



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİLERİ: ANKARA OTONOMİ'DE YAPILAN BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FADİME KILIÇER

Tez Danışmanı

DOÇ. DR. İLHAMİ ÖZTÜRK

ANKARA, 2018

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ:
ANKARA OTONOMİ'DE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FADİME KILIÇER

Tez Danışmanı

DOÇ. DR. İLHAMİ ÖZTÜRK

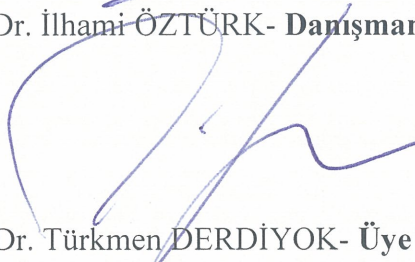
ANKARA, 2018

KABUL VE ONAY

Fadime KILIÇER tarafından hazırlanan “Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa Etkileri: Ankara Otonomi 'de Yapılan Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 06.12.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Mustafa Umur TOSUN -Başkan


Doç. Dr. İlhami ÖZTÜRK- Danışman


Prof. Dr. Türkmen DERDIYOK- Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.




Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

† Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

† Tezim sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

† Tezimin 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

[Tarih ve İmza]

KILIÇER Fadime.

ÖZET

KILIÇER Fadime. Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa Etkileri: Ankara Otonomi'de Yapılan Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2018.

Yapılarına göre değişiklik gösteren örgütlerin amaçları da kuruluş şekillerine göre muhtelif farklılıklar göstermektedir. Bir örgütün temelini, o örgütün aynı amaç ve hedef doğrultusunda etrafında toplanan ve bu uğurda çalışarak kolektif hareket eden bireyler oluşturur. Her geçen gün bireylerin ve örgütlerin yaşamlarının hızla değiştiği görülmektedir. Bir taraftan değişimlerle mücadele ederken, diğer taraftan bireyleri ve örgütleri yönetmek kolay değildir. Bireyleri ve örgütleri, mekanik işler yapan birimler olarak gören yaklaşımlar, insan kaynağını stratejik olarak değerlendirmekten uzak kalırlar. Örgütler artık yoğun bir rekabetin içerisinde varlığını devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda insan faktörü veriminin önemi tartışmasız olarak ortadadır. Bu noktada örgütler, kişilerin verimliliğini artırmalarında büyük sorumluluk yüklenmektedir. Çalışanların psikolojilerini ve iç dünyalarını yakından etkileyen örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık kavramları gittikçe önem kazanmaktadır.

Bu sebeple, konuyla ilgili daha önce yazılmış eserler incelenmiş ve ampirik çalışmalar değerlendirilmiştir. Üzerinde çokça çalışmanın yapıldığı konuların daha iyi anlaşılmasını sağlayacak şekilde, araştırmanın amacı ve hacmi çerçevesinde gerekli özetlemeler, düzenlemeler ve seçmeler özenle gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hem kuramsal hem de ampirik düzeyde incelenmiştir. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışmanın ham maddesi olan örgüt kavramının tanımı, çeşitleri, önemi; ikinci bölümde örgüte kimliğini kazandıran çalışanların davranışlarını etkileyen örgüt iklimi; üçüncü bölümde çalışanların çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarının gücünü ifade eden örgütsel bağlılık; dördüncü bölümde ise Ankara'da bulunan Avrupa ve Orta Doğu'nun en büyük ticaret merkezi Otonomi'de uygulanan anket çalışması vasıtasıyla elde edilen bilgiler analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Söz konusu anket sosyo-demografik, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık olmak üzere üç alt bölümden oluşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgüt iklimi, Örgütsel bağlılık

ABSTRACT

KILIÇER Fadime. The Effects of Organisational Climate on Organisational Commitment: A research conducted in Otonomi in Ankara, Unpublished Master Degree Thesis, Ankara, 2018.

Organisations differentiate from each other in terms of their structures, purposes and establishment forms. Organisations compose of individuals who have same purpose and make effort in collaboration to make this purpose real. The life standards of both organisations and individuals are changing rapidly. It is not an easy process to manage organisations and members of them while struggling with this changing environment. The approaches which consider the organisations and individuals as presences that behave mechanically unable to evaluate human resources strategically. Nowadays, organisations are endeavouring to survive in this highly competitive environment. When all of these conditions are considered, the importance of productivity of individuals arises. Organisations are taking high responsibility to increase individuals' productivity. Organisational environment and commitment which effect the psychologies and inner worlds of individuals, are becoming increasingly important.

Because of all these reasons, the literature and scientific studies which are subjected to organisational behaviour have been examined. The concentrated points of this subject have been analysed in a framework of this paper's scope and purpose to ensure understanding thoroughly and the results have been selected, organised and summarised carefully. In this paper the relationship between organisational climate and commitment is examined in terms of both hypothetical and empirical level. This study consists of four chapters. In the first chapter, the description of "organisation concept" which is the base of this study; in the second chapter, organisational climate which effects the behaviours of its members and determines identity of the organisation; in the third chapter organisational commitment which describes loyalty of the members to the organisation are identified. In the final chapter, the results of survey study that is conducted in Otonomi which is located in Ankara and is the largest trade centre of Europe and Middle East are given. This survey consists of three main parts as socio-demographic environment, organisational climate and organisational commitment.

Keywords: Organisation, Organizational Climate, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. ÖRGÜT	7
1.1.1. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Örgüt Yapıları	12
1.1.1.1. Biçimsel Örgüt Yapıları	12
1.1.1.2. Biçimsel Olmayan (Informal) Örgüt Yapıları.....	14
1.1.2. Başlıca Örgütsel Yapı Türleri	16
1.1.2.1. Geleneksel Örgüt Yapı Modelleri	16
1.1.2.2. Modern ve Modern Sonrası Örgüt Yapıları	19
1.1.2.2.1. Matriks Örgüt	20
1.1.2.2.2. Yalın Örgüt	21
1.1.2.2.3. Şebeke Örgüt	23
1.1.2.2.4. Sanal Örgüt	25

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİNİN KURAMSAL ANALİZİ

2.1. ÖRGÜT İKLİMİ	28
2.1.1. Örgüt İklimi Tanımı ve Kavramı	28
2.1.2. Örgüt İklimi Türleri	31
2.1.3. Örgüt İklimi Boyutları	35
2.1.4. Örgüt İkliminin Özellikleri	42
2.1.5. Örgüt İklimi ile Bazı Kavramlar Arasındaki İlişki	43
2.1.5.1. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi	43
2.1.5.2. Kültür ve Örgüt Kültürü.....	50
2.1.5.2.1. Örgüt Kültürünün Elemanları	54
2.1.5.2.2. Örgüt Kültürünün Aktarılması	56

2.1.5.3. Örgüt İklimi ve Psikoloji.....	57
2.1.5.4. Örgüt İkliminin Örgütsel Davranış Açısından Önemi	57
2.1.5.5. Örgüt İklimi ve İşgören Motivasyonu.....	58
2.1.5.6. Örgüt İklimi ve Verimlilik	59
2.1.5.7. Örgüt İklimi ve İş Tatmini	60
2.1.5.7. Örgüt İklimi ve Performans	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEORİK TEMELLERİ

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	62
3.1.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	62
3.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	67
3.1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	68
3.1.3.1. Kişisel – Demografik Faktörler.....	69
3.1.3.2. Örgütsel – Görevsel Faktörler	72
3.1.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	76
3.1.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	77
3.1.4.1. Tutumsal Bağlılık.....	78
3.1.4.1.1. Kanter’in Yaklaşımı	80
3.1.4.1.2. Etzioni’nin Yaklaşımı	81
3.1.4.1.3. O’Reilly ve Chatman’ın Yaklaşımı.....	81
3.1.4.1.4. Penley ve Gould’un Yaklaşımı	82
3.1.4.1.5. Allen ve Meyer’in Yaklaşımı.....	83
3.1.4.2. Davranışsal Bağlılık	88
3.1.4.2.1. Becker’in Yaklaşımı	89
3.1.4.2.2. Salancik’in Yaklaşımı	90
3.1.4.3. Çoklu Bağlılık	90
3.1.5.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	92
3.1.5.1.Düşük Örgütsel Bağlılık.....	93
3.1.5.2.İlımlı Örgütsel Bağlılık	93
3.1.5.3.Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	94
3.1.6.Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa Etkileri.....	94

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ: ANKARA

OTONOMİ’ DE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

4.1.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	96
4.1.1.Örneklem Süreci	96
4.1.2.Ön Çalışma	96
4.1.3.Veri Toplama Yöntem ve Aracı.....	96
4.2.Verilerin Analizi ve değerlendirilmesi	97
4.2.1.Demografik Özellikler	97
4.2.2.Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi	103
4.2.3. Örgüt İklimi ve Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki	105
4.2.4.Örgüt İkliminin Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkileri.....	107
4.2.4.1. Örgüt İkliminin Duygusal Bağlılığa Etkisi	107
4.2.4.2.Örgüt İkliminin Normatif Bağlılığa Etkisi.....	109
4.2.4.3. Örgüt İkliminin Devam Bağlılığına Etkisi.....	110
4.2.5. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özellikleri Açısından İncelenmesi	112
SONUÇ.....	119
KAYNAKÇA	121
EKLER.....	133
EK 1. Anket formu	133
EK 2. Örgütsel bağlılık ölçeği izin yazısı	137
ÖZGEÇMİŞ	138

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Kent ve Otte'nin Örgüt İklim Tipleri.....	35
Tablo 2.Kümelendirilmiş Örgüt İklimi Boyutları.....	38
Tablo 3. Litwin ve Stringer'in Örgütsel İklim Ölçeği Tanımları	39
Tablo 4. Demografik Özellikler	98
Tablo 5. Örgüt İklimi Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi	103
Tablo 6. Örgüt İklimi Ölçeği için Faktör Analizi.....	104
Tablo 7. Tanımlayıcı İstatistikler.....	105
Tablo 8. Korelasyon Analizi (N= 259)	106
Tablo 9. Örgüt İkliminin Duygusal Bağlılığa Etkisinde Model Özeti.....	107
Tablo 10. Örgüt İkliminin Duygusal Bağlılığa Etkisinin Anova ^b Analizi	108
Tablo 11. Örgüt İklimi Boyutlarının Duygusal Bağlılığa	108
Tablo 12. Örgüt İkliminin Normatif Bağlılığa Etkisinin Model Özeti.....	109
Tablo 13. Örgüt İkliminin Normatif Bağlılığa Etkisinin Anova ^b Analizi.....	109
Tablo 14. Örgüt İklimi Boyutlarının Normatif Bağlılığa	110
Tablo 15. Örgüt İkliminin Devam Bağlılığına Etkisinin Model Özeti	110
Tablo 16. Örgüt İkliminin Devam Bağlılığına Etkisinin Anova ^b Analizi	111
Tablo 17. Örgüt İklimi Boyutlarının Devam Bağlılığına.....	111
Tablo 18. Demografik Özellikler ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi (N= 259).....	113
Tablo 19. Çalışanların Duygusal Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması	114
Tablo 20. Çalışanların Normatif Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması	114
Tablo 21. Deneyim-Duygusal Bağlılık İlişkisi	115
Tablo 22. Yönetici Olup Olmama-Örgütsel Bağlılık İlişkisi	116
Tablo 23. Hipotezler ve Sonuçları	116



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	78
Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	79
Şekil 3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	83
Şekil 4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	88
Şekil 5. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	91



GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Demografik Özellikler	99
Grafik 2. Bakmakla Yüklü Olunan Kişiler	100
Grafik 3. Hanedeki Gelir Sahibi Kişiler	100
Grafik 4. Çalışılan İşyerinin Eve Uzaklığı	101
Grafik 5. İşyerinde Yöneticilik Görevi Oranı	101
Grafik 6. Ek Gelir İmkânı	102
Grafik 7. İş Yeri Yapılan İşin Bağımsız Yapılabilirlik Oranı.....	102
Grafik 8. Bireyin Sahip Olduğu Çocuk Sayısı.....	103



GİRİŞ

Küreselleşme ve teknolojiadaki baş döndürücü gelişim hızı işletmelerde büyük bir değişime yol açmıştır. Bu değişime zamanında ayak uyduran ve kendisini yenileyerek geleneksel metotlardan vazgeçen, modern işletme yönetimi ve teknolojisini benimseyen yönetici ve liderler işletme devamlılığını sağlama, verimliliği ve performansı artırma adına önemli adımlar atmak zorunda kalmışlardır. Bununla birlikte geleneksel yöntemlerden vazgeçmeyen, teknolojisini yenilemeyen, çalışanın beklentilerini göz ardı eden işletmelerin küresel rekabet karşısında mücadele edememesi, çalışan motivasyonu, iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkta azalma sonucunda işletme devirleri ya da iflasları kaçınılmaz bir hal almıştır.

Günümüzün teknolojik gelişmeleri ışığında kendini yenileyen işletmeler, hiyerarşiye ve bürokrasiye dayalı yönetim anlayışından sıyrılarak işgörenlere daha fazla önem veren, işgören katılımını esas alan ve kendi kendini yöneten örgütlere dönüşmeye başlamıştır. Bu doğrultuda işletmeler örgüt amaçlarını belirleyerek ortaya konan hedeflere ulaşmak için çalışanların motivasyonunu artıracak, iş doyumunu yükseltecek, çalışanın gereksinimlerini ön plana çıkartacak yönetim politikalarını yerine getirmek zorundadırlar.

İşletmelerin adalet, ücret, terfi, eğitim, ödül, personel seçimi gibi birçok faktörü esas alarak oluşturdukları örgütsel iklim; işletme kültürünü, verimliliğini, çalışanın psikolojik yapısını, örgütsel davranışını, işgören motivasyonunu, iş tatminini ve performansını derinden etkileyen bir olgudur. Örgüt iklimi, örgütün yapısına, amaçlarına, faaliyet gösterdiği üretim alanına, örgüt elemanlarının sosyal ve kültürel seviyelerine, organizasyonun büyüklüğüne göre her işletmeye has farklılıklar içerir. Bu farklılıklar örgüt sürekliliğinin temini için her örgütün amaçları ve yapısına göre çalışanlarının örgütsel bağlarını artıracak örgüt kültürü ve örgüt iklimini oluşturma adına alternatif yollar sağlayacaktır. Yöneticiler, çalışanlarının sadece maddi gereksinimlerini karşılamaktan ziyade onların kimlikleri, kişilikleri, inançları, yaşam tarzları, sosyo-kültürel düzeylerini analiz etmekte ve örgüt hedefleri doğrultusunda bu faktörleri yönlendirme, çalışanın amaçları ile örgütün amaçlarının ortak noktada buluşmasını sağlama gayreti ile işgörenlerin mutlu bir şekilde çalışabilecekleri bir örgüt iklimi oluşturma çabasına girmektedirler.

Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin o iş yerinde çalışmaya devam edip etmemelerini sağlayan işgörenin kendi zihninde psikolojik ve duygusal algılardan oluşan karmaşık bir olgudur. Bu nedenle işgörenin örgüt ikliminden algıladığı etkiye göre örgüt ortamını ya çekilmez bulmakta ve ayrılık kararı alarak mutlu olacağı yeni örgüt arayışına girmekte ya örgütte çalışmaktan zevk aldığı için örgütün hedeflerini kendi hedefleri yaparak bağlılığını sürdürmekte ya da maliyet, ikamet, yaş, endişe, ekonomik kayıplar gibi birçok faktöre bağlı olarak örgütte kalma zorunluluğu hissetmektedirler.

Örgütlerin birinci derecedeki amacı önceden belirledikleri hedeflere ulaşmak ve işletmenin devamlılığını sağlamaktır. Bu hedeflerin tutturulabilmesi için yetenekli iş gücünün işletmede kalmalarını sağlayacak maddi ve manevi bir örgüt kültürü ve örgüt iklimi oluşturarak örgütsel bağlılığın pekiştirilmesine ihtiyaç vardır.

Küreselleşen iş dünyasında baş döndürücü gelişmeler ve ilerlemeler örgütleri de yadsınamayacak şekilde etkilemektedir. Bu gelişim ve ilerlemelerden organizasyon içerisindeki örgüt iklimi de son derece etkilenmektedir. Örgütlerin çalışanlarını eskiden olduğu gibi salt maddi imkanlar sağlayarak bağlılıklarını artırabilmeleri ya da özellikle kalifiye personeli bu yolla ellerinde tutmaya çalışma gayretleri artık yeterli gelmemektedir. Bu sebeple örgütler, yaşadığımız çağda çalışanlarını daha iyi anlama ve onları mutlu etme yollarını araştırmaktadırlar. Tüm bunların sonucunda da örgütler, çalışanların mutlu ve rahat çalışabileceği ve onlara hitap edip, onların iç dünyalarına uyum sağlayan bir örgüt iklimi oluşturma gayreti içerisindeyler.

Günümüzde çağdaş insan giderek iş hayatına daha çok kişilik katmak istemektedir. Artık çağdaş insan paradan daha çok özerklik, kişisel seçim ve özgürlüğü tercih etmektedir. Bu nedenlerle küresel rekabetin acımasız koşullarında işletmelerin, kalifiye elemanlarının örgütsel bağlarını artırmak için maddi imkanların yanı sıra çalışanların özerkliklerini, girişimciliklerini, örgütsel yönetime katılımlarını artırarak kendine has bir örgüt iklimi oluşturmaları, onları maddi ve manevi doyuma ulaşmalarını sağlamaları gerekmektedir.

Araştırmanın konusu ve amacı

“Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa Etkileri: Ankara Otonomi'de Yapılan Bir Araştırma” isimli bu çalışmada örgütsel amaçların ve değerlerin içselleştirilmesi adına

“Otonomi Ankara”da çalışan işgörenlerin örgüt iklimindeki tutum ve davranışlarının araştırılması amaçlanmıştır. Otonomi Ankara, Avrupa ve Ortadoğu’nun en büyük otomotiv ve ticaret merkezidir. Kasım 2016 tarihinde hizmete açılan bu ticaret merkezi, şehir merkezine yaklaşık 35 km mesafede, 600’ün üzerinde işyeri barındıran yaklaşık 400 dönüm arazi üzerine kurulu bir tesistir. Çalışan sayısı gün geçtikçe artan bu tesis ile ilgili şimdiye kadar hiçbir akademik araştırmanın yapılmamış olması bu çalışmaya orijinallik katmaktadır.

Bu araştırmanın öncelikli amacı; Ankara Otonomi’de çalışan personelin çalıştıkları örgüte ilişkin düşüncelerini, çalıştıkları yerdeki örgüt iklimini ve onların bunu algılayış biçimlerini ve bu doğrultuda da örgüt ikliminin örgütsel bağlılığa olan etkilerini tespit etmek şeklinde ifade edilebilir. Buna ek olarak bu araştırma, örgüt ikliminin çeşitli boyutları (iş yükü baskısı, içsel takdir, üstün desteği, bağdaşıklık, tarafsızlık gibi) ile işgörenlerin örgütsel bağlılık çeşitleri (devamlılık, duygusal ve normatif) arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaç edinilmiştir. Araştırmaya ilişkin olarak belirlenen alt amaçlar şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırmaya katılan kişilerin sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesi,
- Araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları yere ilişkin psikolojik algılarının belirlenmesi,
- Araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları yere olan bağlılık düzeylerinin ortaya konması ve bu bağlılık düzeyinin oluşumunda örgüt ikliminin etkisinin belirlenmesi.

Araştırmanın sınırlılıkları

- Bu çalışmanın sınırlılıkları, ulaşılabilen örneklem sayısı ve araştırma evreni olarak Ankara’da bulunan tek bir alan olan (otomotiv sektörü) Otonomi’de yapılmasıdır. Uygulama olarak tek bir alanın seçilmesinin nedeni söz konusu örgüt ikliminin örgütsel bağlılığı etkilediği farklı çalışmalarla ispat edilmiş olan “örgüt iklimi” ve “örgütsel bağlılık” kavramlarıdır. Farklı örgütlerin farklı iklimlere sahip olması çalışanların örgütsel bağlılıklarına önemli ölçüde etki ettiğinden bu çalışmada tek bir örgüt üzerinde araştırma yapmanın daha doğru sonuçlar vereceği düşünülmüştür.
- Literatür taraması sonucunda oluşturulan anket formunun sonuçları 23-27 Mart 2018 tarihleri arasında çalışma alanındaki işgörenlerle sınırlıdır.

- Anket verilerinin elde edilmesi amacıyla hazırlanan anket tekniğinin niteliği, anketle toplanan nicel verilerin geçerlilikleri ve güvenilirlikleri, çalışmaya katılan işgörenlerin araştırma konusuyla ilgili algıları ve sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalardaki genel sınırlılıklar bu çalışmanın diğer sınırlılıklarını oluşturmaktadır.
- Bu çalışma sonuçları baz alınarak Türkiye'nin tamamında veya daha geniş bir coğrafyada yapılacak genellemelerin doğruluk derecesi sınırlıdır. Araştırma, zaman ve maliyet açısından da sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın varsayımları

Bu çalışmaya katılan çalışanların anket sorularını okuyup anlayabildikleri ve tarafsız bir şekilde yanıtladıkları, katılımcıları oluşturan kişilerin ve verilerin elde edilmesi için geliştirilen ölçeklerin çalışma amacına uygun seçildikleri, bu çalışmanın sonuçlarının Otonomi örgütünün tamamını temsil ettiği varsayılmıştır. Çalışmada uygulanan anketlere verilen cevapların yalnızca bu çalışma amacı doğrultusunda kullanılacağı ve başkalarıyla paylaşılmayacağı katılımcılara bildirildiğinden anket sorularının rahat, gerçekçi ve objektif olarak yanıtladığı varsayılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda hipotezler şu şekilde belirlenmiştir.

- H1: Örgüt iklimi boyutları (H1a: Üst Desteği, H1b: Baskı, H1c: Bağdaşıklık, H1d: Tarafsızlık), örgütsel bağlılığın bir boyutu olan duygusal bağlılık üzerinde etkilidir.
- H2: Örgüt iklimi boyutları (H2a: Üst Desteği, H2b: Baskı, H2c: Bağdaşıklık, H2d: Tarafsızlık), örgütsel bağlılığın bir boyutu olan normatif bağlılık üzerinde etkilidir.
- H3: Örgüt iklimi boyutları (H3a: Üst Desteği, H3b: Baskı, H3c: Bağdaşıklık, H3d: Tarafsızlık), örgütsel bağlılığın bir boyutu devam bağlılığı üzerinde etkilidir.
- H4: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri (H4a: Duygusal Bağlılık, H4b: Normatif Bağlılık, H4c: Devam Bağlılığı) cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

- H5: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri (H5a: Duygusal Bağlılık, H5b: Normatif Bağlılık, H5c: Devam Bağlılığı) yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.
- H6: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri (H6a: Duygusal Bağlılık, H6b: Normatif Bağlılık, H6c: Devam Bağlılığı) medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- H7: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri (H7a: Duygusal Bağlılık, H7b: Normatif Bağlılık, H7c: Devam Bağlılığı) deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.
- H8: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri (H8a: Duygusal Bağlılık, H8b: Normatif Bağlılık, H8c: Devam Bağlılığı) bakmakla yükümlü oldukları kişi olup olmaması bakımından farklılık göstermektedir.
- H9: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri (H9a: Duygusal Bağlılık, H9b: Normatif Bağlılık, H9c: Devam Bağlılığı) öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.
- H10: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri (H10a: Duygusal Bağlılık, H10b: Normatif Bağlılık, H10c: Devam Bağlılığı) yönetici olup olmamalarına göre farklılık göstermektedir.

Araştırmanın metodolojisi

Araştırmanın ana kütesini Avrupa ve Ortadoğu'nun en büyük otomotiv ve ticaret merkezi olan Ankara'da bulunan Otonomi'de çalışan personel oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem kullanılarak 300 kişiye anket formu dağıtılmış ve bunlardan hatalı ve yetersiz doldurulanlar çıkartıldıktan sonra 259 adeti değerlendirme tabii tutulmuştur. Katılımcılara uygulanan ankette demografik (kişilik) özellikler, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılıklarını ölçen sorulara yer verilmiş, elde edilen verilere SPSS 10.0 istatistik analiz programı vasıtasıyla katılımcıların demografik özelliklerine göre gruplandırılması için frekans analizi uygulanmış, daha sonra bu grupların örgüt iklimi ile ilgili ifadeleri faktör analizine tabii tutularak alt boyutları belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığı belirlemek için de faktör analizi uygulanmadan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı şeklindeki 3 boyutlu sınıflandırma ile analizler yapılmıştır. En son aşamada ise bağımsız değişkenler olarak

ele alınan örgüt iklimi boyutlarının bağımlı değişkenler olarak ele alınan örgütsel bağlılık alt boyutlarına etkileri incelenmiştir.

Tanımlar

Örgüt iklimi: Çalışanların iş ortamlarıyla ilgili algıları (Schneider ve Snyder, 1975, s.318), çok boyutlu insan davranışlarının incelenmesi, bu davranışların kişisel, örgütsel ve çevresel niteliklere göre şekillenmesidir (Öge, 1996, s.132).

Örgütsel bağlılık: Çalışanların örgüte yönelik ilgi duyma, sadakat gösterme ve örgüt değerlerine güçlü inanç gibi hissettikleri psikolojik bağlılığı (Çekmecelioğlu, 2006, s.155), örgütün menfaat ve amaçlarına varabilmeleri için meydana gelen benimsenmiş normatif baskıların bütünüdür (Wiener, 1982, s. 421).

Bu çalışma benimsenen metodoloji doğrutusunda hedeflenen amacın elde edilebilmesi için dört bölüm halinde tasarlanmıştır. Birinci bölümde örgüt ve örgütsel yapıların özellikleri; ikinci bölümde örgüt iklimi ve örgüt ikliminin türleri, boyutları, özellikleri açıklandıktan sonra örgüt ikliminin örgüt kültürü, psikoloji, örgütsel davranış, işgören motivasyonu, verimlilik, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkisi; üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık ve türleri, örgütsel bağlılık üzerine geliştirilen kuramlar, örgütsel iklimin örgüt bağlılığı üzerine etkisi literatüre göre belirlenmiştir. Bu çalışmanın uygulama kısmı ise dördüncü bölümde ele alınmıştır. Bu bölümde çalışma metodoloji doğrutusunda örneklem grubuna uygulanan anket formlarından elde edilen verilerin istatistiksel analizleri ve değerlendirmelerine yer verilmiştir. Çalışmanın son aşamasında ise literatür bilgileri ve yapılan araştırma sonuçları değerlendirilerek sonuç kısmı oluşturulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. ÖRGÜT

İster kamu kesimi isterse de özel kesim olsun, içerisinde insan olan her yapı kaçınılmaz olarak bir örgüt yapısını, bir başka ifadeyle bir örgüte ya da örgütlenmeye ihtiyaç duyar. Değişik büyüklüklerde ve değişik adlarda ortaya çıkan örgüt kesin bir tarih verilememekle beraber, geçmiş insanlık tarihi kadar eskilere dayanan bir varlık olarak karşımıza çıkar.

Gün geçtikçe değişen ve artan rekabet koşullarıyla birlikte, işletmeler de birçok açıdan farklı önlemler almaya yönelmektedirler. Bu önlemler arasında yer alan, ekonomik anlamda yapılan birçok araştırma işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında yardımcı olmaktadır. Her işletmenin kar elde etmek isteğiyle var olduğu gerçeğiyle gelişen teknolojik yenilikler ve işletmeyi etkileyen iç-dış faktörlerin de katılımı, sonuç odaklı bir yapı olarak göz önünde bulundurulmaktadır. Bu sebeple her iş sahası, gerek işin doğası gerekse yapılabirliği dikkate alındığında güçlü bir organizasyonel yapılanmaya ihtiyaç duymaktadır. Organizasyonel yapı içerisinde belli bir iş hareketi elde etmek için iş planlarında tutarlılık gerekliliği inkâr edilemez. Buradan hareketle, daha önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için organize olmanın son derece önemli bir role sahip olduğu göz ardı edilmemesi gereken bir gerçekliktir (Saldamlı, 2009, s.5).

Organizasyon sözcüğü iki ayrı anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan biri önceden planlanmış ilişkiler grubu anlamına gelen (örgüt); diğeri ise bu yapının oluşturulma (örgütlenme) sürecidir (Şimşek, 2004, s.11). Bunların ışığında örgütlenme bireylerin beraber iş görme ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan bir yapı meydana getirmektir. Örgüt ise aynı hedefi ya da işi başarabilmek amacıyla bir araya gelen birey ya da kurumlardan oluşan organizasyon şeklinde tanımlanabilir.

Örgüt, bir hiyerarşi içinde daha önceden saptanmış gayelere ulaşmayı sağlayan faaliyetleri yerine getirmek için koordine olmuş ve üyeleri arasında iş bölümü, uzmanlaşma, iletişim ve etkileşim bulunan bireylerin oluşturduğu yapıdır (Bayat, 2008, s. 18).

Yönetim bilimi dalında önemli araştırmalar yapmış olan Luther Gulick'in örgüt ve örgütlenme konusundaki ifadesi şu şekildedir. Gulick; belli bir amaca ulaşabilmek için iş bölümü ayarlamayı, belirtmeyi, biçimsel yetki düzeneğini oluşturmayı örgütlenme olarak ifade etmiştir. Gulick'e göre belirlenmiş olan bir amaca ulaşmak için iş bölümünü ayarlayarak biçimsel yetki düzeneğinin oluşturan birimlere örgüt denilmektedir.

Örgüt kavramı aynı hedefi gerçekleştirmek için birlik oluşturmuş kurum veya kişiler olarak kabul edildiği zaman, ortak bir çalışma alanının ve bu çalışma alanındaki sosyal birtakım etkenin varlığını da kabul etmek kaçınılmaz bir gerçektir. Bu sosyal varlıkların aynı amaç için mücadele ediyor olmaları ve bu amaçları doğrultusunda eyleme geçmeleri sonucunda ortaya çıkan sinerji, örgüt kavramını oluşturan en önemli ortak nokta olarak dikkat çekmektedir (Saldamlı, 2009, s.5-6). Örgüt sözcüğü; birçok bilim dalının ilgi alanına girmiş kapsamlı bir kavramdır. Bu zamana kadar sosyoloji, antropoloji, psikoloji, siyaset bilimi, sibernetik gibi farklı bilim dallarının her birine göre değişik anlamlar kazanmış ve farklı tanımlar yapılmış bir mefhumdur (Genç ve Karcıoğlu, 2000, s.13). Hayatımızın önemli ve vazgeçilmez bir unsuru olan örgütler hem toplumsal hem de bireysel açıdan önemli bir role sahiptir (Özkalp, 2000, s.471).

Yunanca'da organon (organ) kavramından türemiş olan örgüt kavramı kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başka kişilerle bir araya gelip grup halinde bilgi, yetenek ve gayretlerini birleştirmeleri yoluyla gerçekleştirmelerini olanaklı hale getiren bir iş bölümü eş güdüm sistemi düzen ve yapı şeklinde ifade edilebilir (Şimşek, 2002, s.30). Örgüt; iş ve görev bölümü sonucu; bir müeyyide gücü ve sorumluluk düzeni içinde ortak ve açık bir amacın uygulanabilmesi için bireylerin etkinliklerinin kolektif biçimde koordinasyonu olarak da ifade edilebilir (Schein, 1997, s.11'den akt., Terzi, 2000, s.1).

Örgüt, iş paylaşımı yapılması, görevlerin netleştirilmesi, yetkiler ve sorumlulukların derecelendirilmesi yolu ile, aleni olarak belirlenmiş, aynı hedefler uğruna belli sayıdaki kişilerin yaptıkları işlerin rasyonel bir şekilde koordine edilmesi anlamına gelmektedir (Schein, 1976, s.10).

Kavramsal olarak örgüt bireylerin aynı hedef ve çıkarlara ulaşmak için birlik olarak anlaşmalarını açıklamaktadır (Malinowski, 1990, s.41).

Bazen bir işin yerine getirilmesi bireyin kapasite ve gücünü aşabilir. Böyle zamanlarda bireyler başkalarının yardımına ihtiyaç duyabilir. Bireylerin tek başına gerçekleştiremeyeceği bir görev örgütün ortak çalışmalarıyla gerçekleştirebilir. İnsanlar eski zamanlardan bu yana güç, yetenek, katlanma veya vakit sınırlarının yetersizliği sebebiyle ihtiyaçlarını karşılamak için başka bireylerin yardımına gerek duyduklarını hissetmişlerdir. Bu durum bireyleri tek başına yapamayacakları işleri örgüt yardımı ile yapmaya yönlendirmiştir. Buradan yola çıkarak insanlar çabalarını bir araya getirirlerse, yapmak istediklerinden daha fazlasını çok daha rahat bir şekilde yapabileceklerinin bilincine varmışlardır. Bu da örgütlerin var oluşlarına vesile olmuştur (Dinçer ve Fidan, 1996, s.376).

Örgüt, iş ve görev bölümü yapılarak bir otorite ve hiyerarşik düzen içerisinde ortak ve açık bir amaç ya da maksadın gerçekleştirebilmesi için iki ya da daha fazla kişinin faaliyetlerinin ussal koordinasyonudur. Örgüt terimini farklı tanımlamalarla ortaya koyduktan sonra bazı düşünürlerin örgüt kavramı hakkındaki ifadelerine değinmekte yarar vardır. Bernard'a göre örgüt; iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak eşgüdümlemiş eylemleri ya da güçlerinden oluşan sistemlerdir.

Fayol'a göre örgütlenme maddi ve şahsi unsurları işletmeye tahsis etme faaliyetleridir. Mooly Riele'ye göre düzen ve usul sağlamak anlamına gelmektedir. Bu ifadeler aracılığıyla örgütlenme maddi sermaye ve bireysel üretim imkanlarını etkili ve verimli bir şekilde gruplandırma ve yerleştirme faaliyetlerinden meydana gelen bir eylemdir (Akat, 1998, s. 71'den akt., Hasanoğlu, 2004, s.45).

Etzioni örgütleri, birtakım amaçlara erişmek için var olmuş toplumlar, birimler olarak ifade eder. Marc ve Simon ise örgüt kavramını; örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerden meydana gelen kolektif bir yapı olarak değerlendirir.

Parsons'a göre örgüt; bireylerin belirli amaçlar elde etmek için bir araya geldikleri sistemdir. Örgüt öyle bir sistemdir ki amaçlarına ulaşmak için birtakım çıktılar üretir. Elde edilen bu çıktılar da başka sistemler tarafından kullanılır. Başka bir ifade ile bir örgütün çıktıları başka sistemlerin girdisi olabilmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2000, s.14).

Örgütleri 'bir gruplaşma biçimi' olarak ifade eden Gurwitch ise; diğer gruplardan ayıran bazı özelliklere sahip olduğunun üzerinde durmuştur. Gurwitch'e

göre örgütler önceden belirlenmiş ve saptanmış kolektif davranış örüntüleridir. Belli bir şemaya göre düzenlenmiş, belli esaslar üzerinde düşünülmüş, tasarlanmış ve merkezi bir şekle uyum sağlamış formlardır. Örgüt standardize olmuş, kalıplaşmış, rutin haline gelmiş kuralların ve davranışların tümüdür (Çelebi, 1983, s.34).

Yukarıda yapılan tanımlar ışığında örgütlerin ortaya çıkış nedenlerini ve bireylere sağladıkları faydaları şöyle sıralayabiliriz (Bakan vd., 2004, s.10);

- Sosyal gereksinimin tatmini
- Ait olma ve tanınma duygusu
- Başkaları tarafından benimsenen davranışlarla ilgili bilgi
- Anlayışlı dostlar
- Amaçları gerçekleştirmede yardım
- Etkileyebilme ve yaratıcılıkla ilgili olanaklar
- Kültürel değerlerin korunması ve yaşatılması
- İletişim ve bilgi

Doktrinde genel kabul görmüş örgüt terimini açıklamaya yönelik tanımlara baktığımızda, bu terimin dinamik ve statik olarak iki anlamda kullanıldığını söyleyebiliriz. Birinci anlamı bir süreci (örgütlenme), ikinci anlamı ise bir sürecin sonucunu anlatır (Yeniçeri, 1993, s.72). Başka bir ifadeyle, ilki bir çatı, temel, daha önce planı yapılmış münasebetler toplamı anlamında kullanılan örgüt ifadesidir. Diğer anlamıyla ise, bu ana çatının meydana gelme süreci ile bir kısım çalışma ve teşkilatlanmayı ifade etmektedir. Bunun yanında örgüt terimine bu ikisinden farklı bir anlamın verildiği de görülmektedir. Burada ise örgüt sosyal bir sisteme verilen isimdir (Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2004, s.319). Bahsedilen ilk anlamıyla örgüt; bir işletmenin yapısı, iskeleti olup bir işletmede bu yapının oluşturulma sürecidir (Nakip, 2002, s.141). Örgüt işletmenin amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır (Eren, 2001,

s.187). Bu bağlamda örgüt, görevleri grubun üyeleri arasında dağıtan, üyeler arasındaki ilişkileri belirleyen ve ortak amaçlar doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetlerini bütünleştiren bir yapı ve süreçtir (Efil, 1999, s.242). Örgüt yapısı amaca ulaşmak için bir araçtır. Dolayısıyla yönetici diğer yönetim araçlarını nasıl kullanıyorsa, bu koordinasyon sağlayıcı aracı da kullanacaktır (Şimşek, 2002, s.30). Yalnız bu aracın önemli bir özelliği insan unsuru ile ilgili olmasıdır. Bunun sonucu olarak sadece aracın yapısı üzerinde durma bu aracı başarılı bir şekilde kullanmak için yeterli değildir. Bu aracı faaliyetleri koordine edilecek kişilerin özelliklerine, yapılacak işin niteliğine, ortam ve çevre şartlarına göre ayarlamak gerekecektir. İyi bir örgüt yapısı gerekli fakat başarı ve amaca ulaşmak için yeterli değildir (Koçel, 2003, s.27). Bununla birlikte örgüt yapısı yöneticinin amaçlara ulaşmak için kullanabileceği bir araç olmanın yanında aynı zamanda içinde faaliyette bulunup kendisinden etkilenebildiği bir ortam oluşturur. Yöneticinin bu yapıyı iyi tanması büyük önem taşır. Aksi halde yönetici tarafından anlaşılamayan bir yapı yöneticiye hizmet eden bir araç olmak yerine, onun etkinliğini azaltıcı bir unsur haline dönüşebilir (Şimşek, 2002, s.30).

Örgüt yapısıyla ilgili olarak açıklanması gereken bir diğer kavram ise örgütsel davranıştır. Örgütsel davranış kavramı örgüt kavramı içinde insan davranışını anlamaya ve açıklamaya çalışan akademik bir disiplindir (Koçel, 2003, s.28). Örgüte dâhil olan birey tutumlarını kestirebilmek neredeyse imkânsızdır. Zira bu tutum ve davranışlar bir takım derin ihtiyaçlardan ve farklı yargılar ve değerlerden kaynaklanmaktadır. Ancak yönetim, davranış bilimleri ve başka dengelerin etkisiyle birey davranışlarını anlama ve önceden kestirebilme ihtimali giderek artmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996, s.381).

İnsanları örgütlenmeye yönelten iki temel güç vardır. Bunlardan birincisi amaç birliği diğeri ise en az emek kanunu şeklinde ifade edilir. Belirli bir amacı gerçekleştirmede ortak çıkarı bulunan insanlar genellikle o amaç etrafında birleşme eğilimindedirler. Bu durum ilk çağlardan günümüze kadar hep böyle olagelmıştır. Söz konusu amaç var oldukça birleşme de süreklilik arz eder. Örneğin; ev sahibi olma konusunda bireysel olarak birtakım güçlüklerle karşılaşan insanlar bir araya gelerek bir yapı kooperatifi oluşturmak suretiyle daha kolayca ev sahibi olabilmek amacıyla harekete geçebilirler. İnsanları örgütlenmeye bir başka ifadeyle çabalarını belirli bir amaç için birleştirmeye yönelten nedenlerin ikincisi olan en az emek kanunu, minimum çaba ile ortak amaca ulaşmak üzere uyumlu ilişkiler kurma isteğini yansıtır. Bu istek,

insanlardaki ekonomik düşünme eğiliminin doğal bir sonucudur. Her rasyonel insan minimum çaba ile maksimum fayda sağlamak eğilimindedir (Şimşek ve Çelik, 2012, s.198).

Örgütsel yapı ile ilgili yapılan çalışmalar daha çok örgütün biçimsel yapıları iken; örgütsel davranışı konu edinen çalışmalar örgütlerin biçimsel olmayan yönleri ile örgütlerin işleyişleri ile ilgilidir (Koçel, 2003, s.28).

Kaçınılamaz ve geri dönülemez bir şekilde örgüt varlığı ve bu varlığa duyulan ihtiyaç günümüzde büyük bir gereksinme halini almış, insan hayatının bir parçası olmuştur. Buna rağmen gereksiz büyük ve hantal örgüt yapılarını kırtasiyecilik, maliyet artışı, yabancılaşma, hiyerarşi nedeniyle verimlilik ve etkinlik üzerindeki olumsuz etkilerinin de göz ardı edilmemesinde yarar vardır. Hangi örgütlerin personel sayısı, idari bölüm sayısı, kullandığı kaynakların büyüklüğüne ilişkin kesin bir ölçüt geliştirilmesi bir hayli güç olmakla birlikte, bunların optimal bir büyüklüğe sahip olması gerekliliği de açıktır.

1.1.1. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Örgüt Yapıları

Örgütler, biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan (informal) örgüt yapıları olmak üzere iki yapıdan oluşmaktadır.

1.1.1.1. Biçimsel Örgüt Yapıları

Biçimsel örgüt, örgütü kuran tarafından daha önceden düzenlenen, planlanan ve kararlaştırılan bir yapıdır. Tespit edilmiş kurallarıyla planlayıcısının sosyal, psikolojik ve idari düşüncelerinin yansıtan bir nevi ferman niteliğini taşımaktadır (Tannenbaum, 1966, s.1).

Organize etme süreci sonunda ortaya çıkan yapı, biçimsel (formal, resmi) organizasyon yapısıdır. Biçimsel örgüt yapısı önceden bilinçli bir şekilde belirlenmiş amaçlar ışığında ortaya çıkan ilişkiler topluluğu anlamına gelmektedir (Balçık, 2004, s.18). Bu yapı çoğunlukla bir örgüt yapısı olarak karşımıza çıkar. Buna ilave olarak bu yapıyı meydana getiren unsurlar arasında prosedürler, görevler, yetkiler, talimatlar, süreçler de yer almaktadır. Bundan dolayı biçimsel örgüt yapısı daha önceden bilinçli bir şekilde belirlenen, olması istenilen bir yapıyı ifade etmektedir (Yücel ve Erkut, 2003, s.49-59).

Bunların dışında örgüt içinde oluşturulan biçimsel yapı örgüt şeması oluşturularak daha net ve belirgin bir şekilde gözlenebilir. Oluşturulan bu örgüt şeması örgütün formal yapısı ile ilgili bilgi sahibi olunması bakımından oldukça önem teşkil etmektedir. Örgüt şemaları örgüt içinde işlerin nasıl gruplandığını göstermekle kalmaz, aynı zamanda hiyerarşik bir düzen de meydana getirmektedir. Bu anlamda örgütte kimin kime karşı sorumlu olduğu kimin kimden emir alacağını net olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sayede işgörenler mevki ve unvanların örgüt içindeki yerlerini açık bir şekilde görme fırsatına kavuşmuş olmaktadır. Bunların yanı sıra, biçimsel yapı ile oluşturulmuş bu hiyerarşik yapı, örgüt içindeki formal iletişim kanallarını da ortaya koyacaktır. Buna göre örgüt içinde üst ve ast arasındaki emir alma ve rapor sunma eylemleri biçimsel yapıda önceden belirlenmiş olan düzene göre yürütülmektedir.

İşgörenin görev veya yetkilerini belirleyen emirler, yönerge, ilke, kural ve yöntemler de biçimsel yapıyı ortaya koyacaktır (Dinçer ve Fidan,1996, s.248). Buna ek olarak iş tanımları gibi örgüt şemasında gözlemlenemeyen öğeler el kitapçıkları ile işgörenlerin bilgisine sunulur.

Biçimsel (formal) örgüt yapısı resmi bir yapı içerir. İşletmenin örgüt yapısı işletmenin hedefine ulaşabilmek için işletmeyi meydana getiren unsurlar arasındaki ilişkiden meydana gelir. Bu elemanlar;

Öz eleman; işgören örgütün öz elemanıdır. İşgören örgütün çeşitli kademelerinde yönetici ve yönetilen olarak görev yapar. Örneğin; genel müdür, şef, memur, işçi, şoför, sekreter gibi. Örgütün öz elemanını oluşturan işgörenler örgütün hedeflerine ulaşmak için aralarında uyumlu bir düzene (hiyerarşik yapı) göre işbirliği içerisinde bulunurlar. Örgütler hedeflerine ulaşmak için insan gücü, teknoloji, maddi kaynaklar gibi unsurları kullanırlar. İşgörenler arasındaki ilişkiler farklı örgüt kademelerinde hiyerarşik yapı içerisinde düzenlenerek yönetilir.

İşleyiş elemanları; örgütte insan faktörü dışındaki kaynaklardan meydana gelir. Bunlar para, malzeme, donanım ve teknolojik unsurlardır. Örgütler hedeflerine ulaşmak için öz elemanlarla beraber işleyiş elemanlarına da gereksinim duyarlar. Örgüt öz elemanlar ve işleyiş elemanlarından oluşur. Örgütün başarılı olabilmesi için örgütü oluşturan elemanlar birbirlerini tamamlayarak ve yüksek performansla çalışarak örgüt değerini meydana getirirler. Örgüt değeri veya örgütün marka değeri örgütü oluşturan

elemanların bir araya gelerek ortaya çıkardıkları çalışmanın ürünüdür (Tekin, 2011, s.213-214).

1.1.1.2. Biçimsel Olmayan (Informal) Örgüt Yapıları

1920'li yıllara kadar etkin olarak uygulanan ve yönetimin olmazsa olmaz koşulları olarak sunulan mekanik ve formal (resmi) ilkeler 1920'li yıllarda yapılan Hawthorne Araştırmaları ile tartışılır hale gelmiştir. Bu araştırmalarda arkadaş gruplarına ve plansız etkileşime dayalı gayri resmi örgütlenmenin, yönetimin tasarladığı resmi örgütlenmenin yanı sıra var olabileceği ortaya çıkmıştır. İş faaliyetlerinin, resmi örgüt tasarımı kadar insan doğasından da etkilendiği ve örgüt teorisyenlerinin örgütlenmenin insani yönüyle ilgilenmeleri gerektiği de açıkça ortaya konulmuştur.

Buna göre, biçimsel olmayan örgüt yapısı; biçimsel örgüt yapısındaki kademe ve mevkilerin çalışanlarca doldurulması neticesinde oluşan ve herhangi bir ön planlama ve bilinçli bir düzenleme eseri olmayan, ancak bireyler arası ilişkiler sonucu ortaya çıkan bir yapı olarak ifade edilebilir (Şimşek, 2002, s.138).

Biçimsel olmayan yapılar bireylerin birbirleriyle, işle ilgili veya iş dışı çeşitli özelliklerinden, benzerliklerinden ve ortak değerlerinden kaynaklanan bir yapıdan oluşur (Dinçer ve Fidan, 1996, s.248). Başka bir ifadeyle biçimsel olmayan (gayri resmi, informal) örgüt yapısı kendiliğinden tabii olarak, bilinçli bir dizayn sonucu olmadan çalışanların bir araya gelmesiyle spontane (planlanmamış bir şekilde) ortaya çıkan ilişkilerin ifade ettiği yapıdır. Örgüt mensuplarının birbirleri ile iş-içi ve iş-dışı ilişkileri nedeniyle, aralarında bazen biçimsel örgütün öngörmediği ilişkiler gelişir. İşte bu tür önceden planlanmayan, öngörülme, personelin birbiri ile ilişki kurması sonucu oluşan ilişkiler topluluğu biçimsel olmayan örgüt yapısını oluşturur. Amaçlar, inançlar, fikirler, hisler, davranışlar, ihtiyaçlar, kültür gibi etkenler bu yapının altında yer alır (Yücel ve Erkut, 2003, s.49-59). Bir yöneticinin biçimsel olmayan yapıyı görmemezlikten gelmesi mümkün değildir. Biçimsel yapının etkinliğini biçimsel olmayan yapı önemli ölçüde etkiler (Koçel, 2003, s.171).

Bireyler açısından biçimsel olmayan örgütlere katılmanın en önemli nedeni, sosyal ihtiyaçların tatmini ile ilgilidir. Çalışanlar biçimsel örgütün içinde bulamadığı ilişki biçimi ve saygınlığı biçimsel olmayan örgütleri oluşturarak bulmaya çalışırlar. Söz

konusu yapılarda, çalışanlar bireysel ihtiyaçlarını karşılama çabasıdır. Genellikle bu nevi yapılarda bireyler için sosyal ihtiyaçların tatmini ve kendini gerçekleştirme ön plandadır. Biçimsel olmayan yapıların en önemli özelliklerinden birisi bu yapıda oluşan ilişkilere, doğal gruplara veya grup dinamiklerine ilişkin oluşumların biçimsel yapıda olduğu gibi çok rahatlıkla kağıt üzerine dökülememesidir. Ancak biçimsel olmayan örgüt işlerin yürütülmesinde biçimsel örgüt kadar gereklidir.

Bireyler arası karşılıklı ilişkilerde vazgeçilmez özellikteki biçimsel olmayan örgüt varlığı, kurumlar açısından üç faydasından söz edilebilir. Bunlardan ilki, biçimsel olmayan örgüt, örgüte dâhil olan bireyler yönüyle bir doyum ve dayanışma ögesidir. Zira bütün insanlar bireysel yaşayacak yapıda yaratılmadıkları için başka insanların varlığına gereksinim duyarlar. İkincisi de biçimsel olmayan örgüt, kurumda bulunan bireylere dayanak noktası olur. Zira bu örgüt şekli, bireylerin problemlerini çözebilmelerine, kurumdaki gayri resmi prensipleri fark etmelerine, başarıya engel olan faktörlerden kolayca kurtulma ve işbirliği yapmalarına neden olur. Buna ilave olarak da, biçimsel olmayan örgüt, kapsamı içine giren bireyler açısından iletişime fayda sağlamaktadır. Biçimsel olmayan iletişim kanalları haber taşımanın yanında tecrübeleri paylaşma, dayanışmayı sağlama, yeniliklerden haberdar olup yayma, yeni düşünce ve kuramlara destek elde etme, fikir alışverişini sağlama gibi amaçlarla da çokça tercih edilmektedir (Solmaz, 2006, s.566).

Biçimsel olmayan tarafı da katılarak örgütü, birey ve makineler arasındaki iradesi bir aygıttan ziyade bireyler arasındaki alakayı da içine alan toplumsal bir yapı olarak görmek gerekir. Bu toplumsal yapıya kişiler arası ilişkilerden doğan inanç, hedef, his, tutum, düşünce, öfke, sevgi ve gereksinimler çok kompleks bir vasıf kazandırmaktadır (Mucuk, 2001, s.159). Şayet biçimsel örgütçe sezilip planlanan irtibatlar ile biçimsel olmayan örgüt içinde kendi kendine ortaya çıkan irtibatlar tutarsızlık ya da çatışma bulunmuyorsa biçimsel yapı planlanmış şekliyle ilerleyebilir. Fakat bu yapıların irtibatları arasında tezatlık varsa, biçimsel olmayan irtibatlar, biçimsel olanların çalışma ve etkinliğini negatif olarak etkileyebilmektedir (Şimşek, 2002, s.138).

Biçimsel olmayan örgüt yapısı bireylerin sosyal bir güdüyle hareket etmesi sonrası diğer bireylerle birlikte olma isteğiyle meydana gelir. Biçimsel olmayan örgüt yapılarında; kişisel çıkarlar, meslek, yer ve sosyal faaliyetler etkili olur.

Kişisel çıkarlar; bireylerin bir araya gelerek örgüt oluşturmalarına olanak sağlar. Örgütte ortak menfaatleri olan bireylerin birlikte eyleme geçmesi. Örneğin; iflas etmiş bir işletmeden alacaklı konumda olan bireylerin bu alacaklarını tahsil etmek için bir organizasyonla örgüt kurarlar.

Meslek; aynı meslek grubuna mensup bireylerin hak ve menfaatlerini korumak için bir örgüt kurabilirler. Örneğin; ziraatçılar birliği gibi.

Yer; aynı yerde ya da aynı yörede yaşamlarını devam ettiren bireylerin bir araya gelerek sosyal faaliyet, daha iyi yaşam, sosyal çevre gibi amaçlarla örgüt kurma eğilimindedirler. Örneğin; A ilçesi ekolojik tarım ve turizm derneği gibi.

Sosyal faaliyetler; insanlar sosyal amaçla organizasyonlar düzenlemek, birlikte stres atma, kaynaşma ve birlikte olma amacıyla örgüt kurarlar. Örneğin; kiraz festivali, konserler gibi (Tekin, 2011, s.214-215).

1.1.2. Başlıca Örgütsel Yapı Türleri

Örgüt yapıları tarihsel gelişim süreci içinde üç aşamalı olarak incelenebilir. Buna göre ilk aşama geleneksel örgüt yapı modelleri olarak adlandıracağımız mekanik ve organik örgüt yapıları. İkinci aşamada modern örgütsel yapı modeli olarak ifade edebileceğimiz matriks örgüt yapısı ve son aşama olarak post modern ya da modern sonrası örgüt yapıları olarak da adlandırabileceğimiz günümüz örgüt yapılarıdır.

1.1.2.1. Geleneksel Örgüt Yapı Modelleri

Geleneksel örgütler mekanik ve organik örgüt yapıları şeklinde ikiye ayrılır. Mekanik ve organik örgüt yapıları ayrımı, Burns ve Stalker'in örgüt-çevre konusunda yapmış oldukları önemli araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Söz konusu araştırmalarında Burns ve Stalker işletme örgüt yapısı ve yönetim uygulamalarının dış çevre koşulları tarafından nasıl etkilendiğini bulmaya çalışmışlardır. Buna göre, eğer örgüt yapısı ile örgütlerde kullanılan süreçler çevre koşullarına bağlı olan bir bağımlı değişken olarak ele alınırsa, "en iyi" sayılacak bir örgüt yapısına ulaşmak için izlenecek bir seri ilke yoktur. Çevre koşullarının özelliklerine göre uygun olan örgüt yapısı değişecektir (Koçel, 2003, s. 294). Mekanik örgüt yapısı, çevre koşullarının durgun ve dengeli, değişim hızının çok az olduğu durumlarda en uygun yapı olup aşağıdaki özellikler etrafında açıklanabilir (Özalp, 2001, s.174);

• Ayrıntılı ve dar görev tanımları yapılmış olup herkesin ne yapması gerektiği önceden belirlenmiştir.

• Üstler ve astlar arasında dikey bir etkileşim vardır. Üst ve ast arasında dikey ilişki söz konusudur.

• Genel bilgi, tecrübe ve yeteneklerden ziyade özel bilgiye önem verilmektedir.

• Otorite ve emir komuta ilişkileri açık ve seçik olarak belirlenmiştir.

•Çeşitli faaliyetler ve çalışma davranışları üstler tarafından yönlendirilmektedir.

• İşletmeye bağlılık ve üstlerin emirlerine uyma işletmede çalışmak için temel koşuldur.

• Denetim, yetki ve haberleşmede hiyerarşik bir yapı vardır.

• Yönetim alanı dardır ve yakından denetim söz konusudur.

• Yetki ve sorumluluklar açık bir şekilde belirlenmiş ve her fonksiyonel alanda hangi teknik metotların kullanılacağı belirlenmiştir.

• İşletmenin karşı karşıya olduğu problem ve işler belirli uzmanlık alanlarına bölünmüştür.

• Emir komuta ve kurmay personel arasındaki farklılık açık seçik olarak belirlenmiştir.

Organik yapı ise çevre koşullarının sürekli ve hızlı olarak değiştiği durumlarda en uygun örgüt yapısı olarak belirtilmektedir (Erdoğan, 1994, s.40) ve aşağıda belirtilen özellikler çerçevesinde açıklanabilir (Özalp, 2001, s.175);

• Özel bilgi ve tecrübeler işletmenin genel amacına yöneliktir.

• Dikey haberleşmeden çok yatay haberleşmeye önem verilir.

• Kararların çoğu alt kademelerde verilir.

• Örgüt genel olarak çevre faktörlerine açıktır.

• Haberleşme emir-komuta ve zorlamadan çok danışmalı bir biçimde yer alır.

- Ayrıntılı ve dar görev tanımları yerine iş genişletmesine dayanır sistem esastır.

- Denetim, yetki ve haberleşmenin bir şebeke ağı şeklinde organize edilmesi söz konusudur.

- Organik yapı mekanik yapının aksine hiyerarşik yapıdan farklıdır.

- Bütün bilgi en üst kademede toplanması yerine şebeke ağı içinde gerekli olduğu yerde toplanmıştır.

- Mekanik yapıda personel kendi fonksiyonel alanı içinde kendi işi üzerinde çalışır. Kendi işini teknik olarak en iyi şekilde yapması beklenir. Başka bir ifadeyle basit ve durgun özellikler gösteren bir çevrede faaliyetlerini sürdüren örgütlerde mekanik örgüt yapısı uygun düşerken, değişken ve karmaşık bir çevrede bulunan örgüt ise organik bir yapıyla daha iyi yönetilecektir. Örgüt yapısının katı bir görev ve ilişki belirlemesi sonucu mekanikleşmesi, işletmenin çevrede meydana gelen değişimlere zamanında ayak uydurmasını engellemektedir. Bu noktada örgütün organik yapıya kavuşturulması için aşağıdaki unsurlar sağlanmalıdır .

- Hiyerarşik yapıdan uzaklaşılmalıdır. Emir-komuta zincirine sıkı sıkıya bağlılık olmamalıdır.

- Örgüt yapısı çevre faktörlerine karşı açık olmalıdır. Gelişmelere göre değişim gösterebilmelidir.

- İş tanımında iş genişletme sistemi esas alınmalıdır. Örgüt üyelerinin yapacakları işler, şartlara göre yeniden düzenlenebilmelidir.

- Uzmanlaşma yerine çok fonksiyonluluk uygulanmalıdır.

- Karar vermede alt basamaklara söz hakkı verilerek yaratıcılıklarından yararlanılmalıdır.

- Kurmay organlar azaltılmalıdır.

- Dikey ve yatay iletişim birlikte kullanılmalıdır. İletişim emir komutadan çok dayanışma ağırlıklı olmalıdır. Örgüt üyeleri ne iş yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını başkaları ile iletişim kurarak geliştirebilirler. Hali hazırda ise iş âlemindeki şirketler, haberleşme teknolojisi ve sosyal hayatta meydana gelen değişimler vasıtasıyla

çevredeki değişimlerden etkilenen dıőa dönük sistemlere dönüşmektedir. Bu değişimlerin varlığı şirketleri devamlı yenilikleri takip etmeye yöneltmektedir. Yenilenme verilen önemin giderek arttığı günümüz şartlarında organik, dinamik ve esnek örgütlerin bürokratik ve mekanik örgütlerden nüfuzlu olacağı aşıkârdır. Bu yönüyle düşünüldüğünde uzun soluklu olmak isteyen bir firma, canlı bir yapı gibi çalışmalıdır. Var olan bilgiyle yetinen kapalı bir sistem olmak yerine, sürekli öğrenen ve öğrendiklerini hayata geçirerek büyüyen açık bir sisteme dönüşmelidir. Buradan hareketle esnek ve dinamik yapıda bir örgütün, dışarıdaki değişimleri hızla görüp değerlendirme yönüyle avantajlı olacağı söylenebilir. Değişimlere ayak uyduramama ise, örgüt yapısının makine gibi işlediğini ifade eder. Zira canlı gibi davranamayan makine kendi kendine gelişemez ve değişimin getirilerinden faydalanamaz.

1.1.2.2. Modern ve Modern Sonrası Örgüt Yapıları

Dünyada tüm olguları ve kurumları etkileyen bir değişim yaşanmaktadır. Buher alanda gözlenebilen ve tüm grupları derinden etkileyen bir değişimi açıklamaktadır. Gerek pazar karakteristiklerinde, gerek müşterilerin önceliklerinde, gerekse bilişim teknolojilerinde meydana gelen etkili değişimler işletmeleri yeni modeller üzerinde düşünmeye zorlamış ve işletmeler klasik yapılarını sorgulamaya başlamışlardır. O nedenle, iş yapma biçimleri yeniden düşünölmeye başlanmıştır. Günümüzde firmalar, doğru işi yapmanın yanında, doğru örgüt modeli oluşturarak, örgüt mimarisini inşa edecek en uygun taktikleri de öğrenmeli ve uygulamaya koymalıdır. Bu sayede, hiyerarşik ve ilkel süreçleri barındıran bilindik yönetim uygulamaları yerine, daha etkin, dinamik ve takım çalışmasına dönük uygulamaları denemek zorunda kalmaktadırlar.

Enformasyon ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler günümüz dünyasında zaman ve mekân kavramlarına yeni boyutlar ve anlamlar kazandırmaya başlamıştır. Yeni enformasyon ve iletişim teknolojilerinin insan yaşamına giriői, sadece işlemlerin hızlanması veya daha kısa zamanda yapılmasına sebep olmakla kalmamış, iş dünyasında da işlerin ve işletmelerin organize ediliő şekli, işletme içi ve dışı iletişim modelleri ve hatta işlerin yapılıő şekli ve işletmede değer yaratma süreçlerini de deęiőtirmeye başlamıştır (Dalay vd., 2002, s.315).

Günümüzde yaşanan hızlı değişme ve gelişmeler, gerek iç gerek dış rekabetteki yeni durumlar, işletmelerin örgüt yapılarıyla ilgili bir takım yeniliklere de yol açmaktadır (Mucuk, 2001, s.175). Çağımız örgütlerinin bilgi tabanlı duruma gelmeleri,

bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve entegre olması, robot teknolojilerinin gelişmesi ve entegre olması, robot teknolojisinin üretime girmesi, örgüt yapılarında önemli ölçüde dönüşümlere neden olmuştur. Hiyerarşik yapıli geleneksel örgüt yapılarından, oval modellere doğru gerçekleşen bu dönüşüm ile katılımcı yönetim anlayışı yaygınlaşmakta, kurumsal kademe sayısı azalmakta ve bilgi çalışanları önem kazanmaktadır. Bilgi çağında temel kurumsal öğeler olarak yetenekler ve prosesler, strateji ve örgüt yapısı öğelerinin yerini almaya başlamıştır. Yalınlaşan, öğrenen ve her çalışanı birer bilgi çalışanı olma çabasında olan organizasyonlar gittikçe yaygınlaşmaktadır (Öğüt, 2003, s.79).

Çağımızda etkisi hissedilen organizasyon yapıları şöyle sıralanabilir;

1.1.2.2.1. Matriks Örgüt

Sanayi çağının son dönemlerinde gündeme gelen ve başarılı bulunan matriks organizasyon yapısı, bilgi çağı organizasyonları için önerilen biçimsel yapılardan birisidir (Öğüt, 2003, s.96).

İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için yerine getirdiği faaliyetlerin karmaşıklaşması, değişen çevre koşulları karşısında genellikle işlevlere, üretilen mal veya hizmete, bölgeye, müşteriye, işlem veya makineye göre oluşturulmuş tek boyutlu organizasyon yapılarının esnekliği, ağır işlemesi veya yetersiz kalması çok boyutlu organizasyon yapısına ihtiyaç göstermiştir. Matriks organizasyonun temel özelliği, bir bölümün yapısal düzenlenmesinde en az iki bölüme ayırma ölçütünün birlikte kullanılmasıdır (Ülgen, 1990, s.81).

Birkaç tane projenin olduğu durumlarda, bu tip bir yapıya gerek duyulmakta ve avantajlar göz önüne alınarak iki boyutlu örgütler oluşturulmaktadır. Bir boyut normal işlevsel bölümlere ayırmadan oluşmakta, ancak çakışık olarak birden fazla projeden oluşan başka bir örgüt bulunmaktadır. Bu iki bölümleşmeye “matriks örgütlenme” denilmektedir (Alpugan vd., 1995, s.174). Matriks yapı eğitim ve deneyim düzeyi yüksek uzmanları takım halinde bir araya getiren, proje bazında işbirliğini kolaylaştıran, karar vermeyi fonksiyonlar ve süreçler üzerinde dağıtan merkezkaç bir örgütlenme şeklidir. Matriks örgüt modelinde hiyerarşik ve geleneksel yapı modellerine göre ciddi farklar bulunmaktadır. Bu yapı modeli esasında uzman bilgiye olan gereksinimden ortaya çıkmıştır. Matriks örgüt modeli uygulamaları geleneksel bir örgüt modeli

tarafından bazı hedefleri başarmak amacıyla alt kademede oluşturulmuş, yönetimi de ayırarak bir proje bazında ortaya çıkmıştır. Bir örgüt altında çok sayıda proje ekibi oluşturulabileceği için örgüt şeması da matrikse benzetilmektedir (Efil, 1999, s.309).

Matriks teşkilat yapısı işlevsel, işlenmiş, bölgesel ve diğer örgüt çeşitlerinden çok farklı olup ilkel yapıların bir kısım standartlarına da ters düşmektedir (Mucuk, 2001, s.172). Bu hem fonksiyonel yapı içinde hem de projede yer alan personele iki üstlü yönetici denilmektedir. İki üstlü yönetici, hem fonksiyonel hem de proje yöneticisini tatmin etmek zorunda olan bir örgüt üyesidir. Anlaşmazlıkları çözmek ve matriks yöneticileri (fonksiyonel ve proje yöneticilerinin ikisinin ortak adı matriks yöneticidir) memnun etmek ve anlaşmazlıkları çözmek için mükemmel insan ilişkileri yeteneğine ihtiyaç duyar. Tepe yöneticisi hem fonksiyonel hem de proje birimlerini kumanda etmekte olup, tepe yöneticisinin sorumluluğu bu iki yapı arasında denge sağlamaktır (Robbins ve DeCenzo, 1998, s.321). Matriks teşkilat yapısında işlevsel hizmetlerle alakalı ve mal ya da hizmetlerle alakalı olarak iki çeşit yapı bulunmakta ancak iki yapının da pozitif özellikleri birleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu yönüyle birinci grup yöneticiler işlevsel özelliklerinden dolayı kaynakları dağıtma, teknik kısım ile ilgilenme, teknik bilgi geliştirip uygulamayı üstlenmişlerdir. İkinci grup ise proje ya da mal yöneticileri projeyi zamanında tamamlama, mal dizaynı ve kapsamını belirleme, mali giderlerde üst sınırın geçilmemesini sağlama gibi işleri vazife edinmişlerdir. Amaçları ve bakış açıları farklı olan bu yöneticiler birbirleriyle problemlerini karşılıklı tartışmalı ve iletişime önem vererek halletmelidirler. Bu nedenle matriks yapısı farklı tutumları da barındırmaktadır (Mucuk, 2001, s.173). Matris organizasyon bu yapıya ek olarak “matris sistemlerden (süreçler)”, “matris iklimden” ve “matris davranıştan” oluşur.

1.1.2.2.2. Yalın Örgüt

Teşkilat yapısı büyümeye başlayıp karmaşık hale geldikçe esneklik, hızlı olma, girişkenlik özelliklerini yitirmeye başlarlar. Bu durumu görebilen teşkilatlar, iç yapılarında gidecekleri değişimlerle daha güçlü, daha hızlı, daha büyük ölçekli ve daha esnek olabileceklerini fark etmişlerdir (Bakan vd., 2004, s.417). Birçok teşkilatın insan kaynakları bölümünün yeni şeyler üretmekten uzak olup sadece düzeltmeler yaptığı bilinen bir gerçektir.

Teknoloji sayesinde günümüz şartlarında bilgi aktarımı daha etkin ve daha çabuk gerçekleştirilebilmektedir. Buradan yola çıkarak bilgi çağının teşkilatlarına yönelik yapı modellerinde, bilgi teknolojileri göz önüne alınmalı, orta kademe yönetim basamakları yalın hale getirilmelidir (Öğüt, 2003, s.81). Yalın teşkilat kavramının özü katma değer oluşturma ilkesine dayanmaktadır. Bir teşkilatın bütün çalışmalarının değer oluşturma derecesine bakılmalı, değer katmayan basamaklar aradan çıkarılmalıdır (Efil, 1999, s.338). Teşkilatları yalın duruma dönüştürmek için ilk önce örgüte ait değer sistemini belirleyip, üretilen mal için değer meydana getiren bütün çalışmaları müşterinin faydasına olacak şekle dönüştürmelidir. Yaşadığımız dönem karşılıklı rekabet dönemi olduğu için, ayakta kalabilmek, varlığını devam ettirip ilerleyebilmek amacıyla daha çabuk, daha sade ve daha esnek olmak gerekir (Bakan vd., 2004, s.417). Yalın organizasyon tanımı, bunu kullanan şirketler tarafından, müşterilere takdim edilen hizmet ve malların kalitesini artırırken aynı zamanda insan kaynakları, süre, katma değerler ve verimi artırabilmek için çalışma süreçlerine dair teknikleri içine alan bir felsefe şeklinde ifade edilmektedir. Yalın olmak, organizasyonu yalın ilke ve uygulamaları göçermek gerektiğine ilişkin süreçlerle ilgilidir. Örgütler açısından sade ve yalın olmak, üretimde, teşkilat yapısında ve yönetme aşamalarında gereksiz çalışmalar ve bu çalışmaların getirdiği maddi külfetten kurtulma anlamına gelmektedir (Bakan vd., 2004, s.418).

Buna göre müşteriler tarafından istenen standartlar ve kalitede (genellikle o alanın pazar şartları) daha hızlı üretim yapabilmek için, teşkilat yapısı basit hale getirilmeli, lüzumsuz ve katma değeri olmayan iş ve konumlar kaldırılmalıdır. Ayrıca iş gören ile işveren arasındaki görünmez mesafeler kalkmalı ve yakınlaşma sağlanmalıdır. İşletmeler müşterileri isteklerine uygun ürünler sundukları sürece başarılı olmaktadır. Eski tip örgüt yapısında bütün çalışanların katılımı ve yeteneklerini ortaya koymaları sağlanamamaktadır. Ayrıca çağın getirdiği hızlı değişimlere de ayak uyduramamaktadır. Geleneksel örgüt sisteminde aşamaların ve reyonlaşmanın varlığı iş kapasitesinde başarı artışı ve günümüzde önem arz eden, verimi artıracak olan bilginin her kademeye aynı anda ve eşit yayılmasına engel olmaktadır. Bütün bunlar göstermektedir ki teşkilatlar iletişime önem vermeli, bünyesindeki problemleri en hızlı şekilde çözmeli, müşterilerin isteklerini dikkate alan katılıma açık hale dönüşmelidir. Sade ve yalın teşkilat düşüncesi, müşteri beklentilerine cevap verebilmek için, teşkilatların basit hale getirilmesini, lüzumsuz ve katma değeri bulunmayan iş basamaklarının yapıdan

uzaklaştırılmasını gerektiren bir yaklaşımı işaret etmektedir. Yalın teşkilat lüzumsuz basamakların devreden çıkarılması, geride kalanlarda sürekli bir akışın sağlanması, uğraşılan alana dair işgörenlerin çapraz bağıntılı takımlara dönüştürülerek tekrar yapılandırılması ve gelişmeyi devamlı hale getirebilmek için gayret edilmesi sayesinde şirketlerin ilerleme kaydedebileceklerini belirten bir felsefeden ibarettir ve ana düşüncesi “kaosu düzen ile dengelemek” anlamı barındırmaktadır.

Yalın yapıların örgüte sağlayacağı başlıca yararlar; daha az kaynak kullanımı, çalışan zamanı ve enerjisinin israfını azaltma, müşteriye sunulan mal ve hizmetin kalitesinde artış, kapasitenin etkin kullanımı, gereksiz işlem ve süreçlerden kurtulma, değişmelere hızlı tepki verebilme, işletmeye ait bir “değer” unsuru yaratma şeklinde sıralanabilir (Bakan vd., 2004, s.420).

Geleneksel örgütlerde, yapılan işin “iyi, hızlı ve ucuz” olmasının eş zamanlı olarak gerçekleşmeyeceği görüşü hâkimdir. Bu üçünden yalnız ikisinin eş zamanlı olarak yapılabileceği varsayılmaktadır. Yalın örgütler ise, bu üçünün de aynı zamanda gerçekleşmesini hedeflemektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001, s.212). Sonuç olarak, yalın teşkilatlarda takım ruhu hâkim olup, müşterilerce yönlendirilerek devamlı yenilenmenin olduğu, örgüte ait basit bir piramit kapsamında otoritenin sürekli el değiştirdiği, vazifelerin basit hale getirilerek büyük etkinliklerle gerçekleştirildiği bir yapı bulunmaktadır. Ancak, yalın bir yapılanmaya şirket yönetiminin, fonksiyon ve bireylerin ihtiyaçlarını optimize etme anlayışı içinde geçirilmesine ilişkin bir değişim programını gerektireceği açıktır. Pek çok uygulamada yalın organizasyona geçiş sürecinde çatışma ve huzursuzlukların ortaya çıkması bu gereğin altını çizmektedir (Efil, 1999, s.339-340).

1.1.2.2.3. Şebeke Örgüt

Hali hazırda rekabet o kadar artmıştır ki artık firmalar çalışmalarını verimli hale getirmek ve büyük etkinliklerle duyurmak zorundadırlar. Giderlerin ciddi kontrol edilmesi, kaliteden ödün verilmemesi, ürünlerin geliştirmesi, imalatı, teslimatı, gönderimi ve satışı hatta daha sonrası da dahil olmak üzere bütün iş kollarında zamanla bir yarış vardır ve bu durum kaçınılmazdır. Bütün bunlar teşkilatların birçok dalda uzmanlaşmaya gitmesini gerekli kılarken, aynı zamanda işlerini dünya çapında yayarak geniş coğrafyalarda yürütmelerini mecburi hale getirmektedir. Günden güne büyüyerek global hale gelen şirketler, hareketli pazarlarda esneklik ve yeniliklere ayak

uyduramamakta hatta küçük firmalara karşı avantajlarını kaybetmektedirler. Bu durum işletmeleri, belirledikleri bir takım merkezlerde esas işlerini yürütmeye ancak destek görevi yapan bazı çalışmalarını da teşkilat dışı şirketlerle ortaklaşa yapmaya itmektedir. Bu şekilde büyük firmalar hantal yapıdan kurtulmuş ve lüzumsuz işlerle vakit kaybetmeyerek küçük bir şirket gibi davranabilme yeteneği kazanmış olurlar. Bunun yanında geniş coğrafyalara yayılmış olan firmalar, kurdukları bilgi işlem ağı sayesinde bağlantı kurabilmektedirler (Efil, 1999, s.329).

Şebeke teşkilatları bir hizmet ya da malı üretebilmek amacıyla en az iki kurumun iş bölümü yaparak uzun soluklu ortaklıklarına dayanan yapılardır (Mucuk, 2001, s.175). Şebeke şirketlerin süreçleri, amaçları ve yapıları gibi faktörlere bakılarak tanımları yapılmaktadır. Yapı yönüyle şebeke örgütlerde kontroller paylaştırılmış, yardımcı uzmanlık bulunana ve daha çok sanal varlıkların birleşimiyle oluşma söz konusudur. Yatırımların ortak olması önem arz etmektedir. Zira bu yatırımlar iletişimi ve dinamik yönetimi gerekli kılmaktadır. Genellikle şebeke örgütler, katılımcılardaki manevra kabiliyetini onlara verilen rol ve pozisyonlarla kısıtlamaktadırlar. Şebeke örgütte iç ve dış üniteler arasında şeffaf üniteler olmalıdır. Yönetimde de hiyerarşi azaltılmalıdır (Bedük, 2005, s.220). Böylece daha üst seviyede sanal, yerli ve uzmanlık isteyen teknoloji ifade edilmektedir. İletişimde de kanallar devreden çıkarılıp karşı karşıya olma söz konusudur. Vazifeler projeye göre dağıtılır ve işlevselliği azdır.

Bu şekildeki yapı tarzında, bir hizmet ya da malın üretimi için yapılacak tüm çalışmalar ve bu çalışmalar için ihtiyaç duyulan kaynakları bir şirket çatısı altında toplamak değil, ayrı ayrı şirketlere dağıtma söz konusudur (Koçel, 2003, s.394). Başka bir şebeke şirket niteliği de diğer şirket yapılarında ortak görülen hiyerarşiye dayalı "komuta-kontrol" yapısından vazgeçilip, birbirine yatay ve paralel münasebetler kurmuş ünitelerden teşekkül etmesidir.

Şebeke organizasyonlar daha büyük işletmelerin içinde bulunarak faaliyetlerini yerine getirirler. Şebeke sistemde şirket ana işlevlerinin büyük çoğunluğunu ayrı ayrı taşeron şirketlere devretmiş ve bu şirketlerin çalışmalarını ana merkezinden kontrol edip yürütmektedir (Bedük, 2005, s.221). Şebeke organizasyon modelinde, stratejiler geliştiren, projeleri başkalarına ait sözleşmeler aracılığıyla havale eden yüklenici işletmeler arası ilişkileri izleyen, denetleyen ve yöneten sınırlı sayıda personel istihdam edilmektedir (Öğüt, 2003, s.84).

Ağ sistemiyle birbirine bağlı işletmeler için, 1990'lı yıllarda, yönetim literatüründe “şebeke organizasyonlar” ve “şebekeleşme” konusu ciddi olarak ele alınmış ve araştırılmıştır. Şebeke organizasyon yapısı, tedarikçilerle kullanıcı ve tüketicileri buluşturan, bunların faaliyetlerini birbirine bağımlı hale getiren bir ilişkiler ağıdır. Şebeke organizasyonların oluşmasının başlıca nedeni, küçülme stratejileri çerçevesinde, işletmeler temel yeteneklerini göz önüne alarak iyi olduğu alanlarda odaklaşmalarına, dolayısıyla diğer ürün ve hizmetleri daha iyi yapan işletmelerden tedarik etme yoluna gitmesinden kaynaklanmıştır (Sabuncuoğlu, Tokol, 2001, s.215).

Şebeke organizasyonların çoğalmaya başlamasının temelinde firmanın dış dünyada hızla gerçekleşen değişimlere aynı hızla uyum sağlayabilecek esnekliği elde etme, daha etkin hale gelme ve firma tarafından yapıla gelen bildiği ve uzman olduğu işe eğiliminin sağlanması, esas işlerinin arasına girmeyen yük oluşturan işleri uygun şirketlerle yürütme fikri yatmaktadır (Koçel, 2003, s.396). İşletme faaliyetlerinin bu şekilde bir şebeke anlayışı içinde farklılaştırılması sonucu dahili şebeke organizasyon, dengeli şebeke organizasyon ve dinamik şebeke organizasyon olmak üzere üç tür şebeke organizasyon yapısı ortaya çıkmaktadır (Öğüt, 2003, s.84).

1.1.2.2.4. Sanal Örgüt

Bilişim teknolojilerinde gerçekleşen hızlı gelişmeler sayesinde, bireyler onu yaşamlarının ayrılmaz bir parçası haline getirmişler ve hemen her yerde kullanır olmuşlardır. Bu durum, alışılmadık anlayış, davranış ve yaklaşımlar olarak kendini göstermeye başlamıştır. Bilgisayar teknolojileri ve internetteki hızlı değişimler zaman ve mekân kavramlarını anlamsız kılmış, birbirlerini hiç tanımayan bambaşka coğrafyalarda farklı kültürlerde yaşayan bireyler bu bağlantılar vasıtasıyla yakın irtibata geçmişlerdir. Bambaşka ülkeler ve firmalarda çalışan kişiler video-konferans yöntemi aracılığıyla toplantılar yapmakta ve aynı firmada görev alıyormuşçasına zaman ve mekân farklılıklarını hiç sayarak beraber çalışabilmektedirler. Dijital yaşam, sanal tasarım, siber uzay, bilgi otoyolu, sanal ameliyat, interaktif iş toplantıları gibi hayatımıza yeni giren uygulamalar söz konusudur. Yaşanan bu değişimler yönetim kademesinde de varlığını ortaya koymuş, “sanal şirket” ve “sanal organizasyon” kavramları kullanılmaya başlanmıştır. Yönetimle ilgili literatüre artık sanal organizasyonların yönetimiyle ilgili problemler de girmiştir (Koçel, 2003, s.339).

“Sanal” ifadesi, bedenen var olmadığı halde mevcutmuş gibi görünüp duyumsanan anlamında kullanılmaktadır. “Sanal gerçeklik” tabiri de aynı şekilde aslında var olmayan bir şeyin gerçek gibi algılanmasını tanımlamaktadır (Bedük, 2005, s.230). Sanal düşüncesi, firmanın esas işlevlerini yerine getirmek için merkezi uzanımlara gereksinim duymadığı hallerde ortaya çıkmaktadır. Bazen de firma katılımcılarının, farklı coğrafyalarla kısıtlanmadığı hallerde kendini gösterebilir. Bu durumda katılımcılar oturdukları yerden, dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar, işletmeye aktif destek sağlayabilirler.

1980 ve sonraki yıllar personel yönetimine yeni bir boyut kazandırmıştır. Bu dönemde çalışanların yönetimi insan kaynaklarına kaymış, bu şekildeki yönetim stratejik açıdan değerlendirilirken, çalışma hayatı da farklı endüstriyel, yönetsel ve üretimsel ilişkilerle tanışmıştır (Bakan vd., 2004, s.444).

Sanal organizasyonlar, var olması az ya da çok iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle ortaya çıkan internet, kablolu düzenekler, telefon tertibatlarına vb. endeksli olan şirket, kulüp, kurum, grup, enstitü gibi kuruluşları ifade etmektedir. Başka bir deyişle sanal organizasyonlar; aynı hedefe dönük fakat farklı ve bağımsız vazifeleri olan, bütün fiziki sınırların ötesinde, haberleşme teknolojilerine ait ağlar sayesinde güçlü bağlarla birbirine bağlanmış bireyler topluluğu veya katılımcıları uzun soluklu bir hedef etrafında toplanmış, haberleşme ve işlerinin yürütülmesini bilgi-iletişim teknolojilerinden faydalanarak sağlayan, büyük coğrafik alanlara yayılım gösteren yapılar şeklinde ifade edilebilmektedir.

Sanal şirket, farklı coğrafik bölgelere dağılmış firmaların, bazı mamullerinin üretimini sağlamak için iletişim teknolojilerinden faydalanarak bağ kuran, birbiriyle uyum sağlayıp tek bir şirketmiş gibi davranan örgüt yapısı şeklinde tanımlanabilir. Sanal şirketler, dağınık coğrafyalarda iş yapan uluslararası yapıda değişik yasal kuruluşların bir araya gelmesi esasına dayalıdır. Bu tür şirketlerde çalışanların mesaiyeri farklı zamanlarda olabilir. Sonuç olarak çoğu iş insanlara ya da insanların idaresinde makinelere yaptırılan şirketlerin sayısı giderek azalmaktadır. Bunun yerini ayrı ayrı yerlerde çalıştıkları halde istedikleri zaman birbiriyle irtibata geçebilen, işlerin çoğunun bilgisayarlarca ve ya onlar tarafından yönetilmekte olan araç ve makinelere yaptırıldığı, personelin bilgi ve kabiliyetlerinin birleştirilip takım çalışmasını mümkün kılan organizasyonlar almaya başlamıştır. Sanal âlemde çalışıyor olma, şirketlerde basamak

sayısının azalmasına ve personelin daha sorumluluk sahibi ve özerk olması anlamına gelmektedir (Koçel, 2003, s.444). Bu tür şirketlerin oluşmasına neden olan belli başlı faktörler; küreselleşmenin beraberinde getirdiği rekabet, bu rekabetten kaynaklı yüksek dinamizm kabiliyeti, birçok farklı kaynağa ve uzmanlık gerektiren bilgilere hızla ulaşma ve kullanma mecburiyeti, müşterilerin değişim gösteren istek ve tutumları, yeni yeni ortaya çıkan uzmanlık gerektiren yeni çıktılar ve hizmetler hazırlama zorunluluğu olarak sıralanabilir (Bedük, 2005, s.231).

Sanal organizasyonların temel hedefi en yüksek hıza ulaşmaktır. Yani herhangi bir kişiye her hangi bir zamanda ulaşma temeline dayanmaktadır. Ayrıca sanal organizasyonlar büyük bir esneklik de getirmekte ve talebe geleneksel işletmelerden daha hızlı cevap verebilmektedirler (Bedük, 2005, s.231). Sonuç olarak tüm bu yeniliklerle amaçlanan, daha esnek olan, daha çabuk karar alabilen maliyetleri azalmış ve küçülmüş bir organizasyon yapısı oluşturabilmektir. Bu kavramlar günümüzde organizasyonların değişim içinde olduğunu, yeni yapılanma şekillerinin ortaya çıktığını ve organizasyonların işleyişi ile ilgili süreçlerin niteliğinin değiştiğini; daha da önemlisi, yöneticilerin rekabet avantajını artıracak yeni yapıların arayışı içinde olduklarını göstermektedir (Koçel, 2003, s.393).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

2.1. ÖRGÜT İKLİMİ

2.1.1. Örgüt İklimi Tanımı ve Kavramı

Örgütün süreç yapı, amaç gibi çeşitli boyutlarının yanı sıra en önemli özelliklerinden birinin de örgüt iklimi olduğu bilinir. Örgütlerdeki çok boyutlu insan davranışlarının incelenmesi, bu davranışları kişisel nitelikler (tatmin, önem, yükselme, güven, arkadaşlık, risk alabilme), örgütsel nitelikler (yapı, politika, amaç, büyüklük, çatışma, gözetim, denetim, önderlik, haberleşme, karar verme, sorumluluk) ve çevresel niteliklere (çalışma koşulları, baskı, uyum, yönetimi eleştirme) göre çözüme kavuşturmak örgüt iklimi olarak ifade edilebilir (Öge, 1996, s.132).

Örgütsel iklim ile ilgili araştırmalar kırk yıllık bir süredir gündeme gelen konulardan biridir. Örgüt iklimi kısa tanımıyla örgütün içinde var olan hava olarak ifade edilebilir. Örgütsel davranış alanında bir olgu olarak örgüt iklimi araştırmalarının kavramsal gelişim sürecini araştıran Vebreke, Volgering ve Hessels örgüt iklimi anlamının çeşitli tanımları olmasına karşın temel bir çizgide geliştiğini keşfetmişlerdir. Bu temel çizgi de örgüt ikliminin örgütün üyelerinin algıladığı ve ortak bir biçimde tanımladıkları özellikler bütünü ifade eden bir anlama sahip olduğudur (Çırpan, 1999, s.14).

Örgüt iklimini işgörenlerin iş ortamlarıyla ilgili algıları olarak ifade edilebilir. Bireyler, içinde buldukları ortamlarda örgütlerinden edindikleri bilgi ve tecrübe ışığında hareket ederler. Örgüt içerisindeki iklim işgörenler tarafından iş, yenilikler veya destekleyici yönelim şeklinde algılanabilir (Schneider ve Snyder, 1975, s.318).

Örgütler zaman ilerledikçe kendilerine has bir kimlik ve kişilik geliştirerek çevrelerini etki altına alırlar. Bu ortamda çalışanların kişiliği, işin gereği, örgütsel yapı ve amaçlar birbiriyle etkileşime girerek bir yandan bireyi diğer yandan örgütü yönlendirebilme gücüne sahiptir. Örgüt iklimiyle ilgili olarak yapılan görüşlerde; verilen bir işi yapan kişi, koşullara ya da içinde çalışan iklime bağlı olarak farklı biçimlerde davranabilir (Ertekin, 1978, s.2).

Alanyazın incelendiğinde örgütsel iklim kavramıyla ilgili belirgin uzlaşmış bir tanım olmadığı anlaşılmaktadır. Örgütsel iklim aslında örgütü oluşturan bireylerin algılamış oldukları destekler, içtenlik, ödül, yönlendirme ve nezaket gibi psikolojik algı düzeylerinden ibarettir. Bu algı düzeyi örgüt ve yönetim sürecinde işgörenlerin birçok faktörden etkilenmesiyle oluşmaktadır (Ekvall, 1987, s.43). Bazı yönetim bilimcilerce yapılan örgütsel iklim tanımlamaları dikkate alındığında, “örgüt kişiliği”, çalışanların doyum düzeylerinin bir ölçüsü, örgüt içindeki bireylerin ve grupların arasında meydana gelen ilişkinin boyutu, örgütsel kültüre bağlı olarak oluşan örgüt içindeki hava olarak birkaç şekilde tanımlandığı görülmektedir (Şişman, 1994, s.62-63).

Her örgütün kendine has bir kişiliği bulunmaktadır. Bu kişilik örgüt içerisinde meydana gelen her türlü olayın etkisi altında şekillenen, elle tutulamayan ve gözle görülemeyen bir iklimi ifade etmektedir. Örgütün hedeflediği amaçlar doğrultusunda yapması gereken işlerin gerekleri, işgörenlerin bu beklentilere verdiği cevaplar örgüt ortamında yeni bir havanın oluşmasına yol açar. Örgüt iklimi olarak da ifade edilen bu algının hem örgüt hem de çalışanları mutlu edecek bir yapıda olması örgüte yeni girenlerin de bu büyümenin etkisine girmesine neden olacaktır. Bu nedenle örgütsel iklim işletmelerin hem kendi yapıları hem de çalışanlarının iş doyumunu artıracak örgütün kişiliğini yansıtan özellikler dizisi olarak kabul edilmelidir (Paknadel Çetinkanat, 1988, s.7-8;Büte, 2011, s.109).

Örgüt iklimi sözcüğü; örgüt psikologlarınca 1950’li yıllarda ele alınan bir kavramdır. Örgüt iklimi kavramını ilk kullananlardan birisi Lewinian olarak bilinmektedir. Bu terimin ifade ettiği anlamı Güçlüol (1979) çalışanın doyumunu, örgütüne karşı duyduğu güven, örgütsel planlılık ve demokratik adımlar olarak ifade ederken, Gordon (1988) örgüt üyeleri ve gruplar arası etkileşimin bir sonucu, Hoy ve Meyel (1991) ise bu kavramı örgütün kişiliği olarak açıklamaktadır. Örgüt iklimi kavramı sanayi psikolojisinde ilk olarak Gellerman tarafından 1960 yılında kullanıldığı bilinmektedir. Gellerman, örgüt kişiliklerinin, insanların kişilikleri gibi belirlenen bir takım kavramlarla tanımlanamayacağını, aksine örgüt ile ilgili tanımlamaların her biri birbirinden farklı ve kendine özgü olduğunu bildirir. Örgütün psikolojik ortamıyla örgüt iklimi arasında önemli bir bağ bulunduğu vurgulanır (Özdemir, 2006, s.10). Bir başka deyişle, örgütsel iklim kavramının örgüt içerisindeki ortamı, çevreyi, kültürü, havayı ve duyguyu yansıtan eş anlamlı bir kelime olarak kabul etmek gerekir (Genç ve Karcıoğlu, 2000, s.11-13).

Örgüt iklimi, çok kolay tanımlanması yapılabilecek bir kavram değildir. Örgüt iklimini tanımlarken coğrafi iklimden esinlenilecek olursa örgüt çevresinde oluşan yaygın atmosferi, moral seviyesinin, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iyi niyeti, örgütsel bağlılığa aracılık eden duygu gücünü ifade edebiliriz (Terzi, 2000, s.92). Bununla birlikte örgütsel iklimi; organizasyon çatısı altında çalışan kişilerce algılanan kişilik yapısı olarak tanımlamak da mümkündür (Srinath, 1993, s.29).

Herhangi bir organizasyon içinde bulunan bireylerin davranış şekilleri o örgütün iklimine bağlı olarak farklılık gösterecektir. Örgütlerin kendi yapıları gereğince kendilerine özel kuralları, gelenek ve işleyiş yöntemlerine sahip oldukları bilinen bir gerçektir. Bu nedenle her örgütün kendi organizasyonel yapısına göre özel bir iklimi oluşmaktadır (Paknadel Çetinkanat, 1988, s.27). Örgütsel iklim, örgütteki işgörenlerin algılarının örgüt içerisindeki birçok uygulamadan ve prosedürden etkilenen çok boyutlu bir durumdur. Örgüt iklimi ile ilgili özellikleri şu şekilde ifade etmek mümkündür (Batlis, 1980, s.233);

a- Örgüt iklimi, örgüt üyeleri ile üst yönetimin birbirine karşı davranışları ve yönetsel politikalarından etkilenir.

b- Örgüt iklimi, örgütün iş ortamındaki koşulların çalışanlar tarafından algılanması esasına bağlı olarak oluşur.

c- Örgüt iklimi, çalışma ortamının çeşitli değişkenlere bağlı olarak yorumlanmasından kaynaklanır.

d- Örgüt iklimi, örgütteki faaliyetlerin yönlendirilmesine aracılık eden bir baskı kaynağı özelliğindedir.

Örgütsel iklim, örgüt ortamının atmosferidir. Bu atmosferin oluşturduğu moral, güç, motivasyon çalışanlar arasındaki ilişkilerin pozitif yöne kaymasına, performanslarının artmasına ve örgütsel bağlılık seviyesinin yükselmesine neden olurken, örgütsel amaçların yerine getirilmesini, örgütsel verimliliği ve örgüt performansının artmasını sağlayıcı bir güç oluşturacaktır (Mullins, 1993, s.651).

Örgütsel iklim araştırmaları gerçekleştirilirken birden fazla iklim tanımlamalarına ve ölçeklerine başvurulmuştur. Bu araştırmaların bir araya geldikleri en önemli ortak noktası, örgütsel iklimin işgörenlerin kendi örgütleriyle olan kişisel yargılarının veya algılarının değerlendirilmesi olmuştur. Schneider ve Hall'a göre,

örgütsel iklim algısı kişinin örgüt içindeki çeşitli faaliyetler, etkileşimler, hisler ve diğer günlük deneyimler sonucunda meydana gelmektedir. Örgütsel iklim açısından algılanan iklim, iş doyumuna, katılıma ve performansa bağlı olarak değişiklik gösterebilir (Lawyer vd., 1974, s.139).

İklim kavramı psikolojinin bir konusu olup bireylerin algısıyla yakından ilişkilidir. Örgüt iklimi somut bir kavram değildir. Şöyle ki örgüt üyeleri tarafından hissedebilirken somut bir tanımlaması yapılamamaktadır. Örgütteki işgörenlerin duyguları, düşünceleri, tutumları ve davranışları örgüt profilinin şekillenmesini ve örgütle ilgili genel yargıya yönelik ipuçlarının neler olduğunu göstermektedir. Somut olmadığı, bireylerin algısına göre şekillendiği için diğer psikolojik kavramlardaki algılara benzer ilkeler söz konusu olabilmektedir (Gürkan, 2006, s.65).

Örgütsel iklim, çalışanlarca insana, işe ya da ilişkiye dayalı bir şekilde algılanır. Bu algılamalara göre kişinin örgütün iklimine yönelik zihninde oluşan bir algısı şekillenmiş olur. Bu ortam içerisinde örgüt iklimini meydana gelen bu algılar toplamı oluşturacaktır (Oldham ve Cummings, 1996, s.607). Örgütte meydana gelen psikolojik ortam örgüt iklimi olarak tanımlanır. Nasıl meteoroloji ile ilgili terimler nem, sıcaklık gibi kavramlarla bildirilirken örgüt iklimini tanımlarken de arkadaşlıklar, destekçi olmak, risk üstlenmek gibi değişkenlerle tanımlanabilir (Can, 1997, s.213).

2.1.2. Örgüt İklimi Türleri

Örgüt iklim türlerinin örgüt bilimlerinde muhtelif şekillerde sınıflandırıldığı bilinmektedir. Halpin ve Croft'a göre; açık, bağımsız, kontrollü, samimi, babaerkil ve kapalı örgüt iklimi olarak adlandırılabilir. Bu örgüt iklimi türlerinin özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (John ve Taylor, 1999, s.32):

1. Açık İklim: İşgörenler birbirleriyle ve yöneticileriyle uyum ve mutabakat içindedir. Söz konusu örgütte kavgalar, çekişmeler en alt seviyededir. İşgörenler arkadaş canlısı ilişki tipinden memnundurlar fakat çok fazla samimiyet kurmaya gerek de duymazlar. İşgörenlerin iş tatmin seviyeleri oldukça fazladır. Yöneticiler ve işgörenler kendi işletmeleriyle gurur duymaktadırlar. Bu nedenle örgütsel iklimi olumlu algırlarlar.

2. Bağımsız iklim: İşgörenlerin moralleri yüksektir ancak açık iklim türüne göre daha düşük seviyededir. Sosyal doyumun ve gereksinimlerin daha ön plana

çıkartıldığı bu iklim türünde, yöneticiler çalışanlara kendi kendini yönetmelerine ve kararlar vermelerine müsaade etmektedir. Çalışanlar kırtasiye işlemleri ile uğraştırılmaz. İşletmenin içerisinde her ne kadar küçük bir baskı grubu bulunsa da onlarla da uyumlu bir çalışma gerçekleşmektedir.

3. Kontrollü İklim: Otonom iklim olarak da adlandırılan bu iklim türünde esnekliğe, kontrolü elden bırakmadan izin verilir. Görev ve sorumluluk odak noktası olmuştur. Çalışanların moralleri açık iklim türüyle karşılaştırıldığında daha düşük seviyededir. İşgörenler birbirleriyle arkadaşlık kurmaktan kaçınırlar. Çalışanlar arasında yardımlaşma, ilgi ve birbirlerinin duygularına önem verme oldukça azdır. Bu iklim türünde yöneticiler etkin ve işlerini emrederek yerine getirtseler de çalışanların görevleri ve sorumluluklarını yerine getirme hususunda yüksek düzeyde motivasyonu bulunmaktadır.

4. Samimi İklim: Aile tipi iklim olarak da adlandırılan samimi iklim türünde çalışanlarla yöneticiler arasında arkadaşlık ilişkileri fazladır. Çalışanların sosyal ihtiyaçlarının yerine getirilmesine önem verilir. Örgüt üyeleri işlerin nasıl yapılacağı konusunda birbirleriyle fikir alış verişi içerisindedirler. Çalışanların moralleri orta seviyede olup yöneticiler işgörenlerle mutlu bir aile tablosu çizmeye çalışırlar.

5. Babaerkil İklim: Yöneticilerin çalışanlarını kontrol etme arzusu bulunsa da sosyal gereksinimlerin de karşılanmasına dikkat edilir.. Bu yüzden her iki durumun gerçekleşme başarı şansı çok düşüktür. Yöneticinin bu babacan tavrı işgörenler tarafından samimiyetsiz olarak algılanır. Babaerkil iklim tipinde çalışanlar uyumsuz, arkadaşlık bağları çok zayıf, yöneticiler her şeyden sorumlu olduğunu düşündüklerinden her yerde bulunmak, olayları izlemek ve kontrol etmek isterler.

6. Kapalı İklim: Örgüt içinde huzursuzluk, kavga ve çatışmacı davranışlara çok sık bir şekilde rastlanmaktadır. Bu sebeple çalışanların moral düzeyleri, işten tatmin olma duyguları ve işgörenler arasında samimiyet çok az seviyelerde gerçekleşmektedir. Yöneticiler emretme karakterinde olup çalışanlarına başarılı olmaları için herhangi bir yardımları dokunmaz. Verimliliğin yüksek olması vurgulansa da söz konusu uygulama olduğunda verim çok düşüktür. İşgörenlerin örgütsel bağlılık ve başarılı olma hedefleri bulunmaz. Çalışanlar arasında işbirliği bulunmaz. Yöneticilerin, işgören sosyal ihtiyaçları ile ilgili belirgin bir düşünceleri iş doyumuyla ilgili endişesi ya da bunun için yeterli çabası yoktur. Örgüt iklimi türleri belirlenirken liderlik vasıflarına göre de bir

sınıflandırmaya gidilebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt iklimi türleri aşağıdaki otokratik, demokratik ve başarıya yönelik örgütsel iklimden bahsedilebilir (Litwin ve Stringer, 1968, s.98-99).

1. Otokratik Yapılı İklim: Resmi yapıdaki devamlılığa vurgu yapan yöneticiler, örgüt üyelerinin rolleri tanımlanmış, işlerinin çevrelerini kesin çizgiyle çizilmiş olup performanslarını tam olarak yerine getirmeleri beklenmektedir. Bu iklim türünde ciddi olmak, emirler vermek ve statünün ağırlığı hissedilir. Yönetimin tüm safhalarında pozisyona göre otoriter davranış söz konusudur. Kuralları bozan sorumluluğunu yerine getirmeyenler ceza sistemine maruz kalır. Üyeler arasındaki iletişim dikey bir şekilde ve yalnızca işlerle ilgili gerçekleşmektedir. Çalışanlar bu örgüt ikliminde biçimsel örgüt yapısının gereklerine tepkili olup otoriter sembollere yönelik saldırı seviyesinin oldukça fazla olması durumdan ötürü iş doyum oranı da çok düşmüştür.

Korkut'a göre erkil sistem esaslı otoriter iklim tipinde korkuya ve başarısızlığa karşı negatif bir beklenti söz konusudur. Bu iklim türünde örgüt dışı siyasi baskılar yoğunudur, görev almaya karşı ilgi eksiktir, işgörenlerin itici bulduğu, örgüt üyeleri arasında çatışmanın yoğun olduğu; bu durumun doğal bir yansıması olarak da motivasyonun ve güdülemenin nadir olduğu bir hava türüdür (Korkut, 1993, s.6)

2. Demokratik Yapılı İklim: Demokrasi üzerine kurulu bir iklim söz konusu olduğu için grupsal bağlılık, takıma dayalı çalışma ve dayanışma örgüt iklimine hakim olmuş durumdadır. Örgüt içerisinde alınacak kararlara hem yöneticiler hem de çalışanlar birlikte karar verdiklerinden katılım oranı çok yüksektir. Demokratik iklimde sahip örgütlerde hatalar ve yetersizlikler cezalandırılma yerine cesaret verilerek çözülmeye ve giderilmeye çalışılır. İşgörenlerin aralarındaki ilişkinin artması için grup toplantılarına önem verilir. Bu nedenle örgüt üyelerinin ilişkileri oldukça yüksek olan bu iklimde işin iyi yapılmasından ziyade çalışanlar arasındaki ilişki boyutunun yüksek olmasına özel bir önem verilir.

İş doyumunu yüksek düzeydedir diğer taraftan etkinlik orta düzeydedir.

Koçel'e göre sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eden; birlikte çalışma, gruba bağlılık, karşılıklı yardımlaşmanın, arkadaşlık bağlarına önem vermenin, geleceğe

yönelik planlar yerine insanlarla iç içe olmanın önem kazandığı bu iklim türünde cezanın olmadığı bir hava söz konusudur (Koçel, 1989, s.310).

3. Başarıya Yönelik İklim: Yüksek düzeyde verimliliğe önem verilen bu iklim türünde her bir işgörenin kendine yönelik hedefler belirlemesi istenerek sonuçlar açısından sorumluluk duymaları için motive edilirler. Yöneticiler yenilik ve yaratıcı fikirleri destekler, karşılaştırarak geri dönüt alır, hedeflerin tutturulması amacıyla daima süreç değerlendirilerek kontrol altında tutulmaya çalışılır. Performansın mükemmelliği karşısında ödül veya terfi kadar onaylanma ve tasdik etmeye de önem verilir. İşgörenlerin birbirleriyle yardımlaşması beklenir, birbirleri arasında gayri resmi bir iletişim vardır. Başarıya yönelik iklim tipinde performans geliştirme ve değerlendirmeye önem verildiği için yapılanın daha iyisinin muhakkak olabileceği vurgulanır.

Güven, birliktelik ve ortak akıl duygusunu ihtiva eden bu iklim türünde örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılanır, özendirme gayreti vardır, iş tatmini yüksek düzeydedir, başarılı ve yaratıcı olma hisleri yaşatılır, bağlılık ve benimseme duygularının yüksek olduğu bir hava söz konusudur (Korkut, 1993, s.6)

Rensis Likert'in Sistem-4 yaklaşımına göre örgüt iklimleri sınıflandırılacak olursa; sömürücü-otoriter iklim, yardımsever-otoriter iklim, danışmacı ve katılımcı iklim gibi lider tarzlarına göre örgüt iklimi oluşabilir. Kent ve Otte'nin, işletmelerdeki örgüt iklimi yaklaşımı da Tablo 1'de özetlenmiştir (Soysal ve Bakan, 2003, s.855).

Tablo 1.

Kent ve Otte'nin Örgüt İklim Tipleri

1. Tam Otoriter İklim - Düşman İlişkiler <ul style="list-style-type: none">• Tüm kararlar üst yönetim tarafından alınır.• Maaşlar, ücretler ve karlar “kabul et-terk et” ile ilgilidir.	2. Yoğun Şekilde Otoriter İklim <ul style="list-style-type: none">• Kararlarda temsilcilerin etkisi azdır.• Çok az miktarda kararlar veya metotlar işçilerle tartışılır.• Maaşlar, ücretler ve karlar uzlaşmayla tespit edilse de düşmanca tavırlar devam etmektedir.
3. Tipik Olarak Örgütsel İklim <ul style="list-style-type: none">• Kararlarda uygun olarak yöneticilere yetki verilir.• Yöneticiler diğer yöneticilerle rekabet ederler.• Yöneticiler arasında takım isinde samimi olmayan bir destek vardır.• Ücretler, maaşlar ve karlar bazı gir isimlerle uzlaşılır.	4. Az Miktarda Katılımcı İklim <ul style="list-style-type: none">• Kararlar yöneticilere bırakılır.• Yöneticiler arasında takım isini teşvik edilir.• Ücretler, maaşlar ve karlar birliğin basındakilerin talepleriyle belirlenir.• Prosedürlerle ilgili işçi önerileri teşvik edilir.
5. Yüksek Düzeyde Katılımcı İklim - İşbirliği İlişkileri <ul style="list-style-type: none">• Büyük derecede sorumluluk işçi temsilcilerine verilmiştir.• Mevcut toplam kaynaklar yönetim tarafından belirlenmiştir.• İşçi takımları bu çerçevede ücret ve karların üzerinde kararlar verebilirler ve iş yapma metotları muhtemel olarak en düşük düzeyde tespit edilmiştir.	

Kaynak: Soysal, A., Bakan, İ (2003): “Farklı Örgüt İklimlerine Sahip İşletmelerde Kariyer Geliştirme Stratejileri: Türkiye’de İlk 500’e Giren İşletmelerde Yapılan Bir Alan Araştırması”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, s.855.

2.1.3. Örgüt İklimi Boyutları

Örgüt iklimi boyutları; örgüt içerisindeki iklimin ölçülmesi ve örgütsel davranış analizinin yapılmasında kullanılabilen bir ölçek olarak görülebilir. Genellikle araştırmacıların örgüt yapısı hakkında bilgi edinirken önem verilen ve havanın etkilendiği kabul edilen özelliklerdir (Öge, 1996, s.13).

Örgütsel iklim boyutlarına yönelik yapılan araştırmalarda birçok boyutun bulunduğu bildirilmektedir. Örgüt iklimine yönelik yapılan araştırmalarda birbirinden farklı tanım ve boyuta değinilmiştir. Meyers, örgüt iklimini etkileyen faktörleri işin doğası, kural ve yönetmelikler, çalışanların özellikleri, yönetimsel politikalar, değerleri, liderlik biçimleri ve denetimleri şeklinde sıralamıştır (Genç ve Karcioğlu, 2000, s.25).

Örgütsel ikliminin belirlenmesinde dört farklı faktörün ortak olduğu bildirilmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2000, s.29);

- Çalışanlara görevlerini yaparken tanınan kendilerini idare etme özerkliği,
- Yapılacak işlerin bir üst yönetim makamınca yaptırılış şekli,
- Üstlerin felsefi yapıları gereği çalışanların motive edilmesine, ödüllendirilmesine dönük olma istekleri,
- İşgörenlerin karşılıklı ilişkilerinin saygı, içtenlik, destekleme ve önem verme üzerine oturtulması.

Kişisel algının, iklimi belirlemedeki rolünü ön plana çıkaran yazarlardan, Litwin ve Stringer ise örgütsel iklimi, çalışma çevresinin ölçülebilir özelliklerinin, çalışanlar tarafından algılanması şeklinde dokuz ana boyuta ayırmıştır (Öge, 1996; Patterson vd., 2005):

- **Yapı** – İşgörenlerin örgüt yapılanmasına yönelik kuralları, prosedürleri ve talimatları oluşturan sınırlamalarıyla ilgili algılarıdır. Örgütte çalışanların ortamda kısıtlama duygusu olduğunu hissetmeleri, kuralların sayısı ve özellikleri, bürokrasiye verilen önem gibi yapısal değişkenlerin bireyler tarafından algısı iklimi oluşturan unsurlar olarak tanımlanmıştır.

- **Sorumluluk** – İklimin sorumluluk boyutu, bireylerin inisiyatifini kullanması ve yetki sahibi olabilmeleridir. Sorumluluk boyutu, çalışanların kendilerini yönetmeleri ve kararlarının kontrol edilmesini algılama derecesidir. Çalışanın bireysel sorumluluk hissini, örgütsel iklimi olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir.

- **Ödül** –İşletme içerisinde çalışanlara yapmaları gereken işi iyi bir şekilde yapmaları durumunda verilecek ödülün algılanışı, örgütsel iklimin ödül/ceza boyutu anlamına gelmektedir. Örgüt içerisinde cezadan ziyade ödül sisteminin aktif olması çalışanın bağlılık ve iş doyumuna pozitif etki gösterecek bir boyuttur.

- **Risk** – Bir örgüt ya da görevdeki risk ve mücadele derecesi algısı örgüt iklimini etkilemektedir. Örgütün planlanmış risk almaya verdiği önemin çalışanlar tarafından algısı örgüt ikliminin riske verdiği toleransı belirleyecektir.

• **Sıcaklık**– Organizasyon çalışanlarının üyeler tarafından sevilmesi ve önemsenmesi hissidir. Yakınlık ve sıcaklık ilişkisi, dostluklar ve arkadaşlıklar örgütsel iklimin sıcaklık boyutunu oluşturmaktadır.

• **Dayanışma** –Örgüt yöneticilerinin ve diğer grup üyelerinin yardımlaşma ve destek hissi vermeleri örgüt ikliminin dayanışma boyutunu belirlemektedir.

• **Standartlar** –Örgütün açık ve gizli hedeflerinin gerçekleştirilmesi için yerine getirilmesi gereken asgari şartlar yüksek performans için yapılması gereken gayretler standartlar boyutunu oluşturmaktadır.

• **Çatışma** – Yönetici ile çalışanların farklılıklar karşısında verdikleri tolerans algısı çatışma boyutudur. Bu boyutun zamanında çözümlenmesi başarının artmasına yol açacak bir durumdur.

• **Kimlik** – Örgütün benimsenmesi, bağlılığın artması, ait olma ve önemsenme derecesini gösteren boyut iklim boyutudur. Örgütsel vatandaşlık, özdeşleşme ve bağlılık kavramları örgüt iklimini olumlu etkilemektedir.

Birçok örgütsel iklim boyutuyla ilgili araştırmada önemli bir yol haritası olan bu dokuz boyutta, salt bireysel algılamaların örgüt ikliminin merkezine alması sebebiyle eleştirilebilmektedir (Patterson vd. 2005). Bu farklı boyutlar, fiziksel koşullar, çalışanların algısı, kariyer ve eğitim olanakları, insan ilişkileri, yönetim davranışları, yönetimin amaçları, örgüt kültürünün yönetimi, işin doğası, iletişimin derecesi, işin ilginçliği, açık fikirlilik, örgüt içi çatışma derecesi, çalışma saatleri, yöneticilerin nitelikleri, hissedilen güven olarak özetlenebilir.

Yukarıdaki açıklamaların ışığında örgüt iklimi boyutlarını bir tabloda şöyle gösterebiliriz;

Tablo 2.
Kümelendirilmiş Örgüt İklimi Boyutları

Bireysel Özellikler	Örgütsel Özellikler	Çevresel Özellikler
Doyum	Örgüt Yapısı	Sınırlayıcı ve Güdeleyici Çevre
Yükselme ve İlerleme Olanakları	Örgüt Politikası	Çalışma Koşulları (sıkıcı, hoşnut edici)
Kişiyeye Verilen Önem ve Saygınlık	Örgütün Amacı	Yönetmel Destek
Engellenme	Büyüküğü	Baskı
Güven Duygusu	Ödül Düzeni ve Ücret	Uyum
Öteki Örgüt Üyelerine Karşı Beslenen Duyarlılık	Örgütsel Çatışma	
Tehlikeyi Göze Alabilme	Örgütle Bağdaşmazlık	
Arkadaşlık İlişkileri	Çok Sıkı Gözetim ve Denetim	
	Önderlik	
	Karar Verme	
	Örgütün Gelişme Olanakları	
	Örgütsel Açıklık	
	Sorumluluk	

Kaynak: Ertekin Yücel; Örgüt İklimi; Doğan Basımevi; Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 174; Ankara 1978. s. 27.

Boyutlar ne kadar farklılaşırsa farklılaşsın her örgütsel organizasyon, kendi üyelerinin gereksinimlerini karşılayabilecek bir iklim oluşturmak ve bunu sürdürmekle mükelleftir. Günümüz yöneticileri bunu yapmakla sorumludurlar. Her şeyden önce örgütler büyümekte, meslekten yöneticilik yerleşmektedir. Gelişen teknoloji,

görevlilerin daha çok beceri sahibi olmasını gerektirmektedir. Şüphesiz bu etmenlerin tümünü etkileyen bir etmen de örgütsel değişim ve gelişimin bizzat kendisi olmaktadır (Ertekin, 1978, s.28).

Litwin ve Stringer'a göre örgütsel iklimde işgören algılarının 9 boyutunu belirleyen ölçek ve tanımlar Tablo 3 şu şekilde özetlemiştir (Kuei vd. 1997, s.124):

Tablo 3.
Litwin ve Stringer'ın Örgütsel İklim Ölçeği Tanımları

Örgüt İklimi Ölçeği	Tanım
Yapı	Kurallar, düzenlemeler ve resmi prosedürlerle çalışan davranışı üzerindeki kısıtların derecesi
Sorumluluk	Çalışanların işlerini yapmak zorunda oldukları özerkliğin derecesi
Ödül	Ödeme/promosyon ve iş performansı arasındaki ilişkinin derecesi
Risk	İşte ve örgütteki risk alma derecesi
Samimiyet ve Destek	Örgütteki arkadaşça takım ruhunun derecesi
Standartlar	Tam ve açık kişisel ve grup hedefleri ve performans standartlarının algılanan önemi
Çatışma	Problemlerin nasıl çözüleceği hakkındaki farklı fikirlerin dinlenme derecesi
Özdeşleşme	Şirkete ait hissetme duygusu

Kaynak: Kuei, C.H.K., Madu, C.N., Lin, C., Lu, M.H. (1997). "An Emprical Investigation of The Association Between Quality Management Practices and Organizational Climate". International Journal of Quality Science, 2(2). 121-137, s.124.

Çetinkanat örgüt iklimi boyutlarını samimiyet, moral, engellenme ve çözülme boyutlarını işgörenlerin bakış açısıyla; dönüklük, yakından kontrol, yüksekte bakma, ve anlayış göstermeye yönelik boyutlarını da yöneticiler bakımından değerlendirmiştir (Paknadel Çetinkanat, 1988, s.19-21). Davidson ise örgütsel iklimin boyutlarını tespit etmek için yapılan araştırmaları karşılaştırarak analiz seviyesinin, örgütün tamamı, bir

bölümü, çalışan grupları, birey bazlı mı değerlendirilmesi gerektiğine yönelik değerlendirmelerde bulunmuştur (Davidson, 2003, s.207).

Örgüt iklimini yansıtan çeşitli unsurlar söz konusudur. Bunlar bir bakıma örgüt ikliminin farklı boyutlarıdır. Benzer şekilde örgüt iklimi konusunda gelişen literatürde de örgüt ikliminin boyutları değişik biçimlerde ele alınmaktadır. Bu çalışmalar, aşağıda verildiği şekilde özetlenebilmektedir (Ertekin, 2008).

Likert'in 1961 yılında yapmış olduğu değerlendirmeye göre örgüt iklimi ile ilgili otoriter ve katılımcı yönetim sistemlerinin altı özelliği bulunduğu belirlenmiştir. Bunlar; liderlik, motivasyon, iletişim, kararlar, hedefler ve kontrol olarak sıralarken, Gilmer ve Forehand, 1964 yılında örgüt büyüklüğü ve biçimleri, liderlik davranışı, iletişim ağları, örgütsel amaçlar, örgüt amaçlarına göre verilen talimatlar ile karar verme yöntemlerinin örgüt ikliminin boyutlarını oluşturduğu ifade edilmiştir. 1966 yılında ise Halphin ve Croft, örgüt iklimi üzerine yaptığı bir çalışmada yöneticiler ve işgörenlerin davranışları açısından bir değerlendirmede bulunmuştur. Çalışanların davranışlarını; samimiyet, moral, engelleme, çözülme olarak tanımlarken, yöneticilerin davranışlarını güven, önemseme, uzak durma ve üretim vurgusu olarak belirlemiştir. Campbell ve arkadaşlarının yaptığı araştırmada ise kişisel özerklik, konumun yapısal düzeyi, ödüllendirmeye yönelim, saygınlık, samimiyet ve destekleme boyutları ele alınmıştır. Kopelman ve arkadaşlarına göre (1990), örgüt ikliminin boyutları, amaç vurgusu (standartlar ve sonuçların bildirilmesi), ödül oryantasyonu, görev desteği, sosyo – duygusal destekten oluşmaktadır (Ertekin, 2008).

İşçan ve Karabey (2007), yapmış oldukları çalışmada örgüt iklimini beş farklı boyutta ele almışlardır. Bunlar;

Üstün Desteği: Çalışanların üstleriyle iyi ilişkiler geliştirmesine yönelik davranışlarda bulunması örgüt içerisinde güven ve bağlılık duygularının artmasına neden olur. Üstün çalışanlara destek olması işgörenin kendini önemli hissetmesine, örgüt için değerli olduğu algısına sebep olacaktır (Suliman, 2001, s.55). Bunun aksine, üstün kontrolcü davranması, çalışanların davranışlarını yakinen izlemesi, astların girişimci fikirlerini dikkate almaması, sadece emirler doğrultusunda hareket edilmesini beklemesi çalışanların iç motivasyonunu azaltır, dikkatini işin dışına verir, yeniliğe destek algısı olumsuz etkiler (Oldham ve Cummings, 1996, s.611; Şimşek, 2002, s.309).

Liderin işletme içerisinde çalışanlarından beklediği roller astın işe bakış açısını değiştirecek bir güçtür. Üstün çalışanlarını destekleyen, onların duygularını ve ihtiyaçlarını dikkate alan davranışlarda bulunması, işlerinde inisiyatif almalarını desteklemesi, çalışanların becerilerinin gelişmesine, örgütsel bağlılıklarının artmasına ve ayrıca yeniliğe destek algısının da olumlu etkilenmesini sağlayacaktır (Oldham ve Cummings, 1996, s.611; Scott ve Bruce, 1994, s.598; Şimşek, 2002, s.309).

İş yükü baskısı: İş yükü kavramı, işgörenin iş yerinde kendisine verilen işin normalden fazla olduğunu düşünmesidir (Keser, 2005, s.105). Örgüt yönetiminin demokratiklikten ziyade otokratik ya da baskıcı bir yapısının olması, işletme ortamında örgüt ikliminin olumsuz olduğu algısını oluşturacaktır. Bu ortamda işgörenler kendilerini gerçekleştirmeye, inisiyatifi ellerine almaya, yenilik oluşturma becerilerini gösterme imkânına sahip değildirler (Tutar, Altınöz, 2010, s.199).

Tarafsızlık: Örgüt içerisindeki adalet olgusu örgüt ikliminin oluşmasını sağlayan önemli boyutlardan birisidir. Örgüt içi adalet anlayışı, işletme içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda maliyetin ve yararların kişiler ya da gruplara hangi ölçüde hangi kararlarla dağıtıldığıyla oluşan bir duygudur. Örgütsel adaletin sağlandığı, yararların adil bir şekilde dağıtıldığı, uygulanması gereken kuralların tarafsız bir şekilde dağıtıldığı, eşitliğin sağlandığı, ayrımcılığın yapılmadığı örgüt ortamında örgütsel iklim algısı olumlu yönde yüksek olacaktır (Black ve Porter, 2000, s.122).

Genellikle kuralların ayırım yapılmadan uygulandığı, maliyet ve kârın eşit olarak dağıtıldığı, eşitliğin temel olduğu örgüt ikliminde adalet algısı da yüksek olacak, böyle adil bir ortamda ise kişilerin kararların alınış şeklini düşünmeden veya eşitlik konusunda bir endişe taşımadan kendilerine odaklanabildiği ifade edilebilir. Kendi işine odaklanan bireylerin ise işleri konusunda kendilerini geliştirmeleri ve uzmanlaşmaları olağan bir durumdur. İşlerinde uzmanlaşmış bireylerin örgüt ile ilgili alınacak kararlarda söz sahibi olması ve fikirlerine değer verilmesi işlemsel adalet açısından önem arz etmektedir (İşcan ve Karabey, 2007, s.107). Bu bağlamda çalışanların fikirlerinin tarafsız bir şekilde değerlendirilmesi örgütsel iklim açısından olumlu bir durum olmakla beraber bağlılığı da artırmaktadır.

İşsel Takdir: Kişileri motive edici etkenlerden olan takdir ve ödüllendirme Vroom'un beklenti teorisi açısından ele alındığında çalışanların örgütün yararına bilgi, fikir ve düşüncelerini ifade etmesi bekleniyorsa, çalışanlarda, fayda elde edilen bilgi,

fikir ve düşüncelerinden dolayı ödüllendirileceği algısının oluşturulması gerekir. Ancak maddi olarak verilen ödüllerin bir noktadan sonra motive edici gücünü kaybetmesi nedeniyle çalışanları içsel motive edici ödüllerin verilmesi gerekmektedir. Bu tür ödüller bireyin kendine olan saygısını artırır ve bu öz saygının gereği olarak birey motive edilmiş olur. Örneğin işgörenin işini yaparken daha fazla özerk olması, kendisini geliştirmesi için fırsatlar verilmesi, bunları yapabilmesi için zaman tahsis edilmesi, işgörenin idari yüklerinden arındırılması gibi durumlarda içsel takdir algıları artabilir (İşcan ve Karabey, 2007, s.108) ve bu durumda örgüte olan bağlılık artabilir.

Bağdaşıklık: Bağdaşıklık bir örgütün mensubu olan üyelerin birbirlerine karşı besledikleri duygular içerisinde çekme derecesi, bir diğer deyişle ortaya atılan fikre diğer kişilerin defans yapmadan yapılabileceğine inanma dereceleridir (Flynn ve Chatman, 2004, s.234; Scott ve Bruce, 1994, s.586).

Bağdaşıklık düzeyi yüksek olan bir örgütte kişisel güven, zihinsel rahatlık, emniyette olma duygusu, alınabilecek risklerde yalnız olunmadığı hissi gelişir ve böylece kendini güvende hisseden bireyler bilgi, fikir ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşabilirler (Yalçınsoy, 2017, s.73).

2.1.4. Örgüt İkliminin Özellikleri

Bütün iklimler gibi örgüt ikliminin de birkaç özelliği bulunur. Bunlar; algısallık, psikolojiklik, soyutluk, tanımlayıcılık özellikleri şeklinde tanımlanabilir (Al-shammari, 1992, s.30).

Üniversite kütüphanelerinin iklimiyle ilgili yapılan bir araştırmada iklimin özelliklerinin şu şekilde ifade edileceği bildirilmiştir. Bunlar; iletişim örgüsü, örgütsel yapı, amaç belirleme süreci, liderlik stili, motivasyonel güçler, karar verme süreci, prosedürler, politikalar, eğitim gibi iç ve dış sebeplerdir (Srinath, 1993, s.29).

Bazı çalışmalarda da yenilik yönetimine dikkat çekilmiştir. Örgüt iklimi ile yenilik yönetimi arasındaki bağ araştırılarak yenilikçi bir örgütte bulunması gereken üç temel faktör şu şekilde sıralanmıştır. İlk faktör “açık ve yükselmeye uygun bir iklim”in olmasıdır. İşletmelerde bilgi değiş tokuşunun yapılmasında açıklık ilkesi doğrultusunda bilgiden elde edilen faydanın teknolojik değerinin ve güven ortamının sağladığı psikolojik değerinin bilinmesi gerekir. Güven ortamı işgörenlerin mevcut statüleri sorgulamasını engellerken, kaybetme ihtimalleri olan durumlarda bile risk almaktan

sakınmamalarına yol açar. Bu nedenle bu tip iklimler çalışanların yeni fikirlerini denemelerinde özgür kalmasını destekler mahiyettedir. Bir diğer faktör takım olabilmektir. Örgüt içerisinde otoritenin ve gücün işgörenler arasında eşit bir şekilde bölüştürülerek takım ruhunun oluşturulması firmanın gücünü yükselten önemli bir faktördür. Üçüncü faktör ise örgüt içerisinde ödül sisteminin geçerliliğidir. İyi planlanan ödül sisteminde risk almak, değişime gönüllü olmak, uzun süreli yoğunlaşmak gibi girişimciliği belirleyen eylemler ödüllendirildiğinde yenilikçi bir örgüt ortamı oluşacaktır (Saleh ve Wang, 1993, s.16-17).

2.1.5. Örgüt İklimi ile Bazı Kavramlar Arasındaki İlişki

Örgüt iklimi ile birçok kavramın birbiriyle karıştırıldığı yapılan birçok çalışmadan anlaşılmaktadır. Bu kavramların birbiriyle karışması aslında birbirini tamamlar mahiyette olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer yandan kavramların kendilerine has farklı anlamları ve özelliklerinin olduğu da unutulmamalıdır. Bu amaç doğrultusunda örgüt iklimi ile örgüt kültürü, psikolojik iklim, örgütsel davranış, motivasyon, verimlilik, iş tatmini ve performans ilişkisi alt başlıklar halinde incelenerek bu kavramların örgüt iklimiyle ortak noktaları ve ayrışan yanları belirlenmiştir.

2.1.5.1. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Örgüt kültürüyle örgüt iklimi kavramlarının ilgi alanı örgüt ve çevresinin çalışan bireylerin davranışlarına etkisinin belirlenmesidir. Bu iki kavramın birbirine karıştırılmaması için aralarındaki ortak noktalar ve farklılıklara değinmek faydalı olacaktır.

Her organizasyonun kendine has bir kültürü bulunur. Bu kültür organizasyon içerisindeki her bir çalışanın kişiliği olarak görülebilir. Kişilik bireylerin davranışlarını etkilediği için örgütsel iklim içerisinde örgüte ait inançlar ve değerler de çalışanların davranışlarını, hareketlerini ve düşüncelerini etkileyecektir. Bu nedenle bir şirketin kendine özgü kültürü, çalışanların ve yöneticilerin meydana gelen sorunlara aradıkları çözüm yolu yaklaşımlarına müşteriler ve tedarikçileriyle olan ilişkilerine, rakip şirketlerle olan iletişimine etki etmektedir (Oden, 1997, s.3).

Hofstede (1993) 'İklim kavramını' ele alan bir çalışmanın 'bu örgütte işgörelere nasıl bir tutum sergilenir?'; kültür ile ilgili yapılacak bir çalışmanın konusu

ise ‘bu örgüt nasıl insanlar çalıştırır’ sorularına cevap arayacak şekilde düzenlenmesi gerektiğini savunur (Akt., Bozkurt, 2006, s.85).

Örgütsel iklim ve kültürün literatürde, pek çok araştırmacı ve/veya araştırmada bazen birbirine yakın anlamda, bazen aynı anlamda ve çoğu kez birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel iklimin, literatürde, örgüt kültürü kavramı ortaya çıkmadan çok önce kullanılmasının ve bununla ilgili araştırmaların örgüt kültürü ile ilgili araştırmalara oranla çok daha eskilere gitmesinin, örgüt kültürünün iklim kavramını temel alarak yapılanmasına ve daha sonra literatürde kavram kargaşasına yol açtığı söylenebilir (Verbeke, Volgering ve Hessels, 1998).

Ancak, son dönemde yapılan çalışmalarda örgüt kültürünü ve örgüt iklimini birbirinden ayırtmak suretiyle, ayrı anlamda iki kavram olarak değil, birbirini tamamlayan iki farklı öge olarak görme eğilimi ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu bağlamda örgüt kültürü ve örgüt iklimi konusundaki tartışmalar iki temele dayandırılabilir. Bunlardan ilki; her iki kavram içinde değişik tanımların yapılmış olması ve söz konusu kavramların tanımlarında fikir birliğine ulaşılamamasıdır. İkinci neden ise; bu iki kavramın farklı disiplinlerde doğmuş olduğu hususunun göz ardı edilmesidir (İpek, 1999, s.77).

Hem örgütsel iklim, hem de örgütsel kültür, bireylerin davranışlarını etkileyen çevreyi tanımlamak için kullanılmaktadır. Ancak, örgütsel kültür, sosyoloji ve antropoloji ile ilgili bir kavram iken, örgütsel iklim, psikoloji ve örgütsel psikoloji ilkelerine dayanmaktadır. Çıkış noktalarının farklı bilimlere dayanması, örgüt kültürünün ve ikliminin birbirinden ayrı iki kavram olarak gelişmesini, tanımlanmasını ve araştırılmasını onaylar niteliktedir.

Örgütsel kültür, örgüt yapısına bağlı olarak oluşan nitelikler ve toplumsal değerlerin bir araya getirilmesinden ibarettir. Bu yüzden örgüt kültürünü, üyelerin benimsedikleri ve paylaştıkları, bir örgütün diğer örgütlerden farklılaşmasını sağlayan bir sistem şeklinde tanımlamak da mümkündür. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri üzerinde çok güçlü bir etkiye sahip olduğu için bu kültürün oluşması amaç birliğini ve bu amaçlara ulaşılmasına yönelik gerekli işbirliğini sağlaması şarttır. Örgüt kültürünü oluşturan unsurları şu şekilde sırlamak mümkündür (Berberoğlu, 2005, s.3-5);

- Amaçlar ve hedef,

- Örgütsel amaçların ve hedeflerin elde edilmesinde kullanılan yaklaşımlar ve yönetim anlayışları,
- Örgütün kuruluşunda geçmişinde ve bugünkü döneminde etkili olan önemli kişi ve olayların tamamı,
- Biçimsel yapılar ve bu yapıya yönelik bağlılık dereceleri,
- Örgütün çalışmayla ilgili ilişkilerinin boyutu,
- Örgüt içinde ve dışında oluşan iletişim kanalları ve bu kanalların çalışma yönleri ve biçimleri,
- Formel olmayan münasebetler ve boyutu,
- Motivasyonu sağlayıcı anlayışlar,
- Dış çevreyle etkileşim şekilleri,
- Örgüte özel semboller, söylemler, giyim tarzları veya kullanılmakta olan dil.

Güçlü'ye (2003, s.150) göre örgüt kültürünün unsurlarını değer, norm, varsayım, seremoni, tören, adet, hikâye, sembol, dil ve kahramanlar oluşturmaktadır.

Değerler; örgüt kültürünün öznel, göz ile görülemeyen içsel yönüdür. Bu yön ile örgütsel problemlere çözüm üretirken makullük esas alınır.

Normlar; örgüt içerisindeki davranışları etkileyen, sistemin kurumsallaşmasını sağlayan öğelerdir.

Varsayımlar; organizasyon üyelerinin örgüt içindeki yaşamlarıyla ilgili olanaklı-olanaksız, anlamlı-anlamsız, doğru-yanlış gibi ön yargıdır. Bu varsayımlar çalışanların algıları, düşünceleri ve davranışlarını değiştirecek kendilerince doğruluğu tartışmasız olan şeylerdir.

Seremoni ve tören; örgütler için özel olaylardan ibarettir. Bütünleşme, yenilenme, çatışmayı azaltma için yapılabildiği gibi teşvik, statü ve derece indirmede de bu tür faaliyetler uygulanabilmektedir. Bu aktivitelerin gerçek amacı belirlenen hedeflere iletilmek istenen mesajın gösterilmesidir.

Semboller; örgütsel kültürün sağlamlaşmasına aracı olmak üzere oluşturulan maddesel unsurlar örgütsel sembol olarak bilinir. Örgüt binasının kendine has tasarımı, çalışanların giysileri, mobilyalar, logo, ambalaj bu tür sembollerden bazılarıdır.

Adetler; örgüt içerisinde herhangi bir yazı ile tebliğ edilmeyen ancak neredeyse her birey tarafından bilinen, tekrar edilen, günlük ya da belirli günlerde yerine getirilmesi gereken örgütsel davranışlardır.

Hikayeler ve efsaneler; örgüt geçmişiyle ilgili bazı olayların abartılması ve aktarılmasının sonucunda oluşa kültürel taşıyıcılardır.

Dil ve kahramanlar; her örgütün kendine has bir dili olabilir. Bu dil deyimlerden, mecazlardan, sloganlardan oluşabilir. Kahramanların örgütteki yeri ise herhangi bir olayda örgüt zaferini taçlandıran kişiler olarak görülür. Bu kişiler örgütün kültürünü kurum dışında yansıtan ve temsil eden özellikleri bulunan şahsiyetlerdir.

Örgüt iklimi, Varol'a (1989, s.220) göre örgüt kültürü sayesinde örgütün içinde oluşan atmosfer ve havadır. Örgütsel yaşam ile ilişkili olarak örgüt iklimi şu durumları yansıtmalıdır;

- İnanmak, güvenmek ve güvenlik duygusu,
- Açıklık ve içtenlikli olma duygusu,
- Yardımlaşmak ve yardımseverlik duygusu,
- Katılım duygusu,
- İş tatmini, umut ve beklenti seviyelerine yönelik duygular.

Örgüt iklimi ve örgüt kültürünün benzerlikleriyle ilgili tartışmaları üç temel noktada incelemek mümkündür (Denison, 1990, s.23-24);

• Öncelikle hem örgüt kültürü hem de örgüt iklimi davranış üzerine odaklanan kavramlardır.

• Her iki kavramın oldukça geniş çaplı fenomen içermesi, konuların kültürü oluşturan varsayımları ve kökleri bu varsayımlara dayanan fiili uygulamaları ve davranış kalıplarını kapsar.

• Hem örgüt kültürü hem de örgüt iklimi birbirine benzeyen problemleri paylaşmaktadır. Örgüt sisteminin davranışsal karakteristiklerinin çalışanların davranışlarını nasıl etkileyeceği belirlenmeye çalışılırken aynı zamanda kişilerin davranışları nedeniyle örgüt sisteminde oluşan farklılıkların açıklanması yapılır.

Örgütsel kültür ve örgütsel iklim aralarında kavramsal farklılıklar olsa da birbirleriyle yakın ilişkilidirler. Örgütsel kültür, eylemlerin sürekli olmasını ve davranışların uyumlu hale gelmesi sağlarken, örgütsel iklimin oluşmasına önemli katkılar yapacaktır (Atay, 1998, s.7).

Literatür incelendiğinde örgüt ikliminin, çalışanların iş çevreleriyle ilgili algıları, örgüt kültürünün ise örgüt birimlerindeki işlerin yapılma biçimleri olarak tanımlandığı anlaşılmaktadır. Bu tanımlamadan da anlaşıldığı gibi her iki kavram arasındaki farklılık örgüt ikliminin çalışan bireylerin bir özelliği olduğunu gösterirken, örgüt kültürünün ise örgütsel bir özelliği temsil ettiği sonucuna varılmaktadır (Glisson ve James, 2002, s.769). Örgüt iklimi aslında örgüt kültüründen ayrı düşünülmemeyen bir parça olup örgüt kültürüne göre daha hızlı değişim göstermektedir. Örgüt iklimi, çalışanların molalarda iş ortamıyla ilgili gerçekleştirdikleri konuşmalara benzer bir şekilde örgütün özel dili içinde yer almaktadır. Örgüt iklimi, örgüt içerisinde gözlenebilen rutin eylem ve ödülleriyle kendini gösterir (Schauber, 2001, s.30).

Bu bağlamda örgüt iklimi, temel inanç sistemi, herkesin içinde hareket ettiği ortak paylaşılan değerler olarak tanımlanan örgüt kültürünün sonuçlarından birisidir. Diğer bir deyişle, güçlü bir örgüt kültürünün ilkelerinin olumlu bir örgüt ikliminin koşullarını belirlediğini söyleyebiliriz. Bu nedenle örgütsel iklim örgüt kültürünün örgüt içinde oluşturduğu hava ya da ortam olarak tanımlanmaktadır (Vural, Akıncı, 1998, s.176). Örgüt kültürü, işgörenlerin örgütsel varsayımları, değerleri ve felsefeleri algılamalarından ziyade yorumlamalarını yansıtmaktadır. Örgütsel iklim ise çalışanların organizasyonla ilgili ortak algılamalarıdır. Örgütsel kültür yalnızca insanların organizasyon hakkında ne hissettiklerinin yanı sıra organizasyona kimlik kazandıran varsayımları, değerleri ve inançları kapsamaktadır. Örgütsel iklim, çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarının ortaya çıkardığı ve organizasyona egemen olan havadır. Örgütsel iklim işgörenlerin işlerinden beklentilerinin ne derece gerçekleştiğinin ölçülmesidir. Örgütsel kültür, örgütün derinlerinde kök salmış, işgörenlerin paylaşımları, inançları ve beklentilerinin kalıplarından başka bir şey değildir. Bu kültür

içerisinden işgörenlerin davranışlarının şekillendirilmesiyle de normlar meydana gelecektir. Örgütsel iklim, işgörenlerin beklentilerinin gerçekleşme seviyelerini belirlerken, örgütsel kültür bu beklentilerin nelerden oluştuğuyla ilgili bir durumdur (Denison, 1996).

İklim, çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarının ortaya çıkardığı ve örgüte egemen olan havadır. Ayrıca, organizasyon üyelerinin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının bir göstergesidir (Verbeke vd., 1998). Örgütsel kültür stratejik iken örgütsel iklim üyelerinin belirli konulardaki tavrını yansıtır, bununla birlikte mevcut yapının sorgulanması söz konusu değildir. Örgütsel kültür ise örgüt koşullarının kendisi olup örgüt yaşamıyla ilişkili değişkenlerin tamamını kapsar. Örgüt iklimi, çalışanların bir parçası olmak zorunda değildir. Örgüt kültürü ise çalışanların, beraberinde, farklı mekân ve zamanlara taşıyabildiği bir kavramdır. Örgüt kültürünün sürekliliğine rağmen, örgüt ikliminde geçicilik esastır. Kültür organizasyon çalışanları tarafından benimsendiği ölçüde uzun süre devam eder ve değişime direnç gösterir, buna karşın iklim daha kısa sürede değişir. Örgüt kültürü, bir örgütsel değer ortaya çıkarırken, örgütsel iklim örgütsel havanın ortaya çıkmasını sağlar. Bu nedenle, örgütsel iklim değişkenlik ve kararsızlık gösterebilirken, örgütsel kültür daha istikrarlı ve değişimi zor bir nitelik gösterir.

Kavramsal ve anlamsal açıdan değerlendirildiğinde örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasında her ne farklılık olsa da aralarında ortak noktalar oldukça fazladır. Örgüt kültürü, örgüt iklimini biçimlendirici süreçlerde kritik rol oynamaktadır. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün içinde gömülü olan belirli bir bölümü ifade etmektedir. Bu anlamda, örgüt kültürü, bireysel algıları ve subjektif süreçleri etkileyerek ve şekillendirerek örgüt iklimine yön verir (Moran ve Volkwein, 1992). Bir başka deyişle, örgüt iklimi, örgüt kültürüne bağımlı olarak ortaya çıkar. Kültür, iklime göre daha alt/derin bir düzeyde yer alırken, iklim kültürün ortaya çıkan yüzey belirtisidir (Akbaba, 2002).

Bu noktada, eski bir geçmişe sahip örgüt iklimi ile daha yeni bir kavram olan örgüt kültürünün kesişim noktalarına değinmek iki kavram arasındaki ilişkiyi netleştirmek anlamında faydalı olacaktır. İki kavram da, örgütlerin, adaptasyon, bireysel anlam ve sosyal bütünleşme problemleri ile mücadelesi sırasında, paylaşılan, bütünsel ve ortaklaşa tanımlanan sosyal şartlar ve çevrenin ortaya çıkışı ile ilgilendirilir. Dolayısıyla,

örgütsel iklim ve örgütsel kültür kavramlarının, sosyal ve psikolojik iç çevre ile sosyal öğrenme kalıplarının bilişsel yansıması ile ilişkili olduğu söylenebilir (Denison, 1996).

Örgüt iklimi kavramının ilk ortaya çıkışında, örgütlerdeki iklimi anlamak için kantitatif (nicel) ölçme yöntemleri kullanılmıştır. Kalitatif (nitel) ölçme yöntemleri kullanan örgüt kültürü ile bu noktada, ilk aşamalarda ayrışan örgüt iklimi, her iki kavram içinde, hem nicel hem nitel araştırmaların ortaya çıkması sonucunda, örgüt kültürü ile epistemoloji ve metotlar anlamında günümüzde benzerlik göstermektedir (Denison, 1996).

Yukarıdaki bütün bu bilgiler ışığında (Genç ve Karcıoğlu, 2000, s.97);

- Örgütsel kültür sosyolojik ve antropolojik temel ilkelerle ilgili bir kavram iken, örgüt iklimi psikolojik ilkelerle ilgilidir. Örgütsel iklim araştırmaları liderlik tarzları, motivasyon ve iş tatminini kapsayan bir alan olduğu için örgüt içindeki davranışın önemli boyutlarını incelemektedir.

- Örgüt iklimi, çalışanların örgüt içerisinde çalışırken kendilerinden beklentilerin ne olduğunu, hedeflerin ne kadarının gerçekleştiğine yönelik algıların meydana getirdiği havayı ifade ederken, örgütsel kültür üyelerin düşünceleri ve davranışlarının şekillendirildiği değerle ve inançlar sistemini temsil etmektedir.

- Örgüt iklimine göre örgütsel kültür daha uzun sürelidir.

- İşletmenin içerisinde hâkim olan hava (iklimin) motivasyona, verimliliğe, iş doyumuna ve başarıya örgüt kültürüne göre daha etkilidir.

- Kültür belirleyici iken iklim değerleyici bir kavramdır.

- Örgüt kültürü davranışlara ait normları oluştururken, örgüt iklimi davranış normlarının ne kadar uygulamaya yönelik olup olmadığını belirler.

- Örgüt kültürü, örgüt iklimine göre daha ziyade bağımsız değişkendir. Bununla birlikte örgüt iklimi bağımlı değişken olabildiği gibi bağımsız değişken de olabilmektedir. Bu özellikleri nedeniyle de çok daha hızlı değişebilmektedir.

- Farklı örgüt kültürlerinde, örgüt yaşamından ne kadar mutlu olunacağıyla ilgili çalışanların beklentileri birbiriyle benzer olduğunda bütün iklim profilleri de benzer olacaktır.

- Örgüt kültürü değerler ve varsayımların paylaşılmasını sağlarken, örgüt iklimi kavramını da kapsadığı görülür. Örgüt kültürü paylaşılabilen varsayımlarken, örgüt iklimi paylaşılabilen algılamalardır. Örgüt kültürü ideal çevrenin değerlerini ve varsayımlarını oluştururken, örgüt iklimi örgüt içi çevrenin maddi olmayan algılamalarıdır. Bu nedenlerle örgüt kültürünün örgüt iklimine şekil vermesi ve her ikisinin de örgüt geliştirme uzmanları tarafından yaygın bir şekilde kültürü veya iklimi değiştirme aracı olarak kullanılır.

- Kültürün belirlenmesi ve değerlendirilmesi daha zordur.
- Kültürün belirleyicileri ile iklimin belirleyicilerinin farklı olduğu sonuçlarına varılmaktadır.

Bütün bu sonuçlar bize, örgüt iklimi ile örgüt kültürü kavramlarının birbirinden farklılığını gösterse de birbiriyle yakın ilişkisinin bulunduğunu da göstermektedir. Örgüt kültürü örgüt iklimi kavramını içine aldığı için genel anlamda her ikisi içinde kullanılacak bir kapsama sahiptir. Her iki kavram da örgüt sağlığının belirlenmesi ve sorunların giderilmesi açısından kullanılacak önemli araçlardır (Genç ve Karcıoğlu, 2000, s.98).

2.1.5.2. Kültür ve Örgüt Kültürü

Kültür sözcüğü Latince'deki "Cultura" kelimesinden türetilerek Türkçeye kazandırılan bir ifadedir. Bu sözcük 18.yy'dan önce "ekip-biçmek", "bakmak" veya "yetiştirmek" anlamlarında kullanılmıştır. Fakat daha sonra anlamı farklılaşarak uygarlık ve eğitimle eş anlamlı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Kültür kavramına yüklenen anlamlar zamanla değişikliklere uğramaya devam etmiş ve farklı yönleri ön plana çıkarılarak tanımlanmaya çalışılmıştır (Unutkan, 1995, s.2).

Kültür kavramı antropologlar tarafından, kabile, toplum ve ulusların sahip oldukları yaşam tarzları arasındaki farklılıkları ifade etmek amacıyla kullanılmış bir kavramdır. Daha sonra, diğer sosyal bilimciler bu kavramı, daha dar anlamda, bir toplum içinde yer alan örgütlerdeki yaşam tarzlarını ifade etmek amacıyla da

kullanmaya başlamışlardır (İpek, 1999, s.1). Bu bağlamda aslında antropologların ve sosyologların çalışma konusu olan kültürel terimler, modern organizasyonların anlaşılmasında ve tanımlanmasında ilk olarak 1930'larda yapılan ünlü Hawthorne araştırmalarında ve sonralarında bazı sosyolojik çalışmalarda kullanılmakla birlikte esas olarak 1970'lerden sonra ortaya çıkmıştır (Danışman ve Özgen, 2003, s. 93).

Hawkins'e göre, örgüt konusunda 1970'lerden bu yana gelişmeye başlayan yeni düşünce okulu örgütleri makineden çok kültür olarak görmüş ve kullandığı yöntem bilim ve entelektüel çerçevesini antropolojiye dayandırmış, aynı zamanda antropologların yaptığı kültür tanımlarını esas almıştır (Demir ve Elma, 2004, s.71).

Toplumların yaşam tarzlarını ifade eden kültür kavramı bilgi, gelenek, inanç, sanat, teknik, örf, adet, ahlak, araç-gereç gibi unsurların bir araya gelerek oluşturdukları oldukça karmaşık bir bütün olarak ifade edilir (Şimşek vd., 2001, s.27). Başka bir ifadeyle; kültür objektif öğeleri (alet vb.) taşıdığı gibi, subjektif öğeleri de (kavramlar, inançlar, tavırlar, normlar, roller ve değerler) içerir. Bir kültürün üyelerini fikirlerini iletebilmek, iletişim kurabilmek ve paylaşabilmek için ortak bir dile sahip olmalı, aynı zaman periyodunda ve aynı coğrafi bölgede bulunmalıdır. Bu nedenle dil, zaman ve yer, kültür kavramını açıklamada kullanılan en önemli üç kriterdir (Ceylan vd., 2002, s.234).

Schermerhon, kültürü inançların, değerlerin her hangi bir örgüt içerisinde geliştirilmesi ve işgörenler arasında ortak paylaşımlardan oluşan bir sistemin meydana getirilmesi ve örgüt içerisinde yapılan eylemlerin yönlendirilmesini sağlayan bir bütün şeklinde tanımlamıştır (Yelkikalan ve Aydın, 2004, s.335).

Taylor, kültürü her hangi bir toplumdaki bireyin kazanmış olduğu bilgi, sanat, gelenekler, görenekler, beceriler ve alışkanlıklardan oluşan bir kavram olarak ifade etmiştir. Taylor'un yapmış olduğu bu tanımlama kültür kavramıyla ilgili tüm nitelikleri içine alan kavram tanımına yönelik denemelerinden en iyisidir. Bununla birlikte söz konusu tanım da kültür tanımını bütünüyle yansıtmakta yetersiz kalmaktadır. Bütüncül tanımlara bir örnek şeklinde ifade edilen kültürün bu tanımlamasında öğrenilebilen, saklanabilen ve öğretilen, eğitim aracılığıyla yeni kuşaklara aktarılabilir olmasının vurgulanması bu bakımdan önemlidir (Güvenç, 1991, s.101).

Çok çeşitli tanımları yapılan kültür, hangi çerçevede ele alınırsa alınsın, onun birçok ögenin bir araya gelmesinden oluştuğu muhakkaktır. Bu tanımlamaların en

önemli ortak yanı kültürün öğrenilmiş davranışlardan oluşan bir bütün olmasıdır. Buna ilave olarak, kültürün toplumun diğer üyelerince paylaşılabilmesi, değişebilmesi, bireylerin biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve bütünleyici bir eğiliminin olması hususları da unutulmamalıdır (Vural, 1998, s.31-32).

Örgütsel kültür kavramının ortaya çıkarak yaygın bir hale gelmesi çok eski yıllara dayansa da, grup kültürüne ilgi aslında çok da yeni değildir. 1930-40'lı tarihlerde Chester Bernard ve Elton Mayo gerçekleştirdikleri araştırmalarla biçimsel olmayan örgüt yapılarını ele almışlar ve bunların normları, değerleri ve duygularının üzerinde etkili olan faktörleri inceleyerek örgüt kültürünün temellerinin oluşumuna başlangıç teşkil etmişlerdir. Yine bu çalışmalardan yaklaşık otuz yıl sonra Katz ve Kahn tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda örgütlerin kendine has kültürü olduğunun ortaya çıkarılması kavramın doğuşunda etkili olmuştur. 1980'li yıllardan daha önceki dönemlerde yapılan bu araştırmalar, örgüt içerisindeki biçimsel niteliği bulunmayan grupların varlığı ve önemi vurgulanarak örgüt kültürü kavramının meydana gelmesi ve yaygınlaşmasının zeminini oluşturması açısından önemli bir katkı sunmuşlardır (Unutkan, 1995, s.35).

Bu bağlamda kültür kavramı ile örgütsel organizasyonların bağdaştırılması, örgüt kültürü kavramının geliştirilerek literatüre girmesinde Deal ve Kennedy'nin "Corporate Culture" (1982) ile Peters ve Waterman'ın "In Search of Excellence" (1982) isimli kitapları kavramın ortaya çıkışını ve yaygınlaşmasını sağlayan en önemli çalışmalar olarak bilinir (Türk, 2003, s.6).

Örgüt kültürüne yönelik çalışmalarda iki farklı amaç edinilmiştir. Bunlardan biri belli bir örgütün tanınmasını sağlamaktır. Çünkü örgütte alınacak kararlarda örgütü tanıyan olmanın önemi büyüktür. Örgütleri kültürel bakış açısıyla anlamaya çalışma örgüt üyelerinin, örgütün amacı, üyeleri, sembolleri ve çevresi arasındaki etkileşimden doğduğu düşünülen kolektif algıları üzerinde odaklaşır. Kolektif bilinç, bir araya gelen örgüt üyelerinin oluşturduğu bir bütünlüktür, yani örgüt üyelerinin var olma seviyelerinin toplamıdır (Demir ve Elma, 2004, s.68).

Örgüt kültürü çalışmalarında bir ikinci amaç ise kültürün tanınmasını sağlamaktır. Yani örgüt içerisinde neyin ortaklaşa paylaşılan bir durum olduğunun tespitidir (İpek, 1999, s.12). Örgütler, bireyler ve grupların aralarında oluşan ilişkiden türeyen ortak değerlerden ibaret bir dünyayı, zihinsel ve duygusal ilişkileri tertip eden

belli bir şekli olmayan yapıyı geliştirmek ve sürdürmekle görevlidir (Vural, 1998, s.39-40).

Örgütler ve yönetim sistemleri, içinde buldukları sosyo-ekonomik şartlardan soyutlanamazlar (Ertekin, 1978, s.2). Tüm örgütlerin geçmiş yaşantılarından, geleneklerinden ve davranış kurallarından oluşan bir kültürü vardır (Oktay, 2000, s. 332). Örgütler, aynı toplumun üyeleri olsalar da, o toplumun farklı alt kültürleriyle yaşayan, birbirinden farklı kültürel mozaiğe sahip bireylerinden oluşur. Bu bireylerin bir araya gelmesi görevleri ya da mesleki normları sayesinde belirli ölçütlerle gerçekleşmektedir. Bu ölçütler dahilinde bir araya gelen insanlar bir grup oluşturduklarından diğer örgütsel yapılardan doğal bir farklılığa kavuşurken, kendi içinde de paylaşabildikleri inançlar ve değerler bütününe meydana getirirler (Eren, 2004, s.135).

Buna göre örgüt kültürünü tanımlamaya yardımcı olan göstergeler; yapı, faaliyetler, zihniyet ve yönetime ilişkin çeşitli alanları kapsar. Kültürel göstergelerin içinde işlerin nasıl paylaştırıldığı, planlandığı, ödül ve denetim sistemlerinin neler olduğu, inisiyatifle itaatin hangi oranlarda birleştiği gibi örnekler sıralanabilir. Resmîyet, personelin dış görünüşü, mekân seçimi, dekorasyon tarzı, istihdam edilen kişilerin toplumsal konumu ve mobiliteleri de kültürü yansıtır (Erengül, 1997, s.26).

Yazıyla ifade edilmemiş bile olsa (Erengül, 1997, s.25), örgüt üyelerinin paylaştığı ve davranışlarının yönlendirilmesini sağlayan, genellikle bilinçsiz bir şekilde üretilen değer, norm, inanç ve varsayımlar bütünü örgüt kültürü olarak tarif edilebilir. “Kültür, organizasyonu bir arada tutan sosyal dokudur”.

Buna göre örgütsel kültür, örgüt üyelerinin farklı bir kimliğe kavuşmasını sağlayan, örgüt bağlılığına aracılık eden ve örgüt üyelerince paylaşılan iç değişkenlerin sunulmasını sağlayan karmaşık bir bütündür. Örgüt içerisindeki bu sembolik yaklaşımlar, örgüt kültürü kavramıyla örgütü bir makine ya da organizma şeklinde görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmış olacaktır. Örgüte gelen bireylerin karakterleri, eğitim düzeyleri, değişik çevrelerde yetişmiş olmaları, inanç sistemlerindeki farklılıklar gibi faktörler kişisel amaçların da farklı olmasına neden olur. Bu yüzden farklı kültürel yapıdaki insanların benimseyebilecekleri ya da en azından uyum gösterebilecekleri ortak bir takım değerlerin oluşturulması gerekir. Bu açıdan

bakıldığında örgüt kültürünün ne kadar önemli olduğu görülecektir (Genç ve Karcioğlu, 2000, s.85).

Örgütsel kültür, bir nevi kutsal bağ kurulan, moral ya da değerlerle bireylerin kolektif bir şekilde bütünleşmesine aracılık eden davranışların belirlendiği, insanlarla ilgili sayısal bir değeri olmayan olgu şeklinde de nitelenmektedir. Bu anlayışta örgüt kültürünün moral boyutu ve irrasyonel yapısı ile davranışlara etkisi vurgulanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.37).

Bütün bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi örgütsel kültür, dinamik bir çevrede faaliyetlerini yürüten firmaların değişen çevre koşulları ve beklentiler karşısında dışsal uyumun sağlanmasının yanı sıra; işgörenlerin ortak davranış normlarını geliştirmesi, ortak değerlerin paylaşılması, örgüt ortamında ne yapmaları ya da ne yapmamaları gerektiği konusunda yol gösterilerek içsel uyum fonksiyonunun sağlanmasıdır.

Örgüt için çalışan kişilerin, gerçeklik, doğruluk ve iş hakkındaki düşüncelerini açıklayan örgüt kültürü, grup tarafından dış adaptasyon ve iç bütünleşme sorunuyla başa çıkmayı öğrenirken keşfedilen veya geliştirilen basit varsayımlar modeli olarak düşünüldüğünde, bu varsayımlar, örgüte yeni katılanların elemanlara, aynı problemlerle karşılaştıklarında doğru şekilde düşünüp, doğru şekilde algılayıp hissedebilmeleri için öğretilirler (Ceylan vd., 2002, s.234).

2.1.5.2.1. Örgüt Kültürünün Elemanları

Örgüt kültürünün elemanları iki farklı aşamada ele alınabilir. Buna göre ilk aşama; örgüt kültürünü oluşturan değerler, normlar ve inançlardan ibaret unsurlardır. İkinci aşama ise, törenler, sembol ve sloganlar, dil, mitler ve öyküler, kahramanlar ve fiziksel ortam gibi kültürel unsurların ifade biçimleridir. Örgüt iklimi ile yakından ilişkili olmaları açısından sadece ilgili eleman olan değerler, inançlar ve normlar üzerinde kısaca durmakla yetineceğiz. Örgüt kültürünün elemanları genel olarak aşağıdaki biçimde özetlenebilir (Şimşek vd., 2001, s.35-36);

• ***Değerler;*** Her toplumun kendine özgü bazı değerlere sahip olması gibi o toplumda var olan örgütlerde kendilerine özgü bir takım değerlere sahiptir. Hangi davranışların iyi, doğru, arzulanabilen niteliklere sahip olduklarının belirlendiği, hem kişiye hem de topluma yön veren eylemlerdir. Değerlerin normatif olması kural koyucu

bir niteliğe sahip olduğundan örgütsel kültürün de esasını meydana getirirler. Buna göre örgütü oluşturan bireylerin davranışları örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin bir uzantısı niteliği taşır (Unutkan, 1995, s.47). Değerler, bireylerin içerisinde bulunduğu durumlar, eylemler ve nesnelere başka bireyleri karşılaştırmak ve yargılamak için benimsenen örüntüler şeklinde de ifade edilebilir. Bir başka deyişle iyinin kötünden ayrılmasına temel teşkil ederek alternatifler arasındaki tercihlerin ve yargılamanın yapılması değerler ile sağlanabilmektedir. Değerler, çok olandan ziyade arzu edilen saygınlık, dürüstlük, başarı gibi soyut davranışlar bütünüdür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.43).

• **İnançlar;** gerçeğin geçmiş ve mevcut durumda nasıl olduğuyla ilgili bireylere ait bilgiler inançları meydana getirmektedir. Bir başka ifadeyle inançlar, kişilerin kendi dünyalarına ait algılarının ve tanımlarının oluşturduğu daimi duygular ağını, bilgiyi, kanaati ve imanı içeren psikolojik olay şeklinde de ifade edilmektedir (Eren, 2004, s.173). İnançlar, bireylerin kişisel özellikleri ve kültürel değerlerini sentezleyerek sosyal gerçeklere karşı zihninde oluşan algılar bütünüdür. İnançların meydana gelişi kişisel eğilimlere bağlı olduğu kadar toplumun üst kültürüne de bağlıdır. İşletmelerde yönetimlerin özellikle farklı etnisite ve kültür yapısına sahip çalışanlarının olması kültürel analizlerin azmanında ve yerinde yapılarak ona göre hareket edilmesini gerekli kılmaktadır. Bunun nedeni işgörenlerin örgüt ortamına taşıdıkları inançları işin yapılışına ve örgütsel davranışların şekillenmesine doğrudan etkili bir faktör olmasından kaynaklanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.47).

İnsan inançlarıyla varlığını sürdüren bir canlıdır. Bu nedenle hem iş ortamında hem de toplumdaki tutumlarını sahip olduğu inançları çerçevesinde gerçekleştirecektir. Bireyler inançlarıyla çevresinde gerçekleşen olayları değerlendirmekte doğru ya da yanlış olduğuna karar vererek hareket etmektedir.

• **Normlar;** doğrunun ve/veya yanlışın, olumlu olumsuzun ayırımındaki standartlar, kurallar ve fikirlerden oluşan davranış beklentileri norm olarak ifade edilir. Örgütsel kültür içerisinde uyulması gerekli çalışma kuralları işletmelerdeki normlardır. Bu nedenle örgüt ortamında hangi davranışların benimsendiği hangilerinden sakınılması gerektiği normlarla ortaya çıkar. Normlar ile değerlerin arasında ortaya çıkan en önemli farklılık, değerlerin soyut ve genel kavramlardan oluşması, normun ise belirginliği ve yol göstericiliğiyle birbirinden ayırt edilmesi mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.

46). Normların davranışları doğrudan etkilemesi ve çoğunlukla yazılmamış ve belli bir şekli olmayan beklentilerden oluşması varsayımlara ve değerlere göre daha belirgin olmalarına ve örgüt kültürünün karakteristiğine yönelik belirleyici role bürünmesine yol açan somut araçlar olarak bilinir (Terzi, 2000, s.46).

2.1.5.2.2. Örgüt Kültürünün Aktarılması

Örgüt kültürünün, oluşturulduktan sonra sürekliliğini sağlamak ve çalışanları örgütün etkin bir üyesi konuma getirmek için, yeni gelen çalışanlara aktarılmasına ihtiyaç vardır. Bu amaç doğrultusunda örgütün kariyer planlamasını yerine getiren *insan kaynakları uygulamaları* örgüt kültürünün hem geliştirilmesine hem de daha fazla pekiştirilmesine aracılık eder. Bu fonksiyonun yerine getirilmesinde işgörenlerin seçilme işlemleri, iş tanımlarının yapılarak kişiye uygun görevlerin dağıtılması, performans geliştirme ve değerlendirmelerinde ele alınacak ölçütlerin belirlenmesi ve uygulanması, ödüllendirme uygulamaları, sürekli hizmet içi eğitimler ve meslek geliştirmeye yönelik etkinlikler, terfi işlemleri, kültürü destekleyenlerin ödüllendirilmelerini, kültürel normlara aykırı davranışların cezalandırılması sağlanır. Böylece işe yeni alınanların var olan örgüt kültürünü öğrenmeleri de sağlanmış olur.

Örgütsel kültür, işgörelere örgüt içerisinde hikâyeler, adetler, semboller ve örgütsel dil gibi unsurlar aracılığıyla da sosyalleşme süreci içinde aktarılabilir (Hofstede, vd., 1990). Örgütler, bireysel inanç ve değerlerin, kurumun değerleri ve gereklilikleriyle uyum içinde bulunmasını sağlamak amacıyla kişilerin davranışlarını sistematik bir şekilde yönlendirirler. Örgütsel sosyalleştirme, örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaşma süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç, ilk olarak işe alma ve seçme süreci ile başlar. Örgüt kendine bu ilk aşamada kendi 'doğru' değer, norm ve kalıplarına uygun yeni çalışanlar arayacaktır. Örgüte yeni giren kişiler örgüt içerisindeki rollerini tam olarak bilmemeleri ve bu rollerin nasıl yerine getirileceğini iyi bilmedikleri varsayılarak eğitilecekler ve oryantasyon programları, eğitim ve geliştirme programları ve performans değerlendirme sistemleri vasıtasıyla 'kültür yükleneceklerdir' (Akbaba, 2002). Böylece, örgütsel kültürün devam ettirilmesi sağlanmış olacaktır. Ancak bu noktada unutulmaması gereken husus, sosyalleşme süreci sonunda çalışanların kendi getirdikleri değer sistemleri ile bu sürece farklı yanıtlar vermeleri ve buna bağlı olarak, farklı kombinasyonlar gerçekleşebileceğidir.

2.1.5.3. Örgüt İklimi ve Psikoloji

Örgüt iklimi konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, araştırmacıların iklim kavramını psikolojik açıdan ve örgütsel açıdan değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Psikolojik iklimde, örgüt üyesinin örgütsel uygulamaları betimlemesi ifade edilirken, örgütsel iklimde örgüt üyesinin örgüt ve çevresiyle ilişkili algılamaların ortalaması dikkate alınmıştır. Psikolojik iklim sayesinde örgüt üyeleri örgüt içinde meydana gelen olayları yorumlayarak ortak düşüncenin paylaşılmasına aracılık eder ve üyelerin kaynaşmaları ve birliktelikleri söz konusu olur (Halis ve Arslan, 2000, s.79).

1936 yılında Lewin'in "yaşam alanı" sözcüğünü kullanmasıyla birlikte Psikolojik iklim çalışmaları başlatılmıştır. Psikolojik iklim algısıyla birey olayların yorumlanmasını, muhtemel sonuçların tahmin edilmesini ve davranışların uygunluğunu tartışma fırsatı oluşur (Parker, 2003, s.390). 1991 yılında Koys ve DeCotiis'in yapmış oldukları bir çalışmada psikolojik iklim kavramı bağlılık, otonomi, baskı, güven, dürüstlük, yenilik, tanınma ve destek olarak ifade edilen sekiz alt boyutta incelenmiştir (Obel, 1999, s.6).

2.1.5.4. Örgüt İkliminin Örgütsel Davranış Açısından Önemi

Günümüz şartlarında yönetim biliminin geldiği nokta ile tarihsel gelişimi nazara alınacak olursa, klasik örgüt kuramları Taylor ile başlamış, Fayol, Weber ve Gullick ile de devam etmiştir. Bu süreç içerisinde benimsenen odak nokta insanın bir makine gibi görülmesi ve sadece iş verimliliğinin artırılması üzerine yoğunlaşılması olmuştur. 1900'lü yıllarda bireysel tavır, davranış ve grup hareketi "Davranışsal Yönetim Teorisi"yle açıklanarak daha sonrasında "Örgütsel Davranış Teorisi"nin çıkışına aracılık etmiştir. 1920'li yıllardan sonra yönetim aşamasında insan faktörüne daha fazla önem verilmesi araştırmacılarda insanların yönetilmesinde kullanılacak yeni araçlara ve yöntemlere ihtiyacı olduğu fikrini doğurmuştur. 1927'de Hawthorne çalışmalarına başlayan Elton Mayo, çalışma koşulları ile çalışanların verimlilikleri arasında bir etkileşim olup olmadığını tespit etmek üzere yaptığı incelemelerinde örgütte insanlarla ilişkili yönetim yaklaşımlarının gelişmesine önderlik etmiştir. İşletmelerde çalışanların alınan kararlara katılımını ve insan odaklılığı göz önüne alan bu yaklaşımla, grup ilişkilerinin ve sosyal gereksinimlerin giderilmesinin örgütsel sorunların birçoğuna çözüm olabileceğini belirlemişlerdir. Bu süreçte örgütlerdeki çalışma koşullarının düzeltilmesi vurgulanmış olsa da bu dönemde iş doyumu ve çalışan

verimliliğine gerektiği kadar önem verilmemiştir. 1950'li yıllardan günümüz yönetim anlayışlarını etkisi altına alan Herzberg "Çift Faktör", Likert "sistem 4" Mc Gregor X ve Y teorileri örgütsel organizasyonların insani boyutuna değinerek kişisel gereksinimler, çalışma grupları özellikleri, yönetsel yaklaşımlar ve çalışma ortamlarının doğası konusunda çalışmaları yoğunlaştırmışlardır. Bu süreçte insan odaklı yönetim modelinin neredeyse örgütlerin tamamına hâkim olduğu görülmüştür (Aytaç, 2003, s.2).

Örgütsel davranış; örgütsel yapıların meydana gelmesi, gelişmesi, büyümesi, işgörelere ve gruplarla birlikte diğer firmalara karışı etkisinin incelendiği bir alandır. Aslında örgütsel davranış kişinin örgüt ortamındaki davranışlarının anlaşılmasına, tanınmasına ve betimlenmesine çalışılmasıdır. Bu yüzden örgüt iklimiyle örgütsel davranış araştırmalarının birbiriyle yakın ilişkili olduğu görülür. Literatür incelendiğinde örgütsel çıktıların belirleyicisi olarak örgüt ikliminin görüldüğü anlaşılmaktadır (Rogg, 2001, s.435).

2.1.5.5. Örgüt İklimi ve İşgörel Motivasyonu

İnsanlar günlük yaşamlarını sürdürebilmeleri için çeşitli istek ve beklentilerinin karşılanmasını isterler. Bu istek ve beklentilerin yerine getirilebilmesi ancak kişinin çeşitli faktörlerin etkisi altında motive olmasına bağlıdır. Motivasyon, kişinin çeşitli durumsal ve çevresel değişkenlerin etkisinde kalarak çalışma arzu ve isteğinin artması olarak ifade edilebilir. Yöneticilerin davranışları ve liderlik tarzları örgütsel iklime etki ederek çalışanların motivasyonunu etkilemektedir. Ancak yöneticilerin çok azı bunun farkındadır (Meyer, 1968, s.151).

Davranışlar kişilerin gereksinimleri ve amaçları doğrultusunda ortaya çıkan hareketlerdir. Bu hareketler, kişinin o işi yapmaya sevk edilmesi ve isteklendirilmesi anlamlarına gelen motivasyon düzeyine bağlıdır. Motivasyon konusunda çeşitli teoriler ileri sürülmüştür. McClelland, Vroom, Maslow ve Herzberg motivasyon konusunda birbirinden kısmen farklı teoriler ileri sürmüşlerdir (Aktan, 1999, s.32).

"Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi" kuramına göre insanların ihtiyaçları; fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygı görme, yaratıcılık-kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olarak beş farklı şekilde sıralamıştır. Maslow'a göre bir kişinin en alt seviyedeki ihtiyaçları karşılanmazsa üst seviyedeki ihtiyaçlarına yönelmeyecektir. McClelland'a göre ise mükemmel olana ulaşmak isteği başarı ihtiyacını, diğer insanlarla yakın

ilişkilerde bulunma ve arkadaş olma sosyal ilişkiler ihtiyacını diğerlerini etkilemek ve kontrol etmek de güç ihtiyacını gidermektedir. Herzberg'in motivasyon ile ilgili çift faktör kuramında birinci faktörü motivasyonel faktörler olarak ifade etmiştir. Bu faktöre göre yetki ve sorumluluk almak, takdir edilmek, tanınmak, başarılı olmak, işin niteliği ve terfi olanakları gibi etkenler kişinin motivasyonunu artıracak faktörlerdir. Herzberg'in ikinci motivasyon faktörü hijyen olarak adlandırılır. Bu faktör gereğince çalışma şartları, ücretler, yönetim biçimleri, işletmenin sistemi, hiyerarşik yapılanmalar ve özel hayat alanındaki mutluluklar motivasyonu etkileyen faktörlerdir. Bir diğer motivasyon teorisi de Vroom'un 'Beklenti Teorisi'dir. Bu teoriye göre kişiler gösterdiği gayretin takdir edilmesine ve ödüllendirilmesine yönelik beklentilere girmektedir. Bu nedenler, örgütsel organizasyonlarda ödül ve takdirle ilişkili politikaların ve standartların önceden belli olması ve çalışanın bundan haberdar edilmesi motivasyonu arttıracak önemli bir faktördür. Örgüt ile birey arasında önemli bir bağ oluşturan örgüt iklimi de çalışanların davranışlarına doğrudan etki ederek motivasyonun artması ya da azalmasına neden olabilecek bir güçtür (Aktan, 1999, s.32).

2.1.5.6. Örgüt İklimi ve Verimlilik

Verimliliğe etki eden davranışlar üç başlık altında açıklanmaktadır: bağlılık, performans ve vatandaşlık. Bağlılık davranışı, örgütle ilgilenmeyi ve örgütte kalmayı ifade eder. Bağlılık davranışının yüksek olması durumunda, devamsızlık ve devir düşük olacağından verimlilikte artış yaşanacaktır. Performans davranışları bir işgörenin resmi ya da tanımlanmış örgütsel rolünü kapsayan belirli uygulamalara atıfta bulunur. Bunlar, iş tanımları ve performans değerlendirme formları gibi örgütsel dokümanlarda belirtilmektedir. Vatandaşlık davranışları, performans gibi iş tanımlarında belirtilmeyen ancak örgütsel etkililiğe katkıda bulunan yapıcı ve işbirlikçi davranışları ifade eder. Bu tür fonksiyonel rol dışı davranışlara örnek olarak diğerleriyle işbirliği içinde olma, örgütü muhtemel tehlikelere karşı koruma ve örgütün gelişimi için öneriler geliştirme verilebilir (Kopelman vd., 1990: 289-301'den akt. Halis, Uğurlu, 2008, s.116).

Yapılan çeşitli araştırmalarda, üzerinde durulan konular arasında liderlik tarzları olarak üç değişik iklim (ortam) yaratılıp sonuçları gözlenmiştir. Bu ortamlardan ilki otoriter ve bürokratik bir özelliğe sahiptir. Burada görevlerin kesin bir tanımı yapılarak, kurallar, formel haberleşme ve disiplin kuralları açıklanmıştır. İkinci iklim (ortam), arkadaşça ve demokratiktir. Informel ilişkiler, kararlara katılma, takım ruhu ve işbirliği üzerine iyi

ilişkiler kurulmuştur. Üçüncü ortam, farklı ve üstün bir iklim yaratmaya yöneliktir. Burada her birey ve grup için yüksek amaçlar belirtilmiş, yaratıcılık ve yenilikler teşvik edilmiştir. Ödüllendirmeye yüksek bir verime yönelme konusunda bireyler özendirilmiştir. Ödüllendirme aracı olarak yüksek bir ücret, terfi etme, takdir gibi sistemler uygulanmıştır. Bu araştırmalardan ortaya çıkan sonuca göre ikinci ortamda bulunan bireylerin daha büyük bir tatmin içinde oldukları gözlenmiş ve bu işletme verimlilik konusunda yeterli sonuçlar elde etmiştir (Efil, 1996: 111'den akt. Gürkan, 2008, s.68-69).

Olumlu örgüt iklimi ile üyeler arasında kurulan başarı ilişkiler ve etkili iletişimin işletmeye getirileri, doyumlu ve moral düzeyi yüksek çalışanlar, yüksek oranlarda verim, müşteri ve örgütün dış çevresi ile yakın ve iyi ilişkilerdir. Tüm bunlar da örgütsel başarıya ulaşmayı sağlayacaktır. Ancak olumsuz bir iklimin örgüte egemen olması durumunda örgütsel başarı yerini örgütsel başarısızlığa bırakacaktır. Olumsuz bir iklimin özellikleri ise şöyle sıralanabilir (Varol, 1989: 221'den akt. Halis, Uğurlu, 2008, s.117);

- İnsan önem taşımaz.
- Katı-baskıcı bir örgütsel yapı vardır.
- İletişim sınırlıdır.
- Katılım ve etkileşimi engelleyen anti-demokratik liderlik özellikleri vardır.
- İşgörenler sıkılarak zorla çalışır.
- Olumsuz çatışmalar yaşanır. İletişim engeli nedeniyle etkin bir çatışma yönetimi sağlanamaz.

2.1.5.7. Örgüt İklimi ve İş Tatmini

Örgüt iklimi çalışanın tatmin derecesini etkileyen önemli bir faktördür. Bu bakımdan, örgüt ikliminin iş tatmini üzerine etkisini belirlemeye yönelik araştırmalarda ortak ölçüm araçları kullanılmış ve aralarında bir ilişkinin var olup olmadığı araştırılmıştır. Diğer yandan iş tatmininin örgüt ikliminin algılanmasına sebep olduğu düşünülmüştür. Başka bir ifadeyle iş tatmini seviyesinin yüksekliği veya düşüklüğü örgütsel iklimin nasıl algılandığına bağlıdır. Örgütsel iklimin uygun olmaması halinde iş tatminsizliği duyan bireylerin işe gelmemesi, işi bırakması (işgören değişim çabukluğu),

fiziksel ve zihinsel sağlık sorunları yaşaması, problemlı davranışlara yönelik şikyetlerin artması ve benzer tutumların oluşması mümkündür (Efil, 1996, s.111-112).

2.1.5.7. Örgüt İklimi ve Performans

Bir örgütün iş çevresi çalışan bilincinin, tutumunun ve davranışlarının üzerine önemli etkisi bulunan bir faktördür. Bu nedenle örgütsel çevredeki düzensizlikler ve olumsuz örgüt davranışları işletmedeki işlerin başarılı bir şekilde sonuçlanmasını, örgütsel bağlılığı, işgörenlerin işyerinden ayrılma seviyelerini, mesleki katkıları ve istikrarın devam etmesini etkileyebilecektir. Birçok araştırmada örgüt performansının ve altında yatan teknoloji, büyüklük ve yapı gibi bağlamsal özellikteki belirleyiciler üzerine yoğunlaşırken, örgüt ikliminin performansa etkisi ya göz ardı edilmiş ya da çok az düzeyde üzerinde çalışılmıştır. Bu konuda yapılan çalışmaların çoğunluğunun da özellikle büyük endüstriler üzerinde yoğunlaşmış ve örgüt ikliminin bu işletmelerde performansı önemli derecede etkilediğine yönelik bilgilerde sınırlı düzeyde kalmıştır. (Kangis ve Williams, 2000, s.532).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel bağlılık kavramının üzerinde birçok çalışma yapılmaktadır. Zira bu kavram iş performansına, iş gücü devrine, iş doyumuna, örgütsel vatandaşlık davranışı ve devamsızlık gibi faktörlere etki etmektedir. İş hayatında bağlılık kavramını ilk kez Becker incelemiş, bu kavramı “bilinçli bir taraf tutma davranışı” şeklinde tanımlamıştır (Becker, 1960, s.32).

Örgütün devamlılığı, personelin örgütte kalmasına bağlıdır. Personelin örgüte bağlılığının derecesi örgütün gücünü göstermektedir. Bu nedenle örgütler, hayatta kalabilmek için personeli memnun ederek ayrılıkların önüne geçmeye gayret etmektedir (Çetin, 2004, s.90).

Bir anlayış biçimini de ifade eden bağlılık, toplumsal bilincin bulunduğu her yerde kendini gösteren sosyal içgüdüyü duygusal olarak anlatmaktadır. Memurun görevine, kölenin efendisine, askerın yurduna sadakati anlamına gelen bağlılık terimi, eskiden sadakat kelimesiyle ifade edilmekte ve sadık olma davranışını anlatmaktadır. Bağlılık duyguların zirvesindedir. Bir düşünce, kişi, kurum ya da bizden yüce gördüğümüz herhangi bir şeye bağlılık gösterilmesi, yapmaya mecbur olduğumuz bir sorumluluğu ifade eder. “Örgüt insanı” adında bir çalışması olan Whyte örgüt insanını örgütte çalışmanın yanında, kendini örgüte aitmiş gibi birey şeklinde ifade etmiştir. İçinde bulunduğu örgütün yaratıcılığa katkı sağladığına ve aidiyet duygusunun ihtiyaç olduğuna inanmaktadır. Bağlılık kavramını Harold Guetzkov bireyi bir fikir, başka bir birey ya da gruplara karşı hazır hale getiren bir yaklaşım şeklinde ifade etmektedir. Bu şekildeki bir tutum, amaca dönük duygu ve eylemlerle ortaya çıkar (Balay, 2000, s.14).

Bağlılık taşıyan personel, örgüte ait amaç ve değerlere güçlü bir inanış sergiler ve bu nedenle verilen emirler ile kendinden beklenenleri gönüllü olarak yerine getirirler. Hatta çoğu zaman beklentilerin çok daha üzerinde performans sergileyerek örgütte kalma kararlılıklarını gösterirler. Bağlılığa sahip personel, kendi kendini içsel yönden

güdüler. Bu güdülenmeden alacağı ödül ise yapılan iş ve ortaya çıkan güzel sonuçtur (Balay, 2000, s.3).

Araştırmacılar nesnel kuralları yalnızca toplumsal normatif inançların oluşturmadığını, bunun yanında verilmiş olan bir tutuma saygı ve bireysel ahlak standartlarını içeren kişisel normatif inançların da etki ettiğini savunmuşlardır. Bazı tutumlara yönelik kişisel ahlak standartları, bu tutumları önemseyen bireylerin beklentilerinin içten gelerek yapılmasıyla gerçekleşmektedir. Davranışlar içselleştirilmiş normatif baskılarla yönlendirildiği zaman, bağlılık bu zorlamalara karşı uzun süre devam etmez (Wiener, 1982, s.420).

Türkiye’deki araştırmalarda örgütsel bağlılık “organizational commitment” kavramı iki anlamda kullanılmaktadır. Bu terimi Tuncer ve Varoğlu “örgütsel bağlılık” şeklinde adlandırırken, Balcı ve Celep ise “örgütsel adanmışlık” olarak ifade etmişlerdir. Bu çalışmada “örgütsel bağlılık” tabiri tercih edilmiştir. Zira bağlılık kavramı kapsamında, şahısların örgütte bulunan bireylerle yakınlık kurabilme hissiyatıyla kendini ifade etmeyi anlatan “özdeşleşme boyutu”, adanmışlığın karşılığı olan “kişiselleştirme ve içselleştirme boyutu” ve “uyum boyutu” da bulunmaktadır (Balay, 2000, s.14-15).

Örgütsel bağlılık, personel tarafından örgüte yönelik hissedilen psikolojik bağlılığı ifade etmektedir. Bağlılık, ilgi duyma, sadakat gösterme ve örgüt değerlerine güçlü inanç duymaktan ileri gelmektedir (Çekmecelioğlu, 2006, s.155).

Şirketlerin ilk hedeflerinden biri de elemanların kabiliyetlerini geliştirip elde edilen verimi ve şirkete karşı bağlılığı artırmaktır (Yalçın ve İplik, 2005, s. 396). Örgütün varlığını sürdürebilmesi büyük ölçüde nitelikli iş görenlerini bünyesinde tutabilmesine bağlıdır. Bu ise bireylerin örgüte olan bağlılıkları ile yakından ilgili bir husustur. İşgörenlerin örgüte bağlılığı ne kadar çoksa örgüt de o kadar güçlü olur ve rakiplerine karşı üstünlük sağlar (Çetin, 2004, s.90).

Örgütsel bağlılık, metali kendisine çeken kuvvetli bir mıknatısa benzer şekilde personeli ileride de örgütte tutmayı ve bireyin de bunda gönüllü olmasını sağlayan bir ölçek görevi yapar. Genel olarak bireyin örgütsel görev ve hedeflere olan bağlılığını ölçmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, personelin örgüt menfaatlerini bireysel menfaatlerinin önünde tutması durumu şeklinde de açıklanabilir (Erol, 1998, s.62).

Artık günümüzde çalışanların tek maliyeti ücretleri olmadığı gibi değeri de yalnız iş tanımlarındaki rutin işleri değildir. Çalışanların yetkinlikleri ve önemli ilave nitelikler bir değer oluşturmaktadır ve işverenler de bu değer farkına varmışlar, güçlü rekabet avantajı sağlayabilecek bu değerli nitelikli işgücünü elde tutabilme çabasına girmişlerdir. Çünkü örgüte bağlılık duyan işgörenlerin daha üretken oldukları; ayrıca daha düşük düzeyde iş bırakma, devamsızlık, stres ve iş yeri ile ilgili diğer problemleri yaşadıkları görülmüştür (Ward ve Davis,1995, s.35 akt. Balay, 2000).

Yukarıdaki bilgiler ışığında bağlılık kavramı bağlı olma durumu, mecburiyet ve birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık hissetme ve gösterme, sadakat gibi sözcüklerle tanımlanabilir.

Örgütlerin kendi içinde sürdürülebilir başarısı bazı şartların yerine gelmesi ile mümkün hale gelir. Bunların da başında devamlılık kavramı göze çarpmaktadır. Devamlılık beraberinde geçmiş dönemlerde yapılan hatalardan ders çıkarıp, geleceğe yönelik yapılacak planlarda olukça mühim olan verimli bir çalışma ortamının yaratılmasına zemin hazırlar. Devamlılık ve bağlılık kavramları iç içe olup örgütlerinin performanslarını çok yakından ilgilendirdiği için büyük önem arz etmektedir (Saldamlı, 2009, s.8).

Başka bir ifadeyle; örgütsel psikoloji, örgütsel davranış ve sosyal psikoloji kavramlarının ortaya çıkması, bu konularda çalışma yapanların yorumları örgütsel bağlılık konusunun anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Morrow, bununla ilgili olarak literatüre girmiş yirmi beşten fazla örgütsel bağlılık tanımının olduğunu bildirmektedir (Gül, 2003, s.74).

Personelin çalıştığı yere psikolojik rabitasını anlatan örgütsel bağlılık, personelin örgütte yerini sağlama alma ve bunun için gayret etme isteği, örgüte ait değer ve hedeflerin edinimi şeklinde de ifade edilmektedir (Morrow, 1983, s.491). Bu yönüyle örgütsel bağlılık, personelin verimliliğine ve şirkette kalma niyetine etki eden bir faktördür. Personelin örgütle bütünleşip, ona dâhil olmanın belli oranda gücünü göstermektedir. Örgütsel bağlılığı, üç özelliğine bakarak karakterize etmek mümkündür. Bunlar;

- Örgüt için belirgin bir gayret göstermeye gönüllü olma,
- Örgütte kalabilmek için şiddetli istek duyma,

• Örgütün değer ve hedeflerine çok fazla inanma ve yürekte kabul etmektir (Eisenberg vd., 1983, s.181).

Bu durum örgütsel bağlılığın, personelin sıradan bir inanç ve bağlılığı olmadığını gösterir. Yani örgütsel bağlılık, personelin örgüte karşı olan sadakati ve muvaffak olması için ilgi göstermesidir. Bu davranışlar yaş ve kıdem gibi bireysel, çalışma düzeni ve yöneticideki öncülük tutumu gibi örgütsel faktörlerle ortaya çıkmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, s.39).

Şirketler tarafından örgütsel bağlılık teriminin kapsamı, önemi ve etki miktarını tespit edebilmek amacıyla bazı ölçekler yapılmıştır. Bu amaçla hazırlanmış en yaygın ölçek, 1979 senesinde Steers, Mowday, Boulian ve Porter tarafından geliştirilmiş olan yedi basamaklı Likert ölçeğiyle on beş sorudan oluşacak şekilde hazırlanmış bir ölçektir. Personelin örgüte aidiyetini ve örgütte kalmayı isteme yönündeki davranışlarını ölçen bu ölçekle, bağlılık teriminin davranış yönünden ziyade tutumsal yönü amaçlanmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005, s.397).

Örgütsel bağlılığı büyük olan personeli bulunan bir örgüt, kuvvetli bir örgüttür. Bu durum çalışmaya yeni başlayan personel için örgütün bir üyesi olma arzusunu doğurma ve örgüt beklentilerinin karşılanması yükümlülüğünü sağlamaktadır. Bu sağlandığı zaman personel örgüt kültürünü değer ölçüsü olarak içselleştirir. Örgüt kültürü, personelin bireysel hedefleri ile örgütün amaçlarını bütünleyerek örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Bu durum, personelde yeni bir kimlik hissi geliştirerek ve örgütsel hedeflere ortak olmayı sağlayarak örgütsel bağlılığın doğup büyümesine ve güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Gül, 2003, s.75).

1950'lerden bugüne kadar örgütsel bağlılığın değişik boyutları farklı araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Bu araştırmaların önemi her geçen gün artmaktadır. Bunun bazı sebeplerini şöyle sıralayabiliriz (Özsoy, Ergül ve Bıyık, 2004, s.14).

- İstenilen iş tutumunun örgüte bağlılıkla alakası,
- Araştırmalarda işi bırakma nedeni olarak örgüte bağlılığın iş doyumundan önde gelmesi,

- Örgütsel bağlılığı az olan personelin çok olanlardan performanslarının düşük olması,
- Özveri ve dürüstlük benzeri örgüt vatandaşlığı tutumlarının göstergesi olarak görülmesidir.

Bağlılık kavramının ayrıntılı anlatımı ilk kez Howard Becker'in (1960) Side-bed yaklaşımına uzanır. Bu yaklaşıma göre, bağlılık hisseden kişiler bunu az yahut büsbütün saklı menfaatleri olduğundan taşımaktadırlar. Becker Side-bed kavramını "birey örgütten ayrıldığında kaybedeceği çıkar veya fayda" olarak tanımlamıştır (Koç, 2009, s.204).

Örgütsel bağlılık üzerine birçok çalışmaları olan Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyutu olduğunu da söyleyerek, personelin örgütle alakasıyla şekil alan ve örgütte devamlı kalma isteği duymalarını sağlayan bir tutum şeklinde ifade etmişlerdir (Meyer ve Allen, 1991, s.67).

Örgütsel bağlılık, örgütün menfaat ve amaçlarına varabilmeleri için meydana gelen benimsenmiş normatif baskıların bütünü şeklinde görülmektedir (Wiener, 1982, s.421).

Bu önemli konuda birçok çalışma yapılmıştır. Morrow (1983)'a göre bu çalışmalardan otuzun üzerinde örgütsel bağlılık tanımı ortaya çıkmıştır (Oliver, 1990, s. 21'den akt., Çöl, 2004). Bunlardan birkaç tanesi şöyledir:

Bireyin belirli bir örgüte ilgisi ve o örgütle bütünleşme derecesidir (Chen vd., 2002; Nijhof vd., 1998'den akt., Uygur, 2004).

İşgörenin örgüt amaçlarını benimsemesi ve örgütte kalma arzusudur (Morrow, 1983, s.491; Randal and Cote, 1991, s. 198'den akt., Balay, 2000).

İşgörenin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve davranışlardır (Sheldon, 1971, s.143'den akt., Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan Grusky (1966)'da "bireyi örgüte bağlayan bağın güç" olarak tanımlamıştır (Seçgin, 2013, s.75).

3.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Şirketlerin ilk hedeflerinden biri personelin kabiliyetlerini geliştirip onlardan maksimum seviyede yararlanmayı ve şirkete bağlılıklarını çoğaltmayı sağlayabilmektir. Örgütsel bağlılığı fazla olan personelin, bağlılığı az olanlara kıyasla örgütte ve üretimde etkinliği çok olmakta ve bunlara paralel olarak performanslarının da arttığı ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak örgüt bağlılığı üst düzeyde olan personel, örgütteki bireylerle de güzel irtibata geçmekte ve iş doyum seviyeleri de daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle personelin örgütsel bağlılığını belirlemek, örgütler açısından ciddi bir meseledir (Yalçın, 2007a, s.396).

Örgütsel bağlılık, özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sürdürülebilir bir iş inşası için önemli bir konu olmakla kalmaz aynı zamanda büyüme hedefleri hususunda da bir amaç durumundadır. Örgütsel bağlılığı sahip işgörenler daha uyumlu, daha güdülenmiş ve daha üretken olduklarından dolayı örgüt için sadık ve sorumluluk sahibi bir şekilde çalışarak işletmenin maliyetlerinden olan çalışan maliyetinin düşmesini de sağlarlar. Bağlılık duygusuna sahip sadık çalışanlar örgüt hedeflerine bağlı olup bundan ötürü sorumluluklarını yerine getirirken daha gönüllü davranırlar (Ortaç, 2017, s.8).

Modern birey sosyal hayata ve çalışma hayatına benliğini katmayı daha çok dikkat etmektedir. Bu nedenle iş hayatında insani yönler dikkate alınmakta, kişinin ilgi, duygu ve güduları gibi beşeri nitelikleri ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla modern birey maddi problemleri olmayan ve teknolojik olanakları artmış işlere girebilmeyi arzulamaktadır. Buradan elde edilen veriler, modern kişinin parayı değil bağımsız hareket edebilmeyi, bireysel karar verebilmeyi ve özgürlüğü tercih ettiğini göstermektedir (Balay, 2000, s.11-12).

Personeldeki bağlılık örgütsel başarıyı elde etmenin odak noktası olarak ifade edilmektedir. Bütün örgütle katılımcılarının örgütsel bağlılığını yükseltmeyi hedeflemektedir. Zira bu şekildeki personel sorun yaratan değil, sorunları ortadan kaldıran bireyler haline gelirler. Şayet örgütler dirlik içinde varlıklarını sürdürmek niyetinde iseler katılımcılarının bağlılıklarını artırmak zorundadırlar (İnce ve Gül, 2005, s.13-14).

Bir kısım araştırmacılar tarafından son dönemlerde örgütsel bağlılığın hali hazırda süratle değişime uğrayan çevrede kullanışsız ve uygun olmadığı görüşü dillendirilmeye başlanmıştır. Bunu söyleyenler şirketlerin küçölmeye gittiği bu yeni mühendislik çağında personelin bağlılığa sahip olmak için gayret edemeyecekleri görüşünü ortaya atmaktadırlar. Bu dönemdeki bağlılığın artık zorunluluk olarak algılanan kariyer ilerlemesini sağlayan alanlar üzerine olacağını belirtmektedirler. Buna karşın bazı araştırmacılar ise örgütsel bağlılığı çağımızın kilit konularından biri olacağını söylemektedirler. Çalışma hayatında personelde bağlılık oluşturmanın 21. yüzyıldaki en kritik konu olduğunu vurgulamaktadırlar (Suliman ve Iles, 2000b, s.71).

Japonlarda verim artışının büyük olması personelde örgüte duyulan bağlılığın yüksek olmasına bağlanmaktadır. Genel olarak personelin üst düzey bağlılığının sadakat, verim ve yükümlölüğün yüksek olmasına neden olduğu görölmektedir. Nihayetinde eğitim seviyesi ve performansı yüksek bir personelin örgütte uzun bir zaman kalması verimliliğe de olumlu etki etmektedir. Zira örgütsel bağlılığı kuvvetli olan bir personel örgütten ayrılmak istemez ve örgütün hedefleri için gayret gösterir (İnce ve Gül, 2005, s.14).

3.1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgütlerine bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırdığı için çalıştıkları örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bundan dolayı bir örgütte işgörenlerin, çalıştıkları örgüte bağlılıklarını maksimuma çıkaracak ya da minimuma indirecek faktörlerin farkında olması önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayram, 2005, s.134)

Örgütsel bağlılığı etkileyen birtakım faktörler vardır. Mowday, Porter ve Steers'in (1982) sınıflandırmasına göre örgüt bağlılığına etki eden unsurlar arasında kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi olmak üzere dört faktör bulunmaktadır. Bunların dışında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında bir çok farklı bileşenin olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bu faktörler bazen çalışanların demografik özellikleri ile ilgili, bazen de demografik özelliklerden bağımsız olarak bireyin iş ile ilgili sahip olduğu kişisel özellikler ile yakın ilişki içerisindedir (Saldamlı, 2009, s.30)

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri genel olarak aşağıdaki gibi de sıralanmaktadır (Çetin, 2004, s.99):

- Yaş, cinsiyet ve deneyim,
- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
- Rol belirliliği, rol çatışması,
- 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, diğer işgörenler,
- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörelere gösterilen ilgi.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bu çalışmada;

- 1) Kişisel-demografik faktörler,
- 2) Örgütsel-görevsel faktörler,
- 3) Örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlık halinde incelenecektir.

3.1.3.1. Kişisel – Demografik Faktörler

N. Oliver (1990), demografik etmenlerin örgütsel bağlılığa tesirlerinin bağıl olarak daha zayıf; örgütsel mükâfat ve çalışma değerlerinin daha kuvvetli alakalı olduğunu tespit etmiştir. Bu bakımdan, değerler yönüyle kuvvetli iştirak sağlayan personelin örgütsel bağlılık seviyelerinin daha çok olduğu neticesine varılmıştır (Bayram, 2005, s.134).

Demografik faktörler içerisinde örgütsel bağlılık ile personelin ilişkisine tesir eden etmenler arasında cinsiyet, yaş, medeni hale bakmak gerekirken; bireysel nitelikleri açısından ise bireyin örgütte çalıştığı zaman, eğitim seviyesi ve örgütteki konumu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu faktörlerin her biri kendi içerisinde işgörenin örgütsel bağlılığını pozitif ya da negatif yönde etkileyebileceği gibi, aynı zamanda da bu faktörlerin tek başına işgörenin örgütsel bağlılığına belirleyici ölçüde etkilenmesini de beklememek gerekmektedir (Saldamlı, 2009, s.32)

Yaş

Yaş; kelime anlamı olarak Türk Dil Kurumu'na göre “doğuştan beri geçen ve yıl birimi ile ölçülen zaman” olarak ifade edilmiştir.

Örgütsel bağlılık konusunda yaş etkeninin tesirinin büyük olduğu yapılan çalışmalarla tespit edilmiştir. Bir takım çalışmalarla yaş ile bağlılığın doğru orantılı olarak arttığı ortaya çıkmıştır. Zira yaşlı personelin kariyerlerine yatırımı daha fazla olduğu için bağlılıkları da yüksek olmaktadır (Uygur, 2009, s.22; Çimentepe, 2012, s.68).

Yaşın yüksek olması kişinin kaybedebileceği birçok faktörün olduğunu işaret edebilir. Artık yaşını almış olan işgören emekliye ayrılmayı tercih edebileceği gibi, meslek değişikliği yapmanın maliyetlerini çekmekten kaçınacaktır. Yeni bir iş aramak girilen yeni bir işte kendini kabullendirme gayretleri gibi durumlar yaşını almış işgören için katlanılmaz olabilir. Bu bağlamda genel olarak yaşın yüksek çıkması örgütsel bağlılığı mecburi de olsa pozitif yönde etkileyen faktörler arasındadır. Yaşın genç olması da deneyim eksikliğini beraberinde getirmektedir. Buna ek olarak işgören açısından seçeneklerin fazla oluşu örgütsel bağlılığı muhtelif yönlerden hem olumlu hem olumsuz şekillerde etkileyebilir (Saldamlı, 2009, s.33).

Cinsiyet

Cinsiyet kavramı örgüte bağlılığı etkileyen demografik bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Porter, Mowday ve Steers'e göre örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında ilişkiye bakıldığında kadınların, erkeklerden daha çok bağlılıkları olduğunu göstermiştir. Bunda kadınların örgütteki konumlarına ulaşabilmek için erkeklere göre daha fazla engelle savaşmaları fazla ve örgüte katılımın onlarda daha anlamlı olduğu belirtilmiştir. Powell ve Meyer'a göre de kadın işgörenler için örgütten çıkmanın giderleri daha çoktur (Powell ve Meyer, 2004, s.158)

Yukarıdaki söylenenlere ek olarak gerçekleştirilen bir takım incelemeler, kadın personelin hayattaki rolünden kaynaklı ev işlerini daha çok üstlenmesi, devamsızlığının

daha çok olması ve daha düşük örgütsel bağlılığa sahip olmasından söz etmişlerdir. Bir kısmı ise tam tersine, kadınların buldukları konuma gelene kadar erkeklere göre daha çok savaşmak zorunda kaldıkları için, meslekleri ve örgüte bağlılıklarının erkeklerden yüksek olduğunu ifade etmektedirler. Başka incelemelerde ise, örgütsel bağlılığa cinsiyet etmeninin pozitif veya negatif tesirinin bulunmadığı sonucu elde edilmiştir (İnce ve Gül, 2005, s.61-62'den akt., Davran, 2014, s.95; Uygur, 2009, s.24).

Medeni Durum

Evlenen kadınların işi bırakması ya da evli bireylerin seyahat gerektiren özellikteki iş değişiklikleri uzun vadede medeni durumun örgütsel bağlılığı zayıflattığı durum olarak göze çarpabilir. Medeni hal daha çok ataerkil topluluklarda kadın işgörenlere etki eden zorbalık davranışdır. Evlenmiş kadının bir takım şartlarda mesleği bırakmaya zorlanması örgütün özellikleriyle örtüşmeyen bir bağlılık sorununa dönüşebilir (Saldamlı, 2009, s.34)

Çalışma Süresi (Kıdem)

İşgören şahsı ve ailesi açısından farklı bir örgütte daha güzel olanaklara sahip olabileceken, görev yaptığı kurumda kalmayı sürdürüyorsa bu durum bir bağlılığın varlığını gösterir. Diğer yandan bir örgütte uzun zamandır çalışıyor olma tek başına örgütsel bağlılığı ifade etmede yetersiz kalmaktadır (Balay, 2000b, s.55).

Mesai süresi ile personelin bağlılığına etkilerini ortaya koymak için bir model oluşturulmuştur. Elde edilen verilere göre personel işe başladığı ilk senede güvenlik gereksinimi ve umut ettiklerinin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği endişesini yaşar. İki ila dördüncü seneye kadar ise yenik düşme korkusu ve sahip olduğu konumu geliştirme gayreti yaşar. Beşinci seneden itibaren kemale ermekte ve bağlılığı da artış göstermektedir (Yavuz ve Tokmak, 2009, s.26).

Kişinin örgütte uzun süre çalışmasını örgütteki yatırımının da artması şeklinde düşünmek gerekir. Gün geçtikçe kişi bu yatırımından bir takım yararlar sağlayabilir. Kıdem farklı olması, başka bir deyişle kişinin ayrı ayrı kıdemlerdeki personelle birlikte iş yapması, onda üst seviyede psikolojik bağlılık, az oranda kişisel devamsızlık ve örgütte uzun süre kalabilme arzusu oluşturmaktadır (Saldamlı, 2009, s.34).

Allen ve Meyer (1993) görev yapma süresine bağlı olarak statünün artış göstereceğini ve devamında personelin de işinden daha memnun hale geleceğini belirtmişlerdir. Yani görev yapma süresi ile örgütsel bağlılık arasında paralellik söz konusudur (Uygur, 2009, s.23; Seçgin, 2013, s.88). Yan bahis yaklaşımının sahibi olan Becker (1960)'a göre, örgütte çalıştığı sene çok olan personelin, örgütteki yatırımını da çok olmaktadır. Bu yatırımlarının neticesinde personel, terfi, emekli ikramiyesi ve tatil gibi imkânları kazanabilmektedir. Bu imkânları elinde tutabilmek için örgüte bağlılık duygusu taşır (Çimentepe, 2012, s.71).

Eğitim Durumu

Eğitim durumu da personelin görev yaptıkları örgüte bağlılıklarına tesir eden etmenlerden bir tanesidir. Eğitim durumu, personelin görevlerine nasıl baktıklarını ve yaşamaktan ne umduklarını ortaya çıkaran bir unsurdur. Hemen çalışma hayatına atılmayıp eğitim alarak bazı maddi ve manevi külfetler yüklenmek zorunda kalmış bireyler, işe başladıklarında kalifiye iş gücü olarak göreve alınma umudunu taşımaktadırlar (Çimentepe, 2012, s.74). Mesleğiyle ilgili ihtiyaç seviyesinde eğitim görmüş personel, görev yaptığı örgüt haricindeki örgütlerle çalışabileceğini ve onlarla da bütünleşebileceğini öngörür (Uygur, 2009, s.24).

Personelin örgütsel bağlılığı ile eğitimi arasında ters orantı bulunmaktadır. Elemanın eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılıkta zayıflama görülmektedir. Bu duruma, eğitim seviyesi fazla olanların beklentilerinin de büyük olması ve çalışma seçeneklerinin çok olması neden olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005, s.400).

Eğitim almak için zaman ve para harcayan personel doğal olarak çalışma hayatında daha büyük umutlar içine girmektedir. Umduğunu bulabilirse örgütsel bağlılığı artarken, bulamadığı takdirde azalmaktadır. Ancak örgütler, elemanlarının bağlılıklarının yüksek olması için gayret ederler. Hatta eğitim seviyesi fazla olan personelin bağlılığı yüksek olduğunda, yükümlülük alma, girişimci ruhu taşıma, daha özgür ve doğru karar verebilme yönünden katkıları da büyük olmaktadır (Çimentepe, 2012, s.74).

3.1.3.2. Örgütsel – Görevsel Faktörler

İşgörenlerin kişisel nitelikleri nasıl olursa olsun, örgütten kaynaklanan bazı sıkıntılar işgörenlerin bağlılık düzeylerini etkileyebilir. Bir örgütteki iklimin yönetim ve

fiziki yönden niteliği fazla olursa işgörenlerin memnun kalması da o seviyede fazla olur (Saldamlı, 2009, s.36).

Örgüt bağlılığına tesir eden örgütsel ve görevsel etmenler; iş kalitesi, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, örgütsel kültür, iş grupları, örgütsel ödüller olarak sıralanabilir.

İşin Niteliği

İşin niteliği açısından örgütsel bağlılık işgörelere verilen görev ve sorumluluk tanımları ile ilişkili bir kavramdır. Bir işgörenin görev yaptığı örgütteki sorumlulukları artırılıp görev tanımı genişletildikçe örgütsel bağlılığı da doğru orantılı olarak artmaktadır. İşgörenin işin zorluğu, önemi gibi etkenler kendisini örgüt ile özdeşleştirmekle kalmaz, aynı zamanda sadakat ve bağlılığını da artırır (Ortaç, 2017, s.11).

Sadakat ile bağlılığın ortak noktası, her ikisinin de bir obje ya da teşkilata mensup olmalarıdır. Aralarındaki en belirgin fark ise, sadakat bağlılıktan daha kuvvetli ve tek yönlü yapıdadır. “Bir şeye sadakat taşıyan bir birey mutlak suretle bir karşılığı alamayabilir. Bu bağlamda sadakat kuvvet ve prestijle yakından alakalıdır” (Zangaro, 2001, s.14-22).

“Örgütsel bağlılık”, kişinin örgütte kişisel gayelerini ve menfaatlerini gerçekleştirdiği sürece kalmasına etki eden bir etken olurken, “örgütsel sadakat” ise şartlar çok değişse bile kişinin örgütü terk etmeyi aklından dahi geçirmedığı bir keyfiyet olarak görülmektedir. Bu sebepten, örgütsel sadakat hissi, bağlılık hissinden çok daha üstün seviyede bir his olarak ifade edilebilir (Koç, 2009, s.205).

İş kalitesi denilen nitelik örgütsel bağlılığa tesir eden etmenlerin başında gelmektedir. Bir işin önemini örgüt içinde veya dışında kişilerin hayatlarına yaptığı etki olarak tanımlamak mümkündür (Sökmen, 2000, s.60).

İşin motivasyon ve zorluk seviyesi işin kalitesiyle bağdaşma, dönüt verme, yükümlülük ve yetki benzeri özellikler de örgütsel bağlılığa doğrudan etki etmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.71).

Yönetim ve Liderlik

Yönetim şekli örgütsel gaye ve değerlere bağlılığa olumlu etki etmektedir. Şayet yönetimin üst kademesi örgütsel kültür ve değerlere ehemmiyet verdiği takdirde, üretkenlik ve reformlarda artış görülmektedir. Bu durum örgütsel bağlılığa da pozitif etki etmektedir. Bu sebeple, araştırmaların birçoğu yönetim şekline yani daha kapsamlı ifadesiyle örgüt kültürüne ehemmiyet vermiştir (Erol, 1998, s.74).

Yöneticilerin örgütlerde göstermiş oldukları liderlik ve yönetim biçimleri değer ve gayelere olan bağlılığa etki etmektedir. İştirakçi ve esnek yönetim biçimi örgütsel bağlılığa pozitif etki ederken, otokratik liderlik biçimi iştirakleri güçleştirerek bağlılık hissine zarar vermektedir (Saldamlı, 2009, s.37)

Organizasyonların kültürleri ve yönetim biçimleri işgörenler ve yöneticiler arasındaki ilişkileri belirler ve her bir işgörenin örgütlerine olan bağlılığını direk olarak etkiler. Karar alma konusunda daha serbest olan işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Gören, 2012, s.33).

Yönetim şekli örgütsel gaye ve değerlere bağlılığa olumlu etki etmektedir. Şayet yönetimin üst kademesi örgütsel kültür ve değerlere ehemmiyet verdiği takdirde, üretkenlik ve reformlarda artış görülmektedir. Bu durum örgütsel bağlılığa da pozitif etki etmektedir. Üst yönetimin personelini memnun etmesinin de bağlılığa tesir ettiği bazı çalışmalarla ortaya konulmuştur (İnce ve Gül, 2005, s.72).

Ücret Düzeyi

Ücret düzeyi bir işteki bağlılığa etki eden en önemli faktörlerden bir tanesidir. Kar hedefi bulunmayan örgütler dışında, neredeyse örgütlerin hepsinde çalışma açık bir ücret için gerçekleşmektedir. Bireylerin örgüte bağlılıkları ile kazandıkları ücret düzeyi arasında anlamlı bir münasebet vardır. Yapılan bir araştırmada ücret düzeyi işten ayrılmada en mühim sebeplerden biri olarak görülmektedir (Yüceler, 2009, s.73).

Ücret, yani yapılan çalışmaya karşı verilen maddesel kaynak birey için önem arz etmektedir. Adam Smith'in literatüre kazandırdığı "iktisadi insan" terimi bu konuda bir delildir. Adam Smith'e göre; "birey planlı yapıda olup, para miktarını sürekli artırma niyeti taşır" (Türk, 2007, s.79).

Ücret paylaşımındaki adalet kavramına inanç şekli personelin örgütsel bağlılığına etki etmektedir. Personel, yönetimin ücret stratejisini ne kadar adaletli ve

ayarlı olarak görürse bağlılıkları da o kadar fazla çıkacaktır. En çok da üst kademedeki yer alan personel için ücret önem arz eder. Bunun yanında klişeleşmiş ve alışılmış ödüllendirmelerin yanında dışsal ödüllendirmeler de önemlidir (İnce ve Gül, 2005, s.73).

Örgütsel Kültür

Bağlılığı etkileyen önemli bir diğer konu da örgüt kimliğinin gerçek bir şekilde oturmuş kalıplara bürünmesi ve şekillenmesi gerekliliğidir. Günümüz modern işletmeleri örgütsel yapı içerisinde bir takım simgeler, renkler, davranış şekilleri, haberleşme taktikleri ile kendilerine özel, benzerlerinden kolay ayırt edilebilmeyi sağlayan bazı değişiklikler yaparlar. Bu önem arz eden gayretin nedeni hem örgüt içi bütünlük hissi uyandırmak hem de dışarıdaki hedef kitlede farklı bir etki uyandırarak hafızalarda yer etmeyi sağlayabilmektir (Okay, 2005, s.19).

Örgüte ve örgütsel hedeflere bağlılık performansı tahmin etmeye yarayan en önemli faktördür. Bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak önemli görevdir. Örgütsel bağlılık açısından üst düzey personeli bulunan bir örgütün kültürünün güçlü bir yapıda olduğu söylenebilir. Bu durum çalışmaya yeni başlayanlar için örgüt kültürüne dâhil olabilme arzusu ve bunun için de örgütsel isteklerin gerçekleştirilmesi gerektiği fikrini doğurmaktadır. Bunu sağlayan personel örgütsel kültürü benimsemiş ve o kültüre dâhil olmuş olur (Erol, 1998, s.76).

Örgüt kültürünün işgören performansı üzerinde olumlu yönde bir etki vardır. Bu konudaki bir araştırma güçlü örgüt kültürlerinin üç sebepten dolayı örgütsel performansa etkisi olduğunu iddia etmektedir. Bu sebepler; bütün işgörenlerin ortak amaçları paylaşması, bu ortak paylaşımın motivasyonu artırması, kültür yazılı olmayan kuralları bütünü olduğundan ötürü işgörenler üzerinde baskı ve bunaltma hissi yaratmaması şeklinde sıralanabilir (Demir ve Öztürk, 2011, s.35).

İş grupları

Bir gruba ait olduğunu bilen, işgörenin verimliliği ve örgütsel bağlılığı yüksek düzeydedir. Diğer bir deyişle işgörene verdiği sinerji, pozitif tutum ve davranış olarak

performansına yansiyacaktır. İşgörenlerin diğer mesai arkadaşlarıyla ilişkilerinin derecesi bağlılıklarına etkileyecektir (Karasoy, 2011, s.61)

İş grupları, örgütsel bağlılığa farklı yapıda ciddi boyutta etki edebilirler. Ancak bu etkilerin bazıları zararlı olabilir. Kendisine destek olunan bir çalışma ortamında bulunan grup katılımcıları, örgütle hedeflerinin örtüştüğünü idrak ettiklerinde örgütle bütünleşebilirler. Bunun yanında rekabete dayalı çalışma şartlarında grubun hedefleri örgütün hedeflerinin önüne geçebilir. Bir çalışma grubunun hedefleri ile örgütsel hedefler örtüştüğünde, çok güçlü bir örgütsel bağlılık oluşabilir. İş grubunun amaçları ile örgütsel amaçlar uygun olmadığında ise, gruba bağlılık örgütsel bağlılık ile ilişkisiz olacaktır (Biçer, 2005, s.54).

Örgütsel Ödüller

İşgörenlerin, örgütsel bağlılığını etkileyen çok önemli bir faktör de örgütsel ödüllerdir. Yöneticilerin, ödüllerin adaletli dağılımında başarıları, işgörenlerin bağlılığını geliştiren bir faktördür (Zahra, 1984, s.19). Örgütsel ödüller, çalışkan personele pozitif mesaj vermenin en tesirli metodudur. Personele verilen ödül onda değer verilme ve takdir edilme duygularını karşılamaktadır (Urhan, 2014, s.73).

Örgütsel ödüllerin örgütsel bağlılığı bu denli etkilediği için yöneticilere de görevler düşmektedir. Yöneticiler tarafından, adaletli davranmaya dikkat ederek dağıtılan ödüllerin, personelde örgütsel bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir. İşgören, örgüt tarafından sunulan ödülü adil ve yeterli olarak algılanırsa, örgüte olan bağlılığı yüksek düzeyde olacaktır (İnce ve Gül, 2005, s.79).

3.1.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

İşgörenin örgütsel bağlılığını etkileyen örgüt dışı faktörler arasında profesyonellik, yeni iş bulma olanakları gibi unsurlar yer almaktadır.

Profesyonellik

Profesyonellik, bir dalda ihtisas yapma, birikim, yetenek ve davranış modeli şeklinde ifade edilmektedir (Altıok ve Üstün Besti, 2014, s.151). Profesyonel kişileri tanımlayan dört mühim özellik vardır (İnce ve Gül, 2005, s.84);

- Örgüt kurar ve sempozyum, kongre benzeri çeşitli panellerde yer alırlar.
- Toplumsal yükümlülük taşırlar.
- Koymuş oldukları prensiplere inanç duyarlar.
- Bağımsızlık isteğinde ısrar ederler.

Profesyonel bireylerin prensipleri vardır ve özerk hareket etmeyi isterler. Profesyonellik, paradoksal bir örgütsel bağlılık doğurmaktadır. Profesyoneller açısından işine tutkunluk veya örgütüne bağlılık ehemmiyet arz eder. Görev alınan örgüt, meslek gelişimlerini olumlu etkiliyorsa personelin iş bağlılığı zayıflar ancak örgütsel bağlılıklarında artış görülür (Saldamlı, 2009, s.39).

Yeni İş Bulma Olanakları

Örgütsel bağlılık literatüründe, yeni işe girebilme imkânlarının düşük olmasının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği görüşü hâkimdir. Bir çalışma sonucuna göre işletme yönetimi yüksek lisans yapmış talebelerin düşük ücretle çalışmaya başladıktan yaklaşık altı ay sonrasında hala bir iş teklifi almamışlarsa örgüte bağlılıklarında artış yaşanmaktadır. Dolgun ücretle başladıklarında ise başka iş imkanı olup olmaması fark etmemektedir ve örgütsel bağlılığı aynı kalmakta, değişmemektedir (Yüceler, 2009, s.77).

Örgütsel bağlılık üzerine ülkemizde yapılan bir çalışma sonuçlarına göre Türkiye’de çalışanlar, toplulukçu kültürün etkisi altındaki insanlardan örgütsel bağlılıkları anlamında etkilenmektedirler. Örneğin, bir kişinin ailesinin, o kişinin çalıştığı iş yerinden ayrılmasını onaylayıp onaylamadığı Türk toplumunda önemli bir unsurdur. Buna benzer şekilde organizasyon içindeki ilişkileri bozmamak, çalışma grubu ve işyeri, işveren için çeşitli fedakârlıklarda bulunmak(daha iyi maddi koşullar için iş değiştirmemek) gibi yatkınlıklar örgütsel bağlılıkları etkilemektedir. Bütün bunların yanı sıra Türk insanları belirsizlikten ve değişikliklerden fazla hoşlanmadıklarından dolayı işyerlerine daha sadıktır (Durna ve Eren, 2005, s.213).

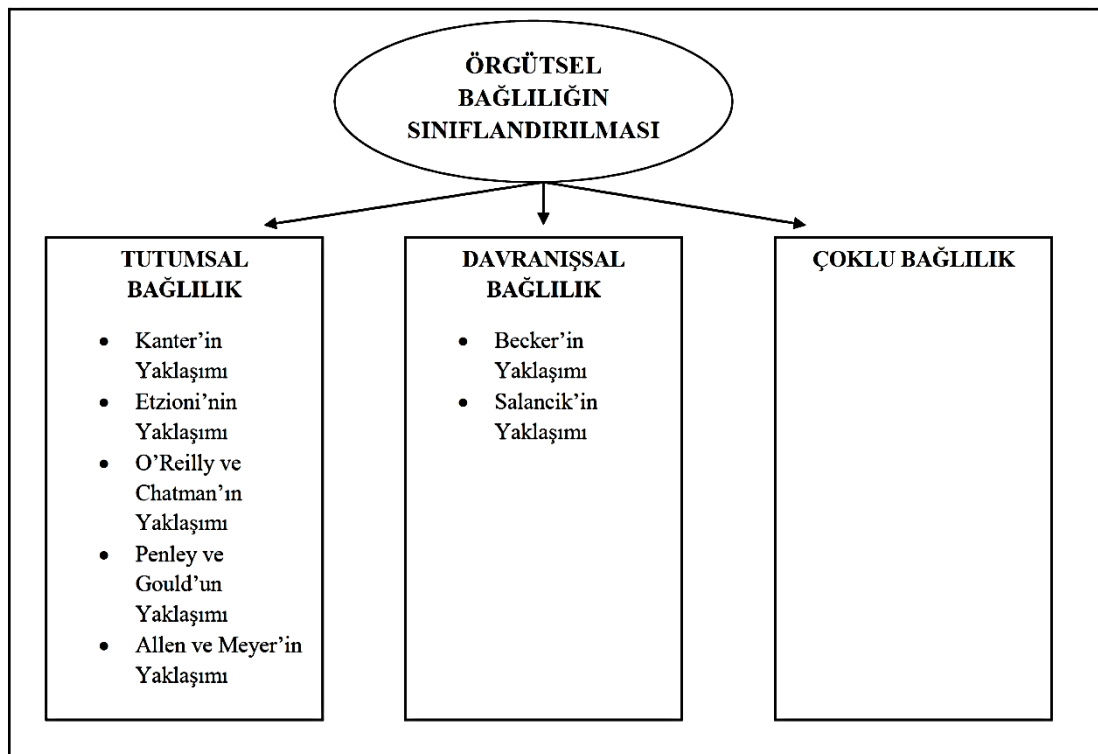
3.1.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında da tıpkı bu kavramın tanımlanmasındaki gibi karmaşıklık mevcuttur. Bağlılık konusunda alakasız birçok

değişik sınıflandırma yapılabilir. Ancak literatürde daha çok şu üç grupta sınıflandırma yapılmaktadır:

- Tutumsal bağlılık
- Davranışsal bağlılık
- Çoklu bağlılık

Örgütsel davranışçılar daha çok tutumsal bağlılık kavramını ele alırken, sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılık kavramını incelemişlerdir (Gül,2007, s.40).



Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: Gül, H. (2003). “Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, s. 6).

Her üç bağlılık türü ile ilgili birçok araştırmacının bu konuya bakış açıları aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

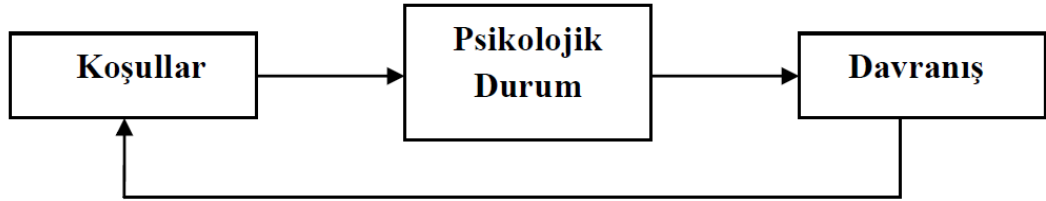
3.1.4.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılığın ortaya çıkışı, nedenleri, belirtileri ve sonuçlarını açıklamadan evvel tutum teriminin tüm yönleriyle ele alınmasında yarar vardır. Tutum,

kişiyi belirli bir davranışa sevk eden temayüldür. Üç ögesi vardır, duygusal, bilişsel, davranışsaldır. Duygusal öge; tutumun bireyde oluşturduğu duygusal tepkidir. Bilişsel öge, kişilerin nesne, olay ve diğer bireyler hakkındaki inançlarıdır. Davranışsal öge, tutum doğrultusunda harekete geçmeyi ifade eder (Can, 1997, s.151).

Tutumsal bağlılık, personelin örgütle aralarındaki irtibatı baz almaktadır. Bu tür bağlılıkta personelin amaç ve değerlerinin örgüte ait olanlarla örtüşmesi gerekir (Meyer ve Allen, 1991, s.62).

Bu anlamda tutumsal bağlılık bir bireyin organizasyona dair bağlılığının büyüklüğünü ifade etmekte, onunla bütünleşip katkı sağlamasını vurgulamaktadır (Kuvaas, 2003, s.195). Örgütle bağdaşma, birey ile örgütün değer ve hedeflerinin zamanla uyum sağlayıp örtüşmesi sürecini ifade eder. Birey örgüte ait hedef ve değerlerin kendisinininkilerle uyum sağladığını fark ettiğinde onları kabullenerek benimser örgütle özdeşleşir (İlsev, 1997, s.8). Bu bağlamda tutumsal bağlılık kişinin bir örgütle ve o örgüte ait değer ve hedeflerle, kendine ait değer ve hedefleri bağdaştırması ve bunları başarmak için örgütte kalmayı devam ettirmesi halinde meydana gelmektedir. Bu şekilde bir bağlılık, kişilerin bir takım soyut mükâfat ve kazançlar karşılığında örgüte bağlandıkları bir alış-veriş irtibatını ifade eder (Gül, 2002, s.41).



Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer, J.P. and Alen, N.J; 1991 A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment.

Tutumsal bağlılık, kişinin örgütle bütünleşmiş bir kimliğe bürünmesi veya örgüt hedefleri ile kişisel hedeflerinin zaman geçtikçe aynı yönlü olup birleşmeleri durumunda görülmektedir (Varoğlu, 1993, s.8).

Buchanan'a (2000) göre tutumsal bağlılık üç bileşeni bulunan bir kavramdır. Bu bileşenleri örgüte ait değer ve hedeflerle bütünleşme, işle alakalı durumlara üst düzeyde katılım sağlama ve örgüte sadık kalma şeklinde sayabiliriz (Urhan, 2014, s.52).

Tutumsal bağlılıkla geliştirilmiş olan çok sayıda farklı yaklaşım bulunmaktadır. Literatürde tutumsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlardan en önemlileri; Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penleyve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır (Nesrin Ada, 2008, s.501).

Tutumsal bağlılık kavramının çok daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla bu yaklaşımların incelenmesinde fayda bulunmaktadır.

3.1.4.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlardan en çok bilinenlerinden biri Kanter'e aittir. Örgütsel bağlılığı Kanter, kişinin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için emek sarf ettiği bir süreç olarak ifade etmekte ve bağlılığı; devama yönelik bağlılık, uyum (kenetlenme) bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırmaktadır (Kanter, 1968, s. 500'den aktaran, s. Gül, 2007, s.41).

Devama dönük bağlılık (continuance commitment), bireyin örgütte kalmayı sürdürmesi ve örgütün devamlılığı için adanmasıdır. Örgütten çıkma giderinin kalma giderinden daha yüksek olduğu fikrinden yola çıkmaktadır. Kanter, *uyum bağlılığını (cohesion commitment)* birleşme olarak da ifade etmiştir. Birleşme bağlılığı, bireyin bir grup ve beraberinde grupta oluşan münasebetlere bağlılığı şeklinde özetlenebilir. *Kontrol bağlılığı (control commitment)* ise kişinin örgüt kurallarına bağlılığıdır. Bu tür bağlılık örgüte yönelik pozitif tutumlar için önemli kılavuz olduğuna inandığı durumda kendini göstermektedir (Saldamlı, 2009, s.15).

Kanter'e ait olan bu üç farklı tür bağlılığın birbirinden değişik neticeleri oluşmaktadır. Devam bağlılığının egemen olduğu örgütlerde katılımcıların örgütten ayrılmama olasılıkları daha yüksek düzeydedir. Kenetlenme bağlılığının egemen olduğu örgütlerde ise örgütün hariçten gelebilecek korkutma ve risklere karşı kendisini savunma duygusu daha yüksek olmaktadır. Buna ek olarak kontrol bağlılığının yüksek düzeyde olduğu örgütlerde ise katılımcılar örgütün değerleriyle kendi değerlerini örtüştürmektedir. Farklı tür bağlılıkların farklı neticeleri olmasıyla birlikte Kanter, bu üç bağlılık türünün birbirleriyle ilişkili olduğunu iddia etmektedir, Örgütler üyelerinin bağlılıklarını temin etmek maksadıyla her üç yaklaşımı da bir arada yürütmeleri gerekmektedir (Varoğlu, 1993, s.7; Sökmen, 2000, s.36; Ilsev, 1997, s.10-11).

3.1.4.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Bu yaklaşım örgütsel bağlılığı sınıflandırmak amaçlı yapılan ilk çalışmalardan biri olma özelliği taşır. Etzioni (1966) bireylerin kendilerini örgüte yakın hissetmesinin, örgütün bireyler üstünde daha etkili ve yetkili olmasını sağlayacağı fikrini öne sürmüştür. Etzioni, örgütsel bağlılığı bireylerin örgüte yakınlığı yönünden üç kısımda ele almaktadır (Etzioni, 1966, s.9-10'dan akt., Gül, 2003, s.64). Bunlar;

- Ahlaki açıdan yakınlaşma
- Çıkara dayalı yakınlaşma
- Yabancılaştırıcı yakınlaşmadır

Ahlaki açıdan yakınlaşma ya da diğer bir ifadeyle moral bağlılık örgütün amaçları, değerleri, kurallarının, içselleştirilmesine veya özdeşleşmeye dayalı, örgüte olumlu ve yoğun bir eğilimdir (Varoğlu, 1993, s.4). Bu bağlılık yaklaşımında kişi, örgütteki amacını ve işini değerli kılmakta ve işini, her şeyden önce kendisine verilen değerden ötürü yapmaktadır (Schein, 1978, s.65-67'den akt., Gül, 2003, s.65).

Çıkara dayalı yakınlaşma veya hesapçı bağlılık, ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre, örgüt ile daha az ilişki kurmayı yansıtmaktadır. Bu bağlılıkta kişiler beklentileri karşılandığı kadarıyla örgüte bağlılık gösterirler. Kanter'in devama yönelik bağlılığındaki gibi kişi ile örgüt arasında bir alış-veriş ilişkisi doğar (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 42). Yani bu bağlılık türünün temel felsefesi kişinin verilen ücrete karşılık bir günde çıkarması gereken iş normuna göre bir bağlılık gösterir (Saldamlı, 2009, s.16).

Yabancılaştırıcı yakınlaşma ise kişisel davranışın önemli şekilde sınırlandırıldığı zamanlarda, örgüte negatif bir eğilimi ifade etmektedir. Bu bağlılık çeşidi örgütü cezalandırıcı ya da tehdit unsuru olarak gördüğü zaman meydana gelmektedir. Buna ek olarak yabancılaştırıcı bağlılıkta birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakla birlikte örgüt üyeliğine devam etmektedir (Balay, 2000, s.16).

3.1.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı bireyin örgüte olan psikolojik bağı olarak ele almışlardır. Her iki araştırmacı da örgütsel bağlılığı üç boyut olarak incelemiştir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.492-493; O'Reilly, 1995, s.322).

- Uyum
- Özdeşleşme
- İçselleştirme

Uyum; örgüt bağlılığının ilk boyutunu oluşturmaktadır. Bireyin bağlı olmasının esas amacı belli ödüllere ulaşmak ve belli cezalardan kaçınmaktır (Gül, 2003, s.66).

Özdeşleşme; örgütsel bağlılığın ikinci boyutu özdeşleşmedir. Bireyin çalışma arkadaşları ile hissettiği yakın ilişkiler sonucunda özdeşleşme oluşur. Birey ayrıca kurumun kimliğini, değerlerini ve amaçlarını benimsediğinde bağlılık meydana gelecektir (Balay, 2000, s.18).

İçselleştirme; benimseme olarak da ifade edilen içselleştirme bağlılığın son boyutudur. Benimsemeye dayalı bu bağlılık boyutunda örgüt üyesinin kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasında tam bir uyum söz konusudur. Üye, örgüt içerisindeki bir davranışa, görüşe ya da uygulanan kurala, mutlak suretle inandığı ve benimsediği için uymaktadır. Örgütle kendini içselleştir ve bağlılık oluşur (Sürücü, Maşlakçı, 2018, s.55). Diğer bir ifadeyle, bu boyut tamamen kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyum üzerine kuruludur. Bu boyut ile ilgili tutum ve davranışlar; çalışanların, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemi ile uyumlu kıldığına gerçekleşir (Doğan ve Kılıç, 2007, s.43).

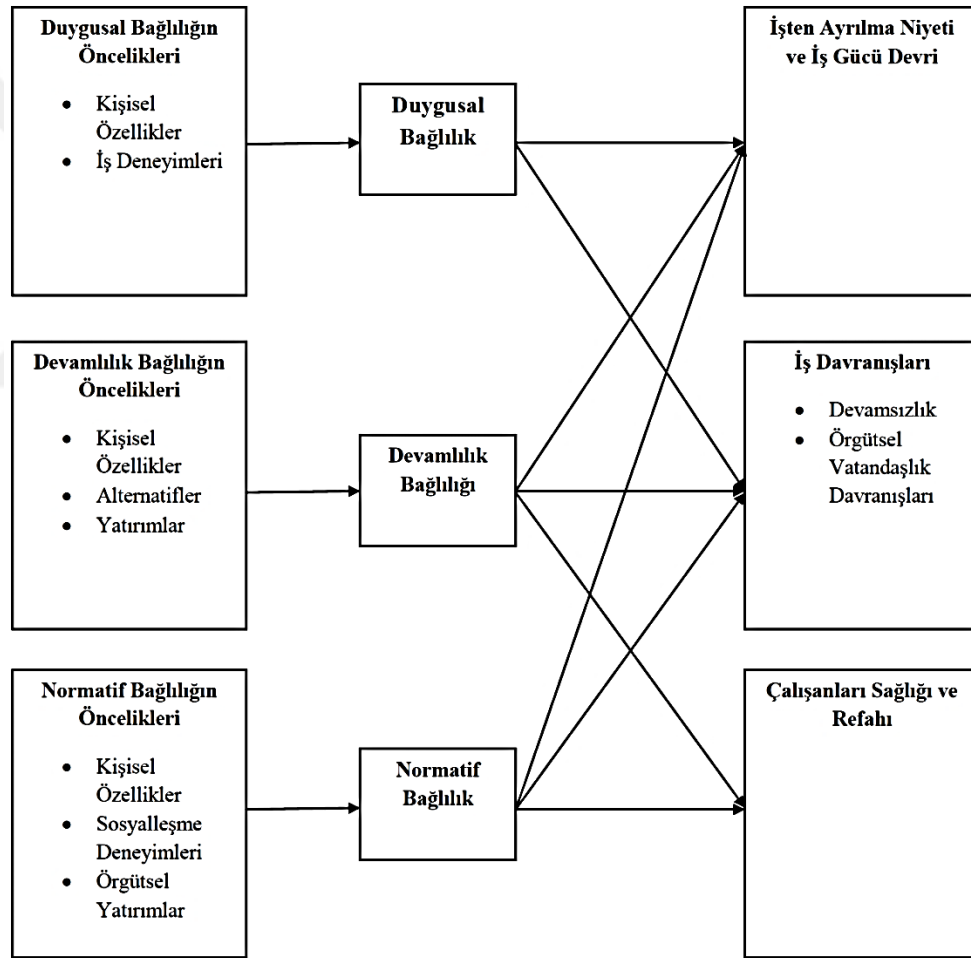
3.1.4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Bu yaklaşım, Etzioni'nin örgüte katılım modelinden esinlenilerek ortaya çıkmıştır. Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık modelinin örgütsel bağlılık kavramının açıklanması açısından yeterli olduğunu, fakat fazla karmaşık yapısından dolayı literatürde fazla yer bulamadığını ifade etmişlerdir (Gül, 2003, s.67). Özellikle Etzioni'nin (1966) yaklaşımında, ahlaki ve yabancılaştırıcı duygusal bağlılık boyutlarının, birbirinden bağımsız ya da birbirinin zıttı olup olmadığıyla ilgili net bir açıklamaya rastlanılmamaktadır. Bu nedenle Penley ve Gould tarafından bu iki boyut birbirinden bağımsız değerlendirilmiştir. Ayrıca Etzioni örgütlerde tek bir bağlılık türü olduğuna değinmiştir. Ancak, Penley ve Gould örgüt içerisinde farklı uyum sistemleri ve bağlılık türlerinin bir arada görülebileceğini ileri sürmüşlerdir (Doğan ve Kılıç, 2007, s.42).

3.1.4.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgütle aralarındaki etkileşimi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum kişilerin örgütlerdeki davranışlarıyla ayırıcı niteliğini ortaya koymaktadır. Belirtileri ise kişilerin örgütlerine kalmaya devamlılık göstermesidir (Meyer vd., 1993, s.538-551).

Allen ve Meyer modeli, 1984 yılında duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılıkları şeklinde iki boyutlu oluşturulmuş, 1990 yılında da Weiner ve Vardi bu boyuta normatif bağlılığı eklemiştir (Meyer and Allen, 1990, s. 67'den akt. Wasti, 2002, s.525).



Şekil 3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer, vd., 2002, s. 22'den Aktaran: Baysal, A. C., Paksoy, M. (1999). "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli". İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28(1). s.7.

Şekil 3’de de görüldüğü üzere Meyer ve arkadaşları örgütsel bağlılığın üç ana ögeye dayandığını öne sürmektedirler (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnysky, 2002, s. 21-24). Bunlar;

- Duygusal (affective) bağlılık,
- Devamlılık (continuance) bağlılık,
- Normatif (normative) bağlılık.

Duygusal Bağlılık: Çalışanların duygusal bağlılıkları örgüt içerisindeki bazı faktörlerin yerine getirilmesiyle sağlanabilir. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan birçok çalışmada Allen ve Meyer tarafından ileri sürülen duygusal bağlılığı etkileyen faktörler şu şekilde ifade edilmiştir (Allen ve Meyer, 1990a, s.17-18):

• *İşin cazibesi:* Örgüt ortamında çalışanlara yapmaları için verilen görevler heyecan verici ve cazibeli olması örgütsel bağlılığı artıran bir faktördür.

• *Rol açıklığı:* Örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için işletmenin çalışandan neler beklediğinin açık bir şekilde bildirilmesi gerekir.

• *Amaç açıklığı:* Çalışanların yaptıkları görevlerin hangi amacı taşıdığını açık bir şekilde bilmesi hem yapılacak işte verimliliği hem de göreve sadık kalarak örgütün amaçlarını kendi amacı haline getirmesini ve bağlılığını artıracaktır.

• *Amaç güçlüğü:* Örgütsel yönetim çalışanlarından verilen görevlerin gereğini yapmalarını özellikle talep etmesi amaç güçlüğü olarak ifade edilir.

• *Önerilere açıklık:* Üst yönetimdeki yöneticilerin çalışanlardan gelen önerileri dikkate alması, işgörenin örgüt için değerli olduğu algısını oluşturacak ve örgütsel bağlılığı artıracaktır.

• *İşgörenler arasında uyum:* Örgüt ikliminin çalışanların birlikte paylaşım dayalı ilişkiler kuracak samimi ve uyumlu çalışma ortamı sağlaması çalışanların örgütsel bağlarını kuvvetlendirecektir.

• *Örgütsel güvenirlilik:* Örgüt yöneticilerinin çalışanlara davranışları ve vaat ettikleri şeyler hakkında sözlerinde duracaklarının bilinmesi, örgütün çalışanlarına sahip çıkacağına gönülden inanmaları işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artıracaktır.

• *Eşitlik*: Örgütsel adalet algısının örgüt iklimine sahip olması çalışanların örgüt içerisinde haklarının ayırım gözetilmeden eşit bir şekilde verileceğini bilmeleri bağlılığı artıracak önemli bir faktördür.

• *Bireye önem*: Çalışanların yaptıkları işin örgütsel hedefler için önemli olduğu algısının oluşturulduğu örgütsel iklime sahip organizasyonlarda bireyler kendilerinin örgüt için önemli olduğunu düşüneceklerinden yöneticilerin bu yaklaşımı benimsemesi gerekir.

• *Geri besleme*: Yönetim tarafından çalışanların mevcut durumları ve geçmişe dönük performanslarıyla ilgili geri beslemenin yapılması bağlılık oluşumu için önemli bir kriterdir.

• *Katılım*: Örgütsel yönetimlerin çalışanlarla ilgili iş yükleri ve performans standartlarına yönelik alınacak kararlarda işgörenleri dinleyerek onların da verilecek kararlara katkıları sağlamak hem görevin yerine getirilmesi artıracak hem de kişinin örgüte bağlılık düzeyini yükseltecektir.

Bu unsurlar özetlenecek olursa çalışanların duygusal bağlılıkları verilen işin cazibesine, rollerin ve amaçların belirginliğine, katılıma, örgütsel güvene, eşitlik ve tarafsızlığa, çalışana verilen öneme, sürekli bilgi paylaşımına göre değişebilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s.45).

Devamlılık Bağlılığı: Bu bağlılık türü çalışanın örgütten ayrılması halinde kendisi açısından oluşacak maliyeti göze alması, başka bir ifadeyle örgütün çalışanın kıdem, maaş, ödül gibi maddi unsurları çalışana önemli seviyelerde vermesi durumunda işten ayrılmak isteyenlerin bu yüksek maliyeti dikkate almalarını ya da işten ayrıldıktan sonra aynı standartlarda yeni bir iş bulma imkânı bulunmayanların bunu dikkate alarak örgütsel bağlılıklarını devam ettirmeleridir. Bu nedenle devam bağlılığı kıdem ve maaş ile birlikte ödül, sosyal ilişkiler, harcanan zaman gibi faktörlerin etkisiyle oluşabilmektedir. Örgütsel bağlılık açısından örgütün maliyete göre çalışana daha fazla ödül vermesi örgütsel bağlılığın seviyesinin de daha fazla olması demektir (Gürkan, 2006, s.28).

İşgörenlerin devam bağlılığı bireysel ve örgütsel faktörlerin etkisi altında gelişen bir durumdur. Bu faktörleri Allen ve Meyer (1990a, s.18) şu şekilde sıralamıştır:

• *Yetenekler:* Çalışanın halen görev yaptığı örgüt sayesinde kazanmış olduğu yetenek ve deneyimlerden hangisinin diğer örgütlere de götürebileceği ve kendisine fayda sağlayacağı endişesi devam bağlılığını etkilemektedir.

• *Eğitim:* Çalışanların sahip oldukları biçimsel eğitimin kendi örgütü dışında kendisine bir faydasının olup olmayacağı kaygı düzeyi devam bağlılığına etki etmektedir.

• *Yer değiştirmek:* Çalışanlar mevcut örgütlerinden ayrıldıklarında yerleşim yerlerini değiştirmeleri gerekiyorsa bu ihtimalin varlığı onların kararlarından vazgeçmelerini sağlayabilir. Ancak zaten ikamet edilen bölgeden hoşnut olunmaması, sorunlar yaşaması bu kriteri devre dışı bırakacak hatta belki de ayrılmayı kolaylaştıracaktır.

• *Bireysel yatırım:* Çalışanın yıllardır aynı örgüte hizmet etmesi ve zamanının çoğunu bu işletmeye harcamış olması sebebiyle kendine yatırım yaptığı düşüncesinin olması bağlılık düzeyini artıracaktır.

• *Emeklilik primi:* Çalışanın mevcut örgüt çatısı altında devam etmesi halinde alabileceği emeklilik primlerinin, ayrılmak istemesi halinde kaybedeceği endişesinin olması devam bağlılığını etkileyen bir faktördür.

• *Toplum:* Çalışanın uzun yıllar aynı yerleşim alanında yaşaması ve yaşının ilerlemesi örgüt değiştirme düşüncelerini azaltan bir etkidir.

• *Seçenekler:* Çalışanın mevcut örgütten ayrılacağı zaman şimdiye kadarki sahip olduğu işin benzerini ya da daha iyisini başka bir örgütte bulup bulamayacağı endişesi devam bağlılığını etkileyecektir.

Yukarıdaki faktörler incelendiğinde çalışanların devam bağlılıklarının bireysel yatırıma, yeteneklere, eğitime ve maddi beklentilere, algılanan farklı iş seçeneklerine göre değişebilmektedir (Doğan ve Kılıç, s. 2007, s. 46).

Normatif Bağlılık: Örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığından sonra üçüncü alt boyut olarak ifade edilen normatif bağlılık türü Weiner tarafından geliştirilerek “ahlaki” boyut olarak da isimlendirilmiştir (Weiner ve Vardi, 1980, s.81-96).

Ahlaki bağıllık, çalışanların örgütte kalmayla ilişkili hissettikleri sorumluluk duygusudur. Bu nedenle kendilerini mevcut örgütlerinde kalma sorumluluğunda gören çalışanlar çalışma kültürü ve sosyal değerler bakımından örgütsel bağıllığını devam ettirmektedirler (Sönmez, 2014, s.64). Allen ve Meyer'e (1990) göre, bireyler örgüte girişinden önceki aileden ve kültürel çevreden ya da örgüte girdikten sonra örgütsel çevrenin kendinde oluşturduğu normatif bağıllık nedeniyle işlerinden ayrılmak istemezler (Çimentepe, 2012, s.72).

Duygusal bağıllık “bu örgütte kalmak istiyorum” duygusunu ifade ederken normatif bağıllık “bu örgütte kalmalıyım” olarak ifade edilebilen sorumluluk bilincine dayalı zorunluluğu ve değer yargısını yansıtmaktadır. Normatif bağıllığı olan çalışan kendinin örgütte kalması gerektiğine dair inançlar taşır. Bu tür inançlara sahip işgörenler, örgütsel uygulamalar, sosyalizasyon çabaları ya da kişisel özgeçmişleri sebebiyle örgütün onların sadakatlerine layık olduğunu düşünmektedirler (Yüceler, 2009, s.64).

Meyer ve Allen, duygusal, devamlı ve normatif bağıllık türlerinin, birer bağıllık türü olmalarından daha çok bağıllığı oluşturan bileşenler olduğu düşüncesindedir. Bunun nedeni, çalışanların örgüt ile ilişkisinde bu alt boyutların üçünün de kişiyi örgüte bağlamada etkisinin olmasıdır. Örnek verilecek olursa işgörenin örgüte yüksek seviyedeki bağıllık hissi onun örgütte kalmasını zorunluluk haline getirirken, diğer bir işgörenin örgütte çalışmaktan hoşlanması onun örgütten ayrılmasını ekonomik bakımdan gereksiz bir değişiklik isteği duygusuna itebilir. Diğer bir işgörenin ise örgütte çalışmaya devam etmesi için büyük bir istek, minnet ve zorunluluk hislerini aynı anda hissetme ihtimali bulunabilir (Özarallı, 2005, s.115-118).

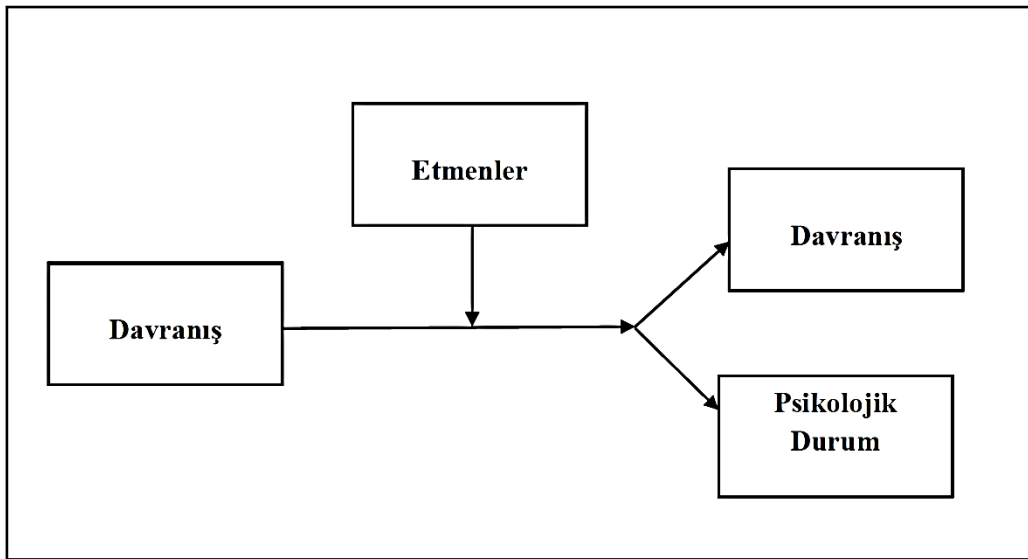
Örgütsel bağıllık modelinin alt boyutları olan duygusal bağıllık, devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık türlerinin dört önemli ortak özelliği bulunmaktadır. Bunlar (Uyguç ve Çımrın, 2004, s.91);

- Psikolojik durumu yansıtırlar.
- Çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi göstermektedirler.
- Çalışanın örgütsel üyeliğinin sürdürülmesi için karar vermesiyle ilgilidirler.
- İşgücü devrini azaltan etkiye sahiptirler.

Yukarıda ki açıklamalar ışığında her üç bağıllık türü arasında bulunan ortak anlayış bireyin örgütten ayrılma olasılığını azaltırken diğer yandan örgütsel bağıni kuvvetlendiren etkenler olmasıdır. Bu bağıllıklardan duygusal bağıllık isteğe, devamlılık bağıllığı gereksinimlere, normatif bağıllık ise yükümlülük esaslı bağıllıklardır (Balay, 2000, s.72).

3.1.4.2. Davranışsal Bağıllık

Örgütsel davranış araştırmacıları tutumsal bağıllık kavramını ön plana çıkarırken, sosyal psikologlar davranışsal bağıllık kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir. Davranışsal bağıllık bağıllığın dışavurumu olup bireyin geçmişe yönelik davranışları sebebiyle örgütte kalmaya niyetli olmak, örgütten ayrılmamak ve devamsızlık yapmamak şeklinde kendini gösterir (Gül, 2002, s.47). Bu yaklaşımda, belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağıllığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Bunun yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Çeşitli sosyal kulüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yoğun olarak kullanılmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.48). Davranışsal bağıllık, örgütten daha ziyade, bireyin davranışlarıyla ilgilidir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı sebeplerden dolayı davranışını devam ettirmekte ve bir süre sonra devam ettirdiği bu davranışa bağıllık hissetmektedir. Bir müddet sonra söz konusu olan davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar gerçekleştirmekte, bu da davranışi yineleme olasılığını artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991, s.62; Oliver, 1990, s.20). Davranışsal bağıllık Şekil 4’teki gibi gösterilebilir;



Şekil 4. Davranışsal Bağıllık Yaklaşımı

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

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda, Becker'in (1960) Yan Bahis Kuramı ve Salancik'in (1978) yaklaşımı olmak üzere iki temel yaklaşım mevcuttur (Çöl, 2004, s.55).

3.1.4.2.1. Becker'in Yaklaşımı

Bağlılığın 'bahse girme' kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir çeşit bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Bireyin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş imkanlarının da çekiciliği azalmaktadır. Bu sebeple Becker'a göre birey, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte kalmaya devam etmektedir (Gökmen, 1996, s.1-2).

Becker'a göre işgörenlerin bağlılık göstermesine neden olan dört adet yan bahis kaynağı vardır (İlsev, 1997, s.31-34). Bunlar;

- Toplumsal beklentiler
- Bürokratik düzenlemeler
- Sosyal etkileşimler
- Sosyal roller

Toplumsal beklentiler: Kişinin ait olduğu topluluğun isteklerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeni ile hareketlerini sınırlandıran bazı yan bahislere girebilir. Örnek olarak, sık sık iş değiştiren kimselere genel bakış güvenilir kişiler olmadığı yöndedir.

Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı olan bürokratik düzenlemeyi, işgörenin aylık, emekli maaşı için yaptırmış olduğu kesintiyi işten ayrılması durumunda alamayacak olması şeklinde bir örnekle açıklamak mümkündür.

Sosyal etkileşimler: Bu yan bahis kaynağında kişi bulunduğu ortamdaki diğer kişilerin gözünde bir kanaate sahip olmuştur. Bu kanaatin yok olmaması için kişi bu doğrultuda tutarlı davranışlar sergilemek durumundadır.

Sosyal roller: Kişinin bulunduğu sosyal ortama alışması sonucunda oluşan bir yan bahistir. Bulduğu ortamdaki rolüne alışan kişi daha sonra farklı bir davranış sergilemekten çekinmektedir.

Becker'in açıkladığı yan bahisler ve bunlar için yapılan yatırımlar yıllar geçtikçe artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve iş yerindeki çalışma süresi yaptığı yatırımların temel göstergesi kabul edilmektedir. Buna göre kişinin yaşı ve kıdemine kadar fazla ise yatırımı da bir o kadar fazladır ve işten ayrılma niyeti de bir o kadar düşüktür (Gül, 2003, s.79). Özellikle devamlılık bağlılığı olarak isimlendirilen ve Allen ve Meyer tarafından geliştirilen bağlılık türünün Becker'in teorileri ile yakından ilgili olduğu kabul edilen bir gerçektir (Saldamlı, 2009, s.24).

3.1.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Becker'in (1960) yaklaşımında kişinin örgütsel bağlılığı, çalıştığı örgütten ayrılması durumunda maruz kalacağı maddi manevi zararın farkında olduğu zaman oluşmaktadır. Salancik'in yaklaşımında ise, kişi ile örgüt arasında örgütte kalma isteğinin olması gerekmektedir. Kişinin örgütte kalma isteği de davranışlardan kaynaklanmaktadır. Herkesin önünde yapılan, iptal edilmesi güç alınmış kararları olan, açık ve gönüllü bir şekilde yapılmış davranışlar, kişide örgütsel bağlılığa neden olmaktadır (Dağcı, 2017, s.14-15)

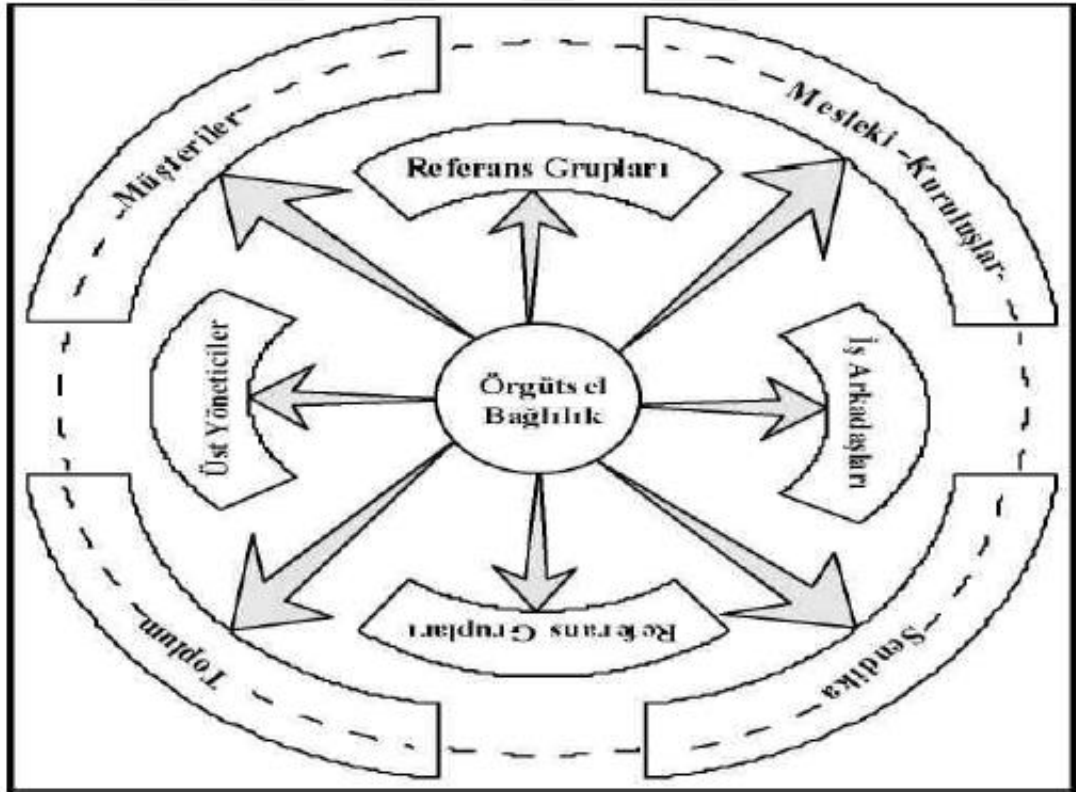
Diğer bir deyişle gerek Becker gerekse Salancik bağlılık kavramını, tutum ve davranışları devam ettirme eğilimi olarak açıklamaktadır. Bununla birlikte Becker kişinin davranışlarına karşı bağlılık hissedebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerektiğini, Salancik ise bu yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, yani davranışı devam ettirme arzusunun olması gerektiğini savunmaktadır (Saldamlı, 2009, s.24-25).

3.1.4.3. Çoklu Bağlılık

Reichers tarafından öne sürülen bu yaklaşımda diğer yaklaşımlardan farklı olarak, örgütler aynı bir bütünün aksine, her biri farklı amaç ve değerlerden oluşan bir birleşimdir. Diğer bir ifadeyle örgütte oluşan farklı unsurlar, farklı bağlılıklar ortaya çıkarır (Balay, 2000, s.24-26).

Çoklu bağlılık yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Bundan dolayı, bir kişinin örgüte bağlılığının nedeni kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlılık nedeni örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.55).

Reichers'a (1985) göre örgüt teorisyenleri örgüt elemanlarının hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerler ile yaşadıkları amaç çatışmalarının üzerine oldukça durmuşlardır. Ama örgütün kendi dinamik yapısı ve doğası ile pek ilgilenmemişlerdir. Ancak örgüt ortamı, örgüt içindeki farklı gruplaşmalar ve onların hedefleri, kişilerin çoklu bağlılıklarının temelini oluşturmaktadır (Reichers, 1985, s.469-470). Bu nedenle çoklu bağlılığı daha iyi anlamak için, örgütlerin makro değerlendirmelerinin yanı sıra, referans gruplar ve rol teorisi üzerine araştırmalara da ağırlık vermeleri gerekmektedir (Cengiz, 2001, s.43).



Şekil 5. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Balay, R. (2000). "Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği". Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, s.25.

Araştırmacıların örgütsel bağlılık sınıflandırmaları bağlılığın genellikle örgütün bütününe duyulduğu şeklindeki bir algıya dayanmaktadır. Çoklu bağlılık perspektifin ise, örgüt içinde birbirinden farklı ögelerin varlığını ve bu ögelere farklı düzeylerde bağlılık geliştirileceğini öngörmektedir (Balay, 2000, s.28).

Örgütsel bağlılıkla ilgili bu yaklaşımların, her birinin geçerli olduğu durumlar farklıdır. Çünkü işgörene, çevreye ve sisteme göre değişiklikler gözlemlenmektedir. Bu değişikliği gösteren nedenlerden en önemlisi ise örgüt kültürüdür. Tutumsal bağlılık yaklaşımında, işgörenin hedef ve değerleri ile paralel bir durum söz konusudur. Davranışsal bağlılık yaklaşımında ise, işgörenin örgüt üyeliğini devam ettirmek için nasıl davranışlar göstermesiyle ilgili süreç önem arz etmektedir (Karasoy, 2011, s.58).

3.1.5.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

İşletmelerin en önemli hedeflerinden biri, işgörenlerin yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almayı ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmayı sağlamaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, bağlılığı olmayan işgörelere göre, örgüte ve üretime katılımları da yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri belirtilmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurmakta ve işte tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Bu sebeple, işgörenlerin örgütsel bağlılığını tespit edebilmek, organizasyonlar için çok önemli bir konudur (Yalçın ve İplik, 2005, s.396).

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak pozitif veya negatif olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeyde bir örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali vardır (Balay, 2000 b, s.87).

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak yaptığı araştırmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin kişiye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını araştırmıştır. Bu anlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları aşağıda açıklanmıştır (İnce ve Gül, 2005, s.94).

3.1.5.1.Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay, 2000b, s.89).

Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bu bireyler örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Saldamlı, 2009, s.41).

3.1.5.2.İlimli Örgütsel Bağlılık

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

Bunun yanında örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma karşı duyulan sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Saldamlı, 2009, s.41).

3.1.5.3.Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık kişiye, işinde muvaffakiyet ve ücrette tatmin getirebileceği gibi örgüt, personelin bağlılığından dolayı ona bazı yetkiler vererek ve mevkiini artırarak mükâfatlandırabilmektedir. Bu personelin mesleklerinden, örgütteki istikballerinden, denetlemeden ve meslektaşlarından tatminleri daha yüksektir. Devamsızlık yönünden de sağlık problemleri haricinde devamsızlıkları bulunmaz (Özdipçiner ve Kalıncara, 2005, s.82-92).

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, personelin gelişip hareketlilik olanaklarına engel olmaktadır. Bu hal, üretim ve değişimi azaltıp, ilerlemeye sekte vurmaktadır. Bazı durumlarda ise üreticiliğin tamamen bitmesi, çalışma harici irtibatlarda fazlasıyla stres, baskıya dayalı uyumlu olma, insan kaynaklarının tesirinin olmaması gibi negatif sonuçlar doğurmaktadır (Bayram, 2005, s.136).

3.1.6.Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa Etkileri

Örgütsel bağlılık, personelin örgütsel amaçlar ile bütünleştiği, örgütsel katılıma önem verdiği ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çok gayret etme çabasında olduğu yere yönelmiştir. Çok az çalışmada örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi arasındaki irtibat araştırılmıştır. Kuramsal olarak, örgüt ikliminin uygun olması örgütsel bağlılığı doğurur. Müdür ve şeflerin personele danışman olduğu, yargıya varmak için yetki verdiği ve bir takım yardımlarla çalışmalarını basitleştirdiği durumlarda, elemanlar örgüt ile bütünleşme yoluna giderler. Straus, katılımcı örgüt ikliminin çok sık bağlılık oluşturmak için kullanıldığını vurgulamıştır (Tyagi ve Wotruba, 1993, s.145'ten akt., Gürkan, 2006, s.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 etki etmektedir (Gümüş vd., 2003, s.987).

Güçlü kişisel değerler ve bağlılık günümüz organizasyonlarında alt düzey liderlik için önem oluşturmaktadır. Bir lider bağlılığı emredemez; 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, s.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 imkânı 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 kademedeki yer alan yönetici ile ilişkilerin örgütsel bağlılık için önemli bir belirleyici olacağını düşündürmektedir (Sağlam Arı, 2003, s.23).

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, s.116).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ: ANKARA OTONOMİ' DE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

4.1.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1.1.Örnekleme Süreci

Araştırmanın ana kümesini Avrupa ve Ortadoğu'nun en büyük otomotiv ve ticaret merkezi olan Ankara'da bulunan Otonomi'de çalışan personel oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak rastgele örnekleme kullanılmıştır. Anket çalışması 23-27 Nisan 2018 tarihleri arasında yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda oluşturulmuş anket formu 300 kişilik bir ana küleye dağıtılmış ve 275 anket geri toplanmış ve yapılan inceleme sonucunda hatalı ya da eksik işaretleme yapılan 16 anket analiz dışında bırakılmıştır. Araştırma kapsamında incelenen anket sayısı 259 adettir.

4.1.2.Ön Çalışma

Araştırma ile ilgili literatürden faydalanarak oluşturulmuş anket formu 50 kişilik bir çalışan grubuna dağıtılmış, formda kullanılan ifadelerin anlaşılabilirliği test edilmiş ve elde edilen verilerin değerlendirilmesinden sonra son şekli verilen anket formunun dağıtımına başlanmıştır.

4.1.3.Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırma konusu verilerin tamamı birinci elden yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anket çalışmasına katılan kişilerin demografik (kişilik) özellikleri ile ilgili sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde çalışanlardan örgüt iklimi ile ilgili algılarını ölçen on beş adet soruya yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise katılımcıların örgütsel bağlılıklarını ölçen 18 ifadeye yer verilmiştir. Anket formunda yer verilen Örgüt iklimi ölçeği İşcan ve Karabey (2007)'nin araştırmasından alınmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla ise Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır.

Anket formunda yer alan ifadeler için 5'li Likert ölçeği oluşturulmuş ve katılımcıların kendilerine uyan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Bu ölçek; 1=

Tamamen Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Fikrim Yok, 4= Katılıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır. Elde edilen veriler SPSS 10.0 İstatistik Analiz Programı yardımıyla analiz edilmiştir.

4.2.VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Anket yardımıyla toplanan veriler SPSS 10.0 istatistiksel analiz programına girildikten sonra Missing Value (Kayıp Veri) analizi yapılarak anket içeriğindeki ifadelerde boş bırakılan yanıtların sistematik dağılıp dağılmadığı incelenmiş ve dağılımın sistematik olmadığı (rassal şekilde dağıldığı) belirlenmiştir. Sonraki aşamada boş bırakılan kayıp verilerin yerine buldukları seri ortalaması yoluyla değer ataması yapılmıştır.

Veri analizi sürecinde öncelikle frekans analizi uygulanmış ve anket çalışmasına katılan kişiler demografik özelliklerine göre gruplandırılmıştır. Sonraki aşamada örgüt iklimi ile ilgili ifadelere faktör analizi uygulanmış ve alt boyutlar belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak gerek yabancı gerekse de ülkemizdeki araştırmalarda 3 boyutlu ölçek çok fazla kullanıldığı ve geçerli/güvenilir olduğu ispatlandığı için faktör analizi uygulanmadan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı şeklindeki 3 boyutlu sınıflandırma baz alınarak analizler yapılmıştır. En son aşamada ise bağımsız değişkenler olarak ele alınan örgüt iklimi boyutlarının bağımlı değişkenler olarak ele alınan örgütsel bağlılık alt boyutlarına etkileri incelenmiştir.

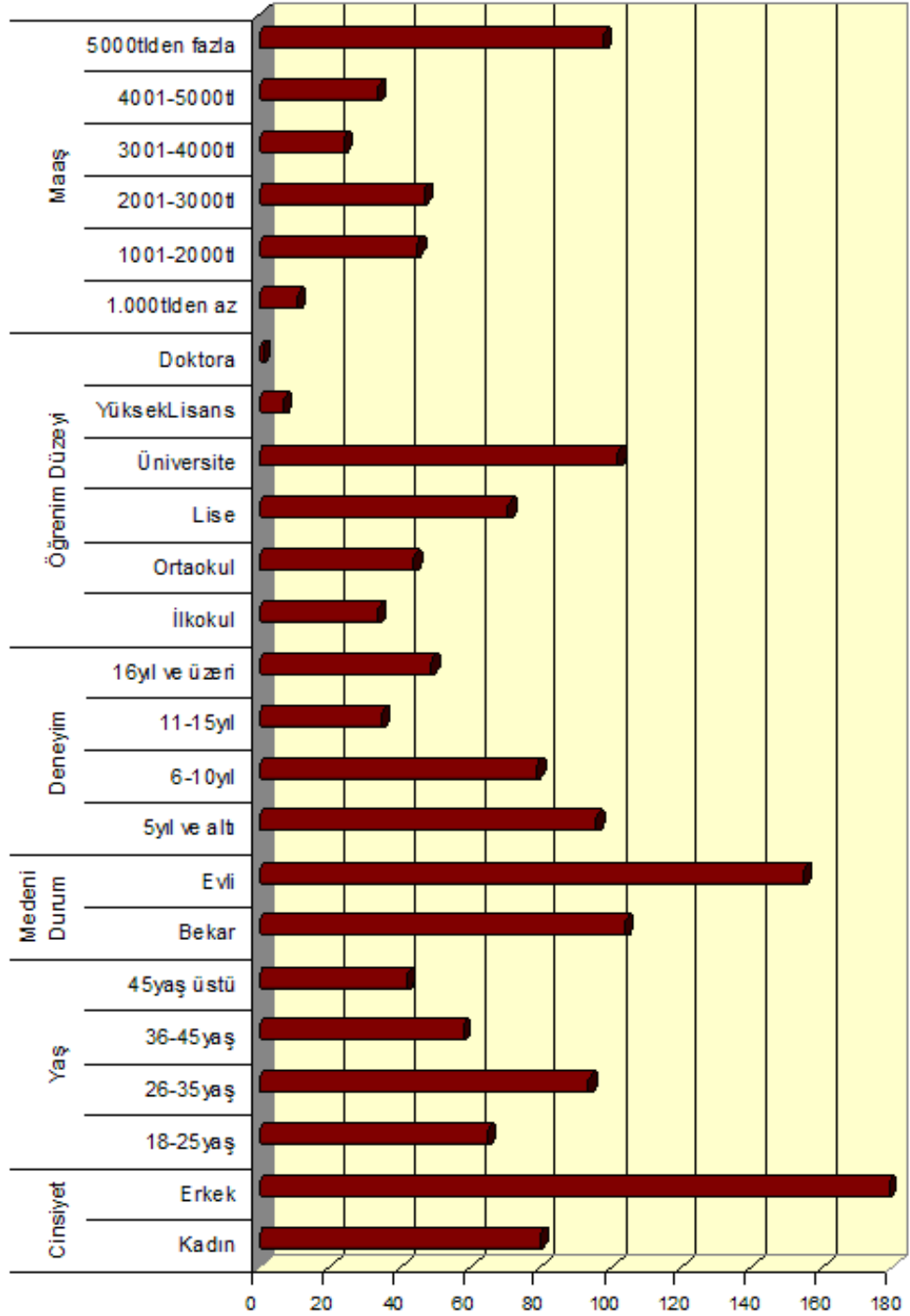
4.2.1.Demografik Özellikler

Anket çalışmasına katılan kişilerin demografik özellikleri Tablo 4 ve Grafik 1’de ayrıntılı biçimde gösterilmiştir. Anket çalışmasına katılanlar cinsiyetlerine göre gruplandırıldığında 259 katılımcınının 80 tanesinin kadın, 179 tanesinin erkek olduğu görülmektedir. 18-25 yaş arası çalışan sayısı 65 kişi iken 45 yaş ve üzeri çalışan sayısı 42 kişidir. Bekar çalışan sayısı 104 kişi, evli çalışan sayısı 155 kişidir. Katılımcıların 96 tanesi 5 yıl ve daha az deneyime sahiptir.

Tablo 4.
Demografik Özellikler

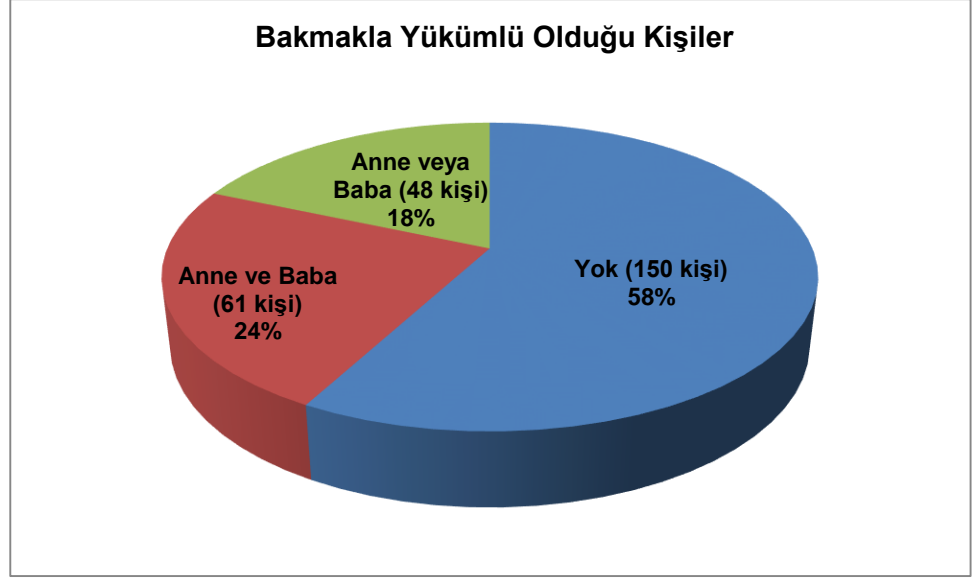
Demografik	Grup	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	80	31
	Erkek	179	69
Yaş	18-25yaş	65	25
	26-35yaş	94	36
	36-45yaş	58	22
	45yaş üstü	42	16
Medeni Durum	Bekar	104	40
	Evli	155	60
Deneyim	5yıl ve altı	96	37
	6-10yıl	79	31
	11-15yıl	35	14
	16yıl ve üzeri	49	19
Öğrenim Düzeyi	İlkokul	34	13
	Ortaokul	44	17
	Lise	71	27
	Üniversite	102	39
	YüksekLisans	7	3
	Doktora	1	1
Maaş	1.000tlden az	11	4
	1001-2000tl	45	17
	2001-3000tl	47	18
	3001-4000tl	24	9
	4001-5000tl	34	13
	5000tlden fazla	98	38

6-10yıl deneyim sahibi kişi sayısı 79, 11-15 yıl deneyim sahibi kişi sayısı 35 kişi iken 16 yıl ve daha fazla deneyim sahibi kişi sayısı 49 kişidir. Katılımcıların %13'ü (34 kişi) ilkokul mezunu olduklarını ifade etmişlerdir. Öğrenim düzeyi bakımından en fazla katılım gösteren kişiler üniversite mezunlarıdır (102 kişi). Çalışanların %38'i (98 kişi) çalıştıkları kurumdan 5000-TL ve daha fazla maaş aldıklarını ifade etmişlerdir. 1.000-TL'den az maaş aldığı ifade eden kişi sayısı da 11 kişidir ki bu kişiler muhtemelen kurumda kısmi süreli olarak çalışmaktadırlar. Yukarıdaki tabloda yer alan bilgiler Grafik 1'de de ayrıntılı biçimde gösterilmiştir.



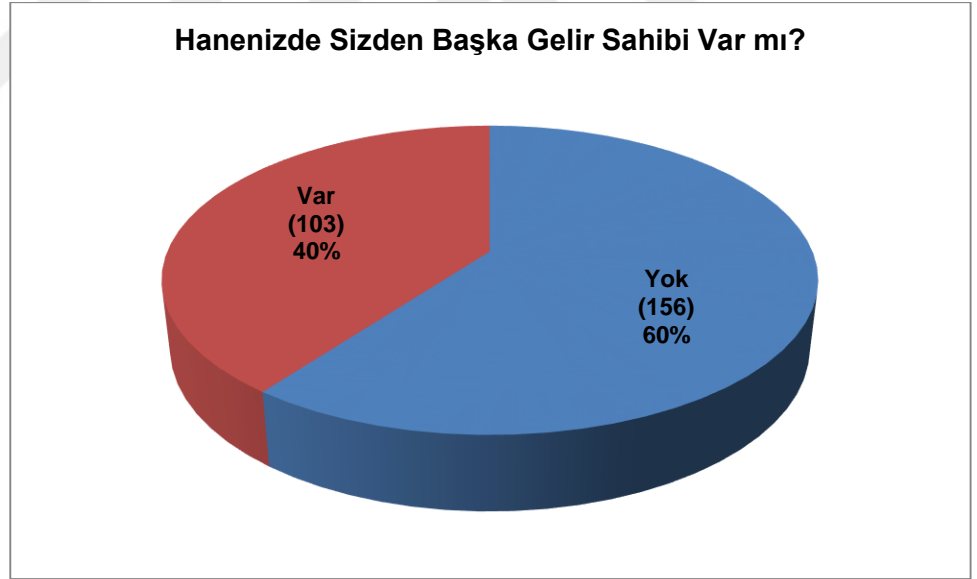
Grafik 1. Demografik Özellikler

Anket formunda demografik bilgilerin yer aldığı 1. bölümde katılımcılara “bakmakla yükümlü oldukları kişiler”, “hanelerinde gelir sahibi başka kişiler olup olmadığı”, “çalıştıkları işyerinin uzak olup olmadığı” gibi konularda da sorular sorulmuş ve alınan yanıtlar aşağıdaki grafiklerde gösterilmiştir. “Bakmakla yükümlü olduğunuz kişiler...” şeklindeki soruya 48 kişi anne veya babasına, 61 kişi anne ve babasına birlikte bakmakla yükümlü oldukları yanıtını vermiş, 150 kişi ise bakmakla yükümlü oldukları herhangi bir kişi bulunmadığını ifade etmişlerdir (Grafik 2).



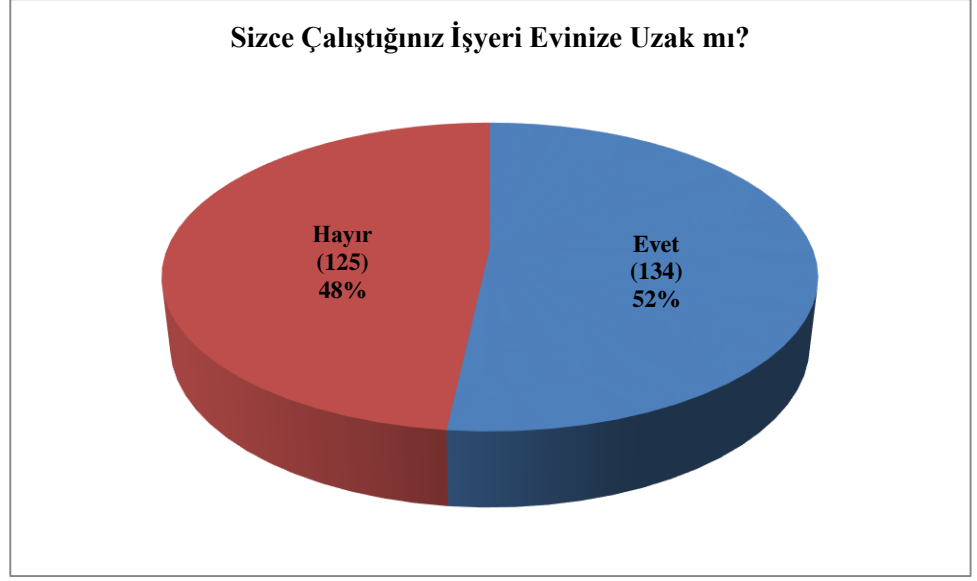
Grafik 2. Bakmakla Yüklü Olunan Kişiler

“Hanenizde sizden başka gelir sahibi var mı?” şeklindeki soruya katılımcıların %40’ı var yanıtını verirken %60’ı kendilerinden başka gelir sahibi olmadığını ifade etmişlerdir.



Grafik 3. Hanedeki Gelir Sahibi Kişiler

“Sizce çalıştığınız işyeri evinize uzak mı?” şeklindeki soruya (Grafik 4) katılımcıların %48’i (125 kişi) hayır yanıtını verirken, %52’si (134 kişi) evet yanıtını vermişlerdir.



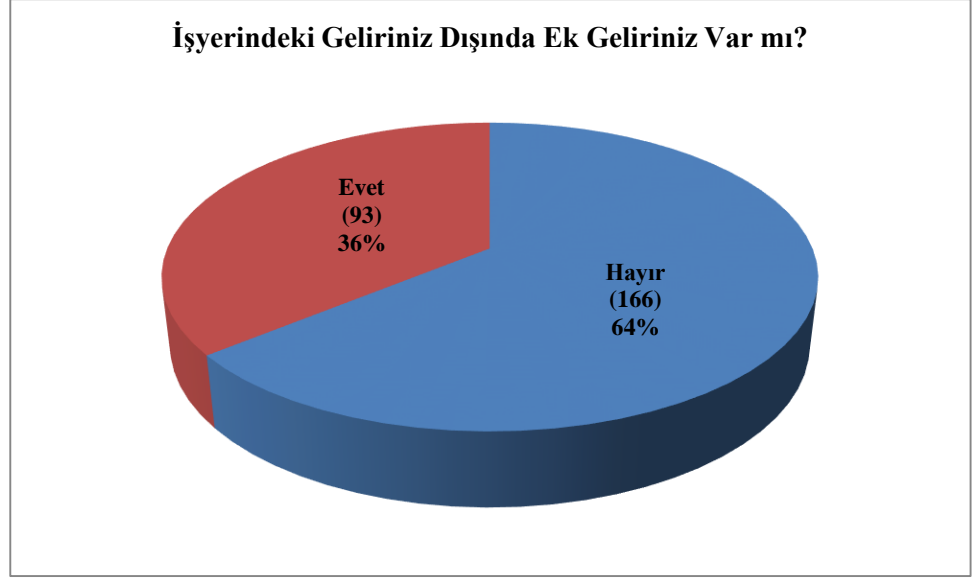
Grafik 4. Çalışılan İşyerinin Eve Uzaklığı

“İşyerinizde yöneticilik göreviniz var mı?” şeklindeki soruya katılımcıların 143 tanesi evet yanıtını verirken, 116 tanesi yöneticilik görevi üstlenmediklerini ifade etmişlerdir (Grafik 5).



Grafik 5. İşyerinde Yöneticilik Görevi Oranı

“İşyerindeki geliriniz dışında ek geliriniz var mı?” şeklindeki soruya 93 kişi evet yanıtını verirken, 166 kişi hayır yanıtını vermiştir (Grafik 6).



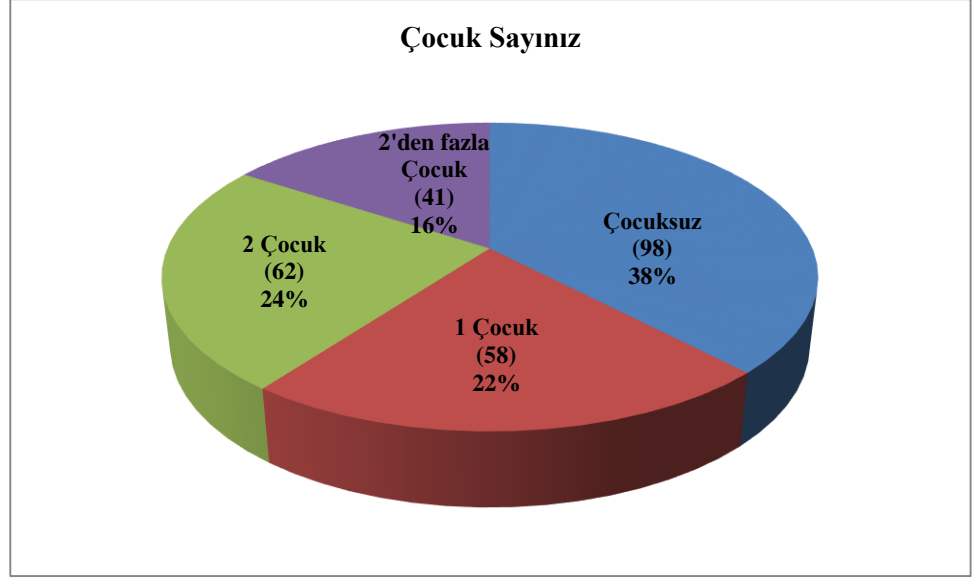
Grafik 6. Ek Gelir İmkânı

“İşyerinizde yaptığınız işi bağımsız olarak yapabilir misiniz?” şeklindeki soruya katılımcıların %30’u (78 kişi) hayır yanıtını verirken, %70’i (181 kişi) evet yanıtını vermiştir (Grafik 7).



Grafik 7. İş Yerinde Yapılan İşin Bağımsız Yapılabilme Oranı

Son olarak, katılımcılara çocuk sayıları sorulduğunda; 98 kişi, çocuklarının olmadığını, 58 kişi 1 çocuk sahibi olduklarını, 62 kişi 2 çocuk sahibi olduklarını, 41 kişi ise 2’den fazla çocuk sahibi olduklarını ifade etmişlerdir (Grafik 8).



Grafik 8. Bireyin Sahip Olduğu Çocuk Sayısı

4.2.2.Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Anket çalışmasında kullanılan örgüt iklimi ölçeğinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını belirlemek için öncelikle Keiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testleri uygulanmış ve örnekleme yeterliliği değerleri belirlenmiştir. Temel değişkenleri oluşturan faktörleri elde etmek için Varimax Rotasyonu ile birlikte Temel Bileşenler Analizi uygulanmış ve öz değerleri 1'den büyük olan faktörler değerlendirmeye alınmıştır. Değişkenlerin içsel tutarlılıklarını (güvenilirliklerini) değerlendirmek için ise Cronbach's Alpha katsayısı incelenmiştir. Bu katsayının ,70 ve üstü olması durumunda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınırın ,60 değeri ve üstü olması da kabul edilmektedir. Örgüt iklimi boyutlarını belirlemek amacıyla uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre Bartlett testinin p değeri ,05 anlam düzeyinden düşük ($p= ,000$) ve KMO değeri ise ,922 çıkmıştır (Tablo 5). Bu değerler, örgüt iklimini ölçmek amacıyla anket formunda yer verilen ifadelerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5.
Örgüt İklimi Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		,922
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	3923,074
	df	351
	Sig.	,000

Anket formunda örgüt iklimini ölçmek amacıyla yer verilen 15 ifadenin 4 alt gruba ayrıldığı belirlenmiştir. En yüksek varyans ve özdeğere sahip olan 1. Faktör Bağdaşıklık boyutudur, 4 ifadeden oluşmaktadır ve güvenilirlik düzeyi ,922 çıkmıştır. Bağdaşıklık bir grubun/örgütün üyelerinin birbirlerini çekme derecesini, yani bir grubun üyelerine cazip gelme derecesini ifade etmektedir. Üstün desteği olarak adlandırılan 2. faktörün varyansı 23.352 çıkmıştır; 4 ifadeden oluşmaktadır ve güvenilirlik düzeyi ,944 çıkmıştır. Baskı olarak adlandırılan 3. faktörün açıkladığı varyans %14,949 çıkmıştır. 3 ifadeden oluşmaktadır ve ,793 güvenilirlik düzeyine sahiptir. Tarafsızlık olarak adlandırılan 4. faktör 4 ifadeden oluşmaktadır ve güvenilirlik düzeyi ,845 çıkmıştır. Görüleceği üzere örgüt iklimini oluşturan 4 boyutun her birinin güvenilirlik düzeyleri kabul edilebilir sınır olan ,70 değerinin çok üzerindedir. Bu sonuçlar, araştırma içeriğinde kullanılan örgüt iklimi değişkeninin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.
Örgüt İklimi Ölçeği için Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyans	Özdeğer	Güvenilirlik
Bağdaşıklık		30,723	8,322	,922
Öİ8	,777			
Öİ9	,850			
Öİ10	,758			
Öİ11	,830			
Üstün Desteği		23,352	1,803	,944
Öİ1	,793			
Öİ2	,794			
Öİ3	,789			
Öİ4	,802			
Baskı		14,949	,985	,793
Öİ5	,821			
Öİ6	,862			
Öİ7	,779			
Tarafsızlık		10,358	,797	,845
Öİ12	,351			
Öİ13	,408			
Öİ14	,525			
Öİ15	,886			

Örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla kullanılan 3 boyutlu ölçek daha önceki çok sayıdaki araştırmalarda hem yurtiçinde hem de yurtdışında geçerli ve güvenilir bir ölçek

olarak kabul edildiği için faktör analizi yapmaya gerek duyulmamıştır. 3 boyut için toplanan anket verileri üzerinde Cronbach's Alpha katsayısı incelenerek güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre güvenilirlik değerleri Duygusal Bağlılık için ,924; Normatif Bağlılık için ,806 ve Devam Bağlılığı için ,800 çıkmıştır. Tüm bu değerler de kabul edilebilir sınırın üzerindedir.

4.2.3. Örgüt İklimi ve Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

Faktör analizi sonucunda çalışan örgüt ikliminin 4 alt boyuttan oluştuğu belirlenmiş ve aşağıda Tablo 7 ve Tablo 8'de örgütsel bağlılığın 3 alt boyutu ile karşılıklı ilişkileri incelenmiştir ki regresyon analizleri yardımıyla örgütsel iletişim boyutlarının çalışan örgüt iklimi etkileri incelenmiştir. Hem örgüt iklimi hem de örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler verilen yanıtlar incelendiğinde, yanıtların ait oldukları gruplar itibariyle çalışanların kendilerine sorular sorulara ortalama olarak 2,87 ile 3,99 aralığında yanıtlar verdikleri belirlenmiştir. Örneğin, örgüt ikliminin üstün desteği başlığı altında yer alan ifadeler çalışanların verdikleri yanıtların ortalaması 3,9942 çıkmıştır. Bu değer, çalışanların üstün desteğinin söz konusu olduğu bir örgüt iklimi yaşandığı konusunda "katılıyorum" şeklindeki bir düşünceye sahip olduklarını göstermektedir. Örgütsel bağlılık boyutlarından en yüksek ortalama değer ise duygusal bağlılık için gözlenmiştir. Çalışanlar görev yaptıkları kuruma karşı güçlü bir duygusal bağlılığa sahiptirler. Verilen yanıtların ortalaması 3,9170 çıkmıştır. Likert ölçeğindeki 4= Katılıyorum cevabına oldukça yakın bir değerdir.

Tablo 7.
Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	N
Üstün Desteği	3,9942	1,3474	259
Baskı	2,8726	1,4116	259
Bağdaşıklık	3,9575	1,2978	259
Tarafsızlık	3,7162	1,2827	259
Duygusal	3,9170	1,2479	259
Normatif	3,3668	1,1958	259
Devam	3,5039	1,1660	259

Tablo 8'deki korelasyon analizi sonuçları ise örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki karşılıklı ilişkileri göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre üstün desteği ile en güçlü ilişki içerisinde olan örgütsel bağlılık boyutu duygusal bağlılık boyutudur

($r = ,616$; $p < ,01$). Üstün desteğinin mevcut olduğu bir örgüt ikliminde çalışan kişiler örgüte karşı daha yüksek düzeyde bir duygusal bağlılık sergilemektedirler. Üstün desteği ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında ,01 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r = -,169$). Yani, üstün desteğinin bulunduğu bir örgüt ikliminde çalışan kişilerin normatif bağlılıklarında azalma gözlenmektedir. Yöneticinin ya da üstün desteği çalışanın örgüte bağlılık konusunda kendini ahlaki anlamda borçlu hissetmesi ile ilgili duygularında azalmaya neden olmaktadır. Örgüte bağlılık duymayı bir yükümlülük ya da borç olarak görme eğilimi muhtemelen yerini duygusal anlamda bir bağlılığa bırakmaktadır.

Baskıcı bir örgüt ikliminin söz konusu olduğu durumlarda ise çalışanların duygusal bağlılıklarında ve devam bağlılıklarında azalma gözlenmektedir. Baskı değişkeni ile hem duygusal bağlılık arasında ($r = -,278$) hem de devam bağlılığı arasında ($r = -,256$) negatif yönlü anlamlı ilişki belirlenmiştir. Baskıcı bir örgüt iklimi çalışanların kendilerini örgütle özdeş görmeleri, örgütte olmayı anlamlı kabul etmesi şeklindeki duygusal bağlılığında azalmaya neden olmaktadır. Aynı şekilde, baskıcı bir örgütsel iklim devam bağlılığında da azalmaya neden olmaktadır. Yani çalışanlar örgütte zorunlu olarak çalışmalarını gerektiği duygusundan da vazgeçmekte ve muhtemelen işten ayrılma eğilimi sergilemektedirler. Baskıcı örgüt iklimi ile normatif bağlılık arasında ise pozitif yönlü ilişki belirlenmiştir ($r = ,320$; $p < ,01$). İş yükü baskısının çok olduğu örgütlerde çalışanlar örgüte bağlılığı ahlaki bir görev duygusuyla ve örgütten ayrılmamaları gerektiği düşüncesiyle yaşamaktadırlar. Örgüte karşı kendini borçlu hissetme ve minnet duygusu nedeniyle aşırı iş yükü kabullenilmektedir.

Tablo 8.

Korelasyon Analizi (N= 259)

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. Üstün Desteği	-						
2. Baskı	-,339**	-					
3. Bağdaşıklık	,751**	-,351**	-				
4. Tarafsızlık	,749**	-,278**	,737**	-			
5. Duygusal	,616**	-,278**	,643**	,633**	-		
6. Normatif	-,169**	,320**	-,107	-,145*	-,177**	-	
7. Devam	,461**	-,256**	,499**	,507**	,635**	-,011	-

** ,01 düzeyinde anlamlı çift yönlü korelasyon, * ,05 düzeyinde anlamlı çift yönlü korelasyon

Örgüt ikliminin bağdaşıklık boyutu ile en güçlü ilişki içerisinde olan örgütsel bağlılık boyutu duygusal bağlılıktır ($r= ,643$; $p< ,01$). Örgütün çalışan için cazip gelmesi, fikirlerin beyan edilebildiği, iletişimin ve etkileşimin söz konusu olduğu yönünde düşünceye sahip olması durumunda çalışanın duygusal bağlılığında belirgin bir artış gözlenmektedir. Bağdaşıklık ortamının mevcut olduğu örgütlerde çalışanlar örgütle özdeşleşmekte, katılımları artmakta, duygusal anlamda aidiyet duygusu geliştirmektedirler.

Tarafsızlığın söz konusu olduğu bir örgüt ikliminde görev yapan çalışanlar ise bireysel katkılarının tarafsız bir biçimde değerlendirilmesi sonucunda hem duygusal bağlılık hem de devam bağlılığı düzeylerinde artış yaşayacaklardır. Tarafsızlık ile hem duygusal bağlılık arasında ($r= ,633$; $p< ,01$) hem de devam bağlılığı arasında ($r= ,507$; $p< ,01$) istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

4.2.4. Örgüt İkliminin Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkileri

Örgüt iklimi boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarına etkileri ise aşağıdaki bölümlerde, regresyon analizleri yardımıyla incelenmiştir. Örgüt ikliminin üstün desteği, baskı, bağdaşıklık ve tarafsızlık olarak adlandırılan 4 boyutu bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak adlandırılan 3 boyutu ise bağımlı değişkenler olarak ayrı ayrı ele alınmıştır.

4.2.4.1. Örgüt İkliminin Duygusal Bağlılığa Etkisi

Tablo 9,10 ve 11’de örgüt iklimi boyutlarının örgütsel bağlılığın bir boyutu olan duygusal bağlılığa etkisi incelenmiştir.

Tablo 9.

Örgüt İkliminin Duygusal Bağlılığa Etkisinde Model Özeti

Model	R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin Standart Hatası
1	,694	,482	,474	,9052

Anova tablosunda görüleceği üzere p değeri, istatistiksel anlamlılık değeri olan ,01’in altında çıkmıştır ($p= ,000$). Bu değer oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu, örgüt iklimi boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 10.**Örgüt İkliminin Duygusal Bağlılığa Etkisinin Anova^b Analizi**

Model		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kareleri	F	p
1	Regresyon	193,596	4	48,399	59,061	,000
	Kalan	208,147	254	,819		
	Toplam	401,743	258			

Tablo 11’de ise örgüt ikliminin hangi alt boyut ya da boyutlarının duygusal bağlılığı etkilediği incelenmiştir. Tabloya göre, örgüt ikliminin baskı boyutu dışındaki tüm boyutları, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde etkilidir. Tüm ilişkiler için istatistiksel anlamlılık değerleri yeterli düzeydedir. Üstün desteğinin duygusal bağlılığa etkisi diğer boyutlara kıyasla (bağdaşıklık ve tarafsızlık) daha zayıf düzeydedir ($\beta = ,178; ,021$). Elde edilen bu sonuçlara göre üstün desteğinin söz konusu olduğu, çalışanlar arasında iletişimin, etkileşimin, fikir paylaşımının söz konusu olduğu, teşvik edici bir örgüt iklimi ve çalışanların bireysel katkılarının tarafsız biçimde değerlendirildiği bir örgüt iklimi çalışanların duygusal bağlılıklarını olumlu etkilemektedir.

Tablo 11.**Örgüt İklimi Boyutlarının Duygusal Bağlılığa**

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Üstün Desteği	,178	2,327	,021
Baskı	-,038	-,784	,434
Bağdaşıklık	,297	3,938	,000
Tarafsızlık	,269	3,622	,000

R= ,694; R²= ,482; F= 59,061; p= ,000

Üstün desteği, bağdaşıklık ve tarafsızlık unsurlarının söz konusu olduğu bir örgüt iklimi duygusal bağlılıktaki değişimlerin %48,2’lik kısmını etkilemektedir. Yani, duygusal bağlılıktaki artışın neredeyse yarısı üstün desteğinin, bağdaşıklık ortamının ve tarafsızlığın mevcut olduğu bir örgüt ikliminden kaynaklanmaktadır.

Örgüt iklimi boyutlarından üstün desteği, bağdaşıklık ve tarafsızlık boyutları, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde etkilidir; H1a, H1c, H1d kabul edilmiştir.

Örgüt iklimi boyutlarından biri olan baskı ise örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu etkilememektedir. H1b reddedilmiştir.

4.2.4.2.Örgüt İkliminin Normatif Bağlılığa Etkisi

Tablo 12, 13 ve 14’de örgüt iklimi boyutlarının örgütsel bağlılığın bir boyutu olan normatif bağlılığa etkisi incelenmiştir.

Tablo 12.

Örgüt İkliminin Normatif Bağlılığa Etkisinin Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,339	,115	,101	1,134

Anova tablosunda görüleceği üzere p değeri, istatistiksel anlamlılık değeri olan ,01’in altında çıkmıştır (p= ,000). Bu değer oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu, örgüt iklimi boyutlarının normatif bağlılık üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 13.

Örgüt İkliminin Normatif Bağlılığa Etkisinin Anova^bAnalizi

Model		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kareleri	F	p
1	Regresyon	42,312	4	10,578	8,226	,000
	Kalan	326,620	254	1,286		
	Toplam	368,932	258			

Tablo 14’de ise örgüt ikliminin hangi alt boyut ya da boyutlarının normatif bağlılığı etkilediği incelenmiştir. Tabloya göre, örgüt ikliminin sadece baskı olarak adlandırılan boyutu örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde etkilidir ($\beta=$,311; p= ,000). Elde edilen bu sonuçlar aşırı iş yükü baskısının söz konusu olduğu ve zorluklarla karşılaşılan örgüt iklimlerinde çalışanların normatif bağlılıkları bu durumdan etkilenmektedir. Bu tür örgütlerde çalışanlar duygusal ya da devam bağlılığı yerine ahlaki bir görev duygusuyla ve ayrılmamaları gerektiği düşüncesiyle örgütte kalmaya devam etmektedirler. Örgüte karşı kendilerini borçlu ya da minnet duymaları normatif anlamda bağlı kalmalarına neden olmaktadır.

Tablo 14.**Örgüt İklimi Boyutlarının Normatif Bağlılığa**

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Üstün Desteği	-,113	-1,128	,260
Baskı	,311	4,889	,000
Bağdaşıklık	,147	1,491	,137
Tarafsızlık	-,082	-,841	,401
R= ,339; R²= ,115; F= 8,226; p= ,000			

İş yükü baskısının söz konusu olduğu bir örgüt iklimi çalışanlardaki normatif bağlılık duygusunun %11,5'lik kısmını etkilemektedir. Yani, normatif bağlılıktaki artışın ya da azalmanın %11,5'i iş yükündeki baskıdan kaynaklanmaktadır.

Örgüt iklimi boyutlarından üstün desteği, bağdaşıklık ve tarafsızlık boyutları, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde etkili değildir; H2a, H2c, H2d reddedilmiştir.

Örgüt iklimi boyutlarından biri olan baskı ise örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunu etkilemektedir. H2b kabul edilmiştir.

4.2.4.3. Örgüt İkliminin Devam Bağlılığına Etkisi

Tablo 15, 16 ve 17'te örgüt iklimi boyutlarının örgütsel bağlılığın bir boyutu olan devam bağlılığına etkisi incelenmiştir.

Tablo 15.**Örgüt İkliminin Devam Bağlılığına Etkisinin Model Özeti**

Model	R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin Standart Hatası
1	,547	,299	,288	,9841

Tablo 16 Anova tablosunda görüleceği üzere p değeri, istatistiksel anlamlılık değeri olan ,01'in altında çıkmıştır (p= ,000). Bu değer oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu (F= 27,045), örgüt iklimi boyutlarının devam bağlılığı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 16.

Örgüt İkliminin Devam Bağlılığına Etkisinin Anova^b Analizi

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareleri	F	p
1	Regresyon	104,774	4	26,193	27,045	,000
	Kalan	246,000	254	,969		
	Toplam	350,774	258			

Tablo 17’de ise örgüt ikliminin hangi alt boyut ya da boyutlarının devam bağlılığını etkilediği incelenmiştir. Tabloya göre, örgüt ikliminin sadece bağdaşıklık boyutu ($\beta = ,222$; $p = ,012$) ve tarafsızlık boyutu ($\beta = ,275$; $p = ,002$), devam bağlılığı üzerinde etkilidir. Elde edilen bu sonuçlar bağdaşıklık ortamının yaşandığı ve tarafsızlığın söz konusu olduğu örgüt iklimlerinde çalışan kişilerin devam bağlılıklarının olumlu etkilendiğini ortaya koymuştur.

Tablo 17.

Örgüt İklimi Boyutlarının Devam Bağlılığına

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Üstün Desteği	,061	,681	,496
Baskı	-,081	-1,434	,153
Bağdaşıklık	,222	2,527	,012
Tarafsızlık	,275	3,179	,002

R= ,547; R²= ,299; F= 27,045; p= ,000

Örgütün çalışanlara cazip geldiği, çalışanların fikirlerini kişisel bir sansüre uğramadan ortaya koyabildikleri, cesaretlendirildikleri, açık iletişim ve geribildirimlerin söz konusu olduğu örgüt iklimlerinde çalışanların devam bağlılıkları olumlu etkilenmektedir. Benzer biçimde tarafsız davranışların söz konusu olduğu örgüt iklimlerindeki çalışanların da devam bağlılıkları bundan olumlu etkilenmektedir. Her iki örgüt iklimi boyutu, devam bağlılığındaki değişimlerin %29,9’luk kısmını tanımlamaktadır.

Örgüt iklimi boyutlarından üstün desteği ve baskı boyutları örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerinde etkili değildir; H3a, H3b reddedilmiştir..

Örgüt iklimi boyutlarından bağdaşıklık ve tarafsızlık boyutları ise örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunu etkilemektedir. H3c ve H3d kabul edilmiştir.

4.2.5. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özellikleri Açısından İncelenmesi

Aşağıdaki bölümlerde anket çalışmasına katılan kişilerin bazı demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılıklarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Hangi demografik özelliklerle ilgili fark testlerinin yapılacağına karar vermek amacıyla öncelikle demografik değişkenler ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi yardımıyla incelenmiş ve sonraki aşamada aralarında ilişki olduğu tespit edilen değişkenler analize alınmıştır. Aşağıdaki Tablo 18'de görüleceği üzere demografik değişkenlerden biri olan cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ($r= ,229$; $p< ,01$) ve normatif bağlılık ($r= -,162$; $p< ,01$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle *çalışanların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinde cinsiyetleri açısından farklılık olup olmadığının analiz edilmesine* karar verilmiştir.

Demografik özelliklerden bir diğeri olan deneyim değişkeni ile örgütsel bağlılık boyutlarından biri olan duygusal bağlılık arasında da istatistiksel açıdan anlamlı ilişki saptanmıştır ($r= ,142$; $p< ,05$). Bu nedenle *çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinde deneyimleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığının analiz edilmesine* karar verilmiştir.

Anket çalışmasına katılan kişinin yönetici olup olmaması ile duygusal bağlılık arasında ($r= ,139$; $p< ,05$) ve devam bağlılığı arasında da ($r= ,168$; $p< ,01$) anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle *katılımcıların deneyimleri açısından duygusal bağlılık düzeylerinde ve devam bağlılığı düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığının analiz edilmesine* karar verilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre; çalışanların yaşları, medeni durumları, bakmakla yükümlü oldukları kişi olup olmaması ve eğitim düzeyleri bakımından örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. **H2, H3, H5 ve H6 hipotezleri reddedilmiştir.**

Tablo 18.**Demografik Özellikler ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi
(N= 259)**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Cinsiyet	-									
2. Yaş	,335* *	-								
3. Medeni Durum	,220* *	,536* *	-							
4. Deneyim	,393* *	,715* *	,464* *	-						
5. Bakmakla Yükümlü...	,005	,055	-,021	,109	-					
6. Eğitim Düzeyi	- ,210* *	- ,438* *	- ,287* *	- ,434* *	- ,157*	-				
7. Yönetici/YöneticiDeğ il	,339* *	,133*	,111	,255* *	,023	,015	-			
8. Duygusal Bağlılık	,229* *	,102	,037	,142* *	-,037	,026	,139* *	-		
9. Normatif Bağlılık	- ,162* *	-,097	-,028	-,067	,051	-,075	-,070	- ,177* *	-	
10. Devam Bağlılığı	,111	,072	,022	,028	,002	,050	,168* *	,635* *	-,011	-

** ,01 düzeyinde anlamlı çift yönlü korelasyon

* ,05 düzeyinde anlamlı çift yönlü korelasyon

Katılımcıların cinsiyet ve deneyim durumlarını gösteren demografik özellikleri incelendiğinde grupların gözlem sayılarının birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Cinsiyetler açısından alt gruplar incelendiğinde kadın sayısı 80 iken erkek sayısı 179 kişidir. Deneyimlerine göre alt gruplar incelendiğinde 5 yıl ve daha az deneyim sahibi kişi sayısı 96 iken 16 yıldan fazla deneyim sahibi olan kişi sayısı 49'dur. Bu demografik özellikler bakımından fark testleri yapılırken Parametrik olmayan testlerden olan Kruskal-Wallis testi ve Mann-Whitney U testlerinden faydalanılmıştır. Yönetici olup olmama durumlarına göre grup gözlem sayıları incelendiğinde ise katılımcı sayılarının birbirine yakın olduğu (yönetici olan 143 kişi, yönetici olmayan 116 kişi) görülmüştür. Bu nedenle yönetici olma durumuna göre katılımcıların duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığı Parametrik Testlerden biri olan Bağımsız Gruplar t-testi vasıtasıyla analiz edilmiştir.

Çalışanların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin cinsiyetleri bakımından farklılık gösterip göstermediği parametrik olmayan testlerden ikili

karşılaştırma testi olan Mann-Whitney U yöntemiyle analiz edilmiştir. Tablo 19 ve 20’de görüleceği üzere Mann-Whitney U Testi anlamlılık değerleri (p) duygusal bağlılık için ,001; normatif bağlılık için ,005 çıkmıştır. Bu değerler istatistiksel anlamlılık değeri olan ,05’in altındadır. Tablo 19’da çalışanların duygusal bağlılık ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtların sıra ortalaması değerleri incelendiğinde kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre; erkek çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri kadın çalışanlara göre daha yüksektir. *Çalışanların duygusal bağlılıklarında cinsiyetleri bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık mevcuttur. H1a kabul edilmiştir.*

Tablo 19.

Çalışanların Duygusal Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Değerleri Toplamı	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Kadın	80	107,52	8601,50	5361,50	8601,50	-3,304	,001
Erkek	179	140,05	25068,50				
Toplam	259						

Tablo 19’da çalışanların normatif bağlılık ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtların sıra ortalaması değerleri incelendiğinde kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre; kadın çalışanların normatif bağlılık düzeyleri erkek çalışanlara göre daha yüksek düzeydedir. *Çalışanların normatif bağlılıklarında cinsiyetleri bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık mevcuttur. H1b kabul edilmiştir.* Tablo 18’deki korelasyon analizine göre cinsiyet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu nedenle, çalışanların *cinsiyetleri bakımından devam bağlılığı düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. H1c hipotezi reddedilmiştir.*

Tablo 20.

Çalışanların Normatif Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Değerleri Toplamı	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Kadın	80	149,31	11944,50	5615,50	21725,50	-2,786	,005
Erkek	179	121,37	21725,50				
Toplam	259						

Çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin deneyimleri bakımından farklılık gösterip göstermediği parametrik olmayan testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi yardımıyla incelenmiştir. Tablo 21’de görüleceği üzere istatistiksel anlamlılık değeri ,125 çıkmıştır ve bu değer ,05 anlam düzeyinin üzerindedir. Yani; *çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinde deneyimleri bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. H4a Reddedilmiştir.* Tablo 18’de görüleceği üzere *çalışanların deneyimleri ile normatif bağlılıkları arasında ve devam bağlılıkları arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.* Bu sonuçlara göre **H4b ve H4c hipotezleri reddedilmiştir.**

Tablo 21.
Deneyim-Duygusal Bağlılık İlişkisi

Değişken	Deneyim	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
Duygusal Bağlılık	5 yıl ve altı	96	122,49	Ki- Kare 5,738	sd 3	Anlamlılık (p) ,125
	6-10 yıl	79	129,38			
	11-15 yıl	35	121,71			
	16 yıl ve üzeri	49	151,62			
	Toplam	259				

Çalışanların yönetici olup olmamaları bakımından örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği Bağımsız Gruplar T-Testi yardımıyla analiz edilmiştir. Tablo 22’de görüleceği üzere çalışanların hem duygusal bağlılıklarında hem de devam bağlılıklarında yönetici olup olmamaları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Çalışanların yönetici olup olmamaları bakımından duygusal bağlılık düzeyleri incelendiğinde yönetici olanların yönetici olmayanlara kıyasla daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık sergiledikleri gözlenmiştir (p = ,025; p< ,05). Duygusal bağlılık ile ilgili ifadeler verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde yönetici olmayanlar için ortalama değeri 3,72 iken yönetici olanlar için bu değer 4,07 düzeyindedir. Bu sonuçlara göre *çalışanların yönetici olup olmamaları bakımından duygusal bağlılık düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğuna karar verilmiştir. H7a hipotezi kabul edilmiştir.*

Çalışanların yönetici olup olmamaları bakımından devam bağlılığı düzeyleri incelendiğinde de yönetici olanların yönetici olmayanlara kıyasla daha yüksek düzeyde devam bağlılığı sergiledikleri gözlenmiştir (p = ,007; p< ,05). Devam bağlılığı ile ilgili ifadeler verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde yönetici olmayanlar için ortalama değeri yaklaşık 3,29 iken yönetici olanlar için bu değer 3,68 düzeyindedir. Bu

sonuçlara göre *çalışanların yönetici olup olmamaları bakımından devam bağlılığı düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğuna karar verilmiştir. H7c hipotezi kabul edilmiştir.* Tablo 18'deki korelasyon analizi sonuçları çalışanların yönetici olup olmamaları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. *Çalışanların yönetici olup olmamaları bakımından normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.* Bu nedenle **H7b hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 22.
Yönetici Olup Olmama-Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Değişken	Yönetici mi?	N	Ortalama	t	Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	Hayır	116	3,7241	-2,258	,025
	Evet	143	4,0734		
Devam Bağlılığı	Hayır	116	3,2874	2,725	,007
	Evet	143	3,6795		

Yukarıdaki bulgulara göre hipotezler aşağıdaki şekilde sonuçlanmıştır;

Tablo 23.
Hipotezler ve Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1a: Örgüt iklimi boyutlarından Üst Desteği, örgütsel bağlılığın bir boyutu olan duygusal bağlılık üzerinde etkilidir.	KABUL
H1b: Örgüt iklimi boyutlarından Baskı, örgütsel bağlılığın bir boyutu olan duygusal bağlılık üzerinde etkilidir.	RED
H1c: Örgüt iklimi boyutlarından Bağdaşıklık, örgütsel bağlılığın bir boyutu olan duygusal bağlılık üzerinde etkilidir.	KABUL
H1d: Örgüt iklimi boyutlarından Tarafsızlık, örgütsel bağlılığın bir boyutu olan duygusal bağlılık üzerinde etkilidir.	KABUL
H2a: Örgüt iklimi boyutlarından Üst Desteği, örgütsel bağlılığın bir boyutu olan normatif bağlılık üzerinde etkilidir.	RED
H2b: Örgüt iklimi boyutlarından Baskı, örgütsel bağlılığın bir boyutu olan normatif bağlılık üzerinde etkilidir.	KABUL

H2c: Örgüt iklimi boyutlarından Bağdaşıklık, örgütsel bağlılığın bir boyutu olan normatif bağlılık üzerinde etkilidir.	RED
H2d: Örgüt iklimi boyutlarından Tarafsızlık, örgütsel bağlılığın bir boyutu olan normatif bağlılık üzerinde etkilidir.	RED
H3a: Örgüt iklimi boyutlarından Üst Desteği, örgütsel bağlılığın bir boyutu olan devam bağlılığı üzerinde etkilidir.	RED
H3b: Örgüt iklimi boyutlarından Baskı, örgütsel bağlılığın bir boyutu olan devam bağlılığı üzerinde etkilidir.	RED
H3c: Örgüt iklimi boyutlarından Bağdaşıklık, örgütsel bağlılığın bir boyutu olan devam bağlılığı üzerinde etkilidir.	KABUL
H3d: Örgüt iklimi boyutlarından Tarafsızlık, örgütsel bağlılığın bir boyutu olan devam bağlılığı üzerinde etkilidir.	KABUL
H4a: Çalışanların Duygusal Bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H4b: Çalışanların Normatif Bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H4c: Çalışanların Devam Bağlılığı düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H5a: Çalışanların Duygusal Bağlılık düzeyleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H5b: Çalışanların Normatif Bağlılık düzeyleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H5c: Çalışanların Devam Bağlılığı düzeyleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H6a: Çalışanların Duygusal Bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H6b: Çalışanların Normatif Bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H6c: Çalışanların Devam Bağlılığı düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	RED

H7a: Çalışanların Duygusal Bağlılık düzeyleri deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H7b: Çalışanların Normatif Bağlılık düzeyleri deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H7c: Çalışanların Devam Bağlılığı düzeyleri deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H8a: Çalışanların Duygusal Bağlılık düzeyleri bakmakla yükümlü oldukları kişi olup olmaması bakımından farklılık göstermektedir.	RED
H8b: Çalışanların Normatif Bağlılık düzeyleri bakmakla yükümlü oldukları kişi olup olmaması bakımından farklılık göstermektedir.	RED
H8c: Çalışanların Devam Bağlılığı düzeyleri bakmakla yükümlü oldukları kişi olup olmaması bakımından farklılık göstermektedir.	RED
H9a: Çalışanların Duygusal Bağlılık düzeyleri öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H9b: Çalışanların Normatif Bağlılık düzeyleri öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H9c: Çalışanların Devam Bağlılığı düzeyleri öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H10a: Çalışanların Duygusal Bağlılık düzeyleri yönetici olup olmamalarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H10b: Çalışanların Normatif Bağlılık düzeyleri yönetici olup olmamalarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H10c: Çalışanların Devam Bağlılığı düzeyleri yönetici olup olmamalarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL

SONUÇ

Literatürde, örgüt iklimi, çalışanların çeşitli tutum ve davranışlarını büyük ölçüde etkileyen bir unsur olarak ele alınmakta ve incelenmektedir. Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, örgütte çalışan kişiler tarafından doğrudan ya da dolaylı biçimde algılanan ve motivasyonlarını ve davranışlarını etkileyeceği varsayılan ölçülebilir tüm özelliklerdir. Örgütte yaratılan olumlu psikolojik ortam çalışanları çeşitli biçimlerde etkilemektedir. Bu sonuçlardan biri de çalışanların örgütsel bağlılıklarındaki artıştır.

Yukarıdaki araştırmada Ankara'da bulunan Avrupa ve Ortadoğu'nun en büyük otomotiv ve ticaret merkezi olan Otonomi'de 259 çalışan üzerinde uygulanan analiz sonuçlarına göre, örgüt iklimi çalışanların hem duygusal bağlılıklarını hem normatif bağlılıklarını hem de devam bağlılıklarını etkileyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

En üstten en alt düzeye kadar bütün yöneticilerin örgüt çalışanlarını destekleyici davranış sergilemeleri olumlu bir örgüt iklimi yaratmaktadır. Üstlerin; yönetim faaliyetlerinin, politikaların ve prosedürlerin dolayısıyla örgütün genelinin temsilcileri olduğu, bu sebeple de çalışanların üstleriyle ilgili algılarını örgütün tümüne genelleme eğilimleri bulunduğu göz önüne alındığında üstün desteğinin önemli bir örgüt iklimi bileşeni olması kaçınılmazdır. Üstün sergilediği desteğin muhtemel sonucu ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde artıştır.

Destekleyici, çalışanların duygu, düşünce, fikir ve ihtiyaçlarına önem veren üstler çalışanların daha kararlı davranmalarını, inisiyatif almalarını, işleriyle daha fazla ilgilenmelerini beraberinde getirecektir. Bunun yaratacağı en olumlu sonuç ise çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinde artıştır. Üstün desteğini gören çalışanlar örgütle özdeşleşmekte, örgüte katılım sağlamakta, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte ve örgüte karşı duygusal bir bağ kurmaktadır.

Faaliyetler nedeniyle ortaya çıkan maliyetlerin ve elde edilen kazançların, yararların çalışanlar arasında eşit dağıtıldığı, tarafsızlığın söz konusu olduğu, çalışanların bireysel katkılarının da değerlendirildiği, aldıkları ödüllerin performansları ve yeteneklerine göre belirlendiği bir örgüt iklimi de çalışanlarda hem duygusal bağlılığı hem de devam bağlılığını olumlu etkilemektedir. Tarafsızlığın mevcut olduğu bir örgüt ikliminde çalışanlar örgüte karşı hem duygusal anlamda bir bağ kurmakta hem

de örgütten elde ettikleri kazanımları örgütten ayrılmaları halinde kaybedecekleri düşüncesiyle devam bağlılığı sergilemektedirler.

Duygusal bağlılığı ve devam bağlılığını etkileyen diğer örgüt iklimi boyutu ise bağdaşıklık boyutudur. Çalışanların örgütte görev almayı cazip bulmaları, fikirlerini rahatça açıklayabilmeleri, açık iletişim ve bilgilendirici geri bildirim söz konusu olduğu, kendilerini emniyette hissettikleri, üstlendikleri risklere karşı kendilerini yalnız hissetmedikleri bir örgüt iklimi (bağdaşıklık) hem duygusal hem de devam bağlılıklarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Normatif bağlılığı etkileyen tek örgüt iklimi boyutu ise iş baskısı boyutudur. İş yükü baskısının mevcut olduğu örgüt iklimlerinde çalışanlar daha çok ahlaki bir görev duygusuyla ve ayrılmamaları gerektiği düşüncesiyle örgüte karşı bağlılık sergilemektedirler. Bu durum örgüte borçlu hissetme veya minnet duymadan kaynaklanmaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aktan, C. (1999). “2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği”. TUGİAD Yayını, İstanbul.
- Bakan, İ., Büyükbese, T., Bedestenci, H.Ç. (2004). “Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Bir Yaklaşım”. Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Black, J. S. ve Porter, L. L. (2000), “Management: Meeting New Challenges. Prentice Hall Inc.”. New Jersey.
- Balay, R. (2000b). “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balçık, B. (2004). “İşletme Yönetimi”. Atlas Kitabevi, Konya.
- Bayat, B. (2008). “Endüstri ve Örgüt Psikolojisi”. Alter Yayıncılık, Ankara
- Bedük, A. (2005). “Modern Yönetim Teknikleri”. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Bozkurt, T. (2006). “İşletme Kültürü Kavram Tanımı Ve Metodolojik Sorunlar”. 3. Baskı, Tevrüz, S. (der.), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği Yayını, İstanbul.
- Can, H. (1997). “Organizasyon ve Yönetim”. 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çelebi, N. (1983). “Aydın’daki Küçük Sanayilerin Sosyolojik Açından İncelenmesi”. Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, No:26, İzmir.
- Çetin, M.Ö. (2004). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”. Nobel Yayınevi, Ankara.
- Demir, K., Elma, C. (2004). “Öğrenen Örgütlerin Dinamikleri”. Sandal Yayınları, Ankara.
- Denison, D. R. (1990). “Corporate Culture and Organizational Effectiveness”. Braun-Brumfield Inc., USA.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y. (1996). “İşletme Yönetimi”. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Efil, İ. (1996): “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”.4.Baskı, Uludağ Güçlendirme Vakfı Yayınları, Bursa.
- Efil, İ. (1999). “İşletmede Yönetim ve Organizasyon”. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1994). “İşletmelerde Davranış”. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 4.Basım. İstanbul.
- Eren, E. (2001). “Yönetim ve Organizasyon”. Beta Yayınları, İstanbul.

- Eren, E. (2004). "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi". Beta Yayınları, 8.Baskı, İstanbul.
- Erengül, B. (1997). "Kültür Sihirbazları". Evrim Yayınları, İstanbul.
- Ertekin, Y. (1978). "Örgüt İklimi". Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 174, Doğan Basımevi, Ankara,
- Ertekin, Y. (2008). "Örgüt iklimi". TODAİE Yayınları, Ankara.
- Ekvall, G. (1987). "The Climate Metaphor in Organization Theory". Bass, Bernard M./ Drenth, Pieter S.D. (Eds.), An International Review (Sage Publications).
- Flynn, F. J. and Chatman, J. A. (2004). "Strong Cultures and Innovation, Oxymoron Or Opportunity?. Managing Strategic Innovation and Change". Tushman, M. and Anderson, P. (Ed), Oxford, New York, 234-251.
- Genç, N., Karcıoğlu, F. (2000). "Örgüt İkliminin Gücü, Aşkale Çimento Örneği". Karizma Yayınları, İstanbul.
- Güvenç, B. (1991). "İnsan ve Kültür". Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Halis, M., Arslan, N.T. (2000). "Örgüt İklimi ve Türkiye’de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma". Sosyal Siyaset Konferansları 43-44. İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4223. Fakülte Yayın No: 559. İstanbul
- İnce, M., Gül, M. (2005). "Örgütsel Bağlılık, Yönetimde Yeni Bir Paradigma". Çizgi Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Koçel, T. (1989) "İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış". İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul
- Koçel, T. (2003). "İşletme Yöneticiliği". Beta Yayınları, İstanbul.
- Korkut, H. (1993). "Hacettepe Üniversitesi Ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi Rektörlük Örgütlerinin Örgütsel Havası". Yüksek Öğretim Kurulu Matbaası, Ankara.
- Malinowski, B. (1990). "İnsan ve Kültür". Çeviren: Gümüş, F., V Yayınları, Ankara.
- Meyer, H. (1968). "Achievement Motivation and Industrial Climates". In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), Organizational Climate: Explorations of A Concept. Division Of Research Graduate School of Business Administration, USA.
- Mucuk, İ. (2001). "Modern İşletmecilik". Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Mullins, L.J. (1993). "Management and Organizational Behavior". Sixth Edition, (Lorin John) Prentice Hall.
- Nakip, M. (2002). "Açıklamalı İşletme Terimleri Sözlüğü". Literatür Yayınları, İstanbul.

- Litwin, G., Stringer, R. (1968). "Motivation and Organizational Climate". Division of Research Graduate School Of Business Administration, USA, Boston.
- Oden, H. (1997). "Managing Corporate Culture, Innovation, and Entrepreneurship". Quorum Books, London.
- Okay, A (2005). "Kurum Kimliği". Media Cat Yayınları, İstanbul.
- Oktay, M. (2000). "İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş". Der Yayınları, İstanbul.
- O'Reilly, C. (1995). "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations". Psychological Dimensions of Organizational Behavior, 2nd Ed., B.M. Staw (Ed), Prentice Hall, New Jersey.
- Öğüt, A. (2003). "Bilgi Çağında Yönetim". Nobel Yayınları, Ankara.
- Özalp, İ. (2001). "İşletme Yönetimi". Birlik Ofset, Eskişehir.
- Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T. (2001). "İşletme". Ezgi Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2003). "Örgütsel Psikoloji". Furkan Ofset, Bursa.
- Saldamlı, A. (2009). "İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı". 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Schein, E.H. (1976). "Organizational Psychology". Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1965, Çeviren: Aylin Sağtür, Şan Öz-Alp, Örgütsel Psikoloji, 2. Baskı, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını No: 167, Eskişehir.
- Şimşek, M.Ş. (2002). "Yönetim ve Organizasyon". Günay Ofset, Konya.
- Şimşek, M.Ş., Akgemici, T., Çelik, A. (2001). "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış". Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara.
- Şimşek, M.Ş. (2004). "İş Hayatında Mükemmellik". Hayat Yayınları, İstanbul.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A. (2012). "İşletme Bilimine Giriş". 19. Baskı Yenilenmiş, Eğitim Kitabevi, Konya.
- Şişman, M. (1994). "Örgüt Kültürü", Eğitim Fakültesi Yayınları No:39, Mart Anadolu Üniversitesi Yayınları No:732, Eskişehir.
- Tannenbaum, A.S. (1966). "İşletmede Sosyal Psikoloji". Nilüfer Sağtür (Çev.), M.E.B Yayınları, Ankara.
- Tekin, M. (2011). "İşletme Bilimi". Günay Ofset, Konya.
- Terzi, A.R. (2000). "Örgüt Kültürü". Nobel Yayınevi, Ankara.
- Türk, S. (2007). "Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini". Gazi Kitabevi, Ankara.

- Unutkan, G. A. (1995). “İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Uygur, A. (2004). “Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı”. İstanbul ve İzmir ili şubelerine yönelik alan araştırması. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara.
- Uygur, A. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık”, Barış Platin yayınevi, İstanbul.
- Vural, Z. B.A. (1998). “Kurum Kültürü”. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Yelkikalan, N., Aydın, E. (2004). “ Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması” 1.Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, Medya Matbaacılık, İstanbul.
- Yeniçeri, Ö. (1993). “İşlemelerde Yönetim ve Organizasyon ve Davranış”. Tutibay Tur. Tic. Basım Yayım, Ankara.



Sürekli Yayınlar

- Ada, N. (2008). “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması”. Ege Akademik Bakış, 8(2).
- Akbaba, A. (2002). “ Örgütsel Kültür”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(3).
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990a). “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links To Newcomers’ Commitment and Role Orientation ”, Academy of Management Journal, 33(4). 847-858.
- Al-Shammari, M.M. (1992). “Organizational Climate”. Leadership & Organizational Development Journal,13. 30-32.
- Altıok Ö. Üstün Besti, H. (2014). “Profesyonellik: Kavram Analizi”, Araştırma Makalesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Elektronik Dergisi, 7 (2). 151.
- Atay, O. (1998). “Örgüt Kültürü ve Süreci”. Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, 16(3). 1-14
- Aytaç, S. (2003). “Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık”. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5(2). 2-5.
- Batlis, N. (1980), “The Effects of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety and Propensity To Leave”. The Journal of Psychology, 104. 233-240.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. Sayıştay Dergisi, 59. 125-139.
- Baysal, A.C., Paksoy, M. (1999). “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28(1). 7-15.
- Büte, M. (2011). “Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 25(2). 103-126.
- Cengiz, A.A. (2001) “Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma”. 10. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Akdeniz Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 4, Antalya 2002.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2006). “Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”. Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 20(2). 295-310.

- Ceylan, A., Alpkan, L., Elçi, M. (2002). “Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Çalışma”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 16(5-6), Erzurum.
- Çöl, G. (2004). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2). 87-90.
- Danışman, A., Özgen, H. (2003). “ Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem ikileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3(2).
- Davidson, M.C.G. (2003). “Does Organizational Climate Add to Service Quality in Hotels?”. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15(4). 206 - 213.
- Demir, C., Öztürk, U.C (2011). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi” Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(1). 17-41.
- Denison, D.R. (1996). “What Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Native’s Point Of View On A Decade Of Paradigm Wars”. Academy of Management Review, 21.
- Doğan, S., Kılıç, S. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29. 37-61.
- Durna, U. Eren, V. (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2). 210-219.
- Eisenberg, E.M., Monge, P.R., & Miller, K.I. (1983). “Involvement in Communication Networks As a Predictor of Organizational Commitment”. Human Communication Research, 10. 179-201.
- Glisson, C., Lawrence R. J. (2002). “The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams”. Journal of Organizational Behavior, 23. 767-794.
- Güçlü, N. (2003). “Örgüt Kültürü”. Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6. 147-159.
- Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”. Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1). 37-56.
- Gümüş, M., Hamarat, B., Erdem, H. (2003): “Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği İle İlişkinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. 11. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 987-998
- Halis, M., Uğurlu, Ö.Y. (2008). “ Güncel Araştırmalar Işığında Örgüt İklimi”, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10(2). 116-117.
- Hasanoğlu, M. (2004). “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, Sayıştay Dergisi, 52.43-60

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., Sanders, G. (1990). "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases". *Administrative Science Quarterly*, 35.
- John, C., Taylor J. (1999). "Leadership Style, School Climate and The Institutional Commitment of Teachers". *International Forum*, 2(1). 25-56.
- Kangis, P., Williams, D.G.S. (2000): "Organizational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation", *Management Decision*, 38(8). 531-540.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M.K. (2004). "Örgüt Kültürü ve Liderlik", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2). 319-338.
- Keser, A. (2005). "Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumuna İlişisine Teorik Bakış", *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1). 105.
- Koç, H. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28). 200-211.
- Kuei, C.H.K., Madu, C.N., Lin, C., Lu, M.H. (1997). "An Empirical Investigation of The Association Between Quality Management Practices and Organizational Climate". *International Journal of Quality Science*, 2(2). 121-137.
- Kuvaas, B. (2003). "Employee Ownership and Affective Organizational Commitment: Employees Perceptions Of Fairness And Their Preference For Company Shares Over Cash". *Scandinavian Journal of Management*, 19(2). 193-212.
- Lawyer, E., Hall, D., Oldham, G. (1974). "Organizational Climate: Relationship To Organizational Structure, Process And Performance". *Organizational Behavior And Human Performance*, 11. 139- 155.
- Meyer, J.P. Allen, N.J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1). 61-89.
- Meyer, J.P. , Stanley, D.J., Herscovitch, L. Ve Tpoplnystsky, L. (2002). "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*. 61. 20-52.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993). "Commitment to Organization's and Occupations: Extension and Test of A Three Component Conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78(4). 538-551.
- Moran E.T., Volkwein, J.F. (1992). "The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate". *Human Relations*, 45.
- Morrow, P. C. (1983). "Concept Redundancy in Organizational Research: The Cays of Work Commitment". *Academy of Management Review*, 8 (3). 486-500.
- Oldham, G.R., Cummings, A. (1996). "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors At Work". *Academy of Management Journal*, 39(3). 607-634.

- Oliver, N. (1990). "Rewards, Investments, Alternatives And Organizational Commitment: Empirical Evidence And Theoretical Deveploptment". *Journal of Occupational Psychology*, 63. 19-31.
- O'reilly, C. Ve Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance Identification And Internalization On Prosocial Behaviour". *Journal Of Applied Psychology*, 71(3). 492-499.
- Özarallı, N. (2005). "İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Şirketler Grubunda Öğrenen İklim Algısının Öz-Yeterlilik, Bilgi Edinimi, Bilginin Uygulanması, İçsel Ödül Doyumu ve Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi". 4. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Sakarya Üniversitesi. Sakarya
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2). 113-130.
- Özdipçiner, N.S. ve Kalıncara, V. (2005). "Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce Ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği" *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*,16(1). 82-92.
- Özkalp, E. (2000). "Türkiye'de Yönetim Ve Gelişen Kültür Boyutu". *Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1-2).
- Özsoy, S. A., Ergül, Ş. ve Bayık, A. (2004), "Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi". *İç Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 6, 2.0-0 <http://dergipark.gov.tr/iscuc/issue/25511/268989>>
- Parker, C. (2003). "Relationships Between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta-Analytic Review". *Journal of Organizational Behavior*, 24. 389-416.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton V. J. (2005). "Validating The Organizational Climate Measure: Links To Managerial Practices, Productivity And Innovation". *Journal of Organizational Behavior*, 26. 379-408
- Powell, M.D., Meyer, J. (2004). "Side- Bet Theory And Three- Component Model of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 65.157-177.
- Reichers, A.E. "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment". *Academy of Management Review*, 10(3). 465-476.
- Rogg, K. (2001). "Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction". *Journal of Management*, 27. 431-449.
- Sağlam Arı, G. (2003). "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır Mı?" *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2. 17-36.
- Saleh, S.D., Wang, C.K. (1993). "The Management Of Innovation: Strategy, Structure And Organizational Climate". *Ieee Transactions On Engineering Management*, 40(1).14-21.

- Schauber, A. (2001). "Effecting Extension Organizational Change Toward Cultural Diversity: A Conceptual Framework". *Journal of Extension*, 39(3). 25-35.
- Schneider, B. ve Snyder, R. (1975). "Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate". *Journal Of Applied Psychology*, 60(3). 318-328.
- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1994). "Determinants of innovative behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace.". *Academy of Management Journal*, 37(3). 586.
- Solmaz, B (2006). "Söylenti ve Dedikodu Yönetimi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,16. 563-575.
- Soysal, A., Bakan, İ (2003). "Farklı Örgüt İklimlerine Sahip İşletmelerde Kariyer Geliştirme Stratejileri: Türkiye'de İlk 500'e Giren İşletmelerde Yapılan Bir Alan Araştırması". 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.
- Srinath, M. (1993). "The Organizational Climate of University Libraries". *Library Management*, 14 (1). 28-30.
- Suliman, A.M.T. (2001). "Are we ready to innovate? Work climate-readiness to innovate relationship: the case of Jordan." *Creativity and Innovation Management*, 10 (1). 49-59.
- Suliman, A.M., Iles, P.A. (2000b). "The Multi-Dimensional Nature of Organizational Commitment in a Non-Western Context". *Journal of Management Development*, 19(1). 71-82.
- Sürücü, L., Maşlakçı, A. (2018). "Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme". *International Journal of Management and Administration*, 2(3). 55.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65(2). 198-200.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler". *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*,19(1). 91-99.
- Verbeke, W., Volgering, M., Hessels, M. (1998). "Exploring The Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behavior: Organizational Climate and Organizational Culture", *Journal of, Management Studies*, 35.
- Yalçın, A. (2007a). "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3). 396.
- Wasti, S.A. (2002). "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Intergrated Model In The Turkish Context" *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5). 525-550.

- Weterings, S. (1998). "Leadership: The Face in The Mirror". *New Zealand Management*, 45(5). 23.
- Wiener, Y. (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View". *Academy of Management Review*, 7(3). 418-428.
- Weiner, Y., Vardı, Y. (1980). "Realationships Between Job, Organization And Work Outcomes: An Intergrative Approach". *Organizational Behavior and Human Performance*, 26. 81-96.
- Varol, M (1989). "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 44(1-2). 195-222.
- Yalçın, A., İplik, F.N. (2005). "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1). 395-412.
- Yalçınsoy, A. (2017). "Örgüt İklimi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *International Journal of Management and Administration*, 1(2). 73.
- Yavuz, E., Tokmak, C. (2009). "İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1. 17-35.
- Yücel, D., Erkut, H. (2003). "Bilişim Teknolojilerinin Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi". *İTÜ Dergisi/D Mühendislik*, 2(2). 49-59. www.itudergi.itu.edu.tr/tammetin/itu-d_2003_2_2_d_yucel.pdf.
- Yüceler, A. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.
- Zahra, S.A. (1984). "Understanding Organizational Commitment". *Supervisory Management*, 29 (3).16-20
- Zangaro, G. (2001). "Organizational Commitment: A Concept Analysis". *Nursing Forum*, 36(2). 14-21.

Diğer Yayınlar

- Balay, R. (2000). Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Berberoğlu, G. (2005). Akademik Organizasyonlarda Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği. [Http://Www.Yonetim-Organizasyon.Org/Index1.Php?Katagori=1](http://www.Yonetim-Organizasyon.Org/Index1.Php?Katagori=1), (01.04.2005).
- Biçer, M. (2005). “Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi: Sigorta Ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Burton, R.M., Lauridsen, J., Obel, B. (1999). “Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications For A Fast Paced World”. <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8129/8791023025.pdf?sequence=1>
- Çırpan, H. (1999). “Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çimentepe, A. (2012). “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dağcı, O. (2017). “Havacılık Sektöründe Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hava Aracı Bakım Teknisyenleri Üzerine Bir Araştırma”, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erol, V. (1998). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gökmen, S. (1996). “İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama Ve Geçerlik Ve Güvenilirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gören T. (2012). “İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın
- Gül, H. (2003). “Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gül, H. (2007). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, (Çevrimiçi) <https://ideas.repec.org/a/ege/journal/v2y2002i1p37-56.html> Erişim Tarihi 30.03.2018

- Gürkan, G.Ç. (2006). “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- İlsev, A. (1997). “Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İpek, C. (1999). “Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen Öğrenci İlişkisi”. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Ortaç, V.A. (2017). “Ankara İşletmelerde Çalışan Motivasyonu Ve Çalışma Ortamının Örgütsel Bağlılığa Etkileri”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öge H. S. (1996). “Örgüt İklimi”.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özdemir, F. (2006). “Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, , Ankara.
- Paknadel Çetinkanat, A.C. (1988). “Örgütsel İklim ve İş Doyumu”.(Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Seçgin, S. (2013). “Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Havacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma.” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sökmen, A. (2000). “Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sönmez H. (2014).“Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, (Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Bilimi Ve Organizasyon Bilim Dalı, İzmir.
- Türk, M.S. (2003). “Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Konya.
- Urhan, S. (2014). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Varoğlu, D. (1993). “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılık Değerleri”. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

EKLER

Ek:1 Anket formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda yapılmakta olan 'ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ' konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir.

Bu araştırma, tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bulgular bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve hiçbir biçimde başka kurum ve şahıslara verilmeyecektir. Lütfen soruları tam olarak okuduktan sonra kendinize en uygun olan kısmı işaretleyiniz.

Çalışmaya yapacağınız katkı ve ayırdığınız kıymetli vaktiniz için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. İlhami ÖZTÜRK

Tez Danışmanı

Fadime KILIÇER

Yüksek Lisans
Öğrencisi

SOSYO –DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Cinsiyetiniz;

Kadın

Erkek

2. Yaş grubunuz;

18-25

26-35

36-45

45 yaş üstü

3. Medeni durumunuz;

Bekar

Evli

4. Çocuk sayınız,

Yok

1 çocuk

2 çocuk

2'den fazla

5. Meslekte çalışma süreniz;

0-5 yıl

6-10 yıl

11-15 yıl

16 yıl ve üzeri

6. Eğitim durumunuz:

İlkokul :

Ortaokul :
Lise :
Üniversite :
Yüksek Lisans :
Doktora :

7. Bakmakla yükümlü olduğunuz kişi sayısına göre;
Yok Anne ve/veya Baba Eş ve/veya çocuk

8. Hanenizde sizden başka gelir sahibi var mı?
Yok Var, ise kaç kişi (lütfen belirtiniz) :.....

9. Sizce çalıştığınız işyeri evinize uzak mı?
Evet
Hayır
Genel olarak ne kadar sürede işinize ulaşıyorsunuz?: dakika

10. İşyerinde yöneticilik göreviniz var mı?
Hayır
Evet , Size bağlı kaç çalışan var lütfen belirtiniz

11. Bu işyerinden aldığınız aylık ücret düzeyine göre;

1.000 TL'den az :
1.001 TL- 2.000 T :
2.001 TL- 3.000 TL:
2.001 TL- 2.500 TL:
3.001 TL-5.000 TL:
5.000 TL' den fazla:

12. İşyerinizden elde ettiğiniz gelir dışında başka bir gelirin var mı? (kira geliri vb.)
Hayır
Evet Varsa harici gelirin türü...

13. İşyerinizde yürütmekte olduğunuz işi bağımsız olarak yapabilir misiniz?
Evet
Hayır

Aşağıdaki ifadeleri tek tek değerlendiriniz lütfen.

Her bir ifadeye ‘tamamen katılıyorum’ diyorsanız 5’i, ‘katılıyorum’ derseniz 4’ü, ‘fikrim yok’ diyorsanız 3’ü, ‘katılmıyorum’ diyorsanız 2’yi, ‘tamamen katılmıyorum’ diyorsanız 1’i işaretleyiniz.

ÖRGÜT İKLİMİ ANKETİ	5	4	3	2	1
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. Bu örgütte ihtiyaç duyduğumda yöneticilerimden yardım alacağım konusunda onlara güvenirim.					
2. Bu örgütte yöneticilerimiz, çalışanların kariyer hedefleri ve yükselmeleriyle yakından ilgilenirler.					
3. Bu örgütte işle ilgili sorun yaşadığımızda yöneticilerimizle bunu rahat bir şekilde konuşabiliriz.					
4. Bu örgütte yöneticilerimiz hatalarımız sayesinde öğrenmemize izin verirler.					
5. Bu örgütte yapılacak çok iş olmasına rağmen, zaman azdır.					
6. Bu örgütte kendimi hiç tatilim yokmuş gibi hissedirim.					
7. Bu örgütteki çalışma arkadaşlarım ke4ndini tükenmiş hissedir.					
8. Bu örgütteki çalışanlar birbirlerine yardım eder.					
9. Bu örgütte çalışanlar birbirleriyle iyi geçinir.					
10. Bu örgütte çalışanlar birbirlerine fikirlerini rahatça söyler.					
11. Bu örgütte çalışanlar arasında güçlü bir takım ruhu vardır.					
12. Bu örgütte yüksek performans takdir edilir.					
13. Bu örgütte performansı iyi olan kişiler örnek gösterilir.					
14. Bu örgütte çalışanlar arasında ayırım yapılmaz.					
15. Bu örgütte hak eden cezalandırılır.					

Aşağıdaki ifadeleri tek tek değerlendiriniz lütfen.

Her bir ifadeye ‘tamamen katılıyorum’ diyorsanız 5’i, ‘katılıyorum’ dersiniz 4’ü, ‘fikrim yok’ diyorsanız 3’ü, ‘katılmıyorum’ diyorsanız 2’yi, ‘tamamen katılmıyorum’ diyorsanız 1’i işaretleyiniz.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ	5	4	3	2	1
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.					
2. Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.					
3. Örgütüme karşı güçlü bir “aitlik duygusu” hissediyorum.					
4. Bu örgüte karşı kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum					
5. Örgütümde kendimi “ailenin bir parçası” gibi görüyorum.					
6. Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.					
7. Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir zorunluluktur.					
8. Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmak benim için çok zordur.					
9. Şimdi isimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
10. Fazla alternatifim olmadığı için bu örgütten ayrılmayı düşünmüyorum.					
11. Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Bu örgütten ayrılacak olsam, başka bir iş bulma imkânım sınırlı olur.					
13. Şu andaki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.					
14. Menfaaime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					
15. Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim.					
16. Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.					
17. Örgütümde çalıştığım insanlara karşı sorumluluk hissettiğim için şu an bu örgütten ayrılamam.					
18. Örgütüme çok şey borçluyum.					

EK 2 Örgütsel bağlılık ölçeği izin yazısı

RE: Organizational commitment scales

John Meyer <meyer@uwo.ca> şunları yazdı (18 Nis 2018 00:07):

> Hello,

>

> You can get the commitment measures and permission to use them for academic research purposes from <http://employeecommitment.com>. I hope all goes well with your research.

>

> Best regards,

> John Meyer

>

>

>

>

>

> Dr. John Meyer

> Department of Psychology

> Rm 8411, Social Science Centre

> Western University

> London, Ontario, Canada

> N6A 5C2

>

> Phone: (519) 661-3679

> Fax: (519) 661-3961

> Email: meyer@uwo.ca

>

>

>

>

>

> Original Message

ÖZGEÇMİŞ

FADİME KILIÇER

E-Posta : fatos_294@hotmail.com
Doğum Tarihi : 29.09.1989
Doğum Yeri : Turhal/Tokat
Uyruğu : T.C.
Medeni Hali : Bekar

Eğitim Durumu :

2016 _ **Ufuk Üniversitesi (Ankara)**
İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans

2008 – 2013 **Gazi Üniversitesi (Ankara)**
Gazi Eğitim Fakültesi, Almanca Öğretmenliği Anabilim Dalı

2002 – 2006 **Tokat Anadolu Lisesi (Tokat)**
Yabancı Dil

Yabancı Diller :

Almanca (İleri Seviyede)
İngilizce (İleri seviyede)

Deneyimler :

2012 -2013 : Hacı Ömer Tarman Anadolu Lisesi
Almanca Stajyer Öğretmen

2010 - 2012 : Özel ders (Almanca, İngilizce)
2013 -2014 : Orhangazi İlkokulu / İngilizce Öğretmeni
2014 -2015 : Altıntay Grup& Danışmanlık

Bilgisayar Bilgisi :

* Microsoft Windows 95/98/XP/NT/VİSTA (*İyi Derecede*)
* Microsoft Office Word – Excel – Powerpoint (*İyi Derecede*)
* Adobe Acrobat Reader (*İyi Derecede*)

Seminer ve Kurslar:

2009-2010 (Kızılay/Ankara) Güzel Konuşma ve Diksiyon -Türkçe Dil Sevdalıları Derneği
2011-2012 Reklam ve Tanıtım (Beltek/Ankara)
17.03.2012 7. Yabancı Dil Öğretmenleri Konferansı (Yüce Koleji/Ankara)
01.07.2013 TÖMER Genel İngilizce Kursu