

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



ÖRGÜTSEL İKLİM İLE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN **HAZIRLAYAN**
Doç. Dr. Mehmet DENİZ **Ramazan ÇOBAN**
MALATYA - 2016

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL İKLİM İLE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
DOÇ. DR. MEHMET DENİZ

HAZIRLAYAN
RAMAZAN ÇOBAN

Jürimiz tarafından 09.06.2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu yüksek lisans tezi (oybirliği/oyçokluğu) ile başarılı bulunarak İşletme Anabilim, Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Ünvan Ad Soyadı

1. Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR
2. Doç. Dr. Mehmet DENİZ
3. Yrd. Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN

İmzası



İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 16.06.2016 tarih ve 2016-24.....sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.


Prof. Dr. Mehmet KARAGÖZ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Mehmet DENİZ danışmanlığında hazırladığım yüksek lisans tez çalışmasının bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün kaynakları kaynakçada uygun biçimde gösterdiğimi belirtir ve bunu onurumla ile tasdik ederim.

Ramazan ÇOBAN



ÖNSÖZ

Araştırma ve çalışmalarım süresince önerilerini ve desteğini esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Mehmet DENİZ'e, anket çalışmasının uygulanması sırasında emeği geçen Esenlik Şirketi İnsan Kaynakları Müdürü Sayın Cumali DURAN'a, anket çalışmamı gerçekleştirmemde anket sorularını yanıtlayarak araştırmama anlam katan Esenlik Şirketi çalışanlarına, araştırmamın istatistiksel analiz aşamasında yardımları ile yanımda olan istatistikçi Sayın Emre AYTAÇ'A ve tez çalışmamın her aşamasında bana büyük destek veren sevgili eşim Nazlı ÇOBAN, kızım Tuğçe ve oğlum Tuğra'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ramazan ÇOBAN

ÖZET

Örgütsel iklim, örgütteki değişik faktörlerin etkisiyle çalışanların algısı sonucu ortaya çıkan psikolojik bir ortamdır. Bu psikolojik ortam, örgütsel koşullar, çalışanlar ve yönetim uygulamalarından beslenen dinamik bir etkileşim sürecidir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşmak için çaba göstermesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteğidir. Çalışanların algıladığı örgütsel iklim ve bağlılık, motivasyon, iş tatmini, verimlilik, veya iş bırakma gibi örgüt için çeşitli sonuçlar doğuran davranışlara sebep olur.

Bu araştırmanın amacı, çalışanların işletmelerine ait örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık algılarını belirlemek, demografik özelliklerin örgütsel iklim ve örgütsel bağlılığa olan etkisini analiz etmek ve örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu araştırma, 2016 yılında Malatya ilinde Esenlik Şirketi üretim bölümü çalışanları üzerinde yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışanların örgütsel iklim algılarını ölçmek için on yedi sorudan oluşan "Örgütsel İklim Ölçeği" ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Allen ve Meyer'in geliştirdikleri üç boyutlu ve yirmi yedi sorudan oluşan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen verileri analiz etmek için SPSS 17.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmada Frekans ve Yüzde Yöntemi, Ağırlıklı Ortalama, T-Testi, Tek Yönlü ANOVA, Kaiser-Meyer ve Bartlett's Testleri, Cronbach Alpha, Faktör Analizleri ve Korelasyon Analizleri kullanılmıştır.

Analizlerden elde edilen verilere göre örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İklim, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

Organizational climate is psychological environment which comes up as a result of employees' perception with the impact of various factors in organization. This psychological environment is a dynamic interaction process which is fed by organizational conditions, employees and management practices. Organizational commitment is employees' acceptance of organizational goals and values, effort to reach these goals and wish to continue organizational membership. Organizational climate and commitment that employees perceive cause to behaviors which bring out different results for organization such as motivation, job satisfaction, productivity, or leaving a job.

The purpose of this research is to determine employees' perception of organizational climate and commitment relating to their organization, analyze the effects of demographic characteristics to organizational climate and organizational commitment and examine the relationships between organizational climate and organizational commitment. This research was performed on employees of Esenlik Company production department in the city of Malatya in 2016.

Questionnaire method was used as a data collection tool in research. In order to measure the employees' perception of organizational climate, "Organizational Climate Scale" which consists of seven-teen questions was used. And in order to measure employees' organizational commitment level, three dimensional "Organizational Commitment Scale" which has been developed by Allen and Meyer consisting of twenty-seven questions was used.

SPSS 17.0 statistics program was used to analyze data which were obtained in research. Frequency and Percentage Method, Weighted Average, T-Test, One Way ANOVA, Kaiser-Meyer and Bartlett's Test, Cronbach Alpha, Factor Analysis and Correlation Analysis were used in research.

According to the data obtained from the analysis, it is seen that there is a positive and strong correlation between organizational climate and organizational commitment.

Key Words: Organizational Climate, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	ii
ONUR SÖZÜ.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL İKLİM

1.1. ÖRGÜTSEL İKLİM KAVRAMI.....	3
1.1.1. Örgütsel İklim Kavramı ve Ortaya Çıkışı.....	3
1.1.2. Örgütsel İklimin Tanımı.....	5
1.1.3. Örgütsel İklimin Oluşum Süreci.....	8
1.2. ÖRGÜTSEL İKLİM ÇEŞİTLERİ.....	9
1.2.1. Halpin ve Croft'un Örgütsel İklim Sınıflandırması.....	9
1.2.1.1. Açık İklim.....	10
1.2.1.2. Bağımsız İklim.....	11
1.2.1.3. Kontrollü iklim.....	12
1.2.1.4. Samimi İklim.....	12
1.2.1.5. Babacan İklim.....	12
1.2.1.6. Kapalı İklim.....	13
1.2.2. Wallach, Shadur ve Diğer Araştırmacıların Sınıflandırması.....	14
1.2.2.1. Bürokratik İklim.....	14
1.2.2.2. Destekleyici İklim.....	15
1.2.2.3. Yenilikçi İklim.....	16
1.2.3. Quinn'in Sınıflandırması.....	17
1.2.4. Kent ve Otte'nin Sınıflandırması.....	17
1.3. ÖRGÜTSEL İKLİMİN BOYUTLARI.....	18

1.3.1. Örgütsel Amaçlar	21
1.3.2. Örgüt Yapısı.....	22
1.3.3. Örgüt Çevresi.....	23
1.3.4. Ödüllendirme.....	24
1.3.5. Örgütsel İletişim	25
1.3.6. Örgütsel Değer ve Normalar	26
1.3.7. Yönetim Tarzı	27
1.3.8. Çalışanların Özellikleri.....	29
1.4. ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	30
1.4.1. Örgüt Kültürünün tanımı	30
1.4.2. Örgütsel İklim ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki.....	31
1.5. ÖRGÜTSEL İKLİMİN SONUÇLARI.....	33
1.5.1. Örgütsel İklimin Motivasyona Etkisi.....	34
1.5.2. Örgütsel İklimin İş Tatminine Etkisi.....	35
1.5.3. Örgütsel İklimin Performansa Etkisi.....	36
1.5.4. Örgütsel İklimin Yaratıcılığa Etkisi.....	37
1.5.5. Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	38

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	41
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı.....	41
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Yararları.....	45
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	47
2.2.1. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık.....	47
2.2.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık.....	49
2.2.3. Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	49
2.2.4. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat.....	50
2.2.5. Örgütsel Bağlılık ve İtaat.....	51
2.2.6. Örgütsel Bağlılık ve Yönetime Bağlılık.....	52
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....	52
2.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	53

2.3.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	55
2.3.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	56
2.3.1.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	57
2.3.1.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	59
2.3.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	60
2.3.1.5.1. Duygusal Bağlılık.....	62
2.3.1.5.2. Devam Bağlılığı.....	63
2.3.1.5.3. Normatif Bağlılık.....	65
2.3.1.6. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	66
2.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	67
2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	68
2.3.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	70
2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	70
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	72
2.4.1. Kişisel Faktörler.....	73
2.4.1.1. İş Beklentileri.....	73
2.4.1.2. Psikolojik Sözleşme.....	75
2.4.1.3. Kişisel Özellikler.....	76
2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	80
2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	80
2.4.2.2. Yönetim Tarzı ve Liderlik.....	81
2.4.2.3. Ücret Düzeyi.....	82
2.4.2.4. Gözetim.....	83
2.4.2.5. Örgüt Kültürü.....	83
2.4.2.6. Örgütsel Adalet.....	84
2.4.2.7. Örgütsel Ödüller.....	85
2.4.2.8. Takım Çalışması.....	86
2.4.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması.....	87
2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	88
2.4.3.1. Profesyonellik.....	88
2.4.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları.....	89
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN SONUÇLARI.....	90

2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	92
2.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	93
2.5.1.Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	94

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İKLİM İLE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	96
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER.....	97
3.2.1. Araştırmanın Modeli.....	97
3.2.2. Hipotezler.....	98
3.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARACI.....	100
3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	101
3.5. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	101
3.6. BULGULAR VE YORUMLAR.....	103
3.6.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular.....	103
3.6.2. Örgütsel İklim Ölçeği Güvenirlik ve Faktör Analizleri.....	106
3.6.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik ve Faktör Analizleri.....	109
3.7. ARAŞTIRMANIN ANALİZLERİ.....	115
3.7.1 Demografik Özelliklerin Örgütsel İklim Etkisi	115
3.7.2. Demografik Özelliklerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	120
3.8. KORELASYON ANALİZİ.....	141
3.9. HİPOTEZ SONUÇLARI.....	143
3.10. SONUÇLAR	145
3.11. ÖNERİLER	151
3.11.1. Yöneticilere Öneriler.....	151
3.11.2. Araştırmacılara Öneriler.....	154

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Örgütsel İklimin Boyutları.....	19
Tablo 1.2. Likert'e Göre Liderlerin Davranış Tarzları	28
Tablo 1.3. Örgütsel İklim ve Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılıklar.....	32
Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler	44
Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	73
Tablo 2.3. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	91
Tablo 3.1. Araştırmada Kurulan Alt Hipotezler.....	99
Tablo 3.2. Fabrikalara Göre Ankete Katılan Çalışan Sayısı.....	102
Tablo 3.3. Cinsiyete Göre Dağılım.....	103
Tablo 3.4. Yaşa Göre Dağılım.....	104
Tablo 3.5. Medeni Duruma Göre Dağılım.....	104
Tablo 3.6. İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Dağılım.....	104
Tablo 3.7. Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	105
Tablo 3.8. Görev Ünvanı/Çalıştığı Kadroya Göre Dağılım.....	105
Tablo 3.9. Çalıştığı Yere Göre Dağılım.....	105
Tablo 3.10. Örgütsel İklim Ölçeği Ortalama ve Sapma Değerleri.....	106
Tablo 3.11. Örgütsel İklim Ölçeği Faktör Yükleri	107
Tablo 3.12. Örgütsel İklim Ölçeği Örneklem Yeterliliği Analizi.....	108
Tablo 3.13. Örgütsel İklim Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	109
Tablo 3.14. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ortalama ve Sapma Değerleri.....	110
Tablo 3.15. Bağlılık Alt Boyutları Ortalama ve Sapma Değerleri.....	111
Tablo 3.16. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri.....	112
Tablo 3.17. Bağlılık Alt Boyutları Faktör Analizi ve Güvenirlik Katsayıları.....	113
Tablo 3.18. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Örneklem Yeterliliği Analizi.....	114
Tablo 3.19. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	114
Tablo 3.20. Cinsiyetin Örgütsel İklim Etkisi.....	115
Tablo 3.21. Yaşın Örgütsel İklim Etkisi.....	116
Tablo 3.22. Medeni Durumun Örgütsel İklim Etkisi.....	117
Tablo 3.23. İşletmedeki Çalışma Süresinin Örgütsel İklim Etkisi.....	117
Tablo 3.24. Eğitim Durumunun Örgütsel İklim Etkisi.....	118
Tablo 3.25. Görev Ünvanı/Kadro Durumunun Örgütsel İklim Etkisi.....	119

Tablo 3.26. Çalışılan İşletmenin Örgütsel İklim Etkisi.....	120
Tablo 3.27. Cinsiyetin Duygusal Bağlılığa Etkisi.....	121
Tablo 3.28. Cinsiyetin Devam Bağlılığına Etkisi.....	121
Tablo 3.29. Cinsiyetin Normatif Bağlılığa Etkisi.....	122
Tablo 3.30. Cinsiyetin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	123
Tablo 3.31. Yaşın Duygusal Bağlılığa Etkisi	123
Tablo 3.32. Yaşın Devam Bağlılığına Etkisi.....	124
Tablo 3.33. Yaşın Normatif Bağlılığa Etkisi.....	125
Tablo 3.34. Yaşın Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	125
Tablo 3.35. Medeni Durumun Duygusal Bağlılığa Etkisi.....	126
Tablo 3.36. Medeni Durumun Devam Bağlılığına Etkisi.....	127
Tablo 3.37. Medeni Durumun Normatif Bağlılığa Etkisi.....	127
Tablo 3.38. Medeni Durumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	128
Tablo 3.39. İşletmedeki Çalışma Süresinin Duygusal Bağlılığa Etkisi.....	129
Tablo 3.40. İşletmedeki Çalışma Süresinin Devam Bağlılığına Etkisi.....	129
Tablo 3.41. İşletmedeki Çalışma Süresinin Normatif Bağlılığa Etkisi.....	130
Tablo 3.42. İşletmedeki Çalışma Süresinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	130
Tablo 3.43. Eğitim Durumunun Duygusal Bağlılığa Etkisi.....	131
Tablo 3.44. Eğitim Durumunun Devam Bağlılığına Etkisi.....	132
Tablo 3.45. Eğitim Durumunun Normatif Bağlılığa Etkisi.....	133
Tablo 3.46. Eğitim Durumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	134
Tablo 3.47. Görev Ünvanı/Kadro Durumunun Duygusal Bağlılığa Etkisi.....	135
Tablo 3.48. Görev Ünvanı/Kadro Durumunun Devam Bağlılığına Etkisi.....	135
Tablo 3.49. Görev Ünvanı/Kadro Durumunun Normatif Bağlılığa Etkisi.....	136
Tablo 3.50. Görev Ünvanı/Kadro Durumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	137
Tablo 3.51. Çalışılan İşletmenin Duygusal Bağlılığa Etkisi.....	138
Tablo 3.52. Çalışılan İşletmenin Devam Bağlılığına Etkisi.....	138
Tablo 3.53. Çalışılan İşletmenin Normatif Bağlılığa Etkisi.....	139
Tablo 3.54. Çalışılan İşletmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	140
Tablo 3.55. Örgütsel İklim ile Duygusal Bağlılık Korelasyon Analizi.....	141
Tablo 3.56. Örgütsel İklim ile Devam Bağlılığı Korelasyon Analizi.....	142
Tablo 3.57. Örgütsel İklim ile Normatif Bağlılık Korelasyon Analizi.....	142

Tablo 3.58. Örgütsel İklim ile Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi.....	143
Tablo 3.59. Alt Hipotez Sonuçları.....	144



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Örgütsel İklimin Oluşum Süreci.....	8
Şekil 1.2. Destekleyici Örgütsel İklimin Düzenleyici Rolü.....	15
Şekil 1.3. Örgütsel İklim ile İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	35
Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	53
Şekil 2.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	54
Şekil 2.3. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	61
Şekil 2.4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	67
Şekil 2.5. Çoklu Bağlılık Modeli.....	71
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	97



GİRİŞ

İnsanoğlu var olmasıyla birlikte belirli bir amacı gerçekleştirmek, kendisini güvende hissetmek, sosyal yaşama ihtiyacını karşılamak ve bu sayede hayatını sürdürebilmek için başka insanlarla bir araya gelerek örgütler kurmaktadır. Bu örgütleri içinde barındıran günümüz dünyası her alanda çok hızlı değişimlere sahne olmaktadır. Teknolojideki değişimler ve küreselleşme, ekonomik, kültürel, sosyal ve yapısal değişimleri de beraberinde getirmektedir. İnsanların sosyal veya ekonomik nedenlerle bir araya gelerek oluşturdukları örgütler de bu değişimlerden her yönüyle etkilenmektedir.

Örgütler değişimin baş döndürücü olduğu böyle bir ortamda bu gelişmelere paralel olarak, başarılı olmak, varlıklarını sürdürmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için hızlı, esnek, girişimci, yenilikçi, katılımcı ve insan odaklı bir yönetim yaklaşımını benimsemeye başlamışlardır. Bunun sonucu olarak son yıllarda çalışanlara ait motivasyon, iş tatmini, performans, örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel davranış ve sosyal psikolojiye ait kavramlar ön plana çıkarak birçok araştırmaya konu olmuştur.

Özellikle örgütün vazgeçilmez unsurunun insan olduğu düşünülürse, bireylerin örgütü algılayışı ve örgütün genel havası çok önemlidir. Bu nedenle örgütün içinde bulunduğu psikolojik havayı anlatan örgütsel iklim, 1960'lı yıllardan itibaren endüstri ve örgüt psikolojisinin araştırmalarına konu olan en önemli kavramlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel iklim, örgütün yapısı, örgütün amaçları ve çevresi, yönetim tarzı, ödüllendirme sistemi, değer ve normlar, iletişim gibi birçok örgütsel faktör etkisiyle çalışanın algısı sonucu örgütte ortaya çıkan psikolojik atmosferdir. Örgütsel iklim çalışanların örgütü algılamaları sonucu ortaya çıkan hissedilen, görülen ve ölçülebilen özellikler olup çalışanların örgütsel davranışlarına yön verir. Her örgütün kendine has bir iklimi, kimliği ve havası vardır.

Bir işyeri dolaşıldığında hissedilen hava olarak tanımlayabileceğimiz örgütsel iklim, çalışanlara yönelik olarak olumlu ya da olumsuz bir atmosfer oluşturarak, moral ve motivasyon, iş tatmini, verimlilik, performans, yaratıcılık, kararlara katılım ve örgütsel bağlılık gibi birçok çalışan davranışını etkiler.

Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabullenmek suretiyle, örgüte karşı güçlü bir inanç duygusu ile örgüt çıkarlarının gerçekleştirilmesi yönünde çaba gösterip, örgüt üyeliğini istekli bir şekilde devam ettirmesi olarak açıklanabilir. Örgütteki insan kaynağının, örgüt amaçlarını gerçekleştirme yönünde özveri ile çalışmalarını sağlayacak, motivasyonlarını ve performanslarını arttırıp devamında işletme performansını arttıracak olan örgütsel bağlılık, rekabet üstünlüğü kazanmak isteyen örgütler için önemli bir çalışan davranışıdır.

Çalışanların örgütlerine olan algıları sonucu ortaya çıkan örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi inceleyen araştırmalar yapılmıştır. Örgütsel iklimin oluşumuna neden olan, örgütsel ve bireysel faktörler aynı zamanda örgütsel bağlılığın oluşmasına neden olan faktörlerdir. Bu sebeple olumlu bir örgütsel iklim, çalışan bağlılığına pozitif katkı yapar ve çalışanın örgütüne olan devamsızlığını azaltır. Olumsuz bir örgütsel iklimde örgütsel bağlılığın artması, çalışanın örgütüyle kendini özdeşleştirmesi ve aidiyet hissetmesi düşünülemez.

Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik olarak yapılan bu çalışma, ikisi kuramsal ve biri uygulama kısmı olmak üzere toplam üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın kuramsal çerçeve kısmını oluşturan ilk iki bölümü örgütsel iklim ve örgütsel bağlılığa ilişkin olarak literatürde yer alan Türkçe ve yabancı dillerdeki kaynakların incelenmesi ve bunların değerlendirilmesi sonucunda oluşturulmuştur.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde örgütsel iklim kavramına yönelik olarak yapılan literatür araştırmasından elde edilen verilere yer verilirken ikinci bölümde de örgütsel bağlılık kavramına ilişkin olarak yapılan literatür araştırmasında elde edilen verilere yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise örgütsel iklimin örgütsel bağlılığa etkilerini belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırma çalışmasından elde edilen verilerin SPSS paket programında analiz edilmesiyle ulaşılan sonuçlara yer verilerek, ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlar ışığında geliştirilen bir takım öneriler ile çalışma son bulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İKLİM

1.1. ÖRGÜTSEL İKLİM KAVRAMI

1.1.1. Örgütsel İklim Kavramı ve Ortaya Çıkışı

Örgüt teorisinde ve yönetim literatüründe 1950’li yılların sonlarından beri kullanılmakta olan örgütsel iklim kavramı, sosyal bilimciler tarafından iş yaşamı ile ilgili yapılan araştırmalar sonucu ortaya atılan; meteoroloji biliminden psikolojiye ve sosyal nitelikli bilimlere aktarılan bir kavramdır. Bu çalışmada, örgütsel iklim, bir grup tutum, duygu ve davranışları içeren ve genelde örgütteki yaşamı ve atmosferi tanımlayan bir kavram olarak ele alınmıştır.

İklim sözcüğü etimolojik olarak Yunancadan gelmektedir ve “eğilim” anlamını taşımaktadır. Sözcük sadece ısı, basınç ve nem gibi olayları içermez; aynı zamanda örgüt üyesi bireylerin örgüt içi çevreyi nasıl tasvir ettiklerini de kapsar (Ertekin, 1978: 4).

Örgütsel iklim ve örgüt havası kavramları Türkçe araştırma ve yayınlarda çok kullanılan bir kavramdır. Hatta günlük hayatta “havasına giremedi”, “havası bozuk” gibi örgüt havası kavramına ilişkin deyimlerin veya “çok soğuk davranılıyor”, “fırtınalı günler yaşıyoruz”, “aramızdaki buzlar çözüldü” ve “hava bulutlu” gibi örgütsel iklim kavramını çağrıştıran deyimlerin çokça kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel iklim, örgütün amaç, yapı ve süreç boyutlarından biridir (Bilgen, 1990: 22).

Örgütsel iklim ile ilgili literatüre bakıldığında, çalışanların iklim algıları üzerine ilk dikkat çekici çalışmaların, Lewin, Lippitt ve White (1939) tarafından sosyal iklim konusundaki tartışmaların başlatıldığı döneme dayandığı görülmektedir. Bu dönemde çalışanların iklim algıları, önemli bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçların tahmin edilmesi ve liderlik konuları bağlamında ele alınmıştır. Ayrıca çalışanların davranışlarının ve algı biçimlerinin doğru bir şekilde anlaşılması için, sosyal çevre içindeki değişkenlere odaklanmanın önemi üzerinde durulmuştur (Gök, 2009: 589).

İklim konusu, Fleishman (1939) tarafından yeniden başka bir çalışmada ele alınmıştır. Bu çalışmada liderlik davranışlarının geliştirmesi ve bu davranışların ölçülmesi üzerinde durulmuştur. Fleishman, liderlik iklimini bir yapı olarak görmesine rağmen, ayrıntılı olarak iklim kavramını açıklayamamıştır (Gül, 2012: 33). Şunu belirtmek gerekirse, örgütsel iklimin çalışanlar üzerindeki etkisine dair araştırmalar Western elektrik şirketinde Elton Mayo tarafından yapılan Hawthorne araştırmalarına (1924) kadar uzanmaktadır. Bu araştırmalarda, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ile performansı ve verimliliğı arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Hawthorne araştırmalarının sonucunda, çalışanların örgütsel iklimi olumlu algılamaları durumunda bunun performansları üzerinde pozitif etkisinin olduğı anlaşılmıştır (Tutar ve Altınöz, 2010: 198). Bu ilk çalışmalar, iklim kavramının gelişmesinde önemli bir yere sahiptir.

Örgütsel iklim tanımı, kapsayıcı tarzda ilk kez, Argyris (1958) tarafından yapılmış ve Argyris örgütün psikolojik yapısını tanımlamak için “örgütsel iklim” kavramını kullanmıştır. Argyris, örgütsel iklimi formal örgüt politikaları, işgören ihtiyaçları, değerleri ve kişiliğı ile ilgili bir kavram olarak tanımlamıştır. Bu çalışma, yetmişli yıllara kadar örgüt çalışmalarında iklim ve kültür arasındaki ilişkiyi en gerçekçi şekilde ortaya koyan açıklama olarak görülür (Tutar ve Altınöz, 2010: 198).

Ertekin (1978: 18), örgütsel iklim kavramının 1960lı yıllardan itibaren kuramcılarının, araştırmacıların ve uygulayıcıların ilgisini çektiğini; örgütlerin kişi ve kişilikler üzerindeki etkisini anlamaya yardımcı olduğunu ve örgütlerdeki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında incelenmesine olanak sağladığını belirtmiştir.

Kousez ve Posner’e (1993) göre örgütsel iklim tartışmaları, aşağıdaki dört temel varsayım üzerine başlamıştır. Bu varsayımlar şunlardır (Gül, 2012: 33):

- Benzer durumdaki örgütlerde üretim önemli derecede farklı olabilir.
- Verimlilik sıklıkla bireysel ve grup normlarıyla ilgilidir.
- Örgütsel iklim motivasyonu artırır veya azaltır.
- Yöneticiler örgütsel iklimi biçimlendirirler.

1.1.2. Örgütsel İklimin Tanımı

Örgüt kuramcıları, araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından genellikle örgütsel iklim (Organizational Climate) olarak bazen de “örgüt havası” diye adlandırılan kavram, örgütün psikolojik yanını ifade eder. Örgütsel iklimin değişik araştırmacılar tarafından farklı tanımları yapılmıştır. Bu tanımlardaki farklılık iklimin çok boyutlu özelliğinden ileri gelmektedir.

İklim kavramında sosyal psikoloji etkileri gözlenmekte olup, iklim bireylerin davranışlarını sergilediği psikolojik çevreyi tanımlamaktadır. Örgütsel iklim ise örgüt hayatını karakterize eden duygular, davranış şekilleri ve bireylerin iş çevrelerine ilişkin algıları olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle örgütsel iklim, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütün karakterini ifade eden, örgütteki iş görenlerin davranışlarını etkileyen iç özellikler dizisidir. Örgütsel iklim ile örgütlerin bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikleriyle örgütlerdeki insan davranışlarının oluşturduğu bir ortam anlatılmaktadır. İnanılabilirlik, güvenilirlik, açıklık, içtenlik, yardımseverlik, katılımcılık dolayısıyla doyum ve beklenti düzeylerinin yoğun olduğu örgütsel iklimi ideal iklim olarak nitelendirmek mümkündür (Karcioğlu ve Aykanat, 2012: 424).

Çalışanlar, örgütsel ve yönetsel tüm faaliyetlerinde, örgütün kendilerine olan yaklaşımlarında örgütsel iklime ilişkin çeşitli uyarınları algırlarlar. Örgütsel iklim çalışanlar tarafından insan odaklı, iş odaklı veya ilişki odaklı olarak algılanabilir. Bütün bu algılama biçimlerinin sonucunda kişi örgütsel iklime dair bir kanaat edinir. Örgütsel iklim söz konusu kanaatlerin toplamının sonucunda oluşur. Çalışanların kurumsal başarı güdüsünün, yaratıcılığının, performansının ve verimliliğinin arkasında bireysel özellikleri olduğu kadar örgütsel iklime ilişkin özelliklerin algılanması da vardır (Tutar ve Altınöz, 2010: 197-198).

Tagiuri (1968: 21), örgütsel iklimin tanımını yapmadan önce iklim kavramına açıklık getirmeye çalışmaktadır. Tagiuri'ye göre bireylerin ya da grupların davranışlarındaki amaçların hesaplanmasında iklim kavramı çevre, durum, koşul, alan ve davranış ortamı, kültür, sosyal sistem ve atmosfer gibi benzer kavramlardan daha yararlıdır. İklim kavramı, benzer kavramlar arasında önemli bir role sahip analitik ve tanımlayıcı bir kavramdır. Bu açıklamalar ışığında iklim kavramı şöyle tanımlanmaktadır: İklim, ortamda bulunanlar

tarafından sınanan, onların davranışlarını etkileyen ve çevresel özellikler dizisi değerleri olarak tanımlanabilen çevrenin göreceli olarak süre gelen kalitesidir (Tagiuri, 1968: 25).

Mullins göre örgütsel iklim, “örgütsel yaşamda farkına varılan ve tanımlanması zor olan bir duygusal etkileşimdir”. Her örgütün kendine has bir iklimi, iç çevresi ve kişiliği vardır. Örgütsel iklim, coğrafi bölgelerin iklimi gibi birçok çevresel faktörün etkisi ile ortaya çıkmaktadır. Ayrıca örgütü çevreleyen atmosfer, moral seviyesi, çalışanların ait olma, ilgi ve iyi niyet duygularının kuvveti ile oluşmaktadır. Örgütsel iklim temelde üyelerin örgütü benimseme derecelerine dayanmaktadır. Örgütün iç çevresinin sahip olduğu ve süreklilik gösteren nitelikler bütünüdür ve bu nitelikler üyeler tarafından hissedilir (Mullins, 2007: 488-489).

Ostroff (1993) ise, örgütsel iklimi iş çevresine ilişkin bir algı bütünü olarak tanımlamış ve iş çevresinin çalışanlarca nasıl değerlendirilip tutum ve davranışlara yansıdığı üzerinde durmuştur. Bununla birlikte, örgütsel iklim örgütü çevreleyen soyut bir atmosferdir. Bu atmosfer örgüt üyelerinin moral düzeyini etkilediği kadar örgüte duydukları iyi niyetin, hislerin ve aidiyetlerinin kuvvetini de göstermektedir. Bireyler, iklimi iş yönelimli, yenilik yönelimli, destekleyici ve katılımcı olarak algılayabilmektedirler (Taştan, 2014: 92).

Güney, örgütsel iklimin, “örgütlerin, bireysel ve çevresel özellikleriyle, örgütlerdeki insan davranışlarının ve ilişkilerinin oluşturduğu ortam olarak ifade edildiğini” belirtmektedir. Bir amaç için bir araya gelip örgütü oluşturan kişilerin, bu amaçları gerçekleştirmek için yaptıkları bütün çalışmalarda ortak örgütsel davranış kalıpları oluşturarak örgüt kültürünü ortaya çıkarmaları; tüm çalışma ve gayretlerinde uyumlu bir ortam oluşturmaları “örgütsel iklim” olarak ifade edilir (Güney, 2004: 185).

Örgütsel iklim, örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan bir kavramdır. Ancak örgüt, içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir (Genç ve Karcioğlu, 2000: 24).

Varol'a göre bir örgüte hâkim olan iklimin niteliği aşağıdakilere göre saptanabilir (Varol, 1989: 220-221):

- İnanç, güvenme ve güvenlik duygularının durumu,
- Açıklık, açık kalplilik ve içtenlik duygularının durumu,
- Yardımlaşma ve yardımseverlik duygularının durumu,
- Katılım ve katılma duygularının durumu,
- Doyum ve beklenti ile umutların durumu.

Batlis (1980), örgütsel iklim kavramının aşağıda belirtilen özelliklere sahip olduğunu ileri sürmektedir (Halis ve Uğurlu, 2008: 104):

- Üyelerin diğer üyelerle, kural ve politikalarla, yapı ve süreçlerle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan genel izlenimlerden oluşur. İklim algıları çevresel olayları ve durumları değerleyici olmaktan çok tanımlayıcıdır.

- Örgütsel iklim, liderlik biçimi ve işle ilgili uygulamalar gibi örgütsel özelliklerden etkilenen ve bireyin iş davranışını ve işle ilgili tutumunu etkileyen bir müdahil değişken olarak görülebilir.

- İklim yapısı çok boyutludur. İklim yapısı ile ilgili olarak çok çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır.

Örgütsel iklim, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi ile üyelerinin gereksinmelerinin karşılanma derecesinin ve örgütün içinde bulunduğu ortamın örgütle etkileşiminin bir ürünüdür. Bir başka anlatımla, örgütsel iklim, sosyal bir sistemin örgütsel ve bireysel boyutlarını dengelemeye çalışan grubun, yani çalışan ve yöneticilerin oluşturduğu bir sonuçtur. Bu sonuç paylaşılan değerleri, sosyal inançları ve sosyal standartları kapsamaktadır (Çakır, 2010: 4).

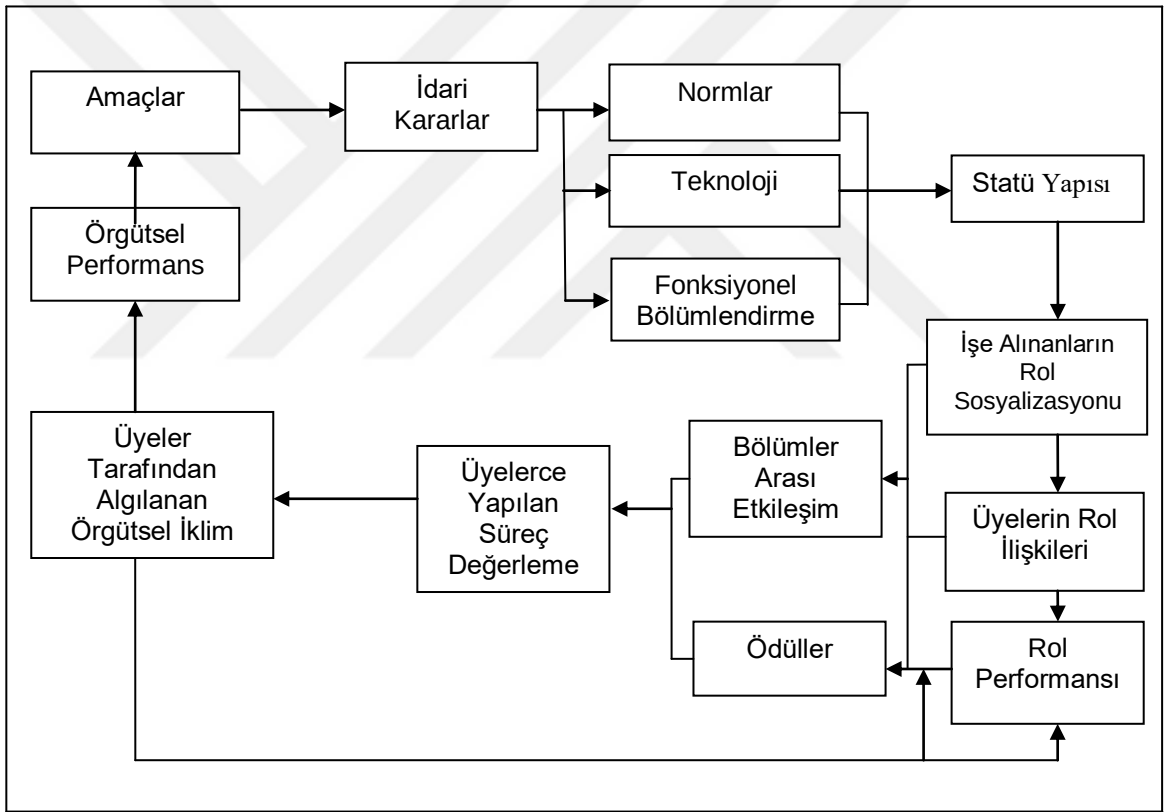
Bazen de örgütsel iklimin, bir örgütün kişiliği olarak ele alındığı ve değerlendirildiği gözlenmektedir. Bir kısım araştırmacılar, nasıl ki kişilik, bir bireyi farklı kılan ve bireyin davranışlarına yön veren özelliklerin tümünü ifade ediyor ise, örgütsel iklimin de bir örgütü diğerlerinden farklı kılan ve çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen özelliklerin tümünü ifade ettiğine işaret etmektedir (Gök, 2009: 590).

Sonuç olarak örgütsel iklimi, çalışanların tutumları, davranışları ve uyguladıkları kurallar sonucu oluşan, örgütün içsel özelliklerini ortaya koyan ve

ortak algıların yarattığı, çalışma ortamının atmosferi olarak tanımlamak mümkündür. Bu atmosferi etkileyen birçok değişken bulunmakla birlikte, her örgütün de diğer örgütlerden farklı kendine ait bir iklimi, havası ve kimliği vardır.

1.1.3. Örgütsel İklimin Oluşum Süreci

Örgütlerde iklimin oluşması belirli bir süreci içermektedir. Örgütsel iklimin oluşum süreci sistemli bir döngü özelliğini göstermektedir. Bu döngü sistemli ilişkileri ve bunların geri bildirimlerinin yarattığı etki sonucunda oluşan unsurları kapsamaktadır. Örgütsel iklimin oluşum süreci, bu sürecin temel unsurları olan girdi, süreç, çıktı ve geribildirim çerçevesinde Şekil 1.1’de açıklanmıştır (Çakır, 2010: 6).



Şekil 1.1. Örgütsel İklimin Oluşum Süreci

Kaynak: Çakır, S.Ü., (2010), “Örgütsel İklim ile İş Tatmini İlişkisi: Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Cebeci Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği”, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Şekil 1.1’e göre örgütsel amaçlar yönetimin aldığı kararlara yön vermektedir. Üst düzey yöneticilerin kararları şekildeki gibi üç unsuru

etkilemektedir. Bunlar, işletmenin üreteceği ürün ve hizmet için hangi teknolojinin kullanılacağı, fonksiyonel alt birimlerin oluşturulması ve üyelerin davranışlarını düzenlemek için oluşturulan normlardır. Bu üç süreç sonucunda, yeni üyelerin sosyalizasyonunu etkileyen örgütün hiyerarşik yapılanması oluşmaktadır. Daha sonra yeni üye belirli bir rol üstlenmekte ve bu rol işgöreni üstleri, astları ya da takım arkadaşları ile bir etkileşim içine dâhil etmektedir. Role dayalı ilişkiler, üyenin performansını ödüllerin dağıtımını etkilemektedir. Rol sosyalizasyon süreci ise, rol ilişkileri ve rol performansı bir araya gelerek bölümler arası ilişkinin türünü etkilemektedir.

Üyelerin performansları nedeniyle aldıkları ödüller ile bölüm içi ve bölümler arası edindikleri deneyimler, onları örgütün karakterini değerlemeye yönlendirmektedir. Bu değerlendirme süreci üyelerin rollerine, alt birimlerine ve bütün olarak örgüte olan bağlılıklarından etkilenmekte ve algılanan örgütsel iklimin oluşumu ile sonuçlanmaktadır. Örgütsel iklim, örgütsel performansı etkilemektedir. Örgütsel performansın kalitesi ise amaçlara ulaşma derecesini ve ileriye yönelik hedef belirlemeyi etkilemektedir.

1.2. ÖRGÜTSEL İKLİM ÇEŞİTLERİ

Daha önce de belirtildiği gibi örgütsel iklim, bir örgütü diğer örgütten ayıran iç özelliklerinin bütünüdür. Dolayısıyla her örgüt diğerlerinden farklı bir iklim yapısına sahiptir. Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi, üretken ve etkin olabilmesi için gerekli koşulların oluşturulması gerekmektedir. Hiç şüphesiz bu koşulların başında sağlıklı bir iş çevresi yer almaktadır.

Örgütsel iklim çeşitleri, örgüt ve davranış bilimcileri tarafından çeşitli biçimlerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalar yapılırken örgütsel iklime etki eden değişik unsurlar etkili olmuştur. Bu çalışmada literatürde ön plana çıkan ve konuyu daha iyi açıklayacağını düşündüğümüz araştırmacıların genel kabul görmüş örgütsel iklim çeşitleri ile ilgili yaptığı sınıflandırmalar ele alınmıştır.

1.2.1. Halpin ve Croft'un Örgütsel İklim Sınıflandırması

Halpin ve Croft, örgütsel iklim konulu çalışmalarında örgütsel iklim türlerini açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babacan iklim ve kapalı

iklim olmak üzere altı grupta değerlendirmektedir. Bu türlerin özellikleri aşağıda ifade edilmiştir (Halis ve Uğurlu, 2008: 106).

1.2.1.1. Açık İklim

Açık iklimde yöneticiler ve çalışanlar büyük bir uyum içindedirler. Çalışanların morali yüksektir. Görevlerini büyük bir istek ve zevkle yaparlar. Yöneticiler eleştirilere açıktır. Yöneticilerin işe dönüklük ve anlayış gösterme düzeyleri yüksektir. Yöneticiler kişisel kurallar koyma ve çalışanların kararlara katılımına önem verirler. Yöneticiler çalışanların işlerini kolaylaştırmaya çalışırlar. Yöneticilerin davranışları samimi ve çok çalışarak idare ettikleri kişilere örnek olacak niteliktedir. Yöneticiler, çalışanların çalışmalarını kontrol etmek ve bireysel sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için esnek davranırlar. Açık iklime sahip bir örgütte kurallara bağlı kalınır fakat kontrol azdır. Çünkü çalışanlar yapmaları gereken işin bilincindedirler.

Çalışanlar, yüksek oranda iş doyumuna ulaşmıştır. Zorlukların üstesinden gelmek konusunda kendilerine güvenirlir ve yüksek motivasyona sahiptirler. Örgütü ayakta tutmak ve harekete geçirmek için içten çalışırlar ve o örgütte çalıştıkları içinde kendileriyle gurur duyarlar. Çalışanlar gereksiz formaliteler içinde boğulmazlar.

Açık iklime sahip örgütler, sosyal ilişkilerin ve organizasyonun işleyişinin birbirinden ayrılamaz olduğu gerçeğini benimseyen insanlardan oluşur. Bu anlayış içerisindeki çalışanlar, birbirlerinden öğrenecek çok şeyleri olduğuna inanırlar. Çalışanların birbirlerinden bir şeyler öğrenmesi demek, karşılıklı ilişki içinde bulunan insanların, birbirlerinin tecrübelerini görerek ve anlayarak edindikleri bilgileri kullanmaları, kararlar almaları ve işlerin bu anlayışla yapılması anlamına gelir (Gündüz, 2008: 13).

John ve Taylor (2002)'a göre açık iklimin özellikleri, az engelle karşılaşma, az miktarda soğukluk (anlaşmazlık), yeterli derecede samimi ortam, çalışanlarda yüksek derecede birlik ruhu, yüksek oranda güven ve yöneticinin düşünceli olmasıdır (Çevik, 2010: 19).

Örgütlerdeki açık iklim, çatışma ve sorun çözme süreçlerinde de olumlu etkisini gösterir. Açık iklim içinde bireysel çatışmalar çok az görülür. Çünkü bireysel değil, takım çalışması hâkimdir ve bu ortam içerisinde bireysel

başarıların değil, takım halinde gerçekleşen başarıların tüm sistemin başarısını yaratacağı anlayışı vardır. Çalışanlar, doğru fikirleri ve uygun çözümleri, birlikte çalışarak geliştirir ve öğrenirler (Gündüz, 2008: 13).

Bir örgütün sağlıklı kabul edilebilmesi için hiç şüphesiz açık bir örgüt iklimine sahip olması gerekmektedir. Yönetici ve liderler eğer bulundukları örgüt içinde açık, bir başka deyişle arzulanan örgütsel iklime sahip olmak istiyorsa öncelikle beraber çalıştıkları kişilere odaklanmalıdır. Çünkü günümüzün hızla değişen dünyasında örgütlerin ayakta kalabilmesi, büyümesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için yöneticiler, açık iklim koşullarının ve çalışanların katılımının sağlandığı örgüt ortamını sağlamaya çalışmalıdırlar.

1.2.1.2. Bağımsız İklım

Bağımsız iklimle açık iklim temelde aynıdır. Ancak, bağımsız iklimi açık iklimden ayıran önemli bir nokta vardır. Bağımsız iklimde açık iklimin tersine yöneticiler çalışanlarla aralarına belirli bir mesafe koymaktadırlar. Bu örgütsel iklimin en ayırt edici özelliği, yöneticinin çalışanlara işbirliği ve uyumu sağlamak için kendi yöntemlerini bulmalarını sağlamak ve grup içindeki sosyal ihtiyaçlarını karşılamadaki yolları bulmaları adına verdiği büyük özgürlük ortamıdır. Amaç daha çok sosyal ihtiyaçların karşılanması yolundadır (Çağlar, 2008: 46).

Yöneticinin yönetim stili, çalışanların takip edebileceği kurallar ve yöntemler koymaktan yanadır. Bireysel olarak işlerin yapılıp yapılmadığını kontrol etmez ve çalışanları üretim konusunda zorlamaz. Bunun yerine, çalışanların kendi hızlarıyla çalışmalarından memnunmuş gibi görünür ve onların çalışmalarını nadiren kontrol eder. Genel olarak düşüncelidir ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf eder.

Yöneticiler, örgüt içerisinde güven ortamı yaratmak için çok çalışarak diğerleri için örnek teşkil eder. Dahası, bir iş için gerekli olan materyallerin hazır olduğunu ve çalışanların bunları kullanabileceklerini garanti eder. Kontrolü devam ettirmek ve çalışanların kişisel refahını sağlamak adına kişisel esnekliğe sahiptir. Fakat açık iklim ortamındaki yönetici davranışlarıyla kıyaslanırsa daha katı bir tutum sergilemektedir. Çalışanların moral ve motivasyonları yüksektir ama açık iklim ortamındaki kadar yüksek değildir. Yüksek moralin nedeni ise genellikle sosyal ihtiyaç doyumundan kaynaklanmaktadır (Samancı, 2008: 25).

1.2.1.3. Kontrollü İklim

Kontrollü iklimde, samimiyet ve anlayış gösterme düzeyi düşük olup yakından kontrol söz konusudur. Görev başarısı bir baskısı aracı olarak ön plana çıkar. Örgütsel iklim, görev başarısı üzerine eğimlidir ve sosyal ihtiyaç doyumundan uzaktır. Kontrollü iklim ortamında herkes çok çalışır ve diğerleriyle arkadaşlık ilişkisi kurmak için çok az vakitleri vardır. Ama yine de çalışanların morali yüksektir. Çünkü yönetici görev başarısına ve üretime odaklanmıştır.

Çalışanlar göreve odaklanmışlardır. Yöneticinin amaçlarından şikâyet etmezler. Onlar işi yapmak için oradadırlar ve bireysel olarak da nasıl yapacakları konusunda açıklama beklerler. Çalışanların görev başarısına engel olabilecek çalışma kâğıtları, rutin raporlar ve uğraştırıcı işler vardır. Öte yandan yönetici, çalışanların işlerini başarabilmesi için hizmet sağlar. Yöneticinin koyduğu kuralların dışına çıkmaz. Çalışanlar genellikle kişisel çalışırlar ve birbirlerine karşı soğukturlar. Bu nedenle bu iklimdeki iş doyumunu öncelikle sosyal ihtiyaç doyumundan değil iş başarısından kaynaklanmaktadır. Bu iklimde yönetici, çok çalışarak ve çalışanlara hizmet sağlayarak örgütü harekete geçirmeye çalışır. Bununla birlikte çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanması için çaba harcar (Samancı, 2008: 25).

1.2.1.4. Samimi İklim

Yöneticinin kendisiyle birlikte tüm çalışanları bir aile havasına sokmaya çalıştığı ve sosyal gereksinimler tatmininin yüksek olduğu bir iklim tipidir. Hem çalışanlar hem de yönetici arkadaşça ilişkiler kurar. Yönetici aşırı derecede anlayışlıdır. Yönetici çalışanlarına mutlu bir aile oldukları imajını vermeye çalışır. İşgören ve yönetici tarafından arkadaşça ilişkiler kurulduğu için sosyal gereksinimlerin giderilmesi öne planda tutulur.

Dostça ilişkiler ve iyi bir yönetimle örgüt, kaliteli hizmet verelebilir. Örgütsel amaçlara ulaşmada denetimin az olmasına karşın, sosyal ihtiyaçların tatmini yüksektir. Çalışanların morali orta düzeydedir. Samimi iklim, yöneticinin kendisini çalışanlardan biri olarak gördüğü iklim türüdür.

1.2.1.5. Babacan İklim

Moral, samimiyet ve işe dönüklük boyutlarının düşük olduğu iklim türüdür. Yöneticiler personelle birlikte çalışmaktan hoşlanmazlar. Yöneticilerin çalışanları

kontrol etme ve onların sosyal ihtiyaçlarını karşılama düzeyleri düşüktür. Babacan iklim çalışanlarla birlik olmak ve onları kontrol etmek isteyen başarısız yönetici ile moralleri düşük çalışanların bulunduğu bir iklim türüdür (Çağlar, 2008: 46).

Bu iklim tipinde yönetici hem çalışanları kontrol etmek, hem de sosyal gereksinimlerini karşılamak ister. Ancak her ikisinde de başarılı olamaz. İşgörenler uyum içinde olmadığından arkadaşlık ilişkisi kurulmasında sıkıntılar yaşanır. Yönetici her şeyi bilmesi gerektiğini düşünerek her yerde bulunur, izleyici ve kontrolcüdür. Bu iklim tipi kapalı iklim tipine yakındır.

1.2.1.6. Kapalı İklim

Açık iklimin karşıtıdır. Kapalı iklime sahip olan örgütlerde yönetici, çalışanların hem çalışmalarına hem de sosyal ihtiyaçlarına karşı duyarlı değildir. Yönetici emredicidir ve çalışmalarıyla iyi bir örnek ve güdüleyici değildir. Yönetici çalışanlara karşı esnek değildir. Katı, kontrolcü ve kötü olarak algılanır. Çalışanların işlerini kolaylaştıracak desteği sağlamaz.

Moral, samimiyet, işe dönüşlülük ve anlayış gösterme boyutları çok düşüktür. Arkadaşlık ve samimi ilişkiler söz konusu değildir. Bu yüzden çalışanlar iş başarısı ve sosyal ihtiyaç yönünden doyuma ulaşamazlar. İşe karşı isteksizdirler ve başarı hissi hemen hemen yoktur. Yönetici, çalışanların sosyal ihtiyaçlarına kayıtsız kalırken onları motive etmeye de çalışmaz. Kapalı örgütsel iklimlerde çalışanlara karşı anlayışlı davranılmaz.

Örgüt içinde tartışma ve çatışma vardır. Bu durum iş görenlerin motivasyon ve iş doyumunu düşürür. Yöneticiler iş görene önem vermeyip emrederler. Verim istenmesine rağmen işletmenin verim düzeyi düşüktür. Bu tip örgütsel iklime ait çalışma ortamında çalışanlar mutsuz, motivasyonu az, iş doyum düzeyi düşük ve huzursuz olduğu için hizmet kalitesi azalmaktadır (Güner, 2015: 50).

Otoriter önderlerin katı tutumları ve emir komuta ilişkilerine aşırı uyma eğilimi, açık ya da gizli denetim yollarıyla nefeslerini çalışanların enselerinde hissettirici bir tutum, çalışanlar için kapalı örgüt iklimine bağlı gelişen önemli örgütsel stres kaynaklarıdır (Akyol, 25010: 11).

1.2.2. Wallach, Shadur ve Diğer Araştırmacıların Sınıflandırması

Örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, çalışan davranışlarını etkileyen, çalışan davranışlarından etkilenen, algılanabilen psikolojik bir terim olarak tanımlanan ve yukarıda farklı şekillerde sınıflandırılan örgütsel iklim, Wallach (1983), Shadur ve arkadaşları (1999), Çelik ve Ay (2003), Bilir (2005), Halis ve Uğurlu (2008), Soysal (2010) ve İllez (2012)'in araştırmalarında bürokratik iklim, destekleyici iklim ve yenilikçi iklim şeklinde sınıflandırılmıştır (Erol, 2014: 18).

1.2.2.1. Bürokratik İklim

Bürokratik örgütler bölümlenmeye, hiyerarşilerle formüle edilmiş iletişim mekanizmalarına ve katı süreçlere dayanırlar. Bürokratik iklime sahip örgütlerde otoritenin ve sorumluluğun kesin çizgileri vardır ve işler yapılandırılmış niteliktedir. Bürokratik iklimler hiyerarşik, düzenli, kuralcı, güce ve kontrole yönelik sistemler olarak adlandırılırlar. Tüm çalışanların rolleri tanımlanmış ve görevler net bir şekilde belirlenmiştir. Bürokratik iklime sahip örgütlerde hiyerarşiye dayalı, emir ve statü ağırlıklı değişimi istemeyen bir yapı ve duygusallıktan uzak düzenlemelere dayalı resmi ilişkiler vardır (Erol, 2014: 18).

Örgütün her kademesinde pozisyona bağlı yasal otorite hâkimdir ve kuralların uygulanmasında ödül ve ceza sistemi kullanılır. İletişim dikey biçimde resmi olarak ve sadece işle ilgili konularda yapılır. Çalışanlar formal yapıya ve otorite sembollerine karşı tepki gösterir. Bu nedenle iş tatmini düşüktür.

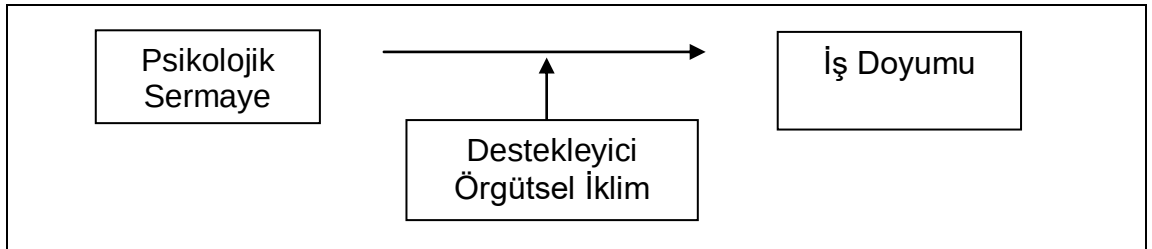
Bürokratik iklimlerde, yapısal düzenleme ve kurallar çalışanların kararlara katılımını zorlaştırabilmektedir. Dolayısıyla bu zorluk işin başarı ile tamamlanması için gerekli bilginin informal ilişkiler aracılığı ile elde edilmesini geciktirebilmektedir. Ancak Adler ve Borys, bürokratik iklimin her zaman çalışanın kararlara katılımına engel olmadığını ileri sürmektedir. Çünkü bürokratik prosedürler çalışanın kararlara katılımını, iletişimini ve ekip çalışmasını kolaylaştıracak biçimde oluşturulabilir. Onlara göre iki türden bürokrasi vardır: zorluk çıkaran ve kolaylaştıran bürokrasiler. Zorluk çıkaran bürokratik iklimlerde prosedürler yaratıcılığı engellerken, kolaylaştırıcı bürokratik iklimlerde prosedürler faaliyetleri yönlendirerek rollerin netleşmesine hizmet ederler (Ay ve Çelik, 2003: 448-450).

1.2.2.2. Destekleyici İklim

Destekleyici örgütsel iklim, çalışanların iş arkadaşlarından, diğer bölümlerden ve görevlerini başarıyla gerçekleştirmelerinde onlara yardımcı olan üstlerinden aldıkları algılanan desteğin toplam miktarı olarak tanımlanabilir. Destekleyici iklim, çalışanların, liderlerinin işbirlikçi bir çevre yarattıklarını ve örgütün misyonunu gerçekleştirmek için çalışmalarına destek olduklarını algılamasını ifade etmektedir. Çalışanların yöneticilerin yeterliliğini, davranışındaki tutarlılığı ve işbirliğini algılamaları destekleyici iklimin varlığı için oldukça önemli bir ölçüt oluşturmaktadır (Özer vd, 2013: 439).

Wallach (1983) destekleyici iklimleri şu şekilde tanımlamıştır: Destekleyici iklimlerde paylaşımcı değerler söz konusudur. Açıklık, dostluk, işbirliği, yüreklendirme, sosyallik, bireysel özgürlük ve güven gibi kavramlar harmonik bir uyum içindedir (Bilir, 2005: 31). Çalışana destek, uygun bir örgütsel yönetim uygulama yaklaşımıyla sağlanabilir. Özellikle de örgüt, çalışan katılım programlarını tasarlarırken ve geliştirirken bu önem taşımaktadır.

Psikolojik sermaye ile iş doyumu arasındaki ilişkinin, destekleyici iklimin düzeyine göre farklılaşması beklenmektedir. Pozitif ve destekleyici bir örgütsel iklim düzeyi bu ilişkiyi güçlendirirken, algılanan iklimin pozitiflik düzeyinin zayıf olması ise ilişkiyi zayıflatabilir. Çalışanların örgütsel iklimi olumlu veya olumsuz düzeyde nasıl algıladıkları, psikolojik sermayelerinin iş doyumuna dönüşmesinde önemli olabilecek bir düzenleyici role sahiptir (Özer vd, 2013: 439). Bu düzenleyici rol Şekil 1.2.'de gösterilmiştir.



Şekil 1.2. Destekleyici Örgütsel İklimin Düzenleyici Rolü

Kaynak: Özer, P.S., T., Topaloğlu, N., Ömür, vd., (2013), “Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13(4), ss. 437-447.

Yönetici konumundaki kişilerin yeni politikalar üretmesinde ve atılımların gerçekleştirilmesinde örgütsel çevre etkili ise söz konusu örgütlerdeki iklim, destekleyici örgütsel iklim şeklinde ifade edilir. Destekleyici örgütsel iklim, aşağıdaki özellikleri içermektedir (Arslan, 2004: 221):

- Yöneticiler hedeflere ulaşmada performanslarını kullanırken serbest hareket edebilmektedir.
- Örgüt, yönetici konumundaki kişilerden yeni gelişmeleri takip etmesini ve yeni bilgiler öğrenmelerini beklemektedir.
- Örgüt yeni icat ve deneysel çalışmalara imkân tanımaktadır.
- Yüksek yöneticiler alt birimlerdeki görevlilerin duygu ve düşüncelerine önem vermektedirler.

1.2.2.3. Yenilikçi İklım

Örgütlerde yenilikçi bir iklim oluşturulmasının genel amacı, örgüt problemleri hakkında yenilikçi düşünceyi teşvik etmek, sorunlar karşısında orijinal ve yeni fikirler oluşturabilmek ve örgütün yapmakta olduğu ve yapabileceği muhtemel her iş için yeni çözümler bulabilmektir. Bu havanın oluşturulması birey ve örgütün ihtiyaçlarına hizmet edecektir. Çalışanların yenilik ortaya çıkarabilmek için yaratıcı kişiliklerini göstermelerine imkân tanıyan bu iklime yaratıcı iklim de diyebiliriz.

Çalışanların sorun çözücü ve yenilikçi bir şekilde davranmalarında; örgüt yapısı, yönetim desteği, danışmanların rolü, iyi bir haberleşme düzeni, ödül ve tazminat sistemi ve amaçlara ulaşabilme imkânlarının bulunması önemli rol oynar. Yenilikçi olarak adlandıracağımız iklim, yeni düşüncelerin söylenebildiği ve bunların danışman ve yöneticiler tarafından teşvik edildiği, karşılıklı güven ve saygının olduğu bir ortamdır. Üst yöneticiler, planların hazırlanmasında çalışanların fikirlerinden faydalanırlar. Çalışanların maddi olarak güdülenmesi de yenilikçi iklimin özelliklerindendir (Arslan, 2004: 222).

Yenilikçi iklimler, karar vermedeki paylaşımda ekip çalışmasından ve iletişimden yararlanırlar. Yenilikçi iklimler yaratıcılığı içerir, sonuç odaklıdır ve rekabetçi bir ortama sahiptir. Bu durum, etkili ve açık iletişime gerek duyar. Bu iklim tipinde risk almaya ve yaratıcılığa değer verilmektedir. Çalışanlar inisiyatif almaları yönünde cesaretlendirilir. Çalışanların birbirlerini geliştirmesi istenir ve

örgütte informal iletişim sistemi hâkimdir. Girişimci ruhlu, heyecanlı ve arzuları doğrultusunda eyleme geçmeye eğilimli çalışanların oluşturduğu iklim tipidir. Başarı güdüsü ile motive olan çalışanların, yenilikçi iklimde başarılı olma ihtimalleri yüksektir (Erol, 2014: 19-20).

1.2.3. Quinn'in Sınıflandırması

Örgütsel iklim ile örgüt teorisinin nasıl ilişkilendirilebileceği Quinn'in Yarışan Değerler Modelinde mevcuttur. Quinn'in modelinde örgütsel iklim, örgüt teorisinde dört modelle ilişkilendirilmiştir. Bu modeller insan ilişkileri, açık sistem, rasyonel amaç ve içsel süreçler modelleridir (Çağlar, 2008: 48-49).

İnsan ilişkileri modelinde bireyler arası uyum, moral ve insan kaynaklarının gelişimi vurgulanmaktadır. Açık sistem modelinde ise esneklik, büyüme ve dışsal destek vurgulanmaktadır. Rasyonel amaç modelinde vurgu, planlama, amaç belirleme, verimlilik ve etkinlik üzerinde yapılmaktadır. İçsel süreçler modelinin temel unsurları ise bilgi işleme, iletişim, istikrar ve kontroldür. Bu dört model örgütsel iklimin türünü belirleme aracı olarak geliştirilmiştir.

1.2.4. Kent ve Otte'nin Sınıflandırması

Kent ve Otte, farklı örgütsel iklime sahip işletmelerde kariyer geliştirme stratejileri belirleme ile ilgili yapmış oldukları araştırmada, öncelikle beş farklı örgütsel iklimin özelliklerini belirleyerek örgütlerde uygulanacak olan kariyer geliştirme politikasına yol göstermeye çalışmışlardır. Bu farklı örgütsel iklim çeşitleri şunlardır (Gürkan, 2006: 62):

- **Tam Otoriter İklim-Düşman İlişkiler:** Tüm kararlar üst yönetim tarafından alınır. Maaşlar, ücretler ve kârlar “kabul et-terk et” ile ilgilidir.
- **Yoğun Şekilde Otoriter İklim:** Kararlarda temsilcilerin etkisi azdır. Çok az miktarda kararlar veya metotlar çalışanlarla tartışılır. Maaşlar, ücretler ve kârlar uzlaşmayla tespit edilse de düşmanca tavırlar devam etmektedir.
- **Tipik Olarak Örgütsel İklim:** Kararlarda uygun olarak yöneticilere yetki verilir. Yöneticiler diğer yöneticilerle rekabet ederler. Yöneticiler arasında takım işinde samimi olmayan bir destek vardır. Ücretler, maaşlar ve kârlar bazı girişimlerle uzlaşılır.

- **Az Miktarda Katılımcı İklim:** Kararlar yöneticilere bırakılır. Yöneticiler arasında takım işi teşvik edilir. Ücretler, maaşlar ve kârlar birliğin başındakilerin talepleriyle belirlenir. Prosedürlerle ilgili çalışan önerileri teşvik edilir.

- **Yüksek Düzeyde Katılımcı İklim:** İşbirliği ilişkileri büyük derecede sorumluluk çalışan temsilcilerine verilmiştir. Mevcut toplam kaynaklar yönetim tarafından belirlenmiştir. Çalışan takımları bu çerçeve içinde ücret ve kârlar üzerinde kararlar verebilirler ve iş yapma metotları muhtemel olarak en düşük düzeyde tespit edilmiştir

1.3. ÖRGÜTSEL İKLİMİN BOYUTLARI

Örgütsel iklimin ölçülmesinde kullanılan veya iklimin oluşmasına katkıda bulunan bir nevi ölçek olarak nitelendirebileceğimiz unsurlar, örgütsel iklimin boyutlarıdır. Örgüte kişilik veren, örgüt üyelerini etkileyen ve örgüt üyelerinin her biri tarafından farklı biçimlerde algılanan örgütsel iklim boyutlarının neler olduğu konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Örgütsel iklim ile ilgili literatürde birçok boyut üzerinde durulmaktadır. Bu boyutlar, bir anlamda araştırmacının önem verdiği ve örgütsel iklimi etkilediğini varsaydığı etmenler olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel iklimin nesnel göstergeleri, birkaç etmene sığmayacak kadar geniş bir değişkenler dizisini kapsamaktadır. Çünkü örgütün psikolojik çevresi, sanıldığından çok daha karmaşıktır. Meyers'e göre, bir örgütün iklimi sayılamayacak kadar çok değişkenden etkilenir. İşin doğası, konumu, iş görenlerin nitelikleri, yönetim politikaları, kurallar ve yönetmelikler, değerler, liderlik biçimi ve denetimi bu değişkenlerden bazılarıdır. Bu kadar çok değişkenden etkilenen iklimin boyutları da pek çok araştırmacı tarafından farklı isimler altında ele alınmış ve incelenmiştir (Ağacık, 2011: 53).

Ertekin (1978), örgütsel iklim boyutlandırmalarındaki ortak olan noktaları belirlemenin ve genel başlıklar altında birleştirmenin, örgütsel analizlere ulaşmada daha yararlı olabileceğini belirterek çalışmasında örgütsel iklimin boyutlarını bireysel, örgütsel, çevresel özellikler olarak üç grupta toplamıştır. Bu boyutlar Tablo 1.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 1.1. Örgütsel İklimin Boyutları

Bireysel Özellikler	Örgütsel Özellikler	Çevresel Özellikler
Doyum	Örgüt yapısı	Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre
Yükselme ve ilerleme olanakları	Örgüt politikası	Çalışma koşulları (sıkıcı, hoşnut edici)
Kişiyeye verilen önem ve saygınlık	Örgütün amacı	Yönetimsel destek
Engellenme	Ödül düzeni ve ücret	Baskı
Güven duygusu	Örgütsel çatışma	Yönetimi eleştirme
Diğer örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık	Örgütle bağdaşmazlık	
Tehlikeyi göze alabilme	Çok sıkı gözetim ve denetim	
Arkadaşlık ilişkileri	Bildirişme	
	Liderlik	
	Karar verme	
	Örgütün gelişme olanakları	
	Örgütsel açıklık	
	Sorumluluk	

Kaynak: Ertekin, Y., (1978), Örgüt İklimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:174, Ankara.

Litwin ve Stringer (1968), motivasyon ve örgütsel iklim konulu çalışmalarında örgütsel iklimin boyutlarını sekiz başlık altında toplamıştır. Bu başlıklar şunlardır (Güner, 2015: 53):

- **Sorumluluk:** Kişisel sorumluluğa önem veren örgütsel iklimlerde başarı önemlidir. Başarıyı seven iş gören sorumluluk almayı da sever.
- **Dayanışma ve Arkadaşlık:** Bağlanma güdüsünü artırarak başarı güdüsünü etkiler.
- **Ödüller ve Cezalar:** Ödül bireyin başarı ve bağlanma güdüsünü artırır. Korku ve ceza ise bireyin örgütten beklentilerini azaltır.
- **Örgüt İçi Çatışmalar:** Konuşularak ve tartışılarak çözülen çatışmalar örgütsel iklimin başarısı için önemli olduğundan bilgi aktarımına neden olur.
- **Etkinlik Ölçütleri:** Yüksek düzeyde etkinlik ölçüsü başarıya neden olur.

- **Örgütü Benimseme:** Yüksek bağlanma güdüsüne sahip bireyler grup bağlılığı ve bütünlüğüne sahiptir. Bu özellik bireyler arasındaki yakın ilişki ve dayanışma kültürünü artırır.

- **Tehlike ve Tehlikeyi Göze Alma:** Tehlikeyi göze alan örgütlerde başarı güdülenmesinin olduğu görülmüştür.

- **Örgüt Yapısı:** Hiyerarşi ve iş kuralları belirginleştikçe biçimsellik artmakta ve grup içi yakın ilişkiler azaltmaktadır.

Schneider, Brief ve Guzzo örgütsel iklimin boyutlarını aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar (Schneider, vd., 1996: 9):

- **Kişilerarası İlişkilerin Doğası:** Örgüt içindeki kişisel ilişkiler, paylaşım ve güven üzerine mi yoksa çatışma ve güvensizlik üzerine mi kurulmuştur? Üretim, satış vb. fonksiyonel birimler arasındaki ilişkiler işbirliğine mi yoksa rekabete mi dayalıdır? Örgüte yeni katılanlar için destekleyici bir sosyal ortam yaratılmakta mıdır? Kişilerin iyiliği üst yönetim ve diğer çalışanlar tarafından önemsenmekte midir?

- **Hiyerarşinin Doğası:** İş ve iş ortamını etkileyen kararlar sadece üst yönetim tarafından mı yoksa bu karardan etkilenecek kişilerin katılımıyla mı verilmektedir? Örgütün niteliği takım çalışması yaklaşımıyla mı açıklanmaktadır? Yönetim ve çalışanlar arasında bazı ayrımlar söz konusu mudur?

- **İşin Doğası:** İlgi çekici, değişikliğe ve yeniliğe uygun bir iş mi, yoksa rutin, monoton ve sıkıcı bir iş mi söz konusudur? İşin yapılması için gerekli kaynaklar (malzeme, makine, bilgi vb.) örgüt tarafından sağlanmakta mıdır?

- **Destek ve Ödüller:** Amaçlar ve mükemmellik standartları tüm çalışanlar tarafından bilinmekte ve paylaşılmakta mıdır? Yapılan işin niceliği mi yoksa niteliği mi önemlidir? Belirli işe alınma ölçütleri bulunmakta mıdır? Yeni çalışanlar hangi amaçlar ve standartlar doğrultusunda eğitilmektedirler? Performans hangi ölçütlere göre değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir?

Boyutlar ne kadar değişik olursa olsun, aslında her örgüt kendi üyelerinin gereksinmelerini karşılayacak bir iklim yaratmak ve sürdürmek zorundadır. Yöneticileri buna zorlayan nedenler arasında örgütlerin büyüüp gelişmeleri, yöneticilerin profesyonelleşmesi gelir. Teknoloji de gelişmekte, çalışanların

daha çok beceri sahibi olmasını gerektirmektedir. Bunun dışında çalışanlar daha sağlıklı örgütsel koşullarda çalışmak ve daha çok doyum elde etmek için çaba göstermektedirler. Kuşkusuz bu etmenlerin tümünü etkileyen bir etmen de örgütsel değişim ve gelişimin kendisidir (Akyol, 2010: 5).

Yukarıda görüldüğü gibi farklı araştırmacılar örgütsel iklimin boyutları hakkında farklı görüşler bildirmişlerdir. Örgütsel iklimin boyutları aslında örgütsel iklimin oluşmasında belirleyici faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı araştırmacıların bu konu hakkındaki görüşlerinden bahsetmemize rağmen daha birçok farklı faktörün örgütsel iklimin boyutlarını etkilediğini söyleyebiliriz. Bundan sonraki kısımda örgütsel iklimin oluşmasını sağlayan başlıca faktörlerden örgütsel amaçlar, örgüt yapısı, örgüt çevresi, ödüllendirme, örgütsel iletişim, örgütsel değer ve normlar, yönetim tarzı ve çalışan özellikleri detaylı olarak incelenmiştir.

1.3.1. Örgütsel Amaçlar

Örgütsel amaçlar, genel ve özel amaçlar olarak ikiye ayrılabilir. Genel amaçlar örgüte göre değişmektedir. Özel işletmelerde kâr amacı genel amaç olarak öncelik taşırken, eğitim, sağlık ve benzeri kamu kurumlarında topluma hizmet, genel amaç olarak ön plandadır. Özel amaçlar ise örgütün genel amaçlarına ulaşmasında yardımcı olacak uygulamalardır (Kuyumcu, 2011: 14).

Örgütler amaçlarına, insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır. Çünkü örgüt için belirlenen misyon, amaç ve yapı başlangıçta simgesel bir anlatımdır. Bunları gerçekleştiren insanların eylemleridir. Diğer bir taraftan örgütler bireysel amaçları gerçekleştirmede aracıdır, bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanırlar (Gündüz, 2008: 16).

Örgütün misyonunun, vizyonunun ve stratejik amaçlarının açık ve anlaşılır olması çalışanların motivasyonunu ve çabalarının belirlenen amaçlara kanalize edilmesini kolaylaştırır ve yaptıkları işin neden bu kadar önemli olduğunu anlamalarına yardımcı olur. Örgüt amaçlarının çalışanlara bildirilmesi yanında bu amaçların çalışanlar tarafından anlaşılır bir şekilde ifade edilmesi gerekir. Bu da örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim yapısının oluşturulmasıyla mümkündür. Örgüt amaçlarının toplum için taşıdığı değer örgütsel iklimin oluşmasında önemli rol oynar.

Örgüt politikaları, amaçlara ulaşmada ve örgütsel iklim açısından önemlidir. Örgütlerin amaçlarına ulaşması, işgörenin örgütünü benimsemesi ve örgüt politikalarının onay görmesiyle oluşur. Örgütü tarafından belirlenen amaçları benimseyerek bu amaçlara ulaşan çalışanın motivasyonu yükselerek örgütsel iklimin pozitif olmasına katkı sağlar. Diğer taraftan örgüt amaçlarıyla uyumlu hareket etmeyen çalışan çatışma yaşayarak performansı düşecektir. Yazılı amaçlar ve planlar, hem örgüte kendi alt amaç ve planlarını oluşturma olanağı, hem de bireysel ve kolektif eylemlerin ölçüleceği ve ayarlanacağı araçlar sağlar. Amaçlar sayesinde çalışanlar, ulaşmaları gereken hedeflere varıp varamadıklarını anlarlar.

1.3.2. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı, bir örgütün tasarımı olup örgüt içindeki kişi ve işlerin gruplanmasına göre oluşan biçimsel bir model, iş rollerinin resmi dağılımı, işle ilgili faaliyetlerinin bütünleştirilmesi ve denetim yapılması için yönetsel bir araçtır. Örgüt yapısı, örgütteki birim ve pozisyonların dağılımı ile örgüt ve kişiler arasındaki sistematik ilişkiler tarafından yansıtılan örgütün kalıcı özellikleridir (Çalış ve Tokat, 2013: 106).

Örgütlerin içindeki bölümlerin ve kısımların tanımı, yönetim şekli, çalışanların iş ve görev tarifleri, yöneticilerin kontrol sahaları, yetkinin nasıl ve ne kadar devredileceği örgütlerin yapısını oluşturan unsurlardır. Örgüt yapısı, çalışanların örgütte iyi organize olmalarını ve örgütün misyonu ve vizyonu doğrultusunda hareket etmelerini sağlar. Bununla birlikte, çalışanların rol ve sorumluluklarını açık bir şekilde tanımlar. Bir örgütün yapısı eksik olduğu zaman kimin yetkili olarak karar vermesi ve kimin ne görev yapacağı konusunda tartışma meydana gelir. Günümüzde örgüt yapısı, çalışanların motivasyon ve performanslarını artırmada çok etkili olduğundan örgütsel iklimi doğrudan etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yaratıcı bir örgütsel iklim üzerinden kalite güdüsünün yaratılmasında önemli işlev görebilmesi için örgütsel yapı şu niteliklere sahip olmalıdır: Örgüt yapısı sürekli değişen şartlarda orijinal, yönlendirici bir kılavuz düşüncenin gelişimine ortam hazırlamalıdır. Örgüt yapısı, stratejik taleplere cevap verebilmeli ve çalışanların serbestçe hareket etmesine ve yeteneklerini

kullanabilmesine imkân sağlayacak esneklikte olmalıdır. Örgüt yapısı, en yüksek düzeyde yaratıcılık atmosferini ortaya çıkarmak için hiyerarşik unsurları en aza indirecek şekilde düzenlenmelidir. Örgütün ve birimlerinin boyutu, açık bir örgütsel iklim ile yöneticilerin görüş ve karizması yüz yüze iletişime imkân tanımalıdır (Hinterhuber ve Popp, 1992: 105-113).

Görüldüğü üzere örgütsel yapı ile örgütsel performans, örgütsel ilişkiler, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi faktörler arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu faktörlerin toplam bileşkesi de örgütsel iklimin oluşumunda bir temel oluşturur.

1.3.3. Örgüt Çevresi

Örgütsel iklim, örgütün kişiliği olduğundan örgüt, örgüt çalışanı ve örgüt çevresi ilişkilerin yönünü belirler. Her örgüt doğal ve sosyal bir çevrede yer alır. Örgütün çevresi, örgüt çalışanlarının çevreyi algılama ve yorumlamasına göre değişir. Örgütler, zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirir ve bu kişilikle çevrelerini etkilerler. Kişilikler, işin gerekleri, örgütün yapısı ve amaçları öyle bir biçimde etkileşir ve bir kültür oluşturur ki bu hem birey için hem de örgüt için önem taşır (Güner, 2015: 60).

Örgütün coğrafi konumu, fiziksel yerleşimi ve örgütsel büyüklüğü örgüt iklimini etkilemektedir. Nitekim sosyolojik araştırmalar iklim tiplerinin hatta tüketilen besinlerin toplumların ya da devletlerin sosyal ya da organizasyonel yapıları üzerinde ciddi etkileri olduğunu göstermiştir. Fiziksel yerleşim de örgütsel iklimi etkileyebilecektir. İş yerinin sosyal ortamlara uzaklığı, gürültü düzeyi ve örgütün fiziki yerleşimi gibi faktörler çalışanlar aracılığıyla farklı örgütsel iklimler için zemin hazırlayacaktır.

Örgüt çevresi değişken ise ve örgüt çalışanları örgütün geleceği ile ilgili hayalleri paylaşmıyorsa örgütün iklimi çevreyle uyumsuzluk gösterir. Bu durum örgüt performansını düşürür, başarı ve yükselmeyi durdurur. Örgütsel iklim ve örgüt çevresi uyum içinde olduğu zaman başarı da kaçınılmazdır. Her örgütün çevresi ile ilişkisi ve etkileşimi, örgüt çalışanlarının doyumu için önemli bir etmendir. Özellikle örgütün dış çevresinde gelişen ekonomik ve siyasi gelişmeler, devletin iş hayatıyla ilgili politikaları ve sektörde ya da küresel çaptaki rekabete yönelik gelişmeler örgütsel iklimi şekillendiren unsurlar arasında yer almaktadır.

1.3.4. Ödüllendirme

Ödüllendirme, bir örgütün ihtiyaç duyduğu kişileri hizmete alıp, kuruluştaki kalmasını sağlayarak, aynı zamanda da bu kişilerin motivasyonunu ve çabalarını artırarak, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir (Canman, 2000: 231).

Bratton (1999)'a göre; örgütlerde ödüllendirme yönetiminin üç önemli amacı bulunmaktadır (Karatepe, 2005: 123):

- Uygun çalışanın bulunması,
- Çalışanın verimliliğinin artırılması ve devam ettirilmesi,
- Çalışanın örgüt kurallarına uygunluğunun sağlanması ve devam ettirilmesidir.

Bu amaçlar doğal olarak, örgütlerde uygun bir bütçe içinde yer alan uygun bir ödül sistemi ile gerçekleşme şansına sahiptir.

Motivasyon aracı olan ödüllendirme, bir yandan örgütün verimliliğinin yükselmesini sağlarken, öte yandan çalışanların örgütten bekledikleri doyumun artırılmasını sağlar. Başarılar zamanında ödüllendirilmelidir. Yüksek performans sağlamak için iyi performansın görülüp, takdir edilip ödüllendirilmesi çok önemlidir. Çalışan kimseler, çabalarının takdir edildiğini gördükçe motive olurlar ve zor görevleri severek yaparlar. Yöneticiler, iyi performans gösterenlerin farkına varmalı ve onları hemen ya da en kısa zamanda takdir ettiğini göstermelidir. Yöneticiler, takdir edilecek ya da ödüllendirilecek işlerin neler olması gerektiğini titizlikle seçmelidir. Takdir ve olumlu geri besleme her fırsatta kullanılmalıdır. Yönetici, astlarına ceza verdiği gibi onları ödüllendirmekten kaçınmamalıdır (Gündüz, 2008: 18).

Örgüt tarafından çalışanlara doğrudan verilen ücret ve ikramiye gibi parasal ödüllerin yanında, kariyerde ilerleme imkânı, yapılan işin takdir edilmesi, çalışanların eğitimlerine önem verilmesi, karşılıklı saygı ve güvenin yaşandığı bir iş ortamının sağlanması gibi parasal olmayan ödüller de çalışanlar için önemlidir. Ödüllendirme sisteminin adil yapılması da performans ölçme sisteminin doğruluğuna inancı artırarak örgütsel iklimin olumlu yönde etkilenmesine sebep olur. Unutmamak gerekir ki, takdir ve ödüllendirme başarıyı teşvik eden en önemli öğelerden biridir ve yöneticiler bunu yerinde ve zamanında kullanmalıdırlar.

1.3.5. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için aralarında olması gereken işbirliği ve çevreyle uyum sağlamada önemli rolü olan, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarda anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Çakır, 201: 13). Örgütsel iletişim, tüm örgüt çalışanlarının eylemlerini, örgütün amaçlarını karşılayacak şekilde eşgüdümlemek, üretim ilişkilerini koordine etmek amacıyla örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletimi ve yorumudur (Demirel vd., 2011: 34-35).

Örgütlerde tüm yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi iyi bir iletişim sisteminin varlığına bağlıdır. İletişim sisteminin etkili olduğu örgütlerde planlamanın yapılması, faaliyetlerin yürütülmesi, koordinasyonun sağlanması daha kolay olacaktır. İletişim sayesinde çalışanlar birbirine bağlanmakta ve böylece örgütsel fonksiyonların işlemesi kolaylaşmaktadır. Pek çok araştırmacı, örgüt içi iletişimin çalışanların verimliliğini ile performansını geliştirdiğini ve olumlu örgütsel kazanımlar sağladığını belirtmiştir.

Örgüt içinde var olan, örgüt üyeleri tarafından kabul gören ve sağlıklı işleyen bir örgütsel iletişimin varlığı, örgütün de sağlıklı ve başarılı çalışmakta olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda, örgüt içinde kurulan etkili bir iletişim, örgütün yapısını, kültürünü, çalışanlar arasındaki ilişkileri, teknoloji kullanımını, yetki akışını, çalışanların davranışlarını ve performanslarını da etkilemekte; etkin ve açık iletişim her zaman iyi bir performansı ve örgütsel iklimi de beraberinde getirmektedir.

Çalışanların içindeki bulundukları çalışma ortamına ilişkin değerlendirmeleri, duygu ve düşünceleri örgütler için büyük önem taşımaktadır. Davranışı belirleyen işaretler, semboller ve örgütsel hikâyeler örgütsel iletişim yoluyla örgüt üyelerine aktarılır. Her kademedeki yönetim tarafından çalışanların performansları ve yürekten katkılarını işlerine aktarabilecekleri bir ortam yaratılıp yaratılmadığını gözlemlemek ve gerekli noktalarda çıktılar alabilmek daha geniş ifadeyle örgütsel iklimi yönetebilmek amacıyla örgütsel iklimi

değerlendirmeye yönelik uygulamalar örgütsel iletişim aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Karcıoğlu ve Aykanat, 2012: 426).

Örgütsel iletişim aynı zamanda örgütsel iklimi etkileyen diğer öğeler üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt içinde karar verme sürecinin etkili işlemesinde, etkili bir kontrol sistemi kurulmasında, örgüt içinde motivasyonun sağlanmasında, örgüt amaçlarına ulaşma ve etkili liderlik davranışlarının gösterilmesinde iletişim önemli rol oynar.

1.3.6. Örgütsel Değerler ve Normlar

Örgütler kendi iklimini geliştirirken bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları bulunmaktadır (Ertekin, 1978). Örgütün sahip olduğu değerler, törenler, efsaneler, sayılılar, ideolojiler, normlar ve simgeler bütünü, organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan sürekliliği olan bir sistemi oluşturur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 36).

Örgütsel normlar değerlere dayalı olarak ortaya çıkar. Bir normu iş görenlerce uygulanacak bir kural ve ölçüt niteliğine ulaştıran, kültürel değerlerdir. Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, iş görenlerin örgüt içinde nasıl davranacaklarının yollarını gösterirler (Gündüz, 2008: 20).

Bireysel düzeyde insan davranışını etkileyen değerler, örgütsel düzeyde ise örgüt kültürünü oluşturmakta ve örgütsel faaliyetlere yön vermektedir. Grup davranışı, iletişim biçimi, etkin liderlik, karar verme gibi bazı örgütsel süreçler değer yönelimlerinden etkilenmektedir. Değerler, kişilik, tutum, algı ve motivasyonu anlamak için temel oluşturmakta ve örgütsel davranışta anahtar bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla örgütsel değer sistemi ile işgörenlerin örgüte bağlılık, iş tatmini ve sonuçta örgütsel başarı düzeyi arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır (Vurgun ve Öztop, 2011: 226).

Örgütler ve yönetim açısından değerler, örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçimde değerlendirme ve yargılamada kullandıkları ölçütler olduğundan, bir bakıma örgütün genel

amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtmakta ve örgütsel yaşamda değişik biçimlerde dile getirilmektedir. Çalışkanlık, başarı, sorumluluk, eşitlik, bağımsızlık, güven, bağlılık, azim, doğruluk, cesaret, saygı, kendine güven, hoşgörü, yardımseverlik, dürüstlük, sevgi ve itaat gibi değerler doğrultusunda hareket eden çalışanlar sayesinde sağlıklı bir örgütsel iklim ortamı yakalanacaktır.

1.3.7. Yönetim Tarzı

Yönetici “başkaları vasıtası ile iş gören kişidir.” Başkalarının emeğini kullanan ve onlarla işbirliği sonucu belli amaçlara ulaşmak isteyen herkes bir yönetim faaliyetinde bulunuyor demektir (Çağlar, 2008: 20). Yönetimsel faaliyetler ve değerler, örgütün aldığı kararlar ve süreçler üzerinde doğrudan etkili olduğundan dolayı örgütsel iklim üzerinde de önemli bir etki yaratmaktadır.

Yönetim, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim aşamalarını içinde barındıran bir süreçtir. Bu nedenle yönetici, bu süreçte adil davranıp uygun kararları alabilmelidir. Örgütlenme aşamasında yanlış çalışan-iş eşleştirmesi, koordinasyon aşamasında bölümler arasında uyumun sağlanamaması ve denetim aşamasında çalışan üzerinde sık sık ve aşırı kontrolcü bir yönetim anlayışının uygulanması gibi uygulamalar örgütte çalışanları tedirgin edecek ve olumsuz bir iklimin ortaya çıkmasına sebep olacaktır.

Yöneticilerin çalışanlarla düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, karar verme davranışlarını teşvik etmeleri gibi tutumları çalışanların onlara güvenmelerini sağlayacaktır. Bu sebeple yöneticiler ve çalışanlar arasında şeffaf bir örgütsel iletişim ve çalışanların çalıştıkları örgütteki kendilerinin ve örgütlerinin kaderini tayin eden konular ve problemlerin çözümü konusunda karar alma süreçlerine katılmaları bu güvenin tesisinde önemli bir katkı sağlayarak olumlu bir örgütsel iklimin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Çalışanların karar alma sürecine en alt kademelerden itibaren katılmaları, çalışan motivasyonu, performansı ve verimliliği gibi örgütsel iklimi doğrudan etkileyen unsurlara olumlu olarak katkı sağlamaktadır. Bu açıdan yöneticilerin ya da liderlerin yönetim tarzları, çalışanların kararlara katılım sürecini

etkilemektedir. Çünkü örgüte yön veren kişi olarak yöneticinin benimsemiş olduğu tarz, otoriter, baskıcı ya da aşırı kontrolcü ise örgütsel iklim çalışanlar açısından çekilmez bir hal alırken; yöneticinin katılımcı ve çalışanlarının kararlarına saygılı olması da örgütsel iklimde olumlu atmosferin oluşmasını sağlayacaktır.

Örgütlerde kararlara ve sorumluluklara çalışanlar tarafından katılım konusunda engeller varsa, çalışan örgütüne yabancılaşmakta ve gizli tatminsizlik, sadece ücret için çalışma, işe devamsızlık, maliyetlerin yükselmesi, verimsizliğin artması, çok az çalışma ve yalnızlık duygusu gibi durumlar oluşabilmektedir (Adalı, 1986: 59). Bu gibi durumlar da örgütsel iklimde negatif bir hava ortaya çıkartır.

Likert'e göre yönetime katılma dereceleri ile yönetim tarzları arasında yakın bir ilişki vardır. Yöneticiler, Sistem-1, Sistem-4 modeline göre çalışanların katılımına farklı derecelerde yer vermektedirler. Bu ilişki aşağıda Tablo 1.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 1.2. Likert'e Göre Liderlerin Davranış Tarzları

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 İstismarcı/Otokratik	Sistem 2 Yardımsever	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Astlara Olan Güven	Astlarına güvenmez	Hizmetçi - efendi güveni	Sınırlı güven, kontrolü liderde	Tüm konularda tam güven
Astların Duyduğu Serbestlik Hissi	Astlar, iş konularını üstleriyle görüşmede kendilerini serbest hissetmez	İş konularında astlar, kendilerini fazla serbest hissetmezler	Astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler	Astlar kendilerini tam olarak serbest hisseder
Üstün Ast ile Olan İlişkisi	İş konularında astın fikrini çok az alır	Ara sıra astın fikrini sorar	Genel olarak astların fikrini alır, onlardan faydalanır	Her zaman astların fikrini alır

Kaynak: Çağlar, M.E., (2008), "Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Tablo 1.2. incelendiği zaman Sistem-1'den Sistem-4'e doğru yönetici/lider tarzları ve yöneticilerin astlarına karşı tutumları değişmektedir. Sistem-1'de

yöneticiler otoriter ve astlarının kararlarına neredeyse hiç önem vermez ve çalışanlar baskı altında iken; diğer taraftan Sistem-4'de yönetici her konuda astlarına güvenmekte, çalışanlar kendilerini serbest hissetmekte ve yöneticiler tarafında her zaman fikirleri alınarak karar alma mekanizmalarında aktif olarak yer almaktadırlar. Bu tablodan hareketle otoriter yönetim tarzlarının hâkim olduğu örgütlerde olumsuz bir örgütsel iklim ortaya çıkarken; demokratik ve katılımcı yönetim tarzlarının uygulandığı örgütlerde çalışanların motivasyonu, performansı ve algısına olumlu olarak yansıyan örgütsel iklimin oluştuğunu söyleyebiliriz.

1.3.8. Çalışanların Özellikleri

İş hayatında örgütler çalışanlarla birlikte faaliyetlerini yerine getirdiğinden çalışanların özellikleri ve davranış şekilleri örgütsel iklimin oluşumunda önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü örgütsel iklim, çalışanların zihinlerinde oluşan algının bir yansıması olarak karşımıza çıkar ve çalışanların bireysel özelliklerinden doğrudan etkilenir. Örgütsel iklim açısından çalışanların kişiliği, zekâsı, yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi gibi demografik ve sosyal özellikleri önemli etkenlerdir. Çalışanların davranışlarının niteliği, birbirleri arasındaki ilişkilerde önemli olduğu kadar, görevin yerine getirilmesinde, başarıya ulaşılmasında, uyum ve iş huzurunun sağlanmasında etkili olmaktadır.

Çalışanlar örgüt içinde grup ve iş birliği yapamama gibi durumlarda anlama ve profesyonel etkinliklere odaklanma eksikliğini gösterirler. Diğer taraftan çalışanların işlerini severek yapması, kendi aralarındaki mesleki davranışları destekler, birbirlerine yardımcı olmalarını ve meslektaşlarının profesyonel yeterliliğine saygılı olmayı sağlar. Samimiyet sayesinde çalışanlar, diğer çalışanlarla olan arkadaşlık ilişkilerinden haz alırlar. Örgüt içinde güçlü ve yakın sosyal destek ağı ve yakın arkadaşlık ilişkileri kurulur (Erol, 2014: 16).

Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme süreci içerisinde. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostları ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır. Örgütlerde çalışan uyumu önemlidir. Eğer çalışanlar uyumlu ve örgüt dışı birbirlerine zaman ayırabiliyorlarsa örgütsel iklimde arkadaşça ve samimi bir hava hâkim olur. Tam tersi olarak çalışanların eğitim, cinsiyet, inanç

vb. çalışan özellikleri ve davranışları yüzünden dolayı farklı davranışlar içinde olması örgüt içindeki ahengi bozacak, uyum sorunları ortaya çıkacak ve örgütsel iklim gergin bir hale gelecektir.

1.4. ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.4.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt, tek başlarına ihtiyaçlarını karşılayamayan insanların, bir araya gelmesiyle oluşturdukları, belirli bir ortak amaca sahip ve bu amacı gerçekleştirmek üzere maddi, manevi yetenek, güç, bilgi, beceri ve benzeri bütün kaynakları belirli bir düzene göre paylaştıkları dinamik ve açık bir sosyal birimdir (Karcıoğlu, 2001: 267). Kültür kavramının bakmak, yetiştirmek anlamında Latince *colere* veya *culture* kelimesinden geldiği kabul edilmektedir. Bir insan topluluğunu ilgilendiren bir kavram olarak kültür, toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı, bilgi sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir değerler bütünüdür (Şişman, 2011: 2).

Örgüt ve kültür kavramlarının tanımını yaptıktan sonra örgüt kültürünü tanımlamaya çalışırsak birçok araştırmacı tarafından farklı tanımların yapıldığını görürüz. Killman ve arkadaşlarına göre örgüt kültürü; örgütte paylaşılan felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların birleşimi olarak ifade edilmektedir. Deal'a göre örgüt kültürü; çalışanların dayanışması sonucunda oluşan ortak değerler ve anlamlar yoluyla örgütsel bağlılık ve verimliliğin ortaya çıkarılması olarak tanımlanmıştır (Korkmaz vd., 2013: 92).

Örgüt kültürü, örgütsel olarak ilişkili olan ve karşılıklı olarak anlaşılıp, örgüt üyeleri tarafından uyulması gereken inançlardan ve değerlerden meydana gelir. Örgüt kültürü gerekli ve arzu edilir olanı, dolayısıyla izlenmesi gereken hedefleri ve bunların izlenmesinde nasıl bir yolun tutulacağını öngörür. Aynı nedenle, yanlış, gereksiz ve arzu edilmeyeni yani izlenmemesi gereken ve başkaları tarafından önerildiği zaman karşı çıkılması gereken hedefler ile eylemleri öngörmektedir (Can vd., 2006: 128).

Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan bir grubun algı, düşünce ve davranışını belirleyen, iç bütünleşme ve dış çevreye uyumunu sağlayan kurucunun, liderin ve üst yönetimin felsefesini yansıtan ve örgüt üyelerince kabul edilip paylaşılan varsayımlar, değerler ve yorumlar bütünüdür (Demir, 2007: 17).

1.4.2. Örgütsel İklim ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Örgütsel iklim ve örgüt kültürünü birçok yazar aynı kavramlar gibi ele almıştır. Her örgüt kendi iklim ve kültürünü kendisi oluşturmaktadır. Bunu oluştururken de yasaklardan, ahlak kurallarından, davranış biçimlerinden yararlanmaktadır. Bir sistemin iklimi ya da kültürü, hem biçimsel sistemin değerlerini ve davranış şekillerini hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtmaktadır. Bir kurumun hizmet kalitesini ve örgütsel iklimini incelemek için örgütsel iklim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye bakmak gerekmektedir (Hocaniyazov, 2008: 42).

Örgüt kültürü ve örgütsel iklim kavramları temelde ortak bir amaçta birleşirler ve örgütün önemli özelliklerini belirlemeye çalışırlar. İki kavram hakkında yapılan tanımlamalar çok açık değildir. Bu kavramlar arasında yapılan en önemli ayırım, kültürün paylaşılan sayıltılar, değerler, normlar ve ideolojilerden oluşması; iklimin ise, çalışanlar tarafından paylaşılan algılar olarak tanımlanmasıdır. Yapılacak örgütsel analizlerde, örgütteki sembollere ve dile ilişkin durumlar kültür yaklaşımı; üyelerin yönetsel amaçlara ulaşmasıyla ilgili davranışları ise iklim yaklaşımı ile ele alınmalıdır (Altun, 2001: 12).

Örgütsel iklim ile örgüt kültürü kavramları arasındaki benzerlik tartışmalarının üç temel dayanağı vardır. Bu üç temel, ortak nokta şöyledir (Halis ve Uğurlu, 2008: 112):

- İlk olarak, her iki kavram da örgüt ve davranışsal özellikler üzerine odaklanmıştır ve dolayısıyla örgütsel birimlerin davranış analizi için uygun olduğunu ileri sürer.
- İkinci olarak her iki kavram çok geniş bir dizi fenomen içerir. Konular, kültürü oluşturan varsayımları ve kökleri bu varsayımlara dayanan fiili uygulamaları ve davranış kalıplarını kapsar.

- Son olarak, her iki kavram da benzer bir problemi paylaşır. Bir sistemin davranışsal karakteristiklerinin bireylerin davranışını nasıl etkilediği açıklanmaya çalışılırken; diğer taraftan da zamanla bireylerin davranışlarının örgütsel sistemin özelliklerine nasıl yön verdiği açıklanmaya çalışılmaktadır.

Örgütsel iklim, çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumun en açık göstergesidir. İklim, örgütün benimsemiş olduğu kültürü oluşturan değerler ve normların etkisiyle ortaya çıkan bir atmosferdir. Eğer çalışanlar örgüt kültürünü benimsiyorlarsa, örgütsel iklimi olumlu ve yapıcı olacaktır. Örgüt kültürünün tam olarak benimsenmediği durumlarda ise çalışanları rahatsız eden olumsuz bir iklim hâkim olacaktır

Örgüt kültürü ve örgütsel iklim kavramları bazen birbirinin yerine kullanılmasına ve benzer kavram olmalarına rağmen, bu kavramlar arasında önemli farklar vardır. Bu farklar Tablo.1.3.'de gösterilmiştir.

Tablo 1.3. Örgütsel İklim ve Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılıklar

	İKLİM	KÜLTÜR
DİSİPLİN	Psikoloji ve Sosyal Psikoloji	Antropoloji ve Sosyoloji
YÖNTEM	Alan Araştırması, Çok Yönlü İstatistik	Etnografik Teknik, Dil Analizi
SOYUTLUK SEVİYESİ	Somut	Soyut
İÇERİK	Davranış Algılanması	Sayıtlar ve İdeolojiler

Kaynak: Akyol, T., (2010), "Örgütsel İklimin Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Örgütsel iklim, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Genellikle geçicidir ve göreceli olarak daha kısa zaman aralıkları içinde daha büyük değişiklikler gösterebilir. Dolayısıyla örgütsel iklim ve iklime ait değişimler algılanabilir, görülebilir ve somuttur. Örgütsel iklime yön veren örgüt kültürü ise iklime nazaran daha soyut unsurlardan oluşur ve daha derin bir yönü vardır. Örgüt kültürünün değişimi ise iklim kadar hızlı değildir ve örgütsel iklime göre değişimi daha uzun zaman içinde gerçekleşir.

Örgütsel iklim, herhangi bir örgütteki çalışanın daha çok davranış ve tutumsal özelliklerini yansıtmakta, deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise örgütsel değerleri kapsamakta, grup üyelerine kabul edilmiş duygu ve düşünceleri sunmaktadır. Örgütsel iklim, örgüt dışı çevreden kolayca algılanıp hissedilirken, örgüt kültürünün algılanması kolay değildir. Örgüt ikliminin değişkenliğinin yanında örgüt kültürü daha kalıcı olarak kabul edilmektedir.

Örgüt kültürü değerleri ve varsayımları paylaştığı için iklim kavramını da kapsamına almaktadır. Ancak kültür ideal çevrenin varsayımları iken, örgütsel iklim, örgüt içi çevrenin maddi olmayan algılamalarıdır. Bu bağlamda, örgüt kültürü örgütsel iklime şekil vermektedir. Kavramlar arasındaki bir diğer farklılık kavramların ölçeklerinden kaynaklanmaktadır. İklim araştırmalarının çoğu kantitatif niteliğe sahip ölçeklerden yararlanarak yapılmaktadır ve karşılaştırmalı olarak bir çok örgüte uygulanabilmektedir. Ancak örgüt kültürü araştırmalarında kalitatif ölçekler tercih edilmekte ve örgütlere tek tek odaklanılmaktadır (Çakır, 2010: 26-27).

Sonuç olarak örgüt kültürü ve örgütsel iklim kavramları birbirleriyle karıştırılan, benzer yönleri olan ve birbirleriyle ilişki içinde olan kavramlar olmakla birlikte birbirlerini etkileyen farklı kavramlardır. Örgüt kültürü, örgütün özelliklerini yansıtan, algılanması zor, ölçülmesinde niteliksel değerlendirme araçları kullanılan, değerler ve normlardan oluşan, soyut ve derin bir kavramken; örgütsel iklim, örgüt kültürünün yönlendirdiği, çalışanların algıları sonucu ortaya çıkan, kısa süre içinde değişebilen ve gözlemlenebilen, kolayca hissedilen ve niceliksel araçlarla kıymetlendirilebilen örgüte ait atmosferi anlatan bir kavramdır. Kültür ve iklim kavramlarının her ikisi de örgütün insan boyutuyla ilgilienirler. Kültür ve iklim eşleştirmesinde örgütsel iklim daha çok bağımlı değişken olarak görülebilir. Örgüt kültürünün örgütsel iklimi etkilediği, onu kapsadığı ve iklime göre daha statik ve genel bir kavram olduğu aşikârdır.

1.5. ÖRGÜTSEL İKLİMİN SONUÇLARI

Örgütsel iklim, yönetim tarzı, örgüt yapısı, örgüt kültürü, ödüllendirme sistemi, iletişim ve örgütsel amaçlar gibi birçok faktörden etkilenmekte; diğer

yandan da kişilerin iş davranışlarını, işe dayalı duygu ve tutumlarını doğrudan etkilemektedir. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere örgütsel iklim, çalışanları çalışanlar da örgütsel iklimi etkilemektedir. Bu karşılıklı etkileşimin yer aldığı örgütsel iklim, çalışanlar için sağlıklı bir ortam niteliğini kazandığı durumlarda, çalışanların performansı, üretkenliği, verimliliği, yaratıcılığı ve motivasyonu üzerinde olumlu bir etkiye yol açmaktadır. Çalışmamızın bu bölümünde örgütsel iklimin örgüt çalışanları üzerindeki etkileri incelenmiştir.

1.5.1. Örgütsel İklimin Motivasyona Etkisi

Motivasyon, belirli bir eylemi yerine getirmek için bir bireyin içsel ve dışsal etkenlerden aldığı güçle, davranışlarında kararlılık göstermesini, canlanmasını ve davranışlarını yönetmesini ifade etmektedir (Barutçugil 2004:372). Diğer bir tanımlamaya göre motivasyon kavramı, kişilerin davranışlarının sıklığını, devamlılığını ve yönünü etkileyen bir güçtür ve kişilerin belirli hedeflere ulaşmak ya da belirli gereksinimlerini karşılamak için sarf ettikleri efor ve enerjiyi ifade eden davranışsal bir süreçtir (Gök, 2009: 591).

Örgütsel iklim ile motivasyon arasındaki ilişkide örgütsel iklim, hem çalışanları motive edici hem de çalışanların motivasyon düzeylerini artırıcı bir özellik taşımaktadır. Çalışanların motivasyonunda bireysel, işle ilgili içsel, yönetsel ve örgütsel koşullardan oluşan birçok faktör etkili olmaktadır. Örgütteki tüm bu faktörlerle ilgili çalışanların ortak algıları ve bunun oluşturduğu örgütsel iklim, bireyi davranmaya itecek güdülerin harekete geçirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Gök, 2009: 592).

Yöneticiler tarafından demokratik ve katılımcı bir yönetim tarzının uygulandığı, örgütsel iletişim kanallarının açık ve hızlı olduğu, ödüllendirme sisteminin zamanında ve adil olarak işlediği, otoriter ve aşırı kontrolcü örgüt yapısından uzak bir örgütsel iklim, çalışanlar üzerinde motivasyon artırıcı pozitif bir etki yaratacaktır. Pozitif örgütsel iklim içinde motive olmuş bir çalışan, kendini işine karşı daha istekli hissedecek ve performansı artacaktır.

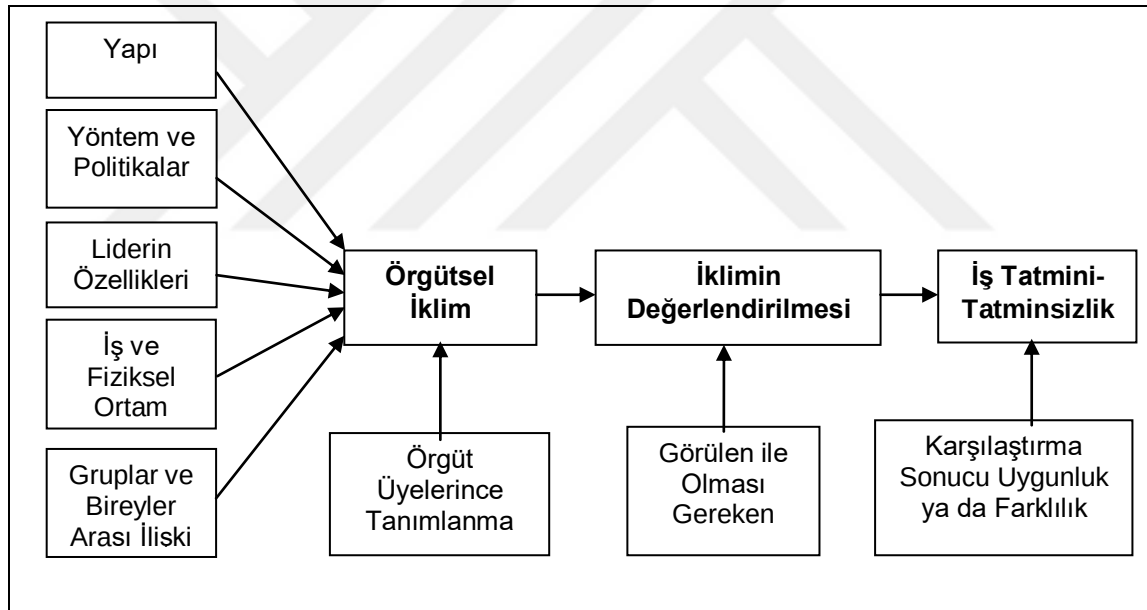
Diğer taraftan rol ve örgütsel çatışmaların sıkça yaşandığı, örgütsel iletişimde engellerin bulunduğu, çalışanların karar alma süreçlerine katılamadığı, bürokrasiye boğulmuş ve otoriter örgütsel iklim ortamlarında çalışanlardan yüksek motivasyon beklenemez. Bu sebeplerden dolayı

motivasyonu düşen çalışanların yaptıkları işe karşı kendilerini güdülemelerinde ve işlerine karşı istek duymalarında olumsuzluklar ortaya çıkacaktır. Bu olumsuzluklar da çalışanların performansını düşürecektir.

1.5.2. Örgütsel İklimin İş Tatminine Etkisi

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu vb.) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır. Bu anlamda, iş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

Örgütsel iklimin çalışanlarca olması gerekenle, mevcut durumun karşılaştırılarak değerlendirilmesi sonucunda iş tatmini ortaya çıkmaktadır. Örgütsel iklim ile iş tatmini arasındaki ilişki Şekil 1.3.'te gösterilmiştir.



Şekil 1.3. Örgütsel İklim ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Kaynak: Gündüz, H., (2008), “İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.

Örgütsel iklim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan çalışmalarda her iki kavramın benzerlikler içerdiği görülmüştür. Örgütsel iklim, örgütteki çalışanların davranışlarına etkide bulunurken, örgütsel yapı, ücret düzeni, yönetim tarzı ve çatışma gibi bazı unsurlar da örgütsel iklimin

oluşmasında etkili olmaktadır. İş tatmini ise, çalışanların meslekleri ile ilgili olarak duygusal değerlendirmeleri olup, beğenip beğenmeme şeklindeki sorulara verilen cevapları içermektedir. İş tatmini personelin duygusal tepkileridir. Dolayısıyla bu iki kavramın aynı olduğunu söylemek doğru bir yaklaşım olarak değerlendirilmemekle birlikte, birbirinden kesin çizgilerle ayırmak da oldukça güçtür (Çakır, 2010: 42).

Örgütsel ikliminin iş tatminine neden olduğu açık bir durumdur. Bu açıdan, örgütsel iklim ile iş tatminini ortaya koymaya yönelik çalışmalarda ortak ölçüm araçları kullanılarak ilişki aranmıştır. Öte yandan iş tatmini, iklimin algılanma nedeni olarak düşünülmüştür. Bir başka deyişle iş tatmininin yüksek ya da düşük olmasında iklimin ne şekilde algılandığının önemli bir rolü vardır. Örgütsel iklimin uygun olmaması durumunda iş tatminsizliği duyan bireyler işe gelmeme, işi bırakma, fiziksel ve zihinsel sağlığını kaybetme, şikâyetlerinin artması ve tükenmişlik gibi çalışan tutumları sergileyebilirler (Gürkan, 2006: 69).

Olumlu örgütsel iklim sayesinde iş tatminine ulaşan çalışanlar, yüksek morale sahip olurlar ve bu durum çalışanların performansını artırır. Ayrıca yüksek iş tatmini sayesinde çalışanların çalışma şevki artar. Çalışanların örgütlerine hissettikleri bağlılıkları artacağından devamsızlıklarında azalma olur. Çalışanlar arası işbirliği ve mevcut örgüt kural ve yönetmeliklere olan uyum artar.

1.5.3. Örgütsel İklimin Performansa Etkisi

Performans, belirlenmiş bir zaman içinde yürütülen faaliyetlerin, amaca hizmet etme derecesidir. Performans, planlanmış bir etkinliğin, amaca ulaşma göstergesidir. Performans sözcüğü, kurum açısından belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanmakta iken, birey açısından performans, hedefe ulaşma konusunda gösterilen bireysel verimlilik ve etkinlik düzeyidir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201).

Çalışan performansı ve iş yaşamının kalitesini belirleyen faktörlerin başında örgütsel iklim algısı gelir. Bilindiği gibi, Hawthorne araştırmaları bazı çalışanların yüksek performanslarına karşın, diğerlerinin düşük performansını açıklamaya çalışmıştır. Bu araştırmalar, örgütlerde insan davranışlarının bireysel, örgütsel, formel ve enformel grup, yapı ve işleyişlerinden

kaynaklandığını ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları, enformel grup oluşturmanın örgütsel iklime, dolayısıyla çalışan performansına önemli katkısının olduğunu ortaya koymuştur (Tutar ve Altınöz, 2010: 205).

Benzer şekilde örgütsel iklim ile çalışanların verimlilikleri arasında önemli bir ilişki mevcuttur. Çalışanların iş tatmini, takdir edilmelerine bağlıdır; bu da çalışanların performansları ve verimlilikleri üzerinde olumlu katkı yapmaktadır. Kuşkusuz çalışanlar örgütte bir takım istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını ve kendilerine değer verilmesini isterler. Bu istekleri ya da ihtiyaçları karşılayan örgütsel iklim, iş tatmini, moral ve motivasyon, dolayısıyla çalışan performansını artırıcı etki gösterir.

1.5.4. Örgütsel İklimin Yaratıcılığa Etkisi

Yaratıcılık, düşünceleri orjinal biçimde bir araya getirme ya da mevcut olan düşünceler arasında o güne kadar bilinmeyen veya beklenmeyen bileşimleri yapma yeteneğidir (Eren ve Gündüz, 2002: 66). Yaratıcılık en kabul gören tanımı ile her alanda yeni ve yararlı fikirlerin, ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesidir. Örgütsel yaratıcılık ise kompleks sosyal sistemlerde birlikte çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreçlerdir (Çekmecelioğlu, 2005: 25).

Örgütsel iklim, yaratıcılığın ve girişimciliğin olduğu yerdir. Örgütsel yapılar, işin niteliği, görev tanımları, yönetimin tutumu, insan kaynakları uygulamaları ve grup kültürü gibi birçok unsur iş çevresinin doğasını oluştururken, yaratıcılığı da etkiler. Yapılan birçok araştırma örgütlere rekabet avantajı sağlayan yaratıcılığın bireysel özellikler ile ilişkili olduğu kadar içinde bulunulan iş çevresi yani örgütteki hâkim iklim koşulları ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Yenilik odaklılık, amaç ve hedeflerin çalışanlarca paylaşılması, yaratıcı takımların oluşturulması, üst yönetimin yaratıcı fikirleri desteklemesi, bilgi akışı ve açık iletişim, çalışanlara işleri ile ilgili gerekli özerklik ve esnekliğin sağlanması gibi unsurları barındıran örgütsel iklimler, yaratıcılığın gelişmesine yol açar ve yeni düşüncelerin ortaya çıkmasına sebep olur.

Buna karşın, literatürde, yenilik ve yaratıcılığı engelleyen zaman ve iş baskısı, katı kurallar, aşırı bürokrasi, yetersiz ödül sistemi, yetersiz kaynak

dağıtımı, kararlara katılım ve inisiyatif kullanma desteğinin olmaması gibi unsurlardan da söz edilmektedir. Bir işletmede yenilik ve yaratıcılığı etkileyen faktörler ne ölçüde artırılır ve engelleyen unsurlar ise ne ölçüde düzeltilebilirse, işletmenin başarılı olma ve rekabet avantajı elde etme ihtimali o ölçüde yükselecektir (Akdoğan ve Kale, 2011: 167).

Örgütlerde yaratıcılığın geliştirilebilmesi için yöneticilere önemli bir rol düşmektedir. Çünkü yöneticiler, örgütsel iklimin oluşumunda çok önemli bir etkindir. Yaratıcılığın geliştirilmesi ancak yöneticinin atacağı adımlarla gerçekleşebilir. Demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı, yaratıcılığı geliştirirken, otokratik yaklaşımlar ve bürokrasi ise yaratıcılığı azaltır. Bu yüzden örgütlerde yaratıcılığın geliştirilebilmesi için yöneticinin gerekli örgütsel iklimi desteklemesi ve bu konuda istekli ve yeterince bilgili olması gerekir. Yöneticiye rağmen yaratıcı düşüncenin örgütte gelişmesi düşünülemez.

1.5.5. Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel hedefler ile özdeşleştiği, örgütsel üyeliğe değer verdiği ve örgütsel hedefleri elde etmek için sıkı çalışma niyetinde olduğu boyut üzerinde odaklanmıştır. Az miktardaki çalışma örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Teorik olarak, uygun örgütsel iklim karşılıklı olarak örgütsel bağlılığa neden olur. Şef ve müdürlerin çalışanlara danışmanlık yaptığı, karar vermek için yetki devrettiği ve yardım sağlayarak işi kolaylaştırdığı iklimlerde, çalışanlar örgüt ile kendilerini özdeşleştirerek karşılık verirler. Straus, katılımcı örgütsel iklimin sıklıkla bağlılık meydana getirme aracı olduğunu savunmuştur (Gürkan, 2006: 70).

Günümüzde değişim, neredeyse bir yaşam biçimi haline gelmiştir. İşverenlerin hızla değişen bu dünyada varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet üstünlüğü yakalayabilmek için teknolojik alt yapı ile birlikte yetenekli, yaratıcı ve örgütüne gönülden bağlı çalışanlara ihtiyacı vardır. İşverenler ve yöneticiler, çalışanlarını rakiplerine kaptırmamak ve nitelikli çalışanları elinde tutmak için uygun bir örgütsel iklim oluşturmaya ve her çalışanın iç dünyasını anlamaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle örgütsel iklim, örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, kurum içinde uygulanan politikalar, örgütün yapısı, yönetimin astlarına karşı tutumları, örgüt

içi fiziki çalışma koşulları, çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler ve ödüllendirme gibi birçok örgütsel iklim unsuru sonucunda oluşmaktadır.

Tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ortak amaç ve vizyon oluşturma çabalarının olduğu bir örgütsel iklimin, örgütsel bağlılığı artırmada olumlu sonuçlar doğurması beklenebilir. Bununla birlikte yöneticiler, çalışanların ve örgütün amaçları doğrultusunda örgütsel bağlılığı sağlayacak ve koruyacak uygulama ve programlar geliştirmelidirler.

Yüceler'in (2009: 456) Selçuk Üniversitesi'nde akademisyenler arasında yaptığı örgütsel bağlılık ve örgütsel iklim arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik araştırmasında katılımcıların işlerine ve kurumlarına karşı daha çok duygusal bağlılıklarının yoğun olduğu görülmüştür. Bu bağlamda katılımcılar işlerini ve kurumlarını sevmektedirler. Ancak araştırmadan çıkan en önemli sonuçlardan birisi katılımcıların hemen hemen yarısı için örgütsel bağlılığının düşük olarak çıkmasıdır. Araştırmacıya göre bu durumun en önemli sebebi, katılımcıların her ne kadar işlerini ve kurumlarını seviyor olsalar da örgütsel iklim hakkında çok olumlu düşünmemeleri ya da çalıştıkları kurumda kendi çalışma koşulları açısından bazı beklentilerinin karşılanamamasıdır. Bu bağlamda örgütsel iklimin örgütsel bağlılığı oluşturma ve geliştirmede etkin olduğu görülmektedir.

Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, genellikle olumlu bir örgütsel iklimin yaratılması açısından önem taşımaktadır. Bunlar, kişinin örgütün üyesi olmaktan memnuniyet duyacağı ve aidiyet duygusunu artıran faktörler olarak ifade edilebilir. Bir insan ya da bir gruba egemen olan iklim ya da atmosfer olarak tanımlanan ve morali yükselten faktörler ile örgütsel bağlılık arasında yakın bir ilişki vardır. Örneğin; olumlu alt-üst ilişkileri, göreve bağlı değişim, görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk, sahip olunan mevki, yapılan işin karmaşıklığı, örgütün büyüklüğü, tipi vb. örgütsel faktörler, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdir (Ağacık, 2011: 57).

Sosyalizasyon sürecinin örgütsel bağlılığı etkilediği Meyer ve Allen tarafından belirlenmiştir. Personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi de bu faktör grubunda incelenmektedir (Çağlar, 2008: 83).

İster çalışanları motive etmeye isterse sağlıklı bir örgütsel iklim geliştirmeye yönelik olsun, yöneticiler tarafından yürütülen uygulamalar, oluşturulan çevre ve işyeri atmosferi, çalışanların örgüte bağlılık ve motivasyon düzeylerinin yükseltilmesini mümkün kılmaktadır. Çalışanlar, yaptıkları işle ilgili koşullardan memnuniyet duydukları müddetçe daha verimli çalışmaktadırlar. Eğer örgütsel iklim, örgütsel bağlılığı artırıyor ve çalışanların motivasyonlarını yükseltiyorsa bunun sonucunda da verimlilik ve etkinlik ortaya çıkacaktır. Çalışanların organizasyona bağlılık duygusu, daha sağlıklı örgütsel iklime, yüksek morale ve motivasyona katkıda bulunan faktörlerden birisi olup, bu bağlılığın boyutu çalışanın performansına pozitif katkıda bulunacaktır.

Ancak buradan örgütüne bağlı olan her çalışanın olumlu bir örgütsel iklim algıladığı ya da olumlu örgütsel iklim algılayan her çalışanın örgütüne bağlı olduğu sonucu çıkarılamaz. Bağlılığın örgütsel iklimden daha bağımsız olan sebepleri olabilir. Nitekim zorunluluk dolayısıyla olan bağlılık ya da süreklilik bağlılığı denilen ve bireyi duygusal açıdan örgütüne bağlı tutan sebeplerin dışında gelişen örneğin bireyin çok uzun yıllar o işletmede çalışmış olması gibi nedenlerden kaynaklı bağlılık biçimleri görülebilmektedir. Bu şekilde bağlılık hisseden bireyler, işletmelerine yönelik olumlu bir iklim algılamıyor olsalar da işletmelerine bağlılık duyuyor olabilirler (Çağlar, 2008: 83).

Sonuç olarak örgütsel iklim, çalışanların örgütlerindeki değişik faktörlerin etkisiyle algılamaları sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Örgütsel iklimin oluşumuna neden olan faktörler aynı zamanda çalışanların örgütlerine bağlanmalarını ve devamsızlık yapmamalarını sağlamaktadır. Örgütsel iklimin olumlu ya da olumsuz olması örgütsel bağlılığa aynı şekilde yansımaktadır. Bu nedenle aralarında yakın bir ilişkinin olduğu görülen örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık birbirini etkileyen iki önemli kavramdır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı

Örgütlerin var olma sürecindeki en etkili faktör insandır. Onun örgütsel davranışları ise örgütün devamlılığının ya da yok oluşunun en önemli etkenlerinden biridir. Bu nedenle örgütler, çalışanların bağlılığına gereksinim duymakta ve bu bağlılığı sağlamak için de çeşitli yöntemlere başvurmaktadırlar. Bu yönüyle örgütsel bağlılık kavramı, son zamanlarda işletmelerin üzerinde önemle durduğu bir konu haline gelmiştir.

İnsanlar tek başına davranma eğilimlerine rağmen, çeşitli sebeplerle bir arada yaşamak ve topluluklar halinde bir arada çalışmak ihtiyacındadırlar. Bu nedenle tek başına yaşayan kişiler gibi davranmayıp, belirli bir amaç ve dileklerini gerçekleştirmek için yapının temel unsurlarından biri olan örgüt etrafında birleşirler (Tosun, 1987). Bu sebeptir ki örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde, kurumda kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi tavır sergilemelerinde önemli bir olgu özelliği göstermektedir (Duran ve Eren, 2005: 210).

Bununla birlikte, günümüzde hızla değişen çevre koşulları, artan rekabet, sürekli farklılaşan bireysel ihtiyaçlar gibi nedenlerle çalışanları örgütte tutmak giderek zorlaşmaktadır. Bir çalışanın yetiştikten ve ortama uyum sağladıktan sonra işten ayrılması örgüte hayli yüksek maliyetler getirmektedir. Bundan başka, toplam istihdam içinde eğitilmiş ve uzman işgücü ihtiyacının artması ve bu nitelikli işgücü arzındaki yetersizlikler de konuyu daha önemli hale getirmiştir. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması ve onların örgüte bağlanmasını etkileyecek unsurların belirlenmesi önem kazanmıştır.

Bağlılık, bir anlayış biçimi olarak toplum duygusunun olduğu her yerde var olan, toplumsal içgüdü'nün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, en yüksek

derecede bir duygudur (Balay, 2000: 14). Bağlılık, kelime olarak, "birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat" anlamlarına gelmektedir. Bunun yanında, "bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük" olarak da tanımlanmaktadır.

Türkçeye adanmışlık veya bağlılık olarak çevrilen "commitment" kavramı ifade itibariyle "herhangi bir yükümlülüğü ileriki bir tarihte yapmayı vaat ve bunu taahhüt altına alma" anlamına gelmektedir (Zangaro, 2001: 14). Literatürde "Organizational Commitment" kavramını "örgütsel bağlılık" ya da "örgütsel adanmışlık" şeklinde görmek mümkündür. Bu çalışmada "örgütsel bağlılık" kavramı benimsenmiştir.

1956'dan bu yana sürdürülen araştırmalar, örgütsel bağlılık yazınında çok sayıda ve birbirinden farklı kavramların kullanıldığını göstermektedir. Bunlardan en sık kullanılan bazıları şunlardır: Protestan iş ahlakı (güç işlerin gerçekte iyi ve kendi başına bir amaç olduğu inancı); mesleğe önem verme (bir işin veya mesleğin kişinin hayatının bütününde önemli olması); işe sarılma (bir işin kişinin günlük hayatını işgal etme derecesi); merkezi yaşam ilgisi olarak iş (bireyin iş faaliyetlerini gerçekleştirmede tercih ettiği yer); örgütsel bağlılık (bireyin örgütte kalma, onun için çaba gösterme ve örgütün amaç ve değerlerine inanması ve onları benimsemesi). Bu kavramlar gerçek anlamda birbirinden farklı kavramlardır (Balay, 2000: 15).

Örgütsel bağlılık kavramı yeni bir kavram değildir. Literatürde çok sayıda örgütsel bağlılık tanımı vardır. Bunlardan biri olarak örgütsel bağlılık, kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığının birleşik gücüdür (İnce ve Gül, 20005: 2). Örgütsel bağlılık, örgütün sahip olduğu özelliklerin ve vizyonun birey tarafından içselleştirilmesi ve kabul edilme derecesi olup çalışanların örgütte kalma kararlarına ve örgütle var olan ilişkilerine yön veren psikolojik bir durumdur (Tayfun vd., 2010: 5).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün değer ve amaçlarını kabullenmede güçlü inançlara sahip olmaları, örgütü adına beklentileri ötesinde büyük çaba göstermeleri ve örgütteki üyeliği devam ettirmede kuvvetli arzuları olmalarıdır. Başka bir deyişle örgütsel bağlılık, örgüt ile çalışanların amaçlarının bir bütünlük

ve uyum içinde olmasıdır ya da çalışanların enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteğidir (Güney, 2011: 277). Diğer yandan, örgüte bağlılık geliştirmenin çalışan davranışı açısından sonucu ise; çalışanın, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılması nedeniyle örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmaya güçlü istek duymasındır (Balcı, 2003: 28).

Örgüte bağlılık, çalışanların örgüte ve örgütsel amaçlara bağlı kalmalarını, karşılıklı etkileşim yoluyla kendilerini ifade etmelerini, örgütsel amaç ve uygulamaları kabullenmelerini, örgütsel amaç ve hedeflere gönüllüce bağlı olmayı, örgütsel amaç ve hedeflerden davranışsal olarak etkilenmeyi ve örgüte uzun zaman bağlı kalmayı içermektedir (Tamer vd., 2014: 192):

Örgütsel bağlılık,

- Bireyin örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi,
- Bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme arzusudur.

Böylece örgütsel bağlılıkta temel olarak şu faktörler üzerinde durulmaktadır: Örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanış ve bunları kabulleniş; örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve son olarak da örgütün bir üyesi olarak kalma noktasında son derece güçlü bir irade ortaya konulmasıdır (Swales, 2002: 159). Çalışanın örgüte olan bağlılığı, çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Çalışan, bağlılığını o örgütün bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyarak, örgütün yararı için yüksek seviyelerde çaba sarf ederek ya da örgüt değerlerini, vizyonunu ve hedeflerini kabullenerek gösterebilir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Baysal ve Paksoy, 1999: 7).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütteki araçsal birlikteliğini ifade eden kişisel çıkar ve amaçlara ulaşmayı hedefleyen uyum boyutu, örgütteki diğer çalışanlara yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu, kişisel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu olan içselleştirme boyutunu içeren ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini ifade eden bir kavramdır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

Örgütsel bağlılıkla ilgili diğer tanımlar şunlardır (Balay, 2000: 15-16):

- Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı,
- Bireyin belirli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli davranışlara yönelmede kişinin kendini taahhüt altına koyması,
- Kişinin belirli bir hareket tarzına bağlılığı, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı sevmeye ve ona devam etme isteği,
- Bireyle örgüt arasında meydana gelen ve katılan açısından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisi,
- Örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşme.

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler

KRİTERLER	ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR
YATIRIMLAR	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresiyle paralellik arz eder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker(1960), Sheldon(1971), Alutto, Hrebiniak ve Alonso(1973), Farrel ve Rusbult(1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devam bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan) maliyeti esas almaktadır.
DAVRANIŞLAR VE ÖZELLİKLER	Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966), Salancik (1977), O'Reilly ve Cadwell (1980), Schwenk (1986), O'Reilly ve Chatman (1986), Farnham ve Pimlt (1990), Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
ÇALIŞAN - ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli; Hall, Scheneider ve Nygren (1970), Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974), Stevens, Beyer, ve Trice (1978), Bartol (1979), Morris ve Sherman (1981), Angle ve Perry (1981), Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984), Reichers (1985), Morris, Lydka ve OCreavy (1993), Mc Donald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır.

Kaynak: İnce, M. ve Gül, H., (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, (1. Baskı), Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.

Tablo 2.1.'de görüldüğü gibi örgütsel davranışçılar bile örgütsel bağlılığı farklı şekillerde tanımlamışlardır. Dolayısıyla bağlılığın çeşitli yönlerini inceleyen sosyologların konuya biraz daha farklı bir açıdan yaklaşımlarına şaşmamak gerekir. Sosyologlar, örgütlerdeki çalışanların birbirleriyle çelişen bağlılıkları ile

çoklu rol yönelişlerini incelerken, bir örgütle yakın ilişkide bulunmanın diğer örgütlerle yakınlaşma düzeylerinin bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmektedirler. Buna rağmen sosyologların örgütsel bağlılığa bakış açıları ile psikologların bakış açıları arasında önemli bir benzerlik bulunmaktadır. Psikologlar, bağlılığın çalışanın örgütte kalmak arzusu, örgütü terk etmesiyle ve örgüt tarafından sunulan çeşitli ödüllerle ilgili olduğunu savunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 8-9).

2.1.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Yararları

Örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz. Bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Bayram, 2005: 126):

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütsel bağlılığın iyi anlaşılması bu olgunun işgörenler, örgütler ve toplumun bütününe olan etkileri açısından önem taşımaktadır. İşgörenler örgütsel bağlılık yoluyla örgüt üyeliğine ilişkin içsel ve dışsal ödüller elde edebilirler. Örgütsel açıdan yüksek bağlılık, yorgunluk, devamsızlık ve yüksek işgören devri gibi olumsuz davranışların da azalmasına yol açar. Ayrıca örgüte bağlı işgörenler, örgütün rekabetçi üstünlüğü elde etmelerini kolaylaştıracak yaratıcılık gibi ekstra rol davranışları yapmaya daha fazla eğilimlidirler (Seymen, 2008: 146).

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktörlerden biri olarak görülmektedir. Her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya

varlıklarını idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır (İnce ve Gül, 2005: 13-14).

Her organizasyon çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmak çabası içindedir. Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevlerini yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu ilişkilerinin olduğu ifade edilmektedir. Buna bağlı olarak yüksek performanslı, eğitimli bir işgörenin uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez (Şafak, 2014: 42).

Örgütsel bağlılık, örgütsel etki ve çıktılar üzerinde çok önemli bir değişken olarak görülmektedir. Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların görev ve hedefleri gerçekleştirmede daha fazla çaba sarf ettiğini göstermektedir. Bu tür çalışanların örgütte daha uzun kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir. Daha da önemlisi çalışanlar örgütlerine “*benim örgütüm*” diye sarılabilmektedirler. Özellikle Japonların giderek büyüyen yüksek verimlilikleri çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık ve sadakatle açıklanmaktadır. Düşük bağlılığı olan çalışanlar ise yeterince başarılı olamamaktadırlar. Bu tür çalışanlar işlerine kendilerini yürekten vermemekte ve kendilerini örgüt misyonuna adayamamaktadırlar (İnce ve Gül, 2005: 14).

Örgütsel bağlılık taraftarlarına göre her türlü organizasyonun amacı, değişen iş ve çevre şartlarında örgütsel bağlılık oluşturabilmektedir. Zira bugünün iş yaşamı, düşük iş güvenliği, teknoloji ve stres nedeniyle gittikçe kötüleşmektedir. Bundan dolayı yöneticiler iş güvenliği sağlamak amacıyla her zamankinden daha fazla çalışanların bağlılığını sağlamaya çalışmak zorundadırlar. Örgütsel bağlılığın, devamsızlık, iş gücü devir hızı, iş başarısı ve lider-ast ilişkileri gibi çok önemli iş ilişkili yapılarla münasebeti araştırıldıkça örgütler için çok önemli bir konu olduğu daha fazla ciddiye alınmaktadır (Gürkan, 2006: 11).

Son dönem de birçok yararının olmasına rağmen hızla değişen çevre şartlarında örgütsel bağlılığın uygunluğu ve sürekliliğine bazı araştırmacılar şüpheyile yaklaşılmaya başlamışlardır. Yapılan bazı çalışmalarda çalışanların küçülerek büyüme, yeniden yapılanma ve şirket evlilikleri gibi uygulamalar karşısında örgütsel bağlılıkla uzun süre mücadele edemeyecekleri ileri sürülmektedir. Bu gelişmeler ışığında bağlılığın gelecek dönemlerde değişime uğrayacağı ve kariyer odaklı bir yapıya kayacağı söylenebilir (Suliman ve Iles, 2000: 71).

Bu yönde yapılan araştırmalar ve elde edilen bulgular ışığında uygulamacılar ve akademisyenlerin çalışan bağlılığını nasıl ve hangi yöntemlerle kazanabilecekleri ve aynı zamanda kazanılan bağlılığın nasıl devam ettirileceği cevaplanması gereken sorular haline gelmektedir. Başarılı uygulamacılar, dinamik ve hızla değişen iş dünyasının değişen koşullarına göre politikalarını belirleyerek ve uygulamalarını bu yönde dönüştürerek örgütsel bağlılık konusundaki değişimlere ayak uydurabilirler.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Örgütsel bağlılık kavramı, mesleki bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, işe bağlılık, itaat, sadakat, yönetime bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, motivasyon gibi kavramlarla karıştırılmakta hatta çoğu zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Söz konusu kavramlar örgütsel bağlılık ile önemli benzerlikler göstermekte ancak içerik ve kapsam açısından farklılıklar arz etmektedirler. Bu nedenle örgütsel bağlılık yerine kullanılan benzer kavramlar ve bu kavramların örgütsel bağlılık kavramı ile olan ilişkisi aşağıda detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

2.2.1. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık

Tak ve Çiftçioğlu'nun aktardığına göre (2009) mesleğe bağlılık kavramını 1971 yılında Greenhaus ilk olarak tanımlamıştır. Mesleğe bağlılık, “meslekî kimliğe sahip olma, meslekî kimliğin vurgulanması, meslekî hedefler, değerler, norm ve etik ilkelere bağlılık duyulması ve geliştirilmesi” olarak kavramlaştırılmaktadır (Aktaş, 2014: 200). Mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir meslek dalında beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar

sonucunda mesleğinin yaşamında taşıdığı öneme ilişkin bir kavramdır. Birey bir meslek dalı ile özdeşleştiğinde ve kendini o mesleğe ait hissettiğinde bu bağlılık gerçekleşmiş olur (Wang ve Armstrong 2004: 378).

Bir başka tanımla mesleğe bağlılık, belirgin veya özel bir alana yönelik bireysel sadakat veya bireyin mesleği ile ilgili duygusal tepkilerdir. Mesleğe bağlılık, bir mesleğin normlarının ve amaçlarının kabul edilmesi ya da benimsenmesi olarak açıklanabilir. Mesleğe duygusal açıdan bağlılık, mesleği severek yapmak ve o meslekle özdeşleşmek anlamına gelir. Bu bağlılık bireyin mesleğinin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu anlaması sonucunda ortaya çıkar. Birey mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında, onun değerini ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır (Seymen, 2008: 143).

Mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılığın karşılaştırılması bağlamında, genellikle bu iki kavramın birbirinin karşıtı olduğu görüşü hâkimdir. Bunun nedeni, mesleğe bağlılığın daha çok çalışana yönelik, örgütsel bağlılığın ise örgüte yönelik niteliklerinin olmasıdır. Mesleğe bağlılık, çalışanın bizzat kendi memnuniyetini daha yoğun bir şekilde içeren bir kavram olduğundan, bu tür bağlılığa yönelik çalışan tarafından ayrıcalıklı davranışlar sergilenmesi olasıdır (Gündoğan, 2009: 11).

Mesleğe çok fazla önem vermeyen örgütlerde mesleki ve bürokratik çatışmalar ortaya çıkmakta ve çalışanlar iki bağlılıktan birini seçmek durumunda kalmaktadır (Wallace, 1995a: 228). Ancak bu iki tür bağlılığın her zaman birbirinin zıttı olmadığına dair araştırmalar mevcuttur. Bir örgüt içinde mesleğini icra eden çalışan, hem örgütüne hem de mesleğine karşı bağlılık duyabilir. Çalışan, mesleğinin ilkeleri ile örgütüne ait norm ve standartları bir arada harmanlayarak ortaya uyumlu bir sentez çıkartabilir ve bunu davranışlarıyla sergileyebilirse her iki bağlılığı da aynı anda hissedebilir ve herhangi birini tercih etmek zorunda kalmaz. Bu kapsamda, örgütlerde çalışanların yönlendirilmeleri için kariyer yönetimi uygulamalarının bulunmasının ve mesleklerini daha iyi yapmaları için çalışanlara eğitim verilmesinin, hem birey hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurması beklenebilir.

2.2.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık

İşe bağlılık, personelin çalışmakta olduğu işine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır. Çalışanının işe bağlılığı örgütsel bağlılıktan farklıdır. Lodahl ve Kejner (1965) işe bağlılığı, kişinin gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe yönelik tutum ve eğilimlerdir şeklinde tanımlanmıştır (İnce ve Gül, 2005: 19).

Kanungo (1981)'ya göre kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesi veya benliğinde işine verdiği önem; literatürde ise benlik bağlılığı, moral, çalışmaya katılım, çalışma rolüne bağlılık, işe psikolojik bağlılık ve temel yaşam ilgileri şeklinde tanımlanmaktadır. Yaptıkları işi özellikle, kendileri için temel yaşam ilgisi olarak kabul eden işgörenlerin, bu konuda esnek olan diğerlerine göre iş örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlandıkları anlaşılmıştır (Balay, 2000: 44).

İşe bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar için yaptıkları iş çok önemlidir ve yaptıkları işle bir bütün haline gelmişlerdir. Oysa örgütsel bağlılık hisseden bir çalışan çalıştığı örgütü dikkate alır. Onun için işine bağlılık çok önemli değildir. Sadece örgütsel bağlılık hisseden çalışan örgütüyle özdeşleşir ve ömrünün sonuna kadar örgütünde kalmak ister. Bu bakımından örgütsel bağlılık ve işe bağlılık birbirinden farklı kavramlardır. İşine bağlı olan bir çalışan işini sürdürebileceği ya da daha iyi icra edebileceği bir başka örgütte de çalışabilir (Afşar, 2011:125).

2.2.3. Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Çalışma ya da iş arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Bir kimse örgütte çalışmaya başladığında eski çalışanlar ona bir çeşit kılavuzluk yaparak, bireyin ihtiyaçlarını gidererek, onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirir (Randal ve Cote, 1991: 195).

Arkadaş bağlılığı, belli bir amaç için olacağı gibi, kendisi de başlı başına bir amaç olabilir. İnsanlar yarar sağlamak ya da sadece salt hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler. Bağlılığı yüksek olan bireyler, içten ilişki ve arkadaşlık bağlarına büyük önem verirler. İleriye dönük tasarılarla uğraşmaktan çok, insanlarla birlikte oldukları, onlarla belli şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım edebilecekleri işlerde ve ortamlarda çalışmayı severler (Ertekin, 1978: 14).

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin bireysel ve örgütsel bir takım sonuçları bulunmaktadır. Bireysel olarak, çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işe ilişkin güçlükleri yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip çalışanlar birbirlerine daha fazla yardımcı olarak, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu nedenle, arkadaş bağlılığının, çalışanları daha güçlü mesleki ve örgütsel bağlılığa götüreceğini iddia edilmektedir. Buna göre sosyal katılım, dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır.

2.2.4. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat

Sadakat genel anlamıyla, samimi ve sağlam dostluk, içten bağlılık, his ve duygularda sağlamlık, ihanet etmeme, hakikate uygunluk anlamlarına gelmektedir. Diğer yandan, sadakat bir kişinin bir “davaya” pratikte, istekli ve tam bağlılığıdır. Burada dava ile kastedilen ise; bir kuruma veya organizasyona, ideal bir olaya ya da ideal bir amaca bağlanmanın nesnesidir (Koç, 2009: 203).

Örgütsel sadakat kavramı ise; “bireyin çıkarlarından ziyade bağlı bulunduğu örgütün çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir” (Kang vd., 2007: 114). Örgütsel sadakat tıpkı örgütsel bağlılıkta olduğu gibi örgüte karşı psikolojik bir aidiyet duygusudur. Bu duygu bireyin örgütüne karşı olan hislerinin yüksek seviyede olması ve buna karşın örgütte sürekli bulunma isteği ile kendisini göstermektedir.

Bağlılık gösteren bireyler bağlılıklarını belli belirsiz veya tamamıyla gizli çıkarları olduğu için göstermektedirler. Side-bed ifadesi Becker tarafından “bireyin örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği çıkar ya da fayda” anlamında kullanılmıştır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılıkta bireysel ve örgütsel amaç birliği ve bu amaçların gerçekleştirilmesi isteği üzerine kurulu bir davranış kalıbı vardır. Ancak örgütsel sadakat duygusu yalnızca örgütün amaç ve hedeflerinin önem kazandığı, bireysel amaç ve hedeflerin, tutum ve davranışların şekillenmesinde önemli olmayan bir durumdur (Koç, 2009: 204).

Bağlılık ve sadakat arasındaki ortak nokta ise, her ikisinin de bir nesne veya organizasyona aidiyet içermesidir. Buradaki önemli ayrım, sadakatin bağlılıktan daha güçlü ve tek yönlü olmasıdır. “Bir şeye sadakat gösteren bir kişi

mutlak suretle bundan bir karşılık görmeyebilir. Bu anlamda sadakat güç ve itibarla ilişkilidir” (Zangaro, 2001: 18). Diğer yandan, örgütsel bağlılık bireyin örgütünde, kendi bireysel amaç ve hedefleri gerçekleştiği ve çıkarları karşılandığı sürece kalmasını sağlayan bir faktör iken, örgütsel sadakat koşullar ne olursa olsun bireyin örgütten ayrılmayı düşünmediği bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sadakat duygusu, bağlılık duygusuna göre daha güçlü bir duygu olarak tanımlanabilir.

Örgütsel sadakatin uzun süreli örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğu ifade edilebilir. Sadakat, bireyin örgütün amaçları ile kendini sürekli olarak özdeşleştirme istekliliğidir. Örgütsel bağlılık, akılcı gerekçeler ile davranışa dönüşürken, sadakat duygusu çoğu zaman mantıksal bir çıkarım sonucu gerçekleşmez. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık bireyin örgüte karşı olan aidiyet duygusunun mantıksal boyutu iken, örgütsel sadakat duygusunda bu mantıksal ilişkinin çoğu zaman olmadığı söylenebilir(Koç, 2009: 205). Sonuç olarak örgütsel sadakat bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve bağlılığın bir unsuru olarak değerlendirmek gerekir.

2.2.5. Örgütsel Bağlılık ve İtaat

Örgütsel bağlılığa yakın kavramlar arasında ele alabileceğimiz diğer bir kavramda itaattir. İtaat, bir otorite tarafından tek yönlü olarak verilmiş emirlere dayanan ve dışarıdan kaynaklanan bir görev duygusudur. Bağlılık ise kişisel inanç ve değerlere dayanan içten gelen bir görev duygusudur. Ancak bu iki tanımdan yola çıkarak iki kavramın birbirinin zıttı olduğu sonucuna varılmamalıdır. Aksine iki kavram birbirinin tamamlayıcısı niteliğindedir (İnce ve Gül, 2005: 23). İtaat, genellikle emir komuta zincirinin, ast üst ilişkisinin bir sonucudur. Yetkiyi elinde tutan kişi, bu yetkiye dayanarak emir verir ve emir verilen kişi de bu yetki nedeniyle uygun kabullenme davranışı sergiler.

İtaatkârlık, genel olarak bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görülmektedir. Ancak, bağlılığı itaatkârlığın kapsamında görmek mümkün değildir. Örneğin; bir mahkûm itaatkâr olabilir, fakat buradan onun hapishaneye bağlılık duyduğu sonucunu çıkarmak doğru değildir. İtaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi yaratmaktadır. Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz

kalacaktır. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına ne gibi katkılar sağlayabilecekleri konusunda düşünmemekte ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamamaktadırlar (Gündoğan, 2009: 14).

2.2.6. Örgütsel Bağlılık ve Yönetime Bağlılık

Yönetime bağlılık, kanuna, onu yapan, yayımlayan ve yürüten güce olan bağlılıktır. Çalışan, metin ve tasarıların hazırlanışına, mevcut ve gelecekteki sonuçları bakımından katılarak, bunları diğer kişilere açıklayarak, gelecek eleştirilere karşı savunarak ve bunları beklenen şekilde uygulayarak bağlılığını gösterir (Gilmer, 1968: 92-93). Yönetime bağlılığı yüksek bir kişinin, bu yönetim tarafından uygulanan bir hareket tarzına karşı bağlılığının düşük olması mümkündür (Schwenk, 1986: 299).

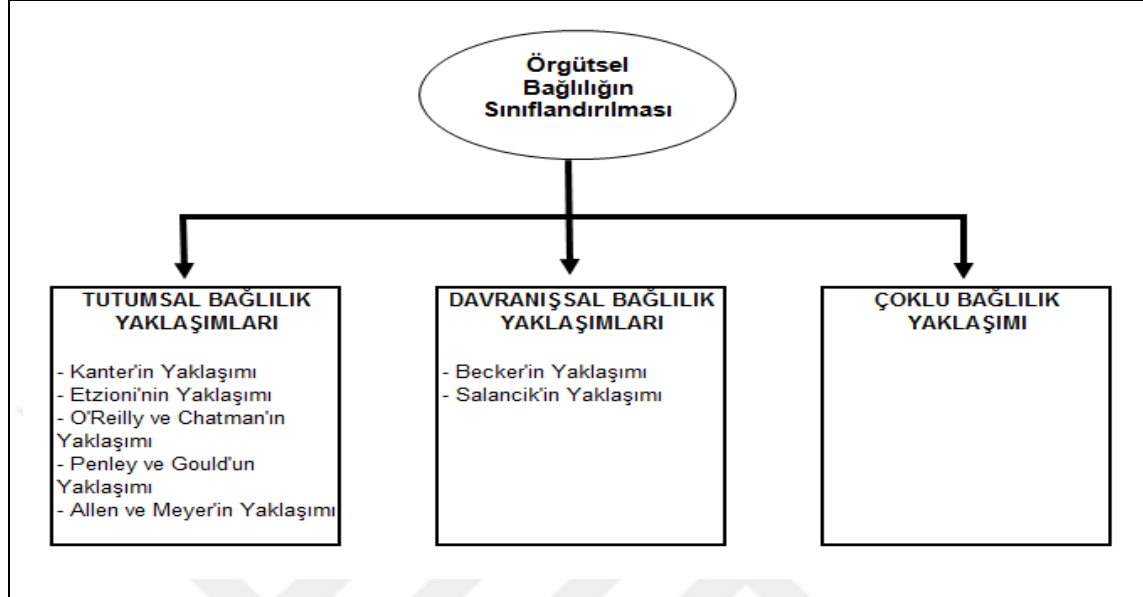
Hiyerarşide üst pozisyonları işgal eden çalışanların örgütlerine daha çok bağlılık duydukları ileri sürülmektedir. Bu durumu, üst pozisyonlara çıktıkça çalışanın örgütsel başarıdaki etkisinin görece olarak yükselmesi ve bu sebeple kişinin örgütü ve amaçlarını daha çok içselleştirmesiyle açıklamak mümkündür. Çalışanın karar sürecinde etkinliği arttıkça, örgütün başarısını kendi başarısı olarak görmektedir. Bu nedenle de üst pozisyonlara çıkıldıkça örgütü benimseme ve örgüte bağlılık artmaktadır (Gündoğan, 2009: 15).

Yönetime bağlılık gösterme eğilimindeki çalışanların, örgütsel role giderek daha çok bağlandığı, bu rol sınırları içinde hareket ettiği ve bu hareket tarzının, otoritenin daha üst pozisyonlarını bekledikleri sürece devam ettiği ortaya konulmuştur. Bu nedenle, siyasal güç kaynağına yakın makamlarda yönetime bağlılığın daha yüksek düzeyde olduğu ileri sürülmektedir. Barnard (1938) ise buna karşılık, otorite kaynağının üstlerce değil, astlarca benimsenmesine dayandığını ileri sürmektedir. Buna göre, örgütsel amaçların ve misyonun astlara açık ve onları bağlayacak şekilde aktarılması, yönetsel liderliğin en başta gelen işlevidir (Balay, 2000: 48).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık konusuna ilişkin olarak, çok sayıda araştırmacı farklı yaklaşımlarda bulunmuştur. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır.

Yapılan bu araştırmalar kapsamında Şekil 2.1. de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımı olmak üzere üç ana grupta incelenmiştir.



Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: İnce, M. ve Gül, H., (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, (1. Baskı), Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.

2.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

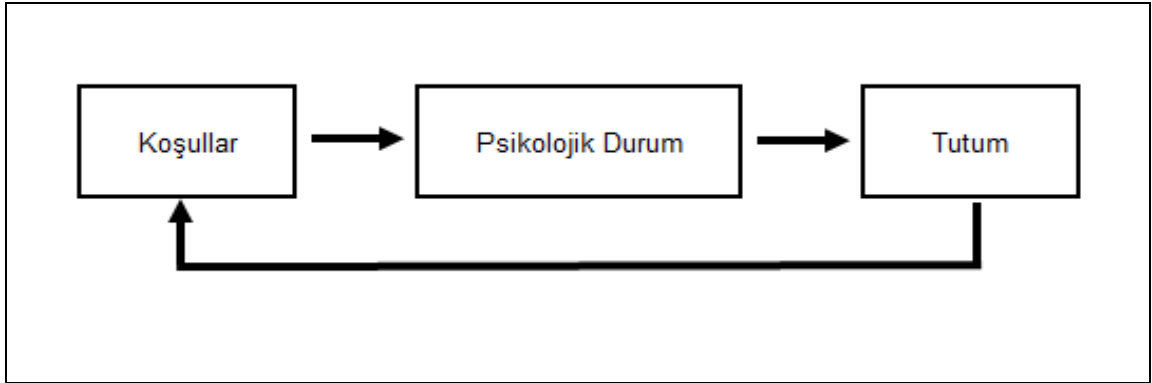
Tutum kavramı genel olarak bireyin çevresindeki herhangi bir olgu ya da nesneye ilişkin sahip olduğu tepki eğilimini ifade eder. Başka bir deyişle tutum, bireyin bir durum, olay ya da olgu karşısında ortaya koyması beklenen olası davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Bir eşya, bir tasarım, bir durum, bir olay, bir birey ya da grup tutumun konusu olabileceği gibi; mutluluk, mutsuzluk, iyi, kötü, yüce, vb. herhangi soyut bir kavram, olgu ya da durum da tutuma konu olabilir. Kısaca, bir durum, olay, nesne ya da kişi karşısında belli bir tavır ortaya koymaya, davranış göstermeye hazır olma durumu olarak bilinen tutum ile bireyin kişilik özellikleri, içinde yer aldığı toplumsal ve kültürel çevre, toplumsallaşma süreci, bilgi birikimi ve yaşam deneyimleri arasında yakın bir ilişki vardır (Onay, 2012: 52).

Örgütsel davranış araştırmacıları tarafından kullanılan tutumsal bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyeliğini

sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Mowday ve arkadaşları (1979), bu tür bir bağlılığı, bireylerin bazı manevi ödül ve çıkarlar karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisi şeklinde ifade etmektedirler (Gündoğan 2009: 42).

Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bireyin örgüt ile arasındaki ilişkiyi değerlendirmesi ve bu değerlendirmenin sonucuna bağlı olarak örgüte ilişkin oluşturduğu bakış açısını ya da duygusal yönelmeyi ifade eder. Tutumsal bağlılık, işgörenin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve işgöreni örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Bireyin örgüte ilişkin tutumları; işe devamsızlık, örgüt üyesi olarak kalma, örgüt için fedakârlık yapma gibi davranışlarını yönlendirir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 57).

Genellikle tutumsal bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilebilir. Bu bağlılığın üç önemli unsuru: örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme, örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusudur. Bir çalışanın örgütle arasındaki ilişkiye yönelik tutumları, belli davranışlarda bulunmasına veya bu davranışlara eğilimli olmasına neden olacaktır. Tutumsal bağlılık sürecini Şekil 2.2'deki gibi özetlemek mümkündür.



Şekil 2.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer, J.P., ve N.J., Allen, (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment" *Human Resources Management Review*, 1, pp. 61-89.

Örgütsel bağlılığı tutumlarla ilişkilendirerek açıklayan yaklaşımlar aşağıda ele alınmıştır.

2.3.1.1. Etizoni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı sınıflandırmayla ilgili ilk çalışmalardan birini yapan Etizoni (1961) örgütsel bağlılığı, örgüt üyelerinin örgütsel talimatlara uyumu çerçevesinde ele almıştır. Yazara göre, örgütlerin üyeleri üzerinde sahip oldukları güç ve yetkinin temeli, onların örgüte olan bağlılıklarını açıklamaktadır. Bu bağlamda en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı (zorunlu) bağlılık, ortada hesapçı-çıkara dayalı bağlılık ve en olumlu uçta pozitif-ahlaki bağlılık bulunmaktadır (Seymen, 2008:166).

- **Pozitif-Ahlaki Bağlılık:** Sembolik bir uyum yapısından meydana gelmektedir. Ahlaki bağlılık, örgütün hedeflerinin tanımlanması ve bu hedeflerin kabul edilmesi temeline dayanmaktadır. Ahlaki bağlılıkta, çalışan örgütün amaç, değer ve kurallarıyla özdeşleşmekte, örgütteki işini değerli saymakta, işini ona değer verdiği için yapmaktadır. Bu bağlılık tipi yabancılaşmış bağlılık ile birlikte iki efektif bağlılık tipinden birisini oluşturmaktadır. Yabancılaşmış bağlılıktan farkı ise buradaki bağlılık pozitif bir bağlılıktır. Ayrıca işgören örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır. Kişi, işini herhangi bir zorlama ve mecburiyet olmadan severek ve isteyerek yapmaktadır (Şafak, 2014: 53).

- **Hesapçı-Çıkara Dayalı Bağlılık:** Örgüt üyeleri ile örgüt arasındaki değiş tokuş ilişkisine dayanan, daha az yoğun bir ilişkiyi ifade eder. Bireyler bağlılık düzeylerini, gereksinimlerini karşılayacak şekilde ayarlarlar. Başka bir ifadeyle, üyelerin örgüte bağlanma nedeni, kendilerinin örgüte kattıkları ile hizmetleri karşılığında elde ettikleri ödüller arasında faydalı ve denk olarak algıladıkları bir değiş-tokuş ilişkisinin varlığıdır. Bu bağlılık, duygusal bağın ve inancın az olduğu psikolojik bir anlaşmanın gereği olarak ortaya çıkar (Kılıç, 2015: 13).

- **Negatif-Yabancılaştırıcı Bağlılık:** İşgörenler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Bu yaklaşımla örgüte bağlanma, hızlı ve etkili bir şekilde sağlanabilir. Bu bağlanma şeklini hükümlülerin hapisanedeki durumlarına benzetmek mümkündür. Hükümlüler zorla ve işledikleri suçların cezasını çekmek için orada

tutulmaktadırlar ve belli kurallara uymak zorundadırlar. Uymadıkları takdirde ise bazı yaptırımlarla karşı karşıya kalırlar. Onların örgütsel bağlılıkları, kendi istemleri dışında yasal zorunluluklar sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Otoriteye karşı isteyerek bağlılık gösterdikleri söylenemez.

Etizoni kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden üç tür gücün varlığını ortaya koymaktadır. Bu güçler şunlardır (İnce ve Gül, 2005: 34):

- **Cezalandırıcı Güç:** Örgütsel rol ve beklentilere riayet edilmediğinde uygulanacak olan cezalarla ilgilidir. Üyelerin kendilerinden beklenen ve örgütsel normlarla uyumlu olması istenilen davranışlarının, beklentilere cevap vermemesi halinde karşılaşılabilecek tepkilerle ilgili güçtür.

- **Ödüllendirici Güç:** Kişinin davranışlarının beklentilere uyumlu olması halinde ortaya çıkar. Ücret, ikramiye, prim, ücretli izin gibi ödüllerin kontrol ve dağıtımı bu güç kapsamındadır.

- **Sembolik Güç:** Kabul görme, saygı gösterilme ve prestij gibi sembolik ödüllerin kontrolü ve dağıtımına dayanır.

Etizoni, örgütte ahengin sağlanması için yukarıda açıklanan bağlılıklar kapsamında cezalandırıcı gücü yabancılaştırıcı bağlılık; ödüllendirici gücü çıkara dayalı bağlılık ve sembolik gücü ahlaki bağlılık ile ilişkilendirmiştir.

Etizoni'nin sınıflandırmasının literatürde büyük ilgi görmesine rağmen bazı eleştirel yanları da vardır. Öncelikle örgütsel bağlılığın üç boyutta incelenmesinin, örgütsel talimatlara uyulmasıyla ilişkilendirilmesi, belli ölçüde tartışma konusudur. Olumsuz duyguların beslendiği ve üyelerin psikolojik olarak bağlılık duymadıkları negatif-yabancılaştırıcı bağlılığın gerçek bir bağlılık olmadığı söylenebilir. Bağlılık, bireylerin örgütsel veya bireysel bazı unsurların etkisiyle örgütlerine olumlu yaklaşımları olarak değerlendirildiğinde, bu tür bir bağlılığa şüpheyile bakılabilir (Çakır, 2001: 51).

2.3.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman(1986), bağlılığın örgüte yönelik bir tutumu gösterdiği ve tutumların geliştirebileceği çeşitli mekanizmaların bulunduğu düşüncesine dayalı olarak çok boyutlu modellerini geliştirmişlerdir (Seymen, 2008: 168). Örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne psikolojik bağlılığı olarak değerlendiren

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı boyutta ele almıştır.

- **Uyum:** Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etmek ve belirli cezaları bertaraf etmek temelinde sergilerler.

- **Özdeşleşme:** Bu bağlılık şekli, bireyin diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurması veya ilişkiyi devam ettirmesi ile meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duymakta ve başkalarının etkisini kabul ederek doyum sağlayıcı ilişkiler kurmaktadır (Güney, 2001: 139). Birey, örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşir.

- **İçselleştirme:** Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın benimsemeye dayanan bu boyutuna ilişkin tutum ve davranışlar, bireylerin iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir (Bayram, 2005: 130).

Uyum boyutu, ödül maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılarla; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 35).

2.3.1.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter'e (1968: 500) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Örgütler, sosyal sistemler olarak belirli istek, gereksinim ve beklentilere sahiptirler. Çalışanlar bunları, örgüte karşı olumlu tutumlar benimseyerek, yani örgütü severek, uyumlu olarak ve kendilerini örgüte adanarak sağlayabilir.

Bağlılık Kanter'e göre iki farklı sistem içinde ortaya çıkar. Bunlar, sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar, sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelir (İnce ve Gül, 2005: 29). Kanter, farklı örgütsel bağlılık biçimlerinin, örgütlerin üyelerine yükledikleri farklı davranışsal gereklerin sonucu olarak ortaya çıktığını

öne sürmekte ve bağlılığı, devamlılık, kenetlenme (uyum-bağdaşım) ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç şekilde tanımlamaktadır.

- **Devamlılık Bağlılığı:** Bireylerin örgüte bağlanma nedeni, örgütün sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bireylerin örgüte girebilmek ve örgütün üyesi olarak kalabilmek için gösterdikleri fedakârlıklar ve çabalar örgütten ayrılmalarını güçleştirir. Başka bir ifadeyle devam bağlılığı, bireyin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendisini adanmasıdır. İşgörenler örgütten ayrılmanın kendilerine getireceği yüksek maliyet ve ayrılmayı güçleştirecek kişisel fedakârlıklar ve yatırımlar nedeniyle bağlılıklarını sürdürürler (Kılıç, 2015: 14).

İşgören örgütten ayrılmanın bedelini örgütte kalmanın bedelinden yüksek bulursa, yani örgütte kalmayı kârlı bulursa bağlılık gösterecektir. İşgören kendisi için kârlı olan şeylerin örgütteki üyeliğinin sürdürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanacaktır.

- **Kenetlenme (Uyum-Bağdaşım) Bağlılığı:** Örgütteki üyelerin örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlanmalarıdır. Grup üyeleri arasındaki dayanışma geliştirilerek kenetlenme bağlılığı oluşturulur. Bu tür gruplarda grup içi çekişmelere ve kıskançlıklara çok az rastlanması, grup bilinci ve grup birliğinin ise oldukça yüksek olması beklenmektedir. Bu durumda grup, dışarıdan gelen ve varlığını tehdit eden güçlere karşı gelebilecek, üyeleri arasındaki birlik ve beraberliği muhafaza edebilecek kadar güçlü olacaktır.

- **Kontrol Bağlılığı:** İşgörenlerin örgüt tarafından konulan kurallara uyması sonucunda oluşur. Burada işgörenlerin davranışlarını arzu edilen yönde şekillendirmeye yarayan örgütsel normlar söz konusudur. Öte yandan kontrol bağlılığı, ancak işgören örgütün norm ve değerlerinin uygun olduğuna inandığında ve günlük davranışlarda bunlardan etkilendiğinde vardır. Kurallara uygun davranma, örgütün amaçlarına ve değerlerine inanmakla daha etkin hale geleceğinden dolayı değer ve amaçlar, uygun davranışlar için birer yol gösterici olma işlevini yerine getirmektedir (Seymen, 2008: 171).

Kanter, yukarıda açıklanan üç bağlılık türünün birbiriyle büyük ölçüde etkileşim içinde olduğunu ileri sürmektedir. Örgütler, sıklıkla çalışanlarının bağlılığını geliştirmek için bu üç yaklaşımı da aynı anda kullanmaktadırlar. Bu

üç bağıllık türünden her biri bireyin örgütsel bağıllığını artırması açısından diğerlerinin güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Birey hem örgütün devamlılık arz etmesi için kendisini örgüte adayabilir hem de bunu sağlayabilmek için de örgüt içinde çalışan diğer bireyler ve gruplarla ilişkisini geliştirebilir. Birey bu davranışlar sonucunda ise örgütün norm ve standartlarına ters düşecek hareketleri yapmaktan kaçınacaktır.

2.3.1.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988: 43-59), Etzioni (1961)'nin örgüte katılım modelinin örgütsel bağıllığı kavramsallaştırma açısından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin literatürde yeteri kadar ilgi çekmediğini dile getirmişlerdir. Bunun nedenlerinden biri, modelin karmaşık olmasıdır. Modelde, ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki tür duygusal temelli katılım söz konusudur. Ancak, bunların birbirlerinden bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı oldukları tam olarak anlaşılamamaktadır. Bunlar birbirlerinin tersi kavramlarsa, yabancılaştırıcı katılım kavramına gerek olmayacaktır. Çünkü yabancılaştırıcı katılım, ahlaki katılım kavramının olumsuzlu olacaktır. Bu görüşten hareketle Penley ve Gould (1988), bu iki katılım şeklini birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele almaktadır.

Penley ve Gould (1988), örgütsel bağıllığın anlaşılmasında çok boyutlu bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Yazarların çalışmaları, Etzioni'nin örgütsel bağıllığı üç farklı boyutta ele aldığı çalışmasına paralellik gösterir. Etzioni gibi Penley ve Gould da örgütsel bağıllığın üç boyutunu tanımlamışlardır. Bunlar, ahlaki bağıllık, çıkarıcı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllıktır (Seymen, 2008: 172).

- **Ahlaki Bağıllık:** Ahlaki bağıllık, örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağıllık türünde kişi, kendisini örgüte vakfetmekte, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır. Çalışan ile örgüt arasında duygusal bir bağ vardır.

- **Çıkarıcı Bağıllık:** Alışveriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklемelerini esas almaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür. Çıkarıcı bağıllıkta çalışanların, çıkarları doğrultusunda elde etmek istediklerine sahip olduklarında örgütlerine bağıllık gösterdiklerini söylemek mümkündür.

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Yabancılaştırıcı bağlılık, çalışanın kendisini örgütten soyutlaması anlamına gelmektedir. Kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algısına dayanır. Yani, çalışan şimdiye kadar işi için yapmış olduğu yatırımlardan artık fayda sağlayamayacağına karar verdiği zaman ortaya çıkan ve işinden çevresel etmenler nedeniyle ayrılamaması durumudur. Böylece çalışanın örgütte mecbur olduğu için üyeliğini devam ettirdiği görülmektedir (Gürbüz, 2012: 89). Örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan bireyler, örgüt tarafından verilen ödül ve cezaların performanslarıyla orantılı olarak değil de rastgele verildiklerini düşünmektedirler.

Penley ve Gould örgütsel bağlılık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu ifade etmektedirler. Ahlaki bağlılık gösteren bir çalışanın işine aşırı düşkün olması nedeniyle fazla mesai yapması, eve iş götürmesi gibi davranışlarda bulunması; çıkarıcı bağlılık gösteren bir çalışanın kendini sevdirmesi için birtakım taktikleri uygulaması; yabancılaştırıcı bağlılık gösteren bir çalışanın ise, kariyeri üzerinde kontrolünün olmadığını düşündüğünden, kontrol eksikliği duygusunu yaşaması örnek olarak verilebilir (İnce ve Gül, 2005: 37- 38).

2.3.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli, literatürde en çok kabul gören ve kullanılan modeldir. Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmaların genellikle bu yazarlar tarafından geliştirilen üçlü bağlılık modelini esas aldıkları görülmektedir. Bundan dolayı bu çalışmada Allen ve Meyer'in üçlü bağlılık modeli detaylı olarak incelenmiştir.

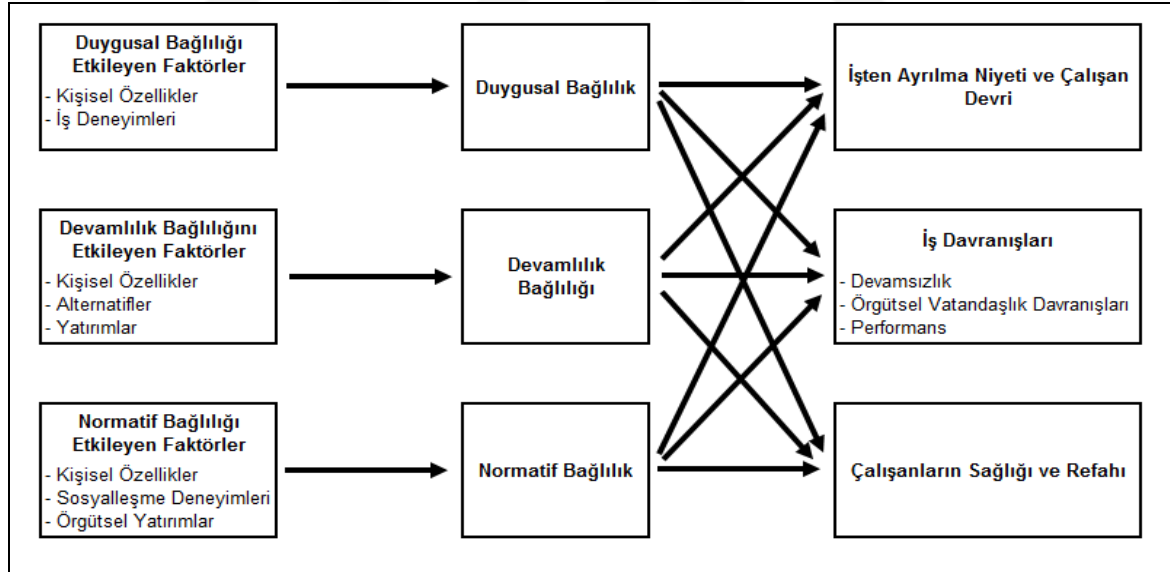
Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, bireyin örgütsel hedeflere ve değerlere inanması, onları kabul etmesi, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi ve organizasyonun sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamışlardır (Tak ve Çiftçioğlu, 2009: 102). Allen ve Meyer örgütsel bağlılık konusunda çok boyutlu kavramlaştırmalarda hem benzerlikler hem de farklılıklar olduğunu gözlemlemişler ve bundan yola çıkarak üç unsurlu bir model geliştirmişlerdir. Bu model önce sadece duygusal ve devam bağlılığını içermekteyken; yazarlar bu modele 1990 yılında orijinali Wiener ve Vardi'nin

(1980) çalışmalarına dayanan normatif bağlılık isimli üçüncü bir unsur eklemiştir. Allen ve Meyer daha sonra bağlılığın üçüncü bir boyutunu, örgütte kalma zorunluluğu duymayı ifade eden normatif bağlılığı öne sürmüşlerdir (Kılıç, 2015: 16).

Allen ve Meyer bu incelemeler sonucunda, duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini, devamlılık bağlılığının kıdem ve iş alternatifleri azlığı sebebiyle oluştuğunu, normatif bağlılığın ise, çalışanların kişisel sadakat normları ile ilişkili olduğunu belirlemişlerdir (Wasti, 2000: 401).

Örgütsel bağlılığın yukarıda bahsedilen üç boyutunda dört ortak özellik bulunmaktadır. Bu özellikler şunlardır (Gürbüz, 2012: 90):

- Psikolojik bir durumu yansıtmaları,
- Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgili olmaları,
- Birey ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermeleri,
- İşgücü devrini azaltıcı yönde etkilerinin bulunması olarak sıralamak mümkündür



Şekil 2.3. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer, J.P., D.J., Stanley, L., Herscovitz, and L., Topolnytsky, (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences" *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 20-52.

Şekil 2.3.'de görüldüğü üzere, Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın üç ana ögeye dayandığını ileri sürmektedir. Allen ve Meyer, literatüre kattıkları bu Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli'nde çalışanların modeldeki üç boyutu aynı anda, farklı derecelerde yaşayabileceğini savunmakta ve bağlılık tutumlarını daha iyi kavrayabilmek için her üç bağlılık boyutunun birlikte değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Öte yandan bu modelin, çalışanların örgütlerine duydukları bağlılığın türünü ve derecesini anlamada ve çalışanlara istenilen davranışların kazandırılmasında yöneticilere yol gösterici olduğu söylenebilir (Kaygısız, 2012: 27).

2.3.1.5.1. Duygusal Bağlılık

Literatürde en çok ele alınan ve örgütlerde en çok arzu edilen bağlılık türü olan duygusal bağlılıkta, çalışan örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmak ister. Bir başka ifadeyle duygusal bağlılıkta örgüt üyeleri örgüte kendini içtenlikle adanmıştır ve sadakatleri yüksektir. Bu boyutta bireyin örgüt amacı için çaba sarf etmesi, ihtiyacından değil kişisel istekliliğindendir. Bireyin kişisel özellikleri ve bireysel deneyimleri bu bağlılık boyutunda oldukça etkilidir (Akgül, 2014: 19).

Duygusal bağlılık alt boyutundaki ifadeler çalışanların, kendilerini örgüte ait hissetme, iş arkadaşlarıyla ve amirleri ile iyi geçinme, işletmede çalışmaktan gurur duyma düzeylerini ölçmeye yöneliktir. Bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Örgüt işgören için büyük anlam ve önem taşımakta, bireyler örgüt üyeliğine devam etmekte ve bundan mutluluk duymaktadır (Akova ve Bayhan, 2015: 792).

Duygusal bağlılık, örgütte çalışan kişilerin duygusal olarak kendi tercihleri ile örgütte kalma isteği olarak tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılık örgüt çalışanlarının örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba ve gayret sarf etmesini içermektedir. Güçlü bir duygusal bağlılık, çalışanların örgütte kalma, örgüt değerlerini ve hedeflerini kabul etmesi demektir. İşgörenler örgütte temel ihtiyaçlarını gidermek için az doyum sağlayıcı deneyimlerden çok, örgüte daha güçlü bir şekilde duygusal bağlılık oluşturmalarını sağlayıcı deneyimlere açıktırlar. Güçlü duygusal bağlılıkta örgütte devamlı çalışanlar, buna ihtiyaç duyduklarından değil bunu istedikleri

için örgütte kalmaya devam ederler ve örgütün çıkarları için büyük çaba harcarlar (Sinan ve Kavas, 2015: 844). Bundan dolayı, örgütlerde gerçekleşmesi en çok istenilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türü duygusal bağlılıktır.

Allen ve Meyer (1997: 17), duygusal bağlılığa etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- **İşin Zorluğu:** Çalışanın örgütte yaptığı işin zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması,
- **Rolün Açıklığı:** Örgütün, çalışandan neler beklediğinin açıkça ortaya konulmuş olması,
- **Amacın Açıklığı:** Çalışanların, örgütte yaptıkları görevlerin ve işlerin nedenleri konusunda açık bir fikre sahip olması,
- **Yönetimin Öneriye Açıklığı:** Üst yönetimdeki kişilerin, astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve onlara değer vermesi,
- **Arkadaş Bağlılığı:** Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması,
- **Eşitlik ve Adalet:** Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması,
- **Kişisel Önem:** Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkıları bulunduğu yönündeki duyguların güçlenmesinin teşvik edilmesi,
- **Katılım:** Çalışanın, örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması,
- **Geri Bildirim:** Çalışana, performansı ile ilgili sürekli bilgi verilmesidir.

2.3.1.5.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır. Buna göre devam bağlılığı, bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır. Devam bağlılığında, birey istese de örgütten çıkamamaktadır. Bunun sebebi, birey örgütten ayrılırsa bu onun için maliyetli olacak ve bazı zorluklarla karşılaşacaktır. İşverenleri için çalışmak zorunda olan bu kişiler kapana sıkışmış çalışanlardır. Pek çok sebepten dolayı örgütte kalırlar. Bu kişilerden bazıları başka iş bulamadıklarından ya da başka iş

bulabilecek yetenekleri olmadıklarından dolayı örgütlerini bırakmazlar (Akar, 2014: 112).

Devam bağlılığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı ve örgütlerindeki yatırımlarının avantajları nedeniyle de koşullar gerektirdiği için örgüt üyeliğini sürdürürler. Örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür.

Allen ve Meyer (1997: 18), devam bağlılığına etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- **Yeteneklerin Transferi:** Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka örgüte transfer edebilme durumu,
- **Eğitim:** Çalışanın sahip olduğu eğitimin başka bir örgüte yararlı olup olmaması,
- **Kendine Yatırım:** Çalışanın çaba ve zamanının büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olması,
- **Emeklilik Primi:** Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybetme korkusu,
- **Alternatif İş Olanakları:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda benzer ya da daha iyi bir iş bulma durumu.

Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiler bazı araştırmacılar tarafından incelenmiş ve devam bağlılığının duygusal bağlılığı artırdığı; duygusal bağlılığın ise devam bağlılığını azalttığı belirlenmiştir. Buna göre bireyleri örgüte bağlayan önemli yatırımlar, birey ile örgüt arasındaki uyumsuzluğu azaltarak yüksek düzeyde bir duygusal bağlılığa neden olabilmektedir. Alternatif iş olanaklarının bulunmamasına dayanan devam bağlılığı da duygusal bağlılık üzerinde benzer bir etkiye yol açmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalma kararlarının, alternatif iş olanaklarının azlığından veya sahip oldukları yan faydaları kaybetme korkusundan kaynaklandığını reddederek hissettikleri uyumsuzluğu giderme yoluna gidebilmekte ve bundan dolayı devam bağlılıkları azalmaktadır (Gündoğan, 2009: 51).

2.3.1.5.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılıkta birey kendisini örgütün bir üyesi olarak kalmak yükümlülüğünde hissetmektedir. Bu nedenle normatif bağlılık diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Bu farklılığın kaynağı açıklanacak olursa; normatif bağlılık, bireyin örgütte kalmayı bir zorunluluk olarak görmesi ve örgüte bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesidir. Normatif bağlılık bu yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı kayıpları hesaplamamasından dolayı da devam bağlılığından farklıdır (Ceseroğlu, 2010: 52).

Bu bağlılık türü zorunluluk unsuru içermektedir. Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel faydalar için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 42). Normatif bağlılık, bireyin kendini doğal üyesi olduğu örgüte borçlu hissetmesinden doğan bağlılıktır. Çalıştığı örgütten aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkiler, çalışanın üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesi ve örgütüne minnet duyduğu için çalışmaya devam etmesidir. Normatif bağlılığın gelişmesinde sosyal baskıların azımsanamayacak ölçüde etkisi bulunmaktadır.

Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü işgörenlerin normatif bağlılıklarını etkileyen faktörler; personelin karakteri, sosyal sınıf, statü, görev algısı, yükümlülük duygusu, psikolojik kontrat ve kabullenme olarak sıralanmaktadır (Ceseroğlu, 2010: 52). Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı, örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağlılık daha çok örgüte girmeden önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir.

Toplumlardaki bireycilik veya toplumculuk derecesi, örgütlerde işgörenlerin örgütsel kurallara uyma nedenlerini de etkilemektedir. Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde iş ve çalışma hayatına çok değer verildiğinden dolayı; işe öncelik vermek, işi sevmek, işi benimsemek, işi ciddiye almak, çalışkan olmak, işletmeye bağlılık göstermek ve özverili çalışmak gibi davranışlar işgörenlerde yükümlülük oluşturan işe yönelik davranışsal normlar ve değerlerdir (Gümüştekin ve Emet 2007: 103-106).

Türkiye’de yapılan bir araştırmada normatif bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerin sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma olduğu; işten ayrılma niyeti ile duygusal ve normatif bağlılığın negatif ilişkili, devam bağlılığının ise ilişkisiz olduğu ortaya çıkmıştır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Allen ve Meyer’e ait üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini kısaca özetlemek gerekirse; duygusal bağlılık bireylerin örgütlerine karşı güçlü istek duymalarından; devamlılık bağlılığı bireysel yatırımlar ve çıkarlara bağlanmayı gerektirdiğinden yani ihtiyaçtan; normatif bağlılık ise ahlaki ve zorunlu gerekçelerle yani kişiler bağlanması gerektiğini düşündüğünden ortaya çıkmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların daha az devamsızlık yapmaları ve daha iyi performans sergilemeleri beklenir. Ancak bu durum, örgütle arasındaki temel bağı devam bağlılığı olan çalışanlar için geçerli değildir. Bu tip çalışanlar duygusal bağlılıklarından ötürü değil; aksi durumda çok yüksek maliyetlere katlanmak zorunda kalacaklarından ötürü örgüte bağlıdırlar. Her şey bir tarafa bu kişilerin örgüte katkıda bulunmak gibi yüksek bir istekleri de yoktur. Normatif bağlılık ise kişiyi doğru davranışı yapmaya sevk ettiğinden dolayı iş performansı, görev algısı, normlar, sosyal baskı, işe sarılma zorunluluğu gibi etkenlerle pozitif ilişki içerisindedir.

2.3.1.6. Wiener’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

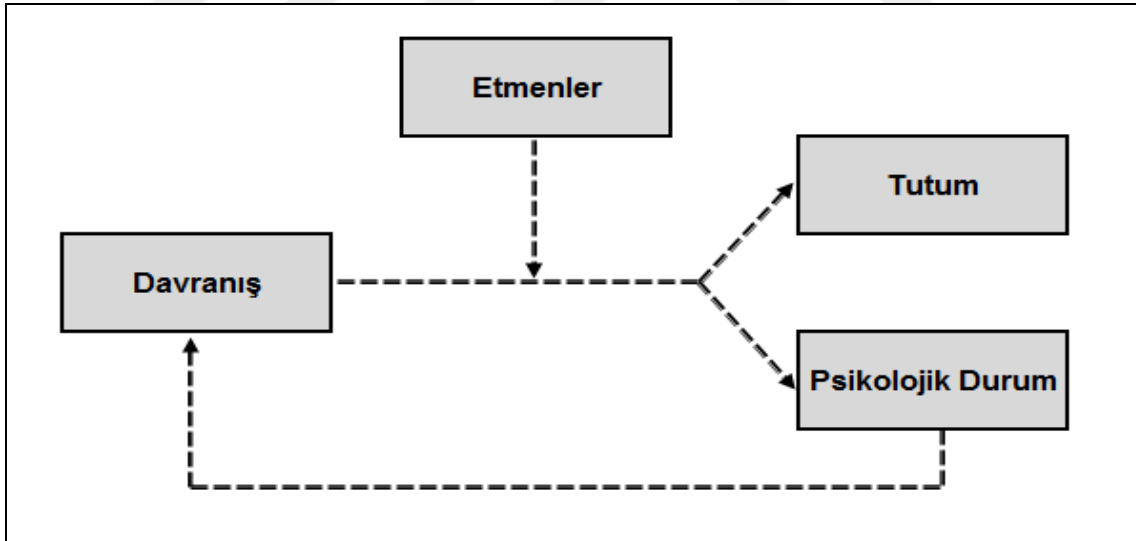
Wiener, (1982) örgütsel bağlılığı araçsal bağlılık ve normatif-moral bağlılık ayırımına dayandıran kuramsal modelin kurucusudur. Onun değerlemesine göre araçsal bağlılık, bireyin faydasıyla ilgiliyken; normatif- moral bağlılık ise değer ve moral temeline dayanır.

- **Araçsal Bağlılık:** Çalışan bireyin örgütüne karşı hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade eder ve araçsal güdüleyici eylemler, çalışanın kendisine yönelimlidir. Çalışan ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan araçsal bağlılıkta örgüt, çalışanın bazı güdülerini doyururken çalışandan da örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Çalışanın örgüte yaptığı katkı ile elde ettiği yarar bir dereceye kadar dengede veya lehine olduğu sürece çalışan, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyabilmektedir (Balay, 2000: 20).

- **Normatif-Moral Bağlılık:** Bu bağlılık, amaç ve değerler ilişkisinde bir kimsenin, rolüne ve örgütüne araçsal bir değerden tamamen ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, örgütsel özdeşleme olarak da değerlendirilmektedir. Bağlılığın normatif bir süreç olarak düşünüldüğü yaklaşımda, örgütlerde bireysel davranışın, kişisel moral standartlar gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanabileceği ileri sürülmektedir (Wiener, 1982: 418).

2.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını incelemişlerdir. Bu kavram, bağlılığın dışa vurumu olarak ele alınmaktadır. Davranışsal bağlılık, çalışanların geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir (Gürbüz,2012: 98). Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır.



Şekil 2.4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer, J.P., ve N.J., Allen, (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment" *Human Resources Management Review*, 1, pp. 61-89.

Davranışsal bağlılık süreci Şekil 2.4.'de özetlenmiştir. Buna göre, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte

ve bir süre sonra da sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe de, söz konusu davranışa uygun tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını arttırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Meyer ve Allen'e (1997) göre davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıkları ile ilgili bir kavramdır. Bu yazarlara göre, davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belirli bir faaliyete bağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, örgütten ziyade bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir (Gündoğan, 2009: 55).

Davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık yaklaşımları arasında örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlılık ve örgütte üyeliklerini devam ettirmek açısından benzerlikler bulunduğu söylenebilir. Davranışsal bağlılık yaklaşımları ile tutumsal bağlılık yaklaşımları arasında görülen en temel fark ise; tutumsal bağlılık yaklaşımlarının bireysel hedef ve değerlerle, örgütsel hedef ve değerlerin uyumuna dayanırken; davranışsal bağlılık yaklaşımlarının çalışanların örgüt üyeliklerini devam ettirme için nasıl çaba sarf etmesi ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili sürece dayalı olmasıdır (Gürbüz, 2012: 99).

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda araştırmalar yapan Becker ve Salancik'in yaklaşımları aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşım, örgütsel bağlılık konusunda ilk çalışmayı yapan Becker (1960) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker'in yaklaşımı, literatürde Yan Bahis Kuramı olarak adlandırılmış ve bağlılığın davranışsal yönü üzerine odaklanmıştır (Gündoğan, 2009: 56).

Yan-bahis teorisinde, çalışan örgüte zaman, enerji, bilgi ve yeteneğini yatırarak bir yan bahisle girmektedir. Çalışan, girdiği bu bahis karşılığında örgütten bazı kazançlar elde etmektedir. Ancak, çalışanın bu kazançları elde etmesi, örgüte yatırmış olduğu değerleri (zaman, enerji, bilgi, eğitim, yetenek vb.) tutarlı bir şekilde sürdürmesine bağlıdır. Diğer bir ifade ile çalışan örgütten ayrıldığında elde ettiği kazançlarını kaybedeceğini bildiği için örgüte bağlılık

göstermektedir (Güçlü, 2006: 13). Bu bakış açısından bağlılık, bireylerin yatırımlarının sonucu olarak örgütte kalma niyetlerinin yansımalarıyla örgütle aralarında bir bağın kurulma derecesidir. Yan bahisler bireyin örgüte yaptığı yatırımları ve elde ettiği kazanımlarıdır.

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir. Bunlar:

- **Toplumsal beklentiler:** Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.
- **Bürokratik düzenlemeler:** Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.
- **Sosyal etkileşimler:** Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.
- **Sosyal Roller:** Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır (Çelebi, 2009: 131-132).

Meyer ve Schoorman'a (1992: 671-684) göre, bu tür bağlılığın temelinde, ekonomik nedenler yer almakta ve kişi, örgütten ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin maliyeti fazla olduğu için örgütüne bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik maliyetlerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınılmaktadır.

2.3.2.2.Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımına göre bağlılık, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Gündoğan, 2009: 58). Bu yaklaşımda Becker'in yaklaşımında olduğu gibi birey, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir. Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bireyin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman birey, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir (İnce ve Gül, 2005: 53).

Salancik için örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur. Salancik'e göre bağlılık, bireyin davranışlarına bağlanması sonucu doğar. Burada bahsedilen bağlılık, bireyin belli bir davranışla özdeşleşmesi şeklindedir. Üç farklı özellik, bireyi davranışlarına bağlı kılar. Bunlar, davranışın görünürlük, değişmezlik ve isteğe bağlı oluş özelliğidir. Üç özelliği kullanarak birey, davranışlarına daha çok veya daha az bağımlı olabilir (Çelebi, 2009: 134).

Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranış devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gül, 2003: 109).

2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

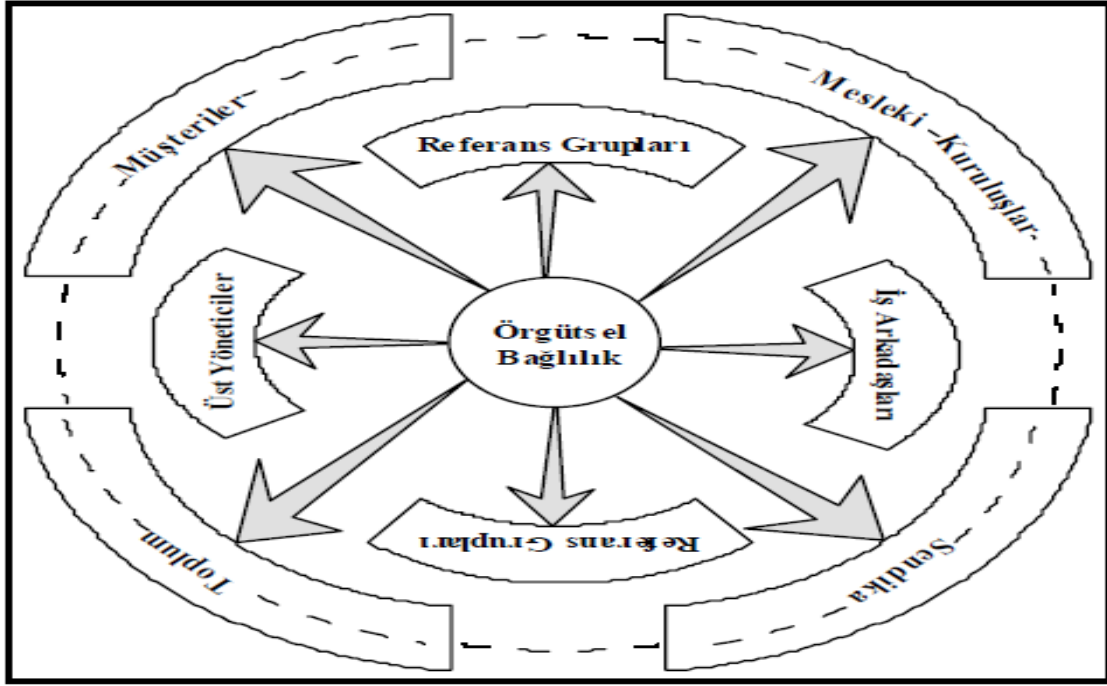
Reichers, örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlara "çoklu bağlılık" yaklaşımını eklemiştir. Reichers'e göre, mevcut evrensel tanımlar, örgütsel bağlılığı açıklamada yetersiz kalmaktadır. Örgüt yapısına ilişkin makro yaklaşımların yanı sıra, referans grupları ve rol teorisi üzerine olan araştırmalar daha anlamlı ve daha uygun olacaktır (Cengiz, 2001: 43).

Reichers (1985) örgütlerin farklılaşmamış bir bütün olmadığını, aksine her birinin farklı amaç ve değerler setine sahip olduğu koalisyonları içerdiğini

belirtmektedir. Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurlardan hareketle, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000: 24-26).

Örgüt teorisyenleri örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaç dizileri üzerinde yoğun olarak çalışmış, ancak örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir (Reichers,1985: 469-470). Oysa örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları, kişilerin çoklu bağlılıklarının odağını oluşturmaktadır (Cengiz, 2001, s.43).

Şekil 2.5.'de bireyin çoklu bağlılığına etki eden örgüt içi ve örgüt dışı gruplar gösterilmiştir.



Şekil 2.5. Çoklu Bağlılık Modeli

Kaynak: Reichers, A.E., (1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment," *Academy of Management Review*, 10(3), pp. 465-476.

Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgüt ile ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli

gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur.

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Bu nedenle, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı, kaliteli ürünlerin uygun bir fiyatla piyasaya sunulması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı ise örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers,1985: 467).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bireyin gerçekte bağlı olduğu unsur veya unsurları bulmaya çalışır. Örgüt, tek başına bireyin bağlılık duyduğu şey olamaz. Örgütü oluşturan takımlar, hissedarlar, kamuoyu ve birçok grup bağlılığın kaynağının oluşturabilir. Örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar ister tutumsal ister davranışsal olsun her biri kendi koşulları içinde kabul görmektedir. Bağlılıkla ilgili çalışmalarda her yaklaşımı göz önünde bulundurmak faydalı olacaktır (Çelebi, 2009:150-151).

Sonuç olarak çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsur ya da gruplara ait bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır.

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Birçok çalışan davranışının nedenini oluşturan örgütsel bağlılık kavramının kendisi de çok sayıda faktörden etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çok farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri dört ana gruba ayıran araştırmacılardan Salancik (1977), bu faktörleri görünürlük, açıklık, davranışların geriye döndürülemezliği ve bizi davranışlarımıza bağlayan irade olarak belirlerken; Schwenk (1986) geçmiş iş yaşantıları ve tecrübeleri, kişisel-demografik faktörler, örgütsel-görevsel faktörler ve durumsal faktörler adı altında incelemiştir. Mowday ve arkadaşları (1982) ise, bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel özellikler, iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler olarak gruplandırmıştır (Gündoğan, 2009: 17).

Bu çalışmada, literatürdeki kullanıma uygun olarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç ana grupta ve Northcraft ve Neale'in (1990) çalışmasındaki gruplandırmaya benzer bir şekilde ele alınmıştır.

Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1. İş beklentileri 2. Psikolojik sözleşme 3. Kişisel özellikler	1. İşin niteliği ve önemi 2. Yönetim 3. Ücret 4. Gözetim 5. Örgütsel kültür 6. Örgütsel adalet 7. Örgütsel ödüller 8. Takım çalışması 9. Örgütün bulunduğu sektörün durumu	1. Yeni iş olanakları 2. Profesyonellik 3. İşsizlik oranı 4. Ülkenin sosyo-ekonomik durumu 5. Sektörün durumu

Kaynak: Northcraft, G.B. ve Neale, M.A., (1990), Organizational Behavior Management Challenge, The Dryden Pres., USA.

2.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı hangi kişisel faktörlerin nasıl ve ne yönde etkilediği sorusu yapılan birçok araştırmaya konu olmuştur. Söz konusu faktörler bireylerin özelliklerinden kaynaklanmakta ve yine bağlılığı hisseden olarak bireyleri doğrudan etkilemektedir. Bireylerin bağlılığını hangi kişisel faktörlerin etkilendiğini bilmek, örgütler için önemli bir bilgi kaynağı olacaktır. Bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bazıları; cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi, medeni durum ve istihdam durumudur (Bayraktaroğlu, vd. 2014: 109).

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler kapsamında iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler başlıkları incelenmiştir.

2.4.1.1. İş Beklentileri

Bireyin çalışma amacı, bireysel ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmektir ve yapacağı işin bu ihtiyaç ve hedefleri gerçekleştirmede bir araç olup olmayacağı konusunda beklentileri bulunmaktadır. İşgücü ve pazar şartları içinde çalışan ile örgüt arasında imzalanan sözleşme örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Bu ilişkide örgütler, çoğu zaman bireyler açısından kişisel amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç niteliğindedir. Dolayısıyla örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu

amaçlara hizmet edebilme yetenek ve kapasitesi örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Uzun süreli bir sözleşme, iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşımaktadır ve bu da örgütün değerlerini paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirmektedir (Gündoğan, 2009: 19).

İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulmuş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler, birbirleriyle uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu etkilenecektir (Cohen, 1992: 541). Bir çalışanın işe başlarken taşıdığı bağlılık seviyesi kişisel bir faktördür. Çalışanın bir örgüte bağlı kalma eğilimi, onun uzun yıllar o örgütte kalması için önemlidir. Bu tip kişiler örgütte daha çok sorumluluk alma ve örgüte katkıda bulunma eğilimini de taşırlar (Eren, 1993: 85).

İş beklentisi konusunda, bu beklenti içinde olan birey ve bu beklentiyi karşılayacak olan örgütler üzerine sorumluluklar düşmektedir. İş beklentisi içindeki bireyin beklemekte olduğu işin gereksinimlerine göre uygun donanımda olması gerekir. Bu beklentiyi karşılayamayacak donanımdaki bir çalışan işe başladıktan sonraki süreçte gerekli performansı sergileyemeyeceği için örgüt içinde işiyle ilgili sıkıntılar yaşayabilir.

Diğer taraftan örgütlerin insan kaynakları departmanlarının üzerine düşen görev ise, işe alımlarda "doğru işe doğru insan" politikasıyla hareket etmektir. İşe alım sürecinde bu politika doğrultusunda çalışacak bireyler seçilmeli; daha baştan bu bireylerin ilerleyen kariyer dönemlerinde hangi rolleri alabileceği, hangi kariyer patikalarından geçebileceği, alabilecekleri eğitim veya mesleki gelişim programları gibi kariyer yönetimi ile ilgili konular çalışana belirtilmeli ve bu bir sözleşme ile kayıt altına alınmalıdır.

Çalışan ve örgüt arasındaki beklentilerin doğru tespit edilip ve bu yönde doğru kararın alınması, ilerleyen süreçte çalışanın örgütsel bağlılığına olumlu olarak yansıyacaktır. Aksi takdirde hak ettiği halde örgütünde istediği pozisyona ulaşamayan ve örgüt tarafından beklentilerinin karşılanmadığını düşünen çalışanın örgütsel bağlılığı azalacaktır. Azalan bağlılığın çalışanın örgütünden ayrılmasına dönüşmesiyle birlikte bu durum örgüt insan kaynakları açısından bir kayıp olacaktır.

2.4.1.2. Psikolojik Sözleşme

Çalışan ile örgüt arasında temelde iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve biçimsel sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir (İnce ve Gül, 2005: 60).

Birey örgüte girerken, örgüte sağlayacağı yararlar karşısında örgütün de bireyin gereksinimlerini karşılamaya yönelik teşvikleri ve olanakları ortaya koyacağı beklentisi taşımaktadır. Bu beklenti sonucunda, birey ve örgüt arasında psikolojik sözleşme ortaya çıkmaktadır. Eğer bu çift taraflı değer alışverişi düzgün bir şekilde devam ederse, birey örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarını sürdürmekte ve yüksek tatmin duygusuyla işe yapacağı devamsızlıklardan veya işten ayrılma düşüncesinden uzaklaşmaktadır. Eğer bu sözleşmeye uyulmaz ve sözleşme ihlal edilirse örgütlerde çalışanların, örgüte karşı duydukları bağlılık duygusu azalmaktadır (Özler ve Ünver, 2012: 328).

Hızla değişen iş ilişkilerinde işgörenlerin bağlılığını sağlamanın yolu, karşılıklı iş ilişkilerinde, işgörenin psikolojik sözleşmesinde aranmaya başlanmıştır. Psikolojik sözleşme, bu gün ve yarın iş görenin güçlendirilmesi imkânını sunmalıdır. Örgütler işgörenleriyle örgütsel gücü ve karar verme faaliyetlerini daha çok paylaşmak ihtiyacındadır. İşgörenlere sunulan kararlara katılım, kariyerinin ilerletilmesi ve güçlendirme gibi faaliyetlerin karşılığında işgörenin bağlılığı arzulanmaktadır (Karcıoğlu ve Türker, 2009: 129).

İşgörenler açısından kuvvetli bir psikolojik sözleşmenin oluşturulması ve yürütülebilmesi değişik faktörlere bağlıdır. Bu faktörler; kariyer gelişimine imkân tanınması, işin özelliği (ilgi çekici, çeşitlendirilmiş olması), mali açıdan ödüllerin sağlanması, işbirliği temeline dayandırılan güzel bir çalışma ortamının varlığı, başarılı bir şekilde işin gerçekleştirilebilmesi için kişisel desteğin varlığı ve özel hayata gösterilen saygıdır (Arslan ve Ulaş, 2004: 103).

Sonuç olarak her iki tarafın da kazançlı çıktığı başarılı bir psikolojik sözleşme, çalışanın işe ve örgüte bağlılığını artıran, yüksek iş tatmini ve verimlilik artışı sağlayan olumlu sonuçları da beraberinde getirecektir.

2.4.1.3. Kişisel Özellikler

Bireyleri diğerinden ayıran ve bireysel farklılıkların ortaya çıkmasına neden olan değişkenler kişisel özellikleri meydana getirmektedir. Bu bölümde örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özelliklerden yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum ve kıdem (örgütte çalışma süresi) gibi değişkenler incelenmiştir.

- **Cinsiyet:** Cinsiyetin bağlılıkla ilişkisi hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Önceleri bu araştırmalar daha çok erkek çalışanlar üzerinde yoğunlaşmış olmakla birlikte, çalışan kadın sayısındaki artış, kadınlarla ilgili araştırmaların sayısının da hızla artmasına yol açmıştır (Gündoğan, 2009: 22).

Eren (1993: 268), yapılan araştırmalarda kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlı olduklarının saptandığını; iş yaşamının, daha çok ev işleri için yaratılmış olan kadınlara ağır gelmesi nedeniyle kadınlarda işe gelmeme ve işi terk etme olgularına daha sık rastlandığını belirtmektedir.

Bununla birlikte günümüz modern iş yaşamının getirdiği toplumsal ve kültürel yapıdaki yeni anlayış biçimleri, kadınların iş yaşamındaki etkinliklerini ve girişimciliklerini önemli boyutta etkilemiş olup cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tartışmalı bir noktaya getirmiştir.

Kadın çalışanların yüksek bağlılık gösterdiğini savunanlar nedenlerini şöyle ifade etmiştir (Akgül, 2014: 22):

- Kadın çalışanlar daha istikrarlı çalışırlar. Çünkü kadınlar, işlerini ve çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmekten hoşlanmadıklarını ileri sürmüşlerdir.
- Kadın çalışanlar, bulundukları pozisyona gelebilmek için erkeklere göre daha çok engelle karşılaşmış, daha çok çaba sarf etmiş ve zaman harcamıştır. Bu durum güdülenmeyi ve örgütsel bağlılığı arttırmıştır.

Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler ise şunlardır (İnce ve Gül, 2005: 62):

- Kadınların aile ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere nazaran daha fazla önem vermeleri, örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle kadın çalışanlar, örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık gösterememektedirler.

- Kadınlar, işgücüne katılmalarında zaman zaman bir takım engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engeller, kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara pozitif ayrımcılık yapan insan kaynakları politikalarından kaynaklanmaktadır.

Çalışanların statüleri ile ilgili bir çalışmada Cohen (1992) mavi yakalılar arasında kadınların örgütsel bağlılıklarının, erkeklerden daha yüksek olduğunu bulmuştur. Beyaz yakalı çalışanlarda ise, erkeklerin daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdiklerini belirlemiştir. Aynı çalışmada, sahip olunan çocuk sayısının ne mavi yakalı ne de beyaz yakalıların örgütsel bağlılığını etkileyen bir faktör olmadığı belirlenmiştir (Gündoğan, 2009: 22).

- **Yaş:** Kişisel özelliklerle ilgili en önemli faktörlerden biri çalışanın yaşıdır. Yaş faktörü, genellikle hizmet süresi ile birlikte değerlendirilmektedir. Bu iki faktörün genellikle aynı yönlü bir ilişki içerisinde oldukları söylenebilir.

Çalışma hayatına yeni başlayan gençlerin örgüte bağlılık düzeyleri yaşlı çalışanlara göre daha düşüktür. Bunun nedeni, genç çalışanların iş memnuniyetsizliği ya da daha iyi bir iş bulma ümidi olabilmektedir (Gözen, 2007: 55). Allen ve Meyer (1993) yaşlı çalışanların, örgütten daha fazla ödül almaları ve örgütte uzun zaman isteyerek çalışmalarından dolayı örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında yaş ilerledikçe işgörenin çalışabileceği alternatif iş olanakları azaldığından iş bulma imkânları sınırlanmakta, sahip olduğu maddi değerlerle hak ve imtiyazları kaybetme korkusu, devam bağlılığını artırmaktadır (Gürbüz, 2012:104).

Teknolojik gelişmelerin süreklilik kazandığı ve bu gelişmelere uyum sağlamanın önemli bir nitelik olarak kendini gösterdiği çağımızda, yaşı ilerlemiş çalışanlar yeni süreçlere gereken tepkiyi verme kabiliyetinden genç çalışanlara göre daha yoksundurlar. Bu nedenle, kendini yenilemede gençlere göre geride kalan yaşlı çalışanlar ve düşük eğitim seviyesine sahip olanlar; güncel bilgilere sahip, özerk çalışma, yarı zamanlı çalışma gibi yeni çalışma biçimlerini daha kolay kabullenebilen genç çalışanlara nazaran örgütte kalmaya ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye daha eğilimlidirler (Gündoğan, 2009: 21-22).

- **Medeni Durum:** Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az araştırma bulunmaktadır. Olası tartışmalardan biri, evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas olduklarıdır. Bununla beraber, medeni hal ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir teorelin bir sonuca ulaşamadığı düşüncesi yaygın olarak kabul olmaktadır (Gürbüz, 2012: 106).

Bazı araştırma sonuçlarına göre evlilik, erkeğin yaşamına disiplin getirdiği için evli erkeklerin örgüte bağlılıkları daha güçlüdür. Buna karşın evli kadınların evdeki rolleri ve iş yükleri daha yoğun olduğundan daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri görülmüştür. Bununla birlikte örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında bir ilişki olmadığını gösteren araştırmalar da vardır (Akgül, 2014: 24).

Bekâr çalışanların evli çalışanlara göre alternatif iş olanaklarını değerlendirmelerinde daha girişken davranmaları söz konusu olabilmektedir. Çünkü evlilerin kendilerine ve bakmakla yükümlü olduğu kişilere karşı bir takım sorumlulukları vardır. Bu nedenle de riske girme konusunda daha çekingen bir tutum sergilemeleri mümkündür. Bundan dolayı da evli çalışanlar bekârlara göre daha çok örgütsel bağlılık duymaktadır.

- **Eğitim:** Çalışanların eğitim düzeyi de örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığı bazı araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur.

Çalışanların eğitim düzeyi, iş hayatına bakışını ve iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlam artmakta ve beklentiler yükselmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulların izin verdiği ölçüde eğitimi sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre çok farklıdır. İş hayatına girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre fedakârlık gösteren kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadır. Bu kişilerde eğitime yaptıkları yatırımın ve harcadıkları zamanın karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarına yönelik talepler de yükselmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek kişiler için iş hayatı, sadece para kazanma aracı değil, toplumda yüksek

bir statü ve saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme gibi olanaklar sağlayan bir araç olarak görülmektedir (Çakır, 2001: 111).

Eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, çalışanların monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütten beklentileri de buna paralel olarak yükselmektedir. Bu durum ise, nitelikli çalışanın alternatif iş olanaklarını artırmakta ve çalışanın risk iştahını artırarak örgütten ayrılma eğiliminin artmasına yol açmaktadır (Gündoğan, 2009: 27).

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, mesleki kariyerlerini geliştirmeyi ön planda tuttıkları için örgüt çıkarlarını ikinci plana atabilirler. Diğer taraftan, eğitim düzeyi düşük olan çalışanların bulundukları örgüte olan bağlılıkları ise bir başka örgütte çalışma olanağı bulamama kaygısıyla açıklanmaktadır (Şafak, 2014: 64).

Sonuç olarak eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin alternatif iş olanakları daha fazla olduğu için, bu bireylerin bir pozisyona veya örgüte bağlı kalma olasılıkları düşüktür. Ama aynı durum eğitim seviyesi düşük bireyler için geçerli değildir.

- **Kıdem:** Kıdem örgütte çalışılan süreyi ifade etmektedir. Örgüt içinde herhangi bir ünvan ya da pozisyonda çalışılan toplam hizmet süresi de örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka değişkendir. Örgütsel bağlılıkla kıdem arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Diğer bir deyişle örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Cohen (1993), iş görenlerin çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançların da arttığını öne sürmektedir. Çünkü hizmet süresi de örgüte yapılan bir yatırım niteliği taşımaktadır. Bu yatırımları kaybetmek istemeyen iş görenler çalıştıkları örgüte daha fazla bağlanmaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 298).

Yaş ve kıdemin bağlılıkla ilişkisini belirlemek için araştırmacılar, farklı yaş ve hizmet süresine sahip çalışanları karşılaştırmışlardır. Becker (1960), yaş ile kişinin örgüte yaptığı yatırımlar arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Ritzer ve Trice (1969) ise, kıdem ile yatırım arasında güçlü bir ilişki saptamıştır. Ayrıca

yaş ve kıdemin, farklı bağlılık türleriyle de farklı yönlerde ilişkiler ortaya koyduğu belirlenmiştir. Yaş ve kıdem, birbirine paralel değişkenler olmasına rağmen genellikle yaş duygusal bağlılıkla, kıdem ise devamlılık bağlılığı ile ilişkili bulunmuştur (İnce ve Gül, 2005: 67).

İnsanların zaman geçtikçe alışkanlıklarından vazgeçmesi ne kadar zor ise, yıllardır görev alınan bir iş yerinden ve işinden vazgeçmesi de o kadar zor olabilir. Bu nedenle, çalışanların gerek istedikleri için gerekse zorunda oldukları için örgütte üyeliklerini devam ettirdiklerini söylemek mümkündür. Sonuç olarak çalışanların örgütte geçirdikleri çalışma süresi ile örgüte bağlılık duymalarının arasında doğru orantılı bir artış olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

Yukarıda açıklanan, cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum ve kıdem gibi kişisel özellikler, iş beklentileri ve psikolojik sözleşmenin yanı sıra çalışanın sağlık durumu, ailevi durumu ve ekonomik durumu gibi çalışana özgü birçok değişken de örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri içermektedir. Bu değerler örgütsel bağlılık ile yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgüt kültürü, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerden oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 70).

Bunlara ek olarak bazı araştırmacılar, örgütsel faktörlere rol belirsizliği, iş güçlüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, çalışanların ihtiyaçlarına verilen önem, ücret adaleti ve denetim ilişkilerini de eklemektedirler.

Bu çalışmada, örgütsel faktörler, İşin Niteliği ve Önemi, Yönetim Tarzı ve Liderlik, Ücret Düzeyi, Gözetim, Örgüt Kültürü, Örgütsel Adalet, Örgütsel Ödüller, Takım Çalışması ve Rol Belirsizliği ve Çatışması başlıkları altında ele alınmıştır.

2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, “bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi” olarak ifade edilmektedir (Şafak, 2014: 35).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi, gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de iş ile ilgili bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının artırılması söz konusu olabilir (İnce ve Gül, 2005: 71).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasına ve bireysel tatmin sağlamasına yönelik geçici bir öneri olarak iş rotasyonu da gündeme gelebilir. Çalışanlara tecrübelerini farklılaştırma ve becerilerini geliştirme imkânı vermek için örgütsel ve kişisel ihtiyaçlara göre çalışanların önceden belirlenmiş görevlerde çalışması iş rotasyonu ile sağlanabilir (Gündoğan, 2009: 29).

Diğer taraftan yarı zamanlı çalışan işgörenler için iş, ikinci sırada gelmektedir. Tam zamanlı çalışanlara göre daha az bir zamanı işte geçirmekte ve bu işleri geçici ve ekonomik amaçlarla yapmaktadırlar. Bu sebeple örgütsel bağlılıkları tam zamanlı işgörenlere göre daha azdır.

İş memnuniyeti, çalışanın işinden ve iş ortamından kaynaklanan olumlu duygulardır. Bu duyguların oluşmasında işin kapsamı ve önemi belirleyici etkenlerin başında gelmektedir. İşinde mutlu olan bir çalışan iş memnuniyeti duyar ve bu memnuniyet çalışanın örgütsel bağlılığına pozitif olarak yansır.

2.4.2.2. Yönetim Tarzı ve Liderlik

Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir (Gündoğan, 2009: 29). Liderlik, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere grubun faaliyetlerini yöneten bireyin davranışlarıdır. Liderlik, iletişim vasıtasıyla belirli bir amaç ya da amaçlara ulaşılması yönünde ortaya çıkan kişilerarası etkileşim ve yönlendirme sürecidir. Önceden belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek üzere organize olmuş bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir (Karahana, 2008: 147). Bu şekliyle yönetim tarzı ve liderlik çalışanların örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlanma derecesini etkilemektedir.

Örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişki bulunduğu Williams ve Hazer (1986) tarafından tespit edilmiştir. Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir. Üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı ne derecede baskıcı ve kontrolcü nitelik gösterirse, çalışanların kendilerini ifade etmeleri ve yenilikçi fikirler üretmeleri o derecede engellenecektir. Bu doğrultuda, örgütün önemli bir organını oluşturan üst yönetimin davranışlarının çalışanların bağlılığının belirleyicilerinden olduğunu söylemek mümkündür (Gündoğan, 2009: 29).

Zefaane ise liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi konusunda herkes tarafından paylaşılan ortak amaç ve vizyon ile ilgili bir örgütsel iklim oluşturma, örgütsel bağlılığı artırmada şüphesiz olumlu bir sonuç verdiğini söylemiştir. Bu yönüyle yöneticilerin örgütlerde sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı artırmaktadır (Çelebi, 2009: 105).

Demokratik, katılımcı ve çalışan odaklı bir yönetim tarzında çalışanların fikir ve düşünceleri uygulanan politika ve stratejilerde önemli bir yere sahiptir. Bu tür yönetim tarzında yöneticiler, tarafından çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve kendi başına karar alma yetkisi vermekte ve çalışanlar kendilerini rahatça ifade edebilmektedirler. Dolayısıyla kendisine hareket ve karar verme serbestisi tanınan çalışanlarda iş tatmini, performans artışı ve örgütsel bağlılık artışı sağlanmaktadır.

2.4.2.3. Ücret Düzeyi

Ücret, örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli örgütsel faktörlerden birisidir. Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda çalışanın statüsünü de belirleyen ve işin çekiciliğini artıran unsurlardan biridir. Ücret ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür. Düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi parasal olanaklar aramaya zorlamaktadır. Bu durumda çalışan, kendini işe bağımlı hissetmemekte ve işte geçici olarak çalışmak zorunda olduğunu düşünmektedir. Buna bağlı olarak da düşük ücretli işlerde çalışan devir oranı genellikle yüksek olmaktadır (Eren, 1993: 271).

Çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları da o derecede yüksek olacaktır (İnce ve Gül, 2005: 73).

Ayrıca terfi olanakları, emekli aylığı, sağlık olanakları gibi örgütteki ücret dışı maddi ödüller de örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlar.

2.4.2.4. Gözetim

Örgütsel bağlılığı etkileyen, örgütsel faktörlerden bir diğeri ise, yönetimin çalışanlar üzerindeki gözetim biçimidir ve işin gözetim biçimi, çalışanların sorumluluk algılamalarını etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluk almaması için ortam oluştururlar. Bu durumda çalışan, işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılaştığında, mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavır ve baskısına yüklemektedir (Gündoğan, 2009: 31).

Gözetim, çalışanların sorumluluk algılamalarıyla yakın ilişki içerisinde olan bir kavramdır. Sıkı ve yakın bir gözetim biçimi, çalışanların işlerinden duyduğu tatmin derecesini azaltıcı etkide bulunmaktadır. Buna karşın, yöneticilerin çalışanlarının davranışını belirlemede dolaylı bir yol izlemeleri, diğer bir ifadeyle aktif bir rol üstlenmeden varlıklarını hissettirmeleri, çalışanların duyduğu sorumluluğu güçlendirici bir etkide bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 74).

Amirinin sürekli olarak çalışanı yönlendirilmeye çalışması ya da sıkı kontrol altında tutması, çalışanın kendini sorgulamasına, yetersiz olduğu düşüncesine kapılmasına yol açabilir. Bu nedenle, bağlılığın artırılması için yöneticiler astlarını desteklemeli, onlara güvenmeli, yapılan işleri yalnızca gerektiğinde kontrol etmelidirler. Ayrıca, işin niteliğine göre, çalışanların zaman zaman inisiyatif kullanmalarına izin vermelidirler. Bu şekilde özellikle işi yapan personeli güçlendirecek uygulamalar örgütsel bağlılığı artıracaktır.

2.4.2.5. Örgüt Kültürü

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi

olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda ipucu verir. Bir başka ifadeyle “örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değerler ve inançlardır” (Dinçer, 1998: 347).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık olguları, hem örgütler hem de çalışanlar için önem arz etmektedir. Balay’a göre (2000: 98) örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi kurarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt kültürü çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına ve kuvvetlenmesine destek olmaktadır.

Örgütler, farklı toplumsal kültür çevrelerinde yetişmiş, farklı kural ve değerleri olan bireylerden oluşur. Bu bireyler, içinde yer aldıkları sosyal ortamda bir araya geldiklerinde bir takım çatışmaların ortaya çıkması mümkündür. Bu aşamada örgüt kültürü, tüm bu farklı değerler, inançlar, kurallar, düşünceler ile tutum ve davranışların bir arada var olmasını sağlar. Diğer bir ifadeyle iç bütünlüşmeyi sağlayarak bireylerin birbirine kenetlenmesine yardımcı olur. Örgüt kültürü çalışanlar arasında ortak değerler ve inançlar oluşmasına katkı sağlar. Bu değer ve inançların gücü de örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayan başlıca etmenlerden biridir. Örgüt kültürü "sosyal bir yapıştırıcıdır" (Gülova ve Demirsoy, 2012: 61).

2.4.2.6. Örgütsel Adalet

Adalet insan topluluklarının temelidir. Rawls’ın (1971) da belirttiği gibi adalet sosyal örgütlerin temel niteliğidir. Adaletin iki ilkesi vardır. İlki, her kişinin sivil özgürlükler açısından eşit haklara sahip olması gerektiği; ikincisi ise, eşit fırsatların tanınması ile ilgilidir. Örgütler açısından ele alındığında adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ve haklılığın korunmasında otoritenin işlevi ile ilgili bir kavram olarak tanımlanabilir. Örgütsel adalet, işle ilgili durumlarda adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışanların nasıl tepkiler gösterdiği ile ilgilidir. Örgütsel adalet, kazanımların dağıtılması, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan işlemler ve kişiler arasındaki etkileşimin gerektirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla ifade edilmektedir (Özer ve Urtekin, 2007: 109).

Örgütsel adalet, çalışanların kendi çıktılarına ilişkin bireysel değerlendirme derecelerini, adaletin örgüt içerisinde paylaştırılmasını ve karar vericilerin çıktıların paylaştırılmasında doğru süreçleri izlemesini içeren bir kavramdır(Gündoğan, 2009: 34).

Örgütsel adalet kavramı literatürde, dağıtımsal ve yöntemsel adalet olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Dağıtımsal adalet, örgütte maddi ve maddi olmayan ödüllerin, görevlerin ve sorumlulukların kişiler arasında adaletli dağıtılıp dağıtılmadığı konusunun çalışanlar tarafından nasıl algılandığıyla ilgilidir. Yöntemsel adalet ise, örgütün ortaya çıkardığı ürün ve hizmetler ile örgütün çalışanlarını etkileyen kararların, örgüt içinde veriliş sürecinde ve bunlara ilişkin mekanizmaların işleyişindeki adaleti anlatmaktadır (Gündoğan, 2009: 34). Dağıtımsal adalet, iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlarken, yöntemsel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 77).

Çalışanların örgütteki uygulamaların adil olduğuna ilişkin algılamalarının, öncelikle yöneticilere duyulan güveni, sonrasında da örgüte olan bağlılığı etkilemesi muhtemeldir. Yönetim tarafından uygulanan politikaların adil olduğuna duyulan inanç, çalışanların kendilerine değer verildiğini, saygı gösterildiğini düşünmelerine, bunun sonucunda da örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda daha fazla ve daha içten çaba sarf etmelerine yol açacaktır. Diğer taraftan, farklı muameleye maruz bırakılma duygusunun ise örgüte bağlılığı azaltacağına kuşku yoktur.

2.4.2.7. Örgütsel Ödüller

Ödüller, işgörenin emeğinin ve başarısının karşılığında verilir. Bu ödüller kimi zaman ücret artışı, prim, ikramiye gibi maddi unsurlar olurken kimi zaman da takdir, teşekkür, yetki verme ve terfi gibi manevi unsurlar olabilir. Maddi ödüller, maddi olmayan ödüllere göre daha uzun süreli bir etkiye sahiptir. Maddi olmayan ödüller işgöreni, diğer bir ödüle ulaşması için daha sıkı ve iyi çalışması yönünde güdülemektedir. Maddi olmayan ödül, işgören için gurur kaynağı olur. Çünkü başarının somut bir sembolüdür. Bunların yanı sıra işgören para gibi bir maddi ödül aldıysa bunu ihtiyacına göre kullanabilir. Maddi ödüller, ekonomik

yönden sıkıntı çeken işgörenler tarafından tercih edilmektedir (Usta ve Küçükaltan, 2012: 73).

Örgütlerde cezalar yerine ödüllerin konulması bireylerin gelişimi açısından yararlı olmaktadır. Ödül, hem istenilen davranışın sürekli ortaya çıkmasını, hem de istenmeyen davranışların yok olmasını sağlamaktadır. Örgütlerdeki ödül sistemi, doğru insanları doğru zamanlarda doğru iş, görev ve roller için, katılımından dolayı takdir ederek elinde tutabilmeli ve çalışanların en yüksek kapasitelerini kullanarak katılmalarını motive etmelidir. Yöneticiler ödülleri performansa göre dağıtmalı ve ödül sistemi şeffaf olmalıdır. Dağıtılan ödüllerden dolayı çalışanların kafasında soru işaretleri oluşmamalıdır.

Çalışan, örgüt tarafından sunulan ödüllerin yeterli olduğunu ve adil olarak dağıtıldığını algılayorsa, örgüte daha fazla bağlılık duymaktadır. Çalışanların kazanç düzeyinin, örgütsel bağlılıklarını etkilediği yönündeki görüş, araştırma sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Buna göre kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup işin cazibesini belirlemektedir. Çalışana yapılan fazla bir ödeme, genellikle daha yüksek bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 79-80).

2.4.2.8. Takım Çalışması

Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur. Takım çalışmasıyla organizasyondaki farklı disiplinlerin bilgi, yetenek ve deneyimleri bir araya getirilerek önemli bir performans üstünlüğü sağlanır. Takımlar, hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşarak ortak amaç etrafında bütünlük oluşturmaktadırlar (Şafak, 2014: 67).

Takımlar, hızla değişen dünyada örgütlerin gelişmelere ayak uydurmasını sağlayan, hızlı düşünme ve karar alma becerisini geliştiren ve örgütlerin esnekliğine katkıda bulunan oluşumlardır. Takımlar genellikle hiyerarşik olarak oluşturulmaz. Takım, bireylerin kolektif beyin fırtınası oluşturmalarına dayanır ve bu esnek yapı ortaya çıkan problemlere pratik çözümler bulur. Takım çalışması sayesinde çalışanların yeni fikir üretme ve problem çözme becerileri gelişmekte; bireysel yeteneklerin örgütün yararına kullanılabilmesi için gerekli ortam meydana gelmektedir. Bireylerin duygularını doyuma ulaştıran, farklı görüşlere

imkân tanıyan ve aktiviteyi sürekli canlı tutan grup sinerjisi sayesinde, çalışanların moralleri yükselmekte, daha fazla uygulanabilir kararlar alınmakta ve zamandan tasarruf sağlanmaktadır (Güçlü ve Okçu, 2015: 53).

Bir takım içerisinde kararlar ne kadar ortaklaşa alınırsa, üyelerin örgütsel bağlılığı da o derecede fazla olacaktır. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının sağlanması, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanacaktır. Bu durum da örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır. Takım çalışması, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin daha samimi ve dostane bir ortam içinde sürdürülmesine olanak sağlamaktadır. Bu samimi ortam da dolaylı olarak örgütsel bağlılığa artı olarak yansır.

2.4.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması

Rol belirsizliği, rol yükümlüsünün rolüyle ilgili beklentileri algılamada düştüğü yetersizlik ya da bir rolün gereklerini yerine getirmek için hangi faaliyetlerde bulunulacağı konusunda yaşadığı belirsizliktir. Rol beklentilerinin iyi tanımlanmadığı ya da hiç bilinmediği durumlarda rol belirsizliği görülmektedir (Akbolat vd., 2011: 28). Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, çalışan için görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur.

Rol çatışması, kişinin üstlendiği görev yani rol ile o rolden beklentilerinin uyuşmaması anlamına gelmektedir. Rol çatışması, farklı kaynaklardan birden çok talep gelmesi durumunda ortaya çıkabilmektedir. Çalışanın yerine getirdiği görevlerin gereği olarak farklı ve birbiriyle çelişen rollerin aynı kişide toplanması, kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin çatışmasına neden olur (İnce ve Gül, 2005: 81).

Stres kaynağı olarak rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla ilişkisinin negatif yönlü olduğu ileri sürülmektedir. Bir örgüt içerisinde örgütsel rollerin yerine getirilmesinde, belirsizliğin ve stresin yaşanmaması “örgütsel kabul”, rol gerilimi ve belirsizliğin yaşanması ise “örgütsel uyumsuzluk” olarak değerlendirilmektedir. Bu da, örgüt dışı alternatiflerin cazibesini artırmakta ve örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (Gündoğan, 2009: 38).

Rol belirsizliği ve çatışması, iş ortamında çalışandan beklenen performansın diğer insanlardan daha az olmasına, stresin artmasına, psikolojik

huzursuzluğa, olumsuz duygusal reaksiyonlara; verimliliğin, iş doyumunun ve çalışanların örgütün bir üyesi olarak kalma niyetinin azalmasına neden olmaktadır. İnce ve Gül (2005: 83), role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesinin koşulunu, çalışanın açıkça belirlenmiş ve başarıldığında tatmin ve zevk veren görevlerinin varlığına bağlamaktadır.

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör, örgüt dışı faktörlerdir (profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı vb.). Bu bölümde örgüt dışı faktörlerden profesyonellik ve yeni iş bulma olanaklarına değinilmiştir.

2.4.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik, görevlerin yerine getirilmesi için üstün bir entellektüel eğitim alma, bu eğitim sonucunda bilgi ve tecrübe kazanarak mükemmelliği yakalama ve bireysel ilkeler doğrultusunda deneyimlerini eyleme dönüştürüp özgür etkinlikler yapmaya sahip olmaktır. Bu bağlamda profesyonellik denildiğinde, alanında eğitim almış uzman kişilerce yürütülen ve ilgili meslek örgütleriyle desteklenerek sunulan hizmet akla gelmektedir. Aynı zamanda bu hizmetin niteliğini arttırmak ve daha güzele ulaşmak için çaba gösterme, devamlı ilerleme ile özgünlüğünü ortaya koyma da profesyonelliği göstermektedir (Adıgüzel vd., 2011: 240).

Bir başka ifadeyle; bir işi en düzgün ve özenli şekilde yaparken, bununla beraber en az hata ile yerine getirmek de profesyonelliğin göstergesidir. Ayrıca çalışılan işi en küçük detaylarına kadar anlama, uygulama ve bütün püf noktalarını bilerek beklentilerin üzerinde bir iş ortaya koymaktır. Kendini mesleğiyle özdeşleştiren, sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket eden, özgüveni yüksek olan bireyleri mesleğinde profesyonel olarak değerlendirmek mümkündür.

Profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, tıp, mühendislik ve diğer bazı teknik alanlardaki profesyoneller için mesleğine bağlılık ve örgüte bağlılığın ikisini birden geliştirmeye çalışmak bir ikilem doğurabilmektedir. Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime katkıda bulunuyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları bundan

olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir (Gürbüz, 2012: 113).

Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi tavsiye edilmektedir. Mesleki ve örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla profesyonel kariyer fırsatları, otonomi gibi uygulamalarla, meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık arzu edilen seviyelere yükseltilebilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 85).

2.4.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Bir kişinin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarının varlığıdır. Şüphesiz alternatif iş olanakları, sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 85).

Alternatif iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda genel bir görüş vardır. Farrell ve Rusbult (1981)'e göre, örgütte çalışan işgören için alternatif iş imkânlarının olmaması veya azlığı örgütten ayrılmanın maliyetini yükseltmektedir. Bu durum da işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının artmasına neden olacaktır (Gürbüz, 2012: 114).

Ekonomik krizin yoğun olarak yaşandığı dönemlerde alternatif işlerin azalmasından ya da hiç olmamasından dolayı çalışanların örgütsel bağlılığı artacaktır. Kriz dönemlerinde işletmeler bu süreci daha kolay atlatabilmek için çalışanların bir kısmını işten çıkarma yoluna gidebilir. Bu olumsuz süreçten zarar görmek istemeyen çalışanlar işletmelerindeki mevcut işlerinde kalabilmek için çaba harcayacaklardır.

Çalışanların iş arama davranışlarının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır. Yeni iş bulma olanaklarına rağmen örgütte kalmaya devam eden ve örgütle kimlik birliği geliştirmiş bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kişiden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenmektedir. Bu durumda eğitim durumu, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Çünkü eğitim düzeyi yüksek çalışanların yeni iş bulma olanakları daha fazladır (İnce ve Gül, 2005: 86).

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütlerin en önemli amaçlarından birisi, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek mümkün olabilecek en üst seviyede verimliliklerini ve örgütsel bağlılıklarını sağlamaktır. Örgütüne sıkı bir şekilde bağlanan çalışan, insan kaynakları ve rekabet ortamında üstünlük sağlamaya çalışan örgütler için vazgeçilmez bir unsurdur.

Genellikle, yüksek örgütsel bağlılık sahibi çalışanların, örgüte ve üretime katılımlarının daha yüksek olduğu ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın düzeyi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. İş tatmini, motivasyon, karara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardandır (Ceseroğlu, 2010: 58).

Çalışanların bağlılık düzeyleri değiştikçe bunların olası sonuçlarının da değişmesi kaçınılmazdır. Düzeyler değiştikçe gerek birey gerekse örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar doğuracağı düşünülebilir. Hem birey hem de örgüt açısından her düzeyde ortaya çıkan bağlılığın olası sonuçları çalışanların örgütsel ve bireyler davranışlarını etkiler. Örgütsel bağlılığa ait davranışlar, bazen çalışanı örgütü ile özdeşleştirip güçlü bir duygusal bağ kurdurarak örgütünün bir parçası haline getirir, bazen de çalışanın örgütünde çalışma hayatı boyunca elde ettiği maddi ve manevi kazanımları kaybetmemek adına sergilenir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını kapsamlı bir şekilde incelemiştir. Randall çalışmasında düşük, ılımlı ve yüksek olmak üzere üç ayrı bağlılık düzeyinden bahsedilmiştir (Balay, 2000: 85). Örgütsel bağlılığın farklı düzeyleri ve bu düzeylerin olumlu ve olumsuz sonuçları Tablo 2.3.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.3. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	BİREYSEL		ÖRGÜTSEL	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
Düşük Örgütsel Bağlılık	-Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük -İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımı	-Mesleki gelişimin ve ilerlemenin yavaşlaması -Dedikodu sonucunda bireysel maliyetler -Olası işten çıkarılma, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	-Örgüte olumsuz etkisi olan düşük performanslı işgörenlerin işten ayrılması, -Moralin yükselmesi ve yeni işgörenlerin işe alınması -Söylentilerin örgüt için yararlı olabilecek sonuçları	-Yüksek işgören devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasadışı faaliyetler, sınırlı ekstra rol davranışı, rol modeline zarar verme, söylentilerin örgüt için zararlı sonuçları
Orta Örgütsel Bağlılık	-Geliştirilmiş aidiyet duygusu, etkinlik, sadakat ve görev bilinci -Yaratıcı düşünce -Bireysel kimliğin korunması	-Sınırlı mesleki gelişim ve kariyer fırsatları -Parçalanmış bağlılıklar arasında uzlaşmanın kolay olmaması	-İşgörenlerin artan hizmet süresi, -Sınırlı işi bırakma isteği -Artan iş tatmini	-İşgörenlerin ekstra rol ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını sınırlama olasılığı -Örgütsel etkililikte olası azalma
Yüksek Örgütsel Bağlılık	-İşgörenlerin mesleki gelişiminin sağlanması -Davranışın ödüllendirilmesi -İşgörenlerin işini tutkuyla yapması	-Bireysel gelişim, yaratıcılık, yenilikçilik olanaklarının sınırlandırılması -Değişime karşı bürokratik direnç -Sosyal ve ailevi ilişkilerde stres ve gerilim -İşgörenler arasında dayanışmanın yetersizliği -İş dışında sınırlı zaman ve enerji	-Güvenli ve istikrarlı işgücü -Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütün taleplerini kabul etmeleri -Yüksek düzeyde görev yarışı ve performans -Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	-İnsan kaynaklarının etkisiz kullanımı -Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve adaptasyonun yoksunluğu -Geçmişteki politika ve süreçlere güven duyma -Aşırı gayret gösteren çalışanlara öfke ve düşmanlık besleme -Örgüt adına yasadışı eylem yapma

Kaynak: Balay, R., (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük düzeyde bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu ya da olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta işgören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte, işgörenin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca işgören, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilecektir. Düşük bağlılığı olan işgörenlerin örgütü terk etmesi demek, geride kalan işgörenlerin tutumlarının iyileşmesi ve bunlar yerine alınacak işgörenlerin örgütün işgücüne yeni beceriler katması demektir (Randall, 1987: 461).

Düşük örgütsel bağlılık, uzun dönemde örgüte olumlu sonuçlar sağlayabilecek itiraz, şikâyet ve söylenmelerle sonuçlanır. Örgüt, içten gelen ve biçimsel olmayan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunları gerekli düzenlemeler ve iyileştirmelerle çözebilecektir (Balay, 2000: 85-86).

Bireysel açıdan düşük örgütsel bağlılığın olumlu yanı, işgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması olarak düşünülebilir. Bireysel açıdan olumsuz yanı ise, kişilerin kariyerlerini negatif bir şekilde etkilemesi olarak ifade edilebilir. Örgüt açısından faydası, düşük performansa sahip ve örgüte zarar veren işgörenin örgütten ayrılması diye ifade edilirken; olumsuz yanı ise yüksek iş gücü devri, işe geç gelmelerde artış, işletmeye bağlılığın azalması şeklinde düşünülebilir.

Örgüte düşük bağlılık gösteren iş görenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadırlar. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zarar gelmekte, örgüt imajı zedelenmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları da meydana gelmektedir. Örgütte yayılan biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

Bu gruptaki çalışanlar düşük örgütsel bağlılık sergilemelerine karşın yüksek iş bağlılığına sahip olabilirler. Bu sebeple kendileri için yaptıkları iş önemli olmalarına karşın, çalıştıkları örgüt ve onun amaçlarıyla özdeşemezler. Bu çalışanlar yüksek düzeyde bireysel görev anlayışına sahipken, grup bağlılığına ilişkin çabayı pek önemsemezler. Bu çalışanlar örgüt içinde “yalnız kurtlardır” (Balay, 2000: 87).

2.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Bayram, 2005: 59).

İlimli örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, örgütün sahip olduğu toplam değer ve normları kabul ederken, bunlardan zararlı ya da gereksiz olduklarını düşündükleri kuralları reddederler. İlimli bağlılığa sahip çalışanlar örgütlerine karşı genellikle olumlu olduklarından örgütlerindeki hizmet süreleri artmakta, örgütten ayrılma isteği azalabilmekte ve daha çok iş doyumuna ulaşabilmektedirler. Çalışan ve örgütün değerleri arasındaki uyumdan kaynaklanan dengeli bir örgütsel bağlılık vardır (Balay, 2000: 88).

İlimli düzeyde örgütsel bağlılık her zaman olumlu sonuçlar getirmeyebilir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak adına çaba göstermektedirler. İşgörenin örgüte ilimli düzeyde bağlılık duyması, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında kalarak kararsızlık yaşaması ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecek bir bocalama ya da çatışma yaşaması gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir (Ceseroğlu, 2010: 61).

Tamamıyla bağlı olmayan işgören, örgüt çatısı altında yardımlaşma, takım çalışması ve bilgi paylaşımı gibi örgüt üyeliğinin getirdiği iş davranışlarından kaçınmakta, örgüt için fazladan çaba harcamak istememektedir. Bundan dolayı kariyer hedeflerine ulaşamamasının nedenini örgütün yeterli fırsatları

vermemesine bağlayarak, kariyer imkânlarını yavaş ve belirsiz bulabilir. Bu durumda örgütün etkinliği azalmakta ve performansı negatif yönde etkilenmektedir.

2.5.3.Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabul ettiği, tüm değer yargılarını benimsediği, örgütüyle özdeşleştiği, bağlandığı ve kendisini adadığı bağlılık düzeyidir. Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması Allen ve Meyer'a göre (1990) duygusal bağlılık olarak adlandırılabilir. Duygusal bağlılık, işgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır (Demir ve Öztürk, 2011: 26).

İşgörenin yüksek düzeyde bağlılığı, her şeyden önce örgüte güven veren kararlı iş gücünün oluşmasını sağlar. Bu kararlı ve güven verici iş gücü, örgüt amaçlarını isteyerek kabul eder; en verimli ürünü ortaya koymak için çalışır ve sağlık sebepleri dışında devamsızlık göstermezler. Ayrıca bu işgörenler, örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesine de önemli katkılarda bulunurlar (Gürbüz, 2012: 122).

Bu bağlılık düzeyinde bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık göstermektedirler. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık birey açısından; aidiyet hissi, etkinlik, kariyer ilerlemesi, sadakat, yüksek verimlilik ve daha fazla sorumluluk sahibi olma isteği sağlamakla birlikte örgüt açısından ise; artan görev süresi, sınırlı işgören devri, indirgenmiş eğitim maliyetleri, yüksek iş tatmini, örgütün taleplerini kabul etme ve örgüt hedeflerinde buluşma ile sonuçlanmaktadır. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları ancak; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, düşük iş tatmini ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Ceseroğlu, 2010: 62).

Yüksek bağlılık içinde olan bireylerden oluşan örgütler, örgüt dışındaki kimselere daha çekici gelir. Bağlı kimseler, üye olmayanlara örgüt hakkında hep olumlu sözler söylerler. Bu da örgütün kaliteli elemanı kendi bünyesine çekmesini kolaylaştırır. Aynı zamanda örgütün faaliyet gösterdiği çevrede olumlu bir imaj yaratması söz konusu olur (Çelebi, 2009: 165).

Olumlu yanlarının yanı sıra bazı olumsuz yanları da olan yüksek örgütsel bağlılık, bazen işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Balay, 2000: 91).

Yüksek bağlılık düzeyindeki işgören, geçmiş politikalara, prosedürlere ve geleneksel uygulamalara fazlasıyla güvendiği için örgütün esnekliğini kaybetmesine neden olmaktadır. İlk bakışta örgüt açısından yüksek düzeydeki verimlilik ve sorgulanmayan bağlılık faydalı görünse de, örneğin işverenlerine körü körüne bağlı olan üstün yetenekli genç yöneticiler, enerjilerini hoşlanmadıkları işlerde harcayarak aşırı bağlılıkları ile örgüte dolaylı yönden zarar verebilmektedirler (Randall 1987: 465).

Örgüte yüksek düzeyde bağlılık göstermek, işgörenin zaman içerisinde yasal olmayan faaliyetler göstermesine neden olabilmektedir. Alan araştırmaları yüksek örgütsel bağlılık taşıyan işgörenlerin yasal çalışma sürelerinin çok üstünde, karşılıksız iş saati geçirme gibi davranışları normal saymakla beraber; çatışma durumlarında örgütün kurallarını kişisel ahlak ve toplumsal kuralların da üstünde tutmaları nedeniyle birleşik suçlar ile ilgili illegal davranış sergilemeye daha fazla eğilimli olduklarını göstermektedir (Randall 1987: 466).

Yüksek derecede bağlılık, bireyin aşırı derecede grupla bütünleşmesine ve kimliğinin grup içinde erimesine sebep olmaktadır. Bu bireyler ayrıca kişisel yetersizliklerini kapatmak amacıyla grup içinde daha etkin olma çabası gösterdiklerinde, bazen aile ilişkilerinde gerilimler yaşarlar. Bu kişiler zamanının çoğunu işyerlerinden geçirdiklerinden aile sorumluluklarını göz ardı etmektedirler. Ev ve iş yaşamı arasındaki dengeyi kuramamaktadırlar. Dolayısıyla bu bireyler, diğerleri ile de iyi ilişkiler geliştiremediklerinden hem kişisel yabancılaşma hem de toplumsal yabancılaşma deneyimi geçirirler (Balay, 2000: 91-925).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İKLİM İLE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde öncelikle örgütsel iklim ve örgütsel bağlılıkla ilgili verilen teorik bilgiler ışığında yapılan araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, veri toplama aracı, kapsamı, sınırlılıkları, evreni ve örnekleminde bahsedilmiştir. Sonra elde edilen bulgular ışığında demografik özelliklere ait veriler sunulmuş, örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait güvenirlik testi, faktör ve varyans analizleri yapılarak sonuçlar tablolar halinde verilmiştir. Daha sonra korelasyon analizi ile iki değişken arasındaki ilişki analiz edilmiştir. En sonunda elde edilen bulgular ışığında sonuçlar değerlendirilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, çalışanların işletmelerine ait örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık algılarını belirlemek, demografik özelliklerin örgütsel iklim ve örgütsel bağlılığa olan etkisini analiz etmek ve örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemektir.

Araştırmamızın konusu ile ilgili yapılan çalışmalar, uygulandıkları örgütlerde, yöneticilere birçok hatırlatma ve tavsiyelerde bulunmaktadır. Biz de bu araştırmamızda, örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilgili araştırma sonucunda elde edilen bulguların özellikle işletmelerin insan kaynakları politikalarında dikkat edilmesi gereken noktalara ışık tutmasını, örgütsel iklim ve bağlılık literatürüne katkı yapmasını ve elde edilen bulguları yöneticilerin dikkatine sunmayı hedeflemekteyiz.

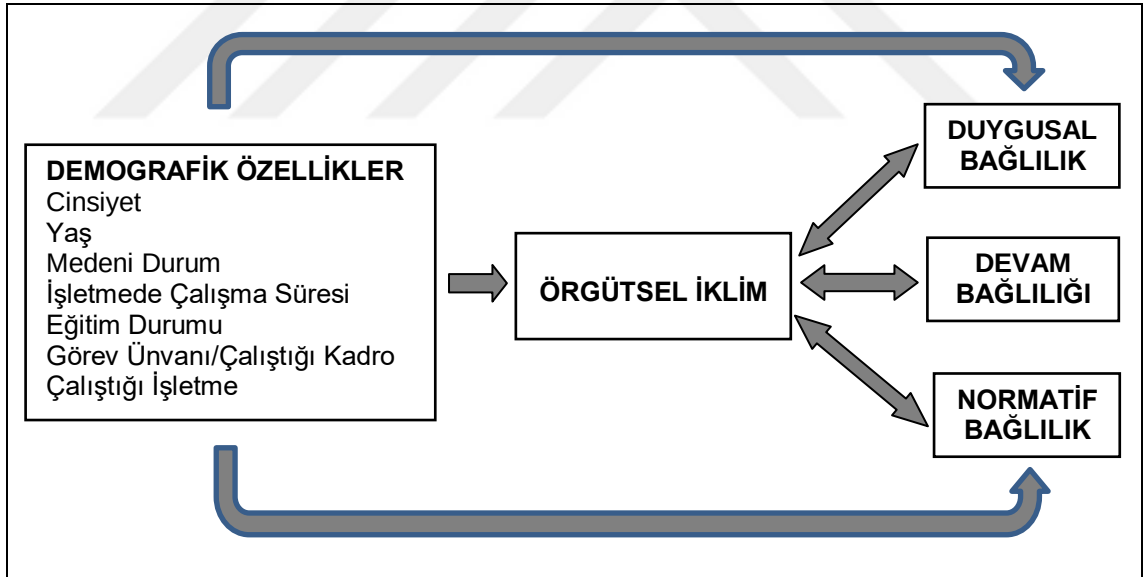
Çalışanların örgütsel iklimi değişik boyutlarda nasıl algıladıklarının anlaşılması, örgütlerin kendi yönetim sorunlarını fark etmelerini ve çözümler üretebilmelerini sağlamada önemlidir. Bununla birlikte örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların daha yüksek performans sergiledikleri de bilinen bir gerçektir. Bu araştırmanın önemi, işletmelerin mevcut insan kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmek için, örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin sağlayabileceği katkıları ortaya koyma çabasından kaynaklanmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

3.2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmaya ilişkin veri sağlama sürecinde, birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. İkincil kaynak olarak kütüphaneler, düzenli yayınlar, kitaplar ve elektronik ortamlardan faydalanılarak konuyla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Malatya ilinde faaliyet gösteren bir işletmenin imalat fabrikalarında anket tekniği kullanılarak yapılan araştırmayla ise birincil verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Anket tekniği; sosyal konularda yapılan araştırmaların veri kaynağı olan insandan doğrudan bilgi alma yöntemlerinden biri olup, birinci elden yani birincil kaynaktan veri toplama biçimidir (Odabaşı, 1999: 81).

Literatür taraması ve akabinde yapılan anket çalışmasından sonra çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel iklim algısı ve örgüte olan bağlılıkları arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacı ile bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.1’ de gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemelerinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for Windows Release 17.0 istatistiksel hazır yazılım paket programından yararlanılmıştır. Analizlerde; Frekans ve Yüzde Yöntemi, Ağırlıklı Ortalama, T-Testi, Tek Yönlü Varyans

Analizi (Anova), Cronbach Alfa Testi, Kaiser-Meyer ve Bartlett's Testleri, Faktör Analizleri ve Korelasyon Analizleri kullanılmıştır.

3.2.2. Hipotezler

Hipotez, bir araştırma probleminin çözümü için doğrulanması ya da reddedilmesi gereken önermedir. Her bilimsel çalışma, bazı soruları sormayı gerektirir (İslamoğlu ve Alınacak, 2014: 31). Bilimsel bir hipotez, farklı kişilerce ve bilimsel yöntemlerle sınanabilmelidir. Hipotezler, genellikle geçmiş gözlemlere veya bilimsel teorilerden yapılan çıkarımlara dayanır ve bilimsel yöntemlerle sınanıp geçerliliği değerlendirilir.

Hipotezler, H_0 ve H_1 şeklinde ifade edilir. H_0 araştırma konusuna göre sıfır-null, yokluk, farksızlık, önemsizlik veya eşitlik-hipotezi olarak bilinir. H_1 ise H_0 hipotezinin karşıt veya alternatif hipotezidir. Örneğin deneklerin akademik başarılarının cinsiyete göre değişip değişmediğinin test edildiği bir araştırmada hipotezler aşağıdaki şekilde kurulabilir.

H_0 : Farklı cinsiyete sahip deneklerin akademik başarıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Farklı cinsiyete sahip deneklerin akademik başarıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Ya da,

H_0 : Deneklerin akademik başarıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H_1 : Deneklerin akademik başarıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir (Ural ve Kılıç, 2005).

Bu bilgiler ışığında araştırmamızda kurmuş olduğumuz temel hipotez, "Örgütsel iklim ile çalışan bağlılığı arasında ilişki vardır" şeklinde belirlenmiştir. Temel hipotezimize bağlı olarak kurduğumuz alt hipotezler, Tablo 3.1.'de gösterilmiştir. Alt hipotez tablosu örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık ölçekleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarının analizlerinin daha anlaşılabilir olması için gruplandırılarak tablo haline getirilmiştir. "Çalışan bağlılığı" ifadesi hem hipotez tablosunda hem de araştırma boyunca örgütsel bağlılık olarak ifade edilmiştir

Tablo 3.1. Araştırmada Kurulan Alt Hipotezler

H ₁	Örgütsel iklim, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H ₂	Örgütsel iklim, yaşa göre farklılık göstermektedir.
H ₃	Örgütsel iklim, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H ₄	Örgütsel iklim, işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H ₅	Örgütsel iklim, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
H ₆	Örgütsel iklim, görev ünvanı/kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.
H ₇	Örgütsel iklim, çalışılan işletmeye göre farklılık göstermektedir.
H ₈	Duygusal bağlılık, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H ₉	Devam bağlılığı, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H ₁₀	Normatif bağlılık, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H ₁₁	Örgütsel bağlılık, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H ₁₂	Duygusal bağlılık, yaşa göre farklılık göstermektedir.
H ₁₃	Devam bağlılığı, yaşa göre farklılık göstermektedir.
H ₁₄	Normatif bağlılık, yaşa göre farklılık göstermektedir.
H ₁₅	Örgütsel bağlılık, yaşa göre farklılık göstermektedir.
H ₁₆	Duygusal bağlılık, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H ₁₇	Devam bağlılığı, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H ₁₈	Normatif bağlılık, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H ₁₉	Örgütsel bağlılık, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H ₂₀	Duygusal bağlılık, işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H ₂₁	Devam bağlılığı, işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H ₂₂	Normatif bağlılık, işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H ₂₃	Örgütsel bağlılık, işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H ₂₄	Duygusal bağlılık, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
H ₂₅	Devam bağlılığı, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
H ₂₆	Normatif bağlılık, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
H ₂₇	Örgütsel bağlılık, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
H ₂₈	Duygusal bağlılık, görev ünvanı/kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.
H ₂₉	Devam bağlılığı, görev ünvanı/kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.
H ₃₀	Normatif bağlılık, görev ünvanı/kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.
H ₃₁	Örgütsel bağlılık, görev ünvanı/kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.
H ₃₂	Duygusal bağlılık, çalışılan işletmeye göre farklılık göstermektedir.
H ₃₃	Devam bağlılığı, çalışılan işletmeye göre farklılık göstermektedir.
H ₃₄	Normatif bağlılık, çalışılan işletmeye göre farklılık göstermektedir.
H ₃₅	Örgütsel bağlılık, çalışılan işletmeye göre farklılık göstermektedir.

H ₃₆	Örgütsel iklim ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.
H ₃₇	Örgütsel iklim ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.
H ₃₈	Örgütsel iklim ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.
H ₃₉	Örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmış olup, anket üç bölüm ve elli sorudan oluşmaktadır. Hazırlanan anketler örneklem kütesine elden dağıtılıp elden toplanmıştır. Anketlerin dağıtılması ve toplanması yaklaşık olarak kırk beş günlük bir süre içinde gerçekleşmiştir.

Anketin birinci bölümünde, öncelikle bir giriş açıklaması yapılarak anketi dolduracak çalışanlar bilgilendirilmiş; sonra “Genel Bilgiler” kısmında çalışanların demografik özellikleri hakkında bilgi sahibi olabilmek için, cinsiyeti, yaş grubu, medeni durumu, işletmedeki çalışma süresi, eğitim durumu ve görev ünvanı ile ilgili altı soru sorulmuştur.

İkinci bölümde, çalışanların örgütsel iklim algılarını ölçmek için, Fatih ÖZDEMİR tarafından “Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma” konulu doktora tezi için kullanılmış ve Adana, Mersin, Kahramanmaraş ve Gaziantep şehirlerinde toplam 18 işletmede uygulanmış olan ve 17 sorudan oluşan “Örgütsel İklim Ölçeği” kullanılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Allen ve Meyer’ in geliştirdikleri ve sonradan modifiyeli ettikleri üç boyutlu ve 27 sorudan oluşan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeği oluşturan boyutlardan duygusal bağlılık boyutunu ölçmek için 9 (24-32 sorular), devam bağlılığı boyutunu ölçmek için 8 (33-40 sorular) ve normatif bağlılık boyutunu ölçmek için 10 (41-50 sorular) soru sorulmuştur.

Anketin birinci bölümdeki genel bilgiler kısmındaki çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorulara verilecek cevaplar, çalışanların durumuna uyarlanarak hazırlanmıştır. İkinci bölümdeki örgütsel iklim ölçeği ve üçüncü bölümdeki örgütsel bağlılık ölçeğine verilecek cevaplar 5’li Likert yöntemine göre hazırlanmıştır.

Çok maddeli ölçekler içinde en çok kullanılanlardan biri olan Likert; maddelere gösterilen tepkilere verilen ağırlıkların (puanların) toplamından

oluşan bir modeldir (Çelebi, 2009: 188). Bu model uyarınca, her iki ölçeğin cevap kısmında yer alan ifadeler, (1) hiç katılmıyorum, (2) pek katılmıyorum, (3) orta düzeyde katılıyorum, (4) büyük ölçüde katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde hazırlanmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırma, Malatya Büyükşehir Belediyesine ait iktisadi bir teşebbüs olan Esenlik İmar İnşaat ve Ticaret Limited Şirketi bünyesinde imalat alanında faaliyet gösteren fabrikalardaki çalışanları kapsamaktadır. Bunun nedeni, belirli bir sektör ya da bu sektör içinde faaliyet gösteren bir işletmede örgütsel iklim ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin birbirine yakın özellikler göstermesidir. Bu nedenle sadece imalat çalışanları kapsam içine alınarak araştırmanın daha tarafsız ve tutarlı sonuçlar vereceği düşünülmüştür. Araştırmaya tüm imalat çalışanları dâhil edilmiş, herhangi bir çalışan grubu kapsam dışı bırakılmamıştır.

Araştırma, kısıtlı bir sürede, sadece bir il kapsamında (Malatya ili) ve bir işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularının temel olarak Türkiye’de Malatya ilinde bir işletme ile sınırlandırılmış olması, çalışmanın sonuçlarının sadece Malatya ilinde bir işletmeye ait olduğunu göstermektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına dayanarak tüm Türkiye ya da daha geniş bir coğrafya için yapılacak genellemelerin doğruluk derecesi sınırlı olacaktır.

Araştırma, zaman, mekân ve maliyet açısından sınırlandırılmıştır. Bu nedenle araştırma yapılan işletmeye ait sadece imalat alanındaki fabrikaların belirli bir kısmına ulaşılabilmiş ve diğer alanlarda faaliyet gösteren fabrika ya da hizmet birimlerine ulaşılamamıştır. Ayrıca imalat fabrikalarının farklı yerlerde olması, çalışanların yoğun iş temposundan dolayı anketi doldurmak için yeteri kadar zaman ayıramaması ve anket sonuçlarının toplanabilmesi için geçen sürenin uzaması bu araştırmanın diğer sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

3.5. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmamızın evreni, Malatya ilinde faaliyet gösteren Esenlik İmar İnşaat ve Ticaret Limited Şirketi bünyesinde imalat alanındaki Beton Elemanları Fabrikası, Et Entegre Tesisi ve Kimya Fabrikası çalışanlarıdır.

Örneklem, belli kurallara göre, belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar çoğunlukla örneklem kümeler üzerinde yapılır ve elde edilen sonuçlar ilgili evrenlere genellenir (Karasar, 2005: 110-111).

Araştırmada tabakalı örnekleme kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme, sınırları belirlenmiş bir evrende alt tabakalar veya alt birim gruplarının var olduğu durumlarda kullanılır. Burada önemli olan, evren içindeki alt tabakaların varlığından yola çıkarak evren üzerinde çalışmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 105). Bu araştırmada tabakalar oluşturulurken Esenlik Şirketi bünyesindeki imalat gerçekleştiren fabrikalardaki çalışan ortalama personel sayısı referans alınmıştır. Tabakalı örnekleme alınan evrende fabrikalara göre çalışan sayısı ve örnekleme çıkan çalışan sayısı Tablo 3.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Fabrikalara Göre Ankete Katılan Çalışan Sayısı

S/N	Fabrika Adı	Çalışan Sayısı	Anket İçin Görüşülen Çalışan Sayısı	Yüzde Oranı
1	Beton Elemanları	182	171	%93.96
2	Et Entegre Tesisi	30	16	%53.33
3	Kimya Fabrikası	21	16	%76.19
	Toplam	233	203	%87.12

Örneklem büyüklüğünü saptamak aşağıdaki formül kullanılmıştır.

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

N = evren sayısı: 233

t = güven aralığı % 95 ve serbestlik derecesi ∞ olduğunda teorik t değeri 1.96 ($\alpha = 0.05, 0.01, 0.001$ için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri)

p = araştırılan olayın gerçekleşme olasılığı: 0.5

q = araştırılan olayın gerçekleşmeme olasılığı: 0.5

d = kabul edilen örnekleme hatası: 0.05

n = hesaplanan örneklem hacmi: 145

Bu bilgiye göre 203 olarak aldığımız örneklem sayısı, hesaplanan örneklem hacminden fazladır. Bu nedenle aldığımız örneklem sayısının evreni

temsil ettiği kabul edilebilir. Tabaka ağırlığı 0.53 alınmış olup her fabrikada çalışan personel sayısının en az %53'ü ile görüşme gerçekleştirilmiştir. %93 çalışan katılımı ile Beton Elemanları Fabrikası en yüksek düzeyde ankete katılım göstermiştir. Alan alışması sırasında kayıp veri, eksik anketler veya cevaplamama durumları göz önüne alınarak örneklem sayısından fazla anket dağıtımı yapılmıştır. Dağıtılan anketlerdeki kayıp fazla olmadığı için belirlenen tabaka ağırlığının üstünde bir örneklem sayısına ulaşılmıştır. Örneklemenin büyüklüğünün fazla olmasının daha tutarlı, yansız ve doğruya yakın sonuçlar doğuracağı için bu maliyetten kaınılmadan %87 civarındaki örneklem ile çalışma yapılmıştır.

3.6. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, Esenlik şirketi bünyesindeki Beton Elemanları Fabrikası, Et Entegre Tesis ve Kimya Fabrikasında alışanların demografik özelliklerine ait bulgulara, örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık leği güvenirlik ve faktör analizlerine yer verilmiştir.

3.6.1. Demografik zelliklere Ait Bulgular

Araştırma kapsamında üç fabrikada ankete katılan çalışanların demografik özellikleri ve işletmelerine ait frekans ve yüzde dağılımları sırasıyla Tablo 3.3., Tablo 3.4., Tablo 3.5., Tablo 3.6., Tablo 3.7., Tablo 3.8. ve Tablo 3.9.'da verilmiştir.

Tablo 3.3. Cinsiyete Göre Dağılım

Değişkenler	Gruplar	Sayı	Yüzde Oranı
Cinsiyet	Kadın	87	%42.9
	Erkek	116	%57.1
	Toplam	203	%100.0

Tablo 3.3. incelendiğinde, ankete katılan çalışanların %42,9 'u kadın ve %57,1'i erkektir. Bu dağılıma baktığımızda üretim fabrikalarında çalışan erkeklerin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4. Yaşa Göre Dağılım

Değişkenler	Gruplar	Sayı	Yüzde Oranı
Yaş	30 ve altı	48	%23.6
	31-40 yaş	80	%39.4
	41-50 yaş	67	%33.0
	51 yaş ve üstü	8	%3.9
	Toplam	203	%100

Tablo 3.4. incelendiğinde, çalışanların büyük çoğunluğu olan %72.4'ünün orta yaş diyebileceğimiz 31-40 ve 41-50 yaş aralıklarında olduğu görülmektedir. En genç grubu oluşturan 30 yaş altı grubu %23.6 oranındadır. 51 yaşından büyük çalışanların oranı %3.9 ile en düşük gözlemlenmiştir.

Tablo 3.5. Medeni Duruma Göre Dağılım

Değişkenler	Gruplar	Sayı	Yüzde Oranı
Medeni Durum	Evli	165	%81.3
	Bekâr	38	%18.7
	Toplam	203	%100

Tablo 3.5. incelendiğinde, evli olan çalışanların %81.3 ile büyük çoğunlukta oldukları görülmektedir. Bekâr çalışan oranı ise %18,7'dir.

Tablo 3.6. İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Dağılım

Değişkenler	Gruplar	Sayı	Yüzde Oranı
İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	32	%15.8
	1-5 yıl	77	%37.9
	6-10 yıl	65	%32.0
	11-15 yıl	16	%7.9
	16 yıl ve üstü	13	%6.4
	Toplam	203	%100

Tablo 3.6. incelendiğinde, çalışanların %70'lik kısmının mevcut işletmelerinde 1-10 yıl arasında çalışmakta olduğu görülmüştür. Yakın zamanda işletmelerde işe başladığı düşünülen bir yıldan az süredir çalıştığını beyan

edenlerin oranı %15,8'dir. %6.4 ile 16 yıl ve üstü çalışan sayısı en az orana sahiptir.

Tablo 3.7. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Değişkenler	Gruplar	Sayı	Yüzde Oranı
Eğitim Durumu	İköğretim	41	%20.2
	Lise	118	%58.1
	Önlisans/Lisans	39	%19.2
	Yüksek Lisans	4	%2.0
	Doktora	1	%0.5
	Toplam	203	%100

Tablo 3.7. incelendiğinde, katılımcıların %58.1 ile yarısından fazlasının lise mezunu olduğu görülmüştür. Ön lisans ve lisans mezunlarının toplam oranı %19.2 iken, yüksek lisans ve doktora mezunları toplamda %2.5 ile en düşük orana sahiptirler.

Tablo 3.8. Görev Ünvanı/Çalıştığı Kadroya Göre Dağılım

Değişkenler	Gruplar	Sayı	Yüzde Oranı
Görev Ünvanı/Çalıştığı Kadro	İdari İşler Personeli	23	%11.3
	Şef-Teknik Personel	18	%8.9
	Üretim Personeli	157	%77.3
	Yönetici	5	%2.5
	Toplam	203	%100

Tablo 3.8 incelendiğinde, katılımcıların % 77.3'ü üretim personeli olup çoğunluğu oluşturmaktadır. İdari işlerde çalışan personel oranı %11.3, şef-teknik personel oranı %8.9 ve yönetici kadrosunda çalışanların oranının ise % 2.5 olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 3.9. Çalıştığı Yere Göre Dağılım

Değişkenler	Gruplar	Sayı	Yüzde Oranı
Çalıştığı Yer	Beton Elemanları	171	%84.2
	Et Entegre Tesisi	16	%7.9
	Kimya Fabrikası	16	%7.9
	Toplam	203	%100

Tablo 3.9. incelendiğinde, katılımcıların % 84.2 sinin Beton Elemanlarında, %15,8'inin Et Entegre Tesisinde ve %7.9'nin Kimya Fabrikasında çalıştığı gözlemlenmiştir.

3.6.2. Örgütsel İklim Ölçeği Güvenirlilik ve Faktör Analizleri

Örgütsel iklim ölçeğine verilen cevaplara ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.10.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.10. Örgütsel İklim Ölçeği Ortalama ve Sapma Değerleri

S/N	Örgütsel İklim Ölçeği Maddeleri	Ortalama	Sapma
7	Yöneticiler işlerine ve hedeflerine çok önem vermektedirler.	3.40	0.90
8	Yöneticiler ve çalışanlar, işe ilişkin hedefleri ve sorumlulukları paylaşmaktadır.	3.50	0.89
9	Yöneticiler çalışanlardan gelen yeni fikirleri ciddiye alır ve uygularlar.	3.39	0.90
10	Yöneticiler tüm çalışanlara karşı saygılı davranmaktadırlar.	3.63	0.90
11	Yöneticiler karar alırken çalışanların düşüncelerini de göz önünde bulundurmaktadırlar.	3.59	0.96
12	İş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır.	3.65	0.90
13	Çalışanlar birbirine karşı güven içindedirler.	3.63	0.91
14	İşletme çalışanları işlerinden gurur duyarlar.	3.61	0.94
15	Başka bir işletmeden teklif gelse bile çoğu çalışan burada çalışmayı tercih eder.	3.48	1.03
16	Çalışanlar işletmenin başarısı için gerekli fedakârlığı yapmaktadır.	3.74	0.94
17	Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmektedir.	3.53	1.00
18	Bu işyeri iyi bir çalışma ortamı olarak başkalarına da tavsiye edilebilir.	3.67	0.93
19	Yaptığım işte kendimi verimli hissediyorum.	3.70	0.92
20	İşlerin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesinde birimler arasında işbirliği vardır.	3.65	0.97
21	Birimler işlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesi konusunda önemli bilgileri birbirine aktarır.	3.65	0.91
22	Yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi iş ilişkileri vardır.	3.66	0.93
23	İşletmemin ürün ve hizmetlerini herkes yakınlarına rahatça tavsiye edebilir.	3.75	0.97
Genel		3.60	0.93

Tablo 3.10.'a göre çalışanların örgütsel iklim ölçeğine ilişkin bakış açılarının genel olarak aritmetik ortalamasının 3.60 olduğu görülmüştür. En düşük ortalama, 3.39 ile "Yöneticiler çalışanlardan gelen yeni fikirleri ciddiye alır ve uygularlar" maddesine verilen cevaba ait iken, en yüksek ortalama, 3.75 ile "İşletmemin ürün ve hizmetlerini herkes yakınlarına rahatça tavsiye edebilir" maddesine verilen cevaba aittir. Standart sapma değeri 0.93 olup en düşük sapma değeri 0.89 ve en yüksek sapma değeri 1.03 olarak görülmüştür. Bu veriler ışığında sorulara cevap verenlerin genel olarak örgütsel iklim ölçeğine ilişkin olarak olumlu bakış açılarının olduğu söylenebilir.

Örgütsel iklim ölçeğine ilişkin faktör yükleri Tablo 3.11.de gösterilmiştir.

Tablo 3.11. Örgütsel İklım Ölçeği Faktör Yükləri

S/N	Örgütsel İklım Ölçeği Maddeleri	Faktör Yükləri
7	Yöneticiler işlerine ve hedeflerine çok önem vermektedirler.	0.551
8	Yöneticiler ve çalışanlar, işe ilişkin hedefleri ve sorumlulukları paylaşmaktadır.	0.633
9	Yöneticiler çalışanlardan gelen yeni fikirleri ciddiye alır ve uygularlar.	0.661
10	Yöneticiler tüm çalışanlara karşı saygılı davranmaktadırlar.	0.642
11	Yöneticiler karar alırken çalışanların düşüncelerini de göz önünde bulundurmaktadırlar.	0.575
12	İş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır.	0.561
13	Çalışanlar birbirine karşı güven içindedirler.	0.502
14	İşletme çalışanları işlerinden gurur duyarlar.	0.595
15	Başka bir işletmeden teklif gelse bile çoğu çalışan burada çalışmayı tercih eder.	0.509
16	Çalışanlar işletmenin başarısı için gerekli fedakârlığı yapmaktadır.	0.452
17	Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmektedir.	0.575
18	Bu işyeri iyi bir çalışma ortamı olarak başkalarına da tavsiye edilebilir.	0.497
19	Yaptığım işte kendimi verimli hissediyorum.	0.518
20	İşlerin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesinde birimler arasında işbirliği vardır.	0.605
21	Birimler işlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesi konusunda önemli bilgileri birbirine aktarır.	0.526
22	Yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi iş ilişkileri vardır.	0.614
23	İşletmemin ürün ve hizmetlerini herkes yakınlarına rahatça tavsiye edebilir.	0.504

Sosyal bilimlerde özellikle davranış bilimlerinde çok yüksek varyans oranlı ölçek geliştirmek oldukça zordur. Bu yüzden tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli görülebilmektedir (Büyüköztürk, 2011: 125). Faktör yüklerine ilişkin Tablo 3.11. incelendiğinde alınan örneklem büyüklüğüne göre maddelerin faktör yük değerinin minimum 0.30 olması gerekmektedir. Bu yük değerinin altında herhangi bir faktör yük değeri olmadığı için ölçekten elememiz veya çıkarmamız gereken herhangi bir madde/soru bulunmamaktadır.

Örgütsel iklim ölçeğine ait örneklem yeterliliği için yapılan analiz verileri Tablo 3.12.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.12. Örgütsel İklım Ölçeği Örneklem Yeterliliği Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,839
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1036,015
	df	136
	Sig.	,000

Bulunan KMO değerine ilişkin kıyaslama değerleri aşağıda yer almaktadır. Bulunan KMO değerine bağlı olarak örneklem büyüklüğü hakkında şu değerlendirmeler yapılır:

- 0.50 - 0.60 arası "kötü"
- 0.60 - 0.70 arası "kabul edilebilir"
- 0.70 - 0.80 arası "iyi"
- 0.80 - 0.90 arası "çok iyi"
- 0.90 - 1.0 arası "mükemmel"

KMO örneklem yeterliliği ölçütü 0 ile 1 arasında değişen bir katsayıdır. KMO değerinin 0,50'den düşük çıkması durumunda, faktör analizi uygulanamaz (İslamoğlu ve Alınacı, 2014: 403). Bu veriler ışığında, KMO test değeri 0,839 olarak ölçülmüştür. Bu değer, yukarıda verilen değerler ile kıyaslandığında çalışmamız için 203 kişilik örneklem büyüklüğünün çok iyi olduğu görülmüştür.

Ayrıca Bartlett testi sonuçlarının Ki kare testindeki gibi anlamlılık değerine bakılırsa $P:0.00 < 0.05$ kıyaslamasından verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği söylenir ve faktör analizine devam edilebilir.

Örgütsel iklim ölçeğine ait güvenirlik analizi Tablo 3.13.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.13. Örgütsel İklım Ölçeği Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,863	,864	17

Alfa katsayısının (α) değerlendirilmesinde;

- $0.0 \leq \alpha < 0.4$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.4 \leq \alpha < 0.6$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0.6 \leq \alpha < 0.8$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0.8 \leq \alpha < 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Özdamar, 2004).

17 soruluk ölçek için yapılan güvenirlik testinde α = Cronbach Alpha değeri 0.863 olarak bulunmuştur. Bu değeri yukarda verdiğimiz kriterlere göre kıyaslarsak örgütsel iklim ölçeğimiz, yüksek derecede güvenilirdir.

3.6.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik ve Faktör Analizleri

Örgütsel bağlılık ölçeğine verilen cevaplara ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.14.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.14. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ortalama ve Sapma Değerleri

S/N	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddeleri	Ortalama	Sapma
24	Çalıştığım işletmede kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	3.51	0.92
25	Kendimi bu işletmeye duygusal olarak bağlı hissediyorum.	3.40	0.91
26	Bu işletmede çalışmamın benim için çok özel (kişisel) bir anlamı var.	3.45	1.02
27	Bu işletmeye karşı güçlü aitlik hissi taşıyorum.	3.48	0.98
28	İşletmeme hissettiğim bağlılığı rahatlıkla bir başka işletmeye de hissedebilirim.	3.49	0.88
29	Bu işletmede çalıştığımı diğer insanlara söylemekten gurur duyarım.	3.64	0.87
30	İşletmemde emekli olacağım güne kadar çalışmaktan mutluluk duyarım.	3.61	1.00
31	İşletmemin karşılaştığı her sorunu kendi sorunum gibi hissediyorum.	3.69	0.99
32	İşletmem hakkında diğer insanlarla konuşmaktan zevk alırım.	3.73	0.98
33	Başka bir iş bulmadan ayrılısam bile neler olacağı konusunda hiç endişem yok.	3.62	1.01
34	Şu an işletmemden ayrılmak istesem bu benim için çok zor olurdu.	3.67	1.03
35	İşletmemden şu anda ayrılmak istesem hayatımda haddinden fazla şey bozulurdu.	3.48	1.02
36	Bu işletmeden şimdi ayrılmak bana ağır bir yük getirirdi.	3.59	1.00
37	İşletmemde hala çalışıyor olmam istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten de kaynaklanıyor.	3.67	0.98
38	İşletmeden ayrılmayı düşünemem, çünkü çok az seçeneğimin olduğunun farkındayım.	3.58	0.95
39	Bu işletmeden ayrılmış olsaydım karşılaşacağım önemli sonuçlardan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu.	3.61	0.96
40	Burada çalışmaya devam ediyorum, zira başka bir işletmede bu kadar kazanacağımı sanmıyorum.	3.40	1.04
41	Bu günlerde insanların bir işletmeden diğerine çok sıkı geçtiklerini düşünüyorum.	3.56	0.97
42	İşletmemde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	3.60	0.96
43	Başka bir işletmede çalışmam bana avantaj sağlasa da şu anda işletmemden ayrılmamın doğru olduğuna inanmıyorum.	3.61	0.92
44	Kişinin her zaman çalıştığı işletmeye sadakat göstermesi gerektiğine inanıyorum.	3.66	1.04
45	Bu işletmede çalışmaya devam etmemin en önemli sebeplerinden biri, sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmem nedeniyledir	3.54	1.00
46	Bu işletmeye çok şey borçluyum.	3.45	1.02
47	Bir işletmeden diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum.	3.54	0.99
48	Bu işletme sadakatimi hak ediyor.	3.70	0.96
49	İşletmemde çalışan insanlara karşı sorumlulukların nedeni ile şu anda işten ayrılmak yanlış olurdu.	3.59	1.01
50	İşletmemden şimdi ayrılmış olsaydım suçluluk hissi duyardım.	3.48	1.10
Genel		3.57	0.98

Tablo 3.14. incelendiğinde çalışanların örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin bakış açılarının aritmetik ortalamasının 3,57 olduğu görülmüştür. En düşük ortalama 3.40 ile 25 ve 40'ncı sorularda görülmüş iken en yüksek ortalama 3.73 ile 32. soruda görülmüştür. Standart sapma değeri 0.98 olup en düşük sapma değeri 0.87 ve en yüksek sapma değeri ise 1.04 olarak görülmüştür. Bu veriler ışığında sorulara cevap verenlerin genel olarak örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin olarak olumlu bakış açılarının olduğu söylenebilir. Çalışanların örgütsel iklim ölçeğine ilişkin olumlu bakış açıları örgütsel bağlılık ölçeğinde de devam etmiş ve her iki ölçeğin aritmetik ortalaması ve standart sapmaları arasında kayda değer bir fark görülmemiştir.

Tablo 3.14.'e göre örgütsel bağlılık ölçeği incelendiğinde ilk 9 madde (24-32) ölçeğin duygusal bağlılık boyutunu, sonraki 8 madde (33-40) devam bağlılığı boyutunu ve son 10 madde (41-50) normatif bağlılık boyutunu oluşturmaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.15.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.15. Bağlılık Alt Boyutları Ortalama ve Sapma Değerleri

Soru Sayısı	Bağlılık Alt Boyutları	Ortalama	Sapma
9	Duygusal Bağlılık	3.56	0.95
8	Devam Bağlılığı	3.58	1.00
10	Normatif Bağlılık	3.57	1.00

Tablo 3.15. incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalama değeri 3.58 ile devam bağlılığında görülmekle birlikte, çalışanların üç bağlılık tipine verdikleri cevapların ortalamaları arasında çok fazla bir fark bulunmamaktadır. Standart sapma değeri, 0.95 ile duygusal bağlılıkta daha az iken 1.00 ile devam ve normatif bağlılıkta eşittir.

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör yükleri Tablo 3.16.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.16. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri

S/N	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddeleri	Faktör Yükleri
24	Çalıştığım işletmede kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	0.497
25	Kendimi bu işletmeye duygusal olarak bağlı hissediyorum.	0.523
26	Bu işletmede çalışmamın benim için çok özel (kişisel) bir anlamı var.	0.708
27	Bu işletmeye karşı güçlü aitlik hissi taşıyorum.	0.538
28	İşletmeme hissettiğim bağlılığı rahatlıkla bir başka işletmeye de hissedebilirim.	0.384
29	Bu işletmede çalıştığımı diğer insanlara söylemekten gurur duyarım.	0.522
30	İşletmemde emekli olacağım güne kadar çalışmaktan mutluluk duyarım.	0.641
31	İşletmemin karşılaştığı her sorunu kendi sorunum gibi hissediyorum.	0.618
32	İşletmem hakkında diğer insanlarla konuşmaktan zevk alırım.	0.674
33	Başka bir iş bulmadan ayrılısam bile neler olacağı konusunda hiç endişem yok.	0.445
34	Şu an işletmemden ayrılmak istesem bu benim için çok zor olurdu.	0.612
35	İşletmemden şu anda ayrılmak istesem hayatımda haddinden fazla şey bozulurdu.	0.548
36	Bu işletmeden şimdi ayrılmak bana ağır bir yük getirirdi.	0.495
37	İşletmemde hala çalışıyor olmam istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten de kaynaklanıyor.	0.338
38	İşletmeden ayrılmayı düşünemem, çünkü çok az seçeneğimin olduğunun farkındayım.	0.598
39	Bu işletmeden ayrılmış olsaydım karşılaşacağım önemli sonuçlardan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu.	0.525
40	Burada çalışmaya devam ediyorum, zira başka bir işletmede bu kadar kazanacağımı sanmıyorum.	0.587
41	Bu günlerde insanların bir işletmeden diğerine çok sıkı geçtiklerini düşünüyorum.	0.483
42	İşletmemde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum	0.378
43	Başka bir işletmede çalışmam bana avantaj sağlasa da şu anda işletmemden ayrılmamın doğru olduğuna inanmıyorum.	0.533
44	Kişinin her zaman çalıştığı işletmeye sadakat göstermesi gerektiğine inanıyorum.	0.384
45	Bu işletmede çalışmaya devam etmemin en önemli sebeplerinden biri, sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmem nedeniyledir.	0.538
46	Bu işletmeye çok şey borçluyum.	0.626
47	Bir işletmeden diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum.	0.675
48	Bu işletme sadakatimi hak ediyor.	0.677
49	İşletmemde çalışan insanlara karşı sorumlulukların nedeni ile şu anda işten ayrılmak yanlış olurdu.	0.644
50	İşletmemden şimdi ayrılmış olsaydım suçluluk hissi duyardım.	0.650

Sosyal bilimlerde özellikle davranış bilimlerinde çok yüksek varyans oranlı ölçek geliştirmek oldukça zordur. Bu yüzden tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli görülebilmektedir (Büyüköztürk, 2011: 125).

Faktör yüklerine ilişkin Tablo 3.16. incelendiğinde alınan örneklem büyüklüğüne göre maddelerin faktör yük değerinin minimum 0.30 olması gerekmektedir. Bu yük değerinin altında herhangi bir faktör yük değeri olmadığı için ölçekten elememiz veya çıkarmamız gereken herhangi bir madde/soru bulunmamaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin faktör analizi ve güvenirlik katsayıları Tablo 3.17.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.17. Bağlılık Alt Boyutları Faktör Analizi ve Güvenirlik Katsayıları

Faktörler/Boyutlar	Varyansı Açıklama Oranı	Kümülatif Varyans	Güvenirlik Katsayısı (a)
Devam Bağlılığı	34.215	34.215	0.922
Duygusal Bağlılık	28.512	62.727	0.913
Normatif Bağlılık	26.251	88.978	0.889

Tablo 3.17.'ye göre örgütsel bağlılık ölçeğinde belirtilen 27 yargının toplandığı 3 faktör (boyut) toplam değişkenliğin %88,978'ini açıklamaktadır. Devam bağlılığı boyutu değişkenliği en yüksek (%34,215) açıklayan faktör olurken, duygusal bağlılık boyutunun değişkenliği açıklama oranı (28,512) ve normatif bağlılık boyutunun ise değişkenliği açıklama oranı en düşük (%26,251) düzeydedir.

Tablo 3.17.'ye göre devam bağlılığını içeren 9 maddelik ölçekte güvenirlik katsayısı $\alpha = 0.922$ (α = Cronbach Alpha değeri), duygusal bağlılığı içeren 8 maddelik ölçekte güvenirlik katsayısı $\alpha = 0.913$, normatif bağlılığı içeren 10 maddelik ölçekte güvenirlik katsayısı $\alpha = 0.889$ olarak ölçülmüştür. Aşağıda verilen kriterlere göre sonuçları değerlendirdiğimizde her boyuta ilişkin yer alan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir oldukları söylenebilir.

- $0.00 \leq \alpha < 0.4$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.4 \leq \alpha < 0.6$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

- $0.6 \leq \alpha < 0.8$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0.8 \leq \alpha < 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Özdamar, 2004).

Örgütsel bağlılık ölçeğine ait örneklem yeterliliği için yapılan analiz verileri Tablo 3.18.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.18. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Örneklem Yeterliliği Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,896
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2086,817
	df	351
	Sig.	,000

Bulunan KMO değerine ilişkin kıyaslama değerleri aşağıda yer almaktadır. Bulunan KMO değerine bağlı olarak örneklem büyüklüğü hakkında şu değerlendirmeler yapılır:

- 0.50 - 0.60 arası "kötü"
- 0.60 - 0.70 arası "kabul edilebilir"
- 0.70 - 0.80 arası "iyi"
- 0.80 - 0.90 arası "çok iyi"
- 0.90 - 1.0 arası "mükemmel".

KMO örneklem yeterliliği ölçütü 0 ile 1 arasında değişen bir katsayıdır. KMO değerinin 0,50'den düşük çıkması durumunda, faktör analizi uygulanamaz (İslamoğlu ve Alınacak, 2014: 403). Bu veriler ışığında, KMO test değeri 0,896 olarak ölçülmüştür. Bu değer, çalışmada 203 kişilik örneklem büyüklüğünün çok iyi olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett testi sonuçlarının Ki kare testindeki gibi anlamlılık değerine bakılırsa $P:0.00 < 0.05$ kıyaslamasından verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği söylenir ve faktör analizine devam edilebilir.

Örgütsel bağlılık ölçeğine ait güvenirlik analizi Tablo 3.19.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.19. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,909	,908	27

Alfa katsayısının (α) değerlendirilmesinde;

- $0.00 \leq \alpha < 0.4$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.4 \leq \alpha < 0.6$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0.6 \leq \alpha < 0.8$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0.8 \leq \alpha < 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Özdamar, 2004).

27 soruluk ölçek için yapılan güvenirlik testinde α = Cronbach Alpha değeri 0.909 olarak bulunmuştur. Bu değeri yukarda verdiğimiz kriterlere göre kıyaslarsak örgütsel bağlılık ölçeğimiz, yüksek derecede güvenilirdir.

3.7. ARAŞTIRMANIN ANALİZLERİ

Bu bölümde çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık ile alt boyutlarına (duygusal, devam ve normatif) ait etkileri analiz edilmiştir.

3.7.1 Demografik Özelliklerin Örgütsel İklim Etkisi

Çalışanların cinsiyetinin örgütsel iklim üzerindeki etkisi Tablo 3.20.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.20. Cinsiyetin Örgütsel İklim Etkisi

Örgütsel İklim							
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	P	T Test	Serbestlik Derecesi
Cinsiyet	Kadın	87	3.74	0.50	0.013	2.251	201
	Erkek	116	3.49	0.55			

*Bağımsız örnek T Testi (Independent-Sample T Test) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Bağımsız örnek T Testi sonucuna göre çalışanların örgütsel iklim algısının cinsiyete göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.013 < 0.05$). Sorulara cevap veren katılımcıların kadın veya erkek olması örgütsel iklim ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. Kadınların örgütsel iklim algısı 3.74 ortalama ile erkeklerin 3.49 olan ortalamasına göre daha yüksektir. Kadınların, çalıştıkları örgütte hâkim olan psikolojik havayı oluşturan yönetim tarzı, iletişim

şekli, örgütsel yapı ve çalışanlar arası işbirliği gibi etkenlerden erkeklere göre daha çok etkilendiklerini söylemek mümkündür.

Bu durumda H_1 "Örgütsel iklim, cinsiyete göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışanların yaşının örgütsel iklim üzerindeki etkisi Tablo 3.21.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.21. Yaşın Örgütsel İklim Etkisi

Örgütsel İklim						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
Yaş	30 ve altı	48	3.49	0.64	3,738	0.045
	31-40 yaş	80	3.62	0.50		
	41-50 yaş	67	3.64	0.48		
	51 yaş ve üstü	8	3.70	0.34		
	Toplam	203	3.60	0.52		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların örgütsel iklim algısının yaşa göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.045 < 0.05$). Sorulara cevap veren katılımcıların yaşının farklı olması örgütsel iklim ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. En genç yaş grubu olarak 30 ve altı çalışanların örgütsel iklim algısı (3.49) en düşük ve en yaşlı grup olarak 51 yaş ve üstü çalışanların örgütsel iklim algısının (3.70) en yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tablo incelendiğinde çalışanların içinde bulundukları örgüte ait çalışma ortamına karşı hissettiklerinin, çalışanların yaşları arttıkça düzenli bir artış trendinde olduğunu söyleyebiliriz.

Bu durumda H_2 "Örgütsel iklim, yaşa göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışanların medeni durumunun örgütsel iklim üzerindeki etkisi Tablo 3.22.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.22. Medeni Durumun Örgütsel İklim Etkisi

Örgütsel İklim							
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	P	T Test	Serbestlik Derecesi
Medeni Durum	Evli	165	3.66	0.50	0.014	2.290	201
	Bekâr	38	3.33	0.61			

*Bağımsız örnek T Testi (Independent-Sample T Test) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Bağımsız örnek T Testi sonucuna göre çalışanların örgütsel iklim algısının medeni durum değişkenine göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.014 < 0.05$). Sorulara cevap veren katılımcıların evli veya bekâr olması örgütsel iklim ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. Evli çalışanların örgütsel iklime ilişkin algısı 3.66 ortalama ile bekârların 3.33 ortalamasından daha yüksektir. Bekârların iş yerlerinde yönetici ve diğer çalışanlarla olan ilişkiler, iş ve sorumlulukların adil dağıtılması, örgütün amaçları, örgüt içi katılımcı ya da otoriter yönetim tarzı ve çalışanların birbirine karşı güven duyması gibi konularda evli çalışanlardan farklı düşündüğünü söylemek mümkündür. Bekârların genellikle kendilerinden sorumlu olması ve evlilerin ailelerine karşı olan sorumlulukları bu algı farklılığının kaynağı olabilir.

Bu durumda H_3 "Örgütsel iklim, medeni duruma göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışanların işletmedeki çalışma süresinin örgütsel iklim üzerindeki etkisi Tablo 3.23.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.23. İşletmedeki Çalışma Süresinin Örgütsel İklim Etkisi

Örgütsel İklim						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
İşletmede Çalışma Süresi	1Yıldan az	32	3.72	0.68	1.302	0.271
	1-5 Yıl	77	3.63	0.54		
	6-10 Yıl	65	3.51	0.41		
	11-15 Yıl	16	3.69	0.28		
	16 Yıl ve üstü	13	3.48	0.66		
	Toplam	203	3.60	0.52		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların örgütsel iklim algısının işletmedeki çalışma süresine göre önemli bir farklılığı yoktur ($P = 0.271 > 0.05$). Sorulara cevap veren katılımcıların çalışma sürelerinin farklı olması örgütsel iklim ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir. Örgütsel iklim, bir işletmede o anki havayı ve psikolojik ortamı yansıtan, geçici ve değişebilen bir durumdur. Bu nedenle aynı örgütsel iklimde çalışan işe yeni girmiş bir çalışan ile kıdemli bir çalışanın benzer algılar hissetmesi muhtemeldir.

Bu durumda H_4 "Örgütsel iklim, işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz reddedilmiştir.

Çalışanların eğitim durumunun örgütsel iklim üzerindeki etkisi Tablo 3.24'de gösterilmiştir.

Tablo 3.24. Eğitim Durumunun Örgütsel İklim Etkisi

Örgütsel İklim						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
Eğitim Durumu	İlköğretim	41	3.62	0.55	1.247	0.009
	Lise	118	3.60	0.49		
	Önlisans/Lisans	39	3.58	0.58		
	Yüksek Lisans	4	3.56	0.84		
	Doktora	1	3.53	.		
	Toplam	203	3.60	0.52		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların örgütsel iklim algılarının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.009 < 0,05$). Sorulara cevap veren katılımcıların eğitim durumlarının farklı olması örgütsel iklim ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. İlköğretim mezunlarının örgütsel iklim algısı 3.62 ortalama ile en yüksek ve doktora mezunlarının ortalaması 3.53 ile en düşüktür.

Tablo incelendiğinde eğitim durumu arttıkça örgütsel iklim algısının düştüğü söylenebilir. Çalışanlar, eğitim durumu arttıkça içinde bulundukları örgütsel iklimi oluşturan birçok etkeni göz önünde bulundurabilir. Çalışma

koşulları, ücret düzeyi, motivasyon yetersizliği, yönetim tarzı, örgüt içi iletişim sorunları, rol uyumsuzluğu, uzun çalışma saatleri ve terfi sistemi gibi benzer etkenler daha eğitilmiş çalışanların örgütsel algılarının daha düşük olmasına sebep olabilir. Daha az eğitilmiş çalışanların, eğitilmiş çalışanlara göre örgütsel iklim algısında daha temel etkenlere dikkat ettiği, yan etkenlerle ilgilenmediği ve bu nedenle iklim algılarının yükseldiği söylenebilir.

Bu durumda H₅ "Örgütsel iklim, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışanların görev ünvanı/kadro durumunun örgütsel iklim üzerindeki etkisi Tablo 3.25.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.25. Görev Ünvanı/Kadro Durumunun Örgütsel İklim Etkisi

Örgütsel İklim						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
Görev Ünvanı/ Çalıştığı Kadro	İdari İşler Personeli	23	3.50	0.59	0.530	0.662
	Şef-Teknik Personel	18	3.70	0.70		
	Üretim Personeli	157	3.61	0.49		
	Yönetici	5	3.54	0.67		
	Toplam	203	3.60	0.52		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre örgütsel iklim algısı, çalışanların görev ünvanı/çalıştığı kadroya göre önemli bir farklılık göstermemektedir ($P = 0.662 > 0.05$). Sorulara cevap veren katılımcıların görev ünvanı/çalıştığı kadronun farklı olması örgütsel iklim ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir. Her işletmede değişik görev ünvan ve kadroları bulunmaktadır. Bu görevlerde yönetici, işçi, memur, şef teknik eleman vb. kişiler çalışmaktadır. Bu çalışanlar benzer doğal algılara sahip olduğundan örgüt içindeki olumlu ya da olumsuz psikolojik gelişmelere aynı tepkiler verip ortak algılar sergileyebilirler.

Bu durumda H_6 "Örgütsel iklim, görev ünvanı/kadro durumuna göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz reddedilmiştir.

Çalışılan işletmenin örgütsel iklim üzerindeki etkisi Tablo 3.26.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.26. Çalışılan İşletmenin Örgütsel İklim Etkisi

Örgütsel İklim						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
Çalıştığı İşletme	Beton Elemanları	171	3.59	0.42	14.584	0.000
	Et Entegre Tesisi	16	3.18	0.87		
	Kimya Fabrikası	16	4.11	0.66		
	Toplam	203	3.60	0.52		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların örgütsel iklim algısının çalıştığı yere göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.000 < 0.05$). Sorulara cevap veren çalışanların çalıştıkları fabrikaların farklı olması örgütsel iklim ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. Kimya fabrikasında çalışanların örgütsel iklim algısı 4.11 ortalama ile diğer fabrikalara göre daha olumludur. Et entegre tesisi çalışanlarının diğer iki tesise göre örgütsel iklim algısı 3.18 ortalama ile daha düşük seviyededir. Görev ve sorumlulukların adil dağıtılmaması, ağır çalışma koşulları, yetersiz fiziki ortam, iletişim engelleri ve diğer örgütsel ve bireysel nedenler, et entegre tesisindeki daha olumsuz örgütsel iklimi açıklamaya yardımcı olabilir.

Bu durumda H_7 "Örgütsel iklim, çalışılan işletmeye göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

3.7.2. Demografik Özelliklerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Araştırma çalışmamızın bu bölümünde öncelikle demografik özelliklerin örgütsel bağlılığı oluşturan her bir boyuta olan etkisi analiz edilmiştir. Sonra demografik özelliklerin bir bütün olarak örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir.

Çalışanların cinsiyetinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi Tablo 3.27.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.27. Cinsiyetin Duygusal Bağlılığa Etkisi

Duygusal Bağlılık							
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	P	T Test	Serbestlik Derecesi
Cinsiyet	Kadın	87	3.61	0.55	0.013	0.968	201
	Erkek	116	3.52	0.71			

*Bağımsız örnek T Testi (Independent-Sample T Test) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Bağımsız örnek T Testi sonucuna göre çalışanların duygusal bağlılığının cinsiyete göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.013 < 0.05$). Sorulara cevap veren katılımcıların kadın veya erkek olması duygusal bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. Kadınların 3.61 ortalama ile çalıştıkları örgüte olan duygusal bağlılıkları erkeklere göre daha yüksektir. Bu durumda kadınların erkeklere göre çalıştıkları yere daha güçlü bir aidiyet hissettikleri, işletmelerinin sorunlarını kendi sorunları gördükleri ve çalıştıkları yerle güçlü bir bağ kurdukları söylenebilir.

Bu durumda H_8 "Duygusal bağlılık, cinsiyete göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışanların cinsiyetinin devam bağlılığı üzerindeki etkisi Tablo 3.28.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.28. Cinsiyetin Devam Bağlılığına Etkisi

Devam Bağlılığı							
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	P	T Test	Serbestlik Derecesi
Cinsiyet	Kadın	87	3.68	0.51	0.023	2.042	201
	Erkek	116	3.50	0.70			

*Bağımsız örnek T Testi (Independent-Sample T Test) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Bağımsız örnek T Testi sonucuna göre çalışanların devam bağlılığının cinsiyete göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.023 < 0.05$). Sorulara cevap

veren çalışanların kadın veya erkek olması devam bağlılığı ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. Kadınların, çalıştıkları yere gösterdikleri devam bağlılığı 3.68 ortalama ile erkeklere göre daha yüksektir. Kadınların daha az iş seçeneğine sahip olması, işlerini kaybetme korkusu veya çalıştıkları işletmedeki maddi çıkarlarını korumak istemesi gibi nedenler erkeklere göre daha yüksek devam bağlılığı göstermelerine neden olabilir.

Bu durumda H_9 "Devam bağlılığı, cinsiyete göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışanların cinsiyetinin normatif bağlılık üzerindeki etkisi Tablo 3.29.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.29. Cinsiyetin Normatif Bağlılığa Etkisi

Normatif Bağlılık							
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	P	T Test	Serbestlik Derecesi
Cinsiyet	Kadın	87	3.54	0.62	0.009	1.433	201
	Erkek	116	3.64	0.58			

*Bağımsız T Testi (Independent-Sample T Test) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Bağımsız örnek T Testi sonucuna göre çalışanların normatif bağlılığının cinsiyete göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.009 < 0.05$). Sorulara cevap veren çalışanların kadın veya erkek olması normatif bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. Erkeklerin 3.64 ortalama ile normatif bağlılıkları kadınlara göre daha yüksektir. Erkeklerin kadınlara göre çalıştıkları işletmelerinde kalmayı ahlaki bir mecburiyet olarak gördükleri ve işletmeleri zor durumda olduğunda işletmelerini terk etmeyeceklerini söylemek mümkündür.

Bu durumda H_{10} "Normatif bağlılık, cinsiyete göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışanların cinsiyetinin örgütsel bağlılığa etkisi Tablo 3.30.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.30. Cinsiyetin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Örgütsel Bağlılık							
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	P	T Test	Serbestlik Derecesi
Cinsiyet	Kadın	87	3.62	0.45	0.023	1.706	201
	Erkek	116	3.55	0.58			

*Bağımsız örnek T Testi (Independent-Sample T Test) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Bağımsız örnek T Testi sonucuna göre çalışanların örgütsel bağlılığının cinsiyete göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.023 < 0.05$). Sorulara cevap veren çalışanların kadın veya erkek olması örgütsel bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. Kadınlar, genel olarak 3.62 ortalama ile çalıştıkları örgüte erkeklere göre yüksek bağlılık göstermektedir.

Bu durumda H_{11} "Örgütsel bağlılık, cinsiyete göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışanların yaşının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi Tablo 3.31.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.31. Yaşın Duygusal Bağlılığa Etkisi

Duygusal Bağlılık						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
Yaş	30 ve altı	48	3.36	0.81	2.276	0.008
	31-40 yaş	80	3.61	0.64		
	41-50 yaş	67	3.67	0.50		
	51 yaş ve üstü	8	4,35	0.32		
	Toplam	203	3.56	0.64		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların duygusal bağlılığının yaşa göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.008 < 0.05$). Sorulara cevap

veren çalışanların yaşının farklı olması duygusal bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. 30 ve altı çalışanların duygusal bağlılıkları 3.36 ortalama ile en düşük, 51 yaş ve üstü çalışanların duygusal bağlılıkları 4.35 ortalama ile en yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tablo incelendiğinde çalışanların yaşlandıkça örgütleri ile özdeşleşmesinin ve çalıştıkları yere olan güçlü duygusal aidiyetlerinin arttığını gözlemleyebiliriz.

Bu durumda H_{12} "Duygusal bağlılık, yaşa göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışanların yaşının devam bağlılığı üzerindeki etkisi Tablo 3.32.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.32. Yaşın Devam Bağlılığına Etkisi

Devam Bağlılığı						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
Yaş	30 ve altı	48	3.48	0.76	1.758	0.007
	31-40 yaş	80	3.55	0.63		
	41-50 yaş	67	3.61	0.52		
	51 yaş ve üstü	8	3.69	0.65		
	Toplam	203	3.58	0.63		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların devam bağlılığının yaşa göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.007 < 0.05$). Sorulara cevap veren katılımcıların yaşlarının farklı olması devam bağlılığı ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. 30 ve altı çalışanların devam bağlılığı 3.48 ortalama ile en düşük ve 51 yaş ve üstü çalışanların devam bağlılığı 3.69 ortalama ile en yüksek olarak görülmektedir. Genç çalışanların daha çok iş seçeneğinin olması ve çalıştıkları yerde daha az maddi birikimlerinin olması devam bağlılığını azaltan nedenler olabilir.

Bu durumda H_{13} "Devam bağlılığı, yaşa göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışanların yaşının normatif bağlılık üzerindeki etkisi Tablo 3.33.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.33. Yaşın Normatif Bağlılığa Etkisi

Normatif Bağlılık						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
Yaş	30 ve altı	48	3.54	0.74	2.145	0.000
	31-40 yaş	80	3.58	0.57		
	41-50 yaş	67	3.57	0.55		
	51 yaş ve üstü	8	3.69	0.61		
	Toplam	203	3.57	0.61		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların normatif bağlılığının yaşa göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.000 < 0.05$). Sorulara cevap veren katılımcıların yaşlarının farklı olması normatif bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. 30 ve altı çalışanların normatif bağlılığı 3.54 ortalama ile en düşük ve 51 yaş ve üstü çalışanların normatif bağlılığı 3.69 ortalama ile en yüksek olarak görülmüştür. Çalışanların yaşlandıkça çalıştıkları işletme ve çalışma arkadaşlarına karşı sorumluluklarının arttığını ve bunu bir ahlaki zorunluluk olarak gördüğünü söyleyebiliriz.

Bu durumda H_{14} "Normatif bağlılık, yaşa göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışanların yaşının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi Tablo 3.34.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.34. Yaşın Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Örgütsel Bağlılık						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
Yaş	30 ve altı	48	3.46	0.69	2.959	0.004
	31-40 yaş	80	3.58	0.52		
	41-50 yaş	67	3.60	0.43		
	51 yaş ve üstü	8	3.67	0.38		
	Toplam	203	3.57	0.54		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların örgütsel bağlılığının yaşa göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.004 < 0.05$). Sorulara cevap veren çalışanların yaşının farklı olması örgütsel bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. 30 ve altı çalışanların örgütsel bağlılığı, 3.46 ortalama ile en düşük ve 51 yaş ve üstü çalışanların örgütsel bağlılığı 3.60 ortalama ile en yüksek olarak görülmüştür. Çalışanların yaşı arttıkça örgütlerine olan bağlılığın arttığını açıkça görebiliriz.

Bu durumda H_{15} "Örgütsel bağlılık, yaşa göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışanların medeni durumunun duygusal bağlılık üzerindeki etkisi Tablo 3.35.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.35. Medeni Durumun Duygusal Bağlılığa Etkisi

Duygusal Bağlılık							
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	P	T Test	Serbestlik Derecesi
Medeni Durum	Evli	165	3.60	0.59	0.012	2.231	201
	Bekâr	38	3.35	0.80			

*Bağımsız örnek T Testi (Independent-Sample T Test) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Bağımsız örnek T Testi sonucuna göre çalışanların duygusal bağlılığının medeni duruma göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.012 < 0.05$). Sorulara cevap veren katılımcıların evli veya bekâr olması duygusal bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. Evli olan çalışanların duygusal bağlılığı, 3.60 ortalama ile bekârlara göre daha yüksektir. Bekâr çalışanlar için çalıştıkları işletmenin, evlilere göre daha az bir anlam ifade ettiği söylenebilir.

Bu durumda H_{16} "Duygusal bağlılık, medeni duruma göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışanların medeni durumunun devam bağlılığı üzerindeki etkisi Tablo 3.36.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.36. Medeni Durumun Devam Bağlılığına Etkisi

Devam Bağlılığı							
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	P	T Test	Serbestlik Derecesi
Medeni Durum	Evli	165	3.59	0.61	0.006	2.262	201
	Bekâr	38	3.53	0.72			

*Bağımsız örnek T Testi (Independent-Sample T Test) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Bağımsız örnek T Testi sonucuna göre çalışanların devam bağlılığının medeni duruma göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.006 < 0.05$). Sorulara cevap veren katılımcıların evli veya bekâr olması devam bağlılığı ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. Evli olan çalışanların devam bağlılığı, 3.59 ortalama ile bekârlara göre daha yüksektir. Evli çalışanların ailelerine karşı sorumlulukları nedeniyle bekârlara göre daha çok devam bağlılığı gösterdikleri söylenebilir.

Bu durumda H_{17} "Devam bağlılığı, medeni duruma göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışanların medeni durumunun normatif bağlılık üzerindeki etkisi Tablo 3.37.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.37. Medeni Durumun Normatif Bağlılığa Etkisi

Normatif Bağlılık							
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	P	T Test	Serbestlik Derecesi
Medeni Durum	Evli	165	3.59	0.59	0.015	2.490	201
	Bekâr	38	3.52	0.66			

*Bağımsız örnek T Testi (Independent-Sample T Test) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Bağımsız örnek T Testi sonucuna göre çalışanların normatif bağlılığının medeni duruma göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.015 < 0.05$). Sorulara

cevap veren çalışanların evli veya bekâr olması normatif bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. Evli olan çalışanların normatif bağlılığı 3.59 ortalama ile bekârlara göre daha yüksektir. Bekâr çalışanların çalıştıkları yere karşı duydukları sadakat ve ahlaki sorumluluğun evli çalışanlara oranla daha az olduğunu söyleyebiliriz.

Bu durumda H_{18} "Normatif bağlılık, medeni duruma göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışanların medeni durumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi Tablo 3.38.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.38. Medeni Durumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Örgütsel Bağlılık							
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	P	T Test	Serbestlik Derecesi
Medeni Durum	Evli	165	3.59	0.50	0.001	2.186	201
	Bekâr	38	3.48	0.66			

*Bağımsız örnek T Testi (Independent-Sample T Test) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Bağımsız örnek T Testi sonucuna göre çalışanların örgütsel bağlılığının medeni duruma göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.001 < 0.05$). Sorulara cevap veren çalışanların evli veya bekâr olması örgütsel bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. Evli olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının 3.59 ortalama ile bekârlara göre çalıştıkları yere daha bağlı oldukları görülmektedir. Evli çalışanların eşlerine, çocuklarına ya da bakmakla yükümlü oldukları kişilere karşı olan sorumlulukları istedikleri zaman iş değiştirmelerine izin vermeyebilir. Onlar için düzenli olarak bir işyerinde çalışmak ve kesintisiz gelir elde etmek daha mantıklı bir seçenek olabilir.

Bu durumda H_{19} "Örgütsel bağlılık, medeni duruma göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışanların işletmedeki çalışma süresinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi Tablo 3.39.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.39. İşletmedeki Çalışma Süresinin Duygusal Bağlılığa Etkisi

Duygusal Bağlılık						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
İşletmede Çalışma Süresi	1 Yıldan az	32	3.48	0.79	0.860	0.489
	1-5 Yıl	77	3.50	0.70		
	6-10 Yıl	65	3.58	0.54		
	11-15 Yıl	16	3.72	0.40		
	16 Yıl ve üstü	13	3.76	0.60		
	Toplam	203	3.56	0.64		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların duygusal bağlılığının işletmedeki çalışma süresine göre önemli bir farklılığı yoktur ($P = 0.489 > 0.05$). Sorulara cevap veren katılımcıların çalışma sürelerinin farklı olması duygusal bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir.

Bu durumda H_{20} "Duygusal bağlılık, işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz reddedilmiştir.

Çalışanların işletmedeki çalışma süresinin devam bağlılığı üzerindeki etkisi Tablo 3. 40.'da gösterilmiştir.

Tablo 3. 40. İşletmedeki Çalışma Süresinin Devam Bağlılığına Etkisi

Devam Bağlılığı						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
İşletmede Çalışma Süresi	1 Yıldan az	32	3.44	0.77	1.381	0.242
	1-5 Yıl	77	3.55	0.65		
	6-10 Yıl	65	3.72	0.50		
	11-15 Yıl	16	3.54	0.49		
	16 Yıl ve üstü	13	3.44	0.85		
	Toplam	203	3.58	0.63		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır)

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların devam bağlılığının işletmedeki çalışma süresine göre önemli bir farklılığı yoktur ($P = 0.242 > 0.05$). Sorulara cevap veren çalışanların çalışma sürelerinin farklı olması devam bağlılığı ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir.

Bu durumda H_{21} "Devam bağıllığı, işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir." hipotezimiz reddedilmiştir.

Çalışanların işletmedeki çalışma süresinin normatif bağıllık üzerindeki etkisi Tablo 3.41.de gösterilmiştir.

Tablo 3.41. İşletmedeki Çalışma Süresinin Normatif Bağıllığa Etkisi

Normatif Bağıllık						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
İşletmede Çalışma Süresi	1 Yıldan az	32	3.39	0.75	1.345	0.254
	1-5 Yıl	77	3.65	0.60		
	6-10 Yıl	65	3.61	0.57		
	11-15 Yıl	16	3.44	0.42		
	16 Yıl ve üstü	13	3.51	0.57		
	Toplam	203	3.57	0.61		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların normatif bağıllığının işletmedeki çalışma süresine göre önemli bir farklılığı yoktur ($P = 0.254 > 0.05$). Sorulara cevap veren katılımcıların çalışma sürelerinin farklı olması normatif bağıllık ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir.

Bu durumda H_{22} "Normatif bağıllık, işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz reddedilmiştir.

Çalışanların işletmedeki çalışma süresinin örgütsel bağıllık üzerindeki etkisi Tablo 3.42.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.42. İşletmedeki Çalışma Süresinin Örgütsel Bağıllığa Etkisi

Örgütsel Bağıllık						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
İşletmede Çalışma Süresi	1 Yıldan az	32	3.44	0.68	0.718	0.581
	1-5 Yıl	77	3.57	0.58		
	6-10 Yıl	65	3.63	0.46		
	11-15 Yıl	16	3.56	0.30		
	16 Yıl ve üstü	13	3.57	0.48		
	Toplam	203	3.57	0.54		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların örgütsel bağlılığının işletmedeki çalışma süresine göre önemli bir farklılığı yoktur ($P = 0.581 > 0.05$). Sorulara cevap veren katılımcıların çalışma sürelerinin farklı olması örgütsel bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir.

Bu durumda H_{23} "Örgütsel bağlılık, işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz reddedilmiştir.

Araştırma çalışması yaptığımız üç farklı fabrikadaki çalışanların işletmelerindeki çalışma sürelerinin, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına (duygusal, devam ve normatif) ait algılarını etkilemediği görülmektedir. Aslında çalışanın işyerindeki süresi arttıkça bağlılığının artması gerekir. Çünkü zamanla çalışan işyeri ile özdeşleşir, daha çok sosyal ve maddi imkân kazanır ve işyerine karşı kendini sorumlu hisseder. Buna karşın çalışanların işyerlerindeki çalışma süresi, onların bağlılığında farklılık yaratmıyorsa, çalışanın işyerine girdiği ilk zamanlardaki bağlılığı ile ilerleyen yıllardaki bağlılığı aynı demektir. Tablo 3.42.'ü incelediğimizde çalışanların çoğunun çalışma süresinin 10 yıldan az olduğu görülmektedir. Uzun yıllar aynı işyerinde çalışan sayısı azdır. Bu durum açıklayıcı bir neden olabilir. Ayrıca üretim fabrikalarındaki örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin zamanla değişmemesi bir başka neden olabilir.

Çalışanların eğitim durumunun duygusal bağlılık üzerindeki etkisi Tablo 3.43.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.43. Eğitim Durumunun Duygusal Bağlılığa Etkisi

Duygusal Bağlılık						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
Eğitim Durumu	İlköğretim	41	3.61	0.80	2.478	0.007
	Lise	118	3.59	0.60		
	Önlisans/Lisans	39	3.48	0.62		
	Yüksek Lisans	4	3.35	0.55		
	Doktora	1	3.11	.		
	Toplam	203	3.56	0.64		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların duygusal bağlılığının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.007 < 0.05$).

Sorulara cevap veren çalışanların eğitim durumunun farklı olması duygusal bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. İlköğretim mezunlarının duygusal bağlılığı 3.61 ortalama ile en yüksek iken, doktora mezunlarının ortalaması 3.11 ile en düşük seviyededir. Tablo incelendiğinde eğitim durumu arttıkça duygusal bağlılığın düştüğü söylenebilir. Çalışanların eğitim durumu arttıkça kendilerini örgüte bağlayan birçok etkeni göz önünde bulundurduğunu ve bu etkenlerde olumsuz bir gelişme olduğunda çalışanların kendisini örgütüne ait hissetmediğini ve orada çalışma arzusunun düştüğünü söyleyebiliriz. Çünkü daha eğitilmiş bir çalışan diğerlerine göre mesleki anlamda daha donanımlı ve çalıştığı yerin dışında birçok iş bulma fırsatına sahiptir. Bu durumda duygusal bağlılığın düşmesi muhtemeldir.

Bu durumda H_{24} "Duygusal bağlılık, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışanların eğitim durumunun devam bağlılığı üzerindeki etkisi Tablo 3.44.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.44. Eğitim Durumunun Devam Bağlılığına Etkisi

Devam Bağlılığı						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
Eğitim Durumu	İlköğretim	41	3.63	0.83	2.885	0.004
	Lise	118	3.58	0.57		
	Önlisans/Lisans	39	3.55	0.60		
	Yüksek Lisans	4	3.43	0.51		
	Doktora	1	2.88	.		
	Toplam	203	3.58	0.63		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların devam bağlılığının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.004 < 0.05$). Sorulara cevap veren çalışanların eğitim durumlarının farklı olması devam bağlılığı ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. İlköğretim mezunlarının devam bağlılığı 3.63 ortalama ile en yüksek iken doktora mezunu çalışanın ortalaması 2.88 ile en düşüktür. Eğitim durumu arttıkça çalışanların

işletmelerine olan devam bağlılığının dūřtūęu sūylenebilir. Devam bağlılığında esas, örgütte kalma ihtiyaçı ve çalışanın çalıştığı işletmedeki özellikle maddi kazanımlarının kaybetmek istememesidir. Eęitiminin yüksek olmasından dolayı başka işletmelerde daha iyi iř imkânlarını elde edebilecek bir çalışanın devam bağlılığının düşük çıkması normaldir. Daha az eğitimi bir çalışan ise sınırlı iř imk nlarına sahip olduğundan çalıştığı işletmedeki kazanımlarını daha çok göz önünde bulunduracağından devam bağlılığı artacaktır.

Bu durumda H_{25} "Devam bağlılığı, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışanların eğitim durumunun normatif bağlılık üzerindeki etkisi Tablo 3.45.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.45 Eğitim Durumunun Normatif Bağlılığa Etkisi

Normatif Bağlılık						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
Eğitim Durumu	�k�ğretim	41	3.63	0.76	2.212	0.003
	Lise	118	3.62	0.56		
	�nlisans/Lisans	39	3.47	0.56		
	Yüksek Lisans	4	3.25	0.24		
	Doktora	1	3.40	.		
	Toplam	203	3.57	0.61		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların normatif bağlılığının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.003 < 0.05$). Sorulara cevap veren katılımcıların eğitim durumlarının farklı olması normatif bağlılık  l eğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir.  k ğretim mezunlarının normatif bağlılığı 3.63 ortalama ile en yüksek iken, yüksek lisans mezunu çalışanların ortalaması 3.25 ile en düşüktür. Eğitim durumu arttıkça çalışanların işi bırakmaları durumunda çalışma arkadaşlarına ve işletmelerine karşı bir suçluluk duymayacağı ve işletmede kalmayı ahlaki bir zaruret olarak

görmeyeceklerini söylemek mümkündür. Yüksek eğitiminden dolayı başka bir yerde daha iyi maddi imkânlara sahip olacağını düşünebilecek bir çalışan, normatif bağlılığa dair bu tür sorumlulukları göz ardı edebilir.

Bu durumda H₂₆ "Normatif bağlılık, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışanların eğitim durumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi Tablo 3.46.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.46. Eğitim Durumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Örgütsel Bağlılık						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
Eğitim Durumu	İlköğretim	41	3.61	0.70	2.033	0.003
	Lise	118	3.60	0.47		
	Önlisans/Lisans	39	3.50	0.53		
	Yüksek Lisans	4	3.24	0.40		
	Doktora	1	3.15	.		
	Toplam	203	3.57	0.54		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

** $(P < 0.05)$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların örgütsel bağlılığının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.003 < 0.05$). Sorulara cevap veren çalışanların eğitim durumlarının farklı olması örgütsel bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. İlköğretim mezunlarının örgütsel bağlılık ölçeği algısı 3.61 ortalama ile en yüksek iken, doktora mezunu çalışanın ortalaması 3.15 ile en düşüktür. Eğitim durumu arttıkça çalışanların örgütlerine duydukları bağlılığın düştüğünü söyleyebiliriz.

Bu durumda H₂₇ "Örgütsel bağlılık, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışanların Görev ünvanı/kadro durumunun duygusal bağlılık üzerindeki etkisi Tablo 3.47.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.47. Görev Ünvanı/Kadro Durumunun Duygusal Bağlılığa Etkisi

Duygusal Bağlılık						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
Görev Ünvanı/ Çalıştığı Kadro	İdari İşler Personeli	23	3.32	0.72	2.097	0.102
	Şef-Teknik Personel	18	3.83	0.63		
	Üretim Personeli	157	3.56	0.63		
	Yönetici	5	3.58	0.55		
	Toplam	203	3.56	0.64		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların duygusal bağlılığının işletmedeki görev ünvanı/kadro durumuna göre önemli bir farklılığı yoktur ($P = 0.102 > 0.05$). Sorulara cevap veren katılımcıların görev ünvanı/ kadro durumunun farklı olması duygusal bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir.

Bu durumda H_{28} "Duygusal bağlılık, görev ünvanı/kadro durumuna göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz reddedilmiştir.

Çalışanların görev ünvanı/kadro durumunun devam bağlılığı üzerindeki etkisi Tablo 3.48.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.48. Görev Ünvanı/Kadro Durumunun Devam Bağlılığına Etkisi

Devam Bağlılığı						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
Görev Ünvanı/ Çalıştığı Kadro	İdari İşler Personeli	23	3.42	0.71	0.617	0.605
	Şef-Teknik Personel	18	3.53	0.79		
	Üretim Personeli	157	3.61	0.60		
	Yönetici	5	3.60	0.67		
	Toplam	203	3.58	0.63		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların devam bağlılığının işletmedeki görev ünvanı/ kadro durumuna göre önemli bir farklılığı yoktur ($P = 0.605 > 0.05$). Sorulara cevap veren katılımcıların görev ünvanı/kadro durumunun farklı olması devam bağlılığı ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir.

Bu durumda H_{29} "Devam bağlılığı, görev ünvanı/kadro durumuna göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz reddedilmiştir.

Çalışanların görev ünvanı/kadro durumunun normatif bağlılık üzerindeki etkisi Tablo 3.49.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.49. Görev Ünvanı/Kadro Durumunun Normatif Bağlılığa Etkisi

Normatif Bağlılık						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
Görev Ünvanı/ Çalıştığı Kadro	İdari İşler Personeli	23	3.42	0.57	0.781	0.506
	Şef-Teknik Personel	18	3.68	0.52		
	Üretim Personeli	157	3.58	0.62		
	Yönetici	5	3.70	0.52		
	Toplam	203	3.57	0.61		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre normatif bağlılığın işletmedeki görev ünvanı/kadro durumuna göre önemli bir farklılığı yoktur ($P = 0.506 > 0.05$). Sorulara cevap veren katılımcıların görev ünvanı/kadro durumunun farklı olması normatif bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir.

Bu durumda H_{30} "Normatif bağlılık, görev ünvanı/kadro durumuna göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz reddedilmiştir.

Çalışanların görev ünvanı/kadro durumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi Tablo 3.50.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.50. Görev Ünvanı/Kadro Durumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Örgütsel Bağlılık						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
Görev Ünvanı/ Çalıştığı Kadro	İdari İşler Personeli	23	3.39	0.58	1.221	0.303
	Şef-Teknik Personel	18	3.69	0.48		
	Üretim Personeli	157	3.58	0.53		
	Yönetici	5	3.63	0.52		
	Toplam	203	3.57	0.54		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır)

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların örgütsel bağlılığının işletmedeki görev ünvanı/kadro durumuna göre önemli bir farklılığı yoktur ($P = 0.303 > 0.05$). Sorulara cevap veren katılımcıların görev ünvanı/kadro durumunun farklı olması örgütsel bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir.

Bu durumda H_{31} "Örgütsel bağlılık, görev ünvanı/kadro durumuna göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz reddedilmiştir.

Normal şartlarda değişik görev ünvanları ile çalışanlar farklı örgütsel bağlılık gösterebilir. Çünkü farklı ünvana sahip çalışanın işyerinden farklı beklentisi, kazanımı ve sorumluluğu olabilir. İşçi pozisyonundaki çalışan daha az yorulacağı bir iş bulduğunda işini bırakabilecek iken, idari işler gibi daha rahat işlerde çalışanlar daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olabilir. Bu durumda bir farklılık yoksa tüm çalışanlar görev ünvanı ayırımına gitmeksizin örgütsel bağlılığa aynı pencereden bakıyor olabilir. Bu üretim fabrikalarında örgütsel bağlılığı şekillendiren yönetim tarzı, iletişim şekli, ücret düzeyi, ödüllendirme sistemi ve çalışma koşulları gibi etkenler her statüdeki çalışanı eşit olarak etkileyebilir. Fabrika yönetimleri çalışanın ünvanına ve kadrosuna bakmadan eşit şekilde davranıyor ve ayırım yapmıyorsa farklı görev ünvanlarına sahip çalışanların benzer bağlılık göstermesi olasıdır.

Çalışılan işletmenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi Tablo 3.51.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.51. Çalışılan İşletmenin Duygusal Bağlılığa Etkisi

Duygusal Bağlılık						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
Çalışılan İşletme	Beton Elemanları	171	3.59	0.42	5.711	0.004
	Et Entegre Tesisi	16	3.18	0.87		
	Kimya Fabrikası	16	4.11	0.66		
	Toplam	203	3.60	0.52		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların duygusal bağlılığının çalışılan işletmeye göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.004 < 0.05$). Sorulara cevap veren çalışanların çalıştıkları fabrikaların farklı olması duygusal bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. Kimya fabrikasında çalışanların duygusal bağlılığı 4.11 ortalama ile diğer fabrikalara göre daha olumludur. Et entegre çalışanlarının duygusal bağlılığı, en düşük seviyededir. Kimya fabrikası çalışanlarında kendilerini çalıştıkları yerin bir parçası olarak görme ve güçlü bir duygusal aidiyet hissetme oranı daha yüksek iken, et entegre çalışanları daha zayıf bir duygusal bağlılık hissetmektedirler.

Bu durumda H_{32} "Duygusal bağlılık, çalışılan işletmeye göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışılan işletmenin devam bağlılığı üzerindeki etkisi Tablo 3.52.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.52. Çalışılan İşletmenin Devam Bağlılığına Etkisi

Devam Bağlılığı						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
Çalışılan İşletme	Beton Elemanları	171	3.65	0.49	12.009	0.000
	Et Entegre Tesisi	16	2.88	1.00		
	Kimya Fabrikası	16	3.55	1.05		
	Toplam	203	3.58	0.63		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların devam bağlılığının çalışılan işletmeye göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.000 < 0.05$). Sorulara cevap veren katılımcıların çalıştıkları fabrikaların farklı olması devam bağlılığı ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. Beton elemanları çalışanların devam bağlılığı 3.65 ortalama ile diğer fabrikalara göre daha yüksektir. Et entegre tesisi çalışanlarının devam bağlılığı, diğer iki tesise göre 2.88 ortalama ile en düşük seviyededir. Bu sonuçlara göre et entegre tesisi çalışanlarının daha iyi bir iş fırsatı buldukları takdirde diğer iki fabrika çalışanlarına göre fabrikalarını terk etme ve iş değiştirme oranı artmaktadır. Alternatif cazip bir iş et entegre çalışanının devam bağlılığını düşürebilir. Beton elemanları çalışanlarının ise çalıştıkları yerdeki kazanımlardan vazgeçmemek ya da alternatif iş seçeneklerinin kısıtlı olduğundan dolayı daha yüksek bir devam bağlılığı sergiledikleri söylenebilir.

Bu durumda H_{33} "Devam bağlılığı, çalışılan işletmeye göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışılan işletmenin normatif bağlılık üzerindeki etkisi Tablo 3.53.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.53. Çalışılan İşletmenin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Normatif Bağlılık						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
Çalışılan İşletme	Beton Elemanları	171	3.61	0.52	4.117	0.018
	Et Entegre Tesisi	16	3.16	0.98		
	Kimya Fabrikası	16	3.59	0.82		
	Toplam	203	3.57	0.61		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların normatif bağlılığın çalışılan işletmeye göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.018 < 0.05$). Sorulara cevap veren katılımcıların çalıştıkları fabrikaların farklı olması normatif bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. Beton elemanları çalışanların normatif bağlılığı 3.61 ortalama ile diğer fabrikalara göre

daha yüksektir. Et entegre tesisi çalışanlarının normatif bağlılığı diğer iki tesise göre 3.16 ortalama ile en düşük seviyededir. Beton elemanları çalışanlarının çalıştıkları yer ve iş arkadaşlarına olan sadakat ve sorumluluğun önemli olduğu düşüncesi daha güçlü iken, aynı düşüncenin et entegre tesisi çalışanlarında daha zayıf olduğu söylenebilir. Bu nedenle işini bırakan bir et entegre tesisi çalışanın diğer fabrika çalışanlarına göre da az suçluluk duygusuna kapılacağı muhtemeldir.

Bu durumda H_{34} "Normatif bağlılık, çalışılan işletmeye göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışılan işletmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi Tablo 3.54.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.54. Çalışılan İşletmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Örgütsel Bağlılık						
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
Çalışılan İşletme	Beton Elemanları	171	3.58	0.42	7.575	0.001
	Et Entegre Tesisi	16	3.18	0.87		
	Kimya Fabrikası	16	3.59	0.66		
	Toplam	203	3.60	0.52		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way Anova) uygulanmıştır.

**($P < 0.05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre örgütsel bağlılığın çalışılan işletmeye göre farklılık gösterdiği söylenebilir ($P = 0.001 < 0.05$). Sorulara cevap veren katılımcıların çalıştıkları fabrikaların farklı olması örgütsel bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. Kimya fabrikası çalışanların örgütsel bağlılığı, 4.11 ortalama ile diğer fabrikalara göre daha yüksektir. Et entegre tesisi çalışanlarının örgütsel bağlılığı, 3.18 ortalama ile diğer iki fabrikaya göre en düşük seviyededir. Et entegre tesisindeki yönetim tarzı, fiziki ortam, iletişim şekli, ücret düzeyi ve ödüllendirme sistemi gibi birçok örgütsel neden ile eğitim durumu, çalışan rol uyumsuzluğu ve beklentiler gibi bireysel nedenler bu tesisteki örgütsel bağlılığın düşük olmasına sebep olabilir.

Bu durumda H₃₅ "Örgütsel bağlılık, çalışılan işletmeye göre farklılık göstermektedir" hipotezimiz kabul edilmiştir.

3.8. KORELASYON ANALİZİ

Araştırma çalışmamızın bu bölümünde korelasyon analizi yapılarak örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Örgütsel iklim ile duygusal bağlılık korelasyon analizi Tablo. 3.55.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.55. Örgütsel İklim ile Duygusal Bağlılık Korelasyon Analizi

		Örgütsel İklim	Duygusal Bağlılık
Örgütsel İklim	Pearson Correlation	1	0.629**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	203	203
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	0.629**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	203	203

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

$P = 0.000 < \alpha = 0.01$ olduğundan değişkenler arasında ilişki vardır. Bu sonuçlara göre örgütsel iklim ve duygusal bağlılık arasında pozitif ve Pearson Correlation katsayısı $r = 0.629$ düzeyde bir ilişki vardır.

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer alabilir. Katsayının değeri negatif ise, iki değişken arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Katsayısının değeri pozitif ise iki değişken arasında aynı yönlü bir ilişki vardır. Birinin değeri artarken, diğ erininki de artar. Katsayı değeri 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücü artar. Genel olarak;

- 0.1 ile 0.3 arasındaki korelasyon zayıf,
- 0.3 ile 0.5 arasındaki korelasyon orta,
- 0.5 ile 0.8 arasındaki korelasyon güçlü,
- 0.8'den büyük ise çok güçlü korelasyon vardır (İslamoğlu ve Alınışık, 2014: 347).

Korelasyon analizi sonucu bulunan katsayı değeri ($r = 0.629$) yukarıdaki referans değerler ile kıyaslandığında örgütsel iklim ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Bu durumda H₃₆ "Örgütsel iklim ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Örgütsel iklim ile devam bağlılığı korelasyon analizi Tablo 3.56.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.56. Örgütsel İklim ile Devam Bağlılığı Korelasyon Analizi

		Örgütsel İklim	Devam Bağlılığı
Örgütsel İklim	Pearson Correlation	1	0.435**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	203	203
Devamlılık Bağlılığı	Pearson Correlation	0.435**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	203	203

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

$P = 0.000 < \alpha = 0.01$ olduğundan değişkenler arasında ilişki vardır. Bu sonuçlara göre örgütsel iklim ve duygusal bağlılık arasında pozitif ve Pearson Correlation katsayısı $r = 0.435$ düzeyde bir ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonucu bulunan katsayı değeri ($r = 0.435$) yukarıdaki referans değerler ile kıyaslandığında örgütsel iklim ile devam bağlılığı arasında orta seviyede bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Bu durumda H₃₇ "Örgütsel iklim ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Örgütsel iklim ile normatif bağlılık korelasyon analizi Tablo 3.57.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.57. Örgütsel İklim ile Normatif Bağlılık Korelasyon Analizi

		Örgütsel İklim	Normatif Bağlılık
Örgütsel İklim	Pearson Correlation	1	0.533**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	203	203
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	0.533**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	203	203

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

$P = 0.000 < \alpha = 0.01$ olduğundan değişkenler arasında ilişki vardır. Bu sonuçlara göre örgütsel iklim ve normatif bağlılık arasında pozitif ve Pearson Correlation katsayısı $r = 0.533$ düzeyde bir ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonucu bulunan katsayı değeri ($r = 0.533$) yukarıdaki referans değerler ile kıyaslandığında örgütsel iklim ile normatif bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Bu durumda H_{38} "Örgütsel iklim ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır" hipotezimiz kabul edilmiştir.

Örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık korelasyon analizi Tablo 3.58.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.58. Örgütsel İklim ile Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi

		Örgütsel İklim	Örgütsel Bağlılık
Örgütsel İklim	Pearson Correlation	1	0.628**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	203	203
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	0.628**	1.000
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	203	203

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

$P = 0.000 < \alpha = 0.01$ olduğundan değişkenler arasında ilişki vardır. Bu sonuçlara göre örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve pearson correlation katsayısı $r = 0.628$ düzeyde bir ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonucu bulunan katsayı değeri ($r = 0.628$) yukarıdaki referans değerler ile kıyaslandığında örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Bu durumda H_{39} "Örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır" hipotezimiz kabul edilmiştir.

3.9. HİPOTEZ SONUÇLARI

Yapmış olduğumuz bu analizler ışığında araştırmamızın başında kurmuş olduğumuz "Örgütsel iklim ile çalışan bağlılığı arasında ilişki vardır" temel hipotezimiz kabul edilmiştir. Kurmuş olduğumuz 39 alt hipotezden 29 tanesi

kabul edilirken 10 tanesi reddedilmiştir. Alt hipotezlere ait sonuçlar Tablo 3.59.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.59. Alt Hipotez Sonuçları

H ₁	Örgütsel iklim, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₂	Örgütsel iklim, yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₃	Örgütsel iklim, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₄	Örgütsel iklim, işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₅	Örgütsel iklim, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₆	Örgütsel iklim, görev ünvanı/kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₇	Örgütsel iklim, çalışılan işletmeye göre farklılık göstermektedir.	Kabul

H ₈	Duygusal bağlılık, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₉	Devam bağlılığı, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₁₀	Normatif bağlılık, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₁₁	Örgütsel bağlılık, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kabul

H ₁₂	Duygusal bağlılık, yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₁₃	Devam bağlılığı, yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₁₄	Normatif bağlılık, yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₁₅	Örgütsel bağlılık, yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul

H ₁₆	Duygusal bağlılık, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₁₇	Devam bağlılığı, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₁₈	Normatif bağlılık, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₁₉	Örgütsel bağlılık, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Kabul

H ₂₀	Duygusal bağlılık, işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₂₁	Devam bağlılığı, işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₂₂	Normatif bağlılık, işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₂₃	Örgütsel bağlılık, işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red

H ₂₄	Duygusal bağlılık, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₂₅	Devam bağlılığı, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₂₆	Normatif bağlılık, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₂₇	Örgütsel bağlılık, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul

H ₂₈	Duygusal bağlılık, görev ünvanı/kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₂₉	Devam bağlılığı, görev ünvanı/kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₃₀	Normatif bağlılık, görev ünvanı/kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₃₁	Örgütsel bağlılık, görev ünvanı/kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red

H ₃₂	Duygusal bağıllık, çalışan işletmeye göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₃₃	Devam bağıllığı, çalışan işletmeye göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₃₄	Normatif bağıllık, çalışan işletmeye göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₃₅	Örgütsel bağıllık, çalışan işletmeye göre farklılık göstermektedir.	Kabul

H ₃₆	Örgütsel iklim ile duygusal bağıllık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H ₃₇	Örgütsel iklim ile devam bağıllığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H ₃₈	Örgütsel iklim ile normatif bağıllık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H ₃₉	Örgütsel iklim ile örgütsel bağıllık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul

3.10. SONUÇLAR

Bu bölümde araştırmada elde ettiğimiz verilere dayalı olarak ulaşılan sayısal sonuçlarla birlikte bu veriler ışığında dikkatimizi çeken ve yönetici ve araştırmacılar için önemli olduğunu düşündüğümüz sonuçlara yer verilmiştir.

Bu araştırma çalışmasında öncelikle yönetim ve organizasyon alanında son yıllarda birçok araştırmacının yoğun ilgisini çekmiş olan örgütsel iklim ve örgütsel bağıllık hakkında literatür araştırması yapılmıştır. Bu literatür çalışmasından sonra yapılan araştırma kısmında, Malatya ilinde faaliyet gösteren Esenlik Şirketinin imalat alanında faaliyet gösteren üç farklı fabrikasındaki çalışanların işletmelerine ait düşünceleri, işletme içindeki mevcut iklimi algılayış şekilleri, örgütsel bağıllık seviyeleri ve örgütsel iklim ile bağıllık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada ayrıca çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel iklim ve örgütsel bağıllığa etkileri analiz edilmiştir. Çalışanlardan anket yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda üzerinde durulması gereken bazı sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Araştırma çalışmamızın demografik özellikler kısmından elde ettiğimiz verileri incelediğimizde, ankete katılan çalışanlarının %42.9'u kadın ve %57.1'inin erkek olduğu görülmüştür. Bu dağılıma baktığımızda imalat fabrikalarında çalışan erkekler çoğunlukta olmasına rağmen kadınların da imalat sektörü gibi daha çok fiziki çalışmaya dayanan bir sektörde erkeklere yakın bir sayıda çalıştıklarını görmekteyiz. Kadınların genellikle daha az emek isteyen hizmet sektörü gibi alanlarda çalıştığını düşünürsek imalat fabrikasındaki çalışan kadın sayısı dikkat çekicidir.

Çalışanların büyük çoğunluğu olan %72.4' ünün orta yaş diyebileceğimiz 30-50 yaş aralıklarında olduğu görülmektedir. Genç ve yaşlı çalışan sayısı orta yaş çalışanlara göre daha azdır. Özellikle genç çalışanlar yaşlarından dolayı alternatif iş olanaklarını değerlendirerek imalat sektörü haricindeki daha az emek isteyen hizmet ya da ofis işlerini tercih edebilirler. Bu alanlarda iş seçeneği bulamayan genç çalışanların mevcut işletmelerinde çalışmaya devam edecekleri sonucu çıkarılabilir.

Evli olan çalışanların %81.3 ile çoğunluğu oluşturdukları görülmüştür. Çalışanların %70'lik kısmının mevcut işletmelerinde 1-10 yıl arasında çalışmakta olduğu tespit edilmiştir. %6.4 ile 16 yıl ve üstü çalışan sayısı en az orana sahiptir. Bu verilere baktığımızda uzun yıllar aynı işletmede çalışan sayısı azdır. Çalışanların çoğu on yıl kadar mevcut işletmelerinde çalıştıktan sonra yetenekleri ve eğitimleri doğrultusunda alternatif işlere geçiş yapıyor olabilir. On yıl boyunca aynı işletmeye bağlı kalmak mevcut yatırım ve kazanımlarını korumak istemelerinden kaynaklanabilir.

Katılımcıların %58.1 ile yarısından fazlasını lise mezunları oluştururken, yüksek lisans ve doktora mezunlarının toplamda %2.5 ile en düşük orana sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların çoğunu emeğe dayalı çalışan üretim personeli oluşturduğundan çoğunluğun ilköğretim ve lise mezunlarından oluşması normaldir.

Katılımcıların % 77.3'ü üretim personeli olup çoğunluğu oluşturmaktadır. İdari işlerde çalışan personel oranı % 11.3, şef-teknik personel oranı % 8.9 ve yönetici kadrosunda çalışanların oranının ise %2.5 olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmaya iştirak eden çalışanların %84,2'sinin Beton Elemanlarında, %15,8'inin Et Entegre Tesisinde ve %7.9'nin Kimya Fabrikasında çalıştığı görülmüştür.

Örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık ile alt boyutlarına ait ölçeklere ilişkin faktör ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Çalışanların örgütsel iklim ölçeğine ilişkin bakış açılarının genel olarak aritmetik ortalaması 3,60 ve örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin bakış açılarının aritmetik ortalaması 3,57 olarak görülmüştür. Bu veriler ışığında sorulara cevap verenlerin genel olarak örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık ile alt boyutlarına ait ölçeklere ilişkin olumlu bakış açılarının olduğu

görülmüştür. Her iki ölçeğin aritmetik ortalaması ve standart sapmaları arasında kayda değer bir fark görülmemiştir.

Örgütsel iklim ve bağlılık ölçeklerine yapılan faktör analizleri sonucunda her iki ölçekten elememiz veya çıkarmamız gereken herhangi bir madde/soru olmadığı tespit edilmiştir. Örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve kullanılan örgütsel iklim ve bağlılık ölçeklerinin güvenilirliği için yapılan KMO and Bartlett Testi ve Cronbach Alpha yöntemine ait analizler sonucunda 203 kişilik örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve hem örgütsel iklim hem de örgütsel bağlılık ölçeğine ait güvenirliliğin yüksek derecede olduğu görülmüştür.

Çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel iklime etkisi analiz edilmiştir. Bağımsız örnek T Testi sonucuna göre kadınların örgütsel iklim ölçeğine ilişkin algıları 3,74 ortalama ile ortalamaları 3.49 olan erkeklerden daha yüksektir. Kadınların, çalıştıkları örgütte hâkim olan psikolojik havayı oluşturan etkenlerden erkeklere göre daha çok etkilendiklerini söylemek mümkündür. Kadınların erkeklere göre daha duygusal olması bu durumu açıklayan sebeplerden biri olabilir.

Tek yönlü Anova testine göre çalışanların içinde bulundukları örgüte ait çalışma ortamına karşı hissettiklerinin, çalışanların yaşları arttıkça düzenli bir artış trendinde olduğu görülmüştür. Evli çalışanların bekârlara göre çalışma ortamındaki iklimden daha çok etkilendikleri görülmüştür. Bekârlara nazaran evli çalışanların ailelerine karşı olan sorumlulukları çok olması bu etkilenmenin kaynağı olabilir.

Çalışanların çalışma süresinin ve görev ünvanı/ kadronun durumunun farklı olmasının örgütsel iklime bakış açılarını etkilemediği tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel iklim algılarının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği görülmüştür. İlköğretim mezunlarının örgütsel iklim algısı en yüksek iken, doktora mezunlarının iklim algısı en düşük seviyededir. Çalışanların çalıştığı işletmeye göre örgütsel iklimi analiz ettiğimizde kimya fabrikasındaki çalışma ortamının diğer iki fabrikaya göre daha olumlu, buna karşın et entegre tesisindeki örgütsel iklimin daha olumsuz olduğu görülmüştür.

Çalışanlar, araştırmamızın örgütsel iklim ölçeğine ait bazı maddelerinde daha olumlu düşünmektedirler. Bu maddeleri inceleyecek olursak şu sonuçlar ve değerlendirmeler ortaya çıkmaktadır:

- Çalışanlar, kendilerinin işletmelerinin başarısı için gerekli fedakârlığı yaptıklarını düşünmektedirler. Bu durum örgütsel iklim açısından olumlu bir faktördür. İşten kaçan ve sorumluluklarını yerine getirmeyen çalışanlar negatif bir psikolojik ortama sebep olacaklar ve örgüt içi çatışmalar meydana gelecektir. Bu nedenle yöneticiler fedakâr çalışanları ödüllendirmeli ve sorumluluktan kaçan çalışanlara çeşitli yaptırımlar uygulamalıdır. Aksi takdirde fedakâr çalışanlar da bu durumdan olumsuz etkilenip performansları düşecektir.

- Çalışanlar işletmelerine ait ürün ve hizmetleri yakınlarına rahatça tavsiye edebilecekleri görüşündedir. Bu görüşten bir çalışanın işletmesinde ortaya çıkan bir ürün ya da hizmete güvenmesinin, çalışanı pozitif olarak etkilediği görülmektedir. Üretilen ürün ve hizmetlerin herkes tarafından kabul ve takdir edilmesi örgütsel havanın iyi olmasında katkı sağlayacaktır. Çalışanın kendi ürettiği ürün ya da hizmetten memnun kalmaması, çalışanın başta işletmesine olan inancını sonra aidiyetini ve iş doyumunu negatif olarak etkileyecektir.

- Çalışanlar işletmelerinde verimli çalıştıklarını düşünmektedirler. Verimli çalışan, en az girdi ile en çok çıktı sağlama gayretinde olduğu için örgütsel performansa daha çok katkı sağlar. Verimli olduğunu, çalıştığı yere fazladan bir şeyler kattığını düşünen çalışan iş yerindeki örgütsel havayı da pozitif yönde etkiler. Verimsiz çalışan bir işletmede ne örgütsel iklimin ne de örgütsel performansın olumlu olması beklenemez. Yöneticiler işletme içinde verimliliği artıracak girişimlerde bulunmalıdır.

Çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Kadınların, çalıştıkları yere hissettikleri duygusal ve devam bağlılığı erkeklere göre daha yüksek iken, erkeklerin de normatif bağlılığı kadınlara göre daha yüksek çıkmıştır. Kadınların çalıştıkları yer ile daha çok özdeşleştikleri ve maddi kazanımlarını korumak için ve az iş seçeneğinden dolayı daha çok devam bağlılığı sergiledikleri görülmüştür. Erkekler ise çalıştıkları yer ve iş arkadaşlarına karşı kadınlara göre daha sorumlu olup onları yarı yolda bırakmamak adına daha çok normatif bağlılık göstermektedirler.

Çalışanların yaşlandıkça örgütleri ile özdeşleşmesinin ve çalıştıkları yere olan güçlü duygusal bağlılıklarının arttığı, genç çalışanların daha çok iş seçeneğinin olması ve çalıştıkları yerde daha az maddi birikimlerinin olması nedeniyle yaşlı çalışanlara göre daha az devam bağlılığı gösterdikleri ve çalışanların yaşlandıkça işletmelerine olan ahlaki zorunluluktan dolayı normatif bağlılıklarının arttığı görülmüştür.

Bekâr çalışanların evli çalışanlara göre duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının daha az olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılığının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılık fark edilir şekilde düşmektedir. İlköğretim mezunları örgütlerine en çok bağlı çalışan grubu iken, yüksek lisans ve doktora mezunlarının başta devam bağlılığı olmak üzere genel olarak örgütsel bağlılığı düşüktür. Eğitim durumu arttıkça çalışanlar daha çok iş bulma fırsatı yakalamakta ya da eğitimine uygun işlerde çalışmak istemektedir. Bu nedenle eğitilmiş çalışanların bağlılığı düşmektedir. Çalışanların çalışma sürelerinin ve görev ünvanı/kadro durumunun farklı olması örgütsel bağlılığı etkilemediği görülmüştür.

Çalışanların örgütsel bağlılığı çalıştığı işletmeye göre farklılıklar göstermektedir. Kimya fabrikasında çalışanların duygusal bağlılığı diğer fabrikalara göre daha olumlu olup kendilerini işletmelerinin bir parçası olarak görmekte ve işletmelerine karşı güçlü bir aidiyet hissetmektedirler.

Beton elemanları fabrikası çalışanlarının hem devam hem de normatif bağlılığı diğer iki fabrika çalışanlarına göre daha yüksek görülmüştür. Beton elemanları çalışanlarının maddi kazanımlarını korumak veya alternatif iş seçeneklerinin azlığından dolayı devam bağlılıklarının arttığı görülmüştür. Aynı zamanda bu çalışanlar diğer fabrika çalışanlarına göre fabrikalarına ve iş arkadaşlarına daha fazla sorumluluk hissettiğinden dolayı normatif bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Et entegre tesisi çalışanları örgütsel bağlılığı en düşük çalışan grubudur. Özellikle devam bağlılıkları fark edilir şekilde düşüktür. Bu tesiste örgütsel iklimin olumsuz olması çalışan bağlılığını negatif olarak etkileyebilir.

Çalışanlar, araştırmamızın örgütsel bağlılık ölçeğine ait bazı maddelerinde daha olumlu düşünmektedirler. Bu maddeleri inceleyecek olursak şu sonuçlar ve değerlendirmeler ortaya çıkmaktadır:

- Çalışanlar işletmesine güvenmekte ve kendisinin işletmesine sadık olması gerektiğini düşünmektedir. Uzun yıllar aynı işletmede çalışan, işletmesiyle artık bir aile gibi olmuş ya da işletmesiyle zor zamanları beraber geçirerek güçlükleri yenmiş çalışanların işletmelerine sadık kalmaları normal bir durumdur. İşletme ekonomik zorluklar yaşadığı bir dönemde çoğu çalışan iş bırakacak iken sadık çalışanlar bu zor günlerde işletmenin kurtarıcıları olacaklardır. Çalışanların örgütlerine olan sadakatini artırmak için adil bir görev ve ücret dağılımı, katılımcı bir yönetim tarzı ve ödüllendirme sistemi gibi örgütsel etkenler göz önünde tutulmalıdır.

- Çalışanlar işletmesinin karşılaştığı her sorunu kendi sorunu gibi hissetmektedir. Bu düşünceden de anlaşılacağı gibi işletmesine inanan, güvenen ve onunla özdeşleşen her çalışan, işletmesinin sorununu kendi sorunu gibi görür. Çünkü çalıştığı yer büyük bir aile, kendisi ise bu büyük ailenin değerli bir ferdi gibidir. Çalışanlarını hor görmeyen, onların fikirlerine değer veren, gelişmeye açık olan ve çalışanın emeğinin karşılığını veren her işletme, çalışanlarının duygusal bağlılığına pozitif katkı sağlayacaktır. Bu sayede işletme bir sorunla karşılaştığında çalışanlar bu sorunun üstesinden gelmek için canla başla çalışacaktır.

- Çalışanlar çalıştıkları işyeri hakkında diğer insanlarla zevk ile konuştukları görüşündedir. Çalıştığı yer ile duygusal bağ kuramamış bir çalışan işletmesine ait her şeyden uzak duracaktır. Bunun aksine çalıştığı ortamdaki keyifle bahseden bir çalışan hem kendi işyerinin reklamını yapacak hem de başkalarının işletmesine karşı olumlu bir izlenim edinmesini sağlayacaktır. Bunun için de yöneticiler, çalışanların duygusal bağlılığını azaltacak, işletmeleri ile duygusal bağ kurmalarını engelleyecek ve çalışanların kendilerini işletmelerinin bir parçası olarak görmelerini azaltacak her türlü yönetim tarzından uzak durmalıdırlar.

Araştırma çalışmamızın korelasyon analizi bölümünde örgütsel iklim ölçeği ile örgütsel bağlılık ve alt boyut ölçekleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre örgütsel iklim ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve genel olarak örgütsel bağlılık arasında pozitif ve güçlü, devam bağlılığı ile arasında pozitif ve orta seviyede bir ilişkinin var olduğu görülmüştür.

3.11. ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular ışığında, örgütsel iklim ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler göz önünde bulundurularak yöneticilere ve araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur.

3.11.1. Yöneticilere Öneriler

Örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık ölçeğindeki bazı maddeler için çalışanlar daha olumsuz görüşlere sahiptirler. Yöneticiler için bu olumsuz görüşleri pozitif çevirmek için önerilerde bulunduktan sonra hem örgütsel iklim hem de örgütsel bağlılık için daha genel öneriler yapılmıştır.

Çalışanlar, araştırmamızın örgütsel iklim ölçeğine ait bazı maddelerinde daha olumsuz düşünmektedirler. Bu maddeleri incelediğimizde şu önerilerde bulunabiliriz.

- Çalışanlar, yöneticilerin çalışanlardan gelen yeni fikirleri ciddiye almadıkları ve uygulamaya koymadıklarını düşünmektedirler. Yöneticiler tarafından dikkate alınmadığını, kendi fikrinin değersiz olduğunu ve çalıştığı işyerine bir şey katamadığını düşünen bir çalışanın motivasyonu ve performansı düşecektir. Yöneticilerin alt çalışan grubundan gelen her türlü yeni fikri dikkate alması, yönetimde daha katılımcı bir tarz sergilemesi ve yeniliklere açık olması gerekmektedir. Yaratıcılık ve yenilik yapmak sadece yönetim kademesinin tekelinde olan bir şey değildir. İşini iyi yapan ve işiyle ilgili gelişmeleri yakından takip eden her statüdeki çalışan grubunun yaratıcılık ve yenilik yapma sürecine dâhil edilmesi gerekir. Yöneticilerin “her şeyi ben bilirim” egosundan uzak her seviyedeki çalışana ait yeni fikirleri ciddiye alması gerekir. Unutulmamalıdır ki farklı bir düşünce, yeni büyük bir yeniliğin kıvılcımı olabilir.

- Çalışanlar, yöneticilerin işlerine ve hedeflerine çok önem vermediklerini düşünmektedirler. Sorumluluklarını yerine getirmeyen bir yönetici çalıştığı ortamda sorunlara yol açabilir ve bu da örgütsel iklimi negatif olarak etkileyebilir. Görev ve sorumlulukların adil dağıtılması, örgüt içi çatışmaların azaltılması,

Çalışanların motivasyonunun artırılması ve hak edenin ödüllendirilmesi gibi konularda yöneticiler üstüne düşen görevleri layıkıyla yapmalıdır. Yöneticiler alışanların sosyal ve fiziki ihtiyaçlarını yakından takip etmeli ve bu konularda aksaklığa meydan vermemelidir. Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için yöneticiler, çalışanları motive etmeli ve örgütsel etkinlik ve verimliliğin artırılması için gerekli tedbirleri almalıdır.

- Çalışanlar başka bir işletmeden iyi bir teklif gelirse çoğu çalışanın mevcut işletmesini tercih etmeyeceğini düşünmektedir. Burada alışanların çalıştıkları yere olan bağlılıkları ile ilgili olumsuz bir durum söz konusudur. Çalışanların işletmelerine olan duygusal bağlılıklarını artırmak, işletmeleri ile zdeşlemek, yıllar boyu elde ettikleri maddi ve manevi kazanımları korumak ve her çalışanın işletmesine ve ekip arkadaşlarına karşı sorumluluk duyması için yöneticilerin gerekli tedbirleri alması gerekir. Açık iletişim kanalı, adil görev ve ödül dağıtımı, demokratik yönetim tarzı, özlük haklarının iyileştirilmesi vb. birçok uygulama çalışanların işletmelerine karşı bağlılığını artıracaktır. Aksi takdirde daha iyi bir iş imkânı, değerli çalışanların kaybına neden olacaktır.

Örgütsel iklim konusunda genel bir öneride bulunacak olursak; çalışanların olumsuz örgütsel iklime sahip bir işyerinde çalışması, öncelikle çalışanın, sonra işetmenin tamamının performansını negatif olarak etkileyecek ve çalışanların motivasyonu düşecektir. İş yerindeki psikolojik ortamın çalışanlar tarafından algılanma düzeyi yöneticiler tarafından dikkatle takip edilmeli ve olumsuz durumlarda gerekli tedbirler alınmalıdır. Yöneticiler tarafından örgütsel ikliminin pozitif olması için katılımcı ve yenilikçi yönetim tarzı benimsenmeli, baskıcı ve otoriter yönetimden uzak durulmalı, örgüt içinde sağlıklı bir iletişim ağı kurulmalı, görev ve sorumluklar adil şekilde dağıtılmalı ve çalışanların motivasyonlarını artırmak için toplantılar, seminerler ve sosyal faaliyetler düzenlenmelidir. Bu şekilde çalışanların daha etkin ve verimli çalışacağı bir psikolojik ortam oluşacak, iş doyumunu artacak ve örgüt içi çatışmalar azalacaktır.

Çalışanlar, araştırmamızın örgütsel bağlılık lğine ait bazı maddelerinde daha olumsuz düşünmektedirler. Bu maddeleri incelediğimizde şu önerilerde bulunabiliriz.

- Çalışanlar kendilerini işyerlerine karşı duygusal anlamda tam olarak bağlı görmemektedirler. Kendini işletmesi ile içselleştiremeyen ve duygusal bir bağ kuramayan çalışanın bağlılığı düşecektir. Yöneticiler, çalışanların duygusal bağlılığını artırmak için hem örgütsel hem de bireysel faktörleri göz önünde bulundurmaları gerekir. Yöneticiler çalışanların sorunlarını yakından takip etmeli ve onlara büyük bir ailenin bireyi olduğu hissini vermelidirler. Örgütsel değerlerin çalışanlar tarafından içselleştirilmesi için yöneticiler katılımcı bir yönetim tarzı benimsemeli ve çalışanlara ait farklı düşünceleri dinlemelidir. Bilinmelidir ki işletmeler için en önemli çalışan bağlılığı duygusal bağlılıktır.

- Çalışanlar, çalıştıkları yerin kendileri için özel bir anlamı olmadığını düşünmektedirler. Çalışanlar bir önceki madde de olduğu gibi duygusal bağlılık konusunda olumsuzluklar algılamaktadır. İşletmesi ile özdeşleşmiş bir çalışan, daha faydalı, daha üretken ve daha sorumlu bir çalışandır. Çalıştığı yeri benimsemeyen bir çalışandan performans beklenemez. Yöneticiler tarafından çalışanların örgütlerini benimsemesi için iletişim konusunda engeller kaldırılmalı, iş yerindeki fiziki çalışma koşulları iyileştirilmeli, ödüllendirme sistemi adil olmalı ve örgütsel ve rol çatışmalarının önüne geçilmelidir.

- Çalışanlar, çalıştıkları iş haricinde daha iyi kazanacakları bir iş bulursa mevcut iş yerlerini bırakma düşüncesindedirler. Bu maddeye bakıldığında çalışanların alternatif işlerin azlığı, mevcut işletmedeki kazanımlarını korumak istemeleri ve işten çıkarılma korkusundan dolayı ortaya çıkan devam bağlılığı konusunda olumsuz düşündükleri görülmektedir. Çalışanların devam bağlılıklarını artırmak için yöneticiler değişik faktörleri göz önünde bulundurması gerekir. Çalışanların maddi imkânlarının iyileştirilmesi, kariyer imkânlarının artırılması, eğitim seviyelerinin yükseltilmesi ve iş yerlerinde rotasyon görerek farklı alanda iş becerileri kazanmaları devam bağlılığına pozitif olarak yansıtacaktır.

Örgütsel bağlılık konusunda yöneticilere genel bir öneride bulunacak olursak; örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ve rekabet ortamında başarıya ulaşılabilmesi için örgütlerine gönülden bağlı ve örgütü için her durumda büyük gayret gösteren çalışanların var olması gerekir. Bir örgütte çalışanın bağlılığı birçok faktörden etkilenmektedir. Örgüt içindeki çalışma koşulları, yönetim tarzı,

ödüllendirme ve terfi sistemi, iletişim kanalları, ücret düzeyi gibi etkenler çalışanın bağlılığını artırmaya yönelik olmalıdır.

Yöneticiler örgüt ile özdeşleşmiş, çalışma arkadaşlarına karşı sorumluluk duyan ve işletmesine her zaman sahip çıkan çalışanın değerini bilmelidir. Örgütsel bağlılığın düşmesi durumunda hem çalışan hem de örgüt performansı düşecek ve insan kaynakları açısından da negatif sonuçlar ortaya çıkacaktır. Pozitif bir örgütsel iklimin de çalışanların bağlılığını artırdığını unutmamak gerekir. Bundan dolayı yöneticiler, karar verirken örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkiye dikkat etmelidirler.

3.11.2. Araştırmacılara Öneriler

Örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bu araştırmamızda tahmin ettiğimiz sonuçların yanı sıra beklemediğimiz bazı sonuçlarda ortaya çıkmıştır. İşletmedeki çalışma süresi ve çalışanların görev ünvanlarının örgütsel iklim ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine kurduğumuz hipotezler reddedilmiştir. Oysa çalışanların işletmedeki çalışma süreleri ve kıdemleri arttıkça, görev ünvanları ve kadroları değiştikçe örgütsel iklim algıları ve bağlılık düzeylerinin değişeceği kanısındaydık. Aynı alanda çalışacak olan araştırmacılar, hipotez kurarken bu tür farklı sonuçların ortaya çıkabileceğini göz önünde bulundurmalıdırlar.

Araştırma çalışmamız zaman ve mekân kısıtlarından dolayı sadece bir şehirde ve bir işletmeye ait imalat alanında faaliyet gösteren fabrikalardaki çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Bu nedenle ortaya çıkan sonuçlar genelleme açısından sınırlılıklar içermektedir. Benzer çalışma araştırmacılar tarafından birden fazla şehirde, birden fazla işletmede ya da bir işletmenin üretim, pazarlama, finans, yönetim gibi birden fazla bölümünde yapılarak daha genel sonuçlara ulaşılabilir.

İnsan odaklı yönetim tarzlarının ön plana çıktığı çağımızda örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık kavramları ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmamızda örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık kavramlarını inceleyip arasındaki ilişkileri incelemeye çalıştık. Araştırmacılar, hem örgütsel iklim hem de örgütsel bağlılık kavramlarını farklı değişkenler ile ilişkilendirerek araştırmalar yapıp yönetim organizasyon literatürüne katkıda bulunabilirler.

KAYNAKÇA

Adalı, S., (1986), Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, İstanbul.

Adıgüzel O., H., Tanrıverdi, ve D.S., Özkan, (2001), “Mesleki Profesyonellik ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), ss. 236-259.

Afşar, S.T., (2011), “Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerinde Nicel Bir Araştırma”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Ağacık, K., (2011), “Kütahya’da Faaliyet Gösteren Özel Öğretim Kurumlarında Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Akbolat, M., O., Işık, ve Ö., Uğurluoğlu, “Sağlık Çalışanlarının Kontrol Odağı, İş Doyumu, Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Karşılaştırılması”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(2), ss. 23-48.

Akar, H., (2014), “Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), ss. 110-132.

Akdoğan, A., ve E., Kale, (2011), “Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi”, *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1), ss.165-186.

Akgül, Z., (2014), “Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Matematik Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi”, Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.

Akova, O., ve İ., Bayhan, (2015), "Örgütsel Bağlılık ve Rekreatif İmkanlar Arasındaki İlişki: Antalya'da Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(38), ss. 789-805.

Aktaş, H., (2014), "Kariyer Safhaları ile Demografik Değişkenler Bağlamında Kariyer Memnuniyeti ve Meslekî Bağlılık İlişkisi: Büro Yöneticileri Yönetici Asistanları ve Sekreterler Üzerinde Bir Araştırma", *International Journal of Social Science*, (26), pp. 195-212,

Akyol, T., (2010), "Örgütsel İklimin Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Altun, S.A., (2001), Örgüt Sağlığı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Arslan, H.B. ve D., Ulaş, (2004), "İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 4(1-2), Ocak- Temmuz, ss. 102-114.

Arslan, N.T., (2004), "Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(1), ss. 203-228.

Ay, Ü. ve C., Çelik, (2003), Çalışanların Örgüt ve Yönetimsel Uygulamalar ile İlgili Algılamaları, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, On birinci Oturum, ss. 45-461, Afyon.

Balay, R., (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Balcı, A., (2003), Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Barutçugil, İ., (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.

Bayraktaroğlu, S., S.E., Yılmaz ve M., Can, (2014), "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Siyaset Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Yıl: 2, 2(3), ss. 99-122.

Bayram, L., (2005), "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, (59), ss.125-139.

Baysal, A.C. ve M., Paksoy, (1999), "Mesleğe ve Örgüte bağlılığın Çok yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), ss. 7-15.

Bilir, F.P., (2005), "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları", Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.

Bilgen, N., (1990), Örgüt İklimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.

Büyüköztürk, Ş., (2011), Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Can, H., Ö., Aşan ve E.M., Aydın, (2006), Örgütsel Davranış, Arıkan Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.

Canman, D., (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, (Yayın No: 37), Yargı Yayınevi, Ankara.

Cengiz, A.A., (2001), "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama", Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Ceseroğlu, C.M., (2010), "Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği", Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

Cohen, A., (1992), "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, (13), pp. 539-554.

Çağlar, M.E., (2008), "Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Çakır, Ö., (20001), İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Çakır, S.Ü., (2010), "Örgütsel İklim ile İş Tatmini İlişkisi: Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Cebeci Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği", Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Çalış, M. ve B., Tokat, (2013), "Örgüt Yapısı ve Mobbing İlişkisinin Özel Hastanelerde İncelenmesi: Giresun İli Örneği", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 68(4), ss.103-120.

Çekmecelioğlu, H.G., (2005), "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), ss. 23-39.

Çelebi, M.A., (2009), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

Çöl, G. ve H., Gül, (2005), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), ss. 291-306.

Demir, C. ve U.C., Öztürk, (2011), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), ss. 17-41.

Demir, N., (2007), Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Demirel, Y., Z., Seçkin ve M.F., Özçınar (2011), “Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), ss. 33-48.

Dinçer, Ö., (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayın, İstanbul.

Doğan, S. ve S., Kılıç, (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), ss. 37-61.

Durna, U. ve E., Veysel, (2005), “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), ss. 210-219.

Eren, E., (1993), Yönetim ve Organizasyon, Beta Basın Yayın ve Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Eren, E. ve H., Gündüz, (2002), “İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (5), ss. 65-84.

Erol, E., (2014), "Eğitim Fakültelerinde rgtsel İklım ile rgtsel Politika Algısı Arasındaki İlişki", Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Denizli.

Ertekin, Y., (1978), rgt İklımı, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:174. Ankara.

Genç, N. ve Karcıoğlu, F., (2000), rgt İklımının Gücü, Aş kale Çimento rneği, Karizma Yayınları, İstanbul.

Gilmer, J.H., (1968), "Memur ve Siyaset: Yönetime Bağlılık", (Çeviren: V. Pekiner), *Amme İdaresi Dergisi*, 1(1), ss. 91-94.

Gök, S., (2009), "rgt İklımının Çalışanların Motivasyonuna Etkisi zerine Bir Araştırma", *Uluslararası insan Bilimleri Dergisi*, 6(2), ss. 587-605.

Gzen, E.D., (2007), "İş Tatmini ve rgtsel Bağlılık, Sigorta şirketleri zerine Bir Uygulama", Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Güçlü, H., (2006), "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin rgtsel Bağlılık zerindeki Etkisi", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.

Güçlü, N. ve V., Okçu, (2015), "İlköğretim ğretmenlerinin Etkili Takım Çalışmasına İlişkin Algıları ile rgtsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", *YY Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), ss. 51-71.

Gül, H., (2003), "Karizmatik Liderlik ve rgtsel Bağlılık İlişkisi zerine Bir Araştırma", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kocaeli.

Gül, Ö., (2012), "Örgütsel İklim ve İletişim İklimi Arasındaki Etkileşim: Omu Vakfı İşletmelerinde Bir Araştırma", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Gülova, A.A. ve Ö., Demirsoy, (2012), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", *Business and Economics Research Journal*, Volume: 3, Number: 3, pp. 49-76.

Gümüştekin, G.E. ve C., Emet, (2007), "Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), ss. 90-116.

Gündoğan, T., (2009), "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması", Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.

Gündüz, H., (2008), "İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki", Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.

Güner, F., (2015), "Çalışma Hayatında Örgütsel İklim ve İş Doyumu", Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Güney, S., (2001), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Güney, S., (2004), Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Gürbüz, G., (2012), "Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Gürkan, G.Ç., (2006), "Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesinde Örgütsel İklim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Halis, M. ve Ö.Y., Uğurlu, (2008), "Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(2), ss. 102-123.

Hinterhuber, H. ve W., Popp, (1991), Are you a strategist or just a manager?, Harvard Business Review, January-February, U.S.A.

Hocaniyazov, A., (2008), "Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

İnce, M. ve Gül, H., (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, (1. Baskı), Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.

İslamoğlu, H., ve Alnıaçık, Ü., (2014), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, (4. Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul.

Kang I., K.C., Lee, S., Lee, vd., (2007), "Investigation of Online Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map", Computers in Human Behavior, (23), pp. 111-126.

Kanter, R.M., (1968), "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise" *American Sociological Review*, 33(4), pp. 499-517.

Karahan, A., (2008), "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), ss. 145-161.

Karasar, N., (2005), Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Karatepe, S., (2005), "Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(4), ss.117-132.

Karcioğlu, F., (2001), "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), ss. 265-283.

Karcioğlu, F. ve E., Türker, (2010), "Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), ss. 121-140.

Karcioğlu, F., ve Z., Aykanat, (2012), "Örgüt İklimi Ve Örgütsel İletişim: Ardahan Üniversitesi ve Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Arasında Karşılaştırmalı Bir İnceleme", *International Journal of Social Science*, Volume 5 Issue 7, pp. 421-436.

Kaygısız, A., (2012), "İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Karara Katılma Durumları Arasındaki İlişki Kütahya Örneği", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Kılıç, M., (2015), "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma", İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.

Koç, H., (2009), "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", *Elektronik Sosyal İlimler Dergisi*, 8(28), ss. 200-211.

Korkmaz M., B., KILIÇ, A., Serdar YÜCEL, vd., (2013), "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Kavramlarının Kurumsallaşmış Hastanelerde Çalışan Ortopedi Uzman Doktor Karşılaştırması: Türkiye Örneği", *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 2(6), ss. 89-114.

Kuyumcu, N.M., (2011), "Örgüt İkliminin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi Niğde.

Meyer, R.C., ve F.D., Schoorman, (1992), "Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two Dimensional Model of Organizational Commitment" *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 671-684.

Meyer, J.P., ve N.J., Allen, (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment" *Human Resources Management Review*, 1, pp.61-89.

Meyer, J.P. ve Allen, N.J., (1997), *Commitment in the Workplace-Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Meyer, J.P., D.J., Stanley, L., Herscovitz, and L., Topolnytsky, (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences" *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 20-52.

Mullins, L.J., (2007), *Management and Organizational Behaviour*, Prentice Hall, London.

Northcraft, G.B. ve Neale, M.A., (1990), *Organizational Behavior Management Challenge*, The Dryden Pres, USA.

Odabaşı, Y., (1999), Ünite 5 – Anket Yöntemi, (Ed. Ali Atıf BİR), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (içinde), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Onay, A., (2012), "Reklamlara Yönelik Tutumlar: Nitel Bir Araştırma", *Gümüşhane Üniversitesi İletişim fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(4), ss. 52-66.

O'Relly C. and J., Chatman, (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internationalization on Prosocial Behavior" *Journal Of Applied Psychology*, Vol:71, No:3, pp. 492-493.

Özdamar, K., (2004), Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1, (5. Baskı), Kaan Kitabevi, Ankara.

Özdemir, F., (2006), "Örgütsel İklimin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.

Özer, P.S. ve G.E., Urtekin, (2007), "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), ss. 107-125.

Özer, P.S., T., Topaloğlu, N., Ömür, vd., (2013), "Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13(4), ss. 437-447.

Özler, E. ve E., Ünver, (2012), "Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), ss. 325-351.

Penly, L.E. and S.,Gould, (1988), "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations," *Journal of organizational Behavior*, (9), pp. 43-59.

Randall, D.M., (1987), "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 12(3), pp. 460-471.

Randall, D.M. and J.A., Cote, (1991), "Interrelationships of Work Commitment Constructs, *Work and Occupations*, 18(2), pp.194-211.

Reichers, A.E., (1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment," *Academy of Management Review*, 10(3), pp. 465-476.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitapevi, Bursa.

Schneider, B., A.P., Brief, and A.G., Richard, (1996), "Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change, *Organizational Dynamics*," 24(4), pp. 7-19.

Schwenk, C.R., (1986), "Information, Cognitive Biases, and Commitment to A Course of Action" *Academy of Management Review*, 11(2), pp.298-310.

Seymen, O.A., (2008), *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*, (1. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.

Sinan, Y. ve E., Kavas, (2015), "Örgütsel Bağlılıkta Kurumsal İtibarın Rolü," *Turkish Studies, International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(6), pp. 833-854.

Suliman, A. ve P., Iles, (2000a), "The Multi-Dimensional Nature of Organizational Commitment in a Non-Western Context", *Journal of Management Development*, 19(1), pp. 71-82.

Swales, S., (2002), "Organizational Commitment: A Critique of The Construct and Measures," *International Journal of Management Reviews*, 4(2), pp. 155-178.

Şafak, İ., (2014), "Örgütlerde Esnek Çalışma Biçimlerine İlişkin Algının Çalışanların Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama", Karamanoğlu

Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

Şişman, M., (2011), Örgütler ve Kùltürler, (3. Baskı), Pegem Akademi Yayınları, Ankara.

Tagiuri, R., (1968), "The Concept of Organizational Climate. In R. Tagiuri, & H.Litwin (Eds.), Organizational Climate: Explorations of a Concept. Division of Research Graduate School of Business Administration", Printed United States of America, pp. 11-32.

Tak, B. ve A., Çiftçioğlu, (2009), "Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma," *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakùltesi Dergisi*, 9(18), ss. 110-116.

Tamer, İ. ve N.Ö., İyigün, (2014), "Örgüt Kùltürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma," *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakùltesi Dergisi*, 5(8), ss. 187-202.

Taştan, S.B., (2014), "Örgüt İklimi İle Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirme Algısının Ara Değişken Olarak İncelenmesi ve Psikososyal Kaynakların Rolü: Kamu Kesim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma," *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), ss. 91-106.

Tayfun, A. ve K., Palavar, (2010), "İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), ss. 3-18.

Tosun, K., (1987), İşletme Yönetimi, (4.Baskı), Yön Ajansı Matbaası, İstanbul.

Tutar, H. ve M., Altınöz, (2010), "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma," *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), ss.195-218.

Ural, A. ve Kılıç, İ., (2005), *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Usta, I. ve D., Küçükaltan, (2012), "Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma," *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), ss. 70-89.

Uyguç, N. ve D., Çımrın, (2004), "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler," *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), ss. 91-99.

Varol, M., (1989), "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi," *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 44(1-2), ss.195-222.

Vurgun, L. ve S., Öztop, (2011), "Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi," *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), ss. 217-230.

Wallace, J.E., (1995a), "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations" *Administrative Science Quarterly*, 40(1-4), pp. 228-255.

Wang, X. and A., Armstrong, (2004), "An Empirical Study of PM Professionals' Commitment to Their Profession and Employing Organizations" *International Journal of Project Management*, (22), pp. 377-386.

Wasti, A., (2000), "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi," 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs.

Wiener, Y., (1982), "Commitment in Organization A Normative View," *Academy of Management Review*, 7(3), pp. 418-428.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H., (2005), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Yüceler, A., (2009), "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma," *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), ss. 445-458.

Zangaro, G.A., (2001), "Organizational Commitment: A Concept Analysis", *Nursing Forum*, 36(2), pp. 9-22.

EK
Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Anketi

ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI

Değerli Esenlik çalışanları, bu anket formu İnönü Üniversitesi İİBF Öğretim Üyelerinden Doç. Dr. Mehmet DENİZ ve Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans öğrencisi Ramazan ÇOBAN tarafından yapılacak bilimsel çalışma için düzenlenmiştir. Sorulara vereceğiniz yanıtlarda doğru ya da yanlış şeklinde bir değerlendirme yapılmayacaktır. Araştırmacının sizden beklentisi sorulara kendi düşünceleriniz doğrultusunda samimi yanıtlar vermenizdir. Vereceğiniz yanıtlar sadece bu araştırma için kullanılacak ve başka hiç kimse ile paylaşılmayacaktır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Mehmet DENİZ ve Ramazan ÇOBAN
Aşağıdaki ifadelerle ilgili katılım derecenizi ilgili kısma (X) koyarak belirtiniz.

A. GENEL BİLGİLER

S/N	Çalışanlara Ait Bilgiler					
1	Cinsiyet	Bayan ()			Erkek ()	
2	Yaş Grubu	30 ve altı ()	31- 40 ()	41-50 ()	51 ve üstü ()	
3	Medeni Durum	Evli ()			Bekâr ()	
4	İşletmedeki Çalışma Süresi	1 yıldan az ()	1-5 ()	6-10 ()	11-15 ()	16 yıl ve üzeri ()
5	Eğitim Durumu	İlköğretim ()	Lise ()	Yüksek Okul/Üniversite ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()
6	Görev Ünvanı	(Bu bölüme işyerinizdeki görevinizle ilgili ünvanınızı yazınız)				

B. ÖRGÜTSEL İKLİM ÖLÇEĞİ

		Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
7	Yöneticiler işlerine ve hedeflerine çok önem vermektedirler.	()	()	()	()	()
8	Yöneticiler ve çalışanlar, işe ilişkin hedefleri ve sorumlulukları paylaşmaktadırlar.	()	()	()	()	()
9	Yöneticiler çalışanlardan gelen yeni fikirleri ciddiye alır ve uygularlar.	()	()	()	()	()
10	Yöneticiler tüm çalışanlara karşı saygılı davranmaktadırlar.	()	()	()	()	()
11	Yöneticiler karar alırken çalışanların düşüncelerini de göz önünde bulundurmaktadırlar.	()	()	()	()	()
12	İş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır.	()	()	()	()	()
13	Çalışanlar birbirine karşı güven içindedirler.	()	()	()	()	()
14	İşletme çalışanları, işlerinden gurur duyarlar.	()	()	()	()	()
15	Başka bir işletmeden teklif gelse bile çoğu çalışan burada çalışmayı tercih eder.	()	()	()	()	()
16	Çalışanlar işletmenin başarısı için gerekli fedakârlığı yapmaktadır.	()	()	()	()	()
17	Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmektedirler.	()	()	()	()	()
18	Bu işyeri, iyi bir çalışma ortamı olarak başkalarına da tavsiye edilebilir.	()	()	()	()	()
19	Yaptığım işte kendimi verimli hissediyorum.	()	()	()	()	()
20	İşlerin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinde birimler arasında işbirliği vardır.	()	()	()	()	()
21	Birimler işlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesi konusunda önemli bilgileri birbirlerine aktarırlar.	()	()	()	()	()
22	Yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi iş ilişkileri vardır.	()	()	()	()	()
23	İşletmemin ürün ve hizmetlerini herkes yakınlarına rahatça tavsiye edebilir.	()	()	()	()	()

C. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

		Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
24	Çalıştığım işletmede kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	()	()	()	()	()
25	Kendimi bu işletmeye duygusal olarak bağlı hissediyorum.	()	()	()	()	()
26	Bu işletmede çalışmamın benim için çok özel(kişisel) bir anlamı var.	()	()	()	()	()
27	Bu işletmeye karşı güçlü bir aitlik hissi taşıyorum.	()	()	()	()	()
28	İşletmeme hissettiğim bağlılığı rahatlıkla bir başka işletmeye de hissedebilirim.	()	()	()	()	()
29	Bu işletmede çalıştığımı diğer insanlara söylemekten gurur duyarım.	()	()	()	()	()
30	İşletmemde emekli olacağım güne kadar çalışmaktan mutluluk duyarım.	()	()	()	()	()
31	İşletmemin karşılaştığı her sorunu kendi sorunum gibi hissediyorum.	()	()	()	()	()
32	İşletmem hakkında diğer insanlarla konuşmaktan zevk alırım.	()	()	()	()	()
33	Başka bir iş bulmadan ayrılısam bile neler olacağı konusunda hiç endişem yok.	()	()	()	()	()
34	Şu anda işletmemden ayrılmak istesem bu benim için çok zor olurdu.	()	()	()	()	()
35	İşletmemden şu anda ayrılmak istesem hayatımda haddinden fazla şey bozulurdu.	()	()	()	()	()
36	Bu işletmeden şimdi ayrılmak bana ağır bir yük getirirdi.	()	()	()	()	()
37	İşletmede hala çalışıyor olmam istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten de kaynaklanıyor.	()	()	()	()	()
38	İşletmeden ayrılmayı düşünemem, çünkü çok az seçeneğimin olduğunun farkındayım.	()	()	()	()	()
39	Bu işletmeden ayrılmış olsaydım karşılaşacağım önemli sonuçlardan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu.	()	()	()	()	()
40	Burada çalışmaya devam ediyorum, zira başka bir işletmede bu kadar kazanacağımı sanmıyorum.	()	()	()	()	()
41	Bu günlerde insanların bir işletmeden diğerine çok sık geçtiklerini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
42	İşletmemde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	()	()	()	()	()
43	Başka bir işletmede çalışmam bana avantaj sağlasa da şu anda işletmemden ayrılmamın doğru olduğuna inanmıyorum.	()	()	()	()	()
44	Kişinin her zaman çalıştığı işletmeye sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum.	()	()	()	()	()
45	Bu işletmede çalışmaya devam etmemin en önemli sebeplerinden biri, sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmem nedeniyledir.	()	()	()	()	()
46	Bu işletmeye çok şey borçluyum.	()	()	()	()	()
47	Bir işletmeden diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum.	()	()	()	()	()
48	Bu işletme sadakatimi hak ediyor.	()	()	()	()	()
49	İşletmemde çalışan insanlara karşı sorumlulukların nedeni ile şu anda işten ayrılmak yanlış olurdu.	()	()	()	()	()
50	İşletmemden şimdi ayrılmış olsaydım suçluluk hissi duyardım.	()	()	()	()	()