

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL İKLİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mustafa Emre ÇAĞLAR

Tez Danışmanı
Prof. Dr. BİROL BUMİN

Ankara - 2008

ÖNSÖZ

İnsan unsuru işletmelerin en önemli girdisidir. 3. dalga da denilen bilişim çağının etkilerinin kendini daha çok hissettirdiği çağımızda, bizzat bilgiyi üreten kesim olan insan unsurunun önemi daha da artmıştır. Bilgiyi üretme ve kullanma kapasitesi yüksek olan bireyleri işletmelerde tutabilmenin, uzun sürelerle istikrarlı biçimde istihdam edebilmenin önemi yadsınamaz. Örgütsel bağlılık ve iklim kavramı burada devreye girmektedir. Örgütsel iklim ve bağlılık yeni bir kavram değildir ve üzerlerinde çokça araştırma yapılmıştır. Ancak sahip oldukları potansiyel itibariyle henüz işlenmemiş kısımları bulunabilmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel bağlılık ve bu bağlılığa etkisi olduğu düşünülen örgüt iklimi üzerinde durulmuştur. Örgüt ikliminin tanımı, unsurları ve iklim tipleri üzerinde literatür taraması yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın tanımı ve unsurları ortaya konularak örgütsel bağlılık biçimlerinden bahsedilmiştir. Ardından örgütsel bağlılık ile örgütsel iklimin nasıl etkileştiği, literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında yorumlanmıştır. Teorik kısmın yanında, Çorum ilindeki KOBİ'ler hedef seçilerek, uygulama kısmı ile teorik çalışma içerisinde tartışılan etkileşimler desteklenmiştir.

ÖRGÜTSEL İKLİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	i
TABLolar	iii
ŞEKİLLER	iv
KISALTMALAR CETVELİ	v
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
ÖRGÜTSEL İKLİM	2
1.1. Örgütsel İklim	2
1.2. Örgütsel İklimi Belirleyen Faktörler	6
1.2.1. Örgüt Çevresi	8
1.2.2. Örgütsel Yapı	14
1.2.3. Örgütsel Amaçlar	18
1.2.4. Yönetim	20
1.2.4.1. Kararlara Katılım Düzeyi	21
1.2.4.2. Destekleyici Liderlik	27
1.2.4.3. Denetim Düzeyi	30
1.2.4.4. Ödüllendirme	30
1.2.5. Örgütsel İletişim	32
1.2.5.1. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler	37
1.2.5.2. Örgütsel İletişimin İklim Açısından Önemi	39
1.2.6. Örgütsel Değerler ve Normlar	40
1.2.7. Diğer Faktörler	42
1.3. Örgütsel İklimi Açıklamada Kullanılan Yaklaşımlar	43
1.4. Örgütsel İklim Tipleri	45
1.4.1. Halpin ve Groft'un Sınıflandırması	45
1.4.2. Wallach'ın Sınıflandırması	47
1.4.3. Quinn'in Sınıflandırması	48
1.4.4. Rensis Likert'in Sınıflandırması	49
1.5. Örgütsel İklim – Örgüt Kültürü İlişkisi	49
İKİNCİ BÖLÜM	55
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	55
2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	58
2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	65
2.2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması	65
2.2.2. Kanter'in Sınıflandırması	66
2.2.3. Mowday, Porter Ve Steers'in Sınıflandırması	67
2.2.4. Wiener'in Sınıflandırması	68

2.2.5. Allen Ve Mayer'in Sınıflandırması	69
2.2.6. O'Reilly Ve Chatman'ın Sınıflandırması	72
2.2.7. Buchanan'ın Sınıflandırması	72
2.2.8. Mowday'ın Sınıflandırması	73
2.2.9. Balcının Sınıflandırması	73
2.2.10. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	74
2.3. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler	75
2.4. Örgütsel Bağlılık Sonuçları	80
2.4.1. Düşük Bağlılık	80
2.4.2. İlimli Bağlılık	81
2.4.3. Yüksek Bağlılık	81
2.5. Örgütsel İklim Örgütsel Bağlılık İlişkisi	81
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	85
ÇORUM KOBİLERİNDE BİR UYGULAMA	85
3.1. Araştırmanın Amacı	85
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	86
3.3. Araştırmanın Yöntemi	89
3.3.1. Kuramsal Çerçeve	89
3.3.2. Veri Toplama Tekniği	93
3.3.3. Verilerin Analizi	96
3.4. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular	97
SONUÇ	123
KAYNAKÇA	127
EKLER 1	147
EKLER 2	154
ÖZET	156
ABSTRACT	157

TABLOLAR

Tablo 1.2. Likert'e Göre Liderlerin Gösterdikleri Davranış Tarzları	26
Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yapılmış Çalışmalar	60
Tablo 3.1. Örgütsel İklim ve Faktörleri.....	91
Tablo 3.2: Evren ve Örneklem	95
Tablo 3.3: Anket Güvenilirlik Testi	95
Tablo 3.4: Örgütsel İklim İçin Faktör Analizi Sonuçları	97
Tablo 3.5: Örgütsel İklim İçin Faktör Analizi Matrisi	100
Tablo 3.6: İklim Elemanları Regresyon Model Özeti	101
Tablo 3.7: İklim Elemanları Regresyon Anova Testi.....	102
Tablo 3.8: İklim Elemanları İçin Regresyon Analizi Sonuçları.....	102
Tablo 3.9: İklimsel Faktörler ve İçerikleri	104
Tablo 3.10: Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık.....	105
Tablo 3.11: Örgütsel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Modeli.....	105
Tablo 3.12: Örgütsel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Anova Testi	106
Tablo 3.13: Örgütsel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi Sonuçları	106
Tablo 3.14: Örgütsel Faktörler ve Duygusal Bağlılık Regresyon Modeli	108
Tablo 3.15: Örgütsel Faktörler ve Duygusal Bağlılık Regresyon Anova Testi.....	108
Tablo 3.16: Örgütsel Faktörler ve Duygusal Bağlılık Regresyon Analizi Sonuçları.....	108
Tablo 3.17: Gün İçerisinde Kaç Kişi İle Görüşüldüğü ve Örgütsel Bağlılık.....	114
Tablo 3.18 Örgütsel Bağlılık ve Görüşülen Kişi Sayısı Regresyon Modeli.....	115
Tablo 3.19 Örgütsel Bağlılık ve Görüşülen Kişi Sayısı Regresyon Anova Testi	115
Tablo 3.20: Ulaşılabilir Düzeyi ve Sosyal Grup Görüşme Büyüklüğü	116
Tablo 3.21: Örgütsel Cesaretlendirme ve Manevi Sosyal Değer Algısı Regresyon Anova Testi	120

Tablo 3.22: Örgütsel Cesaretlendirme ve Manevi Sosyal Değer Algısı Regresyon Analizi Sonuçları	120
Tablo 3.23: Bağışlayıcılık Düzeyi ve Manevi Sosyal Değer Algısı Regresyon Anova Testi.....	121
Tablo 3.24: Bağışlayıcılık Düzeyi ve Manevi Sosyal Değer Algısı Regresyon Analizi Sonuçları	121

ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Örgütsel Yapı ve İklim Üzerindeki Temel Etkiler	6
Şekil 1.2. Örgüt Yapısı ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki	16
Şekil 3.1 Gün İçerisinde Kaç Kişi İle Görüşüldüğü	113

KISALTMALAR CETVELİ

KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme
SPSS	: Statistical Package For Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket Program)
ÇOPİKAS	: Çorum Kağıt Ambalaj Sanayi Aş.
YETSAN	: Yetsan Oto Radyatör ve Kalorifer Sanayi Tic. Aş.
ERKSAN	: Erksan Oto Radyatör
YAĞMAKSAN	: Yağlılar Makina Sanayi Tic. Ltd. Şti

GİRİŞ

İnsan unsurunun, işletmelerde ve işletmecilik faaliyetlerinde artan oranda yer almaya başladığı sanayi devriminden bu yana çalışanların etkin ve verimli çıktılar ortaya koymalarını sağlamak için yönetimde “örgütsel iklim” ve “örgütsel bağlılık” kavramları önem kazanmaya başlamıştır. İnsanların işlerine ve iş yerlerine odaklanmalarını sağlayan bu konuların yönetimce öneminin algılanması ve buna yönelik yönetim davranışlarının uygulanması önemlidir. Son yılların çok üzerinde durulan konularından olan “Örgütsel İklim” ve “Örgütsel Bağlılık” kavramlarının irdelenmesi ve aralarındaki ilişkinin boyutunun belirlenmesi yönetime ve yöneticilere bazı kazanımlar sağlayacaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde Örgütsel İklim tanımlanacak, Örgütsel İklimin oluşumuna katkı sağlayan faktörler üzerinde ayrıntıları ile durulacak ve Örgütsel İklimi açıklamada kullanılacak yaklaşımlar ele alınacaktır. Aynı zamanda Örgütsel İklim ile Örgütsel Kültür ilişkisi de incelenecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde Örgütsel Bağlılık açıklanmaya çalışılacaktır. Bu çerçevede, Örgütsel Bağlılığın boyutları ele alınacak, sınıflandırılması üzerinde durulacak, örgütsel bağlılığın olası sonuçları incelemeye konu olacaktır. Ardından tezin konusunu oluşturan Örgütsel İklim Örgütsel Bağlılık ilişkisi vurgulanarak çalışmanın teorik kısmı tamamlanmış olacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan ampirik uygulama, çeşitli örgütsel iklimlerin ve bu iklimleri oluşturan iklim öğelerinin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemeye ayrılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İKLİM

Örgütsel İklim farklı yönetim bilimciler açısından farklı biçimlerde tanımlanarak ele alınmıştır. Bu durum aşağıda geniş boyutu ile incelenecektir. Örgütsel İklim yada hava, örgüt çalışanlarının içinde yaşadıkları örgütte soludukları genel atmosfer veya hissettikleri duygusal ortamdır. Bu atmosferin - belirli bir düzeyde – rahatlatıcı olması hem çalışanların motivasyonu hem de işyerlerine bağlılıkları açısından önemlidir.

1.1. Örgütsel İklim

Örgütsel iklim kavramı; 1950'li yıllarda örgüt psikologları tarafından ele alınmış, bu kavramı; Hoy ve Michel (1991) örgütün kişiliği, Gordon (1988) örgütteki kişiler ve gruplararası ilişkilerin bir sonucu, Güçlüol (1979) güven, doyum, planlılık ve demokratiklik, Altun (2001) ise örgütün insanlarca hissettikleri duygular ve algıları olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel iklim kavramı sanayi psikolojisine 1960 yılında Gellerman tarafından getirilmiştir. Gellerman, örgüt kişiliği ve iklimine değinen ilk düşünürlerden birisidir. Gellerman'a göre örgüt kişilikleri, bireylerdeki gibi açıkça belirlenmiş bir takım bölümlerle konu olmazlar, her biri türlü yönlerden kendine özgüdür. Örgütün psikolojik ortamıyla örgütsel iklim arasında önemli bir bağ bulunduğunu vurgulanır. (Can, 1999, 213) Bir başka açıdan, örgütsel iklim kavramı; ortam, çevre, kültür, hava ve duygu ile eş anlamlı kabul edilmektedir. Bu tür kavramların, örgütün iç kalitesini ve özellikle bireylerin yaşantılarını yansıttığı öne sürülür. (Karcioğlu, 2003: 11-13)

Örgütsel iklime yönelik diğer tanımlamalar şöyle sıralanabilir:

-Örgütsel iklim kısaca, bir iş yeri gezildiğinde hissedilen hava olarak tanımlanabilir. Çalışanların iş yerindeki uygulamaların, prosedürlerin yansıttığı havayı algılayış şekilleri, örgütsel iklimi yansıtır. Örgütsel iklim, bir örgütte gün be gün oluşan algılar, yönetimin, kuralların ve yıllık raporların öngördüğü direktiflerden çok yöneticilerin davranışları ve tasvip ettikleri eylemlerle ilgilidir (Balcı, 1985: 184).

-Örgütsel iklim üzerine yaptığı araştırmada, bilhassa kuramsal olarak örgütsel iklimi en detaylı şekilde araştıran Ertekin, örgütsel iklime şöyle bir tanım getirmiştir; “Örgütsel İklim: Örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir. (Ertekin, 1978: 6).

-Bursalıoğluna göre örgüt iklimi, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ile örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanma derecesinin ve örgütün içinde bulunduğu ortamın örgütle etkileşiminin ürünüdür (Bursalıoğlu, 1967: 16).

-B.H. Gilmer, örgüt iklimini örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkileyen ve örgütü başka örgütlerden ayıran özellikler bütünü olarak tanımlamıştır (Gilmer, 1972: 36).

-Örgütsel iklim kavramını en çok kullanan ve hakkında araştırmalar yapan Tagiuri ve Litwin'e göre (Schein, 1990: 109-119); “örgütsel iklim, bir örgütün iç çevresinin katlanılır niteliğidir”. Litwin, Stringer, Joyce ve Slocum'a (1955: 1982) göre de iklim; iş çevresinin ve çevrede yaşayan ve çalışan kişiler tarafından doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak algılanma ve onların isteklendirilmesine ve davranışlarına etkide bulunduğu kabul edilen ölçülebilir özellikler kümesidir. Örgütsel iklim araştırmaları yapan Halpin (1966: 135-178): “birey için kişilik ne ise, örgüt için de iklim odur” ifadesiyle iklimi, örgütün kişiliği olarak ifade etmiştir.

Örgüt iklimine daha farklı açılardan yaklaşanlar da olmuştur:

“Örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denir.” İfadesiyle örgütsel iklimi psikolojik bir tabana oturtmakta ve böylece örgütsel iklimi, “örgütte işleyen ortak psikolojik güçlerin görünümü” olarak tanımlamaktadır (Can,1999: 213).

Örgütsel iklim, örgüt kültürü kavramı ile karşılaştırıldığında, bir örgütün daha çok gözle görülen tarafını yansıtan bir kavramdır. Örgütü dışardan herhangi bir kişi ziyaret ettiğinde oradaki çalışanlar arası ilişkileri gözlediğinde ve bazı insanlarla konuştuğunda o örgütün iklimi hakkında bir yargıya varabilir. Bu iklim, son derece resmi ilişkileri öne çıkarıyor ve resmi olmayan ilişkileri onaylamıyorsa kapalı bir iklim ya da negatif bir atmosferden söz edilebilir. Bunun aksi olarak bir örgütteki çalışanlar arasında samimi, yakın, dostça ve arkadaşça ilişkiler önemseniorsa bu iklim daha olumlu bir iklim olarak nitelendirilebilir (Şişman, 1994: 302).

Nasıl meteorolojik iklim sıcaklık, nem ve benzeri değişkenlerle ifade ediliyorsa örgütsel iklim de arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenebilir. Örgütsel iklim yılların birikimi ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. Ancak güzel ya da çirkin iyi veya kötü gibi kavramlar, insandan insana değişen değer yargılarıdır. Örgütsel iklim çalışanlarca farklı biçimlerde algılanabilir. Örneğin başarı ve yükselme ihtiyacı hisseden bir çalışan için, arkadaşça, hoşça vakit geçirilen örgütsel iklim tatmin edici olmayabilir (Can, 1999: 213).

Cherrington’a göre, örgütsel iklim “bir örgütü diğer bir örgütten ayıran özellikler veya nitelikler setidir. Örgütsel iklim kişilik kavramına benzemekte olup, bu terimle örgütün kişiliği ima edilmektedir”. (Cherrington ,1994: 113) Halpin: “Birey için kişilik ne ise, örgüt için de iklim odur” der. (Arslan, 2004: 223) Jorde, Bloom, Forehand ve Gilmer’e göre: “Örgütsel iklim, örgüt üyelerinin davranış ve tutumlarından etkilenen ve onları etkileyen çalışma grubunun eşsiz kişiliğidir”. (Campbell, 1970: 389) Örgütsel iklim, Hoy ve

Miskel'e göre "örgüt üyelerinin, örgütün çalışma ortamı hakkında paylaştıkları algılarına işaret eden bir terimdir". (Hoy ve Miskel 1991: 185) Örgütsel iklim, bireylerin kendi günlük çalışma çevresi hakkında sahip oldukları algılarının bir ortalaması olarak da tanımlanabilir.

Forehand ve Gilmer daha kapsamlı bir örgütsel iklim tanımı vermektedirler. Onlara göre örgütsel iklim; "örgütü tanımlayan bir özellikler dizisi toplamıdır ve örgütü öteki örgütlerden ayırır, zaman içinde sürekli ve değişmez hale gelir ve örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkiler" (Campbell, 1970: 389).

Reichers ve Schneider, örgütsel iklimi örgütsel politika, uygulama ve süreçlerle ilgili hem formel hem de informal nitelikte bir ortak algılama olarak tanımlamaktadırlar. Bunlara göre örgütsel iklim örgütün genel görünümünün başta gelen unsurudur. Çalışan sorunlarıyla ilgili araştırmalar, örgütsel faaliyet ve amaçlara ilişkin projeler, örgütsel program ve stratejilerin etkili olabilmesi için örgütsel iklim kavramı ve işlevi daha iyi anlaşılmalıdır (Reichers ve Schneider, 1990: 22).

Bütün bu tanım ve ifadeler ışığında bütün bu tanım ve açıklamaları ortalayan bir örgütsel iklimin tanımı şöyle yapılabilir:

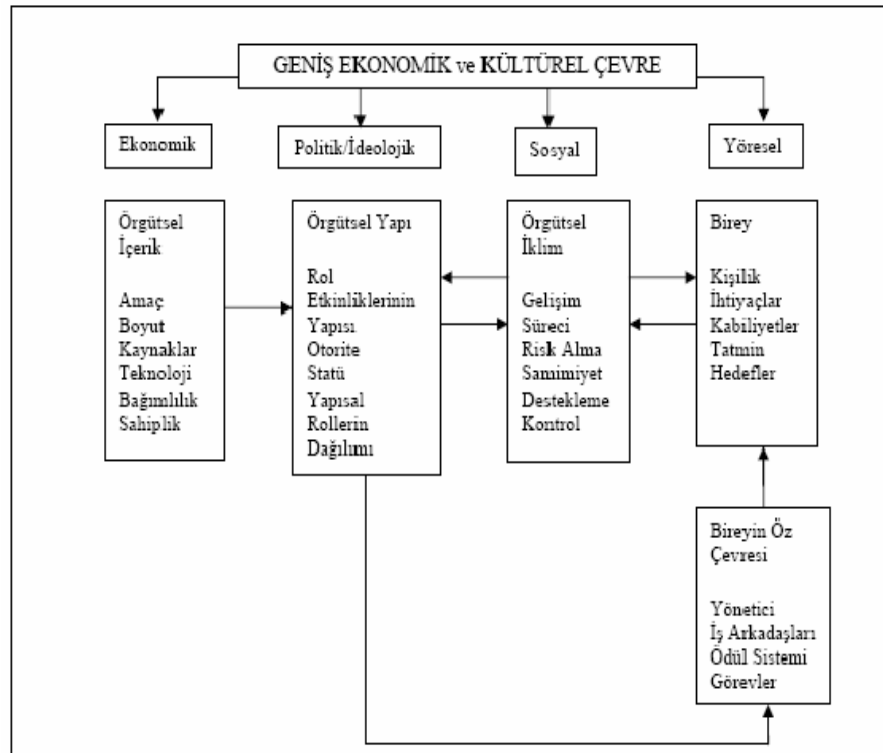
Örgütsel İklim; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü tanımlayan, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, süreklilik niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir kavramdır (Özdemir, 2006: 13).

Örgütsel iklim, kültürü oluşturan tanımlanabilir öğeleri yansıtır. Literatürde iki tür örgütsel iklim tanımına rastlanmaktadır. Birincisine göre örgütsel iklim, çalışanların bir durum karşısında gösterdikleri ortak tepki yada algılardır. Bu anlamda örgütsel iklim örgütteki her şeyi kapsamaktadır ve iş

tatmini iklimi, direnme iklimi, katılma iklimi gibi türlerinden söz edilebilmektedir. İkinci tanıma göre ise örgütsel iklim, bireyin davranışı üzerinde etkiye sahip olan belirli koşullardır. Farklı birimler arasındaki eşgüdümün, statü farklılıklarının yol açtığı sosyal mesafe ve üyelerin kararlara katılımı gibi durumların örgütte oluşturduğu iklimsel atmosferdir (Özdemir, 2006: 11).

1.2. Örgütsel İklimi Belirleyen Faktörler

Bu kısımda örgütsel iklimi belirleyen faktörler, örgüt çevresi, örgütsel yapı, örgütsel amaçlar, yönetim biçimi, örgütsel iletişim, örgütsel değer ve normlar ve diğer faktörler başlığı altında incelenebilir.



Şekil 1.1. Örgütsel Yapı ve İklim Üzerindeki Temel Etkiler

Kaynak : Landy, Frank J., Psychology of Work Behavior, California, 1989: 583-584

Bu faktörler aynı zamanda örgütsel bağlılık üzerinde de etkili olan faktörler olduğundan çalışmamız açısından önem arz etmektedir.

Örgütsel iklim, örgütün objektif özelliklerinin örgüt üyeleri tarafından algılanmasını temsil eder. Örneğin , örgütün boyutu objektif, nesnel ancak; çalışanın bu konudaki düşünceleri subjektif, öznelidir. İşte bu, örgütsel iklim ile belirginleşen nesnel özelliklerin algılanmasıdır. Şekil 1.1. de, örgütsel iklimin bir grafik sunumunu ve çalışanların öznel karakteristikleri ve örgütsel yapı ile bağıntılı nasıl değişiklikler gösterdiği açıklanmaktadır. Şekilden de anlaşılabileceği gibi iklim, birçok örgütsel teşhis faaliyetinin merkezidir. İklım, örgütsel değişimleri ve fonksiyon bozukluklarını önlemesi beklenen örgütün kişiliği hakkındaki bireyin görüşü olarak kabul edilebilir.

Örgütsel iklim, organizasyonun kişiliği olarak da düşünülebilir. Şekil 1.1.'de görüldüğü üzere örgütsel iklim çalışan-örgüt-çevresi arasındaki ilişkileri belirler. Örgüt ve çalışan arasındaki çelişkileri gidererek iletişimi etkinleştirir. (Landy, 1989: 583-584).

Örgüt ikliminin boyutları ve örgüt iklimini etkileyen faktörler aşağıdaki tablo üzerinde gösterilebilir.

Tablo 1.1. Örgüt İkliminin Boyutları ve Örgüt İklimini Etkileyen faktörler:

Kümelendirilmiş Örgüt İklimi Boyutları		
Bireysel Özellikler	Örgütsel Özellikler	Çevresel Özellikler
Doyum	Örgüt yapısı	Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre
Yükselme ve ilerleme olanakları	Örgüt politikası	Çalışma koşulları (Sıcak, hijyen edici)
Kişiyne verilen önem ve saygınlık	Örgütün amacı	Yönetmel destek
Engelleme	Büyükülüğü	Baskı
Güven duygusu	Ödül düzeni ve ücret	Uyum
Öteki örgüt üyelerine beslenen duyarlılık	Örgütsel çatışma	Yönetimi eleştirme
Tehlikeyi göze alabilme	Örgütle bağdaşmazlık	
Arkadaşlık ilişkileri	Çok sıkı gözetim ve denetim	
	Bildirimme	
	Önderlik	
	Karar verme	
	Örgütün gelişme olanakları	
	Örgütsel açıklık	
	Sorumluluk	

Kaynak : Bilgen, Örgüt İklimi, TODAİE Yayınları No : 235 Ankara 1990

Tabloya 1.1'e göre örgüt iklimi; örgüt çevresi, örgütün yapısı, amacı, yönetim kademesi ve yönetimin yönetsel yaklaşımları, örgütsel iletişim, örgütsel değerler ve normlar ve diğer faktörler adı altında personelin yapısı ve maddi kaynaklardan etkilenmektedir. Örgütsel iklim üzerinde tesiri olan yüzlerce faktör tespit edilebilir. Ancak hem kısıtlar açısından hem de çalışmanın çok geniş sahalara yayılımının önlenmesi açısından bu faktörlerden en önemli sayılanlara yer verilmiştir.

H.Nihat Bilgen de örgüt iklimini etkileyen faktörleri şöyle sınıflandırmıştır:

1.2.1. Örgüt Çevresi

Her örgüt doğal ve sosyal bir çevre içerisinde yer alır. (Bursalıoğlu, 1967: 16) Örgüt çevresindeki doğal ve sosyal şartlar, örgüt üyelerinin onları algılayış ve yorumlayış biçimlerine göre değer kazanır (Bilgen, 1990: 4).

Başka bir deyişle organizmanın büyüme süreci içinde çevresiyle etkileşimi sonucu kazanmış olduğu, dışarıdan gelen uyarıları yorumlama yeterliği kişilere göre değişmektedir. Ayrıca bu yeterlik, E. Kant'ın "algısız kavram boş,kavramsız algı kördür." Görüşünde belirttiği gibi, bireyin organizmasında kayıtlı kavramsal yaşantılara da bağlıdır (Bilgen, 1990: 4).

Aslında; doğal çevrenin kişilerden bağımsız yani göreceli olmayan bir gerçeği vardır. Öte yandan bu gerçeğin herkeste aynı hissi uyandırmadığı da bir gerçektir. Örgütsel iklim üzerinde etkiye sahip bulunan bir takım çevresel faktörlere aşağıda değinilmiştir.

Örgütün coğrafi konumu, fiziksel yerleşimi ve örgütsel büyüklüğü örgüt iklimini etkilemektedir. Örgütün coğrafi konumu, coğrafi iklim dolayısıyla örgüt çalışanlarını etkileme yada en azından sınırlama eğilimindedir. Nitekim sosyolojik araştırmalar iklim tiplerinin hatta tüketilen besinlerin toplumların

yada devletlerin sosyal yada organizasyonel yapıları üzerinde ciddi etkileri olduğunu göstermiştir. Fiziksel yerleşim de örgütsel iklimi etkileyebilecektir. İş yerinin sosyal ortamlara uzaklığı, gürültü düzeyi, doğal bitki örtüsünün yoğunluğu gibi faktörler çalışanlar aracılığıyla farklı örgütsel iklimler için zemin hazırlayacaktır.

Örgütsel büyüklükteki farklılıklar da; farklı iş süreçlerini, yönetim tarzını veya teknolojik altyapıyı gerektirdiğinden bu sayılan faktörler aracılığıyla örgütsel iklimi etkiler.

Küçük işletmeler kuruluş aşamasında örgüt yapısı olarak örgüt türlerinin en eskisi olan kumanda organizasyonunu kullanır. Kökeninin askeri yönetim olduğu ileri sürülen bu örgütlerde yetki en üst düzeydeki kişilerde toplanmaktadır. Büyüme aşamasında örgüt yapısı ademi merkezi olmaya zorlanmakta ve yetki devri bir zorunluluk haline gelmektedir. Bu nedenle, üst yönetim, en alt kademelerden kendini çekmek zorunda kalmaktadır. Genişleme aşamasında örgüt merkezkaç yapıdadır. İşletmeler büyüdükçe gereken şartlar doğrultusunda örgüt yapılarını ayarlayacaktır. Bu nedenle onlara standart örgüt kalıpları sunmak doğru olmaz (Özdemir, 2006: 27).

Büyük örgütler, küçük örgütlerden daha sıkı, bürokratik, şekilci ve kuralcı olmaya yönelirler. Küçük bir işletmede yaratıcı, yenilikçi ve birleştirici bir iklim tesis etmek büyük bir işletmedekine nazaran daha kolaydır. Çoğu yenilikler ve yaratıcı icatlar, küçük örgütlerde ortaya çıkmıştır (Landy, 1989: 583-584).

Nitekim bugün bir veya birkaç ürün çevresinde büyüyüp esnekliğini kaybetmiş kuruluşlar, küçük ve esnek kuruluşlarla artık rekabet edememektedirler. Ölçek ekonomisi kavramı tartışmalı hale gelmiştir. Bazı hallerde hala doğruluğunu koruyabilen “büyük kuruluş, daha kaliteli ve ucuz üretir” düşüncesi artık istisnai hale gelmiştir (Özdemir, 2006: 27).

Ekonomik Şartlar da örgüt iklimini etkileyen bir çevresel faktördür. Örgütün içinde faaliyette bulunduğu pazarın ekonomisi olumlu olduğunda ve örgüt başarılı olduğunda, yöneticiler daha cesaretli olmaya ve daha büyük risklere girmeye isteklidirler. Bununla beraber ekonomik gerileme, düşüş dönemlerinde bütçeler çok sıkı ve yöneticiler daha tutucu kararlar almaya zorlanırlar. Ekonomik gerileme döneminde yeni programlar önerilmez ve yaratıcı fikirlere önem verilmez (Landy, 1989: 583-584).

Organizasyon çevre ilişkisi yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren durumsallık yaklaşımı gereği olarak ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Pek çok araştırmacı çevre koşullarının organizasyonları nasıl etkilediğini çevre koşullarına bağlı olarak organizasyon yapılarının karar mekanizmalarının önderlik tarzlarının vs. farklılık gösterip göstermediğini araştırmıştır. Durumsallık yaklaşımının ulaştığı genel sonuç çevre koşullarının özelliklerine bağlı olarak organizasyon yapıları ve organizasyonda kullanılan çeşitli süreçler farklılık göstermektedir (Koçel, 2001: 226).

Durumsallık yaklaşımını savunanlar tarafından çevre koşulları “dengeliklik, değişirlik, değişim hızı, komplekslik ve belirsizlik” gibi boyutlar açısından incelenmiştir. Bunlara kısaca değinilmesinde yarar vardır:

- Burns – Stalker Çalışması (Tavistock Enstitüsü Çalışması)

Burns ve Stalker’ın incelediği işletmeler arasında sun’i ipek işletmesi bir aşırı ucu oluştururken elektronik işletmeleri de öbür aşırı ucu oluşturmuştur. Rekabetin çok kuvvetli olduğu bir endüstri dalında çalışan suni ipek işletmesi için maliyetleri minimumda tutmak ve mümkün olduğu kadar etkin çalışmak yaşamının ilk şartları olmaktadır. Buna karşılık elektronik endüstrisinde sürekli olarak yenilik yapmak ve daha gelişmiş parçaları kullanmak, esnek ve yaratıcı olmak başarının temel şartlarıdır. Dolayısıyla suni ipek işletmesinde merkezi, iş tariflerinin ayrıntılı olarak yapıldığı ve ayrıntılı politika, ilke ve yöntemlere dayanan bir yönetim tarzının bulunmasına

karşılık; elektronik işletmelerinde görev tanımlarının ayrıntılı olmasından bilinçli olarak kaçınılmış, emir komuta zinciri açık bir şekilde belirlenmemiş, personelin yaptığı iş haftadan haftaya veya aydan aya değişen ve sorunların çözümünde otoriteden hareket yerine bilgiden hareketi esas alan bir yönetim tarzı benimsenmiştir. Burns Ve Stalker'in araştırmalarının ulaştıkları genel sonuç şu olmuştur. Çevre koşullarının özelliklerine göre uygun olan organizasyon yapısı birbirine göre değişik olacaktır (Koçel, 2003: 292-294).

- Lawrence – Lorsch Çalışması

Bu araştırmada Lawrence ve Lorsch şu temel sorunun cevabını araştırmışlardır: Değişik çevre koşulları altında hangi tür organizasyon yapıları etkindir. Lawrence ve Lorsch'a göre değişme hızı yüksek, bilgi alma konusunda belirsizlik bulunan ve feedback süresi uzun olan bir ortamda faaliyet gösteren organizasyonların farklılaşma derecesi yüksek olacaktır. Organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde, bütünleşme ihtiyacı da yüksek olacak ve bunu başarmak güç olacaktır.

Lawrence ve Lorsch çalışmasının ulaştığı genel sonuç; bir organizasyon biriminin iç yapısı (farklılaşma ve bütünleşme) ilgili çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekil alacağıyla ilgilidir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış ve bütünleşmiş olması uygun olurken, durgun ve belirli bir ortam organizasyon birimlerinde fazla bir farklılaştırma gerektirmeyecektir. Birinci gruptaki organizasyon birimleri bütünleşme araçlarını kullanmak zorunda kalırken; ikinci gruptakiler için bilinen araçlar; örneğin formal organizasyon yapısı, ilke, prensip ve yöntemler, plan ve bütçeler koordinasyonu sağlamak için yeterli olacaktır (Koçel, 2003: 298).

- Emery-Trist Çalışması

Emery ve Trist ilişkili oldukları çevrelerin özelliklerine göre organizasyon yapılarının farklı olacağını belirtmişler, fakat daha önce ele

aldığımız çalışmaların aksine, bu farklı yapının nasıl olacağı üzerinde durmamışlardır. Emery ve Trist'e göre çevreler dört çeşit özellik gösterebilir (Koçel, 2003: 303-304):

- a- Durgun – dağınık çevre, bir organizasyon için en az tehlikeli olan doku yapısıdır. Bir defa değişim hızı çok düşüktür. İkinci olarak çevresel unsurlar arasındaki ilişkiler zayıftır. Bu durumda bir organizasyondaki karar organları, büyük ölçüde belirlilik şartları altında, kısa vadeli ve tek taraflı taktikler ile karar verebilirler.
- b- Durgun – yoğunlaşmış çevre, değişim hızı az olmakla beraber, bazı çevresel unsurların bir araya gelerek, bazı birlikler, koalisyonlar oluşturdukları durumu ifade etmektedir. Çevresel unsurların kendi aralarındaki ilişkiler, örneğin perakendecilerin birleşmesi organizasyon faaliyetlerini etkileyen bir sınırlama yaratmaktadır.
- c- Dengesiz- tepki gösterici çevre, yukarıdaki ilk iki türden daha komplekstir. Bu tür çevreye en güzel örnek oligopol türü bir yapıdır. Böyle bir yapıda benzer konuda çalışan organizasyonlar, hem birbirleri ile yarışmakta, hem de birbirlerinin kararlarına tepki göstermektedir. Yatay bütünleşme ve işletmeler arası birleşmeler, organizasyonların bu tip çevre unsurlarına karşı tepki gösterisi olarak nitelenebilir.
- d- Çalkantılı çevre, organizasyonlar için ilişki kurmanın ve yürütmenin en zor olduğu çevresel ilişkiler topluluğudur. Bu tip bir çevrede hem değişim hızı çok yüksektir, hem de bir çevre unsurundaki değişiklik diğer çevresel unsurları da önemli ölçüde etkilemektedir. Tabir yerinde ise organizasyonun üzerinde bulunduğu temel hareket halindedir. Organizasyon bu kompleks ve hızla değişen ilişkiler topluluğunu izlemek, kavramak ve buna uymak için kararlar almak durumundadır. Bu tip bir çevrede, organizasyonun yaşama ve gelişmesi, çevresinden sıhhatli ve zamanında bilgi almasına bağlıdır.

Görüldüğü üzere Emery-Trist çalışması hangi çevre koşullarında ne tür bir organizasyon yapısının uygun olacağı üzerinde durmamıştır. Ancak

“çevre” unsurunun kavramlaştırılması, sınıflandırılması ve organizasyon ile ilişkilendirilmesi konusunda, durumsallık yaklaşımının gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur.

- J. Thompson Çalışması:

Organizasyon çevre ilişkileri konusunda diğer önemli bir teorik çalışma da James Thompson’un çalışmasıdır. Thompson’a göre formal organizasyon yapısı hangi esaslara dayanırsa dayansın, her organizasyonda sorunları, teknikleri ve yaklaşımları birbirinden farklı üç ayrı alt-sistem görmek mümkündür. Bunlar; Teknik Alt-sistem, Koordinatif Alt-sistem ve Kurumsal Alt-sistemdir. Thompson’a göre kapalı sisteme en yakın olan teknik alt sistemdir. Her organizasyon teknik alt sistemini çevredeki değişikliklerden mümkün olduğunca korumak ister. Bunu sağlamak da büyük ölçüde koordinatif alt-sisteme düşmektedir. Kurumsal alt-sistem belirsizlik esasına göre çalışır. Thompson’a göre çevre unsurlarının göstereceği özellikler, organizasyonun yapı ve işleyişini etkileyen önemli bir faktördür (Bilgen, 1990: 5).

Örgüt iklimi üzerinde güçlü bir şekilde söz sahibi olabilecek bir başka unsur örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürel yapısıdır. Örgütün içinde bulunduğu sosyal çevre, bilgiler, değerler ve hedefler düzeyinde örgüte girdi verme eğilimindedir.Yine örgüt bu sosyal yapının sahip olduğu değerler çerçevesinde algılanacak, değerlendirilecek; arz ettiği ürün ve hizmetler yine bu kültür tarafından tasvip edilecek yada reddedilecektir (Bilgen, 1990: 5).

Görüldüğü üzere, çevresel faktörler; örgütün rekabet koşullarını, çalışma şartlarını, organizasyonel yapılanmasını veya örgüte yönelik beklentileri etkilemek suretiyle örgüt içi iklimini etkilemektedir. Hatta bu çevre sahip olduğu kültürel yapı itibariyle örgüt iklimi üzerinde dolaylı-dolaysız söz sahibi de olmaktadır.

1.2.2. Örgütsel Yapı

Örgütün içinde bulunduğu çevre her ne kadar örgütün yapılanması üzerinde etkili olsa da, her örgüt başka gereklerin de katkısıyla kendi özgün örgüt yapısını oluşturma eğilimindedir.

Örgütlerin yapısı; insanların iş hayatı ve birbirleriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir. Örgütlerin yapısı denilince örgütlerin içindeki bölümlerin ve kısımların tanımı, yönetim ve nezaret şekli, çalışanların iş ve görev tarifleri, yöneticilerin kontrol sahaları, yetkinin nasıl ve ne kadar devredileceği, fiziksel yerleşim, gibi unsurlar akla gelmektedir (Argun, 1997: 8).

Bu unsurlardan biri örgütün büyüklüğüdür. Gerçekten örgüt büyüdükçe üyelerin birbirini tanınması ve ilişkiler kurması zorlaşır, hatta giderek ortadan kalkar. Böylece örgütün davranışlarında bütünlük sağlanması bir koordinasyon problemi haline gelir. Ayrıca örgütün büyük olması çoğu kez alt birimler oluşmasına ve bireylerin niteliklerinde uzmanlaşmadan doğan büyük farkların meydana gelmesine neden olur. Uzmanlaşma ve bireysel farklılıklar örgüt üyeleri arasında iletişimi güçleştirir ve grup dinamiğini oluşturan sıcak ilişkilerin kaybolmasına neden olur.

Kuşkusuz örgütün büyük oluşu yedek kuvvet sahibi olmayı kolaylaştırır ve bazen kayıpların fazla etkili olmamasını sağlayabilir. Bu surette, örgütte radikal değişikliklerin yapılması ve hizmet içi eğitim imkanı yoluyla gelişmenin sağlanması da mümkün olabilir. Ayrıca "büyük kütleler amaç boyutunda parçalı olsalar bile, uzun süre dağılmadan sürüklenebilirler" kuralı sosyal kütleler için de geçerli ve büyük örgütleri cezbedici olabilir (Bilgen, 1990: 6).

Örgütün büyüklüğü planlama sürecinin etkililiğine bağlı olarak kaynak kullanımında ekonomiyi, düşüncelerin üretime dönüştürülmesinde başarıyı artırabilir. Bütün bu sonuçlar örgüt iklimini etkileyen psiko-sosyal girdiler olarak kabul edilebilir..

Yapı boyutunda örgüt iklimini etkileyen bir faktör de örgütün biçimidir. Örgüt biçiminin örgüt ortamını oluşturan süreçlere yön verdiği bu sebeple de ayrı bir ağırlık taşıdığı düşünülmektedir. Örneğin dikey olarak yapılanmış bir örgütte, emir komuta zinciri çerçevesinde “itaat “ önem kazanırken; yatay olarak yapılanmış bir örgütte koordinasyon ve işbirliği önem kazanmaktadır.

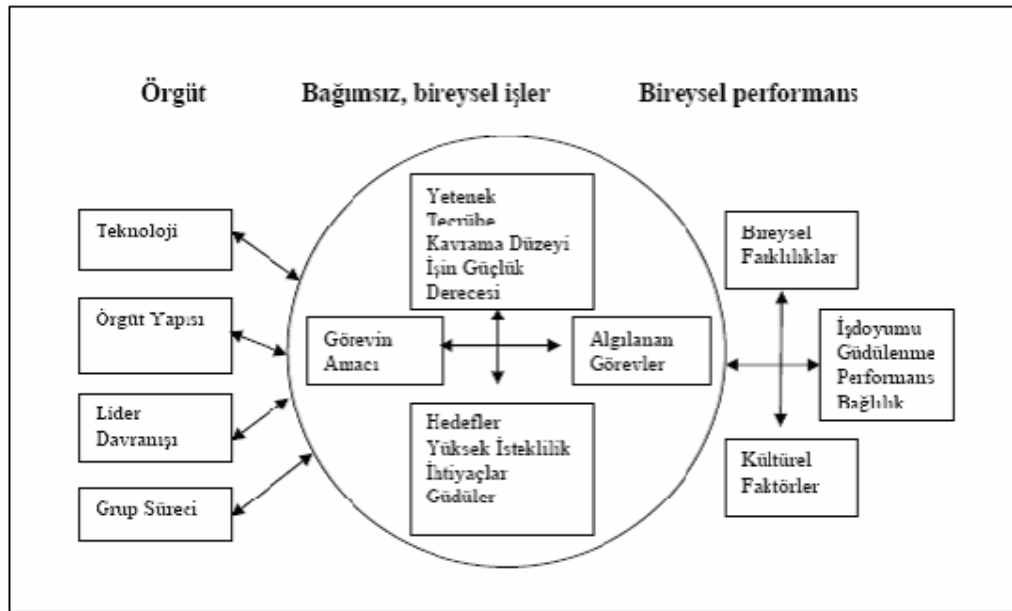
Örgüt ortamını etkileyen unsurlardan bir başkası da örgütün gelişmelere açıklığıdır. Yeni bilgileri yeni teknolojileri ve yeni yöntemleri izleyen örgüt çağdaş bir yapıya kavuşur ve çağdaş davranışlar ile donanır. Bu durum örgütün nimetlerini artırır. Üyelerin beklentilerine cevap verme imkanlarını çoğaltır. Böylece örgüt ortamı olumlu yönde gelişir (Bilgen, 1990: 7).

1920’li yıllara kadar etkin olarak uygulanan ve yönetimin olmazsa olmaz koşulları olarak sunulan mekanik ve formal ilkeler 1920’li yıllarda yapılan Hawthorne araştırmaları ile önemini kaybetmiştir. Bu araştırmalarda arkadaş gruplarına ve plansız etkileşime dayalı gayri resmi örgütlenmenin, yönetimin tasarladığı resmi örgütlenmenin yanı sıra var olabileceği ispat edilmiştir. İş faaliyetlerinin, resmi örgüt tasarımı kadar insan doğasından da etkilendiği ve örgüt teorisyenlerinin örgütlenmenin insani yönüyle ilgilenmeleri gerektiği de açıkça ortaya konulmuştur.

Günümüz iş dünyasında ise işletmeler, iletişim teknolojisinin ve toplumsal değişimlerin etkisiyle çevresel dinamizme bağımlı, dışa açık sistemler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu değişim süreci işletmelerin bilgiye ve yeniliğe sürekli sahip olma zorunluluğunu doğurmaktadır. Yenilenmenin önem taşıdığı bir ortamda esnek, dinamik ve organik örgüt biçimlerinin mekanik ve bürokratik örgüt biçimlerinden üstün olacağı savunulmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bir işletmenin uzun süre yaşayabilmesi, onun canlı bir organizma gibi faaliyet gösterebilmesine bağlıdır. Sadece potansiyel bilgisi dahilinde kapalı bir sistem olarak değil, öğrenen ve öğrendikçe kendini geliştiren açık bir sistem olarak organize olmalıdır. Yani, esnek ve dinamik

süreçlere sahip bir örgüt, çevresel değişimi yönetebilmek açısından avantaj sağlayacaktır. Yenilenememe ise, örgütsel yaşamın bir makine gibi faaliyet göstermesi ile eş anlamlıdır. Makine, canlı organizmanın aksine, kendi inisiyatifinde kendini geliştiremez ve değişimin dinamizmine yenik düşer (Gerloff, 1985: 51-52).

Örgüt yapısı ve işgören uyumunun artırılmasına yönelik olarak Gerloff, bir örgüt yapısının bireysel performansı nasıl etkilediğini Şekil 1.2.'de açıklamaktadır.



Şekil 1.2. Örgüt Yapısı ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki

Kaynak : Gerloff A. (1985) Organizational Theory and Desing. A Statagic Approach For Management. Mc. G. Hill Book Comp. USA, s.193-194

Şekil 1.2. incelendiğinde görülecektir ki; merkezi olmayan bir örgüt yapısı, bireyin bağımsız iş yapabilme gücünü artırır. Aynı zamanda iş akış sürecindeki yönetim tarzını da etkiler. Yönetim, organizasyonel yapıyı belirlerken işi bizzat yapacak olan bireyi ve onu etkileyen çevresel faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. İş bizzat yapan işgören, işin gerekliliklerini planlanandan farklı olarak algılayabilir. Bu algılama farklılıklarının nedenleri

ise, bireyin yetenekleri, tecrübeleri, eğitimi, kavrama düzeyi, işin güçlük derecesi olarak sıralanabilir. Bütün bu etkilerin sonucunda bireysel performans ortaya çıkar.

Örgütlerin yapı ve işleyiş biçimleri, örgütsel iklim üzerinde önemli etkiler taşır. Örgüt yapısı basık, yani yetkinin çeşitli kademelerde dağıtılmış olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir. İş tanımları ve prosedürler katılımcılığı sağlamalıdır. Misyon ve vizyon açık ve net olarak tanımlanmalıdır. Ödüllendirme sistemi, olumlu davranışları pekiştirici tarzda olmalıdır. Bilgi paylaşımı sağlanmalıdır. Personelin yenilikleri öğrenme ve benimseme sürecine yönelik eğitim programları bulunmalıdır. Personelin yalnızca iş ortamında değil, tüm hayatını değerlendirerek, personelin kişiliğine, hayat gereklerine uygun bir organizasyonel yapı geliştirilmelidir. Aynı zamanda bu çalışmalar, personelin iş tatminini da artırıcı bir etkiye sahiptir (Kirel, 1999: 115-136).

Yaratıcı bir örgüt iklimi üzerinden, kalite güdüsünün yaratılmasında önemli işlev görebilmesi için örgütsel yapı şu niteliklere sahip olmalıdır (Hinterhuber and Popp, 1992: 105-113): 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 imkan 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 imkan tanımalıdır.

Görüldüğü üzere örgütsel yapı ile örgütsel performans, örgütsel ilişkiler, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi faktörler arasında sıkı ilişki vardır. Bu faktörlerin bileşkeleri, örgütsel iklimin girdilerinden bazılarını oluşturmaktadır.

1.2.3. Örgütsel Amaçlar

Amaç boyutunda belirgin bir biçimde etkili görünen alt faktörler; örgüt amaçlarının toplum için değeri, örgüt amaçlarının örgütte çalışan birey için değeri, örgütün amaçları en verimli biçimde gerçekleştirecek niteliklere sahip olma derecesi gibi hususlardır.

Gerçekten her örgüt bir amacı gerçekleştirmek için kurulur. Örgüt amaçlarının örgütün içinde bulunduğu toplum için taşıdığı değer, örgüt ikliminin oluşmasında önemli bir rol oynar. Eğer toplum bir örgütün amaçlarına çok değer veriyorsa, o örgütün girdileri arasında bulunan bu yüksek değer, örgüt ortamını olumlu yönde etkileyecektir. Aksine toplum örgütün amaçlarına az değer veriyorsa, bu değer bu kez de olumsuz etki yapacaktır.

Örgüt amaçlarının örgütte çalışanlar için taşıdığı değer de iklimi etkileyen etmenlerden biridir. Birey başarılması için çaba harcadığı ve hatta bazen fedakarlık yaptığı amaçları, en azından fedakarlık yapmaya değer bulmalıdır. Bu değerın derecesi düştüğü zaman örgüt üyelerinin fedakarlık yüzdesi de düşecek, bu durum da örgüt ortamını olumsuz yönde etkileyecektir.

Örgüt ortamının oluşmasında diğer bir faktör de, örgütün amaçlarını verimli bir biçimde gerçekleştirecek niteliklere sahip olmasıdır. Eğer örgüt amaçlarını verimli bir biçimde gerçekleştirecek imkanlara sahip değilse, üyelerin örgüte karşı bağlılığı ve amaçlar için çaba harcamaya isteği azalacaktır. Bu bakımdan örgütte amaç-araç dengesinin kurulması büyük önem taşımaktadır. Bu durumda yönetici ya araçları büyötmek ya da amaçları küçölterek gerçekleştirebilir hale getirmek seçeneğı ile karşı karşıya kalır (Bilgen, 1990: 5).

Örgütler amaçlarına, insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır. Örgütsel etkinliğin ön koşulu insan gücüdür. Bu nedenle örgütler insanların varlığı ile anlamlıdır (Açıkalın, 1996: 3). Örgütler bireysel

yetenekleri artıran ve, bireysel amaçları gerçekleştiren araçlardır. Bu yüzden bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanırlar (Aydın, 1991: 13).

Örgütsel davranış, insan doğası ile örgüt yapısının etrafını çevrelemiş olan bir takım temel kavramları kapsar. İnsan, davranışlarının yapısal özellikleri aşağı yukarı aynıdır. Bu yüzden birçok ortak tarafları vardır. Ancak dünyada her insan kişi olarak farklıdır. Görüşleri birbirinden ayrı olduğu gibi, birbirinden farklı olan birçok değişik amaçlara ulaşmak için ayrı yollardan giderler (Penfield, 1969: 38).

Yazılı amaçlar ve planlar, hem örgüte kendi alt amaç ve planlarını oluşturma olanağı hem de bireysel ve kolektif eylemlerin ölçüleceği ve ayarlanacağı araçlar sağlarlar. Yazılı amaçlar ve planlar, eylemlerin etkililiğini ve kolektif kavrama halini, yazılı amaçlarla planlar arasındaki tutarsızlığı, belli bir anda ulaşılan ilerlemeyi, ve etkisizliği veya güçlükleri giderecek yeni bilgiyi değerlendirmek için mekanizmalar sağlarlar. Örgütün amaçlarının ve planlarının yazılı ve açık olması, örgüt alışanlarının seçici bir şekilde elde edilebilecek yararlı bilgilere yoğunlaşmasını sağlayabilir. Aynı zamanda performans değerlendirmede örgüt amaçları baz olarak da alınabilir. Bir çok faktör, değerlendirme sistemi üzerinde etkilidir. Özellikle önemli olan üç faktör, liderlik tarzı, örgütsel iklim ve değerlendirme prosedürlerindeki eğitimlerdir. Liderlik tarzının değerlendirme görüşmelerinin çıktılarına çok büyük etkisi olmaktadır. Eğer örgüt işbirliği, problem çözme, gelecek odaklı bir sistem istiyorsa, katılımcı liderlik yeteneği değerlendirme sisteminin birçok konusunda ön plana çıkar. Örneğin, katılımcı liderlik yeteneği, ulaşılacak olan hedeflerin konmasında birey ve gruplarla birlikte çalışmayı gerekli hale getirilebilir(French, 1994: 355).

Günümüzde birçok işletme hedef bazlı performans değerlendirme sistemlerine doğru yönelmektedir. Bu tür sistemlerin en önemli avantajı, iyi uygulandığı zaman bireysel hedefleri şirket hedefleri içine dahil etmesidir. Aslında bölüm ve birim hedefleri bütünün bir parçasını oluştururlar. Çalışanın

hedefleri bölümün misyonundan geliştirilir. Eğer yönetim şirketin resmini çalışanlara gösterebilir ve şirket hedeflerini gerçekleştirmede her bir bölümün çabalarının nasıl olması gerektiğini ortaya koyabilirse, çalışanlar organizasyonun gelişmesi ve performansının bir parçası olduklarını hissedeceklerdir. Performans değerlemeleri bireylerin bütüne yaptıkları katkıyı yansıtacaktır. Ancak sistemin planlanması ve uygulanması çaba harcamayı gerektirmektedir (Özdemir, 2006: 19).

Örgüt ortamında görev, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek maksadıyla yapılması öngörülen eylem ve işlemlerdir. Görevin nitelik ve niceliği, örgütün yapı ve davranışlarına yön verir. Görev tanımlarının yapılması ve göreve ilişkin eylem ve işlemlerin kurallara bağlanması örgüt üyelerine rahatlık ve güven sağlar. Bu rahatlık ve güven rutinleşmeye sebep olabileceği gibi yaratacağı olumlu hava ile örgüte dinamizm de getirebilir. Ayrıca görevlerin belirgin hale getirilmesi örgütte planlılığı gerektirir. Bu da örgüt ortamını olumlu yönde etkiler (Bilgen, 1990: 8).

1.2.4. Yönetim

Yönetimin kurum ve birey boyutundaki davranışları, örgüt ikliminin oluşmasına önemli katkılar sağlar. Örgütün kurum boyutundaki davranışları;

- Demokratik ve otokratik yönetim biçimi,
- Karar, planlama, koordinasyon, etki, iletişim, örgütlenme ve değerlendirme süreçlerinin işleyişi,
- Örgütte yetki ve sorumluluk dağılımı şeklinde sıralanabilir.

Birey boyutundaki davranışlar ise;

- İşe almada liyakat esası'na uyma,
- Nimetlerin ve külfetlerin dağıtımında hakkaniyet,
- Yükselme beklentisinde tatmin,

- Başarılı ve başarısızın ayırt edilmesi,
- Örgüt amaçları ile bireylerin ihtiyaçlarını dengeleme,
- Örgütte hizmet edenlere kadirşinaslık gösterme olarak sarılanabilir (Bilgen,1990:10).

Yaygın kanaate göre yönetim, örgüt ikliminin belirmesinde en büyük payı elinde tutmaktadır. Zira örgütün formel yapısının kurulması, yönetim politikalarının seçimi ve örgütte görev alacak personelin tedariki büyük ölçüde yönetimin elindedir.

Çalışmada örgütsel iklimin belirmesinde rol alan faktörler; örgüt çalışanlarının örgüt kararlarına katılım düzeyi, destekleyici liderlik davranışı ve işletme içi denetim düzeyi olarak incelenecektir.

1.2.4.1. Kararlara Katılım Düzeyi

Yönetici “başkaları vasıtası ile iş gören kişidir.” (Koçel, 2001: 16) Başkalarının emeğini kullanan ve onlarla işbirliği sonucu belli amaçlara ulaşmak isteyen herkes bir yönetim faaliyetinde bulunuyor demektir. (Dinçer, 1996: 16)

İçinde bulunduğumuz yüzyılın başlarında Max Weber, Frederic Taylor ve Henri Fayol gibi ünlü yönetim bilimciler ve uygulayıcılar tarafından biçimlendirilen, klasik örgüt yapısında ve yönetim biçiminde kararlar; çoğu kere, az sayıda yönetici tarafından alınmakta ve buyrukçu bir anlayışla iş görenlere üstten benimsettirilmeye çalışılmaktadır. Bütün dikkatler üretim ve verimlilik üzerinde toplanmakta, iş görene örgütün amaçlarını gerçekleştirmek görevini üstlenen bir araç gözü ile bakılmaktadır. Teknolojik gelişmelerin gerektirdiği aşırı uzmanlaşmanın da etkisi ile, iş gören dar bir çalışma ortamında yaşamaya zorlanmakta, zamanla bir yalnızlık içine itilmekte ve çok geçmeden örgüte, topluma ve giderek kendisine yabancılaşan mutsuz bir insan örneği yaratılmaktadır (Dicle, 1980: 40) .

Oysa bir şirketi, iş dñnyasındaki yarışta farklı kılan tek unsur, insan faktörüdür. Teknoloji, binalar, kullanılan araç gereçler, rakipler tarafından taklit edilebilir; ama bir tek kaynak vardır ki o taklit edilemez. Bu da insan kaynağıdır. Bu nedenle, insana yönelen yönetici iş gören bütünleşmesi, optimum başarının düğüm noktasıdır (Türkdoğan, 1998).

İşte katılımcı yönetim olgusu, iş görenlerin gönöl gücü ve mutluluğuna katkıda bulunmakta ve bu sayede örgütlerin verimlilik ve etkinliklerinde yükselmelere yol açmaktadır (Ulutaş, 2003: 6).

Endüstri işletmelerinde Adam Smith'in önerileri ile hız kazanan iş bölümü, 1900'lerde Taylor'un öncülüğünü yaptığı "Bilimsel Yönetim" düşünce akımı ile çok aşırı ölçülere vardırılmıştır. Örgütlerde üretimi arttırmak amacı ile başvurulmuş bu aşırı işbölümü ve yol açtığı "zaman ve hareket" çalışmaları sonuç olarak iş görenleri dar bir çalışma ortamı içerisine itmiş, sürekli olarak özdeş devinimleri yinelemek zorunda bırakmıştır. Böylece kendi küçük evreninde yaşamak zorunda kalan iş gören çok geçmeden yaptığı işin anlamını yitirmekte, örgüte ve topluma katkısının ne olduğunu göremez olmaktadır. Bu uygulama, örgütlerde amaçsız, yönetimin bütün isteklerine olduğu gibi uyan, yönetilmek ve denetlenmek gereksinimini duyan, yaratıcılıktan yoksun bir "örgütsel insan" örneğinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. İşte örgütte kendilerini etkileyen kararların alınmasında söz hakkına sahip olmayan ve başkalarının amaçlarına katkıda bulunan araç niteliği taşıyan örgütsel insan,kendi kendisine, örgüte ve giderek topluma yabancılaşan bir insan haline gelmektedir (Şimşek, 1999).

Gerek insan ilişkileri düşünce akımına, gerekse davranışsal bilimler yaklaşımına (endüstriyel hümanizma) göre, önemli olan insanın mutluluğudur. O halde amaç içinde çalışanların mutlu olabileceği ve istekle iş göreceği bir çalışma ortamı yaratmak olmalıdır. Böyle bir ortam, örgüt amaçları ile insan gereksinimleri arasında varolduğu ileri sürülen doğal çelişki yada örgütsel çıkmazın ortadan kaldırılması ve sonuç olarak, örgüt

verimliliğinin artırılması için de gereklidir. Söz konusu ortamın yaratılması ise ancak iş görenin yönetime katılması ve örgütte alınan kararlarda söz hakkına sahip olması ile gerçekleştirilebilir. İnsan unsuruna verilen değerin bu biçimde ağırlık kazanması, doğal olarak sayısal çoğunluğu oluşturan iş gören kesiminin karar alma mekanizmasına dahil edilmesi fikrini de ortaya çıkarmıştır (Dicle, 1980: 40).

Katılımcı yönetim, geleneksel örgüt ve yönetim felsefesinin iş görenler üzerinde yarattığı olumsuz etkileri azaltmak, siyasal demokrasinin uygulama alanını endüstri işletmelerini de içerecek biçimde genişletmek ve iş görenlere çalıştıkları örgütlerin yönetimlerine katılma olanağı sağlamak amacıyla geliştirilmiş çağdaş yönetim düşüncelerinden biridir (Dicle, 1980: 40).

Galbraith'in de ifade ettiği üzere, yeni sanayi toplumlarında yetki'nin (otorite) kişiselliğe bağlı olmayarak ve daha anonim bir biçimde icra edilmesi zorunlu hale gelmiştir. Şu halde katılımcı yönetim, karar verme ve uygulama yetkisini, belli ölçülerde uygulayıcılara da tanıyarak, genişletme ve anonimleştirme işlemine ivme kazandırmıştır (Eren, 2004: 327).

Çalışanların hangi alanlarda yönetime katılmaları gerektiği yada hangi kararlara katılabilecekleri üzerinde değişik görüşler ileri sürülmektedir. Bu konuda oldukça yaygın olan bir görüşe göre, yönetimde söz sahibi olabilmek için alınan kararların sonuçlarından etkilenmek gerekir. Bu ana ilke genel olarak benimsenmekle beraber, kimi bilim adamları bunu dar anlamda yorumlamakta ve iş görenlerin ancak kendilerini doğrudan etkileyen belirli bir takım kararlara katılabileceklerini savunmaktadırlar.

Bu ilkeye daha geniş bir anlam kazandıran kimi düşünürlere göre ise, örgütte alınan her karar işletmenin verimliliğini ve sonuç olarak iş görenleri etkileyeceğinden, iş görenlerin örgütte alınan bütün kararlara katılmaları gereklidir (Ulutaş, 2003: 10).

- **Katılımcı Yönetimin Uygulanış Modelleri**

Yönetime katılma olgusunun uygulamada, iş görenlerin işletmelerin tüm yönetsel fonksiyonları ile doğrudan meşgul olmaları biçiminde fiili katılma ile; yöneticilerin belirli konularda astların bilgisine başvurması, fikirlerini alması, alınacak kararları şekillendirmelerine olanak tanımaları biçimindeki danışmalı yönetim olarak iki türlü uygulamaya konu olduğu bilinmektedir.

İş görenin yönetime fiili katılımı, “gönüllü katılım” biçiminde ortaya çıkabilir. İşveren ve iş gören temsilcileri, yönetsel açıdan kin, husumet ve anlaşmazlıkların giderilmesi ve karşılıklı anlayış, uzlaşma yolunun seçilmesi bakımından bu tür bir yönetime katılma biçimini kabullenebilirler. Bu tür katılmanın başlıca etkili organı “iş yeri” komitesi olmaktadır. İşyeri komitelerinde yapılan antlaşmaya uygun olarak, işveren ve iş gören temsilcileri ya eşit sayıda veya azınlık çoğunluk esasına göre katılmaktadır. İşyeri komitesi, yönetimin öncelikle personelin ekonomik çıkarlarına ilişkin kararları ile tüm finansal, teknik ve işyeri koşullarının iyileştirilmesi ve istihdam sorunlarına ilişkin kararları müzakere konusu yapabilir. Ancak bu komitede görüşülüp karara bağlanan hususların yönetimce alınan ve uygulanması planlanan kararlara etkisi ve onları değiştirmesi isteğe bağlıdır (Ulutaş, 2003: 12).

Uygulanan bir başka yöntem “sendikal katılım” dır. Yasal olarak yönetime katılma hakkının sendikalar vasıtasıyla kullanılmasını öneren bir yöntemdir. Sendika yönetimi nasıl olsa iş görenin arzusu ile meydana getirdiği ve seçtiği bir kuruluş olduğundan, iş görene tanınan yönetime katılma hakkı, onların işveren karşısındaki temsilcileri tarafından doğrudan doğruya yürütülebilir.

Bir başka yaklaşım “özyönetim”dir. İş gören temsilcileri, işveren ve sermayedar sınıfı temsilcileri olmaksızın çalıştıkları işletmeyi yönetmektedirler. Dünyada özyönetim modelinin kurucusu ve geliştiricisi

olarak Yugoslavya'yı görmekteyiz. Bu yöntemde işyerinin planlanması, organizasyonu ve hatta çeşitli gelişme, birleşme ve büyümeye ilişkin stratejik kararlar iş görenler tarafından belirlenir (Eren, 2004: 341-344).

Danışmalı yönetimde, yöneticilerin belirli konularda astların bilgisine başvurması, onların görüş ve önerilerine açık olmasıdır. Nitekim modern ve büyük işletmeler örgütsel kararların niteliğini arttırmak için, kurmay eleman denilen uzman kişilerden geniş ölçüde yararlanmaktadırlar (Sabuncuoğlu, 1995).

Danışma, kendisine danışılan kişide, saygı gördüğü ve değer verildiği izlenimini yaratır. Genel yaşamda ve yöneticilikte, sırf kendisine sorulmadığı, kendi düşünce, duygu ve inançlarına başvurulmadığı için uygulamaya karşı direnen kişilere çok rastlanır. (Tosun, 1978: 12) Bu gibi kişilerin çoğu zaman, aslında verilen kararlar ile aynı doğrultuda kanaatlere sahip olduğu da görülmektedir.

Danışma yolu ile yönetime katılma birkaç şekilde olabilmektedir.

- Karar öncesi iş görenlerden bilgi alma.
- Karar sonrası iş görenlere bilgi sunma.
- Karar danışma kurulu tarafından verilebilir; iş gören ya doğrudan doğruya ya da temsilcileri vasıtası ile söz sahibidir. Belirli sorunların çözümü için oluşturulan danışma kurulunda yer alır, tartışır ve kararların alınmasına katılır (Turan, 1973: 55).

Bazı görüşlere göre danışmalı katılımın, çoğu kez katılımlı yönetimin göstermelik bir modelini oluşturduğu, kararların yönünü, temelde yöneticilerin saptadığı ve danışma yolu ile iş görenlerin avutulduğu ileri sürülmektedir. Danışmalı yönetimin ast üst arasında güvensizliğe yol açtığı da söylenmektedir. Üst astın düşüncesini sorarsa, ya bilgisizliğin ortaya çıkacağından ya da otoritesinin sarsılacağından korkar. Aynı yönetsel kademelerde bulunanlar da birbirleri için böyle bir davranış içerisindeyler.

Üstlerin böyle tutum ve davranışa sahip olduklarını gören astlar da özellikle üstlerine bir şey sormak veya onlara danışmanın, kendilerini onların gözünde düşürmesine neden olacak bir hata gibi görebilirler (Tosun, 1978: 12).

• Yönetime Katılma Dereceleri

Katılım mutlak olmayıp nispi bir olaydır, yani bir derece meselesidir. Karar verme süreci hatırlanırsa, bu süreçteki safhalarda yer alan faaliyetlere çalışanların katılması ölçüsünde yönetime katılma gerçekleşecektir. Hiç katılmanın olmadığı durumlarda yönetici karar vererek çalışana uygulaması için bildirecektir. Katılımın en yüksek olduğu durumda ise çalışanlar sorunları tarif edecek veya amaçları belirleyecektir. Yani karar verme sürecinde, sondan başa doğru gittikçe, katılımın derecesi artmaktadır. Katılımın artması ile çalışanların motivasyonu, işe karşı tutumları, başarıma anlayışı, işin anlamı olumlu yönde değişmektedir (Koçel, 2001: 337).

Likert'e göre yönetime katılma dereceleri ile liderlik tarzları arasında yakın bir ilişki vardır. Yöneticiler sistem -1, sistem – 4 modeline göre çalışanların katılımına farklı derecelerde yer vermektedirler. Bu ilişki aşağıda, tablo 1-3'te gösterilmektedir:

Tablo 1.2. Likert'e Göre Liderlerin Gösterdikleri Davranış Tarzları

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

Kaynak : Erdoğan, 1994: 354

Şeklin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, lider ast ilişkisi açısından Sistem-1 tipi sınırlı ve katı ilişkiye dayalı iken, Sistem-4 tipi tam anlamıyla bir serbestiyi önermektedir. Likert'in tipleri de bu iki uç arasında değişim göstermekte, Sistem-4'e yaklaşıldıkça astların fikirlerinden yararlanma, liderin astlara olan güveninde artma, iş konularında astların serbesti hissi fazlalaşmakta Sistem-1 tipinde bu özellikler önemli ölçüde sınırlanmaktadır. Likert'in tanımı içerisinde yer alan istismarcı-otokrat lider, tüm gücü kendisinde toplayan, karar verme olgusunu kendi başına gerçekleştiren bir yöneticidir. Bunlara göre en iyi ast kendisine söylenenleri yapandır. Yardımsever-otokrat lider tipi, kısmen de olsa astlarına iş doyumunu sağlar. Bu iki grubun temel özelliği, otokratik önderliğin ön planda olmasıdır. Otokratik önderlik biçimi kararın hızını yükseltirken, sınırlı kapasiteli astlar ile iş görme eğilimini de arttıracaktır. Katılımcı lider yetkiyi dağıtma eğilimindedir. Kararlar otokrat önderlerde olduğu gibi bir merkezden verilmez, astların katılımı ile alınır. Demokrat lider tipi güçten kaçınır. Bu tür liderin yönetimindeki grup üyelerinin, kendi kendilerini eğitmeleri söz konusudur. Önderin görevi grubun dış temasını sağlamak ve koordinasyon çalışmalarını gerçekleştirmek olarak görülebilir. Demokrat önderliğin uç uygulamalarında işletme içerisinde yer alan farklı grupların zamanla amaç farklılığına gitmesi söz konusu olabilir. Bu sonuç, işletme içerisinde kavga anlamına da gelebilir (Erdoğan, 1994: 355).

1.2.4.2. Destekleyici Liderlik

Örgütler sahip oldukları bireysel, örgütsel ve çevresel özelliklere göre değişik örgütsel iklim oluştururlar. Çalışanlar üzerinde etkide bulunan örgütsel iklim türleri farklılık gösterir. Her örgütün kendini diğer örgütlerden ayıran bir iklimi vardır. Baumgartel ve arkadaşlarının örgütsel iklim ile ilgili 1968-1981 yılları arasında kapsayan çalışmasında, yönetici konumundaki kişilerin yeni politikalar üretmesinde ve atılımların gerçekleştirilmesinde, özellikle örgütsel çevrenin etkili olduğu vurgulanmaktadır. Bu tür atılım ve yenilikler için destekleyici iklimin yardımcı olacağını belirtilmiştir. Destekleyici örgütsel iklim

olarak tanımlanan bu iklim türü aşağıdaki özellikleri içermektedir (Baumgartel ve diğerleri, 1984: 16):

- Yöneticiler hedeflere ulaşmada performanslarını kullanırken serbest hareket edebilmektedirler.
- Örgüt, yönetici konumundaki kişilerden yeni gelişmeleri takip etmesini, yeni bilgiler öğrenmelerini beklemektedir.
- Örgüt, yeni buluş ve deneysel çalışmalara imkan tanımaktadır.
- Üst kademe yöneticiler, alt kademe çalışanların duygu ve düşüncelerine önem vermektedirler.

William J. Reddin liderliğe yönelik diğer araştırmalarda yer alan işe ve insana yönelik olma boyutlarına etkinlik boyutu'nu eklemiş ve buna Üç-Boyut Teorisi demiştir. William J. Reddin modelinde, etkin ve etkin olmayan liderlik tarzlarını açıklarken geliştirici liderliği etkin olan liderlik tarzlarının arasında saymış ve şöyle tanımlamıştır: Geliştirici liderlik tarzında lider, ilişkiler ile maximum düzeyde, işler ile minimum düzeyde ilgilenmektedir. Bu tarzı kullanan lider tek tek bireylerin gelişimi ile ilgilenir, bu nedenle de insanların güvenini kazanır (Seçmen, 2001: 34-35).

Yukarıda bahsi geçen yaklaşımlara ek olarak sayılabilecek bir başka yaklaşım da "liderlikte amaç-yol yaklaşımı" dır. Destekleyici liderliğin daha iyi kavranması açısından üzerinde ayrntı ile durulmasında yarar vardır.

Liderlikte Amaç-Yol (Path-Goal) Yaklaşımı

Robert House tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre lider, astlarının işlerini başarmaları için gerçekleştirecekleri çalışmada, amaca ulaşmak için izleyecekleri yolun tespitinde anahtar rolünü üstlenecektir. Amaç-Yol yaklaşımına göre üç farklı liderlik tipi söz konusudur (Erdoğan, 1994: 346-351):

a- Yönlendirici Lider Davranışı

- Grubun başarı hedefleri lider tarafından belirlenir.
- Başarı için bireysel sorumluluk liderce saptanır.
- İdeal yönetim sistemi, organizasyon yapısı liderce düzenlenir.
- Astların işlerini başarmaları için gerekli bilgiyi kazanmaları için liderce eğitim çalışmaları planlanır ve gerçekleştirilir.
- Çalışanların davranışlarını kontrol etmek için özel mükafat sistemlerine başvurulur.
- Başarı ödül sistemi liderce tanımlanır.

b- Destekleyici Lider Davranışı

- Astların bireysel ilgi alanları saptanır.
- Astlar ile arkadaşça ilişki kurulur.
- Astlar başarı doğrultusunda cesaretlendirilir.
- İş grupları arasında denge sağlayıcı davranışlar geliştirilir.
- Astlar ceza ile tehdit edilmek yerine, özel mükafat sistemleri ile isteklendirilir.
- Başarının elde edilmesi için astları harekete geçirici mükafat faktörleri geliştirilir.

c- Katılımcı Lider Davranışı

- Grup üyeleri görevi ortak güçleri ile başarmak isterler ve katılımcı lider bu davranışı destekler.
- Grup üyelerinin ortak işlerine göre yapı oluşturmalarına olanak hazırlar.
- Astları ile birlikte, zorlukları ve farklılıkları ortadan kaldırır.
- Astları ile haberleşme ağı kurarak onları bilgilendirir ve olaylara katılmalarını sağlar.
- Grup üyelerinin yeteneklerini geliştirmek için ortak çalışmalar yapılmasını sağlar.
- Bireyleri mükafatlandırmak yerine grupları ödüllendirmeyi tercih eder.

- Grup, başarılarını üyeleri ile birlikte paylaşır

d- Başarıya Yönelik Liderlik

Lider yüksek hedefler belirler, performansta ilerleme bekler, performansta üstünlüğe önem verir ve astlarının yüksek standartlar elde edeceğine güvenir.

Yapılan çalışmaların çoğunda, destekleyici liderliğin, kişilerin iş tatminini ve işlerini başarma güçlerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Katılımcı Liderin başarısı ise, işin ilginç olduğu, mevcut şartlara göre modern bir yapı sergilediği, grup amaçlarına ulaşmanın üst düzeyde üyelerin katılımına bağlı olduğu durumlarda yüksek olacaktır.

1.2.4.3. Denetim Düzeyi

Denetim biçiminin de örgütsel iklim üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Özellikle açık ve formal denetim biçiminin çalışanlarda rahatsızlık oluşturduğu ve örgütsel iklimi soğuttuğu bilinen bir husustur. Denetimin kapalı bir şekilde gerçekleştirilmesi ya da denetime çalışanların katılımının sağlanması örgütsel güveni artırarak yumuşak, sıcak ve karşılıklı güvene dayanan bir örgütsel iklim üretebilir. Denetim düzeninin katı, hiyerarşik bir biçimde oluşturulması çalışanların yöneticilerine ve yönetsel yapılara (iş yerleri) mesafeli olmalarına neden olabilir.

1.2.4.4. Ödüllendirme

Örgütlerde çalışanlardan gelen önerileri teşvik etmek amacıyla, sistematik ödüllendirme de, gündeme getirilebilmekte bu da katılım konusunda motive edici olmaktadır. Nitekim Japon yönetim modellerinde performans değerlendirilip ödüllendirmeye geçilince çalışanlara onurlandırma anlamındaki plaket veya hediyeler verilmektedir. Bu ödüllerin daha ziyade

parasal ödüllere tercih edildiği görülmektedir. Bireylerin gösterdiği performansa bağlı olarak bireysel performans ücreti almaları toplam kalite anlayışında takım çalışmasını baltalayacağı ve olumlu örgütsel iklimi olumsuz yönde etkileyeceği düşüncesiyle fazla kabul görmemektedir (Ünal, 1998: 6).

Onurlandırma amacıyla verilen ödüller kişisel çabaların takdir edilmesi anlamına gelmekte, kişilerin kendi çalışma alanlarını iyileştirmeye yönelik küçük çabaları dahi önemsenmektedir. Japonya'da yapılan bir araştırmada, ödüllerin %99'unun başlı başına bir ekonomik etkiye yol açmadığı ancak topluluk üzerinde toplu bir etkiye yol açtığı ve olumlu bir örgütsel iklimin oluşmasına katkı sağladığı tespit edilmiştir (Kertsin Ahlberg, 1997:12).

Kuşkusuz işletmelerde önerilerin parasal ödüllerle desteklendiği örnekler de bulunmaktadır. Bir kişi veya grup, işletmede önemli olabilecek bir ekonomik değer yaratırsa veya işletmeye kazandırırsa bunun parasal anlamda ödüllendirilmesi söz konusu olmaktadır. Örneğin Eylül 1997'de İsveçli iki kağıt işçisi üretimin iyileştirilmesine yönelik önerileri karşılığında 3,75 milyon İsveç kronu ile ödüllendirilmiş, üstelik rakam kağıt sektöründeki toplu sözleşmede belirlenen öneri şemaları çerçevesinde hesap edilmiştir. Ödül sektöründe bugüne kadar ödenen en büyük miktar olmuştur. İki işçi kağıt hamuru hazırlanmasında kullanılan suyun buharlaşmasını azaltmaya yönelik bir yöntem icat etmiş ve 1994 başında bu fikirlerini işverene duyurmuştur. Öneri hayata geçirildiğinde kağıt değirmeninin üretimi artmış ve firmanın buharlaşma sürecini yeniden yapılandırma planlarını uygulamasına gerek kalmamıştır. Kağıt İşçileri Sendikası ve İsveç Orman Endüstrileri İşverenleri Federasyonu arasında yapılan toplu sözleşmede önerileri hayata geçirilen işçilere ilk yıl sağlanan kâr artışının %50'sinin ödül olarak ödenmesi öngörülmüştür ([http:// www.eiro.eurofound.ie](http://www.eiro.eurofound.ie); 15.04.2008).

Yapılan bir başka araştırmada, personel performansının artırılmasına yönelik, bir ödeme sistemi geliştirilmesi çerçevesinde, personel ödeme planından daha çok, iş görenin kendini bir örgüt vatandaşı olarak

hissettiğinde performans yükselişi gözlenmiştir. (Deckop, Mangel ve Cirka, 1999: 420 - 428)

1.2.5. Örgütsel İletişim

Örgütsel iklimi etkileyen faktörler içinde, ideal örgütsel iklimin oluşturulmasında önemli bir yeri olduğundan, örgütsel iletişim konusunu biraz daha detaylı incelemek gerekmektedir.

Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim ikliminin bulunması, etkili bir yönetimin gerçekleştirilmesi ve sağlıklı kararların alınabilmesi açısından önemlidir. Özellikle insan kaynağı yönetimiyle ilgili politika, karar ve uygulamalarda, yönetim çalışanlarından yeterince ve açık geri bildirim alamazsa, bireysel ve örgütsel ihtiyaçları bir seviyede tutmaya çalışan insan kaynakları yönetimi (İKY) ile ilgili kararların alınması zorlaşacağından ve karşılıklı beklentiler karşılanamayacağından İKY’nde etkinliği sağlamak da zorlaşacaktır (Landy, 1989: 83-584; Akıncı, 99: 22).

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bütün grup, topluluk ve örgütler için iletişim, dün olduğu kadar bugün de önemlidir ve gelecekte de önemli olacaktır. Hayatımızın her alanında olduğu gibi, örgütlerin de iletişimsiz yaşaması mümkün değildir. Tüm örgüt faaliyetlerinin uyumlaştırılması ve işlerin yürütülmesinde yeterli ve etkili düzeyde iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu da örgüt içinde ve dışında sürekli bilgi alışverişi açısından özel önem taşıyan örgütsel iletişimi gündeme getirmektedir (Özdemir, 2006: 32).

İletişimin klasik bir tanımı şu şekilde yapılabilir. İletişim iki yada daha fazla kişi arasındaki bilgi değişimidir. İletişim, bireylerin ve örgütlerin içinde bulundukları toplumsal sistemde ve bu sistemdeki diğer birey ve örgütlerle aralarında olması gereken uyum ve etkileşimi sağlayan temel bir süreçtir. Bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi süreci olan iletişim, esas

olarak insanlar arasında anlam köprüsü oluşturmaktadır. İşletme bilim adamlarına göre iletişim, göndericiden alıcıya, gerek gönderici gerekse alıcı tarafından anlaşılır bir şekilde bilginin aktarılması olarak tanımlanmaktadır (Akıncı, 1999: 22).

Örgütsel iletişime ilişkin diğer tanımlar şöyledir: Bu tanımlar aynı zamanda örgütsel iletişimin örgüt iklimi açısından önemini de ortaya koymaktadır.

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 yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır. Bir başka tanıma göre, örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde eşgüdümü, bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içerisinde gerçekleşen iletişim biçimidir (Akıncı, 1999: 22-25).

Belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanlar ve karmaşık sistemlerden oluşan örgütlerin amaçlarından biri de, iletişim kurarak kuruluşun varlığını sürdürmesini ve örgütsel amaçlarına ulaşmasını sağlamasıdır. Bu da iletişimi, örgüt faaliyetlerinin merkezine oturarak iç ve dış seviyede iletişim kurulmasını ve bilginin paylaşılmasını gerektirmektedir. Örgüt hedeflerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde iletişimin de rolü olduğunun farkında olan yönetimler, iletişimi, halkla ilişkiler veya iletişimcilerin stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kullanmaktadırlar. Çünkü etkili iletişim çabaları, firmaların verimliliği arttırmalarını, müşterilerinden zamanında geri bildirim almalarını, örgüte yenilikçiliği getirmelerini ve uzun dönemde gelişmelerini sağlamaktadır.

Çalışanların Örgüte getirdikleri mesleki, eğitimsel ve toplumsal özelliklerin bir bütünü olan insan kaynağı faktörüne verilen değer, örgütün genel yönetim politikası çerçevesinde belirlenmektedir. İnsan kaynağı yönetiminde bahsedilen sürekli eğitim, sürekli geliştirme, öğrenen örgüt yaratma, takım çalışması, kalite ve iç müşteri iletişimi gibi kavramlar da örgütlerin artık önce insan felsefesinde olduğunu göstermektedir (Özdemir, 2006: 35).

Örgütlerde kalite, herkesin sorumluluğunda görülmektedir. Kaliteyi ve etkinliği sağlamak ise, insan kaynağının etkili yönetimini ve bu yönetim sürecinde etkili örgüt içi iletişimi gerektirmektedir. Yaratıcı ve cesaretli insan kaynakları yöneticileri, sorumlulukları tanımlamak, faydaları ölçümlemek ve etkili bir iletişim süreci geliştirmek için değişim içinde olan takımın önünde giden kişiler olmalıdırlar (Akıncı, 1999: 22-27).

İnsan kaynağının elde edilmesi, geliştirilmesi, performans yönetimi, ücret ve ödül yönetimi gibi temel İKY süreçlerinin işletme stratejilerine entegrasyonu, planlanması, koordinasyonu ve uygulanması gibi her bir aşamada örgüt içinde açık, hızlı, düzenli ve iki yönlü işleyen iletişim kanallarına ihtiyaç duyulmaktadır. En iyi iş planları bile, bir araya gelerek bunları gerçekleştirecek kişilerin bilgisine sunulmadan bir anlam taşımamaktadır. Örgüt içindeki iletişim, büyük ya da küçük olsun her işletmenin can damarıdır. İletişim, en önemli kaynağımız olan insanları bir arada tutmak ve tüm organizasyonumuzun maksimum seviyede çalışmasını sağlamak açısından önemlidir (Özdemir, 2006: 35).

Formal iletişim biçiminde, iletişim örgüt içinde kanalize edilmiştir. Bu iletişim sürecinin akışı, dikey (yukarıdan aşağıya doğru, aşağıdan yukarıya doğru) ve yataydır. Eğer bireyler ve gruplar, bu emredilmiş kanalları takip ediyorlarsa, örgütteki formal iletişim mekanizmasını kullanıyorlar demektir (Harris, 2002: 196).

Bir örgütteki formal iletişim yapısı, örgütün kuruluş ve örgütlenme yapısına bağlı olarak hem bilgi akışını düzenlemekte hem de sınırlamaktadır. Bir başka deyişle, formal iletişimde, artık kişiler arası iletişim değil, örgüt hiyerarşisine bağlı yönetsel iletişim söz konusu olmaktadır. İletişim, insan kaynağının örgütsel yapı ve hiyerarşik sistem içinde sahip olduğu konumlar arasında oluşmaktadır.

Eğer bir örgütte yönetim astlarından olumlu yada olumsuz bir geri bildirim alamazsa, örgütün işleyişine ilişkin yeterince bilgilendirilmemiş olmaktadır. Bu nedenle, örgüt içinde sağlıklı bir iletişim ikliminin bulunması, etkili bir yönetimin gerçekleştirilmesi ve sağlıklı kararların alınabilmesi açısından önemlidir. Özellikle insan kaynağı yönetimiyle ilgili politika, karar ve uygulamalarda, yönetim çalışanlarından yeterince ve açık geri bildirim alamazsa, bireysel ve örgütsel ihtiyaçları bir seviyede tutmaya çalışan İKY ile ilgili kararlarının alınması zorlaşacağından ve de karşılıklı beklentiler karşılanamayacağından İKY'nde etkinliği sağlamak da zorlaşacaktır.

Ancak şu da unutulmamalıdır ki, hiyerarşik sistemler, aşağıya doğru iletişimde olduğu gibi yukarıya doğru iletişimi kolaylaştırmamaktadır. Yukarıya doğru iletişimin sağlıklı ve etkili bir şekilde işlemesi, yönetimin anlayışına, açık bir örgütsel iklime, örgüt kültürüne, örgüt içinde geçerli olan geleneklere bağlıdır. Yukarıya doğru iletişimin sağlıklı ve etkili bir şekilde işlemesi ise, insan kaynağının temel kişisel gereksinimlerini karşılamakta, sorunlarını üstlerine korkmadan, çekinmeden iletebilmelerini sağlamakta, huzursuzluk ve uyuşmazlıkları azaltmaktadır (Akıncı,1999: 22-27).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim; personelin düşüncelerini, beklentilerini, tutumlarını, önerilerini, sorunlarını, tepkilerini üst kademelere iletmesini içeren bir süreçtir. Bu tür iletişimde; çalışanların organizasyonun üst yönetimine, onları bilgilendirmek ve etkilemek amacı ile bilgi aktarmaları mümkün olmaktadır. Burada temel bilgi kaynağını astlar ve gözetimci konumundaki alt kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Bu tür iletişim çoğu

işletme tarafından istenen bir süreç olmasına rağmen, bu iletişim kanalını olumsuz etkileyen bir takım faktörlerin de, örgütlerde varolduğu gözlenmektedir. İşletmelerde bu tür iletişim genellikle yukarıdan aşağıya doğru iletişimde daha ağır olarak işlemektedir. Bu süreçteki engellemeler; örgüt yapısından, astın, üstün tutum ve davranışlarından kaynaklanmaktadır (Çelik, 1993: 135).

Yatay iletişim, hiyerarşik sistemde aynı seviyede bulunan kişiler veya birbiri üzerinde doğrudan otoritesi bulunmayan farklı seviyelerdeki kişiler veya örgütlerdeki farklı departmanlar arasında gidip gelen mesajlardan oluşmaktadır. Yatay iletişim, işlerin koordinasyonu, problem çözümü, bilginin paylaşılması, anlaşmazlıkların giderilmesi ve uyum sağlanması gibi işlevleri yerine getirmektedir. Bir örgütte yatay iletişim aksadığında, özellikle yönetimin eşgüdüm işlevi de zayıflamaktadır. Yatay iletişim, birçok konuda işlerin etkili bir şekilde yapılması için önemli bir süreçtir. Yatay iletişim, potansiyel anlaşmazlıkları azaltarak iş gören tatmini sağlamak ve verimliliği de arttırmaktadır (Harris, 2002: 215).

Ayrıca bu tür bir iletişim, komuta zincirindeki diğer kanallara göre daha kısa ve doğrudan olduğu için, çalışanlar bir problemin çözümünde dikey iletişim kanallarına gitmeden süreç içinde kısa devre yaparak zaman kazanabilmektedir (Özdemir 2006: 38).

Örgütlerde iletişim süreci sadece formal iletişimi değil, aynı zamanda bilginin resmi olmayan bir şekilde dedikodu veya söylenti şeklinde yayıldığı İnfomal iletişimi de içermektedir. İnfomal iletişim, özellikle formal iletişim kanalları çalışanların ihtiyaç duyduğu yeterli bilgileri içermiyorsa ve de etkili bir iç iletişim sistemi yoksa, oluşmaktadır. Bu tür iletişim, çalışanların birbirini çok iyi tanıdığı ve bir üst otoritenin izni veya haberi olmadan bilgilerin iletildiği ortamlarda sık görülmektedir (Bennet, 1994: 182).

İnformel iletişim, öncelikle çalışanların işleri, kendileri ve firmaları hakkında konuşma konusundaki psikolojik ihtiyaçlarını giderdiği, örgüt ve çalışanlar hakkında yönetime ihtiyaç duyduğu hayati geri bildirimi sağladığı ve de örgütün iklimi ve sağlığı konusunda üst yönetimi bilgilendirdiği için örgüt içinde barometre işlevini yerine getirmektedir. Ayrıca özellikle örgütte bir değişim söz konusu ise, yeni bir bilgi varsa, yüz yüze iletişim örgüt içinde rahatlıkla kurulabiliyorsa ve çalışanlar gruplar halinde bir arada ise önemli bir bilgi kaynağı olarak işlemektedir.

1.2.5.1. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

Örgütsel iletişimin etkin işleyememesinin ana nedeni iletişimde tarafların insan olmasıdır. Her insanın olaylara tepkisi farklıdır. Örgütsel iletişimi engelleyen başlıca faktörler şunlardır (Cole, 1996: 211-212; Stoner ve Freeman, 1992: 536-538; Dubrin, 1997: 298- 301; Schermerhorn, 1995: 180-182):

- Kültürel farklılıklar: İletişim sahip olunan bilgilerin kullanılarak sahip olunmayan bilgilerin paylaşılmasıdır. Aynı kültürdeki insanların farklı kültürdeki insanlara göre sahip olduğu daha fazla ortak bilgi ve ortak nokta bulunmaktadır. Bu nedenle iletişim aynı kültür içindeki insanlar arasında çok daha kolay ve hızlıdır. Farklı kültürden insanların iletişiminde ise mesajların iletilmesinde kullanılan sembollerin, değer yargılarının, beklentilerin farklı oluşu iletişimi güçleştirir. Örneğin çok uluslu şirketlerde çalışanlar arasındaki dil farklılıkları gibi.
- Geri besleme olmayışı veya yetersiz geri besleme: Geri besleme örgütte iletilen mesajın alıcının eline zamanında ve doğru olarak geçtiğinin ve doğru anlaşıldığının yani şifrenin doğru çözüldüğünün, belirlenmesi için gereklidir.

- Statü farkı: Hiyerarşik yapıdan kaynaklanan yetki farklılıkları iletişimde engel oluşturabilir. Özellikle kapalı iklime sahip örgütlerde çalışanlarla yönetim arasında karşılıklı güvensizlik ikliminin mevcut olduğu durumlarda statü farkı iletişimde engel oluşturabilir.
- Mesaj alıcının motivasyon ve ilgi eksikliği: Bir çok mesaj, alıcının ilgisizliği ve mesajı alma isteksizliğinden dolayı iletilmemektedir. Mesaj doğru zamanda iletilmelidir. Örneğin örgütte yeni bir malzeme alımı için önerinin yapılacağı en ideal zaman mali yılın başıdır. Bütçe hazırlama döneminde bu talebin yapılması uygun olacaktır.
- Fazla bilgi yüklemesi: Bireye taşıyabileceğinden fazla bilgi yüklemesi iletişime engel oluşturur.
- Elektronik iletişimden kaynaklanan sorunlar: Örgütte kullanılan ileri teknoloji iletişimde çeşitli sorunlara yol açabilmektedir.
- Fiziksel koşullar: Daha çok iletişim kanalı ve bunu engelleyen çevre koşullarıyla ilgilidir. Gürültü sözlü iletişimi etkileyen başlıca engeldir.
- Güvensizlik: Alıcının mesaja inanmaması veya göndericiye güvenmemesidir. Özellikle insan kaynakları politikalarına ilişkin uygulamalarda, mesajların sadece informal iletişimin kanallarından geçirilerek çalışanlara duyurulmaması, çalışanlarla yönetim arasında karşılıklı güvensizlik ikliminin yaratılmaması açısından çok önemlidir.
- Örgütsel hatalar: Sorumlulukların açıkça tanımlanmaması, yetki eksikliği, gibi durumlardır.
- Kişisel farklılıklar: Verici ve alıcının bireysel amaçları, hisleri, duyguları, alışkanlıkları, algılama farklılıkları gibi kişisel özellikleri mesajın kodlanmasını, algılanmasını ve mesajlara karşı tutumunu etkiler.

Yukarıda sayılan faktörler dışında örgütsel iletişimi engelleyen diğer birçok faktörden de söz edilebilir. Örneğin, yöneticilerin kişiliği, lüzumsuz veriler ve teknik terimlerin kullanılması bunlardan bazılarıdır. Örgütlerde etkin ve verimli bir iletişim sisteminin kurulabilmesi için iletişimi engelleyen unsurlar ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır.

Kısaca iletişim sürecini kullanmayan bir yönetici düşünülemez. Her yönetici, hem gönderici hem alıcı olarak devamlı bir şekilde haberleşme sürecini kullanacaktır. Yönetici belirli bir örgüt yapısı içinde faaliyet gösterdiğinden, uygun örgütsel iklim haberleşmenin hız ve etkinliğini artırarak yöneticinin etkinliğinin artmasına yardım edecektir. Oysa uygun olmayan bir örgüt yapısı mesajları ilgisiz alıcılara taşıyacak, mesajları filtreleyerek ve aynı kişiye çelişik ve zamanı geçmiş mesajlar taşıyacağı için yöneticinin başarısını azaltacaktır.

1.2.5.2. Örgütsel İletişimin İklim Açısından Önemi

İletişim, örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurdur. Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Özdemir, 2006: 33):

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini temin eder.
- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır.
- Çalışanların paylaşım duygusunu artırır, iş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.

- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkan tanır, karlılığı ve etkinliği artırır.
- Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanabilmesinde önemli bir faktördür.

Bütün bunlar, iletişim sürecinin işleyiş biçiminin örgütsel iklim üzerindeki olumlu yada olumsuz etkilerini ortaya koyması açısından önemli olarak kabul edilebilir.

1.2.6. Örgütsel Değerler ve Normlar

Örgütsel değerler ve normlar örgüt kültürü ile yakından ilişkilidir. Çalışmada Örgüt Kültürüne “Örgüt İkliminin Diğer Faktörler İle İlişkisi” başlığı altında değinilecektir. Ancak çalışmanın içerisindeki anlamına katkı sağlaması açısından örgütsel değerler ve normlar ayrı bir başlık altında incelenecektir.

Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerin de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır (Ertekin, 1978).

Örgütlerin sahip olduğu değerler, o değerlerin olduğu sistemden bağımsız olamamaktadır. Uzun süre yaşamak isteyen işletmelerin sahip olması gereken değerlerin ortaya konulmasından önce, istenilen değerlerin

oluşabileceği organizasyonel şartların ortaya konulması gerekmektedir (Gerloff, 1985: 51-52).

Yapılan çalışmalar ahlaki değerlerin düzeyinin işletmenin faaliyet sonuçlarına olumlu etkiler oluşturduğunu göstermektedir. Ancak bu etkiler her zaman iş verimliliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemez. Moral değişkeni, üretim düzeyinde dolaylı bazen de dolaysız etki yapar. Çalışanın yapılan işte payı ve yeteneği büyük olduğu zaman moralin verime etkisi fazladır. Düşük moral düzeyi ve ahlaki değerler dolaylı yollardan işletmeleri zarara sokmaktadır. Bu dolaylı yollardan birisi toplu halde direnmeler ve grevlerdir. Bunun yanında artan izin istekleri ve devamsızlıklar da dolaylı zararlara girmektedir (Yıldız, 1993: 35-37).

Firma içinde kuvvetli bir ahlaki değer duygusunun yaratılması için birlik ve beraberlik ruhu, dayanma ve vazgeçmeme arzusu, canlılık ve hareketlilik, tatminsizliğe veya hayal kırıklığına karşı direnme, amaçlara bağlılık gibi değerlerin çalışanlara benimsetilmeleri gerekmektedir. Zayıf bir moral duygusunun bileşenleri ise duygusuzluk, gevşeklik, kavga ve çekişmeler, kıskançlıklar, işbirliği ruhunun yokluğu ve kötümserliktir.

İş tutumları, bireylerin çalıştıkları firmalar hakkında sahip oldukları düşünceler, inançlar ve duyguların tümüdür. Kişinin sahip olduğu iş değerleri iş tutumlarına yol açmaktadır. İş değerleri tutumlara oranla daha güçlü ve değişmezdir. İş değerleri çalışanların morallerini etkiler ama bu her üç değişken arasında en kolay değişime uğrayan moraldir. Örgütler için iki önemli iş tutumu mevcuttur: İş tatmini ve örgütsel bağlılık.

İş tatmini çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Başka bir deyişle, iş tatmini, kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlardır. İş tatmini ile yakın ilgisi olan dört kavram vardır: Motivasyon, bir amaca doğru çaba harcamayı ve

sürdürmeyi anlatır, işin çalışana çekici gelmesi, çalışanın işe duyduğu ilgiye bağlıdır, çalışanın işiyle özdeşleşmesi, çalışanın kopamayacak kadar işine bağlı olmasını anlatır. Bu da moralin artması anlamına gelir. Moral ise tıpkı sağlık kavramı gibi, çalışanın işletme içindeki tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır (Yıldız, 1993: 37-45).

1.2.7. Diğer Faktörler

Diğer faktörleri; insan kaynağı girdisi ve maddi kaynaklar olarak anlamak mümkündür. İnsan kaynağının niteliği ve yetmezlikleri, maddi kaynakların varlığı yada arttırılamayışı örgüt ikliminin niteliği üzerinde önemli etkiler bırakır. Bunlar aşağıda belirtilmektedir.

İnsan Kaynağı Girdisi:

İnsan kaynağı girdisinin niteliği – örgüt ikliminin bizzat bireylerin zihinlerindeki algılardan meydana geldiği - varsayımı göz önüne alındığında çalışan faktörünün örgütsel iklimi direkt olarak etkilediği söylenebilir.

Örgüt ikliminin oluşmasında birey boyutundaki faktörler, insani nitelikler başlığı altında; göreve ilişkin yeterlilikler, roller, insan ilişkileri ve bireylerin ihtiyaçları biçiminde tanımlanmıştır.

Maddi Kaynaklar:

Örgüt üyelerinin tatmin olmalarını sağlayan, dolayısıyla örgüt ortamını olumlu yönden etkileyen faktörlerden biri de örgütün sahip olduğu maddi kaynaklar ve imkânlardır. Yeterli maddi gelir ve sosyal imkanlar ve kolaylaştırmalar örgüt iklimini olumlu yönde etkileyecektir.

1.3. Örgütsel İklimi Açıklamada Kullanılan Yaklaşımlar

Bireysel, örgütsel ve çevresel etmenlere bağlı olarak belirlenen örgütsel iklimin, personelin örgütsel davranışları ve örgütsel yaşamın sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi hususunda yönetim bilimi yazarları arasında görüş birliği vardır. Ancak, örgütsel iklimin tanımlanmasında yönetim bilimi yazarları arasında farklı görüşler söz konusudur.

Yönetim bilimi yazarları, bireysel, örgütsel ve çevresel etmenlere bağlı olarak belirlenen örgütsel iklimin, tanımlanmasında bir çok zorlukla karşılaşmışlardır. Bireylerin psikolojik yapılarıyla ilgili örgütsel davranışları bir çok farklı etmene bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bireylerin örgütsel davranışları üzerinde etkili olan örgütsel iklim de, personelin bireysel özelliklerine, çalıştıkları örgütün yapısına ve örgütün içinde bulunduğu çevresel etmenlere göre belirlenmektedir. Bu üç etmene bağlı olarak belirlenen örgütsel iklim, yönetim psikolojisi alanındaki bazı kavramlarla yakından ilgilidir. Bu kavramlardan ilki bireylerin kişisel yönleriyle ilgili olan bireysel algılama konusudur. Örgütsel iklim, örgüt içindeki personelin bireysel algılaması ile ilgili bir kavram mıdır, yoksa personelin algılamasından çok örgüte ait bir dizi özellik midir? Örgütteki personel mi örgütteki havayı belli bir şekilde algılamaktadır yoksa, örgütte geçekten böyle bir hava var mıdır (Özdemir, 2006: 43).

Örgütsel iklimin tanımlanmasına yardımcı olan personelin algılaması ve örgütteki hiyerarşik yapı, ücret dağılımı, disiplin düzeyi vb. objektif unsurlar konusunda Waters, Roach ve Batlis (1974: 465), personelin algılaması konusuna daha çok önem vermişler ve algılamaya dayalı olarak yapılacak örgütsel iklim tanımlamalarının daha geçerli olacağını savunmuşlardır. Waters, Roach ve Batlis, bireysel algılamaya dayalı olarak örgütsel iklimi; personelin işlerini yaparken bireysel olarak algıladıkları ve örgütsel davranışlarını belirlemede etkili olan özellikler bütünü şeklinde tanımlamaktadırlar.

Örgütsel iklim konusunda bireysel algılamaya daha fazla önem veren araştırmacılardan Russel çalışmasında örgütsel iklimin tanımlanmasında bireysel algılamamanın önemini vurgularken, örgütsel özellikleri de ihmal etmemektedir. Çalışmasında personelin kişisel ve algılama özellikleri ön plana çıkmaktadır. Çalışmada iki grup denek ele alınmıştır. Russel iki grup deneği seçerken, ölçüt olarak onların örgütteki çalışma sürelerini esas almıştır. Birinci grup içinde örgütte üç yıldan fazla çalışanlar yer alırken, ikinci grupta en az altı ay ve en fazla iki yıl süreyle örgütte görev alanlar bulunmaktadır. Araştırmanın sonunda bu iki grup örgütsel iklimi farklı algılamışlardır. Birinci grup örgütü fonksiyonel ve destekleyici olarak algılarken, ikinci grup aynı örgütü otoriter olarak görmekte ve örgütün katı kurallar ile sarılı olduğunu, daha çok örgütsel amaçların ön planda tutulduğunu düşünmüşlerdir. Sonuçta Russel bireysel algılamamanın önemine değinip, örgüte ait unsurları göz ardı etmeyerek, örgütsel iklimin hem personelin algılamasına hem de örgüte ait bir dizi özelliğe bağlı bir kavram olduğunu vurgulamıştır (Özdemir, 2006: 43).

Yukarda sayılan bir çok araştırmada örgütsel iklimin bireysel algılamaya dayalı olarak yapılan tanımlamalarına değinilmiştir. Örgütsel iklim sadece bireysel algılamaya dayalı bir kavram değildir. Örgütsel iklimin bireysel algılamalardan bağımsız özellikleri de bulunmaktadır. Örneğin, örgütsel iklim ile ilgili en eski çalışmalardan birini yapan Forehand ve Gilmer (Campell, 1970: 390) bireysel algılamalara dayalı olarak yapılan örgütsel iklim tanımlamalarının yeterli olmadığı görüşünü savunmaktadırlar. Onlara göre örgütsel iklim örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütte sürekli olarak bulunan ve örgüt içindeki personelin davranışına etkide bulunan özelliklerdir. Yine Taguri ve Litwin, örgütsel iklim ile ilgili yapılan çalışmalarda daha çok örgütsel ve çevresel koşulların göz önünde tutulması gerektiğini ifade etmişlerdir (Arslan, 2004: 208).

Bu çalışmada insan faktörünün yanında, organizasyona ait yapısal faktörlerin örgüt iklimini etkileyebileceğini kabul edilmekle beraber, hangi

yapısal faktörün iklimi nasıl etkileyeceğine dair varsayımlar yapmaktan da kaçınılmıştır. Örgütün yapısı ve çevresiyle ilgili bir dizi özelliğin örgüt iklimini etkilerken, bunu örgüt çalışanlarının zihninde gerçekleştirdiği gerçeğinden hareketle, örgüt iklimini tespit eden sorgulamalar yalnızca örgüt çalışanlarına yöneltilmiş ve örgüt iklimi bu şekilde tespit edilmeye çalışılmıştır.

1.4. Örgütsel İklim Tipleri

Örgütsel iklimin varlığı ve çalışanlar üzerindeki etkisi yada farklı örgütsel iklimleri algılayan çalışanların işletmelerinin verimliliğine farklı katkılarda bulunabileceğinin anlaşılması, iklimsel yapıyı sınıflandırma gereğini de beraberinde getirmektedir. Böylece birbirinden farklı iklim tiplerini anlamlandırma ve çeşitli açılardan karşılaştırma olanağı doğmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel iklim tipleri noktasında, Halpin ve Groft'un sınıflandırması, Wallach'ın sınıflandırması, Furnham ve Gunter'in sınıflandırması, Quinn'in sınıflandırması ve Rensis Likert'in sınıflandırmasına değinilecektir.

1.4.1. Halpin ve Groft'un Sınıflandırması

Halpin örgütsel iklim türlerini açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babacan iklim ve kapalı iklim olmak üzere altı grupta değerlendirmektedir. Bu türlerin özellikleri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Arslan, 2004: 223-228) :

Açık iklim: 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.

Bağımsız iklim: 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 iş görenlere, işbirliği ve uyumu sağlamak için kendi yöntemlerini bulmalarını sağlamak ve grup içindeki sosyal ihtiyaçlarını karşılamada ki yolları bulmaları adına verdiği büyük özgürlük ortamıdır. Amaç daha çok sosyal ihtiyaçların karşılanması yolundadır.

Kontrollü iklim: Bu iklim türünde samimiyet ve anlayış gösterme düzeyi düşük olup, yakından kontrol söz konusudur. Sosyal ilişkiler ve arkadaşlıklar için pek zaman yoktur. Önemli olan nokta görevlerin yerine getirilmesidir. Personelin moral düzeyi düşüktür. Yöneticilerin söyledikleri doğrudur ve başkalarının düşünceleri onları pek ilgilendirmez. Örgütte yoğun biçimsel işler ve gereksiz yığılmalar vardır. Yöneticinin koyduğu kuralların dışına çıkılmaz. Yöneticilerde sadece benim söylediğim doğrudur inancı egemendir.

Samimi iklim: Yönetici aşırı derecede anlayışlıdır. Yönetici “gelin birlikte mutlu bir aile olalım” yaklaşımında bir davranış benimsemiştir. Örgütsel amaçlara ulaşmada, denetimin az olmasına karşın, sosyal ihtiyaçların tatmini yüksektir. Samimi iklim yöneticinin kendisini çalışanlardan biri olarak gördüğü iklim türüdür.

Babacan iklim: 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.

Kapalı iklim: Babacan iklime benzemektedir. Bu iklim türünde de moral, samimiyet, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutları çok düşüktür.

Personelin arkadaşlık ve samimi ilişkileri söz konusu değildir. Yönetici emredicidir ve çalışmalarıyla iyi bir örnek ve güdüleyici değildir. Bu iklim türünün olduğu örgütlerde çalışanlara karşı pek anlayışlı davranılmamaktadır.

Çalışanlar birlikte çalışmaya karşı isteksizdirler. Sonuç olarak da grup başarısı çok düşüktür. Başarı hissini yakalamak için yaptıkları şey ise çeşitli raporları tamamlamaktır.

1.4.2. Wallach'ın Sınıflandırması

Wallach üç farklı türde iklim tanımlı yapmaktadır. Bunlar Destekleyici, Yenilikçi ve Bürokratik iklimlerdir. Aşağıda bu iklim türlerine değinilecektir (Ay ve Çelik, 2003: 448-450):

-Destekleyici iklimin özellikleri arasında; açık ilişkiler, dostluk, işbirliği, cesaret verme, sosyalleşme, kişisel özgürlük, ve güven vardır. Örgüt yönetiminin çalışanlarına verdiği destek örgütsel çabaların merkezindedir. Çalışanların örgüt tarafından desteklendiklerini algılaması ile sorumluluklarını bilinçli bir biçimde yerine getirmeleri, örgütün amaç ve sorunları ile ilgilenmeleri ve kişisel beklenti ve ödül olmaksızın örgüt için yenilik gayretine girmeleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışanların algıladığı örgütsel destek düzeyi, çalışan davranışını öngörmek için belirleyici bir unsurdur. Çalışanların örgüt geliştirme projeleri ile ilgili olumlu algılamaları hem örgüte hem de bireye yönelik yararlar sağlayabilir. Örgüt vatandaşlığının oluşmasında da destekleyici iklimin önemli bir rolü vardır.

-Yenilikçi iklimler ise risk üstlenmeyi, sonuca odaklanmayı, yaratıcılığı, baskıyı, girişimciliği ve uyarıcılığı hissettiren iklimlerdir. Diğer taraftan, yenilikçi örgütleri simgeleyen nitelik, organik yönetim sistemi ile yönetilmeleridir. Organik sistemler ise ekip çalışması, yatay iletişim ve iş ve sorumlulukların çok net biçimde ayrılması ile tanımlanır. İşin yapılmasında çalışanlar arasında bilgi, görüş ve yardım alınmasına sık rastlanır.

-Bürokratik iklim; daha çok bürokratik örgütlenme biçimi, hiyerarşik sistem, resmi iletişim mekanizmaları ve katı prosedürler ile tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bürokratik iklimin temel unsurlarından olan güç ve denetim, işi ve çalışanın tutumlarını etkilemektedir. Wallach, bürokratik iklimin temel özelliklerini prosedüre önem verme, hiyerarşik yapı, örgüt yapısının belirginliği, düzenlilik, denetim, dikkat ve güç edinme oryantasyonu olarak sıralamaktadır. Eğer bürokratik örgütün prosedürleri gereğinden fazla katı olarak algılanırsa, bilgi akışında ve çalışanın kararlara katılımında sorunlar çıkabilmektedir.

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).

1.4.3. Quinn'in Sınıflandırması

Örgüt iklimi ile örgüt teorisinin nasıl ilişkilendirilebileceği Quinn'in Yarışan Değerler Modelinde mevcuttur. Quinn'in modelinde örgüt iklimi, örgüt teorisinde dört modelle ilişkilendirilmiştir. Bu modeller insan ilişkileri, açık sistem, rasyonel amaç, ve içsel süreçler modelleridir (Ay ve Çelik, 2003: 448-450).

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 örgüt ikliminin türünü belirleme aracı olarak geliştirilmiştir. Gerçek organizasyonlarda ise belli iklim türüne ait özellik, diğer iklim türlerinde de yer alabilir.

1.4.4. Rensis Likert'in Sınıflandırması

Örgüt iklimini belirlemede önemli görülen bir diğer çalışma ise Rensis Likert'in Sistem-4 yaklaşımıdır. Bunlar; istismarcı - otoriter, yardımsever - otoriter, danışmacı ve katılımcı grup seklindeki yönetim tarzlarıdır. Bunlardan sömürücü-otoriter yönetiminde, üyelerin performans amaçları yüksek değildir ve X Teorisi ile özdeşleştirilmektedir. Bu yönetimin tam tersi ise çalışanların motivasyonunu oldukça yüksek tutan ve destekleyici bir liderliğe sahip katılmalı yönetim biçimidir. Katılımcı tarzın tipik özelliği; takım çalışması, işbirliği, paylaşma, gruba bağlılık, kişinin faaliyetleri için sorumluluk alması, doğruluk ve güven olarak sayılabilir ve bu özellikler Y teorisi ile özdeşleştirilebilir (Gürkan, 2006: 60).

1.5. Örgütsel İklım – Örgüt Kültürü İlişkisi

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgüt iklimini örgüt kültürüyle aynı anlamda kullanmıştır. Schneider 1990 yılında editörlüğünü yaptığı bir kitapta örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemiş, fakat aralarındaki farklılıklar konusunda kesin bir sonuca ulaşamamıştır (Bakan; Büyükbeşe; Bedestenci 2004: 65).

Schein'e göre örgütsel kültür; belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere

programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, varsayımlardır (Schein, 1984: 3).

Sapienza'ya (1985: 66-67) göre; örgütsel kültürün en önemli yüzlerinden biri paylaşılan inançlar sistemi olmasıdır.

Örgütsel kültür, Manfred F. R. Kets de Vries ve Danny Miller tarafından örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaik olarak tanımlanmıştır (Vries de Kets, 1988: 144).

Kültür; bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi olarak ifade edilebilir. Buna göre örgüt kültürünün; paylaşılan değerler, inançlar, liderler, kahramanlar, törenler, öyküler ve efsanelerden oluştuğu söylenebilir (Kozlu, 1988: 64).

Örgütsel iklim, örgüt kültürüyle çok yakından ilişkilidir. Örgütsel iklim; örgüte kimliğini kazandıran, örgütte çalışan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir. Diğer bir deyişle örgütsel iklim, bireylerin işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Bir örgüt üyesinin örgüt kültürünü benimsemesi, tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançları benimsemesidir.

Örgüt kültürü, işletmeye süreklilik kazandırır. Toplumdaki kültür aktarımı gibi, işletmelerde de kültür nesilden nesle aktarılır. Hatta, bazı durumlarda yönetici ya da kurucu ölse de güçlü bir örgüt kültürü oluşmuşsa, kültür ve buna bağlı değerler devamlılık gösterirler. Örgütsel iklim ise, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir. Ancak işletmenin çalışanlarına hakim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve buna bağlı olarak başarıyı önemli ölçüde etkiler. Kötü bir iklimin işletmeye zararı büyük olabilir.

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Örgütsel iklim; örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgütsel iklim insanların, işletme içindeki çalışmasının nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır (Dinçer, 1998: 211-213).

Belmont, CA Wadsworth, örgüt kuramcılarının, örgütsel kültürü ve örgütsel iklimi aynı anlamda veya birbirine yakın anlamda kullandıklarını, oysa örgütsel kültürün, sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleri ile, örgütsel iklimin ise psikolojideki temel ilkelerle ilgili olduğunu, örgütsel iklim araştırmalarının, liderlik, motivasyon ve iş tatmini unsurlarını kapsamına aldığı ve bunların da örgütsel iklim ile bağlantılı olduğunu belirtmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 1996: 2-23).

Örgütsel iklim; tamamen örgüt kültürü ile ilgili bir kavramdır, ancak örgüt kültüründen farklıdır. İklim, kişilerin belirli bir işletmede, örgütte çalışılmasından ne derece hoşnut olunması gerektiği hususundaki beklentilerinin bir araya getirilip getirilmediğini ölçer. Kültür ve iklim kavramları, Douglas Mc Gregor'un X Teorisi ve Y Teorisine ilişkin tartışmaları yansıtmak suretiyle birbirlerinden ayrılabilir. X ve Y teorileri, farklı örgüt kültürlerinin ifadeleridirler. Çalışanları doğuştan tembel olarak niteleyen X Teorisi, sıkı kontrole önem veren tutum ve davranışlara yönelmektedir. Çalışanların, uygun bir şekilde iş bölümünü ve gelişmeye yönltilmesini savunan Y Teorisi ise, çalışanların otonomisine ve kendi kendine yönetimine önem veren tutum ve davranışları ortaya koymaktadır. Karşılaştırma yapıldığında iklim; iş görenin yaygın olan X Teorisi kültürünü kabullenme ölçüsünü ifade etmektedir. Birçok yeni iş görenin örgüte Y Teorisi değerlerine göre girmesi halinde, bir iklim sorunu meydana gelecektir. Çünkü Y teorisi değerine göre işe giren çalışanlar, hakim olan örgüt kültürü değerini yani X Teorisi Kültürünü paylaşamazlar (Özdemir, 2006: 62).

Cherrington, örgütsel iklim ile kültürü arasındaki ilişkiye şöyle değinir: “Her bir örgüt, kendine özgü özelliklerin tümüne sahiptir. Örgütsel iklim ve örgüt kültürü, örgütün ve alt birimlerinin bu özelliklerini açıklamada kullanılan iki kavramdır. Bu iki kavramın tanımlanma tarzında bazı tutarsızlıklar bulunmasına rağmen, kültür, genellikle nispi olarak değişmeyi sürdüren ve direnen örgüt özelliklerini yansıtmaktadır. Buna karşılık iklim, geçici olan ve değiştirilebilen özellikleri açıklamak için kullanılır. Hava, kültür ve iklim arasındaki farklılıkları açıklamak için popüler bir karşılaştırma unsuru olarak kullanılmaktadır. Günlük hava yapısı gibi, örgüt değişiminden dolayı örgütün iklimi zaman zaman düzensiz bir şekilde değişebilir. Aksine, kültür uzun bir zaman içerisinde yavaşça değişen yılın mevsimlerine benzemektedir. Bu mevsimler günlük değişimleri aşan sabit ve sürekli hava özelliklerine benzetilmektedir.” (Cherrington, 1994: 250 - 257).

Örgüt ikliminin örgüt kültürü ile arasındaki farklar şunlardır (Bakan; Büyükbeşe; Bedestenci, 2004: 67- 68):

1. Örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleriyle, örgüt iklimi ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır.
2. Örgüt iklimi, bireylerin işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havayı, örgüt kültürü ise, tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançları temsil eder.
3. İşletme içinde egemen olan hava (iklimin) motivasyon, verimlilik, is doyumu ve başarı açısından kültürden çok daha etkili olur ve kötü bir iklim işletmeye zarar verebilir.
4. Kültür belirleyici, iklim değerleyicidir.
5. Kültür davranış normlarını oluştururken, iklim bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı hususunda bir göstergedir. Yani, kültürün oyunun kurallarını belirleyici rolü varken, iklimin bu kurallara ne derece ve nasıl uyulduğunu gösterir.

6. Kültür, değerleri ve varsayımları paylaştığından dolayı, iklim kavramını da kapsamına alır. Kültür ideal çevrenin değerleri ve varsayımları iken, iklim örgüt içi çevrenin maddi olmayan algılamalarıdır.

Örgütsel iklim ve örgüt kültürü arasındaki ilişkide önemli diğer bir konu da, değişim konusudur. Örgüt kültürü yavaş değişir. Örgüt kültürünün içeriğinde yer alan öğeler; ideolojiler, adetler, inançlar göz önüne alınacak olursa örgütsel iklime nazaran daha yavaş değiştiği açıkça ortaya çıkar.

Kültürü tanımlamaya çalışan pek çok düşünür, kültürün bir ulusun, bir halk yada topluluğun yaşam tarzı olduğu noktasında birleşmişlerdir. Acaba insan topluluklarının yaşam tarzı onların çevrelerine ilişkin algılarını etkilemekte midir? Yada bireylerin çevrelerine yönelik algıları sahip oldukları kültür üzerinde ne gibi etkilere sahip olabilir?

Paylaşılan ortak inançların yada sahip olunan ortak dünya görüşünün ki bunlar kültürü tanımlamaktadır; bireylerin ve grupların farklı durumlar karşısında gösterecekleri tepkisel davranışları kategorize etme, standartlaştırma yada benzer şekillere sokma ihtimalinin yüksek olacağı söylenebilir. Böylece  rg t kültürü belirli bir davranış biçimi yaratmış olmaktadır. Kültürün biçimlendirdiği kendine has davranış biçimlerinin yada tepkisel süreçlerin dış  evre ile çarpışması ise örgüt iklimini şekillendirmektedir. Bir başka açıdan ise, sahip oldukları kültürel değerler ile katıldıkları örgütün kültürel değerleri uyuşmayan bireyler ister istemez kültürel bir çatışmaya taraf olacaklardır. Benzer çatışmaların, istisnalar hariç, örgütün iklimine olumlu yansıyacağı söylenemez.

Ancak kültürün iklim üzerindeki etkisi tek taraflı değildir. Örgüt iklimi; personellerin kişiliği, fiziksel ortam elementleri ve uygulanan yönetim tarzı, gibi onu oluşturan alt faktörleri ile sahip olunan ortak kültürün oluşumu üzerinde söz sahibidir. Yani  rg tsel iklimin bizzat kendisinden ziyade, bu

algılara neden olan faktörlerin örgüt kültürü üzerinde etkisi üzerinde durulabilir.

Kültürün yapısı başka açılardan da iklim üzerinde etkili olabilmektedir. Örneğin, kültürün ne kadar konservatif olduğu yani değişime ne ölçüde direnç gösterdiği; bu direncin büyüklüğü ile yaratacağı çatışmanın büyüklüğü doğru orantılı olacağından iklim üzerinde belirleyici etkiye sahip olacaktır. Dirençli bir kültürel yapının yaratacağı iklimin sert, çatışmacı, hareketli ve soğuk olacağı söylenebilir.

Bunlarla birlikte kültür iklim ilişkisi, makro ve mikro büyüklüklerde gözlenebilecek benzer davranışların benzer sonuçlar üretmediği gerçeğinden hareketle de incelenebilir. Benimsediğimiz tanıma göre iklim bireylerin teker teker ortam hakkında sahip oldukları algıdır. Kültür ise sahip olunan ortak değerlerdir. Buradan hareketle kültürü, bireylerin makro düzeyde yarattıkları gerçeklik, iklimi ise bireylerin mikro düzeyde yarattıkları gerçeklikler olarak algılayabiliriz. Bu açıdan yaklaştığımızda son derece stabil ve durgun bir iklim, örneğin her bir bireyin mevcut durumdan hoşnut olduğu yumuşak bir iklim, işletmenin ihtiyaç duyabileceği yaratıcı, gerilimli bir işletme kültürü yaratmayabilecektir. İktisadi hayatta bireylerin teker teker tasarruf etmelerinin olumlu, hep birlikte tasarruf etmelerinin olumsuz sonuçlar yaratabileceği örneğinde olduğu gibi örgütlerde de belirli bir yaratıcı ortamın oluşabilmesi yada böyle bir kültürün varlığı örgüt ikliminde ortaya çıkabilecek bir takım huzursuzlukları kaçınılmaz kılabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, bağlılık kavramının bir bileşenidir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığı bireyin örgütüne bağlılığı olarak ifade etmek mümkündür. Örgütsel bağlılık biçimi dışında, bireyin işine, mesleğine yada kariyerine de bağlı olabileceği söylenebilir. Bu bakımdan bağlılık kavramı kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık olmak üzere üç alt bileşene ayrılabilir. Çalışmada daha çok örgütsel bağlılık üzerinde durulacaktır.

- **Kariyer Bağlılığı**

Kariyer, bir bireyin hayatı boyunca mesleki etütler ve davranışlarından kazandığı tecrübelerin tümüdür. (Güney, 2004: 136) Kariyer bağlılığı bir bireyin kariyerine yönelik tutumu olarak tanımlanabilir veya bireylerin mesleki kariyerlerine ilişkin psikolojik tepkisi olarak ifade edilebilir. Kariyer bağlılığı bireyin kariyerine ilişkin hedeflerini içerir. Kariyerine bağlı olan bireyler çalışma koşulları veya çalıştığı kişilerden ve hatta örgütünden bağımsız olarak kariyerleri ile ilgilenir. Elbette bir bütün olarak örgütü ile de ilintili bir kariyer bağlılığı olabilir. Örgütten memnun olmasa bile bireyler kariyerleri nedeniyle bir örgütte çalışmaya devam etme kararı almış olabilirler. Kariyer bağlılığı yüksek olan bireyleri motive eden faktör kariyer beklentileri veya hedefleridir (Collarelli ve Bishop, 1990: 158–176).

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere kariyer bağlılığı bir tutumdur. Bireylerin kariyerlerine bağlılığı örgüte bağlılığını zorunlu kılmamaktadır, bu iki bağlılık birbirinden ayrı olarak ortaya çıkabilir. Yani, kariyerine bağlı bir birey örgütüne bağlı olmayabilir. Bireylerin kariyerlerine bağlılığının üç temel nedeni bulunmaktadır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 2):

1. Kariyer bireyin geleceğini ifade eder, bireyler vizyonlarının gereği olarak kariyerlerine bağlı olurlar,

2. Kariyer bireyin statüsünün gelişmesini ifade eder, aynı zamanda statü sembolüdür. Birey bu sembolü iş dışı yaşamında kullanır.

3. Kariyer bağlılığı başarıma ihtiyacının bir uzantısı şeklinde düşünülebilir. Başarma ihtiyacı yüksek insanlar için kariyere bağlılık önemlidir.

- **Mesleki Bağlılık**

Örgütlerde sıklıkla karşılaşılan diğer bağlılık türü de mesleki bağlılıktır. Çalışanlar farklı derecelerde mesleki bağlılık gösterebilir. Bu bağlılık türü ayrıca profesyonel bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Bağlılık belirgin yada özel bir alana yönelik bireysel sadakat olarak tanımlanmaktadır (Gouldner, 1957: 281-306).

Bir başka tanım mesleki bağlılık bireyin mesleği ile ilgili duygusal tepkileridir. Güney ise mesleki bağlılığı kişinin mesleği ile özdeşleşmesi olarak tanımlamıştır (Güney, 2004: 167).

Mesleki kariyer veya diğer bir ifadeyle mesleğe bağlılık, bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Örgüte ve kariyere bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 2).

Morrow da mesleğe bağlılığı benzer bir şekilde mesleğin kişinin yaşamında önemli hale gelmesi olarak ifade etmiştir. Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye

başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınabilir (Morrow, 1983: 489):

1. İşe yönelik genel tutum: Bu tutum işe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi iş ile hayatını özdeşleştirir. Örneğin, “işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınmayacağı” gibi söylemler geliştirebilir.

2. Mesleki planlama düşüncesi: Bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir. Blau’ya göre kişilerin bu türdeki çabaları, çeşitli yayın organlarından, mesleki ve eğitim kurumlarından ve çeşitli olanaklardan yararlanmaları, mesleklerine ilişkin toplantılara katılmalarıyla ölçülebilmektedir. (Blau, 1985: 278)

3. İşin nispi önemi: İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır.

• Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık çalışmaları ile bilinen Meyer örgütsel bağlılığı, bir örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve amaçlarına ulaşmasında üstün bir çaba gösterme gayreti olarak ifade etmektedir. (Herscovitch ve Meyer, 2002: 475) Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütte çalışmaya devam etme kararlılıklarının bir ifadesidir. Yapılan ilk çalışmalarda bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır.

Örgütsel bağlılığın üç temel göstergesi vardır (Mowday vd., 1982: 27):

1. Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve sıkı sıkıya bağlanma.

2. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gayret gösterme,

3. Örgütün bir üyesi olarak kalma konusunda güçlü bir isteğe sahip olma.

Örgütsel bağlılığa yönelik bu kısa girişin ardından konu biraz daha ayrıntılı biçimde aşağıdaki gibi ele alınabilir.

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir.

Örgütsel bağlılık kısaca, iş görenin örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumunda; yaş, örgüt içi kıdem gibi bireysel değişkenler ve iş dizaynı, yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler önemli rol oynamaktadır.

Bununla birlikte örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi, iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme iş görenin örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. (Bayram, 125: 125-135)

Örgütsel bağlılık, bir iş görenin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık duyan bir işgören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır (Balay, 2000: 3).

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bağlılık, ise duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 155).

İş görenin işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, iş görenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak da tanımlanabilmektedir (Morrow, 1983: 491).

Örgütsel bağlılık, iş görenin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücüdür. Örgütsel bağlılık, üç faktörle karakterize edilmektedir. Bunlar (Eisenberg vd., 1983: 181):

- Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme,
- Örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik gösterme,
- Örgütte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir arzu duymadır.

Buradan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüte basit bir inanış ve bağlılıklarından daha fazlasını ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum 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 koyma (Swales, 2002: 159).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış olan çalışmalar, bibliyografik sıraya uygun olarak şöyle özetlenebilir:

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yapılmış Çalışmalar

YILLAR	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	March & Simon	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
1958	Morris & Sherman	Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karşılıklığın önemi buldu.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi.
1966	Grusky	Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıklarını üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgüte özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı.
1970	Patchen	Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Campbell, Dunette	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldular.

1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı artırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak & Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler.
1972	Herbiniak & Alutto	Cinsiyet ve bağlılık ilişkisini üzerinde çalıştılar.
1972	Hall & Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını buldular.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti.
1974	Buchanan	Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesi örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Modway, Porter & Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1975	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti.
1976	Steers	Personal devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.
1977	Steers	Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını buldu.
1977	Salancik & Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.

1978	Salancik & Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch & Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşım adapte etti.
1979	Mowday & McDade	Çalışma başlamadık önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı
1979	Morris & Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1980	Morris & Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1980	Morris & Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly & Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer & Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatın zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes & Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris & Sherman	Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.

1981	Angle & Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek dereceden örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.
1981	Angle & Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris & Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbult & Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.

Kaynak: <http://www.ikademi.com/20.03.2008>

Örgütsel bağlılığın tarihçesine bakıldığında, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğü görülmektedir. Bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Özsoy, 2004):

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

davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesi.

Örgüte bağlılık özünde, bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşmektedir. Birey örgütten belli ödül ya da çıktılar sağlarsa, karşılığında kendini örgüte adanmış olur. Diğer bir anlatımla birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendisini örgüte adanması karşılığında belli ödül ve/veya çıktılar bekler (Balcı, 2003: 27–28).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir (Balay, 2000: 1).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003: 27-28).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle iş görenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık; davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilir (Çöl, 2004: 4–11):

Davranışsal bağlılık: Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir

kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren iş görenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir.

Tutumsal bağlılık: Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür. Bu bağlılık türünde iş görenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilebilir.

2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılığın kendi içerisinde bir sınıflandırılmaya tabi tutulabileceği yada tutulması gerektiği farklı zamanlarda farklı bilim adamları tarafından dile getirilmiş ve kimi bilim adamları örgütsel bağlılığı kendi bulgularına göre yorumlayarak çeşitli sınıflandırmalara tabi tutmuşlardır. Bunlarla ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

2.2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Balay, 2000: 3 -192):

1-Ahlâki bağıllık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

2-Hesapçı bağıllık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağıllık duymaktadırlar.

3-Yabancılaştırıcı bağıllık: Bireylerin, davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade eden bir bağıllık durumudur. Birey, psikolojik olarak örgüte bağıllık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Ahlâki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağıllıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağıllıkta, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum söz konusu olmaktadır (Varoğlu, 1993).

2.2.2. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter, değişik bağıllık çeşitlerinin ortaya çıkmasını, örgütün çalışanlara yüklediği değişik davranış gerekliliklerine bağlamıştır. Yazara göre, üç değişik bağıllık türü vardır. Bunlar:

- Zorunlu bağıllık (continuance commitment), örgütün yaşaması için iş görenin kendisini adaması olarak tanımlanabilir. Bu bağıllık, iş görenlerin örgütten ayrılamayacak derecede örgüt için kişisel özveride bulunmaları ve yatırım yapmalarıdır. Böyle durumlarda örgütten ayrılmak iş görenler açısından çok maliyetli hale gelir.
- Yakın ilişki bağıllığı (cohesion commitment), bir örgüt içerisindeki sosyal ilişkilere bağıllık olarak ele alınabilir. Örgütler, iş görenlerin

yakın ilişkiler geliştirmeleri için bazı sosyal tören ve ritüeller düzenleyerek bu bağlılığı artırmaya çalışırlar.

- Denetim bağlılığı (control commitment), üyenin, davranışları yönlendiren örgütün normlarını benimsemesi olarak tanımlanmıştır. Bu tür bağlılığın ortaya çıkması, bireyin, uygun davranış ölçütü olarak örgütün norm ve değerlerini kabul etmesine bağlıdır. Kanter bu üç tür bağlılığın birbiriyle ilintili olduğunu ve birinin varlığının diğerlerini güçlendirdiğini ileri sürmüştür.

2.2.3. Mowday, Porter Ve Steers'in Sınıflandırması

Bu yaklaşım, örgüte bağlılık literatüründe en fazla kullanılan tipoloji olma özelliğine sahiptir. Yazarların geliştirmiş oldukları ölçek, örgüte bağlılık araştırmalarına hükmetmiş ve halen de kullanılmaya devam etmektedir. Yazarlar örgüte bağlılığı, bireyin, belirli bir örgüte ilgisi ve o örgütle özdeşleşme derecesi olarak tanımlamışlardır. Kavramsal olarak, bu tanımın üç faktörü içerdiğini belirtmişlerdir (<http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/911-inanclar-tutumlar-ve-ahlaki-tatmini-orgutsel-bagliilik-uzerindeki-etkisi-ii.html>, 22.04.2008):

- Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve inanma.
- Örgüt yararına önemli miktarda gayret gösterme isteği.
- Örgüte olan üyeliği şiddetli bir şekilde devam ettirme arzusu.

Örgüte bağlılığın bu şekilde tanımlanması, bağlılığın, iş görenlere edilgen bir şekilde sadık olmalarının ötesinde bir anlamı olduğunu ifade eder. Bu tür bağlılık, iş görenlerin, örgütün başarısına katkıda bulunabilmek için kendilerinden bir şeyler vermeye istekli olduklarını gösterir.

2.2.4. Wiener'in Sınıflandırması

Söz konusu sınıflandırmayla, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken, örgütsel bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, kişinin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır (Balay, 2000: 3 -192).

İşgören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, iş görenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte iş görenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya iş görenin lehine olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır (Balay, 2000: 3 -192).

Wiener, araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur. Onun değerlendirmesinde araçsal güdüleme, hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; normatif-moral bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu moral ve normatif inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlar. Böylece araçsal eylemler kişinin kendisine yönelimli iken, normatif güdüleyici eylemler örgütsel eğilimler taşır (Newton Shore, 1992: 27).

İş gören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık (exchange commitment) olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, iş görenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte iş görenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi (yarar / katkı oranı), bir dereceye kadar dengede veya iş

görenin lehine olduğu sürece iş gören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır. Örgüte psikolojik bağlılık ise, bundan farklı olarak araçsal olmayan ve iş görenin örgüte duygusal bağlılığıdır. İş gören bu farklılık türünde örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve hatta onları içselleştirir (Gaertner ve Nollen, 1989: 976).

Bu bağlamda örgütsel bağlılık, diğer bir deyişle, örgütün amaç ve değerlerine bağlılık; amaç ve değerler ile ilişkisinde bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden tamamen ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duymasıdır. Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, örgütsel özdeşleşme olarak da değerlendirilmektedir. Örgütsel özdeşleşme burada örgütsel bağlılık ile eşdeğer anlamda kullanılmıştır (Wiener, 1982: 419).

Bağlılığın normatif moral bir süreç olarak düşünüldüğü yaklaşımda, örgütlerde bireysel davranışın, kişisel moral standartlar gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanabileceği ileri sürülmektedir. (Wiener, 1982: 418) Böylece davranışsal eylemler bu gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla yöneltildiğinde, artık başlangıçta dayandıkları destekleyici veya cezalandırıcı bağlantıya dayanmazlar. (Wiener, 1982: 421)

2.2.5. Allen Ve Mayer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı üç grupta ele almaktadırlar. Bunlar duygusal (effective), devam (continuance) ve normatif bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990: 2-5):

Duygusal Bağlılık : İş görenlerin örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedeni, duygusal bağlılık ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmedir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil fakat, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler.

İş görenlerin örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, iş görenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık iş görenlerdir. Böyle iş görenler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar.

Devam Bağlılığı : Örgütten ayrılmanın maliyetini göze almayı ve bunu kabul etmeyi anlatır. Buna göre devam bağlılığı, iş görenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından irdelemektedir. Burada üzerinde durulan öge, pazarlık veya örgütle birey arasındaki ilişkilerin karşılıklı değişebilir olmasıdır. Bağlanan açısından daha yüksek düzeyde bir değişim ilişkisi onun sisteme daha fazla bağlılığı demektir. Daha açık bir ifadeyle, maliyete göre daha fazla ödül görmek, daha fazla örgütsel bağlılık demektir. Becker, değişim yaklaşımına yatırımla birlikte zaman ögesini de katmıştır. Ona göre birinin örgüte zaman içinde daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları yitirme olasılığı nedeniyle onu örgüte bağımlı kılar.

Normatif Bağlılık : İş görenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder. Üç bağlılık şekli arttığında iş görenler örgütte kalmaya devam etmekte, ancak birincide kalma güdüsü isteğe, ikincide gereksinime, üçüncüde ise yükümlülüğe dayanmaktadır. Kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir.

Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması yada işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar.

Duygusal bağlılığa sahip olan bir kimse örgütte kalmak istediğini, süreklilik bağlılığına sahip olan kimse örgütte kalması gerektiğini ve normatif bağlılığa sahip olan kimse ise örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünür. (Allen ve Meyer, 1990: 3) Yani bu durum sırasıyla, “arzu” (duygusal), “ihtiyaç” (süreklilik) ve “yükümlülük” (normatif) ekseninde değerlendirilir.

Örgütsel bağlılığın bu üç boyutuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmaya göre duygusal bağlılığın, sürekli ve normatif bağlılığa göre iş performansı ile daha fazla ilişkili olduğu görülmüştür. Yine cinsiyet ile; duygusal bağlılık arasında hiçbir ilişki bulunmamakta, cinsiyet ile normatif ve örgütsel bağlılık arasında çok zayıf bir ilişki, cinsiyet ile sürekli bağlılık arasında önemli bir negatif ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların yaşı ve çalışma süresi ile duygusal, sürekli, normatif ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiş, eğitim düzeyi ile duygusal, sürekli, normatif ve örgütsel bağlılık arasında ise negatif bir ilişki bulunduğu anlaşılmıştır (Suliman ve Iles, 2000: 415 - 416).

Çalışanlar arasında normatif bağlılık düzeyi duygusal bağlılık düzeyinden daha yüksek olmaktadır. Yüksek düzeydeki bir normatif bağlılık yine yüksek düzeyde bir duygusal tükenmeye neden olmaktadır. (Tan ve Akhtar, 1998: 320)

Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre de, isin genel yapısından duyulan tatmin, iş arkadaşları ve üstlerden duyulan tatmin arttıkça duygusal bağlılıkta artış gözlenmektedir. Kıdem ve kuruluşa yapılan yatırım arttıkça da

sürekli bağlılık artmaktadır. Ailenin etkisi ve sadakat normları ile normatif bağlılık olumlu yönde gelişmektedir. (Wasti, 2000: 212-214).

2.2.6. O'Reilly Ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman, bir örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-499):

1- Uyum bağlılığı: Bu anlamda bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Söz konusu bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.

2- Özdeşleşme bağlılığı: Diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelen bağlılıktır. Birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

3- İçselleştirme bağlılığı: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

2.2.7. Buchanan'ın Sınıflandırması

Bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendiren ve bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlayan Buchanan, örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmaktadır (Buchanan II, 1974: 533):

- **Özdeşleşme** (Identification): Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.

- **Sarılma** (Involvement) : Kişinin, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasidir.
- **Sadakat** (Loyalty) : Örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık göstermedir.

2.2.8. Mowday'in Sınıflandırması

Yapılan sınıflandırma ile tutum olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayırımı yapılmıştır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda da her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü (dairesel) bir ilişkinin olduğu ileri sürülmüştür. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirmektedir (Çöl, 2004: 4-11).

2.2.9. Balcının Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırma yapan Balcı, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak üç boyut ve aşamadan bahsetmektedir. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme. Kısaca özetlemek gerekirse (Balcı, 2003: 28–29):

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

Özdeşleşme: Bağlılığın ikinci aşamasıdır. Bireylerin örgüte ve iş görenlerine yakın olma isteklerine dayalıdır. Özdeşleşmede birey kendini ifade edebilme imkanı yaratıldığı ve insanlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şey yada şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir.

Örgütte özdeşleşmiş iş görenin, gönül gücü ve işten doyumu yüksek, buna karşılık görevi ile ilgili belirsizliğe ve ikircikliğe karşı hoşgörüsü düşüktür. Örgütte özdeşleşen işgören, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak benimser. Özdeşleşme, ussal olmaktan çok duygusaldır. İşgören, başlangıçta gereksinimleri karşılandığı, işten doyumu sağlandığı, içten güdülendiği için örgütüne bağlıyken, giderek bu nedenler ortadan kalktığında da bağlılığını sürdürüyorsa bu bağlılık, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür (Başaran, 2000: 233).

İçselleştirme: Bağlılığın son aşamasıdır. Birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur. (Bayram, 2005: 131)

2.2.10. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn , örgüte bağlılığın bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür. İş görenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayışlarının niteliğini belirtmektedir.

İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir (Katz ve Kahn, 1977).

Sonuçta her bağlılık türü, bireyi bir şekilde örgüte bağlamaktadır. Özellikle yoğun duygusal bağlılığı olan iş görenler istedikleri için, güçlü normatif bağlılığa sahip olan iş görenler zorunlu oldukları için, daimi bağlılığı güçlü olan iş görenler ise ihtiyaç duydukları için işlerinde kalırlar. Nedenleri farklı olduğundan her bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır.

2.3. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen çok sayıda değişkenin bulunduğu, konuyla ilgili yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. Mowday, Porter ve Steers, söz konusu bu faktörlere ilişkin bir sınıflandırmaya gitmişler ve çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinde etki eden söz konusu bu faktörleri; kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi ve çalışma ortamı olmak üzere dört başlık altında ele almışlardır. Nitekim konuya ilişkin yapılan çalışmalarda, genelde bu faktörlerle bağlılık ilişkisi irdelenmiştir.

Kişisel faktörler; demografik özellikler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psikososyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir. İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir (Aven vd., 1993, 64; Rosin ve Korabik, 1995, 1-16).

Rol ve iş özellikleri, işin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır. (Lydon, 1997: 104-113) Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup

bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörler kapsamında ele alınmaktadır (Gilbert ve Ivancevich, 1999: 1-29; Dessler, 1999: 58-66; Hartline vd., 2000: 35-50).

Yapısal özellikler ise, örgüt yapısına ilişkin faktörleri içermektedir ve örgüt büyüklüğü, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkanları, çalışanların örgütsel etik algılamaları gibi faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğunu ileri sürmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 951-995; Hartline vd. 2000: 35-50; Çakır, 2001: 104-141).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden olan iş deneyimi ve çalışma ortamı başlığı altında, genel olarak, çalışanların sosyalleşme süreci personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi ve iş tatmini gibi faktörler ele alınmaktadır. (Gilbert, 1999: 321) Özellikle bu grup kapsamında belirtilen çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyici etkeni olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ilişkin yukarıdaki sınıflandırmaya benzer bir başka sınıflandırma da Schwenk tarafından yapılmıştır. Söz konusu bu sınıflandırmaya göre bağlılığı etkileyen faktörler; kişilerin geçmişteki iş yaşantıları, durumsal, örgütsel - görevsel ve kişisel - demografik faktörler olarak ele alınmaktadır. Yine ücret, üst ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iş koşulları, ilerleme fırsatları gibi faktörler nedeniyle örgüte bağlılık artar veya azalabilir ki, bu faktörler de bağlılıkla ilişkili olarak ele alınabilir (Steers, 1977: 300-306; Hellriegel vd. 1998: 56).

Yukarıdaki sınıflamalar da hesaba katılarak kişisel özelliklerle iş ve çalışma ortam-koşullarıyla ilgili örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler şu şekilde sıralanabilir (Balay, 2000: 3 -192):

- Yaş, cinsiyet, ve deneyim,

- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
- Yapılan işin önemi, alınan destek,
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,
- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar,
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik,
- Terfi olanakları, ücret, çalışma arkadaşları,
- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, iş görenlere gösterilen ilgi.

Örgütsel bağlılığı, etkileyen faktörlerle ilgili Oliver ise, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda, güçlü katılımcı değerler sergileyen çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Oliver, 1990: 513-526).

Konuyla ilgili olarak bir başka çalışmada, Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Fakat, bunlardan sadece medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu test edebilmişlerdir (Mathieu ve Zajac, 1990: 951-995).

Yukarıda adı geçen faktörlerden bir kısmı çalışmada ayrıntılandırılmıştır. Bu faktörlerin bağlılık üzerindeki etkileri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- **Yaş Faktörü**

Mevcut teori, yaşı ilerlemiş çalışanların, gençlere nazaran, örgütlerine daha bağlı olma eğiliminde oldukları tezini savunmaktadır çünkü, yaşı ilerlemiş olan çalışanlar mesleklerinden ve örgütteki pozisyonlarından daha memnun olma eğilimindedirler (Ketchand ve Strawser, 1998: 110).

- **Cinsiyet Faktörü**

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet faktörü arasındaki çalışmalar, çelişkili sonuçlar vermiştir. (Grusky, 1996: 488; Haller ve Rosenmayer, 1971: 501) Bazı araştırmacılar, kadınların örgütlerine daha fazla bağlı olduğunu savunurken, bazıları da bu iki faktör arasında negatif bir ilişki olduğu tezini savunmuşlardır (Mathieu ve Zajac, 1990: 952). Avustralya'da yapılan çalışmada, cinsiyet faktörü ile kuruma sadakat; örgüt birliği için çalışma isteği ve bu kuruma karşı olan sorumluluk duygusu arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır (Thorntwaite, 1993: 3). Çalışma sonuçları göstermiştir ki, cinsiyet faktörü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

- **Eğitim Düzeyi**

Örgütsel bağlılık ile eğitim seviyesi arasındaki ilişki incelenmiş ve elde edilen sonuçlara göre yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, örgütsel bağlılığının daha az olduğu tespit edilmiştir. Bunun en büyük nedeninin, daha iyi eğitim düzeyine sahip olanların daha kolay iş bulabildikleri ve bunun sonucu olarak da bulundukları mevkie daha az adapte oldukları düşünülmektedir (Modway, Steers ve Porter, 1979: 224).

- **Medeni Durum**

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az araştırma yapılmıştır. Olası tartışmalardan biri, evli çalışanların ekonomik

sorumluluklarından dolayı ise devam etme konusunda daha hassas oldukları yönündedir. Bununla beraber, medeni hal ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir teorelin bir sonuca ulaşamadığı düşüncesi yaygın olarak kabul görmektedir (Abdullah ve Shaw, 1999: 90; Al-Otaibi,1993: 120; Allen, 1987: 60).

- **Hizmet Süresi**

Uzun yıllar sonunda elde edilen deneyimlere sahip çalışanların, örgütlerine daha bağlı olacağı düşünülmektedir. Çünkü, emekli aylıkları, tatil imkanları ve diğer pek çok faktör, çalışanların örgüt içinde kalmalarını sağlayan önemli etmenlerdendir (Mathieu ve Zajac, 1990: 952).

- **Bireysel Başarı Güdüsü Faktörü**

Başarı güdüsünün dört faktörü birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların hırs ve başarıya inanma, üstünlük ve farklı olma çabalarını tanıyan ve değer veren organizasyonlara karşı duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların sorumluluk alma yönündeki çabalarını tanıyan organizasyonlara ise, devamlılık (zorunluluk) ve normatif (ahlaki) olarak bağlılık duyduğu ifade edilmektedir.

Hırs ve başarıya inanma duygusu ağırlıkta olduğu çalışanların, bir amaç için gereğinden fazla çaba harcayabilme, daha iyi ve hızlı olma isteği, gayretli ve sıkı çalışma, zor görevler ile karşılaşılrsa bile uzun süre çalışabilme, zor görevlerin bir gurur kaynağı olması, disiplinli ve işlerin zamanında yapılması gerektiğine inanma ve bu büyük gayret ve inancın daha üst bir pozisyona gelmek için gerçekleştirilen faaliyetler dizini olduğuna inanma duygularının yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların organizasyona duygusal olarak bağlanabilmesi için çabalarının neticesinde başarıya ulaşma konusunda inançlarının sağlanması gerekmektedir. Bu amaçla, çalışanların seçimi ve atama/terfileri esnasında

bu durum göz önünde bulundurulmalı ve uzun süreli performans gösteren çalışanlar tercih edilmelidir.

Üstünlük ve farklı olma özelliği yoğun çalışanların, işler ve diğer çalışanlar üzerindeki hâkimiyet duygusunun yüksek olduğu belirtilebilir. Bu duygunun pasif durumdan aktif bir rol alması yönünde desteklenmesi ve yapıcı rekabet yönünde geliştirilmesi gerekmektedir. Prestij ve statü açısından beklentileri olan, farklı olmayı isteyen bu çalışanların, farklılık duygusunu ortaya çıkarmak için uygun ortamlar ve araçlar yaratmak gerekir (Kaya ve Selçuk, 2007: 186).

2.4. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin olumlu ve olumsuz sonuçları olduğu düşünülmektedir. Bu sonuçlar aşağıda her bağlılık düzeyi için ayrı ayrı belirtilmiştir.

2.4.1. Düşük Bağlılık

Olumlu sonuçları: Yaratıcılık ve gelişmeye doğru bir yönelim ortaya çıkabilir. Bireyin düşük bağlılığı alternatif iş olanaklarını değerlendirmesini sağlayacağından insan kaynakları açısından bu durum olumlu bir sonuçtur. Yüksek iş gören devri ve devamsızlık yıkıcı ve düşük performans gösteren iş görenlerin potansiyel zararlarını sınırlandırabilir.

Olumsuz sonuçları: Düşük bağlılık beklenti normlarını hesapçı değerlendirmeye dayandırır. Düşük bağlılık iş verimini, güçlendirme(empoverment)'in sağlayabileceği yararları bertaraf edecektir. Artan itiraz ve şikayetler prestij kaybına neden olabilir.

2.4.2. İlimli Bağlılık

Olumlu sonuçları: Bireyler kimliklerini korumak için çaba sarf ederler. Bazı değerler kabul edilir. Karşılıklı değer uyumunu yansıtır. Böylelikle sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkar.

Olumsuz sonuçları: Bu düzeydeki iş görenler topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama yada çatışma yaşarlar.

2.4.3. Yüksek Bağlılık

Olumlu sonuçları: Örgüt kişiyi, sadakatine karşılık yetki devri ve üst pozisyon olanakları ile ödüllendirir. Örgüte güven veren kararlı işgücü doğar. Sağlık sorunlarının yol açtığı sebepler dışında yüksek devamsızlık görülmez.

Olumsuz sonuçları: Gelişmeyi ve hareketlilik fırsatlarını kısıtlar. Yaratıcılığı yok edebilir. İş dışı ilişkilerde fazla gerilim, örgüt yararı için birleşik suçlar işleme, zorlamayla sağlanan uyumu beraberinde getirmektedir. Ailevi sorumluluklar göz ardı edilebilir. Kişisel ve toplumsal yabancılaşma yaşanabilir.

2.5. Örgütsel İklim Örgütsel Bağlılık İlişkisi

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 örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Teorik olarak, uygun örgüt iklimi 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 örgüt ikliminin

sıklıkla bağlılık meydana getirme aracı olduğunu savunmuştur (Tyagi ve Wotruba, 1993: 145'den aktaran; Gürkan, 2006: 70).

Çalışanların organizasyona bağlılık duygusu, daha sağlıklı örgütsel iklime, yüksek morale ve motivasyona katkıda bulunan faktörlerden birisi olup, bu bağlılığın boyutu iş performans düzeyine büyük etkide bulunmaktadır (Gümüş, Hamarat ve Erdem, 2003: 987).

Güçlü kişisel değerler ve bağlılık günümüz organizasyonlarında alt düzey liderlik için önem oluşturmaktadır. Bir lider bağlılığı emreder; sadece onu esinleyebilir. Astların bağlılığının gücü, liderin astlarına nasıl örnek olduğunun ve desteklediği değerleri yaşamak için kendini ne kadar adadığının bir ölçütü olacaktır. Oluşturulan güveni yönlendirmek yerinde bir davranıştır. Güvenden yoksun bir örgütsel iklim veya ilişki, algılama biçimini bozar ve algılamayı engeller, enerjiyi başka yöne çevirir ve yaratıcılığı gerçekçi çözümler için araştırmadan uzaklaştırır (Weterings, 1998: 23).

İlk amirler, çalışanla doğrudan ilişki kuran kişiler olarak örgüt sistemi için bir köprü görevi görmektedir. İlk amirlerin destekleyici bir örgüt iklimi yaratmada önemli bir role sahip oldukları, bunun yanı sıra astların iş arkadaşları ile iyi ilişkiler içinde olmasında da büyük ölçüde etkileri olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmaktadır. İlk amirin astına karşı sergilediği güçlendirme davranışları, örneğin işi gerçekleştirirken etki alanını ve otoritesini genişletme imkanı sağlaması personelin örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Grup lideri ile ilişkiler, liderle iletişim ve katılımcı liderlik örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Yapılan bir çalışmada, astların bakış açısı ile ilk amirin astına destekleyiciliği çerçevesinde, güven ve saygı içeren davranışlarda bulunmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı ortaya konulmuştur. Bu gibi sonuçlar, bir üst kademede yer alan yönetici ile ilişkilerin örgütsel bağlılık için önemli bir belirleyici olacağını düşündürmektedir (Sağlam Arı, 2003: 23).

Anlaşıldığı kadarıyla örgüt ikliminin elemanları, özellikle de yönetim biçimi yada sosyal ilişkiler gibi iklimsel faktörler, bağlılığı önemli düzeyde etkilemektedir.

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 (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Aslında bireylerin işletmelerine bağlılıklarını belirleyen etkenler ile, işletmelerin bireylerin algısındaki durumunu belirleyen etkenlerin ne ölçüde örtüştüğü, örgütsel bağlılık ile örgütsel iklim arasındaki ilişkinin gücünü ortaya koyacaktır. Bu etkenler ne kadar ortak ise ilişki o kadar güçlü ne kadar birbirlerinden farklı iseler bu iki olgu arasındaki ilişki o kadar zayıftır denebilir. Bu güne kadar yapılan çalışmalar kapsamında, bağlılığı etkilediği tespit edilmiş olan olguların neredeyse tamamının, aynı zamanda bireylerin işletmelere yönelik algılarını da belirlediği görülmektedir. Bireyi içten gelen bir istekle örgütüne bağlı tutan sebepler büyük ölçüde örgütün iklimine de yansımaktadır.

Yukarıdaki paragraflarda adı geçen ve bağlılık üzerinde etkileri olduğu ileri sürülen, yönetim biçimi, sosyalizasyon süreci, iş tatmini, motivasyon, çevresel faktörler yada fiziksel olanaklar gibi faktörler aynı zamanda örgüt iklimini inşa eden elemanlardır.

Ancak buradan örgütüne bağlı olan her çalışanın olumlu bir örgüt iklimi algıladığı yada olumlu örgüt iklimi algılayan her çalışanın örgütüne bağlı olduğu sonucu çıkarılamaz. Bağlılığın örgüt ikliminden daha bağımsız olan sebepleri olabilir. Nitekim zorunluluk dolayısıyla olan bağlılık yada 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 biçim

bağlılık hisseden bireyler işletmelerine yönelik olumlu bir iklim algılamıyor olsalar da işletmelerine bağlılık duyuyor olabilirler.

Örgüt iklimi, diğer örgütsel olaylarla ilişkisinden dolayı örgütsel davranış içinde en geniş araştırılan konulardan birisidir. Yapılan araştırmalarda örgüt iklimi ile iş tatmini, iş motivasyonu, iş performansı ve örgütsel bağlılık ve iş devri arasında ilişkinin bulunduğu genelde ifade edilmiştir. (Gürkan, 2006: 70)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇORUM KOBİLERİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde, örgüt ikliminin örgütsel bağlılığın üzerindeki olası etkileri, Çorum Kobilerinde yapılan bir araştırma ile analiz edilerek değerlendirilmiştir. Çalışmada öncelikle araştırmanın amacına değinilmiş, ardından kapsam ve sınırlılıklardan ve araştırmanın yönteminden bahsedilmiştir. Kuramsal çerçeve kısmında araştırmanın hangi düşünsel varsayımlar üzerinde incelendiğinden, iklim ve bağlılık gibi kavramların araştırma sürecinde nasıl ele alındığından bahsedilmiştir. İklim ve bağlılık düzeylerinin nasıl tespit edildiği ve veri toplama yöntemine yönelik açıklamalar da kuramsal çerçeveyi izlemektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, örgütlerin etkinliğinde ve verimliliğinde önemli payı olduğu düşünülen örgütsel bağlılığın, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ)'ler bazında, bu işletmelerde ölçülen iklim değerleri ile ne ölçüde ilişki içerisinde olduğunun belirlenmesi, bu ilişkinin ne yönde olduğunun anlaşılabilmesidir. Bu kapsamda araştırma ile öğrenilmek istenenler şöyle sıralanabilir:

- Esas alınan iklim ölçeğine göre, hangi örgütsel iklimde bağlılık daha yüksektir?
- Esas alınan bağlılık biçimlerine göre, hangi iklim türünde, hangi bağlılık değerleri daha yüksektir?
- Hangi iklimsel faktörler bağlılık düzeyini daha çok etkilemekte ve ne yönde etkilemektedir?

Yukarıdakilere ek olarak, çalışmanın analiz safhasında örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkileri olduğu tespit edilen iklim bileşenleri, birbirleri ve bağlılık düzeyleri ile karşılaştırmalı analizlere tabi tutulmuştur.

Yapılan araştırma; örgütsel bağlılığın hangi faktörler tarafından daha çok desteklendiğinin ve hangileri tarafından olumsuz etkilendiğinin anlaşılabilmesine bir ölçüde de olsa katkıda bulunduğundan önemli sayılabilir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili genel kanaat, örgütüne bağlı çalışanların; iş motivasyonu, sorumluluk üstlenme, fedakarlık, işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme, iş doyumu, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi faktörler açısından daha üst düzeylerde performans göstermeleri gerektiği doğrultusundadır. Bunlara ek olarak personel devir hızının düşük olduğu işletmelerde yüksek kurumsallaşma ve standardizasyonun oluşturulmasının daha kolay olduğu söylenebilir.

Öte yandan bazı bağlılık biçimlerinin işletme açısından diğer bağlılık biçimlerine oranla daha büyük önem arz ettiği de söylenebilir. Teorik kısımda yer verildiği gibi; Etzioni'nin sınıflandırmasına göre, ahlaki bağlılığın; Kanter'in sınıflandırmasına göre, yakın ilişki bağlılığı ve denetim bağlılığının; Allen ve Mayer'in sınıflandırmasına göre, duygusal bağlılığın; O'Reilly ve Chatman'in sınıflandırmasına göre, içselleştirme bağlılığının ve Buchanan'ın sınıflandırmasına göre, özdeşleşme bağlılığının işletme açısından daha önemli olduğu söylenebilir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma, Çorumda faaliyet gösteren KOBİ'ler den sekiz işletme de yapılmıştır. Bu işletmeler ait oldukları sektörlerin, Çorum İli sınırları içerisinde pazar payı ve karlılık açısından lideri konumunda bulunan şirketlerdir. İşletmelerin isimleri veri toplama tekniği başlığı altında belirtilecektir. Anket

alışmasının güvenilirliğini yüksek tutabilmek amacı ile çalışmanın büyük bölümü anketörler vasıtası ile yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Çalışma, Çorum İl sınırı içindeki işletmelerin örgütsel iklim ve bağlılık açısından bulundukları yeri tespit etmek gibi bir amaç gzetmediğinden örneklem büyüklüğünü ve dolayısıyla işletme sayısını Çorumda faaliyet gösteren işletmeler üzerinden tespit etmek yoluna gidilmemiştir.

Dünya Bankası tarafından 1989 yılında Türkiye için hazırlanmış olan “Küçük ve Orta lekli Sanayinin Gelişimi ve İstihdam Yaratma Eğilimi Ve Umutları” isimli raporda, Türkiyedeki KOBİ’lerin tanımı şöyle yapılmıştır: Küçük lekli işletmeler 1-50, orta ölçekli işletmeler 51-200 ve büyük ölçekli işletmeler 200’den çok işgören çalıştıran işletmelerdir (elik, 1997: 8).

Bu sınıflama esas alındığında, çalışma yapılan işletmelerden biri büyük ölçekli, altısı orta ölçekli, biri ise küçük ölçekli işletme sınıfına dahildir.

Çalışmada teorik ve analitik kapsam bakımından örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık konularının ve bu iki faktörü etkilediği söylenebilecek faktörlerin dışına çıkılmamıştır. Çalışma kimi zaman örgütsel kültüre, kimi zaman maddi ve fiziki faktörlere, kimi zaman da sosyal psikolojiye değinmiş olsa da genel hatları itibariyle örgüt iklimi ve bağlılığı çerçevesinde kalmıştır.

Çalışmada incelenen örgütsel iklim biçimi Wallach’ın sınıflandırmasından uyarlanmış, bağlılık biçimleri ise Allen ve Mayer’in bağlılık sınıflandırmasından alınmıştır. İklım sınıflandırmaları arasında Wallach’ın sınıflandırmasının seçilmesinin nedeni, örgüt iklimini yalın biçimde bölümlere ayırmasıdır. Çalışmanın teorik kısmında da yer alan Halphin ve Groft’un sınıflandırması örgüt iklimini 6 gruba ayırmıştır. Rensis Likert ise 4 gruba ayırmıştır. Yapılan saha çalışmasının coğrafi ve nicel genişliği görece dar olduğundan, yalnız bir şehirde ve küçük bir şehirde yapıldığından, örgüt iklimini hassas farklılıklara göre bölen çok bölümlü sınıflandırmalar kullanılmamıştır.

Bağıllık sınıflandırması ise Allen ve Mayer'dan alıntılanmıştır. Araştırmamızda farklı bağıllık sınıflandırmaları değerlendirmeye tabi tutulmak istenmiş ancak sayfa sayısı ve çalışmanın formatı bu yüklü bilgiye izin vermediğinden bir seçim yapılmak zorunda kalınmış ve bu yüzden Allen ve Mayer'in sınıflandırması esas alınmıştır.

Çalışmada Wallach'ın iklim sınıflandırma biçimlerinden destekleyici iklim ve bürokratik iklim biçimi ele alınmış, yenilikçi iklim biçimi sorgulanmamıştır.

Yenilikçi iklimler, yaratıcılığı, girişimciliği ve uyarıcılığı hissettiren iklimlerdir. Diğer taraftan, yenilikçi örgütleri simgeleyen nitelik, organik yönetim sistemi ile yönetilmeleridir. Organik sistemler ise ekip çalışması, yatay iletişim ve iş ve sorumluluklarının çok net biçimde ayrılması ile tanımlanır (Ay ve Çelik, 2003: 448-450).

Çalışmaya yenilikçi iklimin dahil edilmemesinin nedeni şöyle açıklanabilir:

Yenilikçi iklimin sorgulanması, zaten uzun olan anket formunu, yaratıcılığı, girişimciliği ve ekip çalışmasını yada organik yönetim biçimini de sorgulayan sorularla beraber oldukça uzatacak ve isteksiz personelin verdiği cevapların doğruluğunu olumsuz etkileyebilecektir. Çünkü çalışanlar ile çalıştıkları ortamda anket yapılacak ve dinlenme sürelerinden alınacaktı. Ekler kısmında bir örneği yer alan anket 15 dakika almakta idi. Ek sorular ile bu vakit 20 dakikaya yada ötesine gidebilecekti.

Çalışmanın değerlendirilmesi aşamasında elde edilen bulgular farklı işletmelere özgü kılınmamış tüm örneklem bir işletme kabul edilmiş ve yorumlar örgütsel iklimi, bağıllığı yada diğer faktörleri benzer algılayan gruplar üzerinden yapılmıştır. Bu bakımdan araştırmanın yaklaşımı hangi sektörde faaliyet gösteren işletmelerde hangi bağıllık düzeylerinin daha

yüksek olduğunu anlamak değil, hangi algılara sahip bireylerin nasıl bağlılık duyduklarını tespit etmektir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi; kuramsal çerçeve, veri toplama tekniği ve veri analizi şeklinde üç alt başlıktan oluşturulmuştur.

3.3.1. Kuramsal Çerçeve

Araştırma temelde, örgüt içerisinde çalışan bireylerin örgüte ilişkin duygusal algıları olarak tanımlanabilecek örgüt iklimi ile yine aynı kişilerin örgütlerinde çalışmaya devam etme isteklerinin ilişkilendirilmesine dayanmaktadır. Henüz araştırma yapılmadan ve bulgular elde edilmeden önce araştırmaya yön vermiş olan şöyle bir hipotez yada varsayımdan söz edilebilir:

“Örgüt iklimleri arasında olumlu ve olumsuz iklimler vardır. Bu iklimlerin olumlu yada olumsuz olması - çalışma kapsamında - yarattıkları bağlılık düzeyine göre değerlendirilmektedir. Bunlara ek olarak, yüksek bağlılık da işletmelerin performansını arttıran bir unsurdur.”

Literatürde iki farklı örgütsel iklim tanımına yada yaklaşımına rastlanmaktadır. Örgütsel iklim, örgüt içindeki personelin bireysel algılaması ile ilgili bir kavram mıdır, yoksa personelin algılamasından çok örgüte ait bir dizi özellik midir? Örgütteki personel mi örgütteki havayı belli bir şekilde algılamaktadır, yoksa örgütte geçekten böyle bir hava var mıdır? Örgütsel iklim konusunda bireysel algılamaya daha fazla önem veren araştırmacılardan Russel’in araştırmasında personelin kişisel ve algılama özellikleri ön plana çıkmaktadır. Çalışmada iki grup denek ele alınmıştır. Birinci grup içinde örgütte üç yıldan fazla çalışanlar yer alırken, ikinci grupta en az altı ay ve en fazla iki yıl süreyle örgütte görev alanlar bulunmaktadır.

Araştırmanın sonunda bu iki grup örgütsel iklimi farklı algılamışlardır. Birinci grup örgütü fonksiyonel ve destekleyici olarak algılarken, ikinci grup aynı örgütü otoriter olarak görmekte ve örgütün katı kurallar ile sarılı olduğunu düşünmektedir (Özdemir, 2006: 43).

Ancak örgütsel iklimin bireysel algılamadan çok, örgüte ve onun çevresine ait bir dizi özellik olarak tanımlayanlar da vardır. Campell örgütsel iklimin, belli bir örgüte ait, örgütün üyeleri, örgütün yapısı ve çevresiyle ilgili bir dizi özellik olduğunu savunmaktadır. Bu özelliklerin içine hiyerarşik düzen, örgütsel yapı, disiplin düzeni gibi örgütün durağan özellikleri ile, eylem-sonuç içeren dinamik özellikleri girmektedir (Campell, 1970: 390).

Bu çalışmada mutlak faktörlere bağlı bir iklim tanımından ziyade çalışanların algılarında beliren iklim tanımı esas alınmıştır. Bunun bir nedeni mutlak faktörlere dayalı iklimi sorgulayan bir araştırmanın başarımı için katlanılması gereken eforun çok yüksek olabileceği hususudur. Böylece, çalışmanın farklı işletmelere özgülenmemesinin, bireylerin algıları üzerinden değerlendirilmesinin bir nedeninden daha bahsedilebilir. Bu, bireylerin algılarına dayanan iklim tanımının esas alınmış olmasıdır.

İklim ve Bağlılık Düzeylerinin Elde Edilmesi

Wallach'ın oluşturduğu örgütsel iklim sınıflandırmasına göre çeşitli iklimsel öğeler yüksek veya düşük düzeyde algılanmalarına yada var olup olmamalarına göre örgütsel iklimi, bürokratik yada destekleyici olarak belirlemektedir (Ay ve Çelik, 2003: 448-450).

Bu durumu aşağıdaki tablo üzerinde göstermek konunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından yararlı olacaktır.

Tablo 3.1. Örgütsel İklim ve Faktörleri

Destekleyici İklim	İKLİMSEL ÖĞE	Bürokratik İklim
VAR yada YÜKSEK	Manevi ve Sosyal Değer Algısı	YOK yada DÜŞÜK
YÜKSEK	Demokratik Yönetim	DÜŞÜK
VAR yada YÜKSEK	Kararlara Katılım	YOK yada DÜŞÜK
YÜKSEK	Açık Fikirlilik ve Örgütsel Cesaretlendirme	DÜŞÜK
YÜKSEK	Toplantı Sıklığı	DÜŞÜK
YÜKSEK	Bağışlayıcılık	DÜŞÜK
DÜŞÜK	Formel İletişim	YÜKSEK
YÜKSEK	Görüşme Sıklığı	DÜŞÜK

Tablo 3.1'e göre; çalışanların manevi ve sosyal değer algısı yüksek ise, yani işletmenin çalışanlar açısından değeri yüksek ve aynı zamanda işletme yani yönetim kademesi çalışanlara değer veriyor ise; kararlara katılım düzeyi yüksek ise; yöneticilerden astlara yönelik onları işlerinde ve kişisel gelişimlerinde cesaretlendirici yönetsel davranışlara rastlanıyor ise; işletme içinde açık fikirlilik esas ise ve demokratik yönetim esasları uygulanıyor ise, sosyalleşme düzeyi ve iletişim düzeyi yüksek ise (bu seçenek toplantı sıklığı ve görüşme sıklığı ile ölçülmüştür), formel iletişimden ziyade informal iletişim kullanılıyor ise ve yönetimin yapılan hatalara karşı bağışlayıcılığı yüksek düzeyde ise bu işletme destekleyici bir iklime sahiptir. Aksi ise iklim bürokratiktir.

Bu çalışmada faktör analizi sonucunda elde edilen faktör grupları yukarıdaki model esas alınarak değerlendirilmiş ve Wallach'ın oluşturduğu

modele uygun bir biçimde isimlendirilerek örgütsel iklimin tespit edilmesinde kullanılmıştır.

İşletme çalışanının algıladığı İklim biçiminin destekleyici yada bürokratik iklimlerden hangisine ait olduğu tespit edilirken Excel programından yararlanılmış ve iklimi etkileyen faktörlerin bileşkesi alınmıştır. Bu nedenle faktörlerin bileşkesi demokratik iklimi işaret ederken, bu bileşkeye katkıda bulunan faktörlerden biri yada -azınlıkta kalanlar- tersini işaret edebilmektedir. Ancak, hangi iklimi yaratan faktörler daha baskın ise, işletmenin iklimi, o iklime sahip olarak değerlendirilmektedir.

İklim ve bağlılık değerlerinin yalnızca yüksek ve düşük olarak değil, düşük, orta ve yüksek gibi sınıflandırılması düşünülmüştür ancak hem iklim algısında hem de bağlılık algısında iki uçta yer alan kişiler azınlıkta kaldığından, yani algısal farklılıklar merkeze yakın olduğundan bu yöntem tercih edilememiştir.

Çalışmanın bu noktasından itibaren, örgütsel iklimi ölçmeye yönelik çalışanlara iletilmiş olan anket sorularının her biri “iklim elemanları” ve bu iklim elemanlarının faktör analizi ile gruplanması ile oluşan iklim elemanları gruplarına “iklimsel faktörler” ismi verilecektir.

Ampirik çalışmada, Tablo 3.1’de görülen iklimsel faktörleri belirleyen alt iklim elemanları tespit edilmiş ve işletme çalışanlarına soru olarak yöneltilmiştir. Bu sorular ek-2’de yer almaktadır. Elde edilen cevaplar faktör analizine tabi tutulmuş ve cevaplar analiz sonucuna göre gruplandırılmıştır. Ardından iklim elemanları regresyon analizine tabi tutulmuş ve iklim elemanlarının örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin yüzde kaçını oluşturduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu yol ile her bir iklim elemanının ve iklimsel faktörün örgütsel bağlılık üzerindeki gücü anlaşılmaya çalışılmıştır. Örgütsel iklimin bürokratik yada demokratik oluşu, iklim elemanlarından oluşan iklim faktörlerinden hareketle Wallach’ın sınıflandırması esas alınarak tespit

edilmiştir. Saha çalışması, elde edilen sonuçlar ve yorumlanmaları açısından iki kategoriye ayrılabilir:

- İlk kısımda: Öncelikle faktör ve regresyon analizleri yapılmış ardından, hangi iklim türünde bağlılığın daha yüksek olduğu sorgulanmıştır. Bunun için önce bireyin iklim elemanlarına dayalı olarak iklim algısı tespit edilmiş ve bireyin bağlılığı ile karşılaştırılmıştır.

- İkinci kısımda: Regresyon analizi sonucu anlamlılığı tespit edilmiş, tablo 3.1'deki iklimsel faktörleri oluşturan anket sorularının (iklim elemanlarının) örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri teker teker incelenmiştir. Bu incelemelerden elde edilen sonuçlar, anket çalışması sırasında elde edilen diğer bilgiler yardımıyla yorumlanmıştır. Bu kısımda ayrıca duygusal bağlılık üzerinde etken olan faktörler incelenmeye çalışılmıştır. Sonuç bölümü bu kısmın ardından gelmektedir..

3.3.2. Veri Toplama Tekniği

Örgütsel İklim, örgütsel bağlılık ve bu kavramlar arasındaki ilişkinin saptanması amacı ile çalışılan işletmelere ilişkin örneklem kümesinin hesaplanmasının ve örneklem kümesine uygulanacak veri toplama tekniğinin önem taşıdığı görülmektedir. Örneklem büyüklüğünün tespit edilmesinde, “çalışmanın kapsamı” başlığı altında da belirtildiği gibi biri büyük, altısı orta, biri de küçük olmak üzere 8 işletmenin çalışanları üzerinden örneklem elde edilmiştir. Likert ölçeğinin kullanıldığı ve değişkenlerin nitel olduğu araştırmalarda kullanılan, örneklem hacminin hesaplanmasına yönelik istatistiki formül şöyledir: (<http://www.istatistikanaliz.com/>)

$$n = \frac{N \otimes p \otimes q \otimes z^2}{(N - 1) \otimes d^2 \oplus z^2 \otimes p \otimes q}$$

n: Örneklem büyüklüğü

d: İstenen güven aralığına göre kabul edilebilir sapma miktarı

N: Araştırma evreni

z2: Belirlenen güven aralığında “t-tablo” değerinin karesi

p: İncelenen olayın gözlenme oranı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın gözlenmeme oranı (gerçekleşmeme olasılığı)

Bu çalışmada incelenen olay, bağıllık unsurudur. Toplam çalışan sayısı 821 kişidir. Yukarıdaki formüle göre, 0,05 güven aralığında ve %5 lik sapma miktarında örneklem hacmi:

$$n = \frac{821 \otimes 0.72 \otimes 0.28 \otimes 3.84}{820 \otimes 0.0025 \oplus 0.72 \otimes 0.28 \otimes 3.84} = 225$$

olarak hesaplanmıştır. Formüldeki değerler açıklanacak olursa; “p” değeri; %72 ile yüksek bağıllık, “q” değeri %28 ile düşük bağıllığı ifade etmektedir. Araştırma evreni 821 kişi ile sekiz işletmede çalışan toplam kişi sayısıdır. “3,84” t-tablo değeri(1,96)’nin karesi ve 0,0025 kabul edilebilir bulunan %5 lik sapma miktarının karesini göstermektedir.

Ancak n, N’in %10’undan büyük olduğunda bir düzeltme işlemi uygulanmaktadır. Düzeltme işlemine ait formül şöyledir (Nakip, 2006: 237):

$$n = \frac{n \otimes N}{N \oplus n - 1}$$

Buna göre örneklem hacmi şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$n = \frac{225 \otimes 821}{821 \oplus 225 - 1} = 176$$

Bu çalışmada hakkında anket yapılan örneklem hacmi (kişi sayısı) 249 kişidir. Bakınız tablo 3.2. Bu verilere göre örneklem hacmi aşılmış bulunmaktadır.

Tablo 3.2: Evren ve Örneklem

Evren			Örneklem
İŞLETME	SEKTÖR	ÇALIŞAN SAYISI	ANKETE TABİ KİŞİ SAYISI
ÇÖPİKAS	Kağıt	120	40
YÜKSEL UN	Gıda	20	10
YETSAN	Makine	84	28
ÇORUM YUMURTA	Gıda	78	26
ECE SERAMİK	Toprak	300	100
ERKSAN	Makine	57	19
YAĞMAKSAN	Makine	60	20
ÇORUM AYAKKABI	Giyim	75	25
Toplam		821	268
Not: 19 adet anket, büyük ölçüde boş elde edildiğinden hesaplama alınmamıştır. Böylece geçerli anket sayısı 249 olmuştur.			

Elde edilen verilerin güvenilirliği (reliability) SPSS programı aracılığı ile test edilmiş ve verilerin güvenilir olduğu saptanmıştır. Bakınız tablo 3.3.

Tablo 3.3: Anket Güvenilirlik Testi

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	183	73,5
	Excluded	66	26,5
	Total	249	100
Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha		N of Items	
0,794		66	

Ölçeklemede ise çoğunlukla Likert tipi ölçek, bazı kısımlarda ise sınıflandırılmalı ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı ankettir. Anket formunda, “örgütsel bağlılık” başlığı altında yer alan sorular,

Allen Ve Mayer'a ait sıkça kullanılan bir ölçeğe aittir. Örgütsel İklimi ölçen soruların önemli bir kısmı, Ünal AY ve Cemile ÇELİK'in "Çalışanların Örgüt Ve Yönetmel Uygulamalar İle İlgili Algılamaları" isimli çalışmalarında kullandıkları anketten alıntılanmıştır (Ay ve Çelik, 2003: 455-456). Bir kısmı aynı anketten uyarlanmış ve bir kısmı da araştırmacı tarafından yerleştirilmiştir. Anket içerisindeki formel ve informal iletişim ayrımına ve sosyalleşme düzeyine ait soruların bir kısmı ile manevi değer algısına yönelik sorular özgündür. Hem uyarlanmış soruların hem alıntılanmış soruların hem de özgün soruların ön güvenilirlik çalışması yapılmış ve normal dağılıma uygunlukları test edilmiştir.

Anket formunun ilk 4 sorusu cevaplayıcıların kişisel durumları ile ilgilidir. Bu kısmın ardından örgüt iklimini saptamaya yönelik, iklimsel faktörleri test eden sorular gelmektedir. Son kısımda ise örgütsel bağlılığı sorgulayan 3 soru grubu yer almaktadır.

3.3.3. Verilerin Analizi

Anket formu örneklem kümeye uygulandıktan sonra, elde edilen veriler SPSS programında tablolar haline getirilerek yorumlanmıştır. Verilerin Cross-Tabs yöntemi ile analizi yapılırken, ikişer değişkenden oluşan tablolar Ki-kare (chi-square) bağımsızlık testine ve t-testi'ne tabi tutulmuş ve değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı sorgulanmıştır. Daha fazla değişkenin birbirine etkisinin araştırıldığı tablolar ise One Way Anova testi ile incelenmiştir. Ki-kare ve Anova değerleri açısından değişkenler arasında ilgisizliğin görüldüğü analizlerde ilgili değerler tablonun altında belirtilmiş, ilgili değerler açısından değişkenler arasında ilgisizlik yok ise belirtilmemiştir.

Faktör analizi ve regresyon analizine ilişkin değerler tablolar halinde sunulmuş, ardından yorumlanmıştır.

3.4. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Faktör Analizi

Faktör analizi birbiri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı değişkenler (faktör yada boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir. Faktör analizi bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkartma ve maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak tanımlanabilir.

Anket sorularına uygulanan faktör analizinin sonucunda tablo 3.4'de görülen veriler elde edilmiştir. Anketi yanıtlayan örgüt elemanları örgüt iklimini belirleyen faktörleri 15 alt faktörde algılamışlardır.

Toplam Varyans: %69

Faktör 1: %17, Faktör 2: %7.9, Faktör 3: %5.9, Faktör 4: %5.3, Faktör 5: % 4.1, Faktör 6: %3.9, Faktör 7: %3.4, Faktör 8: %3.3, Faktör 9: %3, Faktör 10: %2.8, Faktör 11: %2.5, Faktör 12: %2.48, Faktör 13: %2.40, Faktör 14: %2.3, Faktör 15: %2.2

Tablo 3.4: Örgütsel İklım İçin Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	Başlangıç Özdeğerler			Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	7.997	17.015	17.015	7.997	17.015	17.015
2	3.728	7.931	24.946	3.728	7.931	24.946
3	2.773	5.900	30.846	2.773	5.900	30.846
4	2.497	5.313	36.159	2.497	5.313	36.159
5	1.958	4.167	40.325	1.958	4.167	40.325
6	1.855	3.946	44.272	1.855	3.946	44.272
7	1.604	3.413	47.685	1.604	3.413	47.685
8	1.570	3.340	51.025	1.570	3.340	51.025
9	1.454	3.094	54.118	1.454	3.094	54.118
10	1.336	2.843	56.961	1.336	2.843	56.961

11	1.204	2.563	59.524	1.204	2.563	59.524
12	1.167	2.483	62.007	1.167	2.483	62.007
13	1.130	2.404	64.411	1.130	2.404	64.411
14	1.118	2.380	66.791	1.118	2.380	66.791
15	1.049	2.231	69.022	1.049	2.231	69.022
16	.984	2.094	71.116			
17	.901	1.918	73.034			
18	.868	1.847	74.881			
19	.855	1.820	76.700			
20	.808	1.719	78.420			
21	.790	1.682	80.101			
22	.678	1.443	81.544			
23	.667	1.420	82.964			
24	.633	1.346	84.310			
25	.600	1.276	85.587			
26	.570	1.213	86.800			
27	.537	1.143	87.943			
28	.496	1.056	88.998			
29	.455	.968	89.967			
30	.429	.912	90.879			
31	.410	.872	91.751			
32	.393	.835	92.586			
33	.365	.776	93.362			
34	.343	.730	94.092			
35	.318	.676	94.768			
36	.308	.656	95.424			
37	.283	.603	96.027			
38	.269	.572	96.599			
39	.260	.553	97.153			
40	.255	.542	97.695			
41	.227	.483	98.178			
42	.209	.445	98.623			
43	.187	.398	99.021			
44	.161	.343	99.364			
45	.142	.301	99.665			
46	.117	.248	99.913			
47	.041	.087	100.000			

Ancak faktör analizinden elde edilen sonuçlara göre bu faktörel ayırmadan ortaya çıkan faktörlerden ikisinin örgüt iklimi üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu nedenle bu iki faktöre faktör matrisinde yer verilmemiştir.

Faktör matrisinde gösterilen faktörler, sırası ile şu şekilde isimlendirilmiştir:

1- Manevi ve sosyal değer algısı (Burada manevi değer algısı bireyin işletmeye ilişkin algısını, sosyal değer algısı ise, bireyin işletme içi sosyal çevresi tarafından kendisine verilen değeri ifade etmektedir.)

2- Otoriter yada demokratik yönetim tarzı. (Bu faktör, çalışanların üstlerinin aldıkları kararlara katılmama güçlerinin yada imkanlarının derecesi ile ölçülmüştür.)

3- Kararlara katılım.

4- Açık fikirlilik ve örgütsel cesaretlendirme.

5- İş arkadaşları ile görüşme sıklığı.

6- Arkadaş çevresinin oransal dağılımı.

7- Toplantı sıklığı.

8- Örgütsel yardımlaşma.

9- Yönetimin bağışlayıcılığı.

10- Fiziksel olanaklar.

11- Formel, informal iletişim.

12- Üst yönetime ulaşabilme.

13- Örgütsel güven.

Aşağıdaki tablo anket sorularının (iklim elemanları), faktör analizi tarafından nasıl gruplandırıldığını göstermektedir. Bu tabloda yer alan ve 13 farklı başlık altında gruplanan anket soruları regresyon analizine tabi tutulmuş ve içlerinden örgütsel bağlılık açısından anlam ifade etmeyenler elenmiş, geriye kalanların oluşturduğu 8 grup, örgütsel iklimi anlamlı biçimde etkileyen faktörleri oluşturmuştur. Bu sekiz faktör tablo 3.9'da görülebilir.

Tablo 3.5: Örgütsel İklim İçin Faktör Analizi Matrisi

	FAKTÖRLER												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Örg. İklim Soru 5.1	-.391	.026	-.509	.032	.285	.1161	.022	.219	.035	-.156	.078	.040	-.069
Örg. İklim Soru 5.2	.299	-.117	.575	-.128	-.157	.179	-.025	-.243	.216	-.180	.222	-.131	-.074
Örg. İklim Soru 5.3	.285	-.093	.669	-.172	-.092	.221	-.052	-.103	.058	-.165	.026	-.002	.038
Örg. İklim Soru 5.4	.418	.021	.282	-.444	.155	-.118	-.049	-.149	.142	.169	.092	.025	-.294
Örg. İklim Soru 5.5	.461	.025	.267	-.062	-.261	-.241	.135	-.274	.011	.082	.149	-.004	.196
Örg. İklim Soru 5.6	-.169	.447	.042	-.044	-.054	.025	.325	-.071	.343	.099	-.160	.048	.199
Örg. İklim Soru 5.7	-.231	.524	-.295	.042	.150	.207	.273	-.052	.250	-.009	.180	.084	.007
Örg. İklim Soru 5.8	-.143	.624	.139	.032	.074	.108	.093	-.064	.325	-.013	-.125	.150	.135
Örg. İklim Soru 5.9	.505	-.223	-.010	.009	-.445	.081	.103	.233	.112	-.057	.052	-.167	-.029
Örg. İklim Soru 6.1	.317	-.191	.199	.029	.207	-.181	.434	-.106	.018	.062	-.067	.384	-.005
Örg. İklim Soru 6.2	.506	-.067	.070	-.204	.066	-.385	.300	.034	-.097	-.048	-.106	-.120	.045
Örg. İklim Soru 6.3	.093	.300	.130	.333	.077	.338	.158	.120	-.131	-.272	-.197	-.126	-.342
Örg. İklim Soru 6.4	-.246	.437	.065	-.035	-.110	-.123	.083	.050	-.006	.489	.066	.061	-.293
Örg. İklim Soru 6.5	.221	.181	.208	.226	.115	.380	.078	.420	.036	.125	.096	-.329	-.128
Örg. İklim Soru 6.6	.430	.279	.005	.292	-.421	-.123	.046	.039	-.198	-.182	-.040	.256	-.077
Örg. İklim Soru 6.7	.132	.511	.379	-.113	-.009	-.311	-.060	.179	-.108	.136	.050	-.119	.029
Örg. İklim Soru 6.8	.591	.007	.041	.092	-.217	.219	.040	.044	-.143	-.098	-.156	.118	-.141
Örg. İklim Soru 6.ek.1	.264	.109	.011	-.021	-.099	-.025	-.143	.168	-.078	-.124	.719	.115	.035
Örg. İklim Soru 6.ek.2	.166	-.178	.269	-.199	.151	-.034	.444	.256	-.172	-.114	.145	.153	-.113
Örg. İklim Soru 7.1	.559	.161	-.070	-.090	.167	-.067	-.042	.006	.031	.075	.090	-.193	-.196
Örg. İklim Soru 7.2	.172	.457	-.040	.057	.122	-.129	-.021	.067	-.069	-.487	.158	.177	.014
Örg. İklim Soru 7.3	.301	-.139	.106	-.025	-.181	.536	-.020	-.197	-.069	.169	.006	-.074	.222
Örg. İklim Soru 7.4	-.126	.309	.077	.059	-.415	-.101	.278	.175	.183	-.019	-.058	-.304	.151
Örg. İklim Soru 7.ek.1	.186	.082	.272	.132	.437	.249	.286	-.058	-.270	.183	.090	-.006	-.059
Örg. İklim Soru 8.1	.402	-.120	.025	.130	.170	.125	.184	-.129	-.443	.105	.124	.037	.331
Örg. İklim Soru 8.2	.605	.266	-.169	-.363	.114	.213	-.192	-.046	-.030	.003	-.008	.048	.087
Örg. İklim Soru 8.3	.389	.119	-.395	-.511	-.020	.227	.137	-.098	-.012	.043	-.061	.041	.096
Örg. İklim Soru 8.4	.493	.037	-.320	-.228	-.004	.325	-.026	.165	-.102	-.146	-.197	.090	.180
Örg. İklim Soru 8.5	.646	.197	-.092	-.403	-.005	.111	-.075	-.049	.044	-.044	-.051	.071	-.117
Örg. İklim Soru 8.6	.499	.314	-.278	-.383	.076	.176	.005	.043	.059	.194	-.024	-.006	-.178
Örg. İklim Soru 9.1	.378	.037	-.400	-.054	-.103	.036	-.009	.172	-.005	.236	.298	.008	.072
Örg. İklim Soru 9.2	.172	-.419	.010	-.089	-.218	.182	.009	.190	.216	-.134	-.130	.224	-.048
Örg. İklim Soru 9.3	.450	-.390	-.196	-.178	.211	-.268	-.022	.061	-.072	.091	-.110	-.346	.149
Örg. İklim Soru 9.4	-.250	.577	.076	.077	.124	.073	-.051	.087	-.062	-.130	.132	-.039	.359
Örg. İklim Soru 9.5	.188	-.542	-.251	.029	-.227	-.004	.433	.051	-.093	.067	.096	.079	-.058
Örg. İklim Soru 9.6	.144	-.075	-.412	-.095	-.323	-.138	.226	-.140	.261	-.207	.197	-.116	-.051
Örg. İklim Soru 10.1	.579	.191	-.174	.543	-.175	.001	-.090	-.256	-.047	.167	-.002	.056	-.040
Örg. İklim Soru 10.2	-.196	-.117	.347	-.181	-.137	.012	-.277	.475	.090	.244	-.088	.300	.216
Örg. İklim Soru 10.3	.514	.187	-.163	.563	-.163	-.035	-.114	-.300	-.094	.209	-.037	.049	-.041
Örg. İklim Soru 10.4	-.528	-.315	-.147	.105	.087	.353	.169	-.018	.007	.077	.176	-.122	.069
Örg. İklim Soru 10.5	.517	.300	.080	-.101	.048	-.267	.074	.132	-.282	-.140	-.167	-.144	.137
Örg. İklim Soru 11.1	.673	-.072	-.060	.267	.038	-.013	-.007	.364	.073	-.006	-.063	.023	-.047
Örg. İklim Soru 11.2	.582	.040	-.014	.254	-.045	-.112	-.026	.367	.209	.273	-.001	.154	.107
Örg. İklim Soru 11.3	.511	-.315	.094	.366	.332	.013	.036	.109	.234	-.051	.005	-.097	.110
Örg. İklim Soru 11.4	.532	-.238	-.099	.243	.331	.005	-.061	-.001	.426	-.008	.062	.094	.089
Örg. İklim Soru 11.5	.669	.192	-.095	.038	.050	-.043	-.165	-.107	.069	-.110	-.070	-.097	.047
Örg. İklim Soru 11.6	.545	-.154	-.067	.182	.337	-.162	-.072	-.169	.313	-.089	.008	-.030	.004

Yukarıda anlatılan eleme süreci, aşağıda yer alan regresyon analizi ile gerçekleştirilmiştir.

Regresyon Analizi

Regresyon analizi şu üç soruya cevap aramada kullanılabilir:

- Bağımlı değişkendeki değişimin önemli bir kısmı bağımsız değişkenlerce açıklanabilir mi? (Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki var mıdır?)
- Bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarı bağımsız değişkenlerce açıklanabilmektedir? (İlişkinin şiddeti nedir?)
- Değişkenler arasında ne tür bir ilişki vardır? (İlişki doğru orantılı mıdır yoksa ters orantılı mı?)

Bir bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişkenin yer aldığı regresyon modellerine çok değişkenli regresyon analizi denir. Çok değişkenli regresyon analizinde bağımsız değişkenler eş zamanlı olarak (aynı anda) bağımlı değişkendeki değişimi açıklamaya çalışmaktadır.

Aşağıdaki regresyon modelinde, faktör analizi tablosunda yeralan değişkenler (iklim elemanları) yani anket soruları bağımsız değişken sayılmış ve bağımlı değişken konumunda bulunan örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilmiştir. Bu analiz sonucunda, örgüt iklimine dair elde edilmiş hangi algının, bağlılık düzeyini ne düzeyde ve hangi güçte ekilediği tespit edilmiştir.

Tablo 3.6: İklim Elemanları Regresyon Model Özeti

Model	R	R kare	Düzeltilmiş R kare	Tahminin Standart Hatası
1	.784	.614	.476	.330

Bir regresyon modelinde R kare değeri, ele alınan bir grup bağımsız değişkendeki değişimin bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını (%)

açıkladığının ölçüsüdür. Tablo 3.6'ya göre bağımsız değişkenler yani tablo 3.5'te görülen iklim elemanları, örgüt iklimindeki değişimin yaklaşık % 61'lik kısmını açıklayabilmektedir.

Tablo 3.7: İklim Elemanları Regresyon Anova Testi

ANOVA		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F değeri	Anlamlılık
	Regresyon	22.956	47	.488	4.465	.000
	Artan	14.438	132	.109		
	Toplam	37.394	179			

Tablo 3.7'de görülen test, regresyon modelinin açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğunu göstermektedir. ($F = 4.465$, $p < 0.000$)

Tablo 3.8: İklim Elemanları İçin Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standarsize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Stnd. Hata	Beta		
Constant	1.867	.373		5.010	.000
Örg. İklim Soru 5.1	-.040	.027	-.119	-1.483	.140
Örg. İklim Soru 5.2	-.006	.031	-.017	-.188	.851
Örg. İklim Soru 5.3	-.001	.034	-.002	-.022	.983
Örg. İklim Soru 5.4	-.060	.026	-.177	-2.282	.024
Örg. İklim Soru 5.5	.040	.028	.110	1.432	.155
Örg. İklim Soru 5.6	.070	.024	.219	2.936	.004
Örg. İklim Soru 5.7	-.002	.027	-.005	-.057	.955
Örg. İklim Soru 5.8	-.075	.028	-.223	-2.652	.009
Örg. İklim Soru 5.9	.017	.026	.050	.639	.524
Örg. İklim Soru 6.1	-.020	.028	-.053	-.727	.469
Örg. İklim Soru 6.2	.034	.025	.100	1.339	.183
Örg. İklim Soru 6.3	-.019	.025	-.056	-.783	.435
Örg. İklim Soru 6.4	-.015	.027	-.039	-.553	.582
Örg. İklim Soru 6.5	.021	.023	.068	.928	.355
Örg. İklim Soru 6.6	-.051	.028	-.146	-1.806	.073
Örg. İklim Soru 6.7	-.046	.028	-.129	-1.662	.099
Örg. İklim Soru 6.8	-.007	.026	-.020	-.267	.790
Örg. İklim Soru 6.ek.1	.062	.020	.217	3.145	.002
Örg. İklim Soru 6.ek.2	.088	.026	.245	3.385	.001
Örg. İklim Soru 7.1	.028	.025	.080	1.109	.270
Örg. İklim Soru 7.2	-.011	.023	-.033	-.468	.641
Örg. İklim Soru 7.3	.020	.024	.059	.833	.406

Örg. İklim Soru 7.4	.010	.022	.031	.439	.661
Örg. İklim Soru 7.ek.1	-.070	.022	-.225	-3.144	.002
Örg. İklim Soru 8.1	.035	.025	.099	1.396	.165
Örg. İklim Soru 8.2	.066	.031	.189	2.082	.039
Örg. İklim Soru 8.3	-.004	.034	-.010	-.110	.913
Örg. İklim Soru 8.4	.010	.031	.027	.324	.747
Örg. İklim Soru 8.5	-.029	.032	-.084	-.912	.363
Örg. İklim Soru 8.6	.048	.030	.143	1.587	.115
Örg. İklim Soru 9.1	-.033	.026	-.091	-1.278	.203
Örg. İklim Soru 9.2	-.044	.027	-.122	-1.653	.101
Örg. İklim Soru 9.3	-.016	.032	-.045	-.510	.611
Örg. İklim Soru 9.4	-.048	.028	-.136	-1.689	.094
Örg. İklim Soru 9.5	-.009	.029	-.024	-.305	.761
Örg. İklim Soru 9.6	-.029	.024	-.090	-1.199	.233
Örg. İklim Soru 10.1	-.061	.075	-.158	-.814	.417
Örg. İklim Soru 10.2	-.032	.028	-.090	-1.153	.251
Örg. İklim Soru 10.3	.088	.071	.227	1.234	.220
Örg. İklim Soru 10.4	-.087	.030	-.250	-2.890	.005
Örg. İklim Soru 10.5	-.021	.031	-.059	-.670	.504
Örg. İklim Soru 11.1	.052	.034	.142	1.499	.136
Örg. İklim Soru 11.2	-.015	.036	-.040	-.425	.672
Örg. İklim Soru 11.3	-.075	.047	-.167	-1.584	.116
Örg. İklim Soru 11.4	.067	.042	.159	1.612	.109
Örg. İklim Soru 11.5	.010	.029	.030	.361	.719
Örg. İklim Soru 11.6	.098	.038	.223	2.562	.012

Anket soruları üzerinde uygulanan regresyon analizi ile, yani tablo 3.8'den elde edilen sonuçlar yardımıyla, iklim elemanlarından yalnızca 16 adetinin istatistiksel bakımdan anlamlı sayılabileceği ve yalnızca bu 16 iklim elemanının oluşturduğu 8 iklimsel faktörün örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkiye sahip olabileceği tespit edilmiştir. Daha önceden tespit edilmiş 13 iklimsel faktörden beşini, regresyon analizinin anlamlı bulmadığı iklimsel elemanlar oluşturduğundan, bu iklimsel faktörler elenmiş ve geriye 8 iklimsel faktör kalmıştır.

Hangi anket sorusunun (iklim elemanı) hangi iklimsel faktörün altında yer aldığı bilgisi, tablo 3.9'dan yararlanılarak elde edilebilir.

Tablo 3.9: İklİmsel Faktörler ve İçerikleri

Manevi ve Sosyal Değer Algısı	Soru: 6.6, 8.2, 8.6, 10.4, 11.3, 11.4, 11.6
Otoriter yada Demokratik Yönetim	Soru: 5.6, 5.8, 9.2
Kararlara Katılım	Soru: 5.1, 6.7
Açık Fikirlilik ve Örgütsel Cesaretlendirme	Soru: 5.4
Görüşme İmkânı	Soru: 7ek.1
Toplantı Sıklığı	Soru: 6ek.2
Bağışlayıcılık	Soru: 8.1
Formel veya İnförmel İletişim	Soru: 6ek.1

Örgütsel Bağlılığın İklİmsel Faktörler Ve İklİm Elemanları İle Etkileşiminin Regresyon Analizi İle İncelenmesi

Tablo 3.10'da, destekleyici örgütsel iklim algılayan çalışanlar ile bürokratik iklim algılayan çalışanların işletmelerine duydukları bağlılık düzeylerinin nasıl farklılaştığı görölmektedir. Bu tabloda yer alan örgüt iklimi biçimleri, regresyon analizi sonucu elde edilmiş iklim faktörleri veri alınarak yapılandırılmıştır.

Aşağıdaki tabloya göre, destekleyici örgüt iklimi algılayan bireylerin işletmelerine bağlılık düzeyleri % 83,2 oranında iken, bu yüksek bağlılık oranı bürokratik iklim algılayan çalışanlarda % 64,2 düzeyine inmektedir. Aynı şekilde destekleyici iklimde çalışanların % 16,8'i düşük bağlılık gösterirken, bu oran bürokratik iklimlerde % 35,8 seviyesindedir. Buradan hareketle, destekleyici örgüt ikliminin bürokratik iklime göre örgütsel bağlılığı daha olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Yine tabloya göre çalışanların yaklaşık % 72'si, yani büyük bir kısmı örgütlerine bağlıdır.

Tablo 3.10: Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık

			ÖRGÜTSEL BAĞLILIK		Toplam
			Düşük	Yüksek	
ÖRGÜT İKLİMİ	Bürokratik	Miktar	49	88	137
		Örgüt İklimi İçerisindeki Payı			
			35,80%	64,20%	100,00%
	Destekleyici	Bağlılık İçerisindeki Payı	74,20%	51,20%	57,60%
		Miktar	17	84	101
		Örgüt İklimi İçerisindeki Payı			
	Toplam		16,80%	83,20%	100,00%
		Bağlılık İçerisindeki Payı	25,80%	48,80%	42,40%
		Miktar	66	172	238
		Örgüt İklimi İçerisindeki Payı			
			27,70%	72,30%	100,00%
		Bağlılık İçerisindeki Payı	100,00%	100,00%	100,00%

Yapılan analizlere göre, destekleyici iklim, örgütsel bağlılık açısından daha olumlu bir ortam hazırlamaktadır. Fakat bu iklimleri oluşturan faktörlerin de, teker teker bağlılık üzerinde nasıl ve ne kuvvette etkilere sahip olduğu tespit edilmek istenmektedir.

Bu sorunun cevabını almak üzere iklim faktörleri ile örgütsel bağlılık arasında çoklu regresyon modeli kurulmuş ve incelenmiştir:

Tablo 3.11: Örgütsel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Modeli

Model	R	R kare	Düzeltilmiş R kare	Tahminin Standart Hatası
1	.580	.336	.310	.38105

Tablo 3.11'e göre bağımsız değişkenler yani iklim faktörleri, örgüt iklimindeki değişimin yaklaşık % 33'lük kısmını açıklayabilmektedir.

Tablo 3.12’de görülen test, regresyon modelinin açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğunu göstermektedir. ($F= 13$, $p<0.000$)

Tablo 3.12: Örgütsel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Anova Testi

ANOVA		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F değeri	Anlamlılık
	Regresyon	14.860	8	1,857	13	.000
	Artan	29.330	202	0,145		
	Toplam	44.190	210			

İklim faktörleri üzerine uygulanan regresyon analizine, yani tablo 3.8’den elde edilen sonuçlara göre iklim faktörlerinden 8 tanesi örgütsel iklim üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

Tablo 3.13: Örgütsel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standarsize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Stnd. Hata	Beta		
Constant	.848	0,226		3,754	.000
Manevi-Sosyal Değer.	.269	.054	.332	5,006	.000
Otoriter-Demokratik Yön.	-,012	.032	-,023	-,387	.699
Kararlara Katılım	-,113	.032	-,209	-3,561	.000
Örgütsel Cesaretlendirme	.024	.020	.072	1,181	.239
Görüşme Sıklığı	-,063	.019	-,208	-3,374	.001
Toplantı Sıklığı	.065	.022	.178	2,918	.004
Bağışlayıcılık	.049	.023	.135	2,104	.037
Formel-İnformel İletişim	.043	.017	.152	2,565	.011

Yukarıdaki analiz de bu faktörler örgüt iklimi üzerindeki güçlerine göre; “Manevi ve Sosyal Değer Algısı”, “Kararlara Katılım Düzeyi”, “Görüşme Sıklığı”, “Toplantı Sıklığı”, “Formel-İnformel İletişim”, “Bağışlayıcılık”, “Örgütsel Cesaretlendirme” ve “Otoriter-Demokratik Yönetim” olarak sıralanmaktadır.

Manevi ve sosyal değer algısı arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır. Bir başka deyişle örgüt çalışanlarının işletmelerine attettikleri değer yani manevi değer algısı arttıkça ve işletme yönetiminin örgüt çalışanlarına verdikleri değer yani sosyal değer algısı arttıkça, örgütsel bağlılık artmaktadır. Demokratik yönetim tarzı ağırlık kazandığında ise örgütsel bağlılık azalmaktadır. Burada, Wallach'ın sınıflandırmasının aksine bir durum söz konusudur. Yine bu sonucu destekleyen bir başka bulgu, kararlara katılım düzeyinin artması ile beraber örgütsel bağlılığın düşme eğilimi gösteriyor olmasıdır. Anlaşılan o ki kararlara katılımın olmadığı, bürokratik yönetim tarzı algılayan çalışanlar işletmelerine daha bağlıdırlar. Açık fikirlilik ve örgütsel cesaretlendirme açısından da benzer bir sonuç göze çarpmaktadır. Örgütsel cesaretlendirmenin yada açık fikirliliğin gözlemlendiği çalışan yönetici ilişkilerinde, astların örgütlerine daha az bağlı oldukları söylenebilir. Görüşme sıklığı ile bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yapılan toplantıların sıklığı ile bağlılık arasında görülen ilişki ise doğru orantılıdır. Bağışlayıcılık (yani yapılan hatalara karşı gösterilen tolerans) ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki tespit edilmiştir. Bir başka bulgu da, formel iletişimin artması ile doğru orantılı olarak örgütsel bağlılığın artıyor olmasıdır.

Yukarıda yapılan bu açıklamalar tezin ilerleyen kısımlarında ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

Çalışmanın bu kısmında , işletmeler açısından daha büyük önem taşıdığı düşünülen duygusal bağlılık ile bu bağlılık düzeyini hangi faktörlerin daha çok etkileyebileceği üzerinde durulmuştur. Örgütsel iklimle ilgili faktörler bağımsız değişken, duygusal bağlılık faktörü bağımlı değişken kabul edilerek bir regresyon modeli daha kuruldu. Tablo 3.14'e göre örgütsel iklimle ilgili faktörler duygusal bağlılığın % 12'sini açıklamaktadır.

Tablo 3.14: Örgütsel Faktörler ve Duygusal Bağlılık Regresyon Modeli

Model	R	R kare	Düzeltilmiş R kare	Tahminin Standart Hatası
1	.346	.120	.086	.38,001

Tablo 3.15'e göre kurulan model anlamlıdır. ($p < 0.05$)

Tablo 3.15: Örgütsel Faktörler ve Duygusal Bağlılık Regresyon Anova Testi

ANOVA		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F değeri	Anlamlılık
	Regresyon	4.048	8	.506	3.504	.001
	Artan	29.748	206	.144		
	Toplam	33.795	214			

Tablo 3.16: Örgütsel Faktörler ve Duygusal Bağlılık Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standarsize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Constant	1,115	.221		5.047	.000
Manevi-Sosyal Değer.	.210	.052	.302	4.004	.000
Otoriter-Demokratik Yön.	-,025	.031	-,054	-,805	.422
Kararlara Katılım	.026	.032	.055	,825	.410
Örgütsel Cesaretlendirme	.020	.020	.070	1,003	.317
Görüşme Sıklığı	-,016	.018	-,060	-,862	.389
Toplantı Sıklığı	.038	.022	.12	1,776	.077
Bağışlayıcılık	-,053	.023	-,171	-2,348	.020
Formel-İnformel İletişim	.014	.017	.056	.829	.408

Tablo 3.16'ya göre manevi ve sosyal değer algısı, toplantı sıklığı ve bağışlayıcılık, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkilere sahiptir. Manevi ve sosyal değer algısı arttıkça, yapılan toplantıların sıklığı arttıkça duygusal bağlılık düzeyi artmakta ancak, üst yönetimin bağışlayıcılığı arttıkça duygusal bağlılık düzeyi azalmaktadır denilebilir. Bunlara ek olarak bu üç faktör

arasından duygusal bağlılığı en çok etkileyen faktör manevi ve sosyal değer algısı faktörüdür.

Çalışmanın bu kısmında, daha ayrıntılı bir inceleme yapabilmek için örgütsel iklimi anlamlı biçimde etkilediği tespit edilen ve iklimsel faktörleri oluşturan iklim elemanları (anket soruları), regresyon analizinde yer alan değerleri vasıtasıyla teker teker incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Bu inceleme regresyon analizi ile yapılırken, doğrusal olasılık modeli esas alınmıştır. Bu modele göre herhangi bir faktör ile bağlılık düzeyi arasında ilişki kurulurken örneğin, eğer regresyon analizi sonucu bu faktöre ilişkin elde edilmiş olan düzeltilmiş beta değeri “18” ise bu durum araştırmamız açısından şöyle yorumlanmalıdır: “Örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılan faktöre ilişkin, bireye anket aracılığıyla yöneltilmiş likert ölçekli bir ifadeye, bireyin katılım düzeyi bir kademe arttığında, aynı bireyin örgütsel olarak bağlı olma olasılığı %18 artmaktadır.” Ancak bu çalışmada yukarıdaki ifade kullanım kolaylığı açısından, “İfadeye katılım düzeyi arttıkça, bağlılık düzeyi %18 artmaktadır.” şeklinde kullanılacaktır.

Örgüt İklimi Soru 5.1: “Karar verme üst yönetimin işidir gerektiğinde aşağıdan bilgi alınır”, ifadesi ile örgütsel bağlılık arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Yukarıdaki ifadeye katılım düzeyi arttıkça, bağlılık düzeyi %11 oranında artmaktadır. Buradan hareketle, yönetimde katılımcılığı doğru bulmayan çalışanların yada yönetim tarzını katılımcı olarak algılamayan çalışanların örgütlerine bağlılığı daha yüksektir, denebilir.

Örgüt İklimi Soru 5.4: “Çalışanlar örgüt içerisinde fikirlerini açıkça beyan edebilmektedirler” ifadesi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Örgüt içerisinde fikirlerini açıkça beyan edebildiğini söyleyen yada böyle bir ortamın mevcut olduğunu ifade eden bireyler işletmelerine, bunun tersini söyleyenlerden daha az bağlı görünmektedirler.

Buradan hareketle incelenen işletmelerde “kararlara katılımın” en azından çalışanlar tarafından ihtiyaç duyulan yada yokluğu fark edilen bir faktör olduğu söylenemez. Belki de örgüt içerisinde fikirlerini açıkça beyan eden bireyler yada açıkça beyan etmek isteyen bireyler böyle bir ortam bulamadıklarından işletmelerini terk etmiş yada işletmeye giriş yapmamış olabilirler. Belki de bu nedenle anketi cevaplayanlardan bu faktörü önemsemeyen ve aynı zamanda işletmelerine bağlı olan kişilerin oranı daha yüksektir.

Örgüt İklimi Soru 5.6: “Yetkili olanın dediği olur. Yetkilinin aksine olan görüşler kullanım alanı bulamaz” düşüncesine daha çok katılanların işletmelerine duydukları bağlılık daha üst düzeylerde seyretmektedir. Anlaşıldığı kadarıyla otoriter yada katılımcı olmayan bir yönetim tarzı, ele alınan işletmelerde örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir. Daha önce de değinildiği gibi bu yönetim tarzını olumsuz karşılayan ve bu tarz yönetimin örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilediği çalışanlar örgütten ayrılma yolunu seçmiş, yada çalışanlar arasında azınlıkta kalmış olabilirler.

Örgüt İklimi Soru 5.8: “Üstlerimin aldığı kararlara katılmama özgürlüğüm yoktur.” ifadesine katılmayanlar arttıkça bağlılık azalmaktadır. Bu ifadeyi doğrulayanların yani örgütlerinde bu durumun geçerli olduğunu ifade edenlerin örgütlerine olan bağlılıkları daha üst seviyededir. Bu ifadeden çıkan sonuç diğerlerini desteklemekte ve otoriter yönetim tarzı algılayan bireylerin işletmelerine daha bağlı oldukları görülmektedirler.

Örgüt İklimi Soru 6.6: “Çalışanlar yapılacak değişiklikler hakkında önceden bilgilendirilir.” Anketin 6. bölümünün altıncı sorusunu oluşturan bu ifade faktör analizinin oluşturduğu gruplama neticesinde “manevi ve sosyal değer algısı” kısmında yer almıştır.

Kanımızca bu ifadeye verilen cevaplar yönetimin çalışanlarına gösterdiği değeri ölçmektedir. Çalışmamızda “sosyal değer algısı” ifadesi ile kastedilen de budur. Bu ifadeye katılanların örgütsel bağlılıkları

katılmayanlara görece daha düşük düzeydedir. Bu ifade, manevi ve sosyal değer algısı grubu altında yer almakla beraber, soru 5.1, 5.4 veya 5.6'da elde edilen sonuçlar ile uyumludur. Buna göre, yapılacak değişiklikler hakkında önceden kendilerine bir bilgilendirmede bulunulmayan çalışanlar, yada yönetim tarafından kararlara katılımı istenmeyen bireyler, işletmelerine daha bağlı görünmektedirler.

Regresyon analizine göre soru 6.6'da incelenen bu faktör, etkileme gücü açısından faktör 5.1, 5.4, 5.6, ve 5.8'in ardından gelmektedir. Yapılan çoklu regresyon analizine göre; soru 6.6'da ele alınan faktör diğer faktörler sabit iken örgütsel bağlılığın %14'ünü açıklamaktadır. Diğer faktörler 5.1, 5.4, 5.6 ve 5.8 sırasıyla %11'ini, %17'sini, %21'ini ve %22'sini açıklamaktadır.

Örgüt İklimi Soru 6.7: "Amirim çalışanlara iş ile ilgili bilgi vermekten kaçınır." İfadesine katılıyorum diyenler arttıkça bağlılığın yükseldiği görülmektedir. Bu sonuç da önceki ifadelere uyum göstermektedir.

Örgüt İklimi Soru 6.ek-1: "Görevlendirmelerinizin (direktiflerin) % kaçını yazı ile alıyorsunuz?" ifadesiyle işletme içerisinde formel iletişime tabi olanlar ile informal ilişkiye tabi olan çalışanların bağlılık düzeyleri arasında bir fark olup olmadığı ölçülmeye çalışılmıştır. Ek-1 de yer alan anket formundaki S.6 başlığı altındaki sorulara göre, örgütsel iletişimde yazılı iletişimin daha yoğun kullanımı formel, sözlü iletişimin daha yoğun kullanımı informal iletişim olarak tanımlanmıştır ve çalışanlara "Direktiflerinizin (emirlerin) % kaçını yazı ile alıyorsunuz?" şeklinde bir soru yöneltilmiş, cevaplar derecelendirilmiştir. Buna göre; direktiflerinin % 50'sinden fazlasını yazı ile alanlar formel, % 50'sinden fazlasını sözlü alanlar informal iletişime tabi sayılmıştır.

Çalışanlara yöneltilen anket sorusu incelendiğinde; formalitenin bağlılığa olumlu etkide bulunduğu gözlenmektedir. Formel iletişimin, Wallach'ın iddiasının aksine bağlılığı artırıcı yönde olumlu bir etkisi olması ihtimali saklı tutularak, formel iletişime maruz kalan çalışanlarda görülen yüksek bağlılığın başka faktörlere bağlı olabileceği düşünülmektedir.

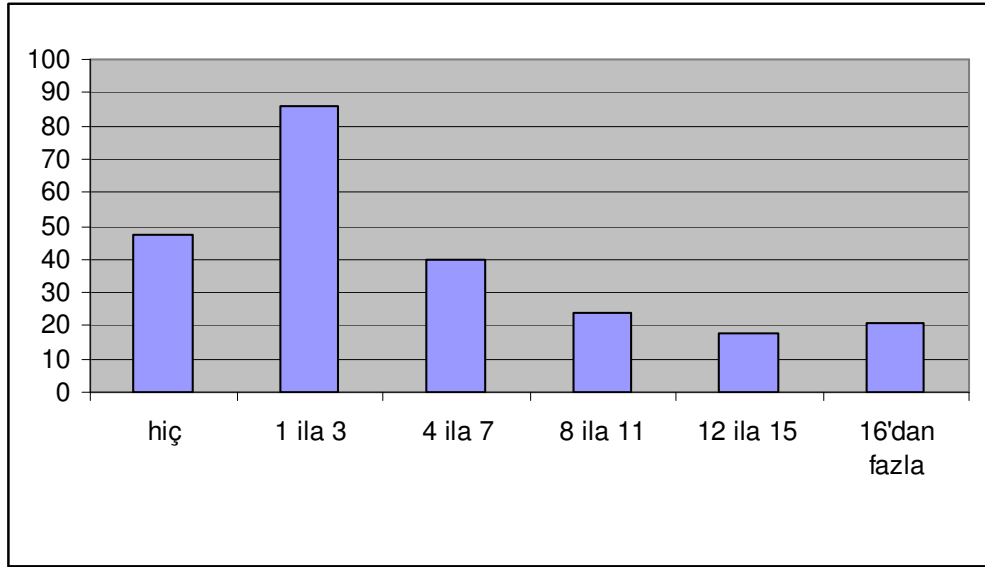
Sonuç olarak direktiflerinin büyük kısmını sözlü olmayan (yazılı) yollar ile aldığını ifade edenlerin örgütlerine daha bağlı oldukları söylenebilir.

Örgüt İklimi Soru 6.ek-2: “İş yerinizde hangi aralıklarla herhangi bir toplantıya katılıyorsunuz?” ifadesi incelendiğinde; çalışanların katıldıkları toplantıların sıklığı yani birim zaman başına sayısı arttığında bunun örgütsel bağlılığa olumlu yansıdığı görülmektedir. Bu veriye ek olarak yapılan incelemede çalışılan kademe düzeyi yükseldikçe, toplantı sıklığının arttığı gözlenmiştir.

Faktör 6.ek-1 diğer tüm faktörler sabit iken bağlılığı yaklaşık %21 düzeyinde, faktör 6.ek-2 ise diğer tüm faktörler sabit iken bağlılığı %24 düzeyinde açıklamaktadır.

Örgüt İklimi Soru 7.ek-1: Anket çalışmasının bu kısmında, işletme çalışanlarına gün içerisinde çalışma arkadaşlarından kaç kişi ile görüştükleri (sohbet ettikleri) sorulmuştur. Görüşülen kişi sayıları “hiç” seçeneğinden “16 ve daha fazla” seçeneği arasında bir dağılım göstermektedir. Bu analiz ile, çalışanların örgüt içinde gerçekleştirdikleri sosyal iletişimin, yani mutlaka veya dolaysız olarak yapılan iş ile ilgili olmayıp sosyal ihtiyaçları gidermek amacıyla da gerçekleştirilen sözel iletişim düzeyinin bağlılık düzeyi ile ilişkisi sorgulanmak istenmiştir.

İlgili soruya göre, gün içerisinde 8 kişiden az iş arkadaşı ile görüşen çalışanların düşük, 8 iş arkadaşından fazlası ile muhatap olanların yüksek sosyal iletişim ortamı içerisinde bulundukları kabul edilmiştir. Bu oran, çalışanların büyük kısmının gün içerisinde 16 ila 20 çalışma arkadaşından fazlası ile sohbet etmeyeceği varsayımına göre kabul edilmiştir. Anket metnindeki özgün soru bu varsayımına göre hazırlanmış ve ölçeğin ortasına denk gelen kısmın altında kalanlar düşük sosyalitede sayılmıştır. Nitekim frekans değerleri şekil 3.1’e göre normal dağılıma işaret etmektedir.



Şekil 3.1 Gün İçerisinde Kaç Kişi İle Görüşüldüğü

Yaklaşık 90 kişi gün içerisinde 1 ila 3 kişi ile görüştüğünü, yaklaşık 50 kişi kimse ile görüşmediğini, yaklaşık 40 kişi 4 ila 7 kişi ile görüştüğünü, yaklaşık 25 kişi 8 ila 11 kişi ile görüştüğünü, yaklaşık 20 kişi 12 ila 15 kişi ile görüştüğünü ve yaklaşık 25 kişi 16 ve daha fazla kişi ile görüştüğünü belirtmiştir. Anlaşıldığı kadarıyla çalışanların büyük çoğunluğu 1 ila 3 kişi ile görüşme imkanı bulabilmekte yada belki de imkan bulsa bile 1 ila 3 kişi ile görüşmeyi tercih etmektedirler.

Tablo 3.8'deki regresyon analizinden elde edilen sonuca göre, gün içerisinde görüşülen kişi sayısı ile bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ve gün içerisinde görüşülen kişi sayısı arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır. Bir başka deyişle gün içerisinde daha fazla iş arkadaşı ile sosyal ilişki kuran bireyler, daha az iş arkadaşı ile sosyal ilişki kuran bireylere oranla işletmelerine daha az bağlıdırlar denebilir.

Bu aşamada ayrıntılı bir analiz yapılmak ihtiyacı duyulmuştur.. Günde ortalama kaç kişi ile iletişim kuranların maximum bağlılığa sahip olduğunu tespit etmek üzere, “günde kaç kişi ile iletişim kuruyorsunuz?” sorusu (Grafik

3.1), likert ölçeğine ait frekanslar ile örgütsel bağlılık düzeyi, karşılaştırılarak analiz edilmiştir. Bakınız tablo 3.17.

Tablo 3.17: Gün İçerisinde Kaç Kişi İle Görüşüldüğü ve Örgütsel Bağlılık

		ÖRGÜTSEL BAĞLILIK			Toplam
			Düşük	Yüksek	
GÖRÜŞME SIKLIĞI (SOHBET)	HIÇ	Miktar	13	34	47
		Sosyalleşme Düzeyi İçindeki Payı	27,70%	72,30%	100,00%
	1 İLA 3	Miktar	19	69	88
		Sosyalleşme Düzeyi İçindeki Payı	21,60%	78,40%	100,00%
	4 İLA 7	Miktar	10	28	38
		Sosyalleşme Düzeyi İçindeki Payı	26,30%	73,70%	100,00%
	8 İLA 11	Miktar	11	13	24
		Sosyalleşme Düzeyi İçindeki Payı	45,80%	54,20%	100,00%
	12 İLA 15	Miktar	7	9	16
		Sosyalleşme Düzeyi İçindeki Payı	43,80%	56,30%	100,00%
	16 VE FAZLA	Miktar	6	17	23
		Sosyalleşme Düzeyi İçindeki Payı	26,10%	73,90%	100,00%
	Toplam	Miktar	66	170	236
		Sosyalleşme Düzeyi İçindeki Payı	28,00%	72,00%	100,00%

Not: Anova testine göre, örgütsel bağlılık, görüşme sıklığına göre farklılık göstermemektedir. T-testi'ne göre de, aralarında bir farklılık yoktur.

Tablo 3.17'nin ikinci satırında görüldüğü üzere toplam çalışan sayısının $88 / 236 = \%37$ 'si günde 1 ila 3 kişi ile iletişim kurduğunu beyan etmiştir. Bu grup aynı zamanda $\% 78,4$ 'lük bir oran ile bağlılığın en yüksek olduğu grup olarak göze çarpmaktadır.

Acaba görüşülen kişi sayıları mı bağlılığı etkilemekte, yoksa yüksek yada düşük bağlılığa sahip bireyler, sahip oldukları bağlılık düzeylerinin

gerektirdiği özellikleri dolayısıyla mı belirli sayılarda kişiler ile muhatap olmayı tercih etmektedirler?

Bu konuyu aydınlatmak üzere bir regresyon analizi daha yapılmış ve bu analizde “bağlılık” faktörü bağımsız değişken, “kaç kişi ile görüşüldüğü” faktörü bağımlı değişken kısmında incelenmiştir. Elde edilen sonuca göre bağlılık düzeyinin, gün içerisinde kaç kişi ile görüşüldüğü konusu üzerinde herhangi bir gücünün yada etkisinin bulunmadığı anlaşılmıştır.

Tablo 3.18 Örgütsel Bağlılık ve Görüşülen Kişi Sayısı Regresyon Modeli

Model	R	R kare	Düzeltilmiş R kare	Tahminin Standart Hatası
1	.086	.007	.003	1.53749

Bu regresyon modeli hem “gün içerisinde kaç kişi ile görüşüldüğü” faktörünün çok küçük bir kısmını açıklamakta, hem de istatistiksel açıdan anlam ifade etmemektedir ($p>0,05$).

Tablo 3.19 Örgütsel Bağlılık ve Görüşülen Kişi Sayısı Regresyon Anova Testi

ANOVA		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F değeri	Anlamlılık
	Regresyon	4.088	1	4.088	1.729	.190
	Artan	553.145	234	2.364		
	Toplam	557.233	235			

Bir ila üç kişilik arkadaş kitlesinin bağlılık üzerindeki olumlu etkisi sorgulanırken, örgütlerine daha bağlı olan ve gün içerisinde bu büyüklükte bir arkadaş grubu ile sosyal ilişki kuran çalışan kitlesinin, ilişki kurduğu kişi sayısının kendi tercihlerimi yoksa bir zorunluluğun sonucu mu olduğu incelenmek istenmiştir. Çünkü böyle bir incelemenin sonucu, çalışma ortamlarında görüşülen kişi sayılarının örgütsel bağlılık üzerinde gerçekten bir etkisi bulunup bulunmadığı hakkında daha ayrıntılı bir fikir verebilecektir.

Anket dahilinde, Soru 6.1 başlığı altında, çalışanlara böyle bir soru yöneltilmiş, buradan elde edilen cevaplar ile bu kişilerin günde kaç kişi ile görüştükleri tablo 3.20’de eşleştirilmiştir.

Tablo 3.20: Ulaşabilme Düzeyi ve Sosyal Grup Görüşme Büyüklüğü

		GÖRÜŞME SIKLIĞI (SOHBET)							Toplam
			Hiç	1 ila 3	4 ila 7	8 ila 11	12 ila 15	16 ve fazla	
ULAŞABİLME	Çok Düşük	Miktar	11	6	1	0	3	1	22
		Ulaşabilme İçindeki Payı	50,00%	27,30%	4,50%	0,00%	13,60%	4,50%	100,00%
	Düşük	Miktar	11	11	12	4	2	2	42
		Ulaşabilme İçindeki Payı	26,20%	26,20%	28,60%	9,50%	4,80%	4,80%	100,00%
	Orta	Miktar	1	16	2	7	1	2	29
		Ulaşabilme İçindeki Payı	3,40%	55,20%	6,90%	24,10%	3,40%	6,90%	100,00%
	Yüksek	Miktar	19	44	17	10	4	9	103
		Ulaşabilme İçindeki Payı	18,40%	42,70%	16,50%	9,70%	3,90%	8,70%	100,00%
	Çok Yüksek	Miktar	8	14	8	4	5	9	48
		Ulaşabilme İçindeki Payı	16,70%	29,20%	16,70%	8,30%	10,40%	18,80%	100,00%
	Toplam	Miktar	50	91	40	25,00%	15	23	244
		Ulaşabilme İçindeki Payı	20,50%	37,30%	16,40%	10,20%	6,10%	9,40%	100,00%

Not: Anova testine göre, sosyalleşme düzeyi, ulaşabilme düzeyine göre farklılık göstermemektedir. T-testi’ne göre de aralarında bir farklılık yoktur.

Tablo 3.20’ye göre, görece yüksek bağıllık gösteren grup, yani günde 1 ila 3 kişi ile görüşen grup, gün içinde istediği kişiye ulaşmakta en az zorluk çeken gruptur. Bu grup % 42’lik pay ile yüksek düzeyde ulaşabiliyoruz diyen grubun da en büyük payını oluşturmaktadır. Yine 1 ila 3 kişi ile görüşen grup, orta, yüksek ve çok yüksek ulaşabilme düzeyleri açısından % 81’lik payı elinde tutmaktadır. Diğer gruplar için bu pay, hiç görüşmüyorum diyenlerde % 56, 4 ila 7 arası görüşüyorum diyenlerde % 67, 8 ila 11 arası kişi ile

görüştüğüm diyenlerde %84 ve 12 ila 15 arası görüştüğüm diyenlerde %65 olarak ölçülmektedir.

Tablo 3.20'ye göre, 1 ila 3 kişi ile görüşenler en az 8 ila 11 kişi ile görüşenler kadar, hatta daha kolay biçimde istedikleri kişilere ulaşabilmektedirler. Ayrıca Anova Testi, ulaşabilme düzeyinin sosyalleşme düzeyini (daha fazla kişi ile iletişim kurma durumu), etkilemediğini göstermektedir. Yani bireyler ulaşabilirliklerine göre değil, başka nedenlerle, belirli yoğunluklarda iletişim kurmaktadır. Öyle ise daha bağlı olan bu grubun, görüşme yaptığı grubun büyüklüğü hakkında bir seçimde bulunduğu ileri sürülebilir. Aynı zamanda bu grafik söz konusu kişilerin işletmelerinde, özgür iradeleri ile gün içinde kaç kişi ile muhatap olmak istediklerini belirliyor oldukları düşüncesini de desteklemektedir.

Örgüt İklimi Soru 8.1: “Amirim yapılan hatalara karşı toleranslıdır.” İfadesi ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Bu ifadeye katılanların örgütsel bağlılıkları daha kuvvetlidir. Örgüt yöneticilerinin “bağışlayıcılık” düzeyi arttıkça, bu tutum örgütsel bağlılığa olumlu yansımaktadır denebilir.

Örgüt İklimi Soru 8.2: “Yönetim kariyerim için gerekli desteği sağlıyor” ifadesine olumlu yanıt verenlerin örgütsel bağlılığının üst düzeyde olduğu görülmektedir. Yine faktör 6.2’de olduğu gibi yönetim kademesinden sosyal değer gördüğünü ifade eden çalışanların bağlılık düzeyi, böyle olmadığını ifade edenlere nazaran yüksektir. Bu faktör, diğer faktörler sabit iken bağlılık olgusunu yaklaşık %19 oranında etkilemektedir.

Örgüt İklimi Soru 8.6: “Çalışanlar iyi bir iş yaptıklarında yönetim tarafından takdir edilmektedir.” İfadesi ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Bu ifadeye katılan yada bu ifadenin mensubu bulundukları işletme için geçerli olduğunu düşünen yada kendilerine bu şekilde davranıldığını ifade eden çalışanların, örgütsel bağlılıkları diğerlerine

görece daha yüksektir. Bu faktör, diğer faktörler sabit iken bağıllık olgusunu yaklaşık %14 oranında etkilemektedir.

Örgüt İklimi Soru 9.2: “Sıkıntılar açıkça konuşulmamakta, bastırılmaktadır.” İfadesi ile örgütsel bağıllık arasında ters orantılı bir ilişki vardır. Var olan sıkıntıların konuşulmadığını ve bastırıldığını ifade eden bireylerin örgütsel bağıllıkları düşük düzeydedir. Bu faktör, diğer faktörler sabit iken bağıllık olgusunu yaklaşık %12 oranında etkilemektedir.

Örgüt İklimi Soru 10.4: “Hemen karar alınması gereken kritik durumlarda, yetkim olmayan kararları kendi inisiyatifim ile almama izin verilmiştir.” İfadesine katılmayanlar katılanlara oranla işletmelerine daha az bağılırlar. Yani işletmelerinde, gerekli hallerde (işletmenin yararının gözetilmesi gereken özel durumlarda) astlara yetkilerini aşsa bile inisiyatiflerini kullanma rahatlığının verildiğini ifade eden çalışanlar, bunun aksini ifade edenlere nazaran işletmelerine daha bağılırlar. Buradan hareketle güçlendirme (empowerment) ‘nin işletmelerde örgütsel bağıllığı arttıran bir unsur olduğu söylenebilir. Üstelik regresyon analizine göre bu faktör, diğer faktörler sabitken bağıllığı % 25 dolaylarında etkilemektedir. Bu faktör, örgütsel bağıllık üzerindeki etki gücü açısından, “toplantıya katılma sıklığı” ile birlikte ilk sıraya yerleşmektedir.

Soru 10.4’e ait olan ifade, işlerin yapılma biçimlerinin ne kadar belirgin olduğu ve işlerin tanımlanmış olan formel yapıya ne kadar uygun yürüdüğü hakkında bize bir fikir de verebilir. Buradan hareketle, hiyerarşik yapılanmanın katı olduğunu algılayan bireylerin, işletmelerine daha az bağılı oldukları söylenebilir. Yani katı hiyerarşik yapılanma örgütsel bağıllığı olumsuz etkilemektedir denebilir.

Örgüt İklimi Soru 11.3: “Örgütümün hangi amaçlara ulaşmak istediğini biliyorum” ifadesini takiben çalışana yöneltilen “Gerektiğinde bu amaçlar için bir takım fedakarlıklara katlanılmalıdır” sorusu regresyon analizine göre örgütsel bağıllık ile ters orantılı bir ilişki göstermektedir.

“Gerektiğinde fedakarlıklara katlanılması gerektiği” ifadesine katılmayanların örgütsel bağlılığı daha üst düzeyde, aksini söyleyenlerin örgütsel bağlılığı daha alt düzeyde seyretmektedir. Buradan, tahmin edilenin aksine, bireylerin fedakarlık düzeylerinin yüksekliği ile bağlılıkları arasında doğru orantılı bir ilişki olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Örgüt İklimi Soru 11.4: “Bu kurum önemli bir misyon üstlenmiştir.” ifadesinin gerçekliği ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır. Yani bu ifadenin işletmeleri için doğru ve geçerli olduğunu düşünen bireylerin örgütsel bağlılıkları diğerlerine nazaran daha yüksektir.

Kuruma, çalışanı tarafından biçilen bu değer, çalışanın o kuruma bağlılığını olumlu etkilemektedir denebilir. Bu faktör, faktör analizi sonucu yapılan isimlendirmeye göre Manevi ve Sosyal Değer Algısı grubunda yer almaktadır. Soru 11.4’ün işletmeye ilişkin manevi bir değer algısını ölçtüğü düşünülmektedir.

Örgüt İklimi Soru 11.6: “Bu kurumun toplum içerisindeki itibarı yüksektir.” ifadesi ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı ve güçlü bir ilişki vardır. Diğer faktörler sabitken bu faktör bağlılığı % 22 düzeyinde etkilemektedir. Yukarıdaki ifadeye göre, kurumlarının itibarının yüksek olduğunu düşünen çalışanlar örgütlerine, aksini düşünenlere oranla daha bağlıdırlar.

İncelenen son üç faktör içerisinde çalışanların, örgütsel bağlılığını olumlu etkileyen unsuru, işletmenin kişiliğinde gördükleri ileri sürülebilir. Belirli bir vizyonu olan, önemli bir iş yaptığına inanılan ve toplum içerisinde olumlu itibarı olan, işletmenin kendisi yada tüzel kişiliğidir. En azından bu çalışma açısından, yukarıda sayılan faktörlerde belirecek değer artışlarının, o örgütün çalışanlarında örgütsel bağlılık yaratacağı söylenebilir.

Yukarıdaki incelemelere ek olarak bir takım başka tespitlere burada yer vermenin yararlı olacağı düşünülmüştür.

Örgütsel bağlılık üzerindeki en kuvvetli etkinin, iklim faktörleri arasından, manevi ve sosyal değer algısına ait olduğu tespit edilmişti. Yani örgütsel bağlılığı diğerlerine oranla daha kuvvetli ve olumlu yönde etkileyen unsurun, çalışanların işletmenin kişiliğine verdiği değer ve işletmenin çalışanlarına verdiği değer olabileceği tespit edilmişti. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında hangi etkenlerin bu karşılıklı değer alışverişine yardımcı olabileceği veya destekleyebileceği sorgulanmak istenmiştir.

Tablo 3.21: Örgütsel Cesaretlendirme ve Manevi Sosyal Değer Algısı Regresyon Anova Testi

ANOVA		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F değeri	Anlamlılık
	Regresyon	6	1	6,297	19	.000
	Artan	77	231	0,332		
	Toplam	83	232			

Sahip olunan eğitim düzeyinin, manevi ve sosyal değer algısı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı ancak, tablo 3.21'e göre örgütsel cesaretlendirme faktörü ile manevi ve sosyal değer algısı faktörü arasında güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.22: Örgütsel Cesaretlendirme ve Manevi Sosyal Değer Algısı Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standarsize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Constant	3,076	.095		32,323	.000
Örgütsel Cesaretlendirme	.120	.027	.275	4,354	.000

Yapılan regresyon analizine göre örgütsel cesaretlendirme faktörü, manevi ve sosyal değer algısı faktörünün, diğer faktörler sabit iken yaklaşık %27'sini belirlemektedir.

Tablo 3.23: Bağışlayıcılık Düzeyi ve Manevi Sosyal Değer Algısı Regresyon Anova Testi

ANOVA		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F değeri	Anlamlılık
	Regresyon	10.390	1	10.390	31.351	.000
	Artan	79.871	241	.331		
	Toplam	90.261	242			

Yine bağışlayıcılık düzeyi ile manevi ve sosyal değer algısı arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3.24: Bağışlayıcılık Düzeyi ve Manevi Sosyal Değer Algısı Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standarsize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Constant	2.922	.101		28.969	.000
Bağışlayıcılık	.161	.029	.339	5.599	.000

Tablo 3.24'e göre, bağışlayıcılık düzeyi, diğer faktörler sabit iken manevi ve sosyal değer algısının %33'ünü belirlemektedir.

Bu verilerden hareketle yönetsel faaliyetlerin manevi ve sosyal değer algısı üzerinde güçlü etkileri olduğu söylenebilir. Manevi ve sosyal değer algısı ise örgütsel Bağlılık üzerinde güçlü etki sahibi olduğundan, incelenen işletmeler bakımından, yönetsel faaliyetler, örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir denebilir.

Ulaşılan bir başka sonuç, hizmet süresi ile bağlılık arasındaki bir ilişki bulunmadığına yöneliktir. Hizmet süresi arttıkça, bağlılık bu değişime tepki göstermemektedir.

Regresyon analizi, eğitim süresi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki tespit etmemiştir.

Regresyon analizi yardımıyla yapılan incelemede, personelin çalıştığı kademe düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Regresyon analizi yardımıyla yapılan incelemede; sorunların işbirliği içerisinde çözümlenip çözümlenmediği, kurumun hedeflerini kimlerin belirlediği, çalışanların birbirlerine güvenip güvenmedikleri yada rekabet içinde olup olmadıkları gibi faktörler, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkilere sahip değildir.

Regresyon analizi yardımıyla yapılan incelemede, çalışanların performansları hakkında üst yönetimden bir geri bilirmimin olup olmaması, iş arkadaşlarının arkadaş grubunun yüzde kaçını oluşturduğu, gün içerisinde sohbet edilebilecek bir mekanın var olup olmaması, çalışanların fikirlerine önem verilip verilmediği hususları da örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkilere neden olmamaktadır.

Yine regresyon analizi yardımıyla yapılan incelemede; çalışanların denetlenip denetlenmediği, eğer denetim var ise bunun düzeyi, görev ve sorumlulukların formal olarak belirlenmiş olup olmaması, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkilere sahip değildir.

Toplantı sıklığındaki artışın kararlara katılım olgusuna da bir katkısı olmamıştır.

Eğitim düzeyi arttıkça sosyalleşme düzeyi yükselmektedir.

Hizmet süresi ile süreklilik bağlılığı arasında bir ilişki yoktur. Yani, hizmet süresi arttıkça süreklilik bağlılığı artmamaktadır. Bu husus, hissedilen işletmede kalma zorunluluğu'nun elde edilmiş olan kariyere bağlı olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

SONUÇ

Çalışmanın genel değerlendirmesi sonucunda elde edilen bulgular, maddeler halinde aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Çalışanların büyük çoğunluğunu işçiler ve şef statüsündekiler oluşturmaktadır. Bu iki sınıfın eğitim düzeyi düşüktür.
- Çalışanların yaş ortalaması 32'dir ve büyük çoğunluğu (%95) erkektir.
- Çalışanların çoğunluğu (%72) işletmelerine bağlıdır.
- Çalışanlar, yaklaşık % 57 oranında bürokratik iklim hissedener ve % 43 oranında destekleyici iklim hissedener olarak ikiye ayrılmıştır.
- Destekleyici iklimde, örgütsel bağlılık dikkat çekici biçimde yüksektir (Tablo 3.10).
- Destekleyici iklimde, hem duygusal hem süreklilik hem de normatif bağlılık yüksektir. Ancak duygusal ve normatif bağlılık, süreklilik bağlılığına göre daha yüksektir.
- Manevi ve sosyal değer algısı arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır. Bir başka deyişle örgüt çalışanlarının işletmelerine attettikleri değer (manevi değer) algısı arttıkça ve işletme yönetiminin örgüt çalışanlarına verdikleri değer (sosyal değer) algısı arttıkça, örgütsel bağlılık artmaktadır.
- Demokratik yönetim tarzı ağırlık kazandığında örgütsel bağlılık azalmaktadır. Burada, Wallach'ın sınıflandırmasının aksine bir durum söz konusudur.
- Yine bu sonucu destekleyen bir başka bulgu, kararlara katılım düzeyinin artması ile beraber örgütsel bağlılığın düşme eğilimi

gösteriyor olmasıdır. Anlaşılan o ki kararlara katılımın olmadığı, bürokratik yönetim tarzı algılayan çalışanlar kendilerini işletmelerine daha bağlı hissetmektedirler..

- Açık fikirlilik ve örgütsel cesaretlendirme açısından da benzer bir sonuç göze çarpmaktadır. Örgütsel cesaretlendirmenin yada açık fikirliliğin gözlemlendiği çalışan-yönetici ilişkilerinde, astların örgütlerine daha az bağlı oldukları söylenebilir.
- Görüşme sıklığı ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
- Yapılan toplantıların sıklığı ile örgütsel bağlılık arasında görülen ilişki ise doğru orantılıdır.
- Bağışlayıcılık ile yani yapılan hatalara karşı gösterilen tolerans ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki belirlenmiştir.
- Bir başka bulgu da, formel iletişimin artması ile doğru orantılı olarak örgütsel bağlılığın artıyor olmasıdır.
- İşletmelerinde günde 1 ila 3 kişi ile sosyal ilişki kuran bireylerin bağlılık düzeyleri, daha fazla çalışma arkadaşı ile görüşenlerden daha yüksektir. Her iki grup da herhangi bir sınırlamaya tabi olmaksızın görüşecekleri kişileri kendileri seçmek istemektedirler.
- Eğitim düzeyi arttıkça sosyalleşme düzeyi yükselmektedir denebilir. Çünkü toplantı sıklığı ile beraber görüşme sıklığı da artmaktadır.
- Hizmet süresi ile süreklilik bağlılığı arasında bir ilişki yoktur. Hizmet süresi arttıkça süreklilik bağlılığı artmamaktadır. Bu husus hissedilen işletmede kalma zorunluluğu'nun elde edilmiş olan kariyere bağlı olmadığını gösteriyor olabilir

- Yukarıdaki verilere göre; araştırmanın yapıldığı işletmelerde çalışan bireylerin işletmelerine olan bağlılıkları; kararlara katılımın artırılması, demokratik yönetim tarzının uygulanması yada ilişkilerde samimiyeti sağlamak ve yumuşak bir örgüt ortamı oluşturabilmek için informal iletişimin artırılması gibi değişikliklerden ziyade, üst yönetim ile astlar arasındaki iletişim düzeyinin yükseltilmesi (toplantı sıklığının artırılması), yapılan hatalara karşı daha toleranslı olunarak çalışanlara güven duygusu aşılması (bağışlayıcılık) ve işletmenin itibarını çalışanların gözünde yükseltecek tutumlar takınılarak çalışanlara değer verildiğinin hissettirilmesi ile artırılabilir.

Bu noktada, “çalışanlara değerli olduklarının nasıl hissettirilebileceği konusu” daha açık olmakla beraber, işletmenin itibarını çalışanların gözünde yükseltecek tutumların neler olabileceği ve bunun yöneticiler tarafından nasıl gerçekleştirilebileceği tartışmaya açık görünmektedir. Bununla birlikte, bu araştırmaya göre işletmelerinin itibarını görece yüksek algılayan bireyler ve işletmelerinin önemli bir misyon üstlenmiş bulunduğu inanan bireyler diğerlerine kıyasla işletmelerine fark edilir derecede daha bağlı olmaktadır. Buradan hareketle yaptıkları işin gerçekten önemli olduğuna inanmış bireylerin, bu önemli işi yapmalarına olanak sağlayan işletmelerine bağlılıklarının da yüksek olacağı söylenebilir.

İşletmenin mutlak manada yada farklı değer ölçülerine göre önemli bir misyon üstlenmiş olmasından çok, çalışanlarının işlemenin misyonuna yönelik algıları önem kazanmaktadır. İşletmenin misyonuna ve algılanan itibarına yönelik, çalışanların gözünde gerçekleştirilecek, iyileştirmelerin büyük ölçüde yönetimin tutarlı ve vizyonel prensiplerine bağlı olduğu düşünülmektedir. Vizyonel prensipler ile kastedilen işletmeyi bir arada tutan ve yapılan tüm faaliyetlerin arkasında yatan ama göz ile kolayca görülüp fark edilemeyen, işletmenin itibarını çalışanlar nezninde yükselten ve

işletmenin varoluş amacını, bir bakıma misyonunu önemli hale getiren değerlerdir.

- “Profesyonel yöneticiler yükseköğrenim mezunudurlar” varsayımından hareketle, anket yapılan işletmelerin hiçbiri profesyonel yönetici ile çalışmamaktadır denebilir. Çünkü üst kademedeki yer alan yükseköğretim mezunu yoktur. Nitekim günümüz işletmelerinin çoğu yüksek maliyet gerekçesi ile üst düzey yönetici istihdamında gönülsüz davranmakta, bu da verimsizliğin önemli nedenlerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır.
- Durumsallık yaklaşımının temel varsayımına uygun olarak, bu konuda başka ülkelerde ve farklı dönemlerde yapılan çalışmaların bulguları bütünüyle ülkemizde yapılan çalışmalar tarafından desteklenmemektedir. Ancak işletmelerde çalışan insanların evrensel değerleri itibarıyla özdeş tavır ve algılarının da bulunduğunu unutmamak gerekir. Buradan hareketle örgütsel iklim, örgütsel bağlılık ilişkisi konusunda yapılan çalışmaların yönetim literatürüne önemli katkılar kazandırdığı söylenebilir. Bu çalışmanın da bütün sınırlılıklarına karşın, bu alana katkı verdiği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

ABDULLAH, Mohamad, Hemdi ve Diğerleri

- 1999 **Personal Factors and Organizational Commitment: Main Interactive Effects in the United Arab Emirates,** Journal of Managerial Issues, 11 (1), Spring, 77-93.

AÇIKALIN, Aytaç

- 1996 **Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği,** Pegem Yayınları No:10, s.3, Ankara

AKINCI, Z.Beril

- 1999 **İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde İletişim,** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

ALLEN, Natalie.J. ve Diğerleri

- 1990 **The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization,** Journal of Occupational Psychology, Vol. 63.

AL-OTAİBİ, Adam, Ghazi

- 1993 **The effect of organizational commitment and personal factors on job performance of Kuwaiti and Arab work force in the government sector in the state of Kuwait,** Arab Journal for Administrative Sciences, 11(1),109-134

ARGUN, Tanju

- 1996 **Değişim ve Gelecek**, Executive Excellence Dergisi, Sayı:9, Aralık, s.8, İstanbul.

ARSLAN, Nagehan Talat

- 2004 **Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme**, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.9, s.203-228, Isparta.

AVEN, Forrest, F. ve Diğerleri

- 1995 **Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta Analysis**, Journal of Applied Psychology, Vol. 72, pp. 642-648.

AY, Ünal ve ÇELİK, Cemile

- 2003 **Çalışanların Örgüt Ve Yönetmel Uygulamalar İle İlgili Algılamaları**, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Onbirinci Oturum, s.45-461, Afyon.

AYDIN, Mehmet

- 1986 **Çağdaş Eğitim Deneyimi**, Milli Eğitim Yayınları, Ankara.

AYDIN, Mustafa

- 1991 **Eğitim Yönetimi**, Hatip Oğlu Yayınevi, Ankara.

BAKAN, İsmail ve Diğerleri

- 2004 **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Yayınları Alfa Akademi Ltd., 1. Baskı, İstanbul.

BALAY, Refik

2000 **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel
Yayın Dağıtım, s.3 -192, Ankara

BALCI, Ali

1985 **Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu**, Yayınlanmamış
Doktora Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
Üniversitesi, Ankara

BALCI, Ali

2003 **Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler**,
Pegem Yayıncılık, Ankara

BAŞARAN, Ethem, i.

2001 **Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü**, Bilim Kitap
Kırtasiye, s.233, Ankara

BAUMGARTEL, Howard J. ve Diğerleri

1988 **Changes in Organizational Climate and Management
Education, 1968-1981**, Economic and Political Weekly,
Vol 19. No: 8, USA

BAYRAM, Levent

2004 **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**,
Sayıştay Dergisi, sayı: 59, s.125-135, Ankara

BİLGİN, H.Nihat

1990 **Örgüt İklimi**, Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu, Türkiye
Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara

BLAU, Gary, J.

1988 **The Measurement and Prediction of Career Commitment** , Journal of Occupational Psychology

BOWDITCH, James L. ve Anthony F. BUONO

1997 **A Primer on Organizational Behavior**, 4. Ed., John Wiley & Sons, s.33-37, USA

BUCHANAN, Bruce

1974 **Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations** , Administrative Science Quarterly, Vol. 19 No.4,

BURSALIOĞLU, Ziya

1967 **Okullarda Ölçme ve Değerlendirme**, Ankara Eğitim Yayınları, Eğitim İdaresi, Ankara.

CAN, Halil

1999 **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

CAMPELL, Jean Michael

1970 **Managerial Behavior, Performance and Effectiveness** . Mc-Graw Hill, New York.

CHERRINGTON, David J

1994 **Organizational Behavior: The Management Of Individual And Organizational Performance – 2.ed** - Allyn and Bacon, Boston, USA.

COLE, Michael

1996 **Culture in Mind**, Cambridge, MA: Harvard University Press, USA.

COLLARELLİ S. ve R. BİSOP

1990 **Career Commitment: Functions, Correlates, and Management**, Group and Organization Studies

ÇAKIR, Özlem

2001 **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayınevi, Ankara.

ÇEKMECELİOĞLU, Hülya.

2000 **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının işten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma**, iş, Güç - Endüstri ilişkileri ve insan Kaynakları Dergisi, Haziran, 8(2),.

ÇELİK, Adnan

1997 **Yeni Stratejiler Karşısında Kobiler**, Kahramanmaraş Ticaret Ve Sanayi Odası, Yaşar Ofset, Kahramanmaraş

ÇELİK, Vehbi

1993 **Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi**, TODAİE Dergisi. Cilt 26, Sayı 2, Haziran, Ankara.

ÇETİN, Münevver, Ölçüm

2005 **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım. Ankara

ÇÖL, Güner

- 2005 **Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi**, Cilt. 6. Sayı

DEMİREL, Tacettin

- 1997 **Örgüt İklimi, Farklı Örgüt İklimlerine Sahip Örgütlerin Etkinliklerinin Karşılaştırılması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara.

DESSLER, Gary

- 1999 **How To Earn Your Employees Commitment**, Academy Of Management Executive, Vol.13, No.2

DİCLE, İ. Atilla

- 1983 **Endüstriyel Demokrasi Ve Katılımcı Yönetim**, ODTÜ, Ankara

DİNÇER, Ömer ve Fidan YAHYA

- 1996 **İşletme Yönetimi**, Beta Basım, s.16, İstanbul

DİNÇER, Ömer

- 1998 **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Basım, İstanbul.

DOĞAN, Selen ve KILIÇ, Selçuk,

- 2008 **Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, s. 37-6, Kayseri.

DUBRİN, Andrew J.

- 1997 **Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Approach**, Cincinnati, OH: South-Western Publishing, s.298-301, USA.

EISENBERG, Eric ve Diğerleri

- 1987 **Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment**, Human Communication Research, 10(2),

ERDOĞAN, İlhan

- 1994 **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayın, İstanbul.

EREN, Erol

- 2004 **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.

ERTEKİN, Yücel

- 1978 **Örgüt iklimi**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 2, Sayı: 2, Ankara.

FRENCH, L. Wendell

- 1994 **Human Resources Management**, 3. Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, USA.

GAERTNER, K.N. ve NOLLEN, S.D.

- 1989 **Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization**. Human Relations, vol. 42, No. 11

GERLOFF, Edwin A.

- 1988 **Organizational Theory and Design A Strategic Approach for Management** , Mc Graw-Hill , s. 51-52, 193-194, Newyork.

GILBERTH, A.Churchill

- 2000 **The Impact of Organizational Commitment and Work Hours on the Family** , Presented at an Association for Social Economics session at the Allied Social Science Meetings, New York.

GILBERT, Jacqueline.A. ve John.M. IVANCEVICH

- 2003 **Organizational Diplomacy: The Bridge for Managing Diversity**, Human Resource Planning, Vol. 22, No.3, pp.1-29.

GILMER, B. Von Haller

- 1972 **Industrial And Organizational Psychology**, Mc Graw Hill Inc. S.36, New York.

GOULDNER, Alvin W.

- 1957 **Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles – I**, Administrative Science Quarterly, 2

GÜMÜŞ, Murat ve Diğerleri

- 2002 **Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği ile ilişkisinin Otel işletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları,

GÜNEY, Salih

2003 **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Siyasal Kitabevi, Ankara:

GÜRKAN, Güney Çetin

2006 **Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesinde Bir Araştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya Üniversitesi, Edirne.

GRUSKY, David

1996 **Career Mobility and Organizational Commitment**, Administrative Science Quarterly, 10

HALLER, Max ve ROSENMYER, O. Leopold

1971 **The pluridimensionality of work commitment**, Human Relations, 24(4),

HALPİN, Andrew

1966 **Theory and Research in Administration**, The Macmillian Co., New York.

HARRİS, E. Thomas

2001 **Applied Organizational Communication: Principals and Pragmatics for Future Practice**, 2nd edition, Lawrence Erlbaum, USA.

HARTLINE, Michael, D. ve Diğerleri,

2003 **Corridors of Influence Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees** ,Journal of Marketing, Vol.64, No.4,

HAYES, Andrew, E.

1973 **A Reappraisal of the Halpin-Croft Model of the Organizational climate of schools**, School of education university of North Carolina.

HELLRIEGEL, Don, ve Diğerleri

1997 **Organizational Behavior**, Western College Publication, Cincinnati.

HERSCOVITCH, Lynne ve John. P. MEYER

2003 **Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model** Journal of Applied Psychology

HINTERHUBER, Hans ve WOLFGANG Popp

1991 **Are you a strategist or just a manager?** Harvard Business Review, January-February, U.S.A.

HOY, K. Wayne ve CECİL, G., Miskel

1992 **Educational Administration**. Mc.Graw Hill Inc., USA.

JOYCE, W. Frank. ve SLOCUM, W. Jerry

1983 **Strategic Context and Organizational Climate** 955.

KARCIOĞLU, Fatih

- 2003 **Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi**, Başak Ekonomi Dergisi, Ocak-Haziran 2003, s. 11-13, İstanbul.

KATZ, Daniel ve KAHN, Robert Louis

- 1979 **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çeviren: H. Can, Y. Bayar): TODAİE, Ankara

KAYA, Nihat ve SELÇUK, Seçil

- 2007 **Bireysel Başarı Güdüsü, Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?**, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (2), 2007, İstanbul

KETCHAND, Alice, A . ve STRAWSER, Jerry, R.

- 1998 **The existence of multiple measures of organizational commitment and experience related differences in a public accounting setting**, Behavioral Research in Accounting,

KIREL, Çiğdem

- 1998 **Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C: 28, s.115-136, İstanbul.

KOÇEL, Tamer

- 2003 **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın, İstanbul.

KOZLU, Cem

- 1988 **Kurumsal Kültür -Amerika, Japonya ve Türkiye Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, 2. Baskı, Defne Yayıncılık, s. 64, İstanbul.

LANDY, J. Frank

- 1988 **Psychology Of Work Behavior**, California. USA

LUNENBURG, C. Falcy ve ORNSTEİN, C.Allen

- 1997 **Development of Administrative Theory. In Authors**, Educational administration: Concepts and practices 2. ed, USA.

LYDON, John, ve Diğerleri

- 1997 **Coping With Moral Commitment to Long-distance Dating Relationship** , Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 73,

MATHİEU,John E. ve ZAJAC,Dennis, M.

- 1990 **A review of meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment**, Psychology Bulletin, 108,

MEYER, John, P. ve ALLEN, Natalie, J.

- 1988 **Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During The First Year of Employment: A Longitudinal Analysis**, Journal of Occupational Psychology, Vol. 61

MEYER, John, P. ve ALLEN, Natalie, J.

1991 **A three-component conceptualization of organizational commitment,** Human Resource Management Review, Vol. 1, Num. 1

MEYER, John, P. ve ALLEN, Natalie, J.

1997 **Commitment in The Workplace,** Thousand Oaks Sage Publications, CA.

MORROW, Paula, C.

1983 **Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment,** Academy of Management Review, 8,

MOWDAY, Richard, T. ve Diğerleri

1979 **The Measurement of Organizational Commitment,** Journal of Vocational Behavior, 14,

MOWDAY, Richard, T. ve Diğerleri

1985 **Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover,** Academic Pres Inc., New York.

MORROW, Paula C.

1985 **Concept Redundancy in Organizational Research, the Case of Work Commitment,** Journal of Occupational Behavior, 34,

MYERS, David G.

1996 **Social Psychology,** Fift Edition,

NAKİP, Mahir

- 2006 **Pazarlama Araştırmaları Teknikleri ve Uygulamaları**, Seçkin Yayınları, 2. basım, s.237, İstanbul

NEWTON, Lucky, A. ve SHORE, Lynn, Mcfarlane

- 1992 **A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition** Academy of Management Review, 17,

OLİVER, Nick

- 1990 **Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in Employee-owned Firm: Evidence From the U.K.**, Human Relations, Vol.43, No.6,

O'REİLLY, Charles ve CHATMAN, Jennifer

- 1986 **Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior**, Journal of applied psychology 71,

ÖZDEMİR, Fatih

- 2006 **Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi**, Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, s.13-58, Adana.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve AKTAŞ, Aylin

- 2007 **Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 28, Ocak-Haziran 2007, , Kayseri

ÖZSOY, Süheyla ve Diğerleri

- 2004 **Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi**, İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Dergisi, Cilt: 6 Sayı: 2

PENFIELD, Robert

- 1969 **Örgütlerde Başarı Münasebetleri**, Çeviren Ajans Türk Matbaası, Ankara.

REICHERS, E. Albert ve SCHNEIDER, Benjamin

- 1990 **Climate and Culture: An Evolution of Constructs**, In B. Schneider (Ed) Organizational Climate and Culture, San Francisco: Jossey-Bass., s.5-39. USA.

ROSA, Grau ve Diğerleri

- 2000 **Moderator Effects of Self-Efficiency on Occupational Stress**, Psychology in Spain, Vol.5, No.1

SABUNCUOĞLU, Zeyyad ve TÜZ, Melek

- 1995 **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SAĞLAM, Arı, Güler

- 2003 **Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?**, Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2,

SAPIENZA, M. Alice

- 1985 **Believing Is Seeing: How Culture Influences The Decisions Top Managers Make**, Gaining Control of Corporate Culture. Ed. Ralph, H.K. /Mary, S.J. / Roy, S., San Francisco: Jossey-Bass, USA.

SCHEİN, H. Edgar

- 1984 **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**, Sloan Management Review, Cilt: 25, Sayı: 2, Winter, USA.

SCHEİN, H. Edgar

- 1990 **Organizational Culture**, (Ed) American Psychologist Published, Vol. 45, No. 2, , USA

SCHNEİDER, Benjamin

- 1990 **Organizational Climate and Culture**, San Francisco: Jossey-Bass, San Francisco.

SCHERMERHORN, John, R.

- 1995 **Management**, 5th edition, New York: Wiley, s.180, USA.

SCHWENK, Charles, R.

- 1986 **Information, Cognitive Biases and Commitment to A Course of Action**, Academy of Management Review, Vol.11, No.2,

SEÇMEN, Serhat

- 2001 **Amirlerin Liderlik Tarzları Ve Kişilik Özellikleri İle İlgili Değerlendirmelerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: TSK’da Yapılan Bir Araştırma**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

STEERS, Richard, M.

- 1977 **Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment**, Administrative Science Quarterly, Vol. 22,

SULİMAN, A. ve İLES, P.

- 2000 **Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? -Performance Relationship: a New Look**, Journal of Managerial Psychology, Vol.15, No.5,

SWAİLES, Stephen

- 2002 **Organizational commitment: a critique of the construct and measures**, International Journal of Management Reviews, Vol. 4, Iss. 2,

ŞİMŞEK, M.Şerif

- 1999 **Yönetim Ve Organizasyon**, Nobel Yayıncılık, Ankara

ŞİŞMAN, Mehmet

- 1994 **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, , Eskişehir.

TAN, D. K. Sing ve AKHTAR, Syed, Doreen

- 1998 **Organizational commitment and experienced burnout: an exploratory study from a chinese cultural perspective**, The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 6, No. 4, (October),

TERZİ, Ali, Rıza ve KURT, Türker

- 2005 **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi**, Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:33

THORNTHWAİTE, Louise

- 1993 **The Relationship Between Union Commitment and Gender: Some Qualifying Factors**", Industrial Relations, 48(4),

TOSUN, Kemal

- 1978 **Katılımcı Yönetimin Düşünsel Temelleri**, Yönetim Dergisi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, Yıl 2, Sayı 7,

TURAN, Kamil

- 1973 **İş Görenlerin Yönetime Katılması Ve Türkiye Uygulaması**, AİTİA Yayınları, Ankara.

TÜRKDOĞAN, Orhan

1998 **İşçi Kültürünün Yükselişi (İş Ahlakı)**, Timaş Yayınları, İstanbul.

ULUTAŞ, Mehmet.

2003 **Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık Ve Yaratıcılığa Etkisi**, Konya.

ÜNAL, Ayşe

1998 **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-İş Yayını, Ankara.

VAROĞLU, Demet

1993 **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

VASU, Michael, Lee ve Diğerleri

1998 **Organizational Behavior and Public Management**, Marcel Dekker, Inc. New York, USA.

VRİES, De Kets ve Diğerleri

1988 **Unstable At the Top –Inside The Troubled Organization**, Nal Books, New American Library, USA.

WASTİ, S, Arzu

2003 **Organizational Commitment, Turnover Intentions and The Influence of Cultural Values**, Journal of Occupational Psychology, 76, 303-321.

WIENER, Yoash

- 1982 **Commitment in Organizations. A Normative View.**,
Academy of Management Review. 7(3),

YILDIZ, Yüksel

- 1993 **A study on the relationship between organizational climate and organizational commitment**,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, s. 35-45, İstanbul.

İnternet Kaynakları

<http://www.benimblog.com/MEHMETTUNCER/50850/%D6RG%DCT+%DDKL%DDM%DD-2.html>.

<http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/911-inanclar-tutumlar-ve-ahlaki-tatmini-orgutsel-bagliilik-uzerindeki-etkisi-ii.html>

<http://www.google.com/search?q=cache:JS29Ar7NFbwJ:www.angelfire.com/nt/zeus/yl/s20.doc+%22%C3%B6rg%C3%BCtsel+%C3%B6zde%C5%9Fle%C5%9Fme%22&hl=tr&ct=clnk&cd=1&gl=tr>.

[http:// www.eiro.eurofound.ie](http://www.eiro.eurofound.ie)Kerstin Ahlberg (1997),

http://www.istatistikanaliz.com/orneklem_buyuklugunu_saptanmasi.asp

EKLER 1**ANKET**

Emeğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

S.1. Yaşınız Cinsiyet E K

S.2. Örgütteki pozisyonunuz (göreviniz) nedir?

- a. Üst düzey yönetici (Genel Müdür, İşletme sahibi yada müdür yardımcıları)
- b. Orta düzey yönetici (Fonksiyonel birim müdürleri veya yardımcıları) yada Mühendis.

c. Şef, Ustabaşı, Teknisyen, Memur

d. İşçi

S.3. Eğitim durumunuz;

a. İlköğretim

b. Lise

c. Ön Lisans (2 yıllık)

d. Lisans (4 yıllık)

e. Yüksek Lisans yada üstü

S.4. Kaç yıldır bu kuruma hizmet veriyorsunuz?

- a. 0-1 yıl
- b. 1-3 yıl
- c. 3-5 yıl
- d. 5-10 yıl
- e. 10 yıl ve üzeri

S.5.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Katılmıyorum Ne	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	İşletmenizdeki mevcut duruma göre 1-5 arasından bir rakamı işaretleyiniz									
1	Karar verme üst yönetimin işidir, gerektiğinde aşağıdan bilgi alınır.	1	2	3	4	5	6	7		
2	Kararları statü sahibi olan değil, o konuyu daha iyi bilen verir.	1	2	3	4	5	6	7		
3	Sorunların işbirliği içinde çözülmesi desteklenir.	1	2	3	4	5	6	7		
4	Çalışanlar örgüt içerisinde fikirlerini açıkça beyan edebilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7		
5	Yönetici sınırları belirler; bu çerçeve içerisinde astlarına istedikleri kararları alıp yürütmelerine olanak tanır.	1	2	3	4	5	6	7		
6	Yetkili olanın dediği olur. Yetkilinin aksine olan görüşler kullanım alanı bulamaz.	1	2	3	4	5	6	7		
7	Kurumun hedeflerini üst yönetim belirler.	1	2	3	4	5	6	7		
8	Kurumun hedeflerin belirlenmesine çalışanlar katkı yapar.	1	2	3	4	5	6	7		
9	Üstlerimin aldığı kararlara katılmama özgürlüğüm yoktur.	1	2	3	4	5	6	7		

S.6.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	İşletmenizdeki mevcut duruma göre 1-5 arasında bir rakamı işaretleyiniz									
1	Mesai saatlerinde, istediğim kişiye istediğim anda ulaşabiliyorum.	1	2	3	4		5	6	7	
2	Yönetimin her kademesine istediğim an ulaşabilir ve yüz yüze görüşebilirim.	1	2	3	4		5	6	7	
3	Çalışanlar rekabet halindedir, birbirine güvenmez.	1	2	3	4		5	6	7	
9	Çalışanların performansı ile ilgili bir geribildirim yoktur. (taltif yada tenkit yoktur)	1	2	3	4		5	6	7	
5	İş yerinde öğrenme bireyseldir, kimsenin kimseye faydası olmaz.	1	2	3	4		5	6	7	
6	Amirim çalışanlara iş ile ilgili bilgi vermekten kaçınır.	1	2	3	4		5	6	7	
7	Çalışanlar, yapılacak değişiklikler hakkında önceden bilgilendirilir.	1	2	3	4		5	6	7	
8	İş arkadaşları arasında, işbirliği ve dayanışma vardır.	1	2	3	4		5	6	7	

	İşletmenizdeki mevcut duruma göre 1-5 arasında bir rakamı işaretleyiniz	Hiç	6 Ayda bir	Ayda bir	15 Günde bir	Haftada bir
1	İş Yerinde Hangi Aralıklarla Herhangi Bir Toplantıya Katılıyorsunuz?	1	2	3	4	5

	İşletmenizdeki mevcut duruma göre 1-5 arasında bir rakamı işaretleyiniz	Hiç	20%	40%	60%	80%	Tamamını
1	Görevlendirmelerinizin (direktifler) % kaçını yazı ile alıyorsunuz?	1	2	3	4	5	6

S.7.

	İşletmenizdeki mevcut duruma göre 1-5 arasında bir rakamı işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurum İçerisinde Bulunduğum Sosyal Çevreden Hoşnutum.	1	2	3	4	5	6	7
2	Gün İçerisinde Arkadaşlarım İle Oturup Sohbet Edebileceğim Bir Mekanın Eksikliğini Duyuyorum.	1	2	3	4	5	6	7
3	İş arkadaşlarım, arkadaş grubumun büyük bir çoğunluğunu oluşturuyor.	1	2	3	4	5	6	7
4	Çalışanların kişisel sorunları işletmenin sorunu değildir.	1	2	3	4	5	6	7

	İşletmenizdeki mevcut duruma göre 1-5 arasında bir rakamı işaretleyiniz	Hiç	0 - 3	3 ila 7	7 ila 11	11 ve daha fazla
1	Gün içerisinde çalışma arkadaşlarınızdan kaç kişi ile görüşme imkanı buluyorsunuz?	1	2	3	4	5

S.8.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	İşletmenizdeki mevcut duruma göre 1-5 arasında bir rakamı işaretleyiniz							
1	Amirim yapılan hatalara karşı toleranslıdır.	1	2	3	4	5	6	7
2	Yönetim, kariyerim için gerekli desteği sağlıyor.	1	2	3	4	5	6	7
3	İşletmedeki ödüllendirme sistemi tatmin edicidir.	1	2	3	4	5	6	7
4	Çalışanlar daha önce üstlenmedikleri görevlere talip olmaları için yönetim tarafından desteklenir.	1	2	3	4	5	6	7
5	Çalışanların fikirlerine önem verilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
6	Çalışanlar iyi bir iş yaptıklarında yönetim tarafından takdir edilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7

S.9.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	İşletmenizdeki mevcut duruma göre 1-5 arasında bir rakamı işaretleyiniz							
1	Çalışanlar üzerinde fark edilebilir derecede bir denetim mevcuttur.	1	2	3	4	5	6	7
2	Sıkıntılar açıkça konuşulmamakta, bastırılmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
3	Yapılan her iş bir üst tarafından onaylanır. Onaylanmadığı takdirde faaliyete geçilmez.	1	2	3	4	5	6	7
4	İşletmede denetlendiğimi anladığımda yada hissettiğimde, bundan rahatsızlık duymuyorum.	1	2	3	4	5	6	7
5	Üstümden bağımsız karar alma olanaklarım sınırlı.	1	2	3	4	5	6	7
6	Denetlendiğim anlarda çalışma şevkim ve iş verimim düşüyor.	1	2	3	4	5	6	7

S.10.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	İşletmenizdeki mevcut duruma göre 1-5 arasından bir rakamı işaretleyiniz							
1	İşlerin nasıl yapılacağı ayrıntılı biçimde bellidir. Herkes ona uyar.	1	2	3	4	5	6	7
2	Farklı bir departman amiri yeri geldiğinde farklı departman çalışanlarına emir verebilir.	1	2	3	4	5	6	7
3	Farklı kademelerde (yerlerde) görev yapan personelin işletme içerisindeki fiziki ve sosyal teması azdır.	1	2	3	4	5	6	7
5	Hemen karar alınması gereken kritik durumlarda, yetkim olmayan kararları kendi insiyatimim ile almama izin verilmiştir.	1	2	3	4	5	6	7
6	Amirim gerekli gördüğü hallerde yetkilerini bize devretmektedir.	1	2	3	4	5	6	7

S.11.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	İşletmenizdeki mevcut duruma göre 1-5 arasından bir rakamı işaretleyiniz							
1	Çalıştığım kurumun yönelebileceğim bir vizyonu - dünya görüşü - var.	1	2	3	4	5	6	7
2	Örgütümün hangi amaçlara ulaşmak istediğini biliyorum.	1	2	3	4	5	6	7
3	Gerektiğinde bu amaçlar için bir takım fedakarlıklara katlanılmalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
7	Bu kurum önemli bir misyon üstlenmiştir.	1	2	3	4	5	6	7
5	Herkes birbirine karşı güçlü bir güven duygusu hisseder.	1	2	3	4	5	6	7
6	Bu kurumun toplum içerisindeki itibarı yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7

S.12. DUYGUSAL BAĞLILIK

	Mevcut durumunuza göre, 1-7 arasında bir rakamı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kariyerimi bu organizasyonda tamamlamaktan çok mutlu olurum.	1	2	3	4	5	6	7
2	Organizasyonun problemleri, benim problemlerimmi gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
3	Organizasyonumda kendimi ailenin bir üyesiymiş gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
4	Kendimi organizasyona coşku ile bağlı hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
5	Bu organizasyon benim için özel bir anlam ifade ediyor.	1	2	3	4	5	6	7
6	Organizasyonuma karşı güçlü bir bağlılık hissi taşımıyorum.	1	2	3	4	5	6	7

S.13. SÜREKLİLİK BAĞLILIĞI

	Mevcut durumunuza göre, 1-7 arasında bir rakamı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Şimdi gitmek istesem bile organizasyonumu terk etmek benim için çok zor olacak.	1	2	3	4	5	6	7
2	Şimdi işimi terk etmek istesem, yaşantımın büyük kısmı alt üst olur.	1	2	3	4	5	6	7
3	Şu an itibariyle, organizasyonumda kalmam bir tutkunun eseri olduğu kadar bir gereklilik.	1	2	3	4	5	6	7
4	Bu organizasyonu terk etmeyi düşünmek için çok az seçeneğim olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
5	Bu organizasyonu terk etmenin negatif sonuçlarından biri de, uygun alternatiflerin nadirliği.	1	2	3	4	5	6	7
6	Eğer bu organizasyona kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, herhangi bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5	6	7

S.14. NORMATİF BAĞLILIK

	Mevcut durumunuza göre 1-7 arasından bir rakamı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Şu anki işverenim ile beraber çalışmak için bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
2	Benim avantajıma olsa bile, organizasyonumu terk etmenin doğru olacağına inanmıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
3	Organizasyonumu terk edersem, kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5	6	7
4	Bu organizasyon, sadakatimi ve bağlılığımı hakediyor.	1	2	3	4	5	6	7
5	İşimi şimdi terkedemem, çünkü içinde çalışanlara karşı sorumluluklarım var.	1	2	3	4	5	6	7
6	Organizasyonuma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5	6	7

EKLER 2

T-testlerine İlişkin Veriler

Ho: İki İklim Arasında Bağlılık Açısından Fark Yoktur.			
	Örgüt İklimi	N	Mean
Bağlılık	destekleyici	137	1,83
	bürokratik	101	1,64
Açıklama			
t - test	p=0,000000358	p<0,05	Ho: Red

Ho: Görüşme Sıklıkları Arasında Bağlılık Açısından Fark Yoktur.			
Açıklama			
t - test	p=0,131	P>0,05	Ho: Kabul

Ho: Görüşme Sıklıkları Arasında Ulaşılabilir Düzeyi Açısından Fark Yoktur.			
Açıklama			
t - test	p=0,631	P>0,05	Ho: Kabul

Güvenilirliğe İlişkin Veriler

Case Processing Summery			
		N	%
Cases	Valid	183	73,5
	Excluded	66	26,5
	Total	249	100

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,794	66

ÖZET

Çalışmada, örgütsel bağlılık ve bu bağlılığa etkisi olduğu düşünülen örgüt iklimi üzerinde durulmuştur. Örgüt ikliminin tanımı, unsurları ve iklim tipleri üzerinde literatür taraması yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın tanımı ve unsurları ortaya konularak örgütsel bağlılık biçimlerinden bahsedilmiştir. Ardından örgütsel bağlılık ile örgütsel iklimin nasıl etkileştiği, literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında yorumlanmıştır. Teorik kısmın yanında, Çorum ilindeki KOBİ'ler hedef seçilerek, uygulama kısmı ile teorik çalışma içerisinde tartışılan etkileşimler desteklenmiştir.

Bu kapsamda örgütsel iklim ve bağlılığı tespit etmeye yönelik ölçekler hazırlanmış ve işletmelere uygulanmıştır. Analizlerde özellikle ne gibi faktörlerin örgütsel bağlılığı arttırdığı, hangilerinin ise bağlılığı olumsuz etkilediği üzerinde durulmuştur. Bu yapılırken bağlılık biçimleri de ayrıştırılmış ve hangi faktörlerin hangi bağlılık biçimlerini ne yönde etkilediği araştırılmıştır.

ABSTRACT

This study focused on organizational commitment and organizational climate which is considered to have an impact on organizational commitment. A literature survey has been made on the definition of factors and types of organization climate. The definition and factors of organizational commitment have been explained. Besides, forms of organizational devotion are mentioned. Then, interaction between organizational commitment and organizational climate has been interpreted via information derived from the literature survey. In this study, small and medium size enterprises in Çorum are targeted. Thus, theoretical part is supported by the applied one.

Scales are prepared in order to analyze organizational climate and devotion and then, these scales are applied to enterprises. In analyses, the important point is which factors increase organizational commitment and which ones have a negative effect on commitment. Meanwhile, devotion forms are discriminated and research is made in order to find which factors effect which commitment forms in which ways.