hükümet ve uluslararası kurumlar gibi insan temelli birçok örgüt için uygulanma fırsatı bulduğunu görmekteyiz. Bundan hareketle bilgi yönetim ve üretim sürecinin dönüm noktalarını şu şekilde göstermek mümkündür (Ergazakis ve diğerleri 2006, 69)

Tablo 1. Klasik Ekonomi ve Bilgi Ekonomisinin Karakteristik Özellikleri

Klasik Ekonominin Özellikleri		Klasik Sonrası (Bilgi) Ekonominin Özellikleri
Bölgesel ekonomik büyümenin temel unsurları	Geleneksel imalat ve servis sektörü	Bilinen kaynakların kullanıldığı, üst düzey teknolojik gelişmelerin görüldüğü farklı sektörler
Şehirleri ayırt etme/farklılaştırma kriterleri	Maliyet yapısı (imalat kapasitesi, ulaşım maliyetleri vb.)	İnsan kaynaklarını vurgulayan yaratıcılığın yoğunluğu (farklı endüstri dallarında çalışanların eğitimi, ve bilgi dolaşımı vb.)
Bilgi gelişimi	Otoriteler tarafından kurulan hiyerarşi	Disiplinler arası ortaya çıkan iletişim ağları
Siyasilerin önceliği	Büyük ticaret ortaklıklarını teşvik etmek	Araştırma enstitülerini ve bilgiye dayalı girişimcileri teşvik etmek, yetenekli bireylere eğitim hakkı tanımak

Kaynak: (Ergazakis, Metaxiotis ve Psarras 2006, 69)

Sürekli olarak eğitimi ve gelişmeyi teşvik eden ve bilgiyi en önemli kaynak olarak kullanmayı hedefleyen bilgi şehirlerinin oluşturulması ve geliştirilmesi adına bilginin üretilmesi, kullanıma hazır hale getirilmesi ve ekonomiye kaldiraç görevi yapması bilgi yönetimi yaklaşımları ve uygulamaları sayesinde sürdürülebilir bir ekonomik büyüme sağlaması amaçlanmaktadır. Bunun yanında bilgi şehirlerinin desteklenmesi ile bilgi işçilerinin refah düzeyinin artmasına, daha iyi eğitim olanaklarının sağlanmasına, toplumun ve bireylerin gelirlerinin ve zenginliklerinin artmasına, yatırım imkanlarının artmasına da olanak sağlamak mümkündür.

Bir üretim ve yenilik kaynağı olarak önemi vurgulanan, bilginin oluşum yeri olarak üniversiteler, araştırma enstitüleri, bilim parkları gibi kurumlar bilgi şehirlerini oluşturan en temel merkezlerdir.

1.5 Bilgi İşçileri

Bilgi ekonomisinin en önemli göstergelerinden biri de gelişmekte olan yüksek eğitilmiş ve vasıflı elemanların sayısındaki artıştır. Bu artışın ihtiyacı tam anlamıyla karşılamaya yetmeyecek kadar çok olması bilgi ekonomisinin etkilediği alanlarda yeni bir çalışma hayatı ve iş imkanlarının doğmasını sağlamıştır.

Bilgi işçisi kavramı ilk defa 1960'lı yıllarda Machlup ve Drucker tarafından ortaya atılmış olmakla beraber, genel olarak “bilginin kullanılması ve geliştirilmesine yönelik işlerde çalışanları nitelemek” için kullanılmıştır (Oğuz 2011, 29). Drucker’a göre “yüksek seviyeli işçi” olarak tanımlanan bilgi işçisi “yeni ürün ve hizmetle üretmek amacıyla teorik ve analitik bilgileri kullanabilen, eğitim düzeyi yüksek işçilerdir” (Oğuz 2011, 29-30).

Bilgi işçilerinin bazı ortak özellikleri göz önüne alındığında (Tomlinson ve Miles 1999, 154); işle ilgili temel bilgilere sahip olmanın yanında yeni teknolojik gelişmeleri de yüksek performans göstererek kullanabilecek profesyonel iş disiplinine sahip olmalarının yanında, teorik bilginin yanında bu bilgiyi gerçek hayata yansıtabilecek eğitim ve tecrübeye de sahip oldukları görülmektedir. Bunun yanında kurumlardan ve şahıslardan bağımsız olarak ve daha esnek şartlar altında da çalışmaya devam edebilme yetenekleri ve genel olarak farklı işverenlerle çalışma hayatını sürdürme eğilimi içinde oldukları görülmüştür. Bilgi işçilerinin en çok 5 yıllık periyotlarda sürekli eğitim, terfi, vasıf, kabiliyet, yetenekleri geliştirme çabasında bulundukları, farklı görevleri de yerine getirebilme becerisine ve kabiliyetine sahip oldukları, sürekli öğrenme hevesine sahip olma ve mesleğine bağlı olmaları gibi özellikleri de bulunmaktadır (Tomlinson ve Miles 1999, 154). Ayrıca bilgi işçileri “kendi gelişimi ve mesleki başarıyla motive olma, bu başarıyı elde etmek için gerekli bilgi, birikim ve tecrübeye ilave olarak yeterli düzeyde özgüvene, çalışma disiplinine, yaratıcılığa ve esnekliğe sahip olma” (Oğuz 2011, 31) özellikleri göstermektedirler.

1990'larda Kuzey Amerika'da ilk olarak kendini göstermeye başlayan, bilgi üretimini arttırmak amacıyla yapılması zorunlu hale gelen örgütsel yapıda değişiklik, hiyerarşik sistemlerin değişmesiyle beraber kilit personelde küçülmelerin

yaşanmasına neden olmuştur. Bu sebeple özellikle orta seviye yönetim kademesindeki bilgi işçilerinin işsiz kalması onları bireysel olarak danışmanlık, serbest çalışma, bağımsız profesyonellik gibi “gezici profesyoneller” haline getirmiştir. Kuzey Amerika’dan sonra Avrupa ve Birleşik Krallıkta da kendini göstermeye başlayan bu durum son yıllarda bilgi işçilerinin eğilimlerini de belirlemiştir (Fenwick 2007, 509).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLE BÜTÜNLEŞME

2.1 İşle Bütünleşme Kavramı

Uluslararası yazındaki “job engagement”, “employee engagement” şeklinde tanımlanan işle bütünleşme kavramının, Türkçe karşılığı, insan kaynakları alanında birçok akademisyeni zorlamaktadır (Ardıç ve Polatçı 2009, 21). Türkçe literatürde “işe gönülden bağlanma”, “işe cezbolma”, “işe adanma”, “işe angaje olma”, “işle bütünleşme” gibi farklı tanımlarla karşılanmaya çalışılmıştır (Ertemli 2011, 49). Bu çalışmada bahsi geçen kavram “işle bütünleşme” olarak kullanılacaktır.

21. yüzyılda iş dünyasındaki yeni trendler ve değişen ekonomik şartlar nedeniyle, çalışanların işleriyle olan psikolojik ilişkileri önem kazanmış ve bu hususta yaptıkları işten ilham almaları ve örgütsel/bireysel performansı arttırmak amacıyla çalışanların işlerine motive olmalarını sağlamak amacıyla yapılması gerekenler tartışılmaya başlanmıştır.

2000’li yıllara kadar yapılan çalışmalar, iş ve işçi arasındaki ilişkinin genellikle olumsuz sonuçlarına (tükenmişlik sendromu, işle çatışma vb.) odaklanmış olsa da son yıllarda dikkat “kişilerin güçlü yönlerine ve kişilerin işlevlerini en ideal düzeyde gerçekleştirmesine çevrilmiştir” (Arı 2011, 29).

İşle bütünleşme, temel anlamıyla bireylerin çalıştıkları organizasyona karşı olan hissiyatları ve örgütsel başarı için ortaya koymaya hazır oldukları gayret olarak tanımlanmıştır (McBain 2007, 17). Şirketler açısından da çalışanların işle bütünleşmesini teşvik etmenin ve sağlamanın “üretkenlik, verimlilik, ana personeli elinde tutma, iş güvenliği ve müşteri memnuniyeti” (Whittington ve Galphin 2010, 16) gibi örgütsel çıkarlara hizmet ettiği gözlenmiştir.

İşle bütünleşme kavramını ilk olarak Kahn’ın 1990’da yürüttüğü çalışmada görülmektedir. Çalışmada iş rollerine değinilmiş ve kişilik bütünleşmesi rol kavramı üzerinden açıklanmıştır. Buna göre rol, bir işle ilgili veya takımında herhangi bir pozisyonla ilgili beklentiler bütünü olarak tanımlanabilir (Arı 2011, 29-30).

Var olan örgütsel davranış kavramları birey-iş ilişkisi üzerine şekillenirken, bireyin işine karşı tutumunu ve ilişkisini üç farklı açıdan ele almaktadırlar (Kahn 1990, 693); işiyle bütünleşmiş, örgüte bağlı (sağdık), işe ve iş ortamına yabancılaşmış (uzaklaşmış).

Bu farklı bakış açıları, çalışanların iş ve örgüt ile ilişkilerinde bireysel farklılıklar olduğunu ve bu farklılıkların psikolojik durumlardan kaynaklanabileceği gibi aynı zamanda liderlik tutumları ve durumsal faktörlere de bağlı olduğunu göstermiştir. Çalışanların zihinsel sağlığının, kendilerine duydukları saygının veya kişiliklerinin üzerinde de etkili olan işe karşı tutumları, örgütlerini hangi derecede hayatlarının merkezine koyduklarıyla, örgütün bir parçası olarak kalmak için sarf etmeye hazır oldukları enerjiyle ve sosyal sisteme karşı yabancı duruşlarıyla doğrudan ilgilidir (Kahn, 1990)

Küreselleşme, birçok şirketin uluslararası olma yolunda dönüşüm süreci ve rekabetçi pazar ortamı gibi koşullar, şirketlerin yüksek performans gösteren elemanlara olan ihtiyacını arttırdığı gibi aynı zamanda hali hazırda onlar için çalışan elemanların memnuniyetini arttırmakla zorunlu kılmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için, şirketlerin çalışanlarına rekabet hissini yaşayabilecekleri aynı zamanda yerine getirdikleri görevi anlamlı kılacak, güvenli bir iş ortamı yaratmaları gerekmektedir (Whittington ve Galphin 2010, 20).

İş yaşamı ve iş tecrübesi, çalışanların iş yerindeki ve sosyal hayattaki davranışlarını olumlu ve olumsuz etkilediği gibi aynı zamanda işe adanmışlık derecesini ve refah seviyesini de etkilemektedir (Albrecht 2012, 845). İş hayatında yaşanan olumsuz tecrübelerin çalışanın iş yerindeki ve sosyal hayatındaki performans ve tatmini üzerindeki etkileri en aza indirebilmek için “işle bütünleşmenin” önemi üzerinde durulmalı ve örgütsel iklim, insan kaynakları aktiviteleri ile desteklenmelidir (Albrecht 2012, 844-846). Organizasyonların böyle durumlarda bazı “tükenmiş” çalışanları idare etmesi mümkün olmasına karşın, iş yerindeki şartlar iyileştirilmediği müddetçe bireyler kendilerini duygusal, fiziksel ve ruhsal olarak geri çekmeye devam edeceklerdir.

Huckerby’ın araştırma buluntularına göre, “çalışanların sadece %17’si işleriyle bütünleşirken, %63’ü işine bağlı değil ve %20’si ruhen tamamen işlerinden ayrı olmalarına rağmen fiziki olarak iş yerinde kalmaya devam ediyorlar.” (Pech ve Slade 2006, 21).

Günümüz iş yaşamında şirketlerde işle bütünleşmeyi sağlama amaçlı yürütülen çalışmalarda işle bütünleşme konusuna farklı yaklaşımları görmek mümkündür. Bütünleyici işle bütünleşme modeli, genel anlamıyla iki farklı düzeyde işle bütünleşme bileşenlerini göstermektedir.

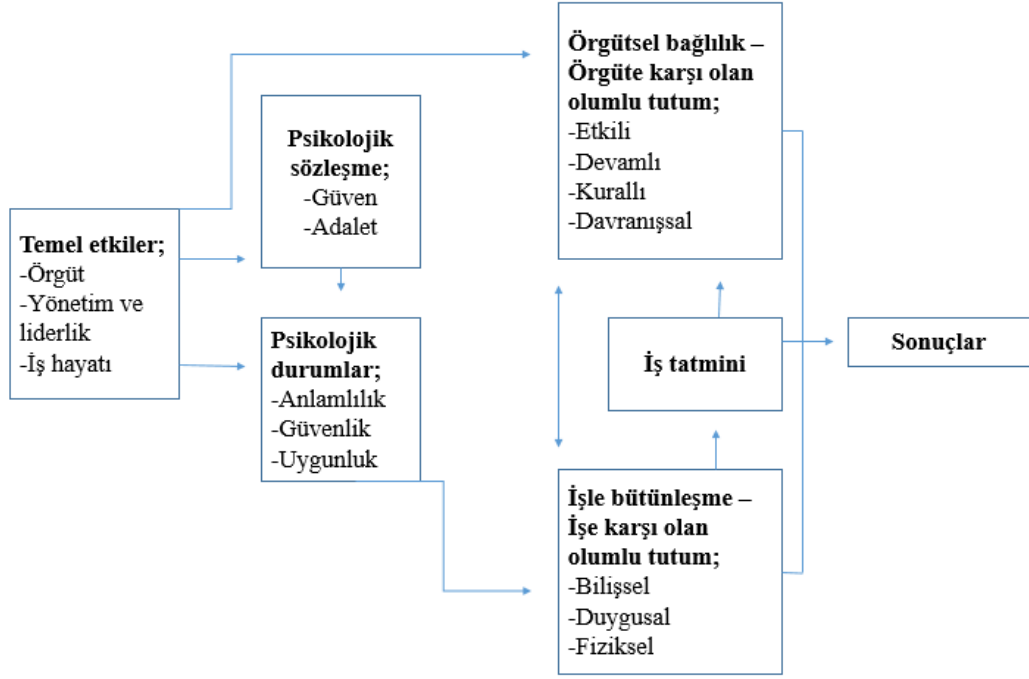


Şekil 1. İşle Bütünleşme Bütünleyici Modeli

Kaynak: Whittington ve Galphin 2010, 15

Yukarıdaki modele göre, şirketlerin işle bütünleşme konusuna yaklaşımları genellikle makro düzeyde kendini gösterirken, örgütlerde temel stratejilere bağlı kalan ve örgütsel sonuçlara odaklanan insan kaynakları uygulamalarını görmekteyiz. Bunun yanında makro düzeydeki işle bütünleşme ancak mikro düzeydeki birleşenlerle desteklendiği derecede başarılı olmaktadır (Whittington ve Galphin 2010, 15).

Diğer işle bütünleşme modellerinde de Whittington ve Galphin'in, 2010 yılında ortaya koyduğu bütünleyici işle bütünleşme modelinde belirtilen önemli birleşenler üzerinde durulduğu görülmektedir.



Şekil 2. İşle Bütünleşme ve Kendini Adama Modeli

Kaynak: McBain 2007, 19

Yukarıdaki modelde de görüldüğü üzere, işle bütünleşme – işe karşı olan olumlu tutumun sağlanabilmesi için güven ve adalet duygularının yanında liderlik ve iş hayatı gibi koşulların da geliştirilmesi gerekmektedir.

Günlük iş yaşamında tecrübe edilenlerin, çalışanların işle bütünleşme seviyeleri ve işe/işverene karşı tutumlarında da değişikliklere neden olduğu göz önünde bulundurulduğunda, işle bütünleşmenin sağlanması, aksi durumda olumsuz etkilerin en aza indirilmesi için çalışanların üst düzey yöneticilerin de liderliğinde örgütsel iklim ve vizyonu benimsemesi sağlanmalı ve yaptırımlar insan kaynakları yönetimi ile desteklenmelidir (Albrecht 2012, 842).

İşle bütünleşme kavramının üç farklı yönünden bahsetmek mümkündür (Bakker ve Schaufeli 2008, 148). İlki ve en önemli olanı, iş arkadaşları ve üstleri tarafından tanınma, performans geri bildirim, kişisel gelişim ve eğitim fırsatları, farklı yetenekler için geniş kullanım alanları sunma gibi motive edici faktörleri sağlamasıdır. Bu alanda yapılmış birçok anket ve ampirik çalışma sonucunun analizlerinden işle bütünleşmenin müşteri memnuniyeti, üretim, verimlilik, sadakat, güvenlik gibi birçok örgütsel birimle doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir. Bundan hareketle işle bütünleşme kavramının bu çalışanı motive edici yönü başarılı örgüt için çok önemli hedefleri gerçekleştirmede kilit nokta olarak görülmüştür (Harter, Schmidt ve Hayes 2002, 269).

İkinci olarak işle bütünleşme bağlanma/ kendini adama ve fazladan rol üstlenme kavramlarıyla bağdaştırılmıştır (Bakker ve Schaufeli 2008, 149). Bundan hareketle çalışanların örgütsel çıkarları kendi şahsi çıkarlarının üzerinde tutarak, bu hedeflere ulaşmak için yüksek standartlarda performans göstermesi ve bunun için gerektiğinde fazladan ücret talep etmeden kendi zamanından ayırabilmesi ve iş tanımını dışında çalışabilmesi anlamına gelmektedir. Aynı zamanda, çalışanın içinde bulunduğu örgütün bir parçası olmaktan gurur duyması ve örgütün bir parçası olarak kalmaya devam etmek için yapılması gerekenlerin bilincinde olmasıyla beraber, gerektiğinde iş tanımının dışına çıkabilmesi ve bu durumdan memnuniyet duyması demektir.

Üçüncü yaklaşım, işle bütünleşmeyi iş kaynaklarından ve olumlu örgütsel çıkarlardan bağımsız olarak değerlendirerek, tükenmişlik sendromunun tam zıttı olan olumlu, tatmin edici, etkili ve motivasyonel ve işle alakalı bir durum olarak göstermektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter 2001, 398).

2.1.1 Tükenmişlik Sendromu ve İşle Bütünleşme

İşle bütünleşme kavramının ortaya çıkması “tükenmişlik” sendromunun incelenmesinden sonra olmuştur. Freudenberg (Ardıç ve Polatçı 2009, 23) tarafından ortaya atılan tükenmişlik tezine daha sonraki çalışmalarda bütünleyici diğer bir uç nokta olarak işle bütünleşme kavramı üzerinde durulmuştur. Geleneksel bakış açıları “stres, değişime direnç, işten kaytarma (presenteeism), aşırı iş yükü, işe devamsızlık, rol belirsizliği, rol çatışması, örgütsel çatışma, duygusal taciz (mobbing)” gibi çalışanları olumsuz olarak etkileyen ve tükenmişliğe doğru iten kavramlar arasında, kendine olumlu tanımlar bulan “pozitif psikolojiye” odaklı, tükenmişlik sendromuna “antitez” olarak ortaya atılan “işe bağlanma” kavramı görülmektedir (Polatçı 2007, 93).

Maslach ve Leiter (Ardıç ve Polatçı 2009, 23) yeni çalışmalar doğrultusunda tükenmişliği “işle bütünleşmede yaşanan erozyon” olarak tekrar tanımlamışlar ve tükenme ile bütünleşmeye etki eden alt faktörleri incelemişlerdir. Bu çalışmalara göre oluşturulan şekilde tükenmişlik ile işe bağlılığın alt etmenleri gösterilmiştir:



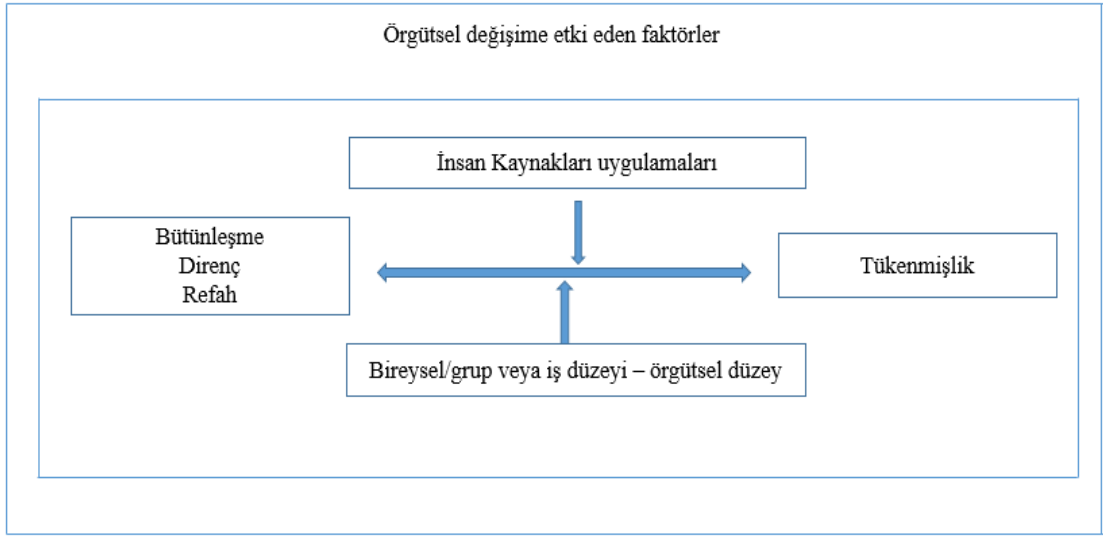
Şekil 3. Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler

Kaynak: Ardıç ve Polatçı 2009, 37

Şekile göre tükenmişlik sendromundaki alt bileşenler olan “duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarının” yerini işle bütünleşmede “enerji, aidiyet ve yeterlilik” duyguları almaktadır. Tanımlardan hareketle tükenmişlik sendromunun belirtilerini, işe bağlanma ile zıtlık gösterdiği ve aynı anda ancak tükenmişlik ya da işe bağlanma durumlarından birinin tecrübe edilebileceği söylenebilir.

Örgütsel psikolojide işle bütünleşmeyi (engagement) sağlayan elementlerle benzerlik gösteren “örgütsel bağlılık” (organizational commitment), “iş tatmini” (job satisfaction), ve “mesleki bağlılık” (job involvement) diğer tanımlar da mümkün olsa da, temelinde işle bütünleşme farklı özelliklere sahiptir (Polatçı 2007, 94). Bu tanımlar da işle bütünleşme tamamen şahsın icra ettiği mesleğe karşı olan tutumu ile alakalıyken, örgütsel bağlılık yapılan işten ziyade şahsın içinde bulunduğu örgüte karşı olan tutumu ile alakalıdır. Bireysel performans üzerindeki etkileri üzerine birçok çalışma yapılmış olan iş tatmini, çalışanın yaptığı işin sonuçlarından ne kadar memnun olduğu ve icra ettiği işin duygusal ve zihinsel anlamda yarattığı tatmin ile ilgilenirken mesleki bağlılık “işe bağlanmanın diğer boyutları olan enerji ve yeterliliği” içermektedir (Polatçı 2007, 95).

Değişen iş yaşamı şartları örgütlerin bu değişim sürecine uyum sağlamalarını gerektirmiştir. Dönüşüm sürecine giren şirketlerin çalışanları üzerinde sözde yarattığı baskı yanında, son yıllarda birçok endüstri üzerinde etkili küresel ekonomik kriz gibi dış etmenlerin de getirmiş olduğu stres gibi nedenler, çalışanların bireysel verimleri üzerinde de olumsuz etkilere neden olmuştur. Astlar arasında ve astlar üstler arasındaki yetersiz iletişim, değişken dış çevre şartlarıyla beraber örgütlerin değişim sürecinde başarısız olmasına, çalışanların örgütle ve işle olan ilişkilerine yeteri kadar önem verilmemesine sebep olmuş, özellikle çalışanların refahı göz ardı edilmiştir. Tükenmişlik sendromu ve örgütsel değişim süreci, çalışanların işle bütünleşmesiyle ilişkisini açıklayan modeller, insan kaynakları uygulamalarının da bu konu üzerindeki etkisini ortaya koymuştur;



Şekil 4. Örgütsel Değişim ve Tükenmişlik

Kaynak: (Rumbles ve Rees 2013, 238)

Tükenmişlik sendromunun temel karakteristik özelliklerini duygusal bitkinlik ve uzaklaşma ile başlayan üretken bir işe bağlılık seviyesindeki düşüşe takiben iş birliği yapmadan uzaklaşma ve işten kendini çekme şeklinde devam eden bir süreç olarak görmek mümkündür (Timms, Brough ve Graham 2012, 328). Tükenmişlik durumu, birçok belirti ile kendini gösteren bir süreç olduğundan, görmezden gelinmesi örgütler için uzun dönemde problemlere sebebiyet verebilmektedir. Bununla birlikte yönetim kadrosunun günlük olarak çalışanların psikolojik varlığını doğrudan etkileyecek kararlar aldığı göz önünde bulundurulduğunda, çalışanlarda pozitif psikolojinin desteklenmesi, işe bağlılığı teşvik edecek bir etken olup, tükenmişlik sendromunu önlemede en etkili yoldur (Timms ve diğerleri 2012, 328).

2.1.2 İşle Bütünleşmenin Önemi

Yönetim ekibinin, çalışanlarından sadece işe alındıkları için örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans üretimine dair motive olmaları beklentisi içinde olmaları yönetim bilimi için artık modası geçmiş bir yaklaşımdır. Her ne kadar çoğunluk için çalışmak ihtiyaçları karşılamak için zorunlu bir durum olsa da, emeğe karşı ödenen finansal karşılık, bireylerin bir organizasyonda çalışma kararını vermesinde ilk faktör

olmadığı görülmüştür (Woodruffe 2006, 3). Özellikle bilgi ekonomisi çalışanlarında, sahip oldukları sermayeyi rekabet ortamında en yüksek fiyata satma eğilimlerini görüyor dahi olsak, bu eğilim son yıllarda finansal karşılık ve en iyi avantajları sağlayabilecek şirketlerin tercih edilmesini sağlamaktadır.

2.1.3 İşle Bütünleşmiş İş Gücü

İşle bütünleşmiş bir çalışan örgütsel hedeflerde yerine getirmesi gereken rolün farkında, bunun yanında örgütsel başarı için beraber çalıştığı şahısları da motive edebilen kişidir (J. 2014, 310). İşle bütünleşmiş çalışanlar, gerektiği zaman örgütsel hedefler için iş tanımına dahil olmayan şartlarda (ek ücret talep etmeden fazla mesaiye kalmak) dahi örgütsel çıkarları gözetebilen çalışanlardır. Çalıştığı süre içerisinde “fiziken, ruhen ve zihnen (Kahn, 1990) bilgiyi kullanabilen çalışanlar, bir organizasyonun etkinliğini gösteren en önemli etken olarak kabul edilmiştir (J. 2014, 312).

Bu amaçla, işle bütünleşmiş bir iş gücü yaratabilmenin en önemli faktörü, şirket misyon, vizyon ve hedeflerinin çalışanlar tarafından tam olarak benimsenmiş olması; iş veren ile çalışan arasında net bir iletişim ağının oluşturulması gerekmektedir (Appelbaum, St-Pierre ve Glavas 1997, 290).

İşle bütünleşmiş bir iş gücü yaratabilmek rekabet ortamında organizasyonlara üstünlük getireceğinden, yönetim grubuna büyük sorumluluk yüklemektedir. Doğru insanların doğru pozisyonlara getirilmesi, çalışan ile işveren arasında ortak beklentilerin yaratılması, organizasyona aidiyet ve bağlılık hissiyatının geliştirilmesi, çalışanlardaki tatmin duygusunu arttırarak işe bağlanmalarını sağlamaktadır.

2.2 İşle Bütünleşmeye Olanak Sağlayan Etkenler

Örgütlerin rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmeleri, sürdürülebilir bir büyüme sağlamaları ve yüksek örgütsel performans göstermeleri açısından entelektüel sermayenin yönetilmesine daha çok önem vermeye başlamış olmaları

sayesinde işle bütünleşme gibi kavramları iş yerinde mümkün kılacak konseptlere yönelmelerini sağlamıştır.

2.2.1 Psikolojik Sözleşme

İşletmeler değişen iş çevresinde hayatta kalmak ve uyum sağlamak amacıyla, rekabetçi bilgi ekonomisinin değişen koşullarını göz önünde bulundurmamak durumundadırlar. Bu uyum süreci, yönetsel olarak değişik stratejik planların uygulanmasını gerektirse de hedeflere ulaşmak konusunda, örgütler, işle bütünleşmiş iş gücüne sahip olmak durumundalar. Organizasyonun dış çevresindeki değişimin hızı ve sürekliliği, yönetimin çalışan ilişkileri üzerinde değişik uygulamalara yönelmesini gerekli kılmıştır. Bunlardan birisi de çalışan ve yönetici arasında oluşturulması amaçlanan psikolojik sözleşmedir.

Çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler gibi iş çevresindeki tarafların arasında iyi niyet alışverişinin devamlılığını sağlamak, aralarındaki ilişkinin, örgüt olarak nasıl algılandığına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Örgüt ve etkileşim içinde olduğu gruplar arasındaki ilişkiyi etkileyen en önemli faktör, iletişimin açıklığıdır. Taraflar arasındaki iletişimi başlatan zincir, genellikle iletişimin geri kalanını da belirleyen bir etmendir. Örgütün müşterisine olumlu yaklaşımı müşterinin psikolojisi üzerinde yarattığı olumlu beklentiler, şirket çalışanlarına karşı tutumlarını etkileyecek ve çalışanların işlerine daha içten ilgi duymalarını sağlayacaktır. Öte yandan, olumsuz başlayan zincir, olumsuz bir döngünün başlamasına sebebiyet verecektir. Birbiri ile iletişim halinde olan bu grupların arasındaki ilişkinin taraflarca algılanması, olumlu ya da olumsuz beklentilerin oluşturulması genel anlamı ile “psikolojik sözleşme” olarak tanımlanır (Clutterbuck 2005, 362).

Bu açıklamadan hareketle, psikolojik sözleşme, çalışanların içinde bulundukları örgüte karşı, örgüt tarafından şekillendirilen inanç ve düşünceleri ve karşılıklı beklentileridir (Pesqueux 2012, 21). Psikolojik sözleşme aynı zamanda, çalışanların örgüte karşı ve örgüt tarafından şekillendirilen ve kağıt üzerinde tanımlı olmayan sorumlulukları ve varsayımları olarak da tanımlanmıştır (Lub, ve diğerleri

2011, 555). Farklı tanımlardan hareketle, psikolojik sözleşmenin en önemli unsuru örgüt tarafından şekillendiriliyor olmasıdır. Bunun yanı sıra psikolojik sözleşmenin yaratılması işletmelerde sektörlere göre değişiklik göstermektedir.

İşlemsel Psikolojik Sözleşme; İş çevresinde ekonomik olarak değerlendirilebilecek –kısa dönemli finansal çıkarlara- hizmet eden (Atkinson 2002, 15) ve çalışanın gerektiğinde fazladan ücret talep etmeden fazla mesai yapabileceğinin bilincinde olduğu sözleşme türüdür. İşlemsel Psikolojik sözleşmede çalışan örgüte bağlılık duymak zorunda olmadığı gibi, yüksek performansının ücret olarak karşılığını talep eder.

İlişkisel Psikolojik Sözleşme; Uzun dönemli stratejik ilişkiler üzerine kurulan bu psikolojik sözleşme şeklinde örgüt kültürüne ve amaçlarına hizmet etmeyi benimseyen çalışan, örgütün daimi bir parçası olarak algılanarak sürekli eğitim ve kariyer fırsatları sağlandığı sürece örgüte bağlı kalmaları gerektiğinin bilincindedirler (Atkinson 2002, 15).

Örgütsel olarak genel amaç çalışanlar ve yönetim arasında ilişkisel psikolojik sözleşmeye dayanan uzun süreli ilişkiler yaratmak olsa da değişen iş hayatı psikolojik sözleşme üzerinde de değişik etkiler yaratmıştır. Özellikle bilgi ekonomisinde çalışanların portfolyo tarzı özgeçmiş yaratma eğilimleri aynı şirket içerisinde uzun süre kalmamalarına ve içinde bulundukları şirketleri daha iyi fırsatlara ulaşmada bir basamak olarak görmelerine neden olmuştur. Bu şartlar altında, sürekli eğitimlerine devam edip farklı işleyiş ve yönetim şekilleriyle tecrübe kazanan *bilgi işçileri* yeni dahil oldukları şirketlerde genellikle işlemsel psikolojik sözleşme meyili içerisindeyler. Yüksek performansla çalışarak, organizasyonun ilerlemesi için harcadıkları çabanın ücret olarak karşılığını alıp, psikolojik olarak yüksek bağlılık hissetmedikleri şirketleri gelişimlerini daha iyi destekleyebilecek bir fırsatla karşılaşmaları durumunda organizasyonlarından ayrılmaktadırlar.

2.2.2 Ödüllendirme ve Ceza

Literatürde örgüt performansını arttıracak bir çok yönetsel uygulamaya yer veriliyor olsa da ampirik uygulamalarda ödüllendirme, örgütün etkinliğini arttırmak, bireysel ve grup performanslarını arttırmak amacıyla kullanılan en yaygın yönetim aracı olarak karşımıza çıkmaktadır (Kerrin ve Oliver 2002, 322). Rekabetçi ortam şartları altında sürdürülebilir büyüme sağlamak amacıyla, örgütler işiyle bütünleşmiş çalışanlara ve iş gücüne ihtiyaç duymaktadırlar. Bunu sağlamak amacıyla ödüllendirme çalışanlarda gerekli güdülenmeyi sağlamaktadır.

Örgütlerin sahip olduğu entelektüel sermayenin yönetilmesi ve çalışanların işle bütünleşmelerini sağlamak amacıyla, tamamen işverenin inisiyatifine bağlı olarak şekillenen ödüllendirme, “bir görevin başarılı şekilde tamamlanması sonucunda o başarıyı elde eden kişinin takdir edilmesi veya o kişiye maddi değeri olan bir karşılık verilmesi” (Güvel 2004, 5) şeklinde tanımlanır.

Diğer bir tanım ise “Ödül, iş görenin olağandışı başarı ve katkılarının karşılığı olarak ve düzenli olmayan şekilde sağlanan maddi olan ve olmayan yararları” şeklindedir (Arı 2011, 22)

Ödüllendirme içsel ödüllendirme ve dışsal ödüllendirme olarak ikiye ayrılmaktadır (Güvel 2004, 18). İç kaynaklı ödül yapılan işin ve başarının getirdiği ruhsal doyum duygusunu geliştirmek için verilen ödüllerden oluşurken dış kaynaklı ödül ise “davranışın kendi içinde bulunmayan fakat davranışın yapılması için dışarıdan verilen ödüdür.” (Güvel 2004, 18).

İçsel ödüller bu bağlamda, yönetsel karar verme sürecine dahil olma, “takdir edilme, daha fazla sorumluluk alma, daha ilgi çekici ve sevilen işi yapma, kişisel gelişme için fırsatlara sahip olma, tekdüze işler yerine çeşitli işler yaparak monotonluktan kurtulma” gibi farklı şekillerde uygulanabilmektedir (Akçit 2011, 32).

İçsel ödüllendirme sadece başarıyı ödüllendirme amaçlı değil aynı zamanda bireysel ya da grup üyelerini bir işi yapmaya motive etme amaçlı da

kullanılabilmektedir. Finansal olmayan bu ödüller, işverenin çalışanlarını psikolojik olarak teşvik etmesi esasına dayanmakta ve örgütün gelecek performansını tahmin edilebilir kılmaktadır. Bu açıdan şirketlerin uyguladığı bazı finansal olmayan ödüller arasında terfi imkanı sağlama, sigorta kapsamını arttırma, takım ilişkilerini arttırmaya yönelik yemekli toplantılar, şirket piknikleri ya da şirket çalışanlarıyla birlikte yapılacak spor aktiviteleri/ konserler, kariyer planlama imkanları, yeni dil ya da iş ile alakalı eğitim fırsatları sunma gibi uygulamaları görmekteyiz (Whitaker 2010).

Bilgi ekonomisi söz konusu olduğunda çalışanların işe ve örgüte uzun vadede katılımını ve bağlılığını sağlama da psikolojik teşvik unsurlarının çoğu zaman maddi ödüllerden daha önemli bir etken olduğunu görmekteyiz. Bireysel ya da grup başarısını ödüllendirme de önerilen bazı uygulama şekilleri arasında topluluk karşısında alkışlatma (plaket ya da sertifika sunma), periyodik aralıklarla iş performansı geri bildirimi sağlama, önderlik etme, yönlendirme, bilgi birikimini desteklemek amaçlı eğitim imkanları sunma, iş güvenliği uygulamalarını arttırma ve güvenlik/sağlık sigortası kapsamlarını genişletme gibi farklı yaptırımları görmek mümkündür. Bunların yanında çalışanlara teşekkür etme, yüksek performans gösteren çalışanların farkında olma ve diğer çalışanlar arasında kişilerin farkındalığını yaratma gibi faktörlerle çalışanların işle bütünleşmesini sağlamak mümkündür (Whitaker 2010).

Bilgi ekonomisine hizmet eden çalışanların sahip oldukları entelektüel sermayeye karşılık talep ettikleri finansal karşılık dışında, ortak örgütsel hedeflere ulaşmak için motive olmalarını sağlayacak unsurlar, genel kabul olmuş şekliyle (Woodruffe 2006, 3-4)

- Terfi: Kısa ve uzun dönemde çalışanların icra ettikleri meslekte, işlerinin onlara farklı alanlarda da imkanlar sunduğunu bilmeleri ve kendi alanlarında ilerleyip kariyer fırsatlarının sunulması,
- Otonomi: Özellikle bilgi işçilerinin, bilgi üretimini desteklemek amacıyla hiyerarşik sistemden bağımsız olması ve kendi konfor alanları içerisinde

sistemden bağımsız olması, işiyle bütünleşmesini sağlamak açısından özgürlük tanınması önemlidir.

- Bireye hak ettiği gibi davranmak: Yetenekli yeni bireylerin işe alım süreci maddi olarak ve zaman olarak uzun ve yorucu bir süreç olduğundan, var olan kilit personelin korunması ayrı bir önem taşımaktadır. Bu nedenle yönetim seviyesindeki çalışanların astlarıyla olan ilişkileri, kilit personelin geri adım atmasına, stres seviyesinin artmasına sebep olabileceği gibi bilgi üretimini de sekteye uğratabilmektedir.

- İşveren bağlılığı: Çalışanların kariyer hedeflerine işverenlerin de katkıda bulunduğunun ve desteklendiğinin hissettirilmesi,

- İş çevresi: Özellikle yüksek stresli iş koşullarında, iş çevresi bilgi üretimini etkileyen önemli bir faktördür.

- Üstleri tarafından farkında olunma: Birçok çalışan üstleri tarafından farkında olunduklarını hissettikleri zaman, gerektiği zaman tavsiye ve mentorluk için yaklaşımlarının kolaylaştığı görülmüştür.

- Gerektiği zaman övgü: Personel performansı değerlendirmesi ile ilgili yapılan klasik hatalardan birisi de performans geri bildirimden kaynaklanmaktadır. Astların arzu edilenden düşük performansı geri bildirimlerde yerini bulurken, beklenenden iyi performans geri bildirimlerde yeteri kadar üzerinde durulmayan bir faktör durumundadır. Üst düzey yöneticilerden gerektiği zaman alınan övgü, duygusal anlamda çalışanın işe bağlılığını arttırmaktadır.

- Destek: Çalışanların ihtiyaç duydukları zaman gerektiği yardımı alabileceklerini bilmeleri motivasyonu arttırmaktadır.

- Rekabet hissi: Her koşula cevap vermek için gerekli malzeme ve birikime sahip olduklarını bilseler dahi, çalışanlar, işleri ile alakalı meydan okumalarla karşılaştıklarında işe bağlılıklarının arttığı görülmüştür.

- Güvenildiği hissi: Kendisine güvenildiğini hisseden çalışan bireysel olarak ya da takım içerisindeki görevini benimser, organizasyona olan bağlılığı artar.

Bunun yanında, birçok firmanın hala geleneksel yöntem olan maddiyata dayalı ödüllendirme yöntemleri kullandığını görmekteyiz. Bireysel ve grup performansını ödüllendirmek için günümüzde birçok şirket prim ödemesi, emeklilik

planlaması ya da sağlık sigortalarında genişletme gibi finansal teşvik yöntemleri yanında bazı dünya çapında şirketlerde özellikle üst düzey yöneticilerin kısa veya uzun dönemli şirket hedeflerini gerçekleştirmeleri halinde şirketten hisse senedi verilmesi gibi uygulamaların da olduğunu görmekteyiz.

2.2.3 Liderlik

Bilgi ekonomisinde bilgi üretimini arttırmak konusunda en önemli faktörlerden biri olarak liderlik tutumları karşımıza çıkmaktadır. Liderlik konusunda farklı açılardan birçok tanımlama getirilmiş olsa da liderlik üzerine en yaygın açıklama, liderler ve etkileşim içinde bulunduğu grup arasındaki ortak amaçları, hedefleri ve inanışları yansıtan ilişki olarak tanımlanmaktadır (Yiing ve Ahmad 2009, 55). Öte yandan farklı tanımlar liderliği, bireyleri ortak amaçlara ve başarılarla doğru yönlendirebilme yeteneği (Armandi ve diğeri 2003, 1078) ya da etkileşim içinde bulunan grupların karar verdiği ortak örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranışları bireylerde tetikleyecek sosyal etkileşim sürecini yaratma (Yukl 1994, kısım 1) şeklinde açıklanmıştır. Farklı tanımlarda da görülebileceği gibi, liderlik konusunda araştırmacıların hemfikir olduğu element ilham vermek, esin kaynağı olmak olarak görülmektedir. Liderlik özelliklerinin ortaya çıkabilmesi için bazı gerekli ortam ve koşulların ortaya çıkmış olması gerekmektedir. Bu özelliği ile liderlik sürecinin işleyişe başlayabilmesi için belirli bir grubun olması ve bu grubun özellikle ortak hedeflerinin olması gerekmektedir. Liderler etkileşim içerisinde bulundukları grubun iletişimi düzenleyebilmeleri dışında grubun bireysel çabalarını düzene koyup ortak bir hedefe yönlendirebilen kişilerdir. Liderlik önceden belirlenmiş hedefler ya da hedeflere ulaşma sürecinde karşılaşılan imkanları değerlendirip bireyleri başarıya ulaşma konusunda güdülemeyi ya da motive edebilmeyi gerektirmektedir. “Lider, hem kalabalığı hem de amaçları simgelemeli, izlenen kişi olarak başı çekmeli ve engellerle karşılaşıldığında danışılan, hakemlik yapan, bağdaştıran ve barıştıran bir kişilik sergilemelidir.” (Bayram 2013, 4).

Günümüzdeki iş yaşamı koşullarının talepkarlığı, araştırmaları rekabet avantajı sağlayabilecek alanlara yönelmesine neden olmuştur. Özellikle liderlik

alanında farklı bakış açılarının geliştirildiği ve liderlik özelliklerinde değişiklikler gözlenmiştir.

Liderliğin odak noktasının değişiklik gösterdiği değişik safhalar (Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalge 2008, 6);

1930-1950: Liderin kişilik özelliklerini temel alan teoriler,

1950-1960: Davranış temelli teoriler,

1960-1970: Durumsallık odaklı teoriler,

1980-1990: Mesafeli, heroik, karizmatik, öngörülü, dönüşümsel liderlik

21. yüzyılda ise bu durum (post-heroik dönem) daha kapsamlı ve bütünsel liderlik şeklinde görülmektedir (Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalge 2008, 9).

Liderlik şekillerindeki değişimin gerekliliği, örgütsel varlığı korumak, sürdürülebilir büyüme sağlamak açısından değişen iş yaşamı koşullarından kaynaklanmaktadır. Şirketlerin karmaşık bilgileri analiz edebilen ve örgütsel süreçlerin gelişimini destekleyen yeni stratejilerin oluşturulmasını sağlayacak bireylere olan ihtiyacı (Goldman 2012, 12), ihtiyaç duyulan liderlik özelliklerini de etkilemiştir. Bass'ın 1985'te yürüttüğü çalışmadan hareketle örgütsel devamlılık ve yüksek performansın sağlanması için liderlik niteliklerinin geleneksel ve işlemsel özelliklerden sıyrılarak daha dönüşümsel bir temele dayanması gerekmektedir (Neumann ve Neumann 2000, 98).

Günümüz iş çevresi koşulları; iş birliği, dayanışma ve iletişimi teşvik eden (Graetz 2000, 551), liderlik vasfına sahip yöneticilere ve problem çözümüne dayalı geleneksel metotlardan sıyrılmış yeni değişim ve yönetim stratejilerine (Tombaugh 2005, 15) olan ihtiyacı arttırmıştır.

Geleneksel yöntemlerin cevapsız kaldığı yönetim alanındaki değişiklikler, yeni ve farklı türden liderlik yaklaşımlarını gerekli kılmıştır. Bundan hareketle

geliştirilen modern liderlik yaklaşımları, etkileşimci (transactional) liderlik ve dönüşümcü (transformational) liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayram 2013, 31).

Geleneksel liderlik tarzı olan etkileşimci liderlik türünde, liderler izleyicilerinden istenilen verimi almak üzere belirli davranış şekilleri, ödüllendirme ve teşvik sistemleri (Neumann ve Neumann 2000, 99) uygularlar. Bu tarz liderler danışmanlık rolü üstlenerek astlarını önceden kararlaştırılmış hedeflere varmaları için yönlendirirler (Dai ve diğerleri 2013, 762). Fakat önceden kararlaştırılmış hedefler, değişen koşullar altında geçerliliğini yitirebilir ya da hedef odaklı olmak bazı muhtemel fırsatların kaçırılmasına sebep olabileceği gibi arzu edilen performansın sağlanmasını da zorlaştırabilir.

Öte yandan astların güvenini ve saygısını kazanmak ve onlara örgütsel yararlar sağlamak şeklinde esin kaynağı olmak ve motive etmek örgütsel performans üzerinde daha etkili bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Dai, Chen ve Wu 2013, 762). Bununla beraber, önceden planlanmış hedeflerle amaçlanan hedeflere ulaşmak yerine, beklenmedik başarıyı sağlaması, dönüşümcü liderlere duyulan ihtiyacı arttırmış ve çalışmaların dönüşümcü liderliğe odaklanmasına sebep olmuştur. Öngörülü dönüşümcü liderler örgütün geleceğini ilgilendiren her konuyu astlarına danışarak karara bağlayan (Neumann ve Neumann 2000, 100), gerektiği durumlarda izleyicilerini karar verme sürecine dahil eden ve böylelikle zihinsel olarak çalışanları motive edip yönlendiren liderlerdir. Karar verme sürecine dahil edilen bireylerde kendine güveni arttırarak istenilen başarıyı elde etmek için örgütsel çıkarları bireysel çıkarların önüne koymaları zihinsel olarak teşvik edilmiş olur.

Gelecek odaklı dönüşümcü liderler, hedeflere ulaşma konusunda karşılaşılabilecek muhtemel problemleri öngörüp önleyici tedbirler alırken, geleneksel etkileşimci liderler süreç odaklı olup o an karşılaşılmış olan problemlere getirebilecek çözümleri sunarlar (Popper ve Zakkai 1994).

Dönüşümcü liderler cesurdur. Talepkar koşullara ve değişen şartlara uyum sağlamak ve şirketin varlığını korumak için yapılması gereken reformların bilincinde olan ve izleyicilerini bu kararları alma sürecine dahil edip, başarıya ulaşmak için atılması gereken adımları teşvik eden liderlerdir. Dönüşümcü liderler sürekli öğrenen bireylerdir. Değişen koşullara uyum sağlamanın ilk yolu değişimi kabullenmek ve adapte olmak için yapılması gerekenleri doğru şekilde saptayabilmektir. Bu amaçla dönüşümcü liderler sorgulayan, irdelleyen, öğrenen ve öğrenmeyi teşvik eden bireylerdir. “Dönüşümcü (transformasyonel) liderler kendilerini değişim unsuru olarak ifade etmektedirler.” (Bayram 2013, 33). Dönüşümcü liderler örgütü bir bütün olarak görüp, birimler arasındaki ilişkiyi iyi kavrayabilen ve bütüne hizmet eder hale getirebilen bireylerdir. “Dönüşümcü (transformasyonel) liderler, insanlara inanırlar.” (Bayram 2013, 33). Dönüşümcü liderler etkileşim içerisinde bulundukları grubun bireylerinde başarıya ulaşma gerekliliğini zihinsel dürtüler ile uyandırabilen, gerektiği zaman bireylerin kendileriyle iletişime geçmelerini sağlayabilen bireylerdir. Dönüşümcü liderler vizyon sahibidirler. Dönüşümcü liderlerin hareket noktası inandıkları değerlerdir. Dönüşümcü liderler beklenmeyen durumlarla baş etmesini bilen, ileri görüşlü kişilerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

Günümüzdeki dinamik ve dengesiz ekonomik ve finansal koşullar iş hayatında değişiklikleri beraberinde getirdiği gibi, geleneksel iş – işveren – işçi ilişkilerini de etkilemektedir. Bu hızlı değişikliklere uyum sağlamak ve bilgi üretimini arttırmak açısından, özellikle bilgi ekonomisine hizmet eden sektörlerde, örgüt yapısında yatay sisteme geçiş şeklinde değişiklikler görmekteyiz. Şirketlerin yapısal değişim sürecine girmeleri, çalışanlara uzun vadeli istikrar ve kademeli kariyer fırsatları sunamadıklarından, yarı zamanlı ya da geçici iş anlaşmaları gibi alternatiflere yönelerek küçük ve kalıcı iş gücü yaratmaya odaklanmışlardır. Bu görüşle eski ve geleneksel hiyerarşik yapıya olan ilginin azalması çalışanlar için sınırları olmayan ve değişebilen kariyer imkanlarının oluşmasını sağlamıştır. Bu bakış açısına göre tek bir işverene bağlı olmayan çalışanlar kendi kariyerlerini istedikleri gibi şekillendirme imkanına sahiptirler. Bu konu hakkında ileri sürülen yapıcı eleştiriler olsa da, özellikle Amerika ve Avrupa’da ilginin arttığı “sınırı olmayan kariyer”, farklı yazınlarda olumsuz olarak eleştirilmiş ve kısa süreli ve kalıcı olmayan iş gücü yarattığından işveren için endişe duyulması gereken bir durum olduğu öne sürülmüştür (Enache, ve diğerleri 2013, 881).

Günümüzdeki ekonomik şartların değiştirdiği psikolojik sözleşme gibi işveren ve işçi arasındaki ilişkiler, iş gücünün tabiatı üzerinde de etkili olmuş, kısa süreli ve kalıcı olmayan iş gücü anlayışı sebebiyle çalışanlarda iş güvenliği gibi konularda azalan bir güven duygusuna yol açmıştır. Bu sebeple örgütsel bağlılık konusunda artan bir ilgi söz konusudur. Fakat örgütsel bağlılık bu anlamda çalışanların iş yaşamı boyunca aynı şirkette çalışması demek değildir. İş tatmini, işle bütünleşme ya da daha tatmin edici kariyer için alan değiştiren çalışanlardaki eğilim, geleneksel anlamda örgütsel bağlılık konusunun unutulmasına neden olmuştur (Cappelli 1999, 150). Günümüzdeki şartlar ışığında “işlemsel sözleşme” (transactional contract) ile

Çalışanlar iş güvenliği karşılığında örgüte sadakat ve bağlılık sunar; “ilişkisel sözleşme” (relational contract) ile çalışanlar sürekli eğitim ve muhtemel iş imknları için örgüte kendilerinden beklenen performansı sunarlar (Enache, ve diğerleri 2013, 881).

Örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılması için ortaya atılan yaklaşımlar Suliman tarafından 2000 yılında incelenmiştir (etin Gürkan 2006, 7). Buna göre;

Tutumsal yaklaşım: Bu yaklaşım, örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılmasında kullanılan en yaygın görüştür. Buna göre, örgütsel bağlılık “bireyin bir örgüte dahil olma ve özdeşleşme gücünün oranıdır.” (etin Gürkan 2006, 7).

Davranışsal yaklaşım: Bu yaklaşım çalışanı örgüte sadık hale getiren, arkadaşlık, zaman, emekli aylığı gibi yatırımları vurgular. Bundan hareketle örgütsel bağlılık, “devam etme ile bağlantılı kar ve ayrılma ile bağlantılı maliyet” olarak tanımlanır (etin Gürkan 2006, 7).

Normatif yaklaşım: “Bu yaklaşıma göre, örgütün amaçları ile çalışanın hedef ve değerleri uygunluk arz ediyorsa bu durum çalışanı örgüte zorunlu olarak bağlı hissettirir.” (etin Gürkan 2006, 7).

Çok boyutlu yaklaşım: Literatürde yeni yerini bulmaya başlayan bu yaklaşım, kendinden önce gelenlerin tek başına örgütsel bağlılığı sağlamada yeterli olamayacağını,  yaklaşımın ancak bir arada anlamlı bir bağlılık oluşturabileceğini vurgular (Suliman ve Iles 2000, 408).

Örgütsel bağlılık bu manada “bireyi bir ya da birden fazla hedefe ulaşmak için gerekli eylemlere bağlayan g” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımda bahsi geçen g, bağlılığın yapısını oluşturan ve tanımlanabilen birleşenler şeklinde zihinsel olarak farklı yapılara dönüşebilen bir kavramdır. Meyer ve Allan tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık yapısında bireyi örgüte bağlayan gücün üç farklı şekli açıklanmıştır (Enache, ve diğerleri 2013, 883);

- Örgütte kalma arzusu,
- Örgütte kalma zorunluluğu (normatif),

- Örgütten ayrılmanın mal olacakları.

Örgütte kalma arzusu, çalışan ile örgüt arasındaki duygusal ilişkiden kaynaklıdır. Bu bağlılık tipinde örgüt çıkarları için üzerine düşen görevin farkında olan çalışan, bireysel çıkarlarından ziyade örgüt hedeflerini yerine getirme arzusundadır. Örgütte kalma zorunluluğu hisseden çalışanın örgütle ilişkisi normatiftir. Bu bağlılık türünde çalışan, içinde bulunduğu örgüte etik olarak doğruluğundan ötürü sorumluluk hissiyle katkıda bulunur. Bireysel olarak ihtiyaçlarının ve hedeflerinin farkında olsa da örgüte karşı sorumluluk duyduğundan çalışmaya devam eder. Son olarak örgütten ayrılmanın mal olacakları düşüncesiyle örgüte bağlılık gösteren çalışan, örgüte istenilen bağlılığı hissetmese de yeni bir iş bulmanın maddi ve manevi zorluklarını düşünerek örgütte kalmaya devam eder (Çetin Gürkan 2006, 6).

Örgütsel bağlılık konusu deneysel çalışmalarda, çalışanların işten ayrılma, iş tatmini gibi niyetlerini saptama da bir ölçüm aracı olarak da kullanılmış, bireyin benliğinde belirli bir örgüte dair hissettiği güçlü ilişki ve katılım derecesi olarak bir öngörü aracı şeklinde işlem görmüştür (Jenkins ve Thomlinson 1992, 18). Ayrıca örgütsel bağlılık “kişinin örgütüne hissettiği bağlılığın gücü” olarak da tanımlanabilir (Grusky 1966, 489).

Bu tanımlara göre örgütsel bağımlılığın üç belirgin aşaması; örgütsel hedefler ve değerleri kabullenme ve inanma, örgüt için hevesle çalışma arzusu, örgütün bir üyesi olarak kalma arzusu şeklindedir (Grusky 1966).

Gallie ve White tarafından yürütülen çalışmalarda örgüte bağlı çalışanların iş tatmin oranlarının daha yüksek olduğu ve örgüte bağlılığın örgütsel hedefleri gerçekleştirmede, ve istikrarda önemli rol oynadığı tespit edilmiştir (Faisal ve Al-Esmael 2014, 26). Günümüzde hala net bir tanım üzerinde karar verilememiş olsa da farklı tanımların aynı kavramlar üzerinde şekillendiği görülmektedir. Bu kavramlar; çalışanlar için - kendilerinden beklenenden daha fazla efor sarf etme, örgüte dahil olmaktan gurur duyma, örgütte kalma arzusu, örgütün hedeflerini ve amaçlarını

benimseme, örgüte üyeliği sürdürmek için iş tanımını dışındaki işleri de kabul etme, örgüte sadakat, örgütü diğer şirketler arasında en iyisi olarak benimseme şeklindedir (Faisal ve Al-Esmael 2014, 26).

3.2 Örgütsel Bağlılığı Sağlayan Etmenler

Özellikle bilgi ekonomisine hizmet eden sektörlerde, bilgi işçilerinin son yıllardaki eğilimleri örgütsel bağlılık konusunda artan bir ilgiye neden olmuştur. Bilgi birikimi yüksek ve tecrübeli çalışanların örgütte kalmasını sağlamak amacıyla farklı konseptler ve kavramlar üzerinde durulması, örgütsel bağlılığı sağlayan faktörler üzerinde yoğunlaşılmasını sağlamıştır.

3.2.1 Ödemelerde Eşitlik

Ödemelerdeki eşitlik (adalet), yönetim alanında çok eskiden beri önemini yitirmemiş bir mevzudur (Faisal ve Al-Esmael 2014, 27). Finansal olarak aynı işi yapanların benzer rakamlarda ödeme almaları, onların bir grup içerisinde ya da bireysel olarak eş değer ilgi gördüklerini algılamalarına yardımcı olur. Bundan hareketle, adil maaş dağılımı ve performans ödüllendirmelerinde kullanılan finansal ölçeklerin eşit olması, çalışanın örgüte bağlılık oranını arttırmaktadır. Greenberg ve Cropanzano tarafından sürdürülen tartışmada işveren tarafından adil olmayan bir şekilde muamele gördüğünü düşünen çalışanlarda olumsuz davranışların gözlenmesi, adil olarak muamele gören çalışanlara göre daha fazla olduğu belirtilmiştir (Faisal ve Al-Esmael 2014, 27). Bununla beraber ödemelerin dağıtımındaki adalet ve eşitlik bireyler tarafından olumlu psikolojik duyguların geliştirilmesine ve örgütsel bağlılığın sağlanmasına yardımcı olarak en önemli etken olarak görülmüştür. Folger ve Konovsky, adil olmayan ödeme koşullarının çalışanlarda iş tatmini başta olmak üzere bağlılık ve sadakatte de düşüşe neden olduğunu, bu durumdaki bir çalışanın eşitliğin olduğu başka iş imkanları arama eğiliminde olduklarını belirtmiştir (Faisal ve Al-Esmael 2014, 27).

3.2.2 Kişisel Gelişim ve Büyüme

Örgütsel bağlılığı sağlama konusunda ikinci önemli etmen çalışanlara bireysel gelişim fırsatları tanıyabilmektir. Bundan hareketle şirketlerin çalışanlara sürekli eğitim fırsatları sağladığı ve kişisel gelişimi desteklediği oranda örgütsel bağlılığın da artacağı belirtilmiştir. Özellikle gelecek için yeni fırsatların tanınabileceği bir iş ortamı içerisinde bulunan çalışanların, işveren tarafından kişisel gelişim ve değişimlerinin desteklenmesi, örgütsel bağlılıkla orantılı olarak ilerlemektedir (Faisal ve Al-Esmael 2014, 27).

3.2.3 İş Güvenliği

İş güvenliği bu bağlamda Meltz (Meltz 1989, 150) tarafından kıdem, ücret, emeklilik hakları gibi temel unsurlarda herhangi bir azalma olmaksızın bireyin aynı örgüt içerisinde kalması olarak tanımlanmıştır. Benzer şekilde Herzberg (Herzberg 1968, 6), iş güvenliğini işverenin çalışana sağladığı istihdam hakkındaki kararlılık ve istikrar olarak tanımlamıştır. Morris, vd, 1993; Bhuian ve Islam, 1996; Iverson, 1996; Ko, 1996; Yousef, 1998 (Faisal ve Al-Esmael 2014, 30) gibi bazı araştırmacılar farklı yıllarda, iş güvenliğinin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılıkla pozitif kolerasyon içinde bulunduğunu öne sürmüşlerdir.

3.2.4 Görev Çeşitliliği

Görev çeşitliliği, bir işin yapılması için gerekli olan farklı tür aktiviteler için, çalışanların farklı yeteneklerini ve becerilerini kullanmalarını gerektiren iş süreci olarak tanımlanmıştır (Hackman ve Oldham 1976, 256).

Görev çeşitliliği literatürde yerini “rutinleşme” kavramının karşıtlığı olarak bulurken, çeşitlilik de rutinlik de işin tekrar edilme derecesi ile ilgilenir. Bunun yanında çeşitlilik örgüt içerisinde belirli bazı çalışanların farklı işlerin yapılması için farklı yeteneklerini kullanmalarına imkan verilmesiyle alakalıdır. Bunun sonucunda çalışanların görev çeşitliliğini daha çok takdir eder olması beklenirken aynı zaman da

rutine dönüşmeyen işler sayesinde örgütsel sonuçların beklenin üzerinde olması sağlanmak istenmektedir.

Porter ve Steers (Porter ve Steers 1973, 157-160) tarafından yapılan saptamaya göre, üretimde ve verimde artış arzusunun yarattığı baskı, bazı işlerin farklılaşmasına ya da rutinleşmesine yol açmaktadır. Bu tekrarlılık durumu çalışanlarda işe gelmeme, devamsızlık ve geri çevirme gibi örgüte faydalı olmayan durumlara dönüşebilir.

Porter ve Steers, 1973; Price ve Mueller, 1981; Hunt vd., 1985; Mathieu ve Zajac, 1990; Ramaswami vd., 1993; Bhuian ve Menguc, 2002 (Faisal ve Al-Esmael 2014) gibi farklı araştırmacılar tarafından yürütülen çalışmalarda görev çeşitliliği ve örgütsel vatandaşlık arasındaki pozitif ilişki saptanırken, görev çeşitliliği ve devamsızlık durumları arasında da negatif bir kolerasyon olduğu saptanmıştır.

3.2.5 Otonomi Derecesi

Özellikle bilgi ekonomisinde, bilgi üretimini arttırmak için, çalışanlara otonomi sağlamak önemli bir faktördür. Bu bağlamda otonomi işverenin ve işin çalışana sağladığı işin yapılma prosedürüne ve tamamlanması planlanan zaman dilimine çalışanın karar vermesi gibi konularda tanınan özgürlük ve bağımsızlık demektir (Hackman ve Oldham 1975, 166).

Yüksek otonomi derecesinin uygulandığı örgütlerde daha yüksek başarı seviyesinin görülmesiyle beraber, çalışanların kendi üstlerinde işleyen bir kontrol mekanizmasının kendi yaptıkları işi yönlendirmesini, emir vermesini ve kural koymasını tehdit gibi algılayabildikleri saptanmıştır.

Yüksek otonomi derecesinin olduğu örgütlerde, yapmaları gereken işin durumuna göre sürece ve zamana karar verebilme yetkisi olan çalışanların, örgüte karşı daha olumlu tavır içerisinde oldukları, bununla beraber örgütsel bağlılıklarının arttıkları ve işten ayrılma gibi düşüncelerde azalma olduğu görülmüştür (Faisal ve Al-Esmael 2014).

3.2.6 Performans Geribildirim

Performans değerlendirme, çalışanların yürüttükleri iş karşılığında, işleyiş sürecini ve sonuçları değerlendiren bilgi almaları anlamına gelmektedir (Arnold ve House 1980, 166). Muchinsky ve Marrow (Muchinsky ve Morrow 1980) tarafından yürütülen çalışmada olumlu veya olumsuz olarak yaptıkları işin karşılığında performans değerlendirmesi alan çalışanlar, yaptıkları işin farkına varıldığını düşünerek, örgütlerinden ayrılma ihtimallerinin düşük olduğu saptanmıştır.

Bununla beraber, performans geribildirim alan çalışanlarda gelecekte yapılacak benzer işlerde başarı oranının artması için eksik oldukları alanları iyileştirme ve üstün performans için takdir edilme sayesinde örgütsel bağlılıklarının arttığı görülmüştür.

3.2.7 Görev tanımı

Görev tanımı, çalışanların bir işi kısmen veya bütün olarak yapmasını ve gayretlerinin sonuçlarının bilincinde olmalarını kapsayan bir kavramdır (Arnold ve House 1980). “Bir işin tamamen sonuçlandığını ne sıklıkla görüyorsunuz?”, “hangi sıklıkla bir iş başından sonuna kadar sizin tarafınızdan yürütülüyor?”, “Hangi sıklıkla sizin başladığınız bir işi bitirme fırsatınız oluyor?” şeklindeki sorular sayesinde ölçümlenebilmektedir (Faisal ve Al-Esmael 2014). Yapılan araştırmalar sonucunda yüksek görev tanımına sahip çalışanlarda diğer çalışanlardan daha yüksek örgütsel bağlılık gözlenmiştir (Faisal ve Al-Esmael 2014).

3.2.8 İş tatmini

İş tatmini, işveren tarafından sağlanan istihdama karşı çalışanın olumlu ve etkili yönelim derecesi olarak tanımlanmıştır (Price ve Mueller 1981, 545). Bundan hareketle, işlerini olumlu olarak değerlendiren çalışanların, işlerine karşı olan tutumları da olumludur. Öte yandan, işleri için olumsuz duygular içinde olan çalışanların iş yerinde işlerine karşı mutsuzluk, devamsızlık gibi davranışlar içinde olduğu görülmüştür. İş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine yapılmış birçok çalışma örgütsel bağlılık ile aralarında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır.

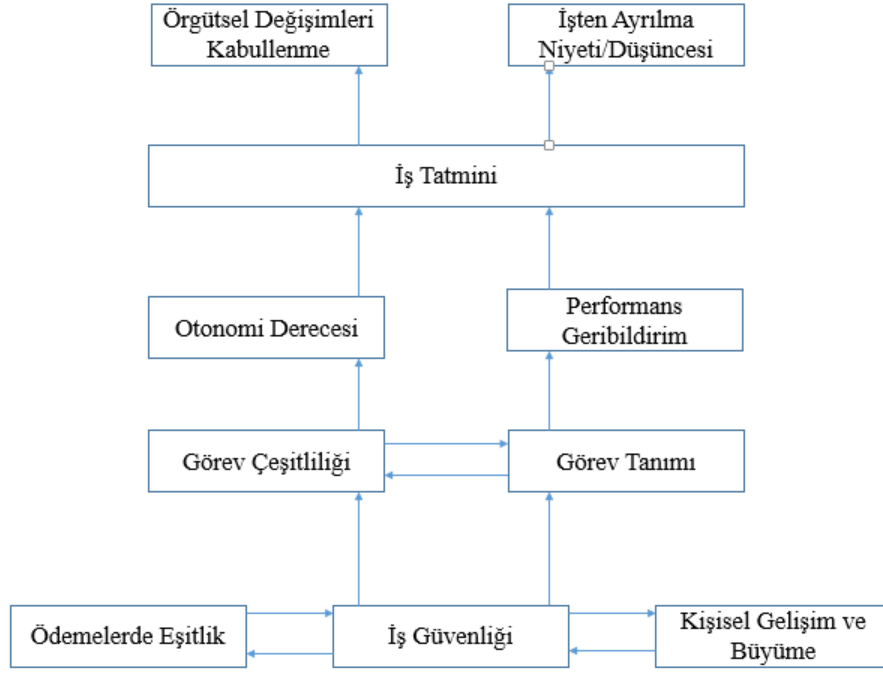
3.2.9 Örgütsel Değişimleri Kabullenme

Yapılan bazı çalışmalara göre, çalışanların örgüte bağlılıklarının düşük olduğu kurumlarda, rekabetçi iş yaşamına uyum sağlamak açısından yapılması gereken operasyonel ya da yönetsel değişim süreçlerine katılımın daha az olduğu belirlenmiştir (Faisal ve Al-Esmael 2014). Bu durumdan kaynaklanan başarısız değişim süreci örgütlerin rekabet avantajı sağlayamamasına ve yönetimin değişimi yönlendirip yönetememesine neden olmaktadır. Iverson (Iverson 1996) tarafından yapılan saptamada yüksek örgütsel bağlılık derecesinin örgütsel değişim sürecini destekleyen önemli bir etken olduğu vurgulanmıştır.

3.2.10 İşten Ayrılma Niyeti/Düşüncesi

Bir çalışanın, istihdam sağlayan kurumda muhtemel kalma süresi olarak tanımlanan bu durumun örgütün genel etkinliğini düşürücü etkisi bulunmaktadır. Öte yandan örgütsel bağlılık derecesinin yüksek olduğu kurumlarda çalışanın işten ayrılma düşüncesinin düşük olduğu gibi farklı araştırmacılar tarafından saptanmıştır (Cotton ve Tuttle 1986, 55-57).

Birbirine bağımlı elementlerin aralarındaki ilişkiyi netleştirerek problemleri ve çözüm önerilerini belirlemeye yardımcı olan ISM (interpretive structural modelling) modeli (Attri, Dev ve Sharma 2013), örgütsel bağlılığı sağlayan etmenler üzerinde daha önce uygulanmıştır. Buna göre (Faisal ve Al-Esmael 2014);



Şekil 5. ISM Temelli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Faisal ve Al-Esmael 2014, 36

Bu modele göre, örgütsel bağlılığı mümkün kılan faktörler arasındaki hiyerarşik ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bundan hareketle şeklin en alt satırında yer alan ödeme ve kişisel gelişim ve eğitim fırsatları, çalışanların örgütte kalmasını sağlayan en önemli ve genel faktör olarak karşımıza çıkmakla beraber, çalışanlarda iş güvenliği hissini oluşturan iki temel etmendir. Bunun yanında ödemeler ve gelişim fırsatları tek başına örgütsel bağlılığı sağlamaya yeterli değildir. İş güvenliği konusunda istikrar, özellikle OECD (Organization for Economic Co-Operation and Development – Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) ülkelerinde, çalışanların belirli kurumları tercih etmelerinde %55 önemli olduğu vurgulanmıştır (Faisal ve Al-Esmael 2014). Bu sebeplerle, ücret, istikrar ve terfii/eğitim gibi kişisel gelişim imkanlarının sunulması, kurumların tercih sebebi olmasını sağlarken, örgütsel bağlılığı oluşturabilmek için temel üç faktördür.

3.3 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık, literatürde birçok farklı bakış açısı ile değerlendirilmiş olsa da, “bağlılık” terimi bir bütün olarak incelenmekten vazgeçilmiş ve bağlılığın farklı açılarına bağlı olarak değişik sınıflandırmalar ve konseptler üzerinde durulmuştur. Böyle bir değişime ihtiyaç duyulmasının sebebi, “bağlılık” teriminin çalışanların işveren beklentilerine cevap verememe korkusu, bireysel davranışlarının ve değiştiremeyecekleri kimliklerinin cezalandırılma korkusu gibi olumsuz düşüncelerle bağdaştırılabilir olmasıdır. Bunun yanında, çalışanların bu sosyal sistemlere enerji ve sadakatlerini verme eğilimleri ya da ücret gibi fiziki karşılıklar haricinde örgütleri ile kurdukları ilişki gibi pozitif psikoloji ile açıklanabilecek durumları kapsıyor olması farklı sınıflandırmaları gerektirmiştir (Angle ve Perry 1981, 1). Farklı araştırmacılar tarafından yapılan sınıflandırmalar (Çetin Gürkan 2006, 26-32);

- Etzioni’nin Sınıflandırması: Negatif uçta, yabancılaştırıcı (alienative); ortada, hesapçı; pozitif uçta, moral bağlılık
- Wiener’in Sınıflandırması: Araçsal güdülenme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık)
- Allen ve Meyer’in Sınıflandırması: Duygusal (affective), devam (continuance), normatif bağlılık
- O’Reilly III ve Chatman’nın Sınıflandırması: Uyum, Özdeşleşme, İçselleştirme
- Katz ve Kahn’ın Sınıflandırması: Anlatımsal ve Araçsal
- Buchanan II’nin Sınıflandırması: Özdeşleşme (identification), sarılma (involvement), sadakat (loyalty)
- Mowday’in Sınıflandırması: Tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık.

Farklı sınıflandırmaların söz konusu olması aynı zamanda örgüt içi koşullara da bağlıdır. Bununla ilgili dört kurumsal koşulun varlığından bahsedilebilir;

I. Örgütün bireyin davranışı üzerinde daha sembolik ve kuralcı yaptırımlara başvuruyor olması, çalışanın davranışını atamada psikolojik bağlılığın önemli bir faktör olmasını sağlar. Öte yandan kurumun ödüllendirme ve ceza gibi daha finansal

yaptırımlar uygulaması, örgütsel bağlılığın oluşmasında araçsal türden bağlılığı sağlar.

II. Kurum ve çalışanlarının sürekli değişen dış çevre koşullarından baskı altında olması, gerilim ortamında örgüt içi çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini güçlendirdiğinden, örgüte karşı normatif bağlılık oluşmaktadır. Böyle tehditlerin daha az olması durumunda, finansal yaptırımlarla araçsal bağlılık sağlanabilir.

III. Örgüt içinde yüksek kademede bulunan çalışanların davranışlarının atanmasında normatif bağlılığın daha önemli olduğu görülürken, alt kademede ve daha genel bir görevde çalışanların örgüte bağlılığının araçsal olduğu görülmektedir.

IV. “Daha özelleşmiş davranış, daha büyük araçsal güdülenme değeri demektir. Daha az özelleşmiş eylem (örgüte bağlanma gibi) ise, daha büyük önemde bağlılık demektir.

Genel olarak birçok çalışmanın temelinde bulunan Meyer ve Allan’ın çok yönlü yapısı ve tanımları kabul görmüş olsa da, üç yaklaşımın da aynı anda incelendiği çalışmaların sayısı çok azdır. Bunun en önemli sebebi duygusal (affective commitment) ile normatif bağlılığın birbirine gösterdiği yakınlıktır. Öte yandan devam (continuance) bağlılığı, bağlılık davranışıyla bir ilişki gösterme konusunda zayıf kalmaktadır. Buna rağmen birçok çalışma devam bağlılığı ve duygusal bağlılık üzerine yoğunlaşmıştır.

Örgütsel bağlılığı tam anlamıyla açıklamak amacıyla geliştirilmiş, yukarıda da bahsi geçen birçok yaklaşım, yapılan araştırmaların yetersizliği sebebiyle anlaşılabilirliğe yol açarken, McGee ve Ford (1987) ve Meyer, Allen ve Gellatly (1990) tarafından yapılan çalışmalar da devam bağlılığının da alt iki yaklaşımı olduğunu öne sürülmüştür. Bunlar; kendinden ödün vermek, alternatiflerin yetersiz kalması şeklindedir.

Bahsi geçen iki alt yaklaşımın çalışanların örgüte bağlılığını sağlayan iki önemli unsur olduğu savunulmuş, bu yüzden diğer yaklaşımlardan ayrı olarak incelenmişlerdir. Bu iki yaklaşım arasındaki ilişki daha önce Meyer tarafından incelenmiş fakat tatmin edici bir bağlantı ilişkisi araştırmanın derinliğinin yetersizliği sebebiyle bulunamamıştır. Yapılan bazı çalışmalarda çalışanların örgüte bağlılığı yerine örgütlerin çalışanlara bağlılığı araştırılmış ve duygusal bağlılığı arttırdığı

saptanmış olsa da devamlılığın alt yaklaşımlarını yeteri kadar göz önünde bulundurmadıklarından devamlılık bağlılığıyla bir ilişki bulunamamıştır.

Öte yandan çalışmaların odak noktasının Meyer ve Allen'ın üç boyutlu yaklaşımının parçaları olması, genel bir teorik modelin oluşturulmasını kısıtlamıştır. Bundan hareketle, duygusal bağlılık adı altında, yapılan işin karakteristiği, çalışanın otonomi derecesi, görev tanımı, yetenek genişliği, performans geribildirim, örgüte güven derecesi, çalışanların yönetim hakkındaki görüşleri gibi etkenler incelenmiştir. Steers (1977) ve Mottaz (1988) tarafından yapılan çalışmalarda ortaya atılan bu faktörlerin takip eden yıllarda da duygusal bağlılığın geliştirilmesi adına olumlu katkı sağlayan etmenler olarak araştırılmaya devam edilmiştir (Dunham, Grube ve Castaneda 1994, 371). Bu çalışmalar sonucunda örgüte duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütte kalma isteklerinin daha yüksek olduğu gözlenirken, duygusal bağlılığı düşük olan çalışanlarda işten ayrılma meyli daha fazladır. Normatif bağlılık üzerinde yapılmış çalışmalar daha çok çalışanların iş çevresi ve iş arkadaşlarıyla ilişkisi üzerine odaklanırken örgüte ve yönetim kademesine güven konusunu da içine almaktadır. Bundan hareketle çalışanlarda normatif bağlılığın sağlanması amacıyla, iş çevresinde genel olarak bağlılık hissi yaratılması ve böylece diğer personelin de teşvik edilmesi amaçlanmıştır. Örgütün ve yönetim kademesinin güvenilirliği çalışanlar üzerinde bir sorumluluk duygusu yaratarak karşılığında bağlılık olarak örgütsel amaçlara hizmet ederken çalışanların görev tanımı dışındaki işlere de gönüllü olarak katılmalarını sağlamaktadır. Devam bağlılığı genellikle yaş gibi bazı demografik bilgiler üzerine yoğunlaşırken, görevde çalışma süresi, kariyer imkanları ve işten ayrılma düşüncesi üzerine şekillenir. Bu açıdan yaş, kariyer fırsatları ve görev süresi ile doğrudan ilişkilidir. Terfii gibi kariyer fırsatları, iş tatmini gibi konularla da ilişkili olarak kariyer ile ilgili yatırımları mümkün hale getirmektedir. Bu da çalışanlarda devamlılığı gerektiren bir bağlılık hissi yaratmaya yardımcı olmaktadır. Öte yandan işten ayrılma düşüncesi devam bağlılığı ile ters orantılı olarak ilerlemektedir. Çünkü ayrılma niyeti içerisinde olan bir bireyin çalıştığı örgüte bağlılığından söz edilemez (Dunham ve diğerleri 1994, 372).

2000’li yıllarda özellikle kendini göstermeye başlayan özel ve devlet kurumları arasındaki farklılık örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık gibi konularda da ayrımın belirginleşmesine sebep olmuştur. Birçok çalışma bu iki tip kurum arasında temel farklılıklar olduğunu belirlemiştir. Kamu kuruluşlarında birbirinden farklı ve çeşitli örgütsel hedeflerden bahsetmek mümkündür. Aynı zamanda örgütsel hedefler ve ürünler arasında uyumsuzluk görmek de mümkündür. Kamu kuruluşlarında yönetimin ve çalışanların karar verme sürecine katılma ihtimalleri daha düşüktür. Birçok prosedürden söz etmek mümkünken, kurallarda esneklikten söz edilemez. Resmi kontrollerin çok daha fazla olduğu devlet kurumlarında operasyonların yönetimin sınıflandırıldığını görmek mümkündür. Kamu çalışanlarının üstleri tarafından belirlenen kurallara uymada ve kişisel hedeflerini dışarıdan yönlendirmede otoriteye daha bağlı oldukları görülmektedir. Kamu çalışanları, özel sektör çalışanlarına göre maddi konulara daha az önem verdiği gözlenmiştir. Kamu çalışanlarının bu bağlamda örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin daha düşük olduğu söylenebilirken aynı zaman da sosyal statülerine ve prestijlerine de özel sektör çalışanları kadar önem vermedikleri görülmüştür (Co ve Lee 2001, 86).

Kamu kuruluşları ve özel sektör çalışanlarının aralarındaki bu farklılıklar örgütsel bağlılık derecelerini etkilemektedir. Özellikle son yıllardaki çalışmalarda kamu kurumlarının örgütsel hedeflerinin özel sektördeki eş değerlerine kıyasla farklı yapılandırılmış olması ve daha “kamuya” hitap eder olması bireysel seviyede bağlılığı ve davranışları da etkilemektedir (Co ve Lee 2001, 87).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ VE UYGULAMA

Bu bölümde bu araştırma esnasında kullanılan yöntem ve uygulama, sonucu saptama amacıyla kullanılan ölçeklerin açıklanması, örneklem seçimi, verilen toplanması, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini takiben oluşturulan modelin analizleri ele alınmıştır.

4.1 Bilgi Ekonomisinde İşe Bağlanma Düzeyinin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisini Belirleme Üzerine Bir Uygulama

Bu bölümde; işe bağlanma ile örgütsel düzeyde bağlılığın arasındaki ilişkiyi saptamak amaçlanmıştır. Verilerin toplanılması amacıyla işe bağlanma ve örgütsel bağlılığı ölçmeyi amaçlayan iki farklı anket, demografik bilgileri de belirleyen bir kısım ile beraber kullanılmıştır. Takip eden bölümlerde, araştırmada kullanılan anketlerin daha önceki benzer çalışmalarda tercih sebebi ve güvenilirliği üzerinde durulmuş, çalışmanın amacı ve örnekleme açıklanmıştır.

4.2 Araştırma Örnekleme

Bu araştırma İstanbul ilinde bir vakıf üniversitesinde halen görev yapmakta bulunan akademisyenler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin unvanları öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, yardımcı doçent doktor, doçent doktor ve profesör doktor şeklindedir. Veriler Mayıs – Haziran 2014 tarih aralığında toplanmıştır. Verilerin toplanılması sırasında 170 anket basılmış, 85 tanesi şahıslarla birebir yapılan görüşmeler sayesinde toplanmış olsa da bir kısım akademisyen anketin verildiği tarihten ileri bir günde anketi teslim etmek üzere almıştır. Yüz yüze görüşme metodunun en önemli avantajı, anketin doldurulduğu esnada ortaya çıkabilecek problemleri en aza indirgeyebilmektir. Bu nedenle yüz yüze görüşme yöntemi ile toplanan anketlerin sayısı daha fazla ve güvenilirliğinin daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Ancak çalışmanın yapıldığı esnada

içinde bulunduğumuz eğitim – öğretim yılının sonlarına yaklaşıyor olması ve ağır bir çalışma temposuna sahip akademisyenlerin her birine ulaşmada sıkıntı yaşanması, akademisyenlerin zamanında kısıtlılık gibi hususlardan ötürü ikinci bir yol olarak internet yoluyla çeşitli akademisyenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. İnternet üzerinden doldurulan anketlerde akademisyenlerden 16 adet anket ulaşılmıştır. Yüz yüze görüşme yöntemi ile toplanan anketlerde anketin amacı ve ne tür bir çalışmada kullanılacağı bilgisi verildikten sonra akademisyenler görüşme esnasında kendileri bizzat anketleri doldurmuş, yalnız birkaç durumda anketleri doldurma esnasında fazladan açıklama talep eden şahıslar olmuştur. Daha önceden akademisyenlere ileri bir tarihte alınmak üzere teslim edilen anketlere 1 ay içerisinde dönüş olmazsa anketler geçersiz kabul edilmiş ve analiz kapsamına dahil edilmemiştir. Sonuç olarak örneklemimiz 101 adet olarak belirlenmiştir.

Bilgi ekonomisinin günümüzde ulaştığı boyut ve hizmet eden sektörlerin genişliği nedeniyle birçok çalışma konusunun yürütüldüğü bir alan haline gelmiştir. İşle bütünleşme konusu ise, var olan zorlayıcı iş koşulları içerisinde şirketlere rekabet avantajı sağlayabilecek önemli unsurlardan biri olarak görüldüğünden iş tatmini, örgütsel vatandaşlık gibi diğer unsurla ilişkileri incelenmiş ya da kendi başına birçok çalışmanın konusu halinde gelmiştir. İşle bütünleşmenin daha çok olumlu kolerasyonlar sergilemesi mümkün olan konularla ilişkilerinin incelenmesi nedeniyle, işle bütünleşme ve örgütsel bağlılık gibi temelinde sadakat ve bağlılık olan iki farklı kavram arasındaki ilişkinin açıklanması literatürde yetersiz kalmıştır.

Öte yandan bilgi ekonomisinde, dinamik bir organizasyon olarak karşımıza çıkmaya başlayan üniversiteler, ekonominin değişen yüzüyle beraber, daha sistemli çalışan, iş yaşamına uygun örgütler halinde gelmeye başladılar. Özellikle şirketlerin ekonomik büyüme stratejileri, bilgi ekonomisi dahilinde eski endüstrileri yeniye ayak uydurmaya çalışma ve rekabet ortamına uyum sağlama sürecinde zorluklarla karşılaşmışlardır. Bu süreçte farklı yatırımcıları cezbetme ve yeni zenginlik kaynakları sağlama düşüncesi, şirketlerin büyüme stratejilerinin farklı alanlara yönelmesine sebep olmuştur. Bu bağlamda, üniversiteler, zamanla bilgi ekonomisini destekleyen en önemli unsur olarak “dönüşümün temsilcisi” olarak görülmüş,

sürdürülebilir ekonomik büyümenin temelini oluşturur hale gelmiştir (McKnight 2007, 306-307). Üniversitelerin bu bağlamda bilgi ekonomisini besleyen bir dönüşümün temsilcisi olduğunu söylemek mümkünken aynı anda üniversite ortaklıkları ve özel kurumlara ait üniversiteleri de şirketler için sürdürülebilir bir büyümenin ve beklenen ekonomik geri dönüş için kaldıraç etkisi yarattığını söylemek mümkündür.

Yükseköğretim kurumlarında görülen özel şirketlere ait veya ortaklığı bulunan vakıf üniversite sayısındaki artış, ekonomik büyüme kaygısının yanı sıra küreselleşme gibi dış çevreye uyum sağlama kaygısından da kaynaklanmaktadır. Sürekli değişim ve gelişimi mecbur kılan küreselleşme nedeniyle yükseköğretim kurumlarında, işletme şekline dönüş süreci yaşanmış, bu da üniversitelerin eğitim sektöründe rekabet avantajı sağlayabilecek uygulamalara yönelmelerine neden olmuştur (Yazar 2012).

İşle bütünleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla bilgi ekonomisine hizmet eden en önemli kurum olan üniversiteler tercih edilmiş ve bu bağlamda İstanbul ilinde bir vakıf üniversitesinde bir çalışma yürütülmüştür. Sosyal Bilimler ve Fen Bilimleri olarak iki ayrımın yapıldığı çalışma da katılan akademisyenlerin fakülteleri gizli tutulmuştur.

4.2.1 Araştırmaya Cevap Veren Akademisyenlere Ait Temel Demografik Bilgiler

Deneysel araştırmamızın katılımcılarının demografik özelliklerini de toplayan anketimizdeki sonuçlar dahilinde, Tablo 2’de görüldüğü gibi ankete katılan kişilerin %35,6’sı 27 – 32 yaş aralığında bulunurken; %5’i 67 yaş ve üzeridir.

Tablo 2. Ankete Cevap Veren Akademisyenlerin Yaş Aralığı

Yaş Aralığı	Sıklık	Oran
27 – 32	36	35,6
33 – 40	32	31,7
41 – 55	16	15,8
56 – 66	12	11,9
67 - +	5	5
Toplam	101	100

Tablo 3’te görüldüğü üzere ankete cevap veren akademisyenlerin cinsiyet dağılımları %59 erkek ve %42 kadın olarak saptanmıştır.

Tablo 3. Ankete Cevap Veren Akademisyenlerin Cinsiyetleri

Cinsiyet	Sıklık	Oran
Erkek	59	58,4
Kadın	42	41,6
Toplam	101	100

Akademik dünyada her ne kadar kadınlar özellikle son yıllarda aktif olarak yer almaya çalışsalar da erkeklerin bu sektörde daha dominant oldukları görülmüştür. Kadınlar açısından özellikle sosyal ve ekonomik statülerini yükseltebilecek bir meslek olan akademisyenlik özellikle vakıf üniversitelerinde yönetim tarafından bir sorun olarak görülebilmektedir. Bunun nedeni, evli olan kadın akademisyenlerin içinde bulundukları eğitim dönemi içerisinde veya aktif bir idari görevi yönetirken hamile kalmaları ve doğum iznine ayrılmalarının üniversite işleyişini aksatan bir faktör olarak görülmesidir. Bu sorun sadece akademik dünyanın değil, liberal ekonomideki tüm şirketlerin ortak sorunudur. Kadınlara uygulanan pozitif ayrımcılığın hoş karşılanmadığı, hatta kadınların iş hayatında yer almasının erkek nüfusta işsizliğe yol açtığını savunan düşünürler için akademik dünyada kadınların tahmini katılım tahmini katılım sonucu açısından beklenenden yüksek bir oran olduğu görülmektedir. Özetle, öğrencilerle daha rahat bir iletişim ağının

kurulabilecek ve pedagojik eğitime sahip kadın akademisyenlerin bu sektördeki çalışma koşulları iyileştirilmelidir.

Ankete cevap veren akademisyenlerin unvanlarının dağılımları Tablo 4'te görüldüğü üzere;

Tablo 4. Ankete Cevap Veren Akademisyenlerin Unvanları

Unvan	Sıklık	Oran
Arş. Gör.	33	32,7
Öğr. Gör.	17	16,8
Yrd. Doç. Dr.	26	25,7
Doç. Dr.	9	8,9
Prof. Dr.	16	15,8
Toplam	101	100

Anket katılımcılarının sadece Doç. Dr. Unvanına sahip olanların sayısı 9 kişi olduğu görülmektedir. Ancak Prof. Dr. Sayısının 16 olarak tespit edilmesi ve Yrd. Doç. Dr. Sayısının 26'yı bulması Doç. Dr. Sayısının çok üzerinde olduğunu göstermiştir. Bunun sebebi Yrd. Doç. Dr. ve Prof. Dr. olarak çalışma sürelerinin göreceli olarak Doçentliğe oranla daha uzun bir süreci kapsamasıdır. Doçent olan akademisyenler genellikle beş yılın sonunda Profesör unvanı almaya hak kazandıklarından, bu unvan hızlı bir şekilde gelişmeye açıktır. İşte bu nedenle Yrd. Doç. Dr. ve Profesörlük icra süresi çok daha uzun olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle Doçentliğe geçiş aşamasında makale yayını, bilimsel projeler ve puan gibi faktörler arandığı için uzun bekleme süreleri oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin kurumda çalışma süreleri Tablo 5'te görüldüğü üzere;

Tablo 5. Ankete Cevap Veren Akademisyenlerin Kurumda Çalışma Süreleri

Kurumda Çalışma süresi	Sıklık	Oran
1 – 5	72	71,3
6 – 8	21	20,8
8 - +	8	7,9
Toplam	101	100,0

Çalışma ile ilgili başka bir tespit ise akademisyenlerin kurumda çalışma süreleri başlığı altında ortaya çıkmıştır. Çalışma süreleri geçtikçe kurumdan ayrılmaya meyilli olma durumu kendini rakamlar üzerinde çok net bir şekilde göstermektedir. Kurumda çalışanların yaklaşık %72'si ilk beş yıllarını yaşarken, sekiz yıl ve üzeri aynı kurumda devam eden akademisyenlerin oranı %8 bile değildir. Örgütsel bağlılık ve vatandaşlık kavramlarının başka ampirik araştırmalar kapsamında uygulanması bilim literatürüne yenilik katabilir.

Ayrıca akademisyenlerin kurumda çalışma sürelerini içeren bu tablo, bilgi ekonomisinde görev yapan bilgi işçilerinin son yıllarda dünya genelinde gösterdikleri eğilimin ve değişen algının da bir göstergesi olarak kabul edilebilir. İnsan kaynakları yönetiminde geleneksel görüşün çalışanın iş hayatına atıldığı kurumdan emekli olmasının doğru olduğu algısı, değişen iş yaşamı koşulları ile birlikte farklılık göstermeye başlamıştır. Günümüzde özellikle bilgi işçilerinde görülen portfolyo tarzı arka plan oluşturma eğilimi akademik dünyada da kendini hissettirmektedir. Tek bir kurumda bir iş yaşamı geçirmektense bilgi işçileri, sürekli eğitim, tecrübe ve yeni iş yaşamı koşullarına hızlı cevap verme arzusuyla çalıştıkları kurumların onlara sunabilecekleri imkanları kullandıktan sonra iş değiştirme isteğinde oldukları görülmektedir. İş değiştiren çalışanın yerine başka bir çalışanın işe alım süreci şirketler açısından finansal kaynakların kullanılması ve fazladan zaman harcanmasını gerektiren bir süreçtir. Ayrıca sürekli eğitim imkanlarının sunulduğu ve özellikle kilit

kadroyu oluşturan elemanların kaybedilmesi örgütler açısından sürdürülebilir büyümeyi tehlikeye atabilecek bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda çalışanların örgüte bağlılığını ve sadakatini sağlayabilmek, örgütsel hedeflere hizmet eden çok önemli bir faktör olarak değerlendirilmelidir.

Çalışmaya katılan akademisyenlere anket kısmında çalıştıkları fakülte ve birim ile alakalı sorular yöneltilmiş olmasına rağmen, cevap vermek istemeyen akademisyenlerin sayısının çok olması nedeniyle daha sonradan araştırma analizi kapsamı dışında bırakılmıştır.

4.3 Araştırmanın Yöntemi ve Dizaynı

İşle bütünleşme ve örgütsel bağlılığın arasındaki ilişkiyi keşfetmeyi amaçlayan bu çalışma aynı zamanda işle bütünleşme ve örgütsel bağlılık kavramlarının iç yüzüne dair yapılmış çalışmaları ve literatür taramasını da içermektedir. Türkçe olarak, çalışmanın amacını açıklayan bir yazı ile başlayan anket çalışmasında, anketin iki farklı kısmını da tamamlamak için gerekli olan açıklamalar yer almaktadır.

Çalışmanın anket formunun bilimsel bir gerçekliği yansıtabilmesi açısından anketin giriş yazısının akıcı ve anlaşılır bir dil ile oluşturulmasına dikkat edilmiş, anketi cevaplayanların şahsi bilgilerinin gizli tutulacağı özellikle belirtilmiştir. Giriş yazısının altına, çalışmanın güvenilirliği açısından bazı demografik bilgileri cevaplamaları talep edilmiş, soru ve cevapların özellikle yalın ve basit olmasına özen gösterilmiştir.

4.4 Araştırmanın Ölçüm Araçları

4.4.1 Örgütsel Bağlılık

Yapılan anket çalışmasında örgütsel bağlılığı ölçmeyi amaçlayan kısım Meyer ve Allen'ın 1997'de geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeğidir (Organizational Commitment Scale, OCS). Bu çalışmada daha önce Arıkan'ın yürüttüğü çalışmada (Arıkan 2011) kullanılmış ve akademisyenler için uyarlanmış örgütsel bağlılık ölçeği

kullanılmıştır. Ölçeğin aslında ölçülmesi amaçlanan, örgütsel bağlılığın üç farklı yönü üzerinde durulmuş ve cevaplar yedili seçenekler halinde değiştirilmiştir (1 – “Hiç katılmıyorum” ve 7 – “Tamamen katılıyorum” seçeneğini temsil etmektedir.) Bu açıdan örgütsel bağlılığın üç farklı yönünü araştıran bu soruları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Duygusal Bağlılık: 9 farklı madde tarafından (soru: 1, 3, 5, 9, 10, 11, 17, 23, 26) ölçülmüştür. Duygusal bağlılığı inceleyen asıl soru; “Meslek hayatımın kalan kısmını bu üniversitede geçirmek beni mutlu eder.”
- Devam Bağlılığı: 9 farklı madde tarafından (soru: 4, 7, 8, 12, 14, 21, 25, 28, 31) ölçülmüştür. Devam bağlılığını inceleyen asıl soru; “İstesem de çalıştığım üniversiteden şu anda ayrılmak benim için çok zor olurdu.”
- Normatif Bağlılık: 14 farklı madde tarafından (soru: 2, 6, 13, 15, 16, 18, 19, 20, 22, 24, 27, 29, 30, 32) ölçülmüştür. Normatif bağlılığı inceleyen asıl soru; “Benim için daha avantajlı olsa da mevcut üniversitemden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.”

Bu çalışmada örgütsel bağlılığın üç boyutunu inceleyen Meyer ve Allen tarafından geliştirilmiş örgütsel bağlılık ölçeğinin tercih edilmesi örgütsel bağlılık araştırmalarında kullanılan en genel geçer ölçek olmasıdır. Ölçeğin batılı nüfusu temel alarak geliştirilmiş olması, küresel olarak uygulaması konusunda bazı engellerle karşılaşılmasına sebep olsa da (Asya, Orta Asya ve Doğu Avrupa ülkelerinde kültür, dil gibi kişisel farklılıkların yanı sıra örgüt kültürü ve işleyişinde farklılıkların bulunması), üç farklı boyuta açıklık getirmesi ve detaylı inceleme imkanı sağlıyor olması bu modelin temel ölçüm aleti haline gelmesini sağlamıştır. Bunun yanında Meyer ve Allen tarafından yürütülen çalışma da örgütsel bağlılığın boyutlarını doğru saptamak amacıyla tam zamanlı çalışanların davranış şekilleri üzerinde durulmuş, yarı zamanlı ya da gönüllü çalışanların örgütsel tutumlarının farklılık göstereceği ön görülerek onlar üzerinde odaklanmamıştır (Jaros 2007, 16). Bu açıdan bu çalışmada İstanbul ilinde bir vakıf üniversitesinde tam zamanlı olarak görev yapan akademik personel üzerinde çalışma yürütülmüştür.

Meyer ve Allen'in 1997'de netleştirdiği örgütsel bağlılık ölçeği, Porter & Smith tarafından 1970'de geliştirilen örgütsel bağlılık anketi (organizational commitment questionnaire, OCQ) ile benzerlik gösteren fakat bileşenlerin daha geniş kapsamlı incelendiği bir ölçektir (Kanning ve Hill 2013). Örgütsel bağlılık anketine bir alternatif olarak ortaya çıkan Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık ölçeğine göre bağlılık, çalışanlar istediği için (duygusal bağlılık), çalışmaya devam etmeleri gerektiğine inandıkları için (normatif bağlılık), çalışmak durumunda (ihtiyacında) oldukları için (devam bağlılığı) devam eder (Hartmann ve Bambacas 2000, 92).

Daha önce Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak, "faaliyet alanı insanın yetiştirilmesi ve geliştirilmesi olan eğitim kurumlarının etkili işleyişi için, bu kurumlarda, eğitici, danışman, yol gösterici olarak görev yapanların çoğu görev tanımlarından fazlasını yapmaya istekli olmalıdır" düşüncesiyle akademik personel üzerinde yürütülmüş örgütsel bağlılık çalışmasında, örgütsel bağlılığın üç boyutunu ve bu yaklaşımların yaş, cinsiyet, unvan gibi bağımsız değişkenlerle ilişkileri araştırılmıştır (Boylu, Pelit ve Güçer 2007, 61). Araştırma 2005-2006 eğitim yılında Gazi Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 4250 öğretim üyesinden 366 akademisyenin katılımı ile gerçekleşmiştir. Bu araştırmanın değerlendirmesine göre akademisyenlerin birimlerine duygusal bağlılıklarını ölçme kısmında en yüksek değeri "çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum" ifadesi alırken en düşük değer "bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum" ve "bu kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor" ifadelerine verilmiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre katılım derecelerine dair bulgular incelendiğinde duygusal bağlılıkla ilgili ifadeler en yüksek değerleri gösterirken, bunu normatif ve devam bağlılığı takip etmektedir. Aynı şekilde bağlılık düzeyini demografik farklılıklara göre değişimini de saptamayı amaçlayan çalışma da evli olan akademisyenlerin bekar olan akademisyenlere göre kuruma daha yüksek duygusal bağlılık içinde olduklarını göstermiştir (Boylu, Pelit ve Güçer 2007).

4.4.2 İşle Bütünleşme

İşle bütünleşme ile ilgili yapılan tanımlar, genellikle işle bütünleşmenin üç farklı boyutundan bahsetmektedir. Buna göre işle bütünleşme, bireyin işiyle alakalı

tatmin edici ve olumlu düşünceler içinde bulunduğu ruh halini canlılık/dinçlik, kendini adama, kendini verme/ birleşme şeklinde karakteristik özelliklere göre sınıflandırılmaktadır. Geçici bir ruh hali olmamakla beraber, işle bütünleşme bir şahsa, olaya, davranışa veya nesneye göre şekillenmeyen; daha derine nüfus eden, devamlı ve etkişel-bilişsel bir süreci kapsamaktadır. İşle bütünleşmenin canlılık ve dinçlik boyutu daha çok yüksek seviyeli enerji ve çalışırken gösterilen zihinsel direnç gibi konulara odaklanır. Bir bireyin yaptığı işe harcamayı düşündüğü gayret ve çalışırken karşılaşılabileceği muhtemel zorluklara olan direncini araştırır. Öte yandan işe kendini adama boyutu birey ve işi arasındaki birleşmenin önemi üzerinde durur. Bu bağlamda bireyin işine verdiği önem ve istek karşılığında hissettiği gurur ve ilham boyutlarını araştırır. Son olarak işe kendini verme/ işle birleşme durumu bireyin işine tam olarak konsantre olabilmesi, ve bu işi yaparken hissettiği mutluluk ve tatminle kendini işinden soyutlamayı düşünmeden zamanın nasıl geçtiğini anlamaması gibi kavramlar üzerinde durur (Schaufeli ve Bakker 2004).

İşle bütünleşmenin yukarıda bahsi geçen farklı karakteristik özelliklerinden hareketle geliştirilmiş olan Utrecht işle bütünleşme ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale [UWES]) bu çalışmada akademisyenlerin işle bütünleşme durumlarını ölçmek amaçlı olarak kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından İngilizce orijinalinden Türkçeye çevrilerek uygulanan ölçek, 1999 yılında literatürde yerini bulmasından bu yana, tükenmişlik sendromu, iş tatmini ya da işle bütünleşmeyi tetikleyen faktörler gibi kavramlar arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla farklı dillere de çevrilerek yaygın bir kullanım alanı bulmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğinde olduğu gibi, işle bütünleşme ölçeği de işle bütünleşme ve yaş/cinsiyet, işle bütünleşme ve sektör gibi bazı özel durumlarda farklılık gösterebileceği düşünülmektedir eleştirilmiş olsa da ilerleyen zamanda farklı uyarlamalar yapılarak bu olumsuz eleştirilerin önüne geçilmeye çalışılmıştır.

İşle bütünleşme ölçeğine göre işle bütünleşmenin canlılık/dinçlik boyutu;

- 1) İş yerinde enerji dolu hissediyorum.
- 2) İş yerinde güçlü ve dinç hissediyorum.
- 3) Sabah uyandığımda işe gitmeyi istiyorum.
- 4) Çok uzun süre çalışmaya devam edebilirim.

- 5) İş yerinde zihinsel olarak dirençliyim.
- 6) İş yerinde yolunda gitmeyen şeyler olsa da ben çalışmaya devam edebilirim.

Sorularıyla ölçülmesi amaçlanmıştır. İşle bütünleşme ölçeği kullanılarak yapılmış önceki çalışmalarda bu sorulara yüksek olumlu yanıtlar verenlerin çalışırken daha kuvvetli, dirençli ve enerjik olduğu saptanırken; bu sorulara olumsuz yanıt verenlerin işleri ile alakalı durumlarda kuvvetli ve dirençli olmadıkları belirlenmiştir.

İşle bütünleşmenin kendini adama boyutu;

- 1) Yaptığım işin bir anlamı ve amacı olduğunu düşünüyorum.
- 2) İşim hakkında çok hevesliyim.
- 3) İşim baha ilham veriyor.
- 4) Yaptığım işle gurur duyuyorum.
- 5) Bana göre zorlu (meydan okuyan) bir işim var.

Sorularıyla ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu sorulardan yüksek değerlendirme puanları alanlarda işlerini tanımlamada anlamlı olması, meydan okuması ve ilham vermesi gibi özellikler üzerinde durmuşlardır. Bunun yanında genellikle işleri hakkında çok hevesli ve gururlu oldukları belirlenen şahısların tersi durum bu kısımdan düşük puanlama alanlarda görülmüştür.

İşle bütünleşmenin kendini verme/birleşme boyutu;

- 1) Çalışırken zaman akıp gidiyor.
- 2) Çalışırken etrafımdaki her şeyi unutuyorum.
- 3) Yoğun bir çalışma temposu beni mutlu eder.
- 4) İşime bağlıyım.
- 5) Kendimi yaptığım işten ayırmam çok zor.
- 6) Sabah uyandığımda işe gitmeyi istemiyorum.

Sorularıyla ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu sorulara olumlu cevap verenlerin işiyle tam olarak meşgul oldukları ve kendilerini yaptıkları işten ayırmalarının zor

olduğu, çalışırken tam odaklanabildiklerinden zamanın akıp gittiğini hissettikleri saptanmıştır.

Ölçeğin yapılandırılması esnasında farklı sektörlerden ve farklı yaş gruplarından oluşan Alman bir çalışma grubunun cevaplarından hareketle UWES ölçeğinde yüksek değerlendirme yapanların iş yerlerinde aktif ve girişken oldukları, görev tanımı dışında görevleri üstlenmekten çekinmedikleri ve gerektiği durumlarda kendi performans değerlendirmelerini yapabildikleri görülmüştür. Bununla beraber iş değerlerinin örgüt değerleri ve hedefleri ile örtüştüğü ve iş dışındaki aktivitelerde de başarılı ve mutlu oldukları belirlenmiştir. Bunun yanında görüşmelerde işle bütünleşmiş çalışanlarda da bazen yorgunluk hissedebildiklerini belirtmeler de bu yorgunluğun tükenmişlik sendromundaki yorgunluktan farklı olduğu, kendilerine verilen görevi başarıyla yerine getirdikten sonra hissettikleri olumlu bir yorgunluk olduğunu belirtmişlerdir.

UWES ölçeğinin uluslararası kullanılan modelinin geliştirilmesi esnasında ordu askerleri, hemşireler, akademisyenler, devlet memurları, mavi yakalılar, beyaz yakalılar, hastane çalışanları, hekimler, öğretmenler, yöneticiler gibi farklı sektörden meslek grupları dahil edilmiştir. Katılımcıların %46,9'u erkek ve %53,1'i kadın iken yaş aralığı 15 ile 80 arasında değişmektedir.

4.5 Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma modelimizde kullanılan ölçeklerin daha önceki bilimsel çalışmalarda yaygın olarak kullanım alanı bulmuş olmasına rağmen, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle araştırmada kullanılan ölçekte yer alan değişkenlerin güvenilirlik analizi SPSS paket programı ile kontrol edilmiştir. Güvenilirlik analizinde temel amaç ankete katılan akademisyenlerin benzer sorulara aynı türde cevaplar vermiş olmaları beklentisidir. Ayrıca modelin ve ölçeğin geliştirilmesinde yapısal bir hata olup olmadığının belirlenmesi için en ideal testtir. İlk etapta, örgütsel bağlılık ve işle bütünleşme

ölçeklerinde yer alan toplam 49 adet değişken analize dahil edilmiş, ve Cronbach alfa kat sayısı ,949 olarak tespit edilmiştir. Değişkenlerle ilgili detaylar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Güvenilirlik Analizi ve Cronbach Alfa Değerleri

Değişkenler*	Çoklu Kolerasyonun Karesi	Cronbach Alfa Değerleri
OB1	0,795	0,947
OB2	0,631	0,953
OB3	0,742	0,948
OB4	0,573	0,949
OB5	0,776	0,947
OB6	0,667	0,949
OB7	0,656	0,949
OB8	0,591	0,949
OB9	0,694	0,948
OB10	0,809	0,948
OB11	0,762	0,947
OB12	0,625	0,949
OB13	0,711	0,947
OB14	0,761	0,947
OB15	0,822	0,947
OB16	0,73	0,948
OB17	0,667	0,95
OB18	0,725	0,947
OB19	0,839	0,947
OB20	0,73	0,947
OB21	0,535	0,951
OB22	0,84	0,947
OB23	0,797	0,947
OB24	0,731	0,948
OB25	0,681	0,95
OB26	0,736	0,947
OB27	0,812	0,947
OB28	0,771	0,948
OB29	0,824	0,947
OB30	0,799	0,947

OB31	0,708	0,948
OB32	0,81	0,947
IB1	0,863	0,947
IB2	0,895	0,947
IB3	0,762	0,947
IB4	0,852	0,947
IB5	0,917	0,947
IB6	0,822	0,948
IB7	0,89	0,947
IB8	0,859	0,947
IB9	0,708	0,947
IB10	0,84	0,947
IB11	0,875	0,947
IB12	0,763	0,947
IB13	0,567	0,95
IB14	0,674	0,948
IB15	0,776	0,947
IB16	0,662	0,948
IB17	0,577	0,949

Yapılan bu ampirik çalışmada bir sonraki aşamaya hiç şüphe bırakmaksızın geçebilmek için her iki üst faktör kendi aralarında özel bir güvenlik analizine tabii tutulmuşlardır. 32 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği ,919 değeri almış; 17 sorudan oluşan işle bütünleşme ölçeği ise ,940'lık değer yüklenmiştir. Daha detaya inilen bu analizde görüldüğü üzere ölçeklerin hem geliştirilmesinde hem de uygulanmasında hiçbir sorunla karşılaşılmamış ve elde edilen sonuçlar son derece güvenilir çıkmıştır.

4.6 Faktör Analizi

Faktör analizi ölçek üzerinde uygulanırken KMO ve varyans değerleri dikkate alınarak bir sınıflandırılmaya gidilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği için Meyer ve Allan'ın kullandığı şablon birebir alınırken, işle bütünleşme ölçeği için en uygun sonuçların çıkmasını sağlamak amacıyla tek bir üst faktör yüklemesi yapılmış ve

başarılı sonuçlar alınmıştır. Diğer bir deyişle çoklu regresyon modelinde kullanılacak olan bağımsız değişkenlerin herhangi bir sayı yokken, araştırmadaki bağımlı değişken sadece bir tane olmalıdır. Bu nedenle faktör açılımı menüsünden işle bütünleşme ölçeği tek bir faktör yüklemesine zorlanmıştır. Sadece 2 soru ,500'den daha düşük faktör yükü aldığı için analiz kapsamı dışına çıkarılmıştır. Bu sorular 13 ve 17 numaralı sorulardır.

Tablo 7. İşle Bütünleşme Faktör Analizi

Sorular	Bileşen
İş yerinde enerji dolu hissediyorum.	0,767
Yaptığım işin bir anlamı ve amacı olduğunu düşünüyorum.	0,879
Çalışırken zaman akıp gidiyor.	0,746
İş yerinde güçlü ve dinç hissediyorum.	0,861
İşim hakkında çok hevesliyim.	0,866
Çalışırken etrafımdaki her şeyi unutuyorum.	0,675
İşim bana ilham veriyor.	0,846
Sabah uyandığımda işe gitmeyi istiyorum.	0,814
Yoğun bir çalışma temposu beni mutlu eder.	0,7
Yaptığım işle gurur duyuyorum.	0,817
İşime bağlıyım.	0,843
Çok uzun süre çalışmaya devam edebilirim.	0,791
Bana göre zorlu (meydan okuyan) bir işim var.	Çıkarıldı
İş yerinde zihinsel olarak dirençliyim.	0,608
Kendimi yaptığım işten ayırmam çok zor.	0,695
İş yerinde yolunda gitmeyen şeyler olsa da ben çalışmaya devam edebilirim.	0,676
Sabah uyandığımda işe gitmeyi istemiyorum.	Çıkarıldı
Toplam açıklanan varyans %:	54,926

Örgütsel bağlılık ölçeğinde ise Meyer ve Allan'ın kullandığı üç alt faktör olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç alt faktör belirlenmiş ve buna uygun dağılım gerçekleştirilmiştir. Duygusal bağlılığı ölçmeyi amaçlayan sorulardan 17; devam bağlılığını ölçmeyi amaçlayan sorulardan 21, 25, 28; ve normatif bağlılığı ölçmeyi amaçlayan sorulardan 2, 6 ve 16 numaralı sorular analiz kapsamından çıkartılmıştır.

Tablo 8. Normatif Bağıllık Faktör Analizi

Sorular	Bileşen
Daha iyi bir imkan çıkarsa mevcut üniversitemden ayrılmanın ayıp olmadığını düşünüyorum.	<i>Çıkarıldı</i>
Bu üniversiteden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.	<i>Çıkarıldı</i>
Şu an çalıştığım üniversiteme çok şey borçluyum.	0,741
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için üniversitemden şu anda ayrılamam.	0,789
Biraz daha fazla para için mevcut üniversitemi değiştirmeyi ciddi olarak düşünmezdim.	<i>Çıkarıldı</i>
Benim için avantajlı olsa da mevcut üniversitemden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	0,776
Bu üniversiteye sadakat göstermenin görevim olduğunu düşünüyorum.	0,829
Üniversitem maddi olarak zor durumda olsa bile onu asla bırakmam.	0,765
Bu üniversiteye gönül borcu hissediyorum.	0,827
Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	0,525
Bu üniversite sayesinde ekmek parası kazanıyorum, karşılığında sadakat göstermeliyim.	0,765
Mevcut üniversitemden ayrılıp birlikte çalıştığım insanları yarı yolda bırakmak istemem.	0,776
Mevcut üniversitemden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	0,691
Bu üniversite benim sadakatimi hak ediyor.	0,745
Toplam açıklanan varyans %	49,187

Tablo 9. Devam Bağlılığı Faktör Analizi

Sorular	Bileşen
İstesem de çalıştığım üniversiteden şu anda ayrılmak benim için çok zor olurdu.	0,652
Çalıştığım üniversitemden şu anda ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.	0,565
Yeni bir üniversite ya da eğitim kurumuna alışmak benim için zor olur.	0,655
Başka bir üniversitenin buradan daha iyi olacağının garantisi yok, burayı hiç olmazsa biliyorum.	0,653
Bu üniversiteden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.	0,733
Bu üniversiteden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri alternatif işlerin olmamasıdır.	<i>Çıkarıldı</i>
Bu üniversiteyi bırakmayı düşünemeyecek kadar az iş seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	<i>Çıkarıldı</i>
Eğer bu üniversiteye kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	<i>Çıkarıldı</i>
Zaman geçtikçe mevcut üniversitemden ayrılmanın zorlaştığını hissediyorum.	0,588
Toplam açıklanan varyans %	32,868

Tablo 10. Duygusal Bağlılık Faktör Analizi

Sorular	Bileşen
Meslek hayatımın kalan kısmını bu üniversitede geçirmek beni çok mutlu eder.	0,751
Çalıştığım üniversiteye karşı güçlü bir aidiyet hissim yok.	0,597
Bu üniversitenin benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	0,785
Bu üniversitenin meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi hissediyorum.	0,722
Bu üniversiteye kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	0,556
Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.	0,694
Kendimi mevcut üniversitemde ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	Çıkarıldı
Bu üniversitenin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	0,849
Bu üniversitenin amaçlarını benimsiyorum.	0,71
Toplam açıklanan varyans %	46,43

İşle bütünleşme ölçeğinin KMO değeri ,928; örgütsel bağlılık ölçeğinde ise duygusal bağlılık ,836; devam bağlılığı ,703; son olarak normatif bağlılığın ,914 olduğu tespit edilmiştir. Faktör yüklerindeki yapı taşları başarıyla yerine oturmuş ve çalışmanın asıl sonuçlarının ortaya çıkacağı kolerasyon ve regresyon analizinin uygulanması için bir engel kalmamıştır.

4.7 Kolerasyon Analizi

Kolerasyon analizinde iki değişken arasındaki var olan ilişkiyi saptamak, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek amacıyla yapılan istatistiksel bir yöntemdir. Kolerasyon analizinde amaç değişkenlerden biri değiştiği zaman, diğer değişkenin ne yönde gelişebileceğini görmektir. Değişkenler arasındaki ilişki kolerasyon analizinde atanan kat sayı ölçüsünde kuvvetlidir.

Araştırmamızda örgütsel bağlılık ve işle bütünleşme ölçeklerine ait değişkenlerin güvenilirlik analizleri test edildikten sonra, değişkenler arasında

regresyon analizine geçmeden önce faktörler arasındaki bire bir ilişkileri inceleyen kolerasyon analizleri uygulanmıştır.

Tablo 11. Kolerasyon Analizi

		Duygusal bağıllık	Devam Bağıllığı	Normatif Bağıllık	İşle Bütünleşme
Duygusal Bağıllık	Pearson Kolerasyonu	1	,426**	,792**	,822**
	Sig. (2-kuyruklu)		,000	,000	,000
	N	101	101	101	101
Devam Bağıllığı	Pearson Kolerasyonu	,426**	1	,635**	,815**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000		,000	,000
	N	101	101	101	101
Normatif Bağıllık	Pearson Kolerasyonu	,792**	,635**	1	,822**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,000		,000
	N	101	101	101	101
İşle Bütünleşme	Pearson Kolerasyonu	,822**	,815**	,822**	1
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 11’de görüldüğü üzere, araştırmanın bağımlı değişkeni olan işle bütünleşme ölçeğinin, örgütsel bağıllığın üç alt ölçeği ile de çok yüksek düzeyde koreli olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sadece birebir ilişkileri gösterdiği için bunları sebep sonuç ilişkisi olarak kabul etmek bu aşamada doğru değildir. Bununla birlikte her üç faktörün de işle bütünleşmeyi önemli derecede hızlandıran unsurlar olduğunu unutmamak gerekir. Üç değişkenin de aynı anda işle bütünleşme faktörünü ne derecede etkilediği ise araştırma kapsamında yapılacak olan son analiz olarak gerçekleştirilecek çok regresyon modeli belirleyecektir.

4.8 Regresyon Analizi

Regresyon analizi iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla kullanılan analiz metodudur. Regresyon analizinde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla bir denklem kurulur. Bazı durumlarda regresyon çözümlemelerinde araştırmacı tarafından düzenlenebilir ya da kontrol edilebilir bağımsız bir değişken ve diğeri ise gruplar üzerinden saptanan bağımlı değişkendir. Regresyon analizi bağımlı değişkenin değerlerini bağımsız değişkenin değerlerini kullanarak açıklamayı amaçlar (Bower, 2000). Regresyon analizi sayesinde değişkenler arasında varlığı tespit edilmiş olan ilişkinin yönü ve kuvvetini de saptamak mümkündür.

Bu bölümdeki regresyon analizinde SPSS 16 paket programı kullanılmıştır. Tablonun R^2 değeri bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkendeki değişimi ne kadar açıklayabildiğini gösteren bir ölçüm değeridir. Tablodaki F değeri ise kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir.

Tablo 12. Regresyon Analizi

Katsayılar Tablosu ^a

Model	Düzeltilmemiş Katsayı		Düzeltilmiş Katsayı	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,840	,093		9,020	,000
Duygusal Bağlılık	,408	,029	,575	13,942	,000
Devam Bağlılığı	,432	,025	,566	17,353	,000
Normatif Bağlılık	,005	,033	,008	,157	,875
F Değeri: 507,758 R ² : ,940 Düzeltilmiş R ² : ,938					

a. Bağımlı Değişken: İşle Bütünleşme

Örgütsel bağlılık ve işle bütünleşmenin incelendiği bu çalışmada kolerasyon analizini takiben yapılan regresyon analizi oldukça önemli bulguları ortaya çıkarmıştır. Örgütsel bağlılığın iki alt faktörü olan duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ,000 anlamlılık düzeyinde modelin bağımlı değişkeni olan işle bütünleşmeyi yüksek derecede etkilemektedir. Duygusal bağlılık ,575 beta değeri; devam bağlılığı ise ,566 beta değeri ile işle bütünleşmeyi hızlandırıcı ve pekiştirici bir etkiye sahiptir. Bu analizde dikkati çeken en önemli unsur bu ili değişkenin bağımlı değişken olan işle bütünleşme faktöründeki değişimleri %94 açıklayabilme özelliğinin bulunmasıdır. Bu düzey sosyal bilimlerde ender rastlanan bir seviyedir. Teknik analiz kısmında gerekli tüm işlemlerin yapıldığı bilindiği için eğer anketi dolduran çalışanlar içten ve samimi bir şekilde anket formuna cevap vermişlerse ortaya çıkan bu sonuç işletme bilim dalına önemli katkılar sağlayacak bulgular içermektedir. Parçası oldukları eğitim kurumunda keyifli bir şekilde ve sıkılmadan, uzmanı olduğu işi yaparak çalışan akademisyenlerin, iş yerinde kendilerini daha enerji dolu hissettikleri, çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamadıkları, yaptıkları işin kendilerine ilham verdiğini, işlerine çok bağlı olduklarını ve emekli olana kadar bu işte çalışmaya devam etmek istediklerini gösteren kanıtlar elde edilmiştir. Diğer bir deyişle bu araştırma, örgütsel bağlılık, ilgili kurumda çalışan akademisyenlerin örgütle kenetlenmesini ve ii hayatı boyunca ona sadık kalarak uzmanı olduğu işi severek yapmasını sağladığını göstermektedir.

SONUÇ

Örgütsel bağlılığın işle bütünleşme ile ilişkisini ölçen bu araştırma sonucunda, ortaya çıkan ilişki metodoloji bölümünde sayılar ile ifade edilmiştir. Bununla birlikte, bu analizin sosyal bilimler için ne anlama geldiğini ve sayılar arkasındaki dünyada hangi sonuçların yer aldığını detaylı olarak ifade etmek faydalı olacaktır. İlk olarak çalışanların görev yaptıkları kurumlarda mutluluk ve aidiyet duygularını yüksek tutmaları ve işle bütünleşmeleri birbiri ile yakından ilişkili kavramlardır. Bu unsurların kolerasyon analizinde yüksek düzeyde koreli oldukları görüldüğü gibi, bu analizi takiben yapılan regresyon analizinde ortaya çıkan sonuç bilim dünyası açısından daha etkileyicidir. Meyer ve Allan'ın geliştirdiği ölçeklerin Türkiye'de Yüksek Öğretim kurumlarında bir uygulaması olarak nitelendirilen bu çalışmada örgütsel bağlılığın iki önemli faktörünün işle bütünleşme üzerinde çok yüksek oranda açıklayıcı etkisi olduğu görülmüştür. Bu oran çok yüksek olarak belirlenmiş ve Sosyal Bilimler ve işletme alanlarında ortaya çıkabilecek en kuvvetli ilişkilerden biri olarak yazındaki yerini almıştır. Elbette gelecekte yapılacak araştırmalar daha geniş bir örneklem kitlesine ulaşması durumunda daha başarılı sonuçlar ile literatüre katkı sağlamak mümkündür.

İşletme biliminde, çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılıklarını sağlamak ve onların uzmanı oldukları işlerin severek yapıldığı bir ortamı gerçekleştirmek tüm yönetici ve hissedarların hayalinde olan bir olgudur. İşle bütünleşme ancak çalışanın kendisini duygusal olarak bağlı hissettiği bir iş yerinde mümkün olabilir. Meyer ve Allan'ın üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinden hareketle bu bağlılık türünün en önemlisi duygusal bağlılık olarak saptanmıştır. Duygusal olarak çalışanların kuruma karşı hissettiği aidiyet duygusu, kurumla özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve diğer çalışanlarla olumlu beşeri münasebetler çalışanın şirkette daha uzun yıllar çalışmasını ve gerektiğinde özel hayatından fedakârlık yaparak şirketin amaçlarını kendi bireysel hedeflerinden ön planda tutmasını sağlamaktadır. Özellikle değişen koşullar ve dış çevrede yaşanan ve örgütü doğrudan etkileyebilecek öngörülemez şartlar altında, şirketin bütünlüğünü ve geleceğini tehlikeye atabilecek durumların fırsata çevrilebilmesi ve sürdürülebilirliğin sağlanması açısından örgütlerin en temel ihtiyacı entelektüel sermayeyi doğru yönetebilmektir. Bundan hareketle ait oldukları kuruma

bağlı çalışanlara duyulan ihtiyaç özellikle şirketin az kaynakla çok iş yapmaya ihtiyaç duyduğu durumlarda kendisini göstermektedir. İcra ettikleri mesleğe bağlı çalışanların olumlu hislerini çalıştıkları kurumlara yöneltebilmek işletme performansında yüksek verimlilik ve etkinliğe dönüşür. Günümüz iş yaşamı koşullarının etkisiyle, her şirketin var olma amaçlarından biri olan finansal bir büyüme ve büyümeyi sağlamanın en önemli koşulu olan sürdürülebilirlik, kişisel ve bir bütün olarak örgütsel performansındaki artış bu koşulların sağlanmasıyla birlikte mümkün olacaktır.

Normatif bağlılığın araştırma sonuçlarına bakıldığında çalışma içerisinden herhangi bir anlam kazanmadığı görülmüştür. Bilindiği üzere normatif bağlılık örgütteki kurallarla ve geleneklerle ilgili olan ve çalışanları örgüt kültürü üzerinde yönlendiren üst faktördür. Özellikle akademik kadronun iş hayatında bağımsız bir çalışan karakterinde olması, katı kurallarla kısıtlanmak istenmemesi çalışma saatlerindeki esnekliğe dikkat etmesi normatif bağlılığın işle bütünleşme üzerindeki etkisini gölgelemiştir bu sonuç çalışma içerisindeki regresyon analizinde kendini çok net bir şekilde göstermektedir. Her ne kadar akademisyenlerde normla çalışan statüsünde geçseler de kendilerinin birçok kuraldan ve kısıtlamadan muaf tutulmasını isterler. Akademisyenlere göre ofisleri bulundukları her yerdir ve 24 saat esansına dayanarak yaşarlar. Liberal bir ekonomik yapının benimsendiği tüm dünyada esnek çalışma saatleri ve yumuşatılmış iş kuralları her zaman akademik performansı arttırmaktadır. Bu konuda üniversite ve eğitim kurumu yöneticileri çok dikkatli bir öz değerlendirme yapmak zorundadırlar.

Üniversite yöneticileri, kurumsal bir yapı oluşturmaya çalışırken çok katı ve disiplinli kurallar yerine çalışanların daha esnek ve rahat çalışabileceği bir iş ortamı belirlemelidirler. Özellikle çalışma saatleri işe giriş çıkışlardaki kontrol, yoğun ders programları ve akademik yayın baskısı gibi bazı unsurlar birleştiği zaman akademisyenlerin kurumlarından ayrılmasına yol açabilecek durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle her bir akademisyen için ideal olabilecek bir çalışma ortamı ve diğer çalışanlarla kurulacak beşeri ilişkiler dikkatlice yönetilmeli ve çalışan üzerinde baskı hissettirmeden denetlenmelidir. Akademisyenlerin üniversite

içerisinde geçirdiği saatler ne kadar keyifli olursa işle bütünleşmenin de o kadar yüksek oranda gerçekleşmesi mümkündür.

Özelikle Yüksek Öğretim kurumlarında yaşanan örgütsel değişim süreci, üniversitelerin, örgüt olarak varlıklarını koruma güdüsüyle, ekonominin değişen yüzüne uyum sağlamak durumunda olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu değişim sürecinde, örgütsel varlığı ve bütünlüğü sağlamak adına çalışanların kurumun bir parçası olarak hissetmesini sağlayabilmek kritik önem taşımaktadır. Düşünen, tasarlayan, üreten ve bilgiyi aktaran akademisyenlerin şahsi performanslarının artışı sağlamak ve meslekleriyle olduğu kadar örgütleriyle de bir olmalarını sağlamak adına literatürde var olan farklı konseptler deneye dayalı uygulamalara dökülerek çalışanların motivasyonunu ve tatmin duygusunu ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarını sağlamak amaçlanmalıdır.

Örgütsel vatandaşlığın da sağlanmasında en önemli hususlardan biri olan örgüte bağlılık faktörü, aynı zamanda örgüte sadık iş gücünün yaratılmasını da mümkün kılmaktadır. Özellikle kurumun varlığını ve hedeflerini tehlikeye atabilecek önceden tahmin edilemez durumlarda işle bütünleşmiş, örgüte bağlı ve örgüt ile ortak beklentiler ve hedefleri paylaşan bir iş gücünün varlığı, sürdürülebilir büyümenin ve rekabet avantajının sağlanması açısından kritik önem taşımaktadır.

Akademik dünyada ölçekleri içeren bir araştırmanın yapılması hem akademisyenler için hem de okul yöneticileri için çok önemli hususları ortaya çıkarmıştır. Bunların başında özellikle işle bütünleşmeyi sağlayacak kriterlerin gerçekleşmesi durumunda ilgili üniversitede çalışan tüm öğretim elemanlarının bireysel fedakârlıklarda bulunarak şirket için gayret sağlayabileceği de elde edilen sonuçlarla kanıtlanmıştır. Üniversite yöneticilerine düşen sorumluluk çalışanların kurumlarından ayrılmayacağı bir ortam oluşturmak ve üniversite içerisindeki örgütsel iklimi sürekli ılıman tutmaktır. Bu sayede kişilerin çalıştıkları üniversitede maaşların ödenememesi gibi finansal sorunlar olsa dahi hiç kimse üniversiteden ayrılmaya meyilli değildir aksine çalışanlar o kurumun bir parçası olmayı bir gurur kaynağı olarak görürler.

Üniversite yöneticileri ve idari kadro akademisyenler için yoğun bir çalışma temposu belirleyebilir; bunda bir sakınca yoktur. Bununla birlikte, akademisyenlerin gerçekleştirdiği iş sonrasında elde edeceği tatmin duygusu ile kazanacağı ücret aynı paralelde olmalıdır.

Örgütsel bağlılık kavramı değerlendirilirken özellikle üniversitelerde tüm akademik kadroya sağlanan çeşitli imkanlar belirleyici olmaktadır. Duygusal bağlılığın etkisinin azaldığı noktalarda ücretlendirme ve insan ilişkileri faktörü devreye girmektedir. Özellikle alınan maaş, akademik başarıya göre verilen primler, bilimsel yayın desteği ve ek ders ücretleri gibi ücret üzerinde doğrudan artış sağlayan faktörler duygusal bağlılık unsuru ile doğru bir şekilde kullanılırsa hem çalışın aidiyeti hem de çalışan performansı pozitif yönde ve çok güçlü bir şekilde etkilenecektir. Diğer taraftan, sadece ücretlendirme politikası üzerinden kurulan bir örgütsel yapının başarılı olamayacağı aşıkardır. Bunun nedeni çalışanların hayatlarını idame ettirirken sadece para ile karşılanabilecek şeylerle değil sosyal bir varlık olmalarından ötürü duygusal ihtiyaçlarının da en üst düzeyde tatmin etme isteği içerisindeledir. Bu aşamada yaşanan bir eksiklik ücret ne kadar yüksek olursa olsun çalışanın kurumdan yarılmasına yol açabilir. Eğer hem yüksek ücret veriliyor, hem çalışan sevdiği ve uzmanı olduğu işi yapıyor hem de örgütsel bağlılığı üst düzeyde tutuluyorsa bu durum işletme açısından eşsiz bir stratejik rekabet avantajına dönüşür. Ulaşılması gereken asıl hedef tüm işletmelerin böyle bir yapıya kavuşmalarıdır. Özellikle üniversitelerin ve eğitim kurumlarının bir insan fabrikası olarak çalıştığı düşünülürse çalışanın sadece cüretle motive etmek ve bağlılık duygusu uyandırmak asla mümkün olmayacaktır. Kurum yöneticileri çalışanların duygusal bağlılığını arttırmaya çalışarak onları işle bütünleştirmelidirler.

Kurumsal bağlılığın sağlanması için semboller, bir teknik olarak kullanılabilir. Örneğin, çalışanların kullandığı aksesuarların üzerinde üniversite logosunun olması veya kurum rozeti gibi ufak ayrıntılar, çalışanların kendilerini çalıştıkları kurumun kabul edilmiş bir parçası olarak görmelerine ve bu vesileyle kurum içi aidiyet duygularının gelişmesine yardımcı olması gibi olumlu sonuçların elde edilmesini sağlayabilir. Kişi kendisini ne kadar kuruma ait hisseder ve kurumu ne kadar sahiplenirse o kadar işle bütünleşir ve çalışan şikâyetleri azalır.

Yapılan bu ampirik çalışma, sadece İstanbul içindeki örneklem kitleyi kapsamaktadır. Tüm şehirleri ve ülkeyi kapsayacak bir örneklem grubu temin edilirse araştırmanın sonuçlarının geçerliliği daha üst düzeyde olabilir.

Araştırmada kullanılan Meyer ve Allan'ın ölçeği her ne kadar iki alt faktörü ile anlamlı sonuçlar vermiş olsa da üçüncü faktör olan normatif bağlılık diğerleri tarafından gölgelenmiştir. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda ortaya çıkan bu durumun sebepleri araştırılmalı ve gerekirse bu ölçek kültür, ekonomik yapı ve benzer demografik unsurlar açısından revize edilmelidir.

Türkiye'de üniversitelerde bu çalışma yürütölürken birçok akademisyen ölçekte yer alan sorulara büyük bir şüphe ile yaklaşmıştır. Gelecekte araştırmacılar bu konudaki kaygıyı minimum düzeye indirecek teknikler geliştirmelidir.

KAYNAKÇA

- Abanoz, E. (2013) “Bilgi Toplumunda Yöndeşmenin Haber Üretimi Süreci Üzerindeki Etkisi: Haber Ajansı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Gazetecilik Anabilim Dalı, İstanbul
- Akçit, V. (2011) “Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi” Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı/ Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli
- Albrecht, S. L. (2012) “The Influence of Job, Team and Organizational Level Resources on Employee Well-Being, Engagement, Commitment and Extra-Role Performance: Test of a Model” *International Journal of Manpower* vol. 33(7) pp.840-853
- Alimo-Metcalfe, B. and Alban-Metcalfe, J. (2008) “Engaging Leadership: Creating Organizations that Maximise the Potential of Their People” [Online] [Erişim Tarihi 5 Haziran 2014] http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/F72D3236-E832-4663-ABEC-BCC7890DC431/0/Engaging_leadership_STF.pdf.
- Angle, H. L. and Perry, J. L. (1981) “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness” *Administrative Science Quarterly* vol.26(1) pp.1-14
- Appelbaum, S. H., St-Pierre, N. and Glavas, W. (1998) “Strategic Organizational Change: the Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity” *Management Decision* vol.36(5) pp.289-301

- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009) “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* syf. 21-46
- Arı, S. (2011) “Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerinde Etkisi ve Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı/ İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul
- Arıkan, E. (2001) “The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Culture, and Organizational Commitment” Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı, Ankara
- Armandi, B., Oppedisano, J. and Sherman, H. (2003) “Leadership Theory and Practice: A ‘Case’ Point” *Management Decision* vol.41(10) pp.1076-1088
- Armisted, C. (1999) “Knowledge Management and Process Performance” *Journal of Knowledge Management* vol. 3(2) pp.143-154
- Arnold, H. J. and House, R. J. (1980) “Methodological and Substantive Extensions to the Job Characteristics Model of Innovation” *Organizational Behaviour and Human Performance* vol.25 (2) pp.161-183
- Atkinson, C. (2002) “Career Management and the Changing Psychological Contract” *Career Development International* vol. 7(1) pp. 14-23
- Attri, R., Dev, N. and Sharma, V. (2013) “Interpretive Structural Modelling (ISM) Approach: An Overview” *Research Journal of Management Sciences* vol. 2(2) pp. 3-8
- Author Unknown (2012) “Learning on a Corporate Scale: Company ‘Universities’ adapt to demands of the marketplace” *Development and Learning in Organizations* 32-35.

- Bakker, A. B. and Schaufeli, W. B. (2008) “Positive Organizational Behaviour: Engaged Employees in Flourishing Organizations” *Journal of Organizational Behaviour* vol.29 (2) pp.147-154
- Bayram, Ş. (2013) “Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri” Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze
- Bhatt, G. D. (2000) “Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle” *Journal of Knowledge Management* vol. 4(1) pp.15-26
- Boylu, Y., Pelit, E. and Güçer, E. (2007) “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma” *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar* [Online] [Erişim Tarihi 11 Haziran 2014] http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/511/Sayi_511_Makale_04.pdf
- Bower, J. A. (2000) “Statistics for Food Science –VI: Correlation and Regression (Part A)” *Nutrition and Food Science* vol. 30(6) pp.295-299
- Cansev, P. (2014) “Bilgi Ekonomisi ve Entelektüel Sermayenin Bankacılık Sektörü ile İlişkisi” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi/ Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü/ Bankacılık Anabilim Dalı, İstanbul
- Capelli, P. (1999) “Career Jobs are Dead” *California Management Review* vol. 42(1) pp.146-167
- Chen, C. K. (2008) “Casual Modeling of Knowledge-Based Economy” *Management Decision* vol. 46(3) pp.501-514
- Clutterbuck, D. (2005) “Communication and the Psychological Contract” *Journal of Communication Management* vol. 9(4) pp.359-364
- Co, K. H. and Lee, S. H. (2001) “Another Look at Public-Private Distinction and Organizational Commitment: A Cultural Explanation” *International Journal of Organizational Analysis* vol. 9(1) pp.84-102

- Cotton, J. L. and Tuttle, J. M. (1986) "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research" *Academy of Management Review* vol. 11(1) pp.55-70
- Çetin Gürkan, G. (2006) "Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması" Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı, Edirne
- Dai, Y., Chen, K. and Wu, H. (2013) "Transformational vs Transactional Leadership? Which is Better? A Study on Employees of International Tourist Hotels in Taipei City" *International Journal of Contemporary Hospitality* vol.25(5) pp.760-778
- Dunham, R. B., Grube, J. A. and Castaneda, M. B. (1994) "Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition" *Journal of Applied Psychology* vol.79(3) pp.370-380
- Enache, M., Sallan, J. M., Simo, P. and Fernandez, V. (2013) "Organizational Commitment Within a Contemporary Career Context" *International Journal of Manpower* vol.34 (8) pp.880-898
- Ergazakis, K., Metaxiotis, K. and Psarras, J. (2006) "Knowledge Cities: the Answer to the Needs of Knowledge-Based Development" *The Journal of Information and Knowledge Management Systems* vol.36(1) pp.67-84
- Ertemli, H. B. (2011) "İş Aile ve Aile İş Çatışmalarının İşe Cezbolma Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı/ İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul
- Faisal, M. N. and Al-Esmael, B. A. (2014) "Modeling the Enablers of Organizational Commitment" *Business Process Management Journal* vol.20(1) pp.25-46
- Fenwick, T. (2007) "Knowledge Workers in the In-Between: Network Identities" *Journal of Organizational Change Management* vol. 20(4) pp.509-524

- Gezgin, F. (2011) “2000 Sonrası Ortadoğu Ülkelerinde Bilgi Ekonomisi” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi/ Ortadoğu Araştırmaları Enstitüsü/ Ortadoğu İktisadi Anabilim Dalı, İstanbul
- Goldman, E. F. (2012) “Leadership Practices That Encourage Strategic Thinking” *Journal of Strategy and Management* vol. 5(1) pp. 25-40
- Gonzalez, S. M. (2004) “Improving Human Resources Management: Some Practical Questions and Answers” *International Journal of Contemporary Hospitality* vol. 16(1) pp.59-64
- Graetz, F. (2000) “Strategic Change Leadership” *Management Decision* vol. 38(8) pp.550-564
- Green, C. and Ruhleder, K. (1995) “Globalization, Borderless World, and the Tower of Babel: Metaphors Gone Awry” *Journal of Organizational Change* vol. 8(4) pp.55-68
- Grusky, O. (1966) “Career Mobility and Organizational Commitment” *Administrative Science Quarterly* vol. 10(4) pp. 448-503
- Güvel, M. (2004) “İşletmelerde Ödüllendirme Sistemleri: İlaç Pazarlama ve Dağıtım İşletmelerinin Ödüllendirme Sürecinde Karşılaştıkları Sorunların Tespiti ve Çözüm Önerileri Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı, Adana
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976) “Motivation through the Design of the Work: Test of a Theory” *Organization Behaviour and Human Performance* vol. 16(2) pp. 250-279
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1975) “Development of the Job Diagnostic Survey” *Journal of Applied Psychology* vol. 60(2) pp.159-170
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. and Hayes, T. L. (2002) “Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and

- Business Outcomes: A Meta Analysis” *Journal of Applied Psychology* vol. 87(2) pp.268-279
- Hartmann, L. C. and Bambacas, M. (2000) “Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects” *International Journal of Organizational Analysis* vol. 8(1) pp. 89-108
- Herzberg, F. (1968) “One More Time: How Do You Motivate Employees” *Harvard Business Review* September-October pp.87-99
- Iverson, R. D. (1996) “Employee Acceptance of Organizational Change: The Role of Organizational Commitment” *International Journal of Human Resource Management* vol. 7(1) pp.122-149
- J., A. (2014) “Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance” *International Journal of Productivity & Performance Management* vol. 63(3) pp.308-323
- Jaros, S. (2007) “Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurements Issues” *The Icfaï journal of Organizational Behaviour* [Online] [Erişim Tarihi 4 Haziran 2014] <http://www.stevejaros.com/wp-content/uploads/2009/08/Jaros-ICFAI-2007-Meyer-and-Allen1.pdf>
- Jenkins, M. and Thomlinson, R. P. (1992) “Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Employee Turnover Intentions” *Management Research News* vol. 15(10) pp.18-22
- Jimba, S. W. (1995) “Information Technology, Globalization and Africa’s Information Development” *OCLC Systems & Services* vol. 14(2) pp.64-70
- Kahn, W. A. (1990) “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work” *Academy of Management Journal* vol. 33(4) pp.692-724
- Kanning, U. P. and Hill, A. (2013) “Validation of the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) in Six Languages” *Journal of Business and Media*

Psychology [Online] [Erişim Tarihi 6 Haziran 2014] <http://journal-bmp.de/2013/12/validation-of-the-organizational-commitment-questionnaire-ocq-in-six-languages/?lang=en>

Kerrin, M. and Oliver, N. (2002) "Collective and Individual Improvement Activities: The Role of Reward Systems" *Personal Review* vol. 31(3) pp. 320-337

Lub, X., Bjivank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R. and Schalk, R. (2011) "Different or Alike? Exploring the Psychological Contract and Commitment of Generations of Hospitality Workers" *International Journal of Contemporary Hospitality Management* vol. 24(4) pp.553-573

Lundvall, B. A. (2003) "From the Economics of Knowledge to the Learning Economy [Online] [Erişim Tarihi 4 Haziran 2014] <http://www.globelicsacademy.org/2007/papers/From%20the%20Economics%20of%20Knowledge%20to%20the%20Learning%20Economy.pdf>.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001) "Job Burnout" *Annual Review of Psychology* vol. 52 pp.397-422

Matthiessen, C. W., Schwarz, A. W. and Find, S. (2006) "World Cities of Knowledge: Research Strength, Networks and Nodality" *Journal of Knowledge Management* vol. 10(5) pp.14-25

McBain, R. (2007) "The Practice of Engagement: Research into Current Employee Engagement Practice" *Strategic HR Review* vol. 6(6) pp.16-19

McKnight, S. J. (2007) "Bright Satanic Mills: Universities, Regional Development and the Knowledge Economy" *Information Technology & People* vol. 20(3) pp.306-307

Meltz, N. M. (1989) "Job Security in Canada" *Industrial Relations* vol. 44(1) pp.149-160

Muchinsky, P. M. and Morrow, P. C. (1980) "A Multidisciplinary Model of Voluntary Employee Turnover" *Journal of Vocational Behaviour* vol. 17(3) pp.263-290

- Neumann, Y. and Neumann, E. F. (2000) “The President and the College Bottom Line: The Role of Strategic Leadership Styles” *Library Consortium Management* vol. 13(2) pp.73-81
- Oğuz, S. (2011) “Bilgi Ekonomisi Büyüme İlişkisinde Eşik Etkisinin İncelenmesi” Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İktisat Anabilim Dalı, Ankara
- Paton, S. (2013) “Introducing Taylor to the Knowledge Economy” *Employee Relations* vol. 35(1) pp.20-38
- Pech, R. and Slade, B. (2006) “Employee Disengagement: Is There Evidence of a Growing Problem?” *Handbook of Business Strategy* vol. 7(1) pp.21-25
- Pesqueux, Y. (2012) “Social Contract and Psychological Contract: A Comparison” *Society and Business Review* vol. 7(1) pp.14-33
- Polatçı, S. (2007) “Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz)” Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı, Tokat
- Popper, M. and Zakkai, E. (1994) “Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to their Predominance” *Leadership & Organizational Development Journal* vol. 15(6) pp.3-7
- Porter, L. W. and Steers, R. M. (1973) “Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism” *Psychological Bulletin* vol. 80(2) pp.151-176
- Price, J. and Mueller, C. W. (1981) “A Casual Model of Turnover for Nurses” *Academy of Management Journal* vol. 24(3) pp.543-565
- Rumbles, S. and Rees, G. (2013) “Continuous Changes, Organizational Burnout and the Implications for HRD” *Industrial and Commercial Training* vol. 45(4) pp.236-242

- Schaufeli, W. and Bakker, A. (2004) "Utrecht Work Engagement Scale" [Online]
[Erişim Tarihi 10 Mayıs 2014]
http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Seki, İ. (2011) "Bilgi Yönetişimi Bağlamında Üniversitelerin Ekonomideki Rolü"
Tez, Ege Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İktisat Anabilim Dalı, İzmir
- Suliman, A. and Iles, P. (2000) "Is Continuance Commitment Benefical to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look"
Journal of Managerial Psychology vol. 15(5) pp.407-422
- Timms, C., Brough, P. and Graham, D. (2012) "Burnt-Out but Engaged: the Co-Existance of Psychological Burnout and Engagement" *Journal of Educational Administration* vol. 50(3) pp.327-345
- Tombaugh, J. R. (2005) "Positive Leadership Yields Performance and Profitability: Effective Organizations Develop Their Strengths" *Development and Learning in Organizations* vol. 19(3) pp.15-17
- Tomlinson, M. and Miles, I. (1999) "The Career Trajectories of Knowledge Workers" [Online] [Erişim Tarihi 5 Haziran 2014]
<http://www.oecd.org/science/sci-tech/2101026.pdf>.
- Whitaker, P. (2010) "What Non-Financial Rewards are Successful Motivators?"
Strategic HR Review vol. 9(1)
- Whittington, J. L. and Galphin, T. J. (2010) "The Engagement Factor: Building a High Commitment Organization in a Low-Commitment World" *Journal of Business Strategy* vol. 31(5)
- Woodruffe, C. (2006) "The Crucial Importance of Employee Engagement" *Human Resources Management International Digest* vol. 14(1) pp.3-5
- Yiing, L. H. and Ahmad, K. Z. (2009) "The Moderating Effects on Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behaviour and

Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance” *Leadership & Organizational Development Journal* vol. 30(1) pp.53-86

Yukl, G. A. (1994) *Leadership in Organizations 8th Edition* Prentice Hall

Sayın Akademisyen,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalında yürütülmekte olan “**Bilgi Ekonomisinde İşle Bütünleşme ve Örgütsel Bağlılık: İstanbul İli Vakıf Üniversitesinde Bir Çalışma**” yüksek lisans tezinin araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; bireysel seviyede işle bütünleşmenin (işe bağlanmanın) örgütsel bağlılığa etkisini saptamak amacıyla ilgili bilgiler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar bölüm ve fakülte adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şahıslardan arzu edenlerle de paylaşılabilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı olabilmesi açısından büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunarız.

Saygılarımızla...

Araştırma Sorumlusu: Elif Öngel ongel.elif@gmail.com

Araştırma Danışmanı: Doç. Dr. İlyas Sözen isozen@beykent.edu.tr

1- Genel Bilgiler

Yaş aralığı	27-32	
	33-40	
	41-55	
	56-66	
	67-+	
Cinsiyet	Bay	
	Bayan	
Unvan	Öğr. Gör.	
	Arş. Gör.	
	Yrd. Doç. Dr.	
	Doç. Dr.	
	Prof. Dr.	

Kurumda Çalışma Süresi	1-5	
	6-8	
	9-+	
Kurumda Çalışılan Birim	HUK	
	FEF	
	İF	
	İİBF	
	MMF	
	GSF	
	YDYO	
	MYO	
	UBYO	

Aşağıdaki soruları kurumunuzun mevcut durumuna göre cevaplayınız. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum (2) Çoğunlukla katılmıyorum (3) Kısmen katılmıyorum (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum (5) Kısmen katılıyorum (6) Çoğunlukla katılıyorum (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
	1	2	3	4	5	6	7
Meslek hayatımın kalan kısmını bu üniversitede geçirmek beni çok mutlu eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Daha iyi bir imkan çıkarsa mevcut üniversitemden ayrılmanın ayıp olmadığını düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalıştığım üniversiteye karşı güçlü bir aidiyet hissim yok.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İstesem de çalıştığım üniversiteden şu anda ayrılmak benim için çok zor olurdu.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu üniversitenin benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu üniversiteden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalıştığım üniversitemden şu anda ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni bir üniversite ya da eğitim kurumuna alışmak benim için zor olur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu üniversitenin meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu üniversiteye kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Başka bir üniversitenin buradan daha iyi olacağının	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

garantisi yok, burayı hiç olmazsa biliyorum.							
Şu an çalıştığım üniversiteme çok şey borçluyum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu üniversiteden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için üniversitemden şu anda ayrılamam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Biraz daha fazla para için mevcut üniversitemi değiştirmeyi ciddi olarak düşünmezdim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kendimi mevcut üniversitemde ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Benim için avantajlı olsa da mevcut üniversitemden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu üniversiteye sadakat göstermenin görevim olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Üniversitem maddi olarak zor durumda olsa bile onu asla bırakmam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu üniversiteden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri alternatif işlerin olmamasıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu üniversiteye gönül borcu hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu üniversitenin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu üniversiteyi bırakmayı düşünemeyecek kadar az iş seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu üniversitenin amaçlarını benimsiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu üniversite sayesinde ekmek parası kazanıyorum, karşılığında sadakat göstermeliyim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eğer bu üniversiteye kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mevcut üniversitemden ayrılıp birlikte çalıştığım insanları yarı yolda bırakmak istemem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mevcut üniversitemden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Zaman geçtikçe mevcut üniversitemden ayrılmanın zorlaştığını hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu üniversite benim sadakatimi hak ediyor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Lütfen bu cümlelere şu anda çalıştığınız üniversite açısından ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Bu ölçekte;

0 – Asla

1 - Hemen hemen hiç (Yılda bir ya da daha az)

2 - Nadiren (Ayda bir ya da daha az)

3 - Bazen (Ayda birkaç kez)

4 - Çoğu kez (Haftada bir)

5 - Çok sık (Haftada birkaç kez)

6 - Her zaman (Her gün) **seçeneğini temsil etmektedir.**

	0	1	2	3	4	5	6
İş yerinde enerji dolu hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yaptığım işin bir anlamı ve amacı olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışırken zaman akıp gidiyor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İş yerinde güçlü ve dinç hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşim hakkında çok hevesliyim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışırken etrafımdaki her şeyi unutuyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşim bana ilham veriyor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sabah uyandığımda işe gitmeyi istiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yoğun bir çalışma temposu beni mutlu eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yaptığım işle gurur duyuyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşime bağlıyım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çok uzun süre çalışmaya devam edebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bana göre zorlu (meydan okuyan) bir işim var.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İş yerinde zihinsel olarak dirençliyim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kendimi yaptığım işten ayırmam çok zor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İş yerinde yolunda gitmeyen şeyler olsa da ben çalışmaya devam edebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sabah uyandığımda işe gitmeyi istemiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

11 Ekim 1988 tarihli, Uzunköprü doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi İstanbul ilinde bitirdikten sonra Beykent Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2006 yılında mezun olduktan sonra 2 yıl süre ile 2 farklı özel eğitim kurumunda Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenliği görevini yerine getirdikten sonra Beykent Üniversitesi İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalında Yüksek Lisans eğitimime başladım. Yüksek Lisans eğitiminin 2. Yılını Manchester Metropolitan University/İngiltere’de 2 eğitim dönemi ile devam ettirdim.

Yabancı dilim İngilizcedir.