

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA PROGRAMI**

**SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İKLİMİ UNSURLARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**HAZIRLAYAN
ÖZGÜL YÜKSEKBİLGİLİ**

GAZİANTEP – 2016

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA PROGRAMI**

**SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İKLİMİ UNSURLARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**HAZIRLAYAN
ÖZGÜL YÜKSEKBİLGİLİ**

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. İBRAHİM YILDIRIM**

GAZİANTEP – 2016

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Doktora Tezi olarak sunduğum “Sağlık İşletmelerinde Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa Etkileri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

[İmza]

Özgöl YÜKSEKBİLGİLİ

ÖNSÖZ

Bu doktora tez çalışmam birçok kişinin değerli katkı ve yardımları ile gerçekleşmiştir.

Araştırma ve çalışmalarım süresince bilgi ve sabrı ile bana yol gösteren, desteğini her zaman hissettiğim tez danışmanım değerli hocam Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM'a teşekkürlerimi iletmeyi bir borç bilirim.

Tez izleme komitesi üyeleri değerli hocalarım Prof. Dr. Selim ERDOĞAN ve Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE'ye tez yazım sürecimin başından sonuna kadar gösterdikleri yakın ilgi ve katkıları için teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca ellerini üzerimde hissettiğim, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen babam Aykut TAN'a, çalışmam boyunca bana destek olan ve bana güç veren ablam Özlem SEVİNCER'e, hayata aynı yerden başladığım kardeşim-dert ortağım- Öznur ÖZDİNÇ'e, tezimin her aşamasında bana yardımcı olan çalışma arkadaşlarıma, tezime bilgi, deneyim ve kolaylaştırıcı yaklaşımlarıyla yol gösteren Dr. Ahmet İLHAN'a, ve hayatta olmayan ama hep bu tür çalışma içinde olmamı arzulayan ve desteğini hep hissettiğim anneme,

Son olarak her zaman sabır ve özveriyle beni destekleyen, tez çalışmam boyunca beni motive eden sevgili eşim İbrahim Halil YÜKSEKBİLGİLİ'ye sonsuz teşekkür ediyorum.

İnancınız ve desteğiniz olmadan başaramazdım.

Gaziantep, 2016

Özgül YÜKSEKBİLGİLİ

ÖZET

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İKLİMİ UNSURLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Günümüz gelişen dünyasında bilinçli tüketicilerin beklentileri, insanların sağlığa verdikleri önemin artması, insanların kendi tercih ettiği sağlık işletmesinde sağlık hizmetini alması sağlık işletmeleri arasında olan rekabeti arttırmıştır.

Her geçen gün yeni bir sağlık işletmesi hizmet vermek üzere sağlık sektörüne giriş yapmaktadır. Sağlık hizmeti zorunlu bir ihtiyaçtır. Artık insanlar gitmek istedikleri sağlık işletmesini seçebilmektedirler. Bu noktada mülkiyetlerine bakılmaksızın sağlık işletmeleri birbirleri ile rekabet etmek, diğer sağlık işletmelerine göre farklı olmak, kaliteli hizmet sunmak, müşteri memnuniyeti için birbirleri ile yarışır durma gelmiştir.

Bu çalışmanın konusu olan örgüt iklimi çalışanlara birçok fiziksel ve psikolojik olayların temelini sağlayan örgütsel davranışın itici gücüdür. Örgüt iklimi, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütte çalışan bireyler tarafından algılanan, örgütün kişiliğini oluşturan psikolojik bir terimdir. Örgütsel bağlılık ise bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur. Günümüzde örgütlerin çalışanlarının bağlılığı, çalışanların başarılı olmaları için önemli olan konulardan biridir.

Bu çalışma, sağlık işletmelerinde örgüt ikliminin çalışanların örgütsel bağlılığına etkilerini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bunun için, örgüt iklimi unsurlarının (örgüt yapısı, sorumluluk, ödül, risk, samimiyet destek, standart, çatışma, aidiyet) örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma anket yöntemi ile yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Adıyaman, Gaziantep ve Kilis illerinde faaliyet gösteren özel ve kamu yataklı sağlık işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini “Tabakalı Rasgele Örnekleme Yöntemi” ile seçilen 518 çalışan oluşturmuştur. Ölçek 68 sorudan oluşmaktadır. Ayrıca sağlık işletmeleri çalışanlarının kişisel bilgileriyle ilgili 11 soru daha sorulmuştur. Veriler beşli likert tipi ölçekle toplanmıştır.

Araştırma bulgularına göre; TRC1 bölgesinde yapılan araştırmadaki sağlık kurumlarında görev alan katılımcıların örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını saptamak üzere geliştirilen hipotez Pearson-Korelasyon analizi aracılığıyla sınanmıştır. Örnek kütleyi oluşturan 518 kişiden sağlanan verilerle gerçekleştirilen bu analiz sonucunda %5 anlamlılık düzeyinde katılımcıların örgüt iklimi algılaması ile örgütsel bağlılık davranışları arasında 0,394 düzeyinde orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Ayrıca Örgüt iklimi boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkinin tespitine yönelik olarak Pearson-Korelasyon analizi yapılmıştır. Örgüt ikliminin tüm boyutları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık, Sağlık İşletmesi.



ABSTRACT

A RESEARCH ON THE EFFECTS OF THE FACTORS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS

In today's developing world, the expectations of conscious consumers, increasing in importance given to health, and taking a healthcare service in a healthcare organization where people prefer to take a healthcare service have boosted the competition among healthcare organizations.

A new healthcare company enters health sector in order to provide service each passing day. Healthcare service is a vital need. Now people are able to choose the healthcare organization which they want to go. At this point, without considering their ownerships, healthcare organizations have become competitive for being more different than the other healthcare organizations, competing each other, providing quality service, and for consumer satisfaction.

The organizational climate which is the scope of this study is a motivational power of organizational behavior which provides employees the base of several physical and psychological events. The organizational climate is a psychological term, which differs an organization from the other organizations, which is perceived by the employees at the organization and which generates the characteristics of the organization. Organizational commitment is the individual to approval of organizational aims and values, effort for reaching those aims and the desire to maintain the membership of an organization. Today, one of the most important topics for the employees to be successful is the commitment of the employees to the organizations.

This study aims to research the effects of organizational climate on employees' organizational commitment. The object of this thesis is to examine the effects of the factors of organizational climate (the structure of the organization, responsibility, award, risk, sincerity, support, standards, conflict and belonging) on the organizational commitment. The research was carried out with survey method. The population of the research consists of private and public inpatient healthcare organizations operating in the provinces of Adiyaman, Gaziantep

and Kilis. The sample of the research consists of 518 employees chosen through “Stratified Random Sampling Method”. The scale is formed with 68 questions. Also 11 more questions about the personal information of employees of healthcare organizations are added. Data are collected through five point likert scale.

According to research findings; the hypothesis that is developed for determining whether or not there is a correlation between organizational climate and organizational commitment of the participants who are assigned in healthcare organizations in the research inside TRC1 region is tested through the Pearson-Correlation analysis. At the conclusion of this analysis, which is performed with the data obtained from 518 people consisting the sample, medium level correlation is determined at a level of 0,394 between the participants’ perception of organizational climate and their behaviors of organizational commitment at 5% significance level.

In addition, Pearson-Correlation analysis was conducted to determine the relationship between organizational climate dimensions and organizational commitment dimensions. The relationship between all dimensions of organizational climate and organizational commitment has been determined.

Key Words: Organization, Organizational Climate, Organizational Commitment, Healthcare Organization.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x

BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.1.1. Problem Cümlesi.....	5
1.1.2. Alt Problemler.....	5
1.2. Araştırmanın Amacı.....	6
1.3. Araştırmanın Önemi.....	7
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	7
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	8
1.6. Tanımlar.....	8
İKİNCİ BÖLÜM.....	10
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	10
2.1.Sağlık İşletmeleri.....	10
2.1.1. Sağlık İşletmeleri Kavramı.....	10
2.1.2. Sağlık İşletmelerinin Özellikleri.....	11
2.1.3. Sağlık İşletmelerinin Amaçları.....	12
2.1.4. Sağlık İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	13
2.1.5. Sağlık İşletmelerinin Önemi.....	15
2.1.6. Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Önemi... 21	
2.1.6.1. Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi.....	21
2.1.6.2. Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık.....	23
2.2. Örgüt İklimi.....	24
2.2.1. Örgüt İklimi Kavramı.....	24
2.2.2. Örgüt İkliminin Özellikleri.....	27
2.2.3. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler.....	29
2.2.3.1. Bireysel Faktörler.....	32
2.2.3.1.1. Doyum.....	32
2.2.3.1.2. Yükselme Ve İlerleme Olanakları.....	33

2.2.3.1.3. Kişiyeye Verilen Önem Ve Saygınlık.....	34
2.2.3.1.4. Engelleme	35
2.2.3.1.5. Güven Duygusu	35
2.2.3.1.6. Diğer Üyelere Gösterilen Duyarlılık.....	36
2.2.3.1.7. Riski Yüklenebilme	36
2.2.3.1.8. Arkadaşlık İlişkileri	37
2.2.3.2. Örgütsel Faktörler	38
2.2.3.2.1. Örgüt Yapısı	38
2.2.3.2.2. Örgüt Politikası	40
2.2.3.2.3. Örgütün Amacı	40
2.2.3.2.4. Ödül Düzeni Ve Ücret	41
2.2.3.2.5. Örgütsel Çatışma.....	41
2.2.3.2.6. Örgütle Bağdaşmazlık	43
2.2.3.2.7. Sıkı Gözetim Ve Denetim	44
2.2.3.2.8. İletişim	45
2.2.3.2.9. Önderlik.....	46
2.2.3.2.10. Karar Verme.....	47
2.2.3.2.11. Örgütün Gelişme İmkanları	48
2.2.3.2.12. Örgütsel Açıklık.....	49
2.2.3.2.13. Sorumluluk	50
2.2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	50
2.2.3.3.1. Sınırlayıcı Ve Teşvik Edici Çevre.....	51
2.2.3.3.2. Çalışma Koşulları	51
2.2.3.3.3. Yöneltil Destek	53
2.2.3.3.4. Uyum	54
2.2.3.3.5. Yönetimi Eleştirme	55
2.2.4. Örgüt İkliminin Boyutları	56
2.2.5. Örgüt İklimi Tipleri.....	58
2.2.6. Örgüt İkliminin Oluşum Süreci.....	62
2.2.7. Örgüt İklimi Ve Örgüt Kültürü İlişkisi	64
2.3. Örgütsel Bağlılık.....	68
2.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	69
2.3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	71
2.3.3. Örgütsel Bağlılık Boyutları	73
2.3.3.1. Duygusal Bağlılık	75
2.3.3.2. Devam Bağlılığı	75
2.3.3.3. Normatif (Zorunlu) Bağlılık	76
2.3.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	77
2.3.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	78
2.3.4.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı	80
2.3.4.1.2. Kanter'in Yaklaşımı	81
2.3.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	81
2.3.4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	82
2.3.4.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	83

2.3.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	84
2.3.4.2.1. <i>Becker'in Yaklaşımı</i>	85
2.3.4.2.2. <i>Salancik'in Yaklaşımı</i>	85
2.3.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	86
2.3.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Belirleyen Faktörler	87
2.3.5.1. Bireysel Faktörler	89
2.3.5.2. Örgütsel Faktörler	92
2.3.5.3. Örgüt Dışı Faktörler	98
2.3.6. Örgütsel Bağlılığın Etkileri	99
2.3.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	103
2.3.6.2. Yüksek Örgütsel Bağlılık	103
2.3.6.3. İlmli Örgütsel Bağlılık	104
2.3.7. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	104
2.3.7.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme	105
2.3.7.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme	105
2.3.7.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma	106
2.3.7.4. Örgütle Özdeşleşme (Örgütsel Özdeşleşme).....	106
2.3.7.8. İçselleştirme	107
2.4. Örgüt İklimi Bileşenlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi	107
2.4.1. Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığı Etkilemesinde Ortak Faktörler.....	107
2.4.1.1. Bireysel Faktörler.....	108
2.4.4.1.1. <i>Doyum</i>	108
2.4.4.1.2. <i>Yükselme Ve İlerleme Olanakları</i>	110
2.4.4.1.3. <i>Kişiyeye Verilen Önem Ve Saygınlık</i>	111
2.4.4.1.4. <i>Engelleme</i>	112
2.4.4.1.5. <i>Güven Duygusu</i>	113
2.4.4.1.6. <i>Diğer Üyelere Gösterilen Duyarlılık</i>	114
2.4.4.1.7. <i>Riski Yüklenebilme</i>	114
2.4.4.1.8. <i>Arkadaşlık İlişkileri</i>	116
2.4.1.2. Örgütsel Faktörler	116
2.4.1.2.1. <i>Örgüt Yapısı</i>	116
2.4.1.2.2. <i>Örgüt Politikası</i>	117
2.4.1.2.3. <i>Örgütün Amacı</i>	118
2.4.1.2.4. <i>Ödül Düzeni Ve Ücret</i>	118
2.4.1.2.5. <i>Örgütsel Çatışma</i>	119
2.4.1.2.6. <i>Örgütle Bağdaşmazlık</i>	120
2.4.1.2.7. <i>Sıkı Gözetim Ve Denetim</i>	121
2.4.1.2.8. <i>İletişim</i>	121
2.4.1.2.9. <i>Önderlik</i>	122
2.4.1.2.10. <i>Karar Verme</i>	123
2.4.1.2.11. <i>Örgütün Gelişme İmkanları</i>	124
2.4.1.2.12. <i>Örgütsel Açıklık</i>	125
2.4.1.3. Örgüt Dışı Faktörler	126
2.4.1.3.1. <i>Sınırlayıcı Ve Teşvik Edici Çevre</i>	126

2.4.1.3.2. Çalışma Koşulları	127
2.4.1.3.3. Yönetimsel Destek	128
2.4.1.3.4. Uyum	128
2.4.1.3.5. Yönetimi Eleştirme	129
2.4.2. Örgütsel Bağlılık Çeşitlerinde Örgüt İkliminin Rolü	130
2.4.2.1. Duygusal Bağlılığa Yol Açan Faktörler	132
2.4.2.2. Devam Bağlılığına Yol Açan Faktörler	133
2.4.2.3. Normatif Bağlılığa Yol Açan Faktörler	134
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	136
YÖNTEM.....	136
3.1. Araştırma Modeli	136
3.2. Evren Ve Örneklem.....	139
3.2.1. Araştırmanın Evreni	140
3.2.2. Araştırmanın Örnekleme	141
3.3. Veri Toplama Araçları.....	146
3.3.1. Örgüt İklimi Ölçeği	146
3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	147
3.3.3. Güvenirlilik Çalışması	148
3.3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması	149
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	150
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	151
BULGULAR VE YORUM.....	151
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	152
4.2. Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ...	157
4.2.1. Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi	157
4.2.1.1. Örgüt İklimi Unsurları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	158
4.2.2. Demografik Öğeler İle Örgüt İklimi Unsurları Arasındaki İlişki.....	162
4.2.2.1. Örgüt İklimi Ve Cinsiyet İlişkisi.....	161
4.2.2.2. Örgüt İklimi Ve Medeni Durum İlişkisi	162
4.2.2.3. Örgüt İklimi Ve Yaş İlişkisi.....	164
4.2.2.4. Örgüt İklimi Ve Meslek İlişkisi	165
4.2.2.5. Örgüt İklimi Ve Çalışma Süresi İlişkisi.....	169
4.2.2.6. Örgüt İklimi Ve Eğitim Düzeyi İlişkisi.....	171
4.2.2.7. Örgüt İklimi Ve Gelir Düzeyi İlişkisi	173
4.2.2.8. Örgüt İklimi Ve Sektörde Çalışma Süresi İlişkisi.....	177
4.2.3. Demografik Öğeler İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	180
4.2.3.1. Örgütsel Bağlılık Ve Cinsiyet İlişkisi	180
4.2.3.2. Örgütsel Bağlılık Ve Medeni Durum İlişkisi.....	181
4.2.3.3. Örgütsel Bağlılık Ve Yaş İlişkisi	182
4.2.3.4. Örgütsel Bağlılık Ve Meslek İlişkisi.....	184
4.2.3.5. Örgütsel Bağlılık Ve Mevcut Kurumda Çalışma Süresi İlişkisi.....	186
4.2.3.6. Örgütsel Bağlılık Ve Eğitim Düzeyi İlişkisi	188
4.2.3.7. Örgütsel Bağlılık Ve Gelir Düzeyi İlişkisi.....	189
4.2.3.8. Örgütsel Bağlılık Ve İşletmede Çalışan Sayısı İlişkisi	191

4.2.3.9. Örgütsel Bağlılık Ve İşletmenin Sektörde Çalışma Süresine İlişkisi	192
4.2.4. Kamu Ve Özel Sağlık İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi	194
4.2.4.1. Kamu Ve Özel Sağlık İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İklimi Unsurları İle İlişkisi.....	194
4.2.4.2. Kamu Ve Özel Sağlık İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi	196
4.2.5. Kurumun Bulunduğu İle Göre Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi	197
4.2.5.1. Kurumun Bulunduğu İle Göre Örgüt İklimi İlişkisi	197
4.2.5.2. Kurumun Bulunduğu İle Göre Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	199
BEŞİNCİ BÖLÜM	201
SONUÇ VE ÖNERİLER	201
5.1.Sonuçlar.....	201
5.2. Öneriler	210
KAYNAKÇA	213
EKLER.....	242
Ek 1. Etik Kurul İzin Yazısı	242
Ek 2. Veri Toplama Araçları.....	245

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Örgüt İkliminin Boyutları Ve Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler.....	31
Tablo 2. Diğer Bazı Örgütsel Kültür Tanımları	66
Tablo 3. Bağlılık Düzeylerinin Olası Etkileri.....	102
Tablo 4. Araştırmanın Evreni	141
Tablo 5. Örneklemde Yer Alan İllerde Görev Alan Çalışan Sayıları Ve Değerlendirmeye Alınan Ölçek Sayısı	144
Tablo 6. Örneklemde Yer Alan Sağlık Personelinin Meslek Gruplarına Göre Sayıları Ve Değerlendirmeye Alınan Ölçek Sayısı.....	145
Tablo 7. Örgüt İklim Boyutları.....	147
Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Boyutları	147
Tablo 9. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	148
Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	149
Tablo 11. Kolmogorov – Smirnov Testi Sonuçları	151
Tablo 12. Verilerin Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri	152
Tablo 13. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı	152
Tablo 14. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	152
Tablo 15. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı	153
Tablo 16. Katılımcıların Mesleklerine Göre Dağılımı	153
Tablo 17. Katılımcıların Mevcut Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	154
Tablo 18. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	154
Tablo 19. Katılımcıların Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılımı.....	155
Tablo 20. Mevcut Kurumdaki Çalışan Sayısına Göre Dağılım.....	155
Tablo 21. Mevcut Kurumun Faaliyet Gösterme Süresine Göre Dağılım	156
Tablo 22. Katılımcıların Görev Yaptıkları Kurum Türüne Göre Dağılımı	156
Tablo 23. Görev Yapılan Kurumun Yatak Kapasitesine Göre Dağılım.....	156
Tablo 24. Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	157
Tablo 25. Örgüt İklim Altboyutları İle Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki....	159
Tablo 26. Cinsiyete Göre Örgüt İklimi Ölçeğinden Elde Edilen Skorların T Testi İle Karşılaştırılması	162
Tablo 27. Medeni Duruma Göre Örgüt İklimi Ölçeğinden Elde Edilen Skorların T Testi İle Karşılaştırılması	163
Tablo 28. Yaşa Göre Örgüt İklimi Ölçeğinden Elde Edilen Skorların Tek Yönlü Varyans Analizi İle Karşılaştırılması	164
Tablo 29. Mesleğe Göre Örgüt İklimi Ölçeğinden Elde Edilen Skorların Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	166
Tablo 30. Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Ölçeğinden Elde Edilen Skorların Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	169

Tablo 31. Eğitim Durumuna Göre Örgüt İklimi Ölçeğinden Elde Edilen Skorların Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	171
Tablo 32. Maaşa Göre Örgüt İklimi Ölçeğinden Elde Edilen Skorların Tek Yönlü Varyans Analizi İle Karşılaştırılması	174
Tablo 33. Örgüt Yapısı Altboyutunun Maaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	176
Tablo 34. Örgüt Yapısı Altboyutunun Maaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	177
Tablo 35. Sektörde Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Ölçeğinden Elde Edilen Skorların Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	178
Tablo 36. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Skorların T Testi İle Karşılaştırılması	180
Tablo 37. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Skorların T Testi İle Karşılaştırılması.....	181
Tablo 38. Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Skorların Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	182
Tablo 39. Mesleğe Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Genelinden Elde Edilen Skorların Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	184
Tablo 40. Mesleğe Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Altboyutlarından Elde Edilen Skorların Tek Yönlü Varyans İle Karşılaştırılması.....	185
Tablo 41. Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Skorların Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	187
Tablo 42. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Skorların Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	188
Tablo 43. Maaşa Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	190
Tablo 44. Maaşa Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Altboyutlarından Elde Edilen Skorların Tek Yönlü Varyans İle Karşılaştırılması.....	190
Tablo 45. İşletmede Çalışan Kişi Sayısına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	191
Tablo 46. İşletmenin Sektörde Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	193
Tablo 47. Görev Yapılan Kuruma Göre Örgüt İklimi Ölçeğinden Elde Edilen Puanların T Testi İle Karşılaştırılması	195
Tablo 48. Görev Yapılan Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Puanların T Testi İle Karşılaştırılması	197
Tablo 49. Kurumun Bulunduğu İle Göre Örgüt İklimi Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Tek Yönlü Varyans Analizi İle Karşılaştırılması.....	198
Tablo 50. Kurumun Bulunduğu İle Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Tek Yönlü Varyans Analizi İle Karşılaştırılması.....	200

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Sağlık İşletmelerinin Sınıflandırılması	14
Şekil 2. Seçilmiş Oecd Ülkelerinde Toplam Sağlık Harcamalarının Gsyih İçindeki Payı, (%), 2012-2013.....	16
Şekil 3. Sağlık Kurumu Sayısı	17
Şekil 4. Hizmet Sunucusuna Göre Yataklı Sağlık Kurumları Sayısının Dağılımı.....	18
Şekil 5. Yıllara Ve Sektörlere Göre Hastanelerde Yatak Doluluk Oranı, (%), Türkiye	19
Şekil 6. Yıllara Göre Sağlık Personelinin Sayıları, Tüm Sektörler, Türkiye.....	20
Şekil 7. Yıllara Göre 100.000 Kişiye Düşen Toplam Hekim Sayısı, Tüm Sektörler	20
Şekil 8. Örgüt İkliminin Buzdağı Şeklinde Görünümü.....	29
Şekil 9. Örgüt İkliminin Toplam Etkisi	30
Şekil 10. Risk Ve Fırsat	37
Şekil 11. Örgüt İkliminin Oluşum Süreci	63
Şekil 12. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	74
Şekil 13. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	78
Şekil 14. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı	79
Şekil 15. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı	84
Şekil 16. Örgütsel Bağlılıkta Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	87
Şekil 17. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler Ve Sonuçları.....	89
Şekil 18. İnsanları Yönetmede Bağlılığın Rolü	110
Şekil 19. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	131
Şekil 20. Araştırma Modeli.....	136

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
GSYİH	: Gayrisafi Yurt İçi Hasıla
GSS	: Genel Sağlık Sigortası
İBBS	: İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması
OECD	: Ekonomik Kalkınma Ve İşbirliği Örgütü (Organisation For Economic Cooperation And Development)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
TRC1	: 2. Düzey Bölgesi (Gaziantep, Adıyaman, Kilis)

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın problemi açıklanmakta, amacı ve öneminden bahsedilerek, varsayımlar ve sınırlılıklar ilgili tanımlara yer verilmektedir.

1.1. Problem Durumu

Örgüt kavramı, dar ve geniş anlamda kullanılabilir. Dar anlamda Alpugan ve arkadaşları (1997: 156) örgütü, herhangi bir amaç için gerekli çalışmaların neler olduğunu belirlemek ve bu çalışmaları kişilerin görevlendirilebileceği gruplar biçiminde düzenlemek olarak ifade etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt, görevleri grubun üyeleri arasında dağıtan, üyeler arasındaki ilişkileri belirleyen ve ortak amaçlar doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetlerini bütünleştiren bir yapı ve bir süreç olarak ifade edilebilir (Efil, 1996: 304). Geniş anlamda örgüt ise; insanların, fiziksel araç ve imkânların, bir işletmenin amacını gerçekleştirecek şekilde düzenlenip hizmete konulmasıdır. Bu durumda örgüt, bir işletme içinde insanlar, alet ve makineler, binalar, kuruluş yeri, çalışma şartları, finans araçları gibi çeşitli faktörler arasında temel ilişkilerin yaratılması işidir (Alpugan vd., 1997: 156) şeklinde ifade edilebilir.

Permarupan ve arkadaşları (2013: 64) yaptıkları bir çalışmada günümüzde örgüt tarafından karşılaşılan en yaygın yönetim sorununun iş tatmini ve yeniliği teşvik eden yaratıcı esnek iş ortamının araştırılması olduğunu belirtmektedirler. Günümüz işletmeleri sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek veya hayatta kalabilme mücadelesine devam etmek için, çalışma sonuçlarını ve çalışanları etkileyen faktörleri daha iyi anlamaya önem vermişlerdir (Kanten ve Er, 2013: 144). Ayrıca çalışanlar görevlerini yerine getirirken zevkle ve isteyerek çalışması da çok önemlidir. Çünkü insanların yaşamlarında çalışma hayatı çok önemli bir rol oynamaktadır. Bir insan günün ortalama üçte birini işyerinde geçirmektedir. Ayrıca çalışanlar bir işte sadece çalışmıyor, kendilerini geliştirmek için çaba sarf etmektedirler. Bireyin iş için ayırdığı zaman sadece mesai süresinden ibaret değildir. Bundan

dolayı da insanların çalışma hayatı ve buna etki eden faktörlerin araştırılması önemli bir konudur. Bu doğrultuda karşımıza örgütsel iklim çıkmaktadır. Aksoy (2007: 18) örgüt ikliminin çalışanlar için sağlıklı bir ortam oluşturduğu durumlarda iş yeri içerisinde üretkenlik, verim ve performansın yüksek olduğunu belirtmektedir. Bunun sebebi ise örgüt iklimi çalışanların psikolojik sağlığı ile birebir ilişkili olmasıdır. Ayrıca örgüt iklimi çalışanların sahip olduğu işe dayalı duygu, tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemesidir.

Örgüt iklimi çalışanların örgütün psikolojik ortamına dair algı benzerlikleri olarak ifade edilmektedir. Bu benzerlikler ise bir örgütün iklimini diğer örgütlerden ayıran özellikleri oluşturur. Yani her örgütün kendine özgü iklimi olduğu söylenebilir.

Örgüt iklimi birçok çalışmaya konu olmuştur. Çünkü çalışanın örgütte görevini yerine getirirken işini zevkle ve istekle yapmasındaki en büyük etkenlerden biri örgüt iklimidir. İşyerindeki iş doyumu, bağlılık, psikolojik iyilik, devamsızlık, psikososyal riskler ya da şiddet gibi çeşitli faktörler ile örgüt iklimi arasında yapılan çoksaydaki ampirik çalışmalardan dolayı Fleishman davranış ve tutumlar ile ilgili olan değişkenler ile örgütsel iklim arasındaki ilişkileri bulmuştur (Peña-Suárez vd., 2013: 137). Litwin ve Tagiuri ise örgüt ikliminin bir örgütteki insanların davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Forte, 2011: 64).

Yapılan birçok araştırma göstermiştir ki; çalışanların pozitif örgüt iklimi algılamaları sayesinde çalışanların motivasyonu, verimliliği artacak, daha etkin bir iletişim oluşacak, çalışanların kararlara katılımı sağlanmış olacaktır.

Günümüzde küresel rekabet hızlı bir şekilde artmaktadır. Bu durumda işletmeler ayakta kalabilmek için yönetim basamaklarını azaltmaya, örgüt yapılarını yalın bir hale getirmeye, Ar-Ge faaliyetlerine, kalite geliştirme tekniklerine, çağdaş yönetim tekniklerine, çalışan personelin yaratıcılık yeteneklerini geliştirmeye önem vermeyi amaçlamaktadırlar. Tüm bu gelişmeler ışığında örgütlerin, belirlemiş oldukları hedefler, değerler ve ilkeler doğrultusunda çalışanların işlerine bütün gücüyle adanmasını sağlamak için çalışanlar ve örgüt arasında örgütsel bağlılık bakımından sıkı bir bağ geliştirmeleri gerekmektedir. Rezvaniamin ve Pournamdar (2013: 1) örgütsel bağlılık kavramını örgütsel davranış araştırmalarının merkezi olarak ifade etmektedir. Çünkü kurumun yapısı ne kadar iyi olursa olsun, kendi sektöründe ne kadar iyi tanınırsa tanınsın, bireylerin tutum ve kapasiteleri, çalıştıkları kurumu etkileyebilir, hatta değiştirebilir. Örgütlerde insan faktörü önemli bir konudur. Çünkü doğru personeli işe almak, onu işletmeye kazandırmak ve hatta bu personeli işletmede uzun süre tutmak zordur.

Örgütün insan odaklı olması ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması düşüncesiyle örgütsel bağlılık konusu özellikle son dönemlerde öne çıkmaktadır. Çünkü örgütlerine bağlı olan çalışanlar hem verimli bir şekilde çalışmaktadır hem de örgütlerine karşı duydukları sorumluluk bilinci yüksektir.

Çalışanın örgütünden çeşitli beklentileri vardır. Bunların başında ekonomik beklenti gelmektedir. Bunun yanı sıra iş tatmini, iş deneyimi, kişisel ihtiyaçları, kariyer gelişimi ve kurumun yapısına ilişkin birçok beklentisi de vardır. Bütün bu ihtiyaçları karşılamak kolay bir iş değildir. İşletmelerde yıllarca, hatta bir ömür boyu çalışan pek çok çalışan bulunmaktadır. İşletmeler, çalışanlarını uzun yıllar nasıl ellerinde tutabilmektedir? Bun sorunun cevabı çalışanın örgütüne olan bağlılığıdır.

1930'lu yıllardan bu yana insan ögesinin önemi, örgüt ve yönetim açısından artarak devam etmektedir. Aynı zamanda örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde, kurumda kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde önemli bir olgudur.

Örgüte bağlanmanın, işgörenin davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz edilebilmektedir (Balcı, 2003: 28);

- a) Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılmaktadırlar.
- b) Kendilerini örgüte adayın işgörenler, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duymaktadırlar.
- c) Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.
- d) İşten doyum, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli kestiricisi iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

Çalışanın örgütün üyesi olarak kalmayı istemesi, örgütün iyiliğini düşünmesi ve örgütle özdeşleşmesi örgütsel bağlılığın ortak özellikleridir. Wright ve arkadaşlarına (2005:431) göre ise örgütsel bağlılık işletmenin performansının ve etkinliğinin öncüsüdür. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar işi bırakma, devamsızlık gibi örgüte zarar verici durumlardan uzaklaşmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar işlerine dört elle sarılıp, görev bilinci içinde çalışmaktadırlar. Aynı zamanda örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütün maliyetlerini düşürmekte ve örgüte büyük ölçüde yarar sağlamaktadır.

Bayrak ve Özcan'ın (2012: 17) yapmış olduğu bir araştırmada çalışanların örgütsel bağlılıkları kişisel özelliklere, psikolojik duruma, örgüt dışı faktörlere, iş ile ilgili özelliklere göre değişkenlik gösterdiği gibi örgüt kültürünün yarattığı iklime göre de farklılık gösterdiği belirtilmektedir. Araştırmacılar tarafından örgüt ikliminin örgütsel bağlılığa etkisinin araştırılması hem insan kaynakları yönetimi, hem endüstriyel davranış hem de çalışma psikolojisi literatürüne kazandırılması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

Sağlık sektörü hızlı gelişen hizmet sektörlerinden birisidir. Günümüzde sağlık işletmeleri, ülke ekonomilerinin önemli bir parçası olup, büyük bir hizmet endüstrisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Hem kişilerin ve toplumların sağlığı üzerine doğrudan etkisinin olmasından dolayı hem de sağlık hizmetleri maliyetlerinin ve ayrılan kaynakların giderek artmasından dolayı sağlık işletmeleri önemli hale gelmiştir. Ülkemizde hızla büyüyen sağlık sektörü; iletişim yeteneği güçlü, organizasyon oluşturabilen ve koordinasyonu sağlayabilme yeteneğine sahip insan kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır. Sağlıkla ilgili verilecek kaliteli hizmet, nitelikli işletmelerin oluşumundan geçmektedir.

İşletmelerde olduğu gibi sağlık işletmeleri de amaçlarına ulaşmak ve fonksiyonlarını yerine getirebilmek için sağlık hizmetlerinin üretiminde belirli üretim unsurlarını kullanmak durumundadırlar. Bu üretim unsurları insan gücü, para, zaman, makine, malzeme, yer ve binadır. Bunlar içerisinde sağlık kurumları için en önemli olanı ise insan gücüdür (Dalkıran,1993:3). Sağlık işletmelerinin ana girdisi insan ve insan hayatıdır. Tıp biliminde ve teknolojisinde yeni tanı ve tedavi olanaklarında sürekli gelişmeler ortaya çıkmaktadır. Kavuncubaşı (2007: 191) bu gelişmelere paralel olarak sağlık kurumlarında aşırı iş bölümü, uzmanlaşma ve daha nitelikli personel gereksinimi de arttığını belirtmektedir. Sağlık işletmeleri hizmet üreten işletmelerdir. Hizmet işletmelerinin temel karakteristiği ise emek yoğun teknoloji kullanmalarıdır. Sağlık kurumlarında hizmet sunumunun temel belirleyicisi, personeldir. Bundan dolayıdır ki sağlık işletmelerinde çalışan kişilerin örgüte olan bağlılığı önemlidir.

Bu bilgi ve görüşlerden yola çıkarak bu çalışma, sağlık işletmelerinde çalışanların davranışlarını etkileyen önemli bir değişken olan örgüt iklimi algılayışlarını değerlendirmek ve bunun örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemek amacıyla planlanmıştır.

1.1.1. Problem Cümlesi

Sağlık işletmelerinde “Örgüt İklimi” ile “Örgütsel Bağlılık” arasında ilişki var mıdır?

Bu temel sorun çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1.1.2. Alt Problemler

a) Sağlık işletmelerinde çalışan personelin kendi örgüt iklimine ilişkin görüşleri çalışanların;

- Cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Mesleklerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Mevcut kurumda çalışma süresilerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

b) Sağlık işletmelerinde çalışan personelin kendi örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri çalışanların;

- Cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Mesleklerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Mevcut kurumda çalışma süresilerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

c) Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların örgüt iklimi alt boyutları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

d) Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

e) Sağlık işletmesinin bulunduğu il ile çalışanların Örgüt İklimi unsurları algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

f) Sağlık işletmesinin bulunduğu il ile çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyinin yükselmesini sağlayan önemli faktörlerden biri de sağlık hizmetleridir. Sağlık sektöründe gerçekleştirilen teknolojik gelişmeler ve sağlık hizmetine olan talep artışı, sağlık sektörünü önemli hale getirmektedir.

Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve çalışanların davranışlarını etkileyen iç özellikler dizisi olarak tanımlanan örgüt ikliminin sağlık işletmelerinde ölçülmesi ve değerlendirilmesi sağlık işletmelerini daha başarılı sonuçlar elde etmesini sağlayacaktır.

Sağlık işletmelerinde görev yapan personelin çalıştıkları kuruma ilişkin düşüncelerini, kurumları içindeki örgüt iklimi ve onların bunu algılayış biçimlerini ve bu doğrultuda da örgüt ikliminin kurumlarına olan bağlılıklarına etkilerini tespit etmek bu çalışmamızın temel amacını oluşturmaktadır. Ayrıca sağlık işletmelerinde örgüt ikliminin oluşumunda ve gelişiminde rol oynayan faktörlerin önem düzeylerinin belirlenip, bu faktörlerin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arasındaki ilişki incelenecektir. Son olarak ise çalışanlarda oluşan bağlılığın boyutunun da belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Bu genel amaçlar ışığında bu tezin bazı alt amaçlara ulaşma hedefleri de bulunmaktadır. Bu hedefler ise;

a) Araştırma kapsamına alınan sağlık işletmelerinde örgüt ikliminin örgütsel bağlılığa etkisi üzerinde özel ve kamu sektörleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak,

b) Araştırma kapsamına alınan sağlık işletmelerinde görev yapan çalışanların demografik özelliklerinin örgüt iklimi unsurları üzerinde farklılık olup olmadığını araştırmak,

c) Araştırma kapsamına alınan sağlık işletmelerinde görev yapan çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel bağlılık boyutları üzerinde farklılık olup olmadığını araştırmak,

d) Araştırma kapsamına alınan Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerinde faaliyet gösteren sağlık işletmelerinde çalışanların Örgüt İklimi algıları ile Örgütsel Bağlılık düzeyleri istatistiksel olarak farklılığın olup olmadığını araştırmaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Türkiye'de son yıllarda Sağlık'ta Dönüşüm Programı adı altında yapılan değişiklikler kamu ve özel hastanelerin bu sektörde rekabet eder hale gelmesine neden olmuştur. Bundan dolayı ise hem kamu hem de özel sektörde çalışanların iklim algılamaları ve örgütlerine olan bağlılıkları önemli bir nokta olmuştur.

Geçmiş yıllarda yapılan çalışmalar örgütsel bağlılığın örgütler için önemli etkilerini ortaya koymuştur. Örgüt iklimi, çalışanların örgütsel davranışlarını etkileyebilecek bir faktördür. Bu davranışlar arasında bağlılık, hem örgüt hem de çalışan için en önemli etkidir.

Araştırma, TRC1 bölgesinde faaliyet gösteren yataklı sağlık işletmelerinde görevli çalışanlardan seçilen örneklem üzerinde yapılmıştır. Bu örneklemden yola çıkılarak sağlık çalışanlarının örgütlerine ait örgüt iklimi algılamaları ile örgütsel bağlılıkları araştırılmıştır. Daha önce benzer bir çalışmanın yapılmamış olması ve özellikle bu konunun sağlık işletmelerinde araştırılmamış olması araştırmanın önemini arttırmaktadır. Ayrıca araştırmanın hem kamu hem de özel sektörde yapılması ile çalışanların örgüt iklimi ile örgütsel bağlılıklarının araştırılması konusunda da önemlidir. Bundan dolayı da yapılan bu araştırma yapılacak diğer araştırmalar için yol gösterici olabilecektir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın varsayımları aşağıdaki şekildedir.

- Katılımcıların araştırmada kullanılan ölçek soruları okuyup anlayabildikleri ve tarafsız olarak cevap verdikleri varsayılmıştır.
- Katılımcılar görüşlerini, tam ve doğru olarak yansıttıkları varsayılmıştır.
- Katılımcılar örgüt iklimini değerlendirirken objektif, tarafsız bir şekilde anket sorularına cevap verdikleri varsayılmıştır.

- Katılımcıların, araştırmanın amacına uygun olarak seçildiği kabul edilmiştir.
- Ölçeklerin araştırmanın amacını gerçekleştirmeye uygun olduğu varsayılmıştır.
- Örneklemenin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- İş temposunun yoğun, işgücü kalitesinin önemli olmasından dolayı çalışmanın kapsamı sağlık işletmeleri çalışanlarını kapsamaktadır.
- Kamu ve özel yataklı sağlık işletmeleri olarak araştırma sınırlandırılmıştır.
- Araştırmanın sınırları zaman ve maddi olanakların kısıtlı olması nedeniyle araştırma sadece Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerindeki sağlık işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.
- Bazı özel ve kamu yataklı sağlık işletmeleri özel bilgilerini vermek istememelerinden dolayı araştırmaya katılmayı reddetmişlerdir.

1.6. Tanımlar

Örgüt İklimi: Örgüt üyelerinin örgütün çalışma ortamı hakkında paylaştıkları algılarıdır (Hoy vd.,1990: 260).

Örgütsel Bağlılık: Çalışanın örgüte karşı olan sadakati ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği çabadır (Davran, 2014: 67)

Örgüt Yapısı: Örgütteki görevlere ilişkin rollerin belirlenmesi, dağıtılması ve eşgüdümlemesini kapsayan ilişkilerdir.

Sorumluluk: Çalışanların işin başından sonuna kadar tüm kararlarda kontrole sahip olmalarıdır (Çekmecelioğlu, 2002: 207)

Ödül: Bir yada birden fazla kişiye yaptığı bir iş ve davranışa karşılık verilen armağandır

Risk: Belirli bir zaman aralığında, hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba veya zarara uğrama olasılığıdır.

Samimiyet: Çalışma grubu atmosferine hakim olan iyi bir dostluk duygusu; çok seviliyor olmaya ilişkin vurgu; samimiyet ve gayri resmi sosyal grupların yaygınlığı.

Örgütsel Destek: Üyelerin yönetici ve diğer çalışanlara ilişkin yardımseverlik algısı; aşağıdan ve yukarıdan karşılıklı destek vurgusudur.

Standartlar: Örtük ve açık hedeflerin önemine yönelik algı ve performans standartları; iyi bir iş yaptığına yönelik vurgu; kişisel ve grup hedeflerine yönelik gösterilen zorluk.

Çatışma: Yöneticilerin ve diğer çalışanların farklı fikirleri dinleme istekliliğine yönelik algı; olası sorunları açığa çıkarmaktan ziyade, onları yumuşatma veya görmemezlikten gelmeye yönelik vurgu.

Aidiyet: Örgüte ait olma ve çalışılan ekibin değerli bir üyesi olduğuna yönelik hisler; bu tür bir ruh haline verilen önem.

Duygusal Bağlılık: Çalışanlar örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissederler (Huselid ve Day, 1991: 380).

Devam Bağlılığı: Bireyin örgüte olan yatırımlarıyla alakalı söz konusu hakların (fayda, menfaat, çıkar) maliyetidir (Bergman, 2006: 646).

Normatif Bağlılık: Çalışanların zor durumda kaldığı bir anda işletme tarafından işe alınması veya işe alınmalarında başka kişilerin referans olması gibi nedenlerden dolayı örgüte karşı duyduğu bağlılıktır (Greenberg ve Baron, 2008: 236).

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Sağlık İşletmeleri

Araştırmanın bu bölümünde sağlık işletmelerinin tanımı, özellikleri, amaçları, sınıflandırılması ve önemine yer verilmektedir.

2.1.1. Sağlık İşletmeleri Kavramı

İşletme, üretim faktörlerini planlı ve sistemli bir şekilde bir araya getirerek mal ya da hizmet üretimi amacı güden üretim birimine denilmektedir. İşletmeler üretim faktörlerini bir araya getirerek başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üreten ve bunları ihtiyaç sahiplerine sunan iktisadi birimlerdir. Kısaca işletme; insanları ürün ve/veya hizmet üretmeye yönlendiren bir sosyal bilimdir.

Literatürde işletme tanımlarına bakıldığında, hepsinin ortak noktası kişilerin ihtiyaç duyduğu mal ve/veya hizmeti üretmesi ve/veya pazarlamasıdır. Bu noktada sağlık işletmelerinin tanımlarına aşağıda yer verilmektedir.

Sözen ve Özdevecioğlu (2002: 16) yapmış olduğu bir araştırmada sağlık işletmelerini insanların sağlığa olan ihtiyaçlarını karşılamak için sağlık hizmetlerini üreten ve bu hizmetleri pazarlayan kuruluşlar olarak tanımlamaktadır. Yani insanların sağlık ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üreten kuruluşlar sağlık işletmeleri olarak tanımlanmaktadır.

Yeğınboy (1992: 2-3) ise daha geniş bir ifade ile sağlık işletmelerini, sağlık hizmeti yanında mamül de üretebileceğini belirterek, bireyde fizyolojik gereksinimlere bağlı olarak ortaya çıkan sağlıkla ilgili sorunlarını uyumlu bir biçimde çözümleyerek, onun bedensel, ruhsal, sosyal ve çevresel yönden tam uyum içinde yaşantısını sürdürmesine katkıda bulunan ekonomik hizmet ya da mamül üreten sosyo-ekonomik birim olarak tanımlamıştır. Dolayısı ile sağlık işletmeleri sadece insanların sadece sağlık sorunlarını karşılayan işletmeler değildir.

2.1.2. Sağlık İşletmelerinin Özellikleri

Sağlık işletmeleri hizmet üreten işletmelerdir. Bundan dolayı da mal üreten işletmelere göre farklı birtakım özelliklere sahiptirler. Sağlık işletmeleri hizmet işletmesi olarak kabul edilmekte ise de hizmet işletmelerinden farklı olduğu görülmektedir.

Yüceler (2011: 36-37) yaptığı bir çalışmada sağlık işletmelerinin bir takım ayırt edici özelliklerinden söz etmektedir. Bu özellikler aşağıda sıralanmaktadır;

- ✓ Sağlık işletmesinin yapısı incelendiğinde uzmanlaşma düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.
- ✓ Sağlık işletmelerinde hizmet arzını gerçekleştirmede birçok meslek grubu ve bölüm bir arada hizmet verdiği için işlevsel bağımlılık düzeyi yüksektir.
- ✓ Sağlık işletmelerinde insan kaynakları eğitim düzeyi çok yüksek çalışanlardan meydana geldiği için, bazen çalışanların mesleki amaçları kurumsal hedeflerin önüne geçebilmektedir.
- ✓ Sağlık işletmelerindeki birimler hekimden gelen talebe göre hizmet sunmaktadır. Başka bir ifade ile sağlık işletmelerinde hekimler hizmet arzını büyük ölçüde etkilemektedir.
- ✓ Başta hastaneler olmak üzere birçok sağlık işletmesinde hastane müdürü ve başhekim gibi aynı anda işlev gören ikili otorite vardır. Sağlık işletmesindeki astların iki farklı yöneticiye bağlı olması, sağlık işletmelerinde eşgüdümleme, denetim ve emir çatışmalarına yol açmaktadır.
- ✓ Sağlık işletmelerinde hizmet sunumu çok karmaşık olup süreçler değişkendir. Sağlık işletmesinin birçok işletmeden farklı olarak birden fazla amacının olması yapısal karmaşıklığa neden olmakta, bu durum da işletmedeki yönetsel kademe ve birim sayısını artırmaktadır.
- ✓ Sağlık işletmeleri doğrudan insan yaşamı ile ilgili hizmet verdiği için birçok işletmeden farklı olarak 24 saat kesintisiz hizmet vermektedir. Sözü edilen kesintisiz hizmetlerin varlığı, sunulan hizmetlerin büyük çoğunluğunun acil ve ertelenemeyecek özellikte olması ile ilgilidir.
- ✓ Sağlık işletmelerinde hizmet sunumu sırasında yapılan hatalar insanların sakat kalmasına veya ölmelerine neden olduğundan, sunulan hizmetlerin yanlışlık ve

belirsizliklere karşı toleransı dardır. Yapılan hataların çoğunun sonradan düzeltme veya telafi etme şansı olmadığından yapılan işin ilk seferinde ve her zaman doğru yapılması gerekmektedir.

- ✓ Hizmet miktarını ve sağlık harcamalarının önemli bir bölümünü belirleyen hekimlerin faaliyetleri üzerinde tam etkili olan yönetsel ve kurumsal denetim mekanizması kurulmamıştır.
- ✓ Birçok işletmeden farklı olarak sağlık işletmelerinde çıktının tanımlanması ve ölçülmesi zordur.
- ✓ Sağlık işletmelerinde hizmet alanların sunulan tıbbi hizmetlerin teknik yönünü değerlendirmesi zordur.

2.1.3. Sağlık İşletmelerinin Amaçları

İşletmelerde iki temel amaç ortaya çıkmaktadır. Bunlar; kâr elde etmek ile topluma hizmet etmek ve sosyal sorumluluktur. Kâr; işletmenin belli bir dönem sonunda elde ettiği toplam gelirler ile katlandığı toplam giderler arasındaki olumlu farktır. İşletmelerin ayakta durabilmesi için piyasa şartlarında rekabet edebilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde piyasa koşullarında rekabet edemez. İşletme amaçlarından bir diğeri de topluma hizmet ve sosyal fayda yaratmaktır. Çünkü işletmeler yaşadıkları toplumun birer ürünü olarak o topluma katkıda bulunması ve hizmet etmesidir. İşletmelerin, topluma hizmet sağlamaksızın kâr sağlamaları ve özellikle uzun süre varlıklarını sürdürmeleri beklenemez.

Sağlık, ticari bir hizmet gibi parayla satın alınamaz, üzerine pazarlık yapılamaz, tehir edilemez. Bu nedenlerden dolayı sağlık işletmelerinde kârlılık önemli ancak asla birinci öncelikli olamaz (Yıldız, 2008: 12). Ancak bir sağlık işletmesinde kâr göz ardı edilerek yönetilemez. Çünkü kâr, bir işletmenin en önemli göstergesidir. Kâr amacı gütmeyen, işletme kurallarıyla yönetilmeyen kamu sağlık işletmelerine bakıldığında bu sağlık işletmelerinin her geçen gün daha verimsizleştiği, hantallaştığı görülmektedir.

Topluma hizmet ve sosyal fayda yaratmak yani sosyal sorumluluk, sağlık işletmelerinde kârdan önce gelen birincil görevdir. Sağlık işletmelerinin farklı alanlarda hizmet veren diğer işletmeler gibi tam bir işletme olmamasının esas nedeni budur (Yıldız, 2008: 12). Sağlık işletmeleri yaptıkları hizmetlerle toplumu oluşturan bireylerin gereksinimlerini karşılarlar. Birinci amacı kâr elde etmek değildir.

Günümüzde sağlık işletmelerinin bir diğer amacı da kaliteli bir hizmetin sağlanması olmuştur. Erkınlıç (2007: 52) kaliteyi çağdaş yönetim biliminde, sadece ürün üzerine yoğunlaşmayan, tüm üretim sürecini güvenilir, verimli ve etkili çalıştırmayı amaçlayan çalışmalar bütünü olarak ifade etmektedir. Sağlık hizmetlerinde kalite ise bireylere ve topluma arzu edilen sağlık hizmetlerinin sunulması olarak ifade edilebilir.

Sağlık işletmelerinde kalite; hizmetin ve bu hizmet sonucunda elde edilen çıktılarının kalitesinin geliştirilmesini ve sürekli iyileştirilmesini esas almaktadır. Yani sağlık işletmelerinde çalışan personelin güncel, bilimsel bilgi ve becerilere sahip olabilmesi ve bunları uygulayabilmesi, beklentilerin bilimsel standartlar doğrultusunda karşılanabilmesi, hizmet kalitesinin belirlenmiş kalite standartlarına uyumlu şekilde verilmesidir.

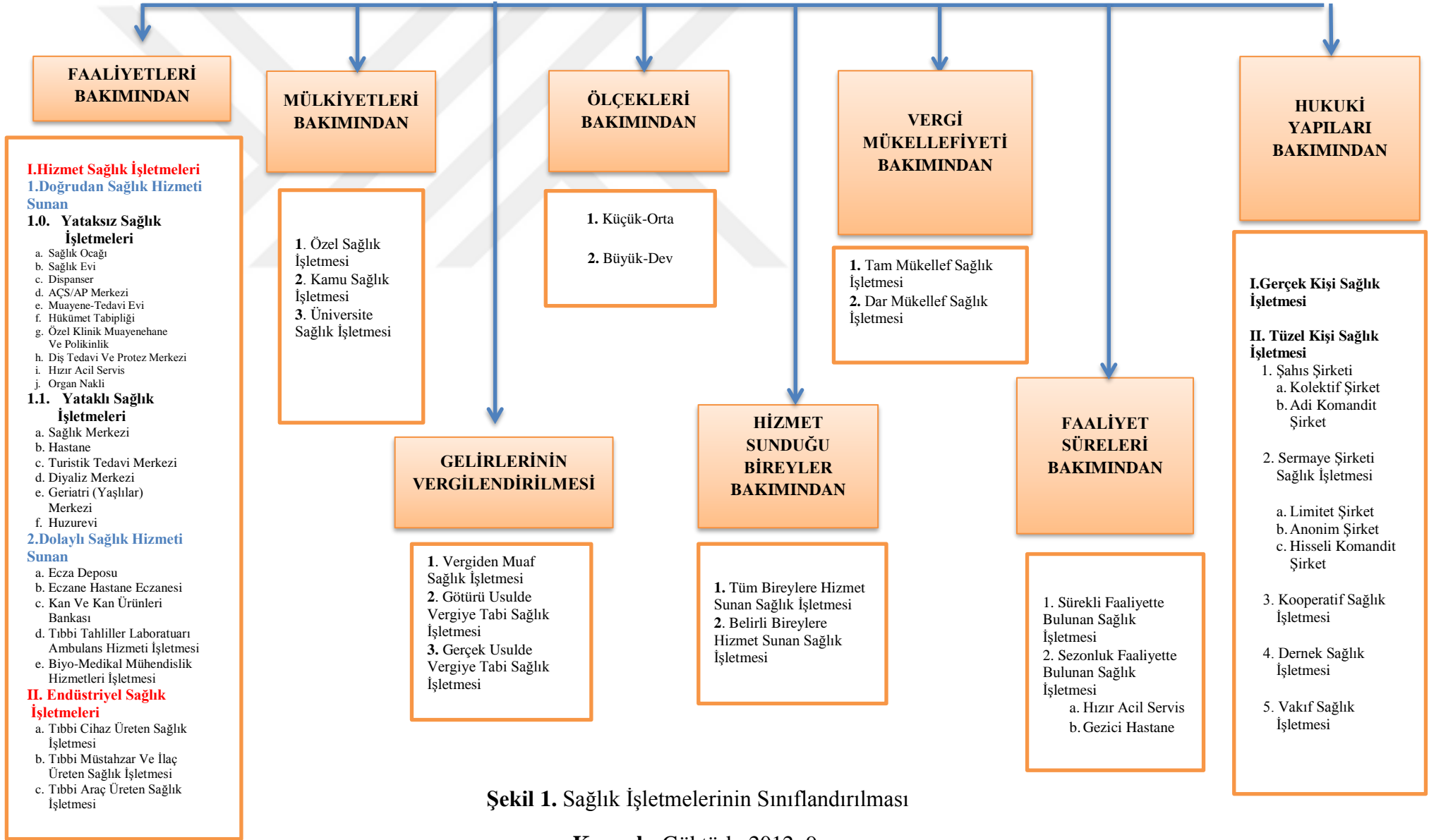
2.1.4. Sağlık İşletmelerinin Sınıflandırılması

Sağlık işletmeleri çok çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulabilir. Hizmet türleri, büyüklükleri, çalışma alanları, yapıları gibi birçok açıdan sağlık işletmelerini sınıflandırmamız mümkündür.

Göktürk (2012: 8) yaptığı çalışmada sağlık işletmelerini 8 grup olarak sınıflandırmıştır. Bu ana başlıklar aşağıdadır;

- Faaliyetleri,
- Mülkiyetleri,
- Ölçek düzeyleri,
- Hukuki yapıları,
- Vergi mükellefiyetleri,
- Gelirlerinin vergilendirmeleri,
- Hizmet sunduğu bireyler,
- Faaliyet süreleri,

Sağlık işletmelerinin sınıflandırılması Şekil 1’de ayrıntılı olarak görülmektedir.



Şekil 1. Sağlık İşletmelerinin Sınıflandırılması

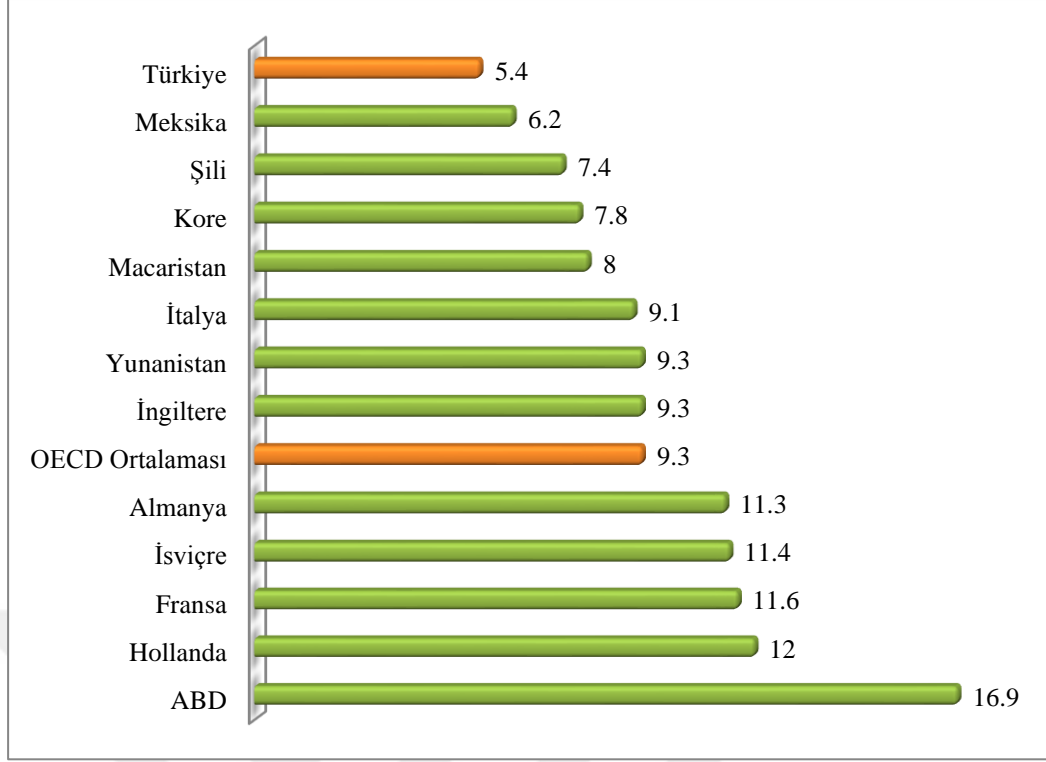
Kaynak: Göktürk, 2012: 9.

2.1.5. Sağlık İşletmelerinin Önemi

Ülkelerin sosyo-ekonomik açıdan kalkınmışlık düzeylerini en iyi gösteren göstergelerden biri de sağlık hizmetleridir. Sağlık sektöründe ve dolayısı ile sağlık işletmelerinde hizmeti arz eden sağlık çalışanlarının sayısı, çalışma koşulları, ülke genelinde dağılımları ve hasta başına oranları gibi faktörler, sağlık hizmetlerinin sunumunu, etkinliğini ve verimliliğini etkileyecektir.

Geçtiğimiz 15-20 yılda, sağlık harcamaları gelir artışıyla orantılı artış göstermiştir. Türkiye'deki sağlık durumunun iyileşmesini sağlayan pek çok unsur olmakla birlikte, sağlık hizmetlerine yapılan harcamaların daha yüksek ve daha etkili olması, bu iyileşmelerin önemli bir kısmının sebebi olarak görülebilir. Toplam sağlık harcamaları ile kamu sağlık harcamaları çok aşırı gözükmese de, diğer OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) ülkelerindeki harcama düzeylerine bakıldığında ve üst orta gelir grubu ülkelerle kıyaslandığında, toplam sağlık harcamalarının aşırı olmadığı görülmektedir. (<http://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/OECDKITAP.pdf>).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'ne (OECD) üye ülkeler içerisinde, toplam sağlık harcamasının Gayri Safi Yurtiçi Hasılaya (GSYH) oranı Şekil 2'de gösterilmektedir. Grafik incelendiğinde, OECD ortalamasının %9,3 olduğu görülmektedir. Türkiye'de ise bu oran, OECD ortalamasının altında olup, 2012 yılında %5,2 iken, 2013 yılında %5,4 olarak gerçekleşmiştir. Toplam sağlık harcamasının GSYH'ye oranı açısından OECD üye ülkeleri karşılaştırıldığında, ilk sırada %16,9 ile Amerika Birleşik Devletleri (ABD) yer almaktadır. ABD'yi, %12,0 ile Hollanda, %11,6 ile Fransa, %11,4 ile İsviçre ve %11,3 ile Almanya izlemiştir.



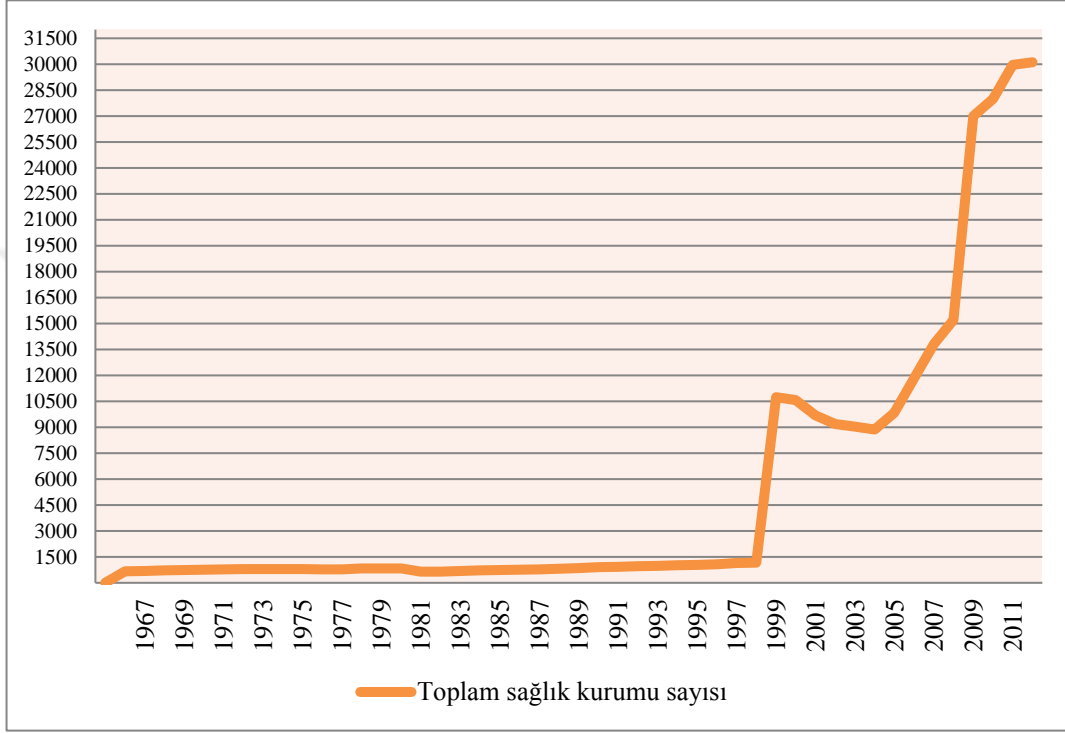
Şekil 2.Seçilmiş OECD Ülkelerinde Toplam Sağlık Harcamalarının GSYİH İçindeki Payı, (%), 2012-2013

Kaynak: http://www.tuik.gov.tr/basinOdasi/haberler/2014_64_20141111.pdf.

2003 yılında Sağlıkta Dönüşüm Programının başlatılmasını takip eden ilk 3 yıl içinde, sağlık harcamaları hızla yükselmesine rağmen toplam sağlık harcamaları ile kamu sağlık harcamalarındaki artışların, Türkiye'deki ekonomik büyüme hızlı olduğu için, karşılanabilir düzeyde kaldığı görülmektedir. Türkiye'de etkili sağlık sigortası kapsamında bir dizi gelişmenin ard arda gelmesi ve bununla birlikte Genel Sağlık Sigortası'nı (GSS) hayata geçiren mevzuatın 2008 yılında kabul edilmesi, hem nüfusun sağlık hizmetlerine erişiminde hakkaniyeti artırmış hem de yüksek sağlık harcamalarına karşın yoksul kesim için mali korumayı iyileştirmiştir. Önceki yıllarda, nüfus içindeki daha dezavantajlı bazı gruplar bakımından sağlık sigortası kapsamının eksik olması ve elde edilen teminatların yetersiz kalması, Türkiye'ye ilişkin bazı göstergelerde nispeten daha düşük bir sağlık durumunun görülmesinde muhtemelen önemli bir rol oynamıştı (<http://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/OECDKITAP.pdf>).

Türkiye İstatistik Kurumu istatistiklerinden elde edilen veriler kullanılarak Şekil 3 hazırlanmış olup, 1967 ile 2013 yılları arasında Türkiye'deki sağlık kurumlarının sayısını grafiksel olarak gösterilmektedir. 1961 yılında kabul edilen 224 sayılı "Sağlık Hizmetlerinin

Sosyalleştirilmesi Hakkındaki Kanun" ile hükümet tabipliği yerine nüfus temel alınarak sağlık ocaklarının kurulması öngörülmüştür. 1983 yılında yapılan bir düzenleme ile tüm ülkede bu kanuna uygun sağlık örgütlenmesine gidilmesi sağlanmıştır (Yerbakan, 2000: 38). Avrupa Birliği Sağlık Mevzuatı'na uyum sürecinin 2000'li yıllarda başlamasıyla, sağlık kurumlarının önemli miktarda artış olduğu gözlemlenmektedir.



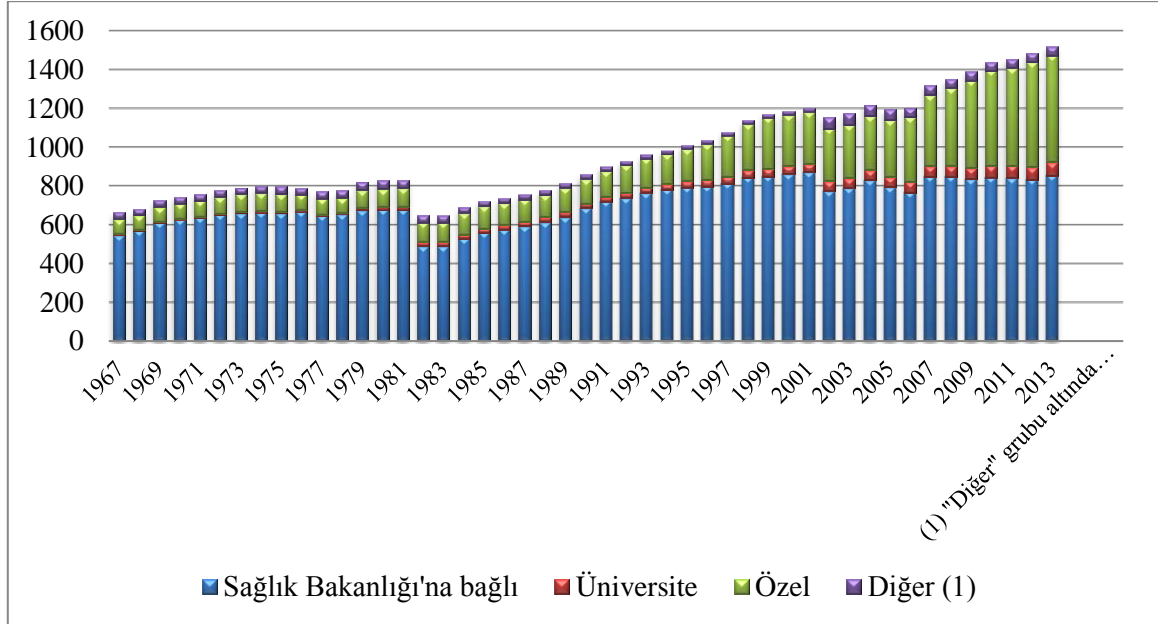
Şekil 3. Sağlık Kurumu Sayısı

Kaynak: http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1095

1980'li yıllardan önce Türkiye'de hemen hemen hiç özel sağlık işletmeleri bulunmamaktaydı. 1980'li yıllarda Hükümetin özel sektörü teşvik politikası ile birlikte özel hastane ve kliniklerin sayısında bir artış olduğu görülmektedir. Bu özelleştirmedeki amaç, sağlık işletmelerinin kendi kaynaklarını kendileri üretmeleri ve ayrıca rekabet ortamı oluşturularak daha kaliteli ve verimli hizmet sunmaları amaçlanmıştır. 1998-2001 yılları arasındaki dönemde, özel sektörde yaklaşık 11.000 genel hekimin olduğu ve kamu hekimlerinin %60'ının özel sektörde çalıştığı yönünde tahminde bulunmuştur. Kamu sektöründeki maaşların düşük olması nedeniyle, kamudaki hekimlerinin özel sektörde de çalışmasına izin verilmesi, kamu sektöründe yeterli sayıda doktor bulunmasını sağlamanın bir

yoluydu. 2001-2002 yıllarında, ülkede tahmini 250 özel hastane bulunmaktaydı. Özel kuruluşlar özellikle büyük şehirlerde (Ankara, İstanbul ve İzmir) yoğunlaşma eğilimindeydi. (<http://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/OECDKITAP.pdf>)

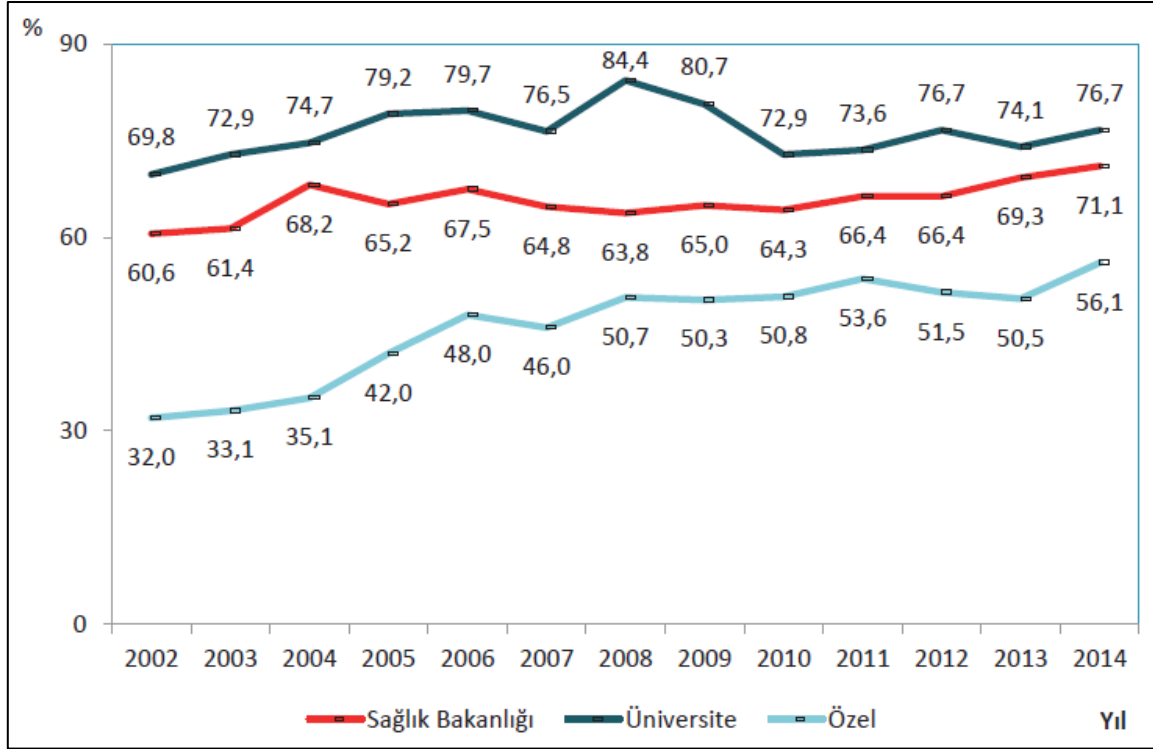
Türkiye İstatistik Kurumu istatistiklerinden elde edilen veriler kullanılarak Şekil 4 hazırlanmış olup, 1967-2013 döneminde Türkiye’de yataklı sağlık kurumlarının dağılımı Şekil 5’de görülmektedir. Tüm bu veriler doğrultusunda ülkemizde bu sektöre verilen önemin ve bu alandaki kamusal ve özel yatırımların devamlı artış gösterdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Buna göre yatak sayıları bakımından Sağlık Bakanlığı’na bağlı sağlık işletmeleri birinci sırada yer alırken, özel sağlık işletmeleri ikinci sırada yer almaktadır.



Şekil 4. Hizmet Sunucusuna Göre Yataklı Sağlık Kurumları Sayısının Dağılımı

Kaynak: http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1095)

Şekil 5’de ise özel hastanelerin yatak doluluk oranının, Sağlık Bakanlığı hastaneleri ile üniversite hastanelerine oranla daha fazla artış olduğu görülmektedir. Hastanelerdeki bu oran, hastanelerin hizmetlerinin etkinliği ve performansı bakımından bir göstergedir. Bunun yanı sıra eskiden sadece devlet tarafından kar amacı gütmeyen yapılan sağlık hizmeti artık ekonomik işletmeler tarafından da gerçekleştirilmektedir.



Şekil 5. Yıllara ve Sektörlere Göre Hastanelerde Yatak Doluluk Oranı, (%), Türkiye

Kaynak: www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-43777/saglik-istatistikleri-yilligi-2014-haber-bulteni.html.

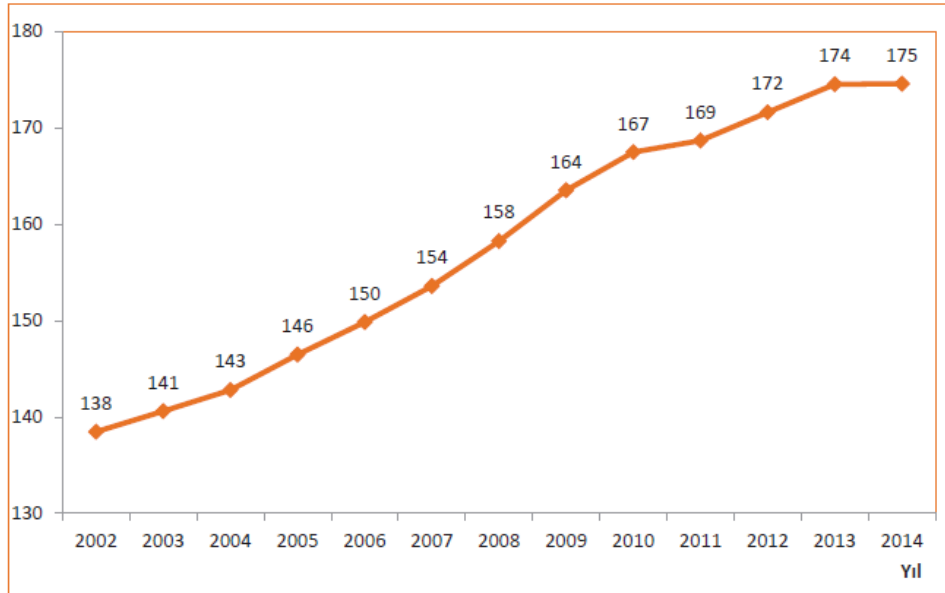
Bir toplumdaki sağlık hizmetlerinin sunumunda insan gücü en önemli varlıktır. Şekil 6'da Türkiye'deki sağlık personelinin yıllara göre dağılımı görülmektedir. Dolayısı ile sağlık işletmelerindeki insan gücünün ülke çapındaki dağılımının önemsenmesi gerektiği düşünülmektedir. Çünkü 2002-2014 yıllar içinde sağlık personeli sayısında sayısal artış eğilimi olduğu görülmektedir.

	2002	2010	2011	2012	2013	2014
Uzman Hekim	45.457	63.563	66.064	70.103	73.886	75.251
Pratisyen Hekim	30.900	38.818	39.712	38.877	38.572	39.045
Asistan Hekim	15.592	21.066	20.253	20.792	21.317	21.320
Toplam Hekim	91.949	123.447	126.029	129.772	133.775	135.616
Diş Hekimi	16.371	21.432	21.099	21.404	22.295	22.996
Eczacı	22.289	26.506	26.089	26.571	27.012	27.199
Hemşire	72.393	114.772	124.982	134.906	139.544	142.432
Ebe	41.479	50.343	51.905	53.466	53.427	52.838
Diğer Sağlık Personeli	50.106	99.302	110.862	122.663	134.488	149.616
Diğer Personel ve Hizmet Alımı	83.964	198.694	209.126	209.736	224.618	229.625
TOPLAM PERSONEL SAYISI	378.551	634.496	670.092	698.518	735.159	760.322

Şekil 6. Yıllara Göre Sağlık Personelinin Sayıları, Tüm Sektörler, Türkiye

Kaynak: www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-43777/saglik-istatistikleri-yilligi-2014-haber-bulteni.html.

2002 ve 2012 yılları için Türkiye’de yıllara göre 100.000 kişiye düşen toplam hekim sayısı karşılaştırması Şekil 7’de görülmektedir. Türkiye genelinde 2002 yılında 138 olan sayı, 2014 yılında 175 olarak görülmektedir.



Şekil 7. Yıllara Göre 100.000 Kişiye Düşen Toplam Hekim Sayısı, Tüm Sektörler

Kaynak: www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-43777/saglik-istatistikleri-yilligi-2014-haber-bulteni.html

2.1.6. Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Önemi

Son yılların yükselen meslekleri arasında sağlık işletmeciliği ayrı bir yerde bulunmaktadır. Bunun nedeni sağlık işletmelerinin karmaşık sistemlerin içine geçmesi ve bunların işletilmesidir.

Ülkemizde sağlık işletmelerinin sayıları göz önüne alındığında, ilk sırayı Sağlık Bakanlığı Hastanelerinin, ikinci sırayı özel hastanelerin aldığı görülmektedir. Özellikle son yıllarda özel sağlık işletmelerinin yatak sayısı bakımından bir artış göstermesi, sağlık hizmetindeki çeşitliliğe bir örnek oluşturmakta olup, çağdaş sağlık hizmetlerine ulaşma yolunda atılmış önemli bir adım olarak görülmektedir.

İyi yönetilmeyen bir örgütün verimli olmasına, başarılı olmasına imkân yoktur. Özellikle hastane gibi birbirinden çok farklı hizmetlerin üretildiği ve sunulduğu, çok geniş çeşitlilikteki insan kaynaklarının bulunduğu, üretilen hizmetin üretildiği anda tüketilmesi nedeniyle kalite kontrolünün çok zor olduğu, personelin iş doyumunu ile hastaların memnuniyetinin hizmetin niteliği nedeniyle diğer sektörlerde olduğundan daha çok önem taşıdığı bir alanda çağdaş yönetim biliminin her türlü imkânından yararlanmaksızın başarılı olmanın imkânı hiç yoktur (Yerebakan, 2000: 126). Bundan dolayıdır ki sağlık işletmelerinin örgüt iklimi yani çalışanların o kurum ile ilgili algıları önem arz etmektedir. Ayrıca çağdaş sağlık hizmetleri açısından iç ve dış müşteri memnuniyeti kavramları da önemli konular arasında yer almaktadır.

2.1.6.1. Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi

Sağlık işletmelerinde hem işletme hem de tıp biliminin prensiplerine, etik ve hukuki kurallara uyulması gerekmektedir. Ayrıca sağlık işletmeleri 24 saat kesintisiz hizmet vermekte, uzmanlaşma seviyesi yüksek, girdisi ve çıktısı insan olan, emek yoğun, yapılan hataların sonradan düzeltilme olasılığı olmayan işletmelerdir. Hem kamu hem de özel sağlık işletmeleri ekonomik işletme olma özelliğini de taşımaktadır. Bu çok çeşitli faaliyetler birbirinden çok farklı eğitim, yetenek, ihtiyaç ve fonksiyonlara sahip olan çok sayıda personel ve birimler tarafından yerine getirilmektedir.

Yapılan araştırmalara bakıldığı zaman sağlık sektöru yüksek teknolojiyi kullanan sektörler arasındadır. Bunun yanı sıra sağlık işletmeciliği yüksek maliyetlidir ve sağlık işletmelerinde matris organizasyon yapısı hakimdir. Sağlık işletmelerinde üst yönetimin özellikle farklı yönetsel mekanizmaları en etken şekilde kullanması gerekmektedir. Bu yüzden ise sağlık işletmelerinin yönetilmeleri oldukça zordur. Matris yapının avantajları; işletmeye esneklik sağlar, işletmede bilgi ve tecrübe akışı hızlı ve rahat olur, kararlar daha kaliteli olur. Dezavantajları ise; iki yönetici olmasından dolayı çalışanlar arasında ve yöneticiler arasında çatışmalar olabilir, denetim zordur.

Sağlık işletmeleri birçok sektör ile de yakından ilgilidir. Sağlık işletmeleri ilaç, tıbbi araç ve gereç, donanım üretim... vb gibi birçok sektördeki gelişmeleri yakından takip etmeli ve bu değişimleri uygulamalıdır. Ayrıca sağlık işletmeleri hizmet türleri, büyüklükleri, çalışma alanları, yapıları gibi birçok açıdan sınıflandırmamız mümkündür. Sağlık işletmelerinin büyüklüğü ve kamu veya özel mülkiyette faaliyet yapmaları açısından uyulması gereken mevzuata ilişkin farklılıklar bulunmaktadır.

Can (2008: 302), merkeziyetçi yapının egemen olduğu kamu sağlık işletmelerinin kaynak yönetiminin merkeziyetçi yapının elinde olması ve çalışan bireylerin yeteneklerini ortaya koyabileceği imkânların bu yapının bürokratik birimleri tarafından engellenmesi, bu idari yapının hizmet kalitesinin düşmesinde ve verimliliğin azalmasında ciddi sorun teşkil ettiğini belirtmektedir. Büyüksavaş (2010: 9) ise özel sağlık işletmelerinin gerek hastanın hizmet doyumunu gerekse işgören personelin iş doyumunun sağlanması bürokratik engelleri kaldırıp doğrudan hizmet odaklı faaliyete bulunan özel hastaneler beşeri ve maddi kaynaklarını planlayabilen, organizasyonunu en iyi ve kaliteli hizmeti sunma odaklı oluşturabilen bir idari yapı sergilediğini belirtmektedir.

Son yıllarda hem kamu hem de özel sağlık işletmelerinde profesyonel hastane yöneticiliği ile işletmeciliği uygulanmaya başlandığı görülmektedir. Ayrıca özel sağlık işletmelerinde yapılan düzenlemeler ile part time personel çalıştırma yerini tam zamanlı sağlık personeli çalıştırmaya bırakmıştır. Bu sayede sağlık işletmelerinde verilen hizmetin kalitesinde artış olmuştur. Ayrıca klasik yönetim anlayışı yerini çağdaş yönetim yapılarına bırakmaya başlamıştır. Bunun yanı sıra hem kamu hem de özel sağlık işletmelerinde yöneticiler çağın gereklerine ayak uydurmak zorundadırlar. Sağlık işletmelerinde yönetim fazlasıyla karmaşık ve hassastır. Sağlık işletmeleri çalışanlarının işe alımları, yükselme olanakları, motivasyonlarının sağlanması, uyumu ve müşteri memnuniyeti gibi sebepler sağlık işletmelerinin yönetimini fazlasıyla karmaşık ve hassas duruma getirmektedir. Bunun için ise

günümüzde sağlık işletmelerinde çalışanlarının performansını geliştirmeye önem veren, karar verme yeteneğini kullanan, ikna kabiliyeti bulunan, çalışanlarının hedeflere odaklanmasını sağlayan, yeniliklere açık olan, ekibindeki çalışanların birliğini ve devamlılığını sağlayan yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun yanı sıra yoğun rekabet ortamında sağlık işletmeleri sürekli değişen dış çevreyi iyi analiz etmeli ve yeniliklere açık olmalıdır.

2.1.6.2. Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık

Sağlık işletmelerinin karmaşık yapısı, kullandığı teknoloji, çok sayıda ve farklı özelliklerde çalışanları ile farklı bir çalışma alanı sağlamaktadır. Sağlık işletmelerinin amacı, yapısı, mülkiyeti ne olursa olsun, çalışanlarını isteklendirmede amaçlarını gerçekleştiremezler. Bundan dolayıdır ki örgütsel bağlılık sağlık işletmeleri için son derece önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sağlık sektörünün özgün dinamikleri son derece kendine has özellikleri olan bir insan kaynağı yapısı oluşturmaktadır (Arbak ve Kesken, 2005: 8). Bu ise sağlık işletmelerindeki insan kaynağı çeşitliliğine neden olmaktadır.

Kaya (2007: 54) sağlık işletmelerinde çalışan personellerin bazı avantajları ve dezavantajlarının olduğunu belirtmektedir. Avantaj olarak; sağlık açısından kolay ve sürekli sağlık hizmetlerinden yararlanma, çevresine sağlık işlerinde yardımcı olma, lojman vb. imkânlar sayılabilir. Dezavantaj olarak; sürekli enfeksiyon riski altında çalışmak, sık olarak hastalanma, üzücü bir ortamda çalışma, çalışma saatlerinin değişken olması gibi durumlar sayılabilmektedir.

Sağlık işletmelerinin bir özelliği de profesyonelleşmenin çok yoğun bir şekilde yaşanmasıdır. Emek yoğun bir sektörde faaliyet gösteren sağlık işletmelerinde çalışanların tutum ve algıları, örgütte kalma ya da örgütten ayrılma kararlarında etkili olacaktır.

2.2. Örgüt İklimi

Araştırmanın bu bölümünde örgüt iklimi tanımı, özellikleri, örgüt iklimini etkileyen faktörler, örgüt iklimi boyutları, tipleri, örgüt ikliminin oluşum süreci yer almaktadır. Ayrıca kavram olarak örgüt iklimi ile çok karıştırılan örgüt kültürüne yer verilerek bu bölüm sonlandırılmıştır.

2.2.1. Örgüt İklimi Kavramı

Örgüt iklimi, tanımlanması zor bir kavramdır. Literatürde örgüt iklimi ile yaratıcılık, iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, işten ayrılma, performans gibi birçok değişken ile ilişkisini inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Dolayısı ile araştırmacılar tarafından örgüt ikliminin çeşitli tanımları yapıldığı görülmektedir.

Örgüt iklimi tanımlarından önce iklim kelimesinin anlamına yer vermekte fayda vardır. İklim sözcüğü Yunanca kökenli bir kelime olup eğilim anlamını taşımaktadır. Sözcük sadece ısı, basınç ve nem gibi olayları içermez aynı zamanda örgüt üyesi bireylerin örgüt içi çevreyi nasıl tasvir ettiklerini de kapsar (Öge, 1996: 11). Hatta günlük hayatta “Havasına giremedi”, “havası bozuk” gibi örgüt havası kavramına ilişkin deyimlerin, “çok soğuk davranıyor”, “fırtınalı günler yaşıyoruz”, “aramızdaki buzlar çözüldü” ve “hava bulutlu” gibi örgüt iklimi kavramını çağrıştıran deyimlerin çokça kullanıldığı görülmektedir (Genç ve Karcioğlu, 2000: 20). Bu tanıma göre iklim kavramının günlük hayatta ve hatta bazı araştırma ve yayınlarda da sık sık kullanıldığı görülmektedir.

Örgüt iklimi üzerine yapılan araştırmalar ise 1930'larda yapılmaya başlanılmıştır. Hawthorne'nun öncülük ettiği insan ilişkileri hareketi ile araştırmacılar “sert” fiziksel ortamdan “yumuşak” psikolojik ortama dikkatleri çekmişlerdir. Böylece örgüt iklimi kavramı doğmuştur (Zhang ve Liu, 2010: 189). Litwin ve Stringer 1968 yılında ilk kez örgüt iklimi üzerindeki çığır açan bir araştırma yapmışlardır (Atkinson ve Frechette, 2009: 1). Örgüt iklimi üzerinde ciddi nicel araştırmalar ise 1970 li yıllarda başlamıştır (Schneider vd., 2013: 64). Literatüre bakıldığında örgüt iklimi konusu ile ilgili çok fazla araştırma yapıldığı görülmektedir. Ancak örgüt iklimi tanımında herkesin kabul ettiği tek ve tam bir tanımın

bulunmadığı söylenebilir. Yapılan literatür araştırmasında örgüt ikliminin çeşitli yabancı ve Türk yazarlar tarafından ifade edilen tanımları aşağıda verilmektedir.

Payne ve Mansfield'in (1973: 515) yapmış oldukları bir çalışmada örgüt iklimi kavramını bireysel ve örgütsel değerler arasında çözümlenmelere olanak veren kavramsal bir bağ olarak tanımlanmışlardır.

Litwin ve Stringer'in (1968: 29) "Motivation And Organizational Climate" adlı kitabında örgüt iklimi; faaliyet gösterilen çevrenin kalitesini, bu çevre içinde yaşayan ve çalışan insanların algıları veya deneyimleri ile açıklamaya çalışan bir kavram olarak açıklanmıştır.

Schneider ve Reichers'in (1983: 20) yapmış olduğu bir çalışmada ise örgüt iklimi organizasyonel uygulama politika ve süreçlere karşı örgüt üyelerinin paylaştığı ortak algı olarak tanımlanmaktadır.

Forehand ve Gilmer ise (1964: 362) örgüt iklimini; örgütü betimleyen ve örgütü diğer örgütlerden ayırt eden, görece olarak sürekliliği olan ve örgütteki kişilerin davranışlarını etkileyen bir özellikler topluluğu olarak ele almaktadır. Buna göre örgüt iklimini örgütün kendisine has olan özellikleri olarak tanımlayabiliriz.

Cherrington (1994: 469) ise örgüt iklimini, bir örgütü diğer bir örgütten ayıran özellikler veya nitelikler seti olarak ifade eder.

Silver (1983: 204) ise örgüt iklimini şöyle ifade etmiştir; dört bir tarafımızı çevreleyen bir hava, elle tutulamayan bir duygu gibi olduğunu ve örgütün bütününe etki ettiğini belirtmektedir.

Hoy ve arkadaşlarının (1990: 260) yapmış olduğu başka bir çalışmada ise örgüt iklimi, örgüt üyelerinin örgütün çalışma ortamı hakkında paylaştıkları algılarına işaret eden bir terim olarak tanımlanmıştır.

Davidson'ın (2003: 206) yapmış olduğu çalışmada örgüt iklimi, birey üzerine odaklanan ve kavrama süreci ile davranışı anlama konusuna eğilen, psikolojik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır.

Stringer'e göre ise, örgüt iklimi teknik olarak, çalışanların motivasyon ve davranışlarını etkilemek için bir ortamda çalışan insanların toplu algılamalarına dayanan çalışma ortamının ölçülebilir özelliklerinin bir dizisidir (Atkinson ve Frechette, 2009: 1).

Özçer'e göre (2005: 69) örgüt ikimi, örgüt hayatını karakterize eden hissiyatlar, yaklaşımlar ve davranış tipleri olarak tanımlanabilir.

Litwin ve Stringer'e göre de iklim; iş çevresinin ve çevrede yaşayan ve çalışan kişiler tarafından doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak algılanma ve onların isteklendirilmesine ve davranışlarına etkide bulunduğu kabul edilen ölçülebilir özellikler kümesidir (Genç ve Karcıoğlu, 2000: 21) şeklinde tanımlamıştır.

Mullins'e (2007: 489) göre ise örgüt iklimi temelde üyelerin örgütü benimseme derecelerine dayanmaktadır.

Taymaz'a (2003: 73) göre örgüt iklimi, bir örgütte çalışan insanların örgüt amaçlarını benimsemeleri, değer yargılarını kabul etmeleri, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunmaları ve beklenen davranışları göstermeleridir.

Voorde ve arkadaşları (Voorde vd., 2010: 1714) örgüt iklimini örgütün politikaları, uygulamaları ve prosedürleri tarafından desteklenen ve ödüllendiren davranış ve eylem türlerinin çalışanlardaki ortak algılarını ifade eder şeklinde tanımlanmıştır.

Kumar'a (2011: 138) göre örgüt iklimi, örgüt içerisinde hedeflerine ulaşmak için çalışan kişilerden oluşan iç çevre olarak ifade edilmiştir. Daha spesifik olarak, iklim hem resmi hem gayri resmi olarak örgütsel uygulamaların ve prosedürlerin algısının paylaşılmasıdır (Maheshbabu vd., 2014: 4694).

Tüm bu tanımlar ışığında örgütün iklimi, o örgütün çevresi ile ilişki sürecini, örgütün politikasını, amacını, fiziksel yapısını, iletişim ağlarını, çalışanların özelliklerini ve çalışanların yetki kullanım türlerini yansıtır. Bu ortak duygu ve inançların ayırt edici özellikleri örgüte katılan yeni üyelerce de benimsenir (Mullins, 2007: 489). Dolayısı ile örgütte çalışan personelin işletmenin amaçlarını benimsemesi, değer yargılarını kabullenmesi örgüt iklimi kapsamındadır. Örgütün kişiliği olarak da tanımlanan örgüt iklimi, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve aynı zamanda çalışanları etkileyebilen psikolojik bir kavramdır.

Bazı araştırmalar; nasıl ki kişilik, bir bireyi farklı kılan ve bireyin davranışlarına yön veren özelliklerin tümünü ifade ediyor ise, örgüt ikliminin de bir örgütü diğerlerinden farklı kılan ve çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen özelliklerin tümünü ifade ettiğine işaret etmektedir (Hoy, 1990: 151). Yani örgüt iklimi o örgüte özgüdür ve diğer örgütlerden farkını yansıtır.

Örgüt iklimi örgütün psikolojik ortamıdır. Halpin ve Croft (1963: 1) örgüt iklimini birey için kişilik ne ise, örgüt için de iklim olur şeklinde ifade etmiştir. Dolayısıyla örgüt ikliminin örgütün kişiliği olduğuna vurgu yapılmıştır. Örgütlerde çalışan insanlar, içinde buldukları örgütün ikliminden etkilenir. Her örgüt kendi kuralları, gelenekleri, yöntemleri olduğundan ve tüm bunlar kendine özgü olduğundan dolayı tüm örgütler birbirinden farklıdır. Bir işyeri ortamının özellikleri o örgütte çalışanların eylemlerini ve iş performansını güçlü bir şekilde etkilediğini söylemek mümkündür.

Bir örgütün iklimi işyeri performansının önemli bir öncülü olduğu bilinmektedir. Örgütlerin yapı ve olayların durumlarının çalışanların algıları, çalışma davranışlarını ve güvenlik algılarını etkiler (Gyekye ve Salminen, 2007: 189). Çünkü örgüt iklimi örgütsel değerler, politikalar, amaçlar, uygulamalar ve prosedürler hakkında çalışanların ortak algılarını gösterir. Çalışanlar görevlerini yerine getirirkenki sosyal ve örgütsel koşullar anlamına gelir.

Kısaca örgüt iklimi, örgütün objektif özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını gösteren, bireylerin iş çevresindeki olaylara ve çeşitli faktörlere ilişkin algılarını ve bunun bilişsel ve duygusal sonuçlarını içeren bir kavramdır (Topçu, 2006: 17). Yani, örgüt iklimi, çalışma ortamı üyelerin algılamasını açıklar. Bu nedenle iklim çalışmalarının odak noktası bireyin algılarıdır (Clark, 2002: 94). Örgütün iç çevresinin sahip olduğu özellikleri çalışanlar tarafından nasıl algılandığı önemlidir.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; örgüt iklimi ile ilgili birçok yazar çeşitli araştırmalar yapmıştır. Özellikle de yabancı yazarlar çalışmalarında hastaneleri, bankaları, sigorta şirketlerini, eğitim kurumlarını, üniversiteleri, özel şirketleri örnek olarak seçmiştir. Yapılan tanımlarda ve diğer birçok yapılan çalışmalarda örgüt iklimi kavramı açıklanırken; iş çevresinin özellikleri, çalışanların algıları, çalışanların algılarının davranışlarını etkilemesi ve bir örgütü farklı kılan özelliklerin bütünü konularının vurgulandığı görülmektedir.

2.2.2. Örgüt İkliminin Özellikleri

Her ne kadar benzer örgütler belirli ortak özellikleri paylaşıyorlar da her örgütün kendine ait ve diğer örgütlerden ayırt edici özellikleri vardır.

Batlis (1980: 234) örgüt iklimi kavramının aşağıda belirtilen 4 özelliğe sahip olduğunu ileri sürmektedir:

- Üyelerin diğer üyelerle, kural ve politikalarla, yapı ve süreçlerle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan genel izlenimlerden oluşur.
- İklim algıları çevresel olayları ve durumları değerleyici olmaktan çok tanımlayıcıdır.
- Örgüt iklimi, liderlik biçimi ve işle ilgili uygulamalar gibi örgütsel özelliklerden etkilenen ve bireyin iş davranışını ve işle ilgili tutumunu etkileyen bir müdahil değişken olarak görülebilir.
- İklim yapısı çok boyutludur.

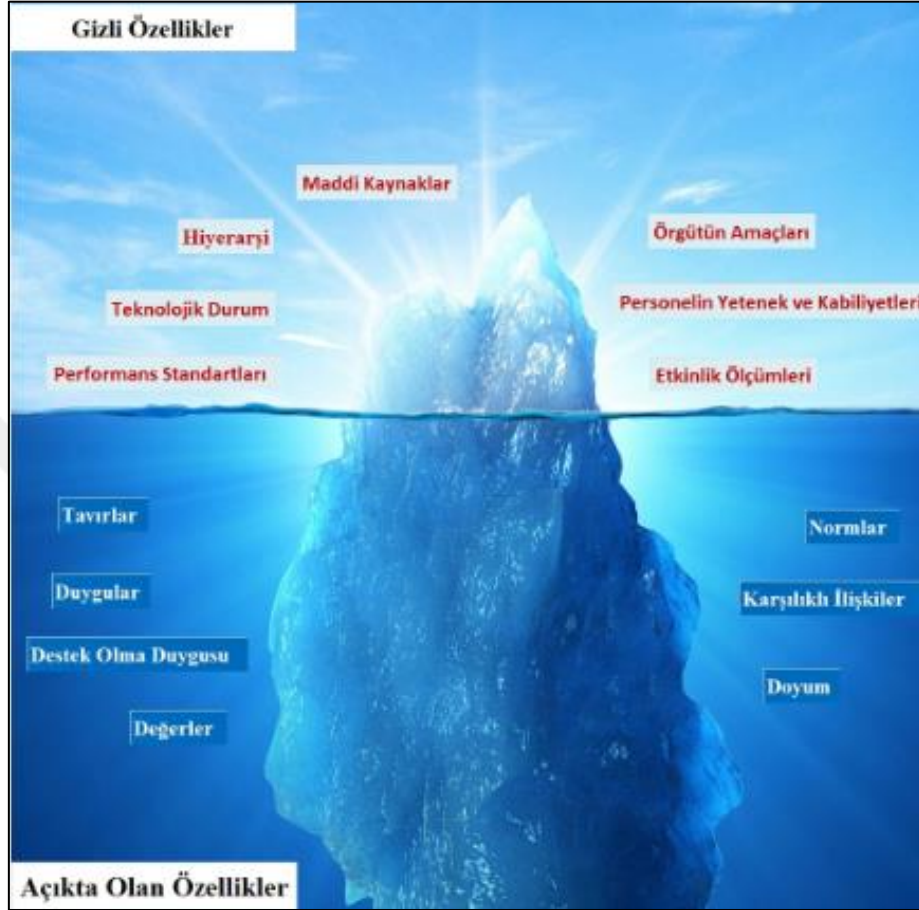
Poole ise örgüt ikliminin ana özellikleri üzerinde yaptığı bir araştırmada örgüt ikliminin özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemiştir (Çetin ve Silay, 2005: 2):

- Örgüt iklimi geniş birimlerle ilgilidir; bütün bir örgütün özelliklerini tanımlar.
- Örgüt iklimi bir örgütün birimini değerlendirmek veya ona yöneltilen duygusal tepkileri işaret etmek yerine, o birimi tarif eder.
- Örgüt iklimi örgüt ve üyeleri için önemli olan rutin örgütsel uygulamalardan doğar.
- Örgüt iklimi üyelerin davranış ve tavırlarını etkiler.

Örgüt iklimi tanımlarından yola çıkarak örgüt ikliminin iki ana kategoriden oluştuğu söylenebilir. Bir örgüt iklimini değerlendirirken bu iki bölümdeki faktörler karşımıza bir buz dağı şeklinde ortaya çıkmaktadır (Altman vd., 1985: 612-613). İlk bölüm, görülebilen ya da ölçülebilen bölüm olup bu bölümde; hiyerarşi, örgütün amaçları, performans standartları ve etkililik ölçümleri yer almaktadır. İkinci bölüm ise, görünmeyen bölümdür. Bu gizli bölüm örgüt iklimini şekillendirmede anahtar rol oynayan kısımdır. Bunlar; tavırlar, hissedilenler, doyum, destek olma hissidir.

Şekil 8'de örgüt ikliminin buzdağı şeklinde görünümü gösterilmektedir. Hiyerarşi, maddi kaynaklar, örgütün amaçları, personelin yetenek ve kabiliyetleri, teknolojik durum, performans standartları ve etkinlik ölçümleri buzdağının görünen yüzü olup, örgütte kolaylıkla gözlemlenebilmektedir. Ve bu özellikler örgütün yapısal bakışını bize göstermektedir. Tavırlar, duygular, değerler, normlar, karşılıklı ilişkiler, destek olma duygusu ve doyum gibi örgütsel özellikler ise buzdağının görünmeyen yüzü olup, bunlar örgütün

davranışsal bakışını yansıtır. Şekil 8’de buzdağının görünen kısmı önemlidir fakat yüzey altında kalanlar büyük bir önem taşımaktadır.



Şekil 8. Örgüt İkliminin Buzdağı Şeklinde Görünümü

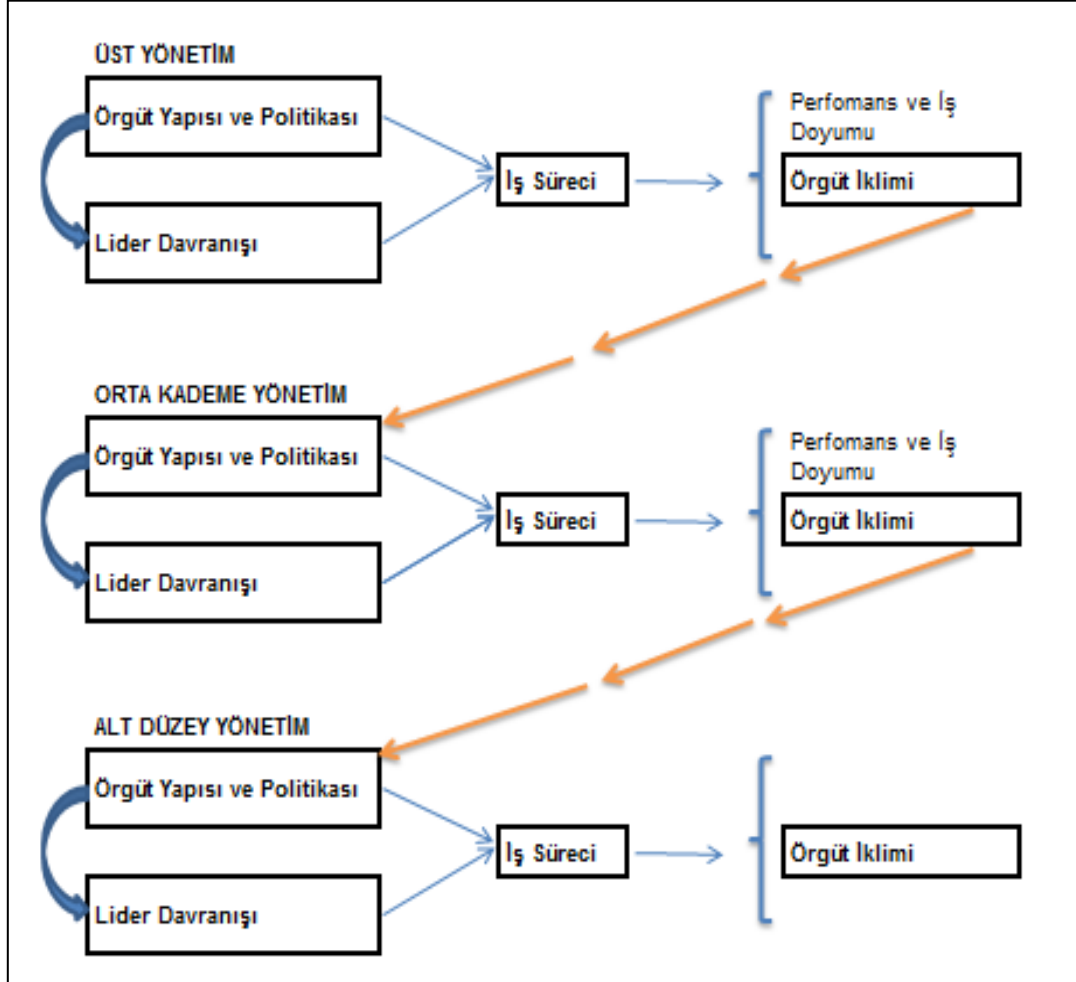
Kaynak: Altman vd., 1985: 613.

2.2.3. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Örgütteki bireylerin örgütsel davranışları üzerinde etkili olan örgüt iklimi, çalışanların bireysel faktörlerden, örgütsel faktörlerden ve örgütün dış çevresindeki faktörlerden etkilenmektedir.

Şekil 9’da görüldüğü üzere örgütün yapısı ve politikaları, liderlik davranışını ve iş sürecini etkilemektedir. Bu süreç ve örgüt iklimi örgütte her seviyede iş doyumunu ve iş performansını arttırmaktadır (Altman vd., 1985: 609). Örgüt iklimi örgütün her yönetim

kademesinde etkilidir. Örgütteki liderlik davranışları ile örgüt yapısı ve politikaları örgütteki iş sürecini etkilemektedir. Bu ise örgüt iklimini etkilemektedir.



Şekil 9. Örgüt İkliminin Toplam Etkisi

Kaynak: Altman vd., 1985: 609.

Örgütler açık sistemlerdir. Bundan dolayı da örgüt iklimi hem çalışanın kişisel özelliklerinden hem dış çevre hem de iç çevreden etkilenmektedir. Örgüt iklimini etkileyen faktörler bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak olmak üzere 3'e ayrılmış olup, Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Örgüt İkliminin Boyutları ve Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Çevresel Faktörler
Doyum	Örgüt Yapısı	Sınırlayıcı Ve Teşvik Edici Çevre
Yükselme Ve İlerleme Olanakları	Örgüt Politikası	Çalışma Koşulları
Kişiyeye Verilen Önem Ve Saygınlık	Örgütün Amacı	Yönetsel Destek
Engelleme	Ödül Düzeni Ve Ücret	Uyum
Güven Duygusu	Örgütsel Çatışma	Yönetimi Eleştirme
Diğer Üyelere Gösterilen Duyarlılık	Örgütle Bağdaşmazlık	
Riski Yüklenebilme	Sıkı Gözetim Ve Denetim	
Arkadaşlık İlişkileri	İletişim	
	Önderlik	
	Karar Verme	
	Örgütün Gelişme İmkanları	
	Örgütsel Açıklık	
	Sorumluluk	

Kaynak: Bilgen, 1990: 24.

Açık bir sistem olan örgütün, iklimini etkileyen unsurları incelerken öncelikle bireysel yani kişisel faktörler açıklanacak daha sonra örgütsel faktörler ve son olarak ise çevresel faktörler açıklanacaktır.

2.2.3.1. Bireysel Faktörler

Örgüt iklimine etki eden bireysel faktörler aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.3.1.1. Doyum

Davis (1988: 96) doyumunu çalışanların işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk şeklinde tanımlamıştır. Sahip olunan işin birey için ne anlam ifade ettiği, birey iş ilişkisi temelinde ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz yaşantılar, çalışanın işinden alacağı doyumunu etkiler (Çakır, 2001: 29). Yani doyum işyerinde edinilen olumlu ve/veya olumsuzlukların çalışanda bıraktığı iz olarak ifade edilebilir.

Araştırmacıların bir kısmı, iş doyumunu işe devam, iş yöntemlerinin geliştirilmesi ve iş ortamındaki işbirliğinin artırılması gibi alanlarda davranışların bir nedeni olarak görmekte; bazı araştırmacılar ise iş doyumunu bir sonuç olarak ele almaktadırlar. Diğer bir grup araştırmacı ise iş doyumunu bir semptom olarak değerlendirmektedir; yetersiz iş tasarımı hem iş doyumsuzluğunun hem de olumsuz iş davranışlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Ergin, 1997: 26-27).

İş doyumunu ile ilgili etmenler şöyle sıralanabilir (Öztürk ve Özdemir, 2003:190-191);

- a) İş doyumunu, işgörenin yaptığı işe karşılık olarak, elde ettiği maddi ve maddi olmayan çıkarlarla ilgilidir. Bir çalışanın çalışması karşılığında elde ettiği ücret, sosyal haklar, saygınlık, yetkilendirme düzeyi ölçüsünde doyuma ulaşacaktır. Bunun yanı sıra çalışanın elde ettiği bu çıkarların, örgüt iklimi içerisinde adil bir şekilde dağıtıldığı kanısında olması gerekir.
- b) İş doyumunu, işten çıkarılma korkusunun az olduğu, işgören sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin alındığı bir ortamda daha yüksek bir düzeyde olacaktır.
- c) Bir çalışanın becerilerini, deneyimlerini ve kişisel meraklarını karşılayan görevlerini yerine getirmekten dolayı doyuma ulaşır. Bunun yanı sıra, çalışanın

yaptığı işin, gerektirdiği niteliklerle, kendisinin sahip olduğu özellikler arasında tam bir uyumun sağlanması gerekir.

- d) Eğer işgören çalıştığı işyerinde yükselme olanağına sahipse ve terfiler genellikle performansa göre gerçekleştirilirse, onun duyacağı doyum yüksek olacaktır.
- e) İş doyumunu, iş ortamındaki olumlu ilişkilerle de ilgilidir. Bu nedenle bir işgörenin görevlerini yerine getirdiği örgütün herhangi bir alt grubuna ait olmasından dolayı duyduğu mutluluk da, iş doyumunu içinde düşünülür. Burada sözü edilen grup, bireyin iş arkadaşlarına olan sevgi ve bağlılığı açısından tanımlanan mutluluk duygusunu veren gruptur.
- f) İş doyumunu örgütün genel durumuyla ilgilidir; işgörenin doyum duygusunda, örgütün başlıca politikaları, genel personel uygulamaları, toplumdaki statüsü rol oynar.
- g) İş doyumunu, işgörene üstünün tutumuyla da ilgilidir; üstün işgörene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi, onunla ilgili konularda yetkilendirmenin gerçekleştirilmesi, kararlara katılımının sağlanması bireyin işinde mutlu olmasına neden olan ayrı bir etmendir.

2.2.3.1.2. Yükselme Ve İlerleme Olanakları

İster kamu ister özel kesimde olsun bir işletmede çalışanların en büyük beklentisi yükselmektir (Çalık ve Ereş, 2006: 176). Çünkü kişisel olarak yükselme, çalışanlardaki kişisel başarı duygularını gerçekleştirme aracıdır. Yükselme sadece çalışanlar için değil yönetim açısından da önemlidir. Bu sayede çalışanlardan daha çok verim alınabilmektedir.

Uyargil ve arkadaşlarının (2008: 324) yaptığı bir araştırmada işyerinin çalışanlarına sağlayacağı yükselme ve ilerleme olanaklarının yararlarını şu şekilde belirtmiştir;

- Çalışanlara daha iyi iş, ücret ve statü sağlamak,
- Çalışanlara kariyer fırsatları hakkında yol göstermek,
- Eşit kariyer fırsatları sağlamak ve kariyer danışmanlığı ile kendilerini daha iyi tanımlarını sağlamak,
- Çalışanların iş tatminini arttırmak,
- Çalışma ortamının ve ilişkilerinin, örgütle çalışanların bütünleşmesini sağlayacak biçimde düzenlemek,

- İnsan Kaynakları planlaması işlevine destek sağlanması suretiyle örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikteki işgörenin, zaman içinde yetiştirilmesinin sağlanması,
- Kurumun misyonunu gerçekleştirmesinde ve vizyonuna ulaşmasında gereken desteği sağlamak.

Özetle işyerindeki yükselme ve ilerleme olanakları, çalışanların yeteneklerinin gelişmesini sağlar ve çalışanlarda var olan potansiyellerini daha etkin bir şekilde kullanmasına olanak verir. Aynı zamanda da çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için daha verimli ve etkili çalışacaklardır.

2.2.3.1.3. Kişiyeye Verilen Önem Ve Saygınlık

Özdemir (2010: 241) çalışanların örgüte olan katkılarının farkında olunduğu, onların mutluluklarına önem verildiği ve onlarla birlikte çalışmaktan hoşlanıldığı ve bireyin ait olma, saygı görme ve onaylanma ihtiyaçlarının karşılanmasını örgütsel destek terimi ile ifade etmiştir. Çalışanlara saygı duyulması, kabul ve onay görmeleri gibi çalışanların duygusal ihtiyaçlarının karşılanması örgütsel destektir.

Ceylan ve Şenyüz (2003:58) yaptıkları bir çalışmada güçlü bir örgütsel destek algısı olan çalışanlar teorik olarak örgüte fayda sağlayan tavır ve davranışlar gösterme eğiliminde olduklarını ifade etmişlerdir.

Çalışanlar, üstlerinin kendilerine saygı göstermediğini ya da alınan kararlara ilişkin yeterli açıklama yapmadıklarını hissettiklerinde örgüt adına daha olumlu performans göstermede istekli olmayacaklardır. Böyle bir algı tüm örgüte yayıldığında, verimlilik ve üretkenlik tehdit altındadır (Heather ve Spence, 2004: 355). Eğer çalışanlar, örgütün kendisine değer verdiğini hisseder ise, çalışanın örgüte olan güveni artacaktır. Ve sonuç olarak da örgütte olumlu bir iklim söz konusu olacaktır.

2.2.3.1.4. Engelleme

Literatürde çalışanların astı ve/veya üstü ile yeterli iletişim kurmasını engelleme, sosyal ilişkilerini engelleme, itibarını sürdürmesini engelleme, mesleki itibarını sürdürmesini engelleme gibi engellemeler yıldırma davranışları arasında incelenmektedir.

İşyerinde başarısı ve bilgisi ile ön planda olan çalışanlar, bazı zamanlarda diğer çalışanlar tarafından dışlanmaktadır. Yalım (2005: 256-262) yıldırma davranışlarını mağdur olan çalışanın olanaklarını, eğitimlerini ve bütçelerini kısıtlama, yükselmesini engelleme, toplantılara çağırma, işin bitmesinin mümkün olmayacağı kadar kısa süreler tanıma, önemsiz işleri tekrar tekrar yaptırma, alay etme, bağırma, aşağılama, hakaret etme gibi her türlü tutum ve davranışı, olarak sıralamaktadır.

Leymann ve Gustafsson (1996: 251), sosyal stres kaynaklarının en aşırısı olarak nitelendirdikleri sistematik yıldırma ya kişinin benliğini öldürüp koşulsuz itaatini sağlamakla ya da kişinin istifasıyla sonuçlanan bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Sonuç olarak engellenen çalışan işyerinde mutlu olamayacak ve verimli çalışamayacaktır.

2.2.3.1.5. Güven Duygusu

Barutçugil (2002: 98-99) güveni; kayıtlı-koşullu güven, görerek güven, deneyerek güven ve koşulsuz güven olmak üzere dört farklı düzeyde incelemiştir. Kayıtlı-koşullu güvende, güvenmeye çalışma yönünde bir istek veya eğilimin olduğunu gösterir. Ancak bu tür güvende şüphecilik ağır basmaktadır. “Eğer bunu yaparsan o zaman ne olacağını görürüz.” şeklinde ifade kullanılmaktadır. Görerek güven, yaşanan deneyimlere bağlı olarak oluşmaktadır. “Ne yaptığımı kendi gözlerimle gördüğüm sürece...” ifadesi bu düzeydeki bir güveni gösterir. Deneyerek güven, belirli durumlarda belirli şeyleri yaparak veya benzer durumlar karşısında benzer tutum ve davranışları gösterme sonucunda oluşan güvendir. Kayıtsız, koşulsuz güven, herhangi bir koşula bağlı olmadan kişiye tümüyle güvendir.

Örgütsel güvende, saygı, adalet, kalite, acıyı/mutluğu paylaşma ve biz duygusu gibi hususların önemli olduğu vurgulanmaktadır (Smith, 1998: 6-9). Bu yüzden örgüte güven duymak büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel güvenin sağlanmasında dört hususun göz önünde bulundurulmasında yarar vardır. Bunlar sırasıyla; açık bir iletişim düzeninin sağlanması, karar alma sürecine

çalışanların dâhil edilmesi, önemli veri ve bilgilerin paylaşılması, duygu ve düşüncelerin paylaşılmasıdır (Gilbert ve Tang, 1998: 322). Ancak bu şekilde örgütte biz duygusu aşılacak olacaktır.

2.2.3.1.6. Diğer Üyelere Gösterilen Duyarlılık

Örgütün yönetimleri, örgütü gelişmesini sağlamaktan sorumludurlar. Ancak bunu başarmanın tek şartı vardır. O da çabalarını ve zamanlarını büyük ölçüde insan ögesine ayırmaktır. Çünkü örgütte üretim faktörlerini bir araya getiren, planlayan, organize eden ve geliştiren insanlardır. Bu yüzden de insan örgütün verimliliğine etki eden önemli faktörlerden biridir.

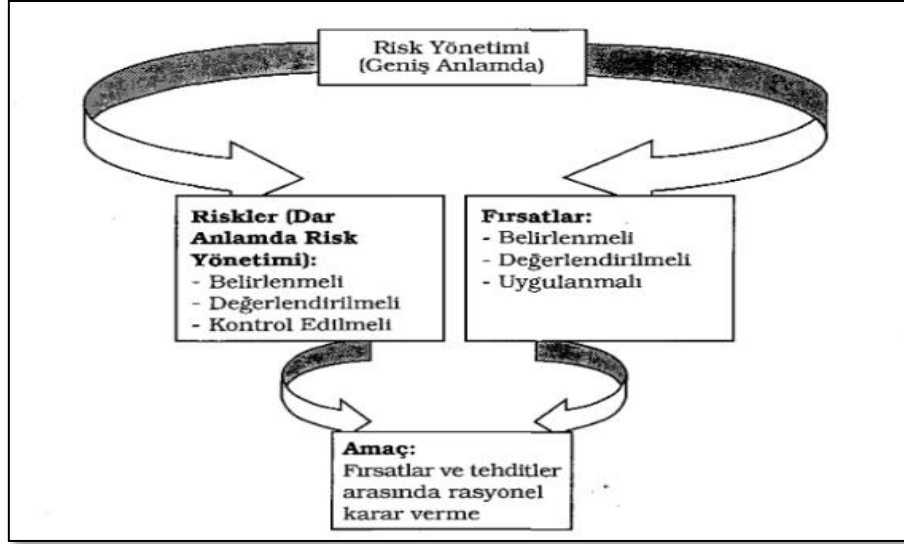
Breen ve arkadaşlarının (2005: 216) yapmış olduğu bir araştırmada örgütte diğer üyelere gösterilen duyarlılığın öneminden şu şekilde bahsedilmektedir; örgütsel düzeyde daha etkin bir problem çözme yapısı ve değişim çabası için farklı yönetsel yöntemler ile çalışanların düşüncelerine ve bilgilerine değer verildiği, bunun yanı sıra bu düşüncelerinin ve bilgilerinin değerlendirildiği algısı oluşturulmalıdır.

Örgütte çalışanlara gösterilen duyarlılık, çalışanların düşüncelerine önem verilmesi çalışanların örgütte karşılaştıkları problemleri dile getirip karşı tarafın dinlemesi yani çalışanların birbirleri ile etkileşim içinde olması olumlu bir iklim yaratacaktır.

2.2.3.1.7. Riski Yüklenebilme

Risk, günlük hayatın her anında karşılaşılabilecek; kişileri, işletmeleri ve kurumları yakından ilgilendiren bir olgudur (Fay, 2005: 22). Satın alma faaliyeti, seyahat için araç tercihi, evlilik kararı, ürün tasarımı, müşterilerin kredilendirilmesi, inşaat faaliyeti, yeni yatırım kararı vb. gibi çok çeşitli konularda verilen kararlar gelecekteki belirsizlikler nedeniyle farklı nitelik ve özelliklerde riskler içermektedir (Fıkrıkoca, 2003: 13).

Riskin birçok tanımı olmasına karşın geçmiş yıllardaki tanımlamalar, temelde iki kelime üzerinde durmuştur: Risk ve Fırsatlar. Şekil 10'da risk ve fırsatlar ilişkisi gösterilmiştir.



Şekil 10. Risk ve Fırsat

Kaynak: Ibers ve Hey, 2005: 16.

İşletmelerin değer üretme süreci kârlılık, büyüme, ödeme gücü ve sosyal sorumluluk hedeflerini kapsamaktadır (Pritchard, 2005: 9). Bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde ise riskler önemli bir tehdit unsurudur. Örgütler, değer üretimini maksimum, bu değerleri tehdit eden riskleri ise minimum düzeyde tutmak ve bu iki olgu arasında bir denge oluşturmak için maruz kalınan riskleri yönetmek zorundadır.

Arslan ve Halis'in (2008: 79) yaptıkları bir çalışmada risk yüklenmeyi özendiren bir iklim başarı güdülenmesi yarattığını belirtmektedirler. Belli riskleri göze alarak kısa zamanda istediğini elde edemeyeceğini bilse de birtakım girişimlerde bulunmayı sürdürür. İleride olabilecek değişim ve gelişmeleri öngörür.

2.2.3.1.8. Arkadaşlık İlişkileri

Willmott (1987: 94) iki kişinin sık görüşmesinin sonucunda ortaya çıkan yakınlık, ilişkinin uzunluğu, bağlılık hissi ve empati sağduyusu, keyif alma, güven, kabul edilebilirlik ve saygı da arkadaşlığın diğer özellikleri arasında belirtmektedir. Arkadaşlar birbirlerini sadece örgütte tanımlanmış roller içinde basit bir çalışan olarak değil onu bütünüyle bir insan olduğunu kabul ederek etkileşimde bulunur (Sias ve Chail, 1998: 275). Yani basit bir

çalışandan daha ötedir. Ayrıca çalışanlar arasında gönüllü olarak yapılan dostluk, samimi ilişkiler beraberinde yardımlaşmayı getirecektir.

Jehn ve Shah (1997: 776) yaptıkları bir araştırmada işyeri arkadaşlıklarını çalışanlar arasında yakınlık içeren kişilerarası bağlara sahip, pozitif ve cana yakın ilişkiler olarak betimlemekte ve aynı zamanda işyeri arkadaşlıklarının hoşlanma, birbirine duyulan güven, iki kişi arasında hiçbir engelleme olmadan açık iletişimi içeren, her iki tarafın da kendini rahat hissettiği, aralarında gülüşmeyi ve şakalaşmayı içeren özelliklerinden de bahsetmektedirler. Aksi halde çalışan kendini örgütte yalnız hissedecektir. Örgütte arkadaş ilişkileri zayıf olan çalışan, örgütte yalnız kalacak ve yalnızlık çekecektir. Gierveld (1987: 120) yalnızlığı kişi tarafından yaşanan bazı ilişkilerdeki kalite eksikliğinden kaynaklanan nahoş ve kabul edilemez bir durum olarak tanımlamaktadır. Çünkü arkadaşlık ilişkileri zayıf olan çalışan kendini örgütten soyutlanmış hisseder. O örgüte ait hissetmez.

İşyerinde arkadaşlık ilişkileri çalışanlar arası iletişimin artmasını sağlayarak, çalışanların hedeflerine ulaşmalarında gerekli kaynakları ve desteği sağlaması bakımından hem birey hem de örgüt için önem arz etmektedir. İşyerinde kurulan arkadaşlık ilişkileri ile çalışanların belirsizlik ve güvensizlik duygularını minimuma indirecek onlara rahat bir çalışma ortamı sağlayacaktır.

2.2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt iklimini etkileyen örgütsel faktörler aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.3.2.1. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı kavramı örgüt kavramı gibi literatürde değişik şekillerde tanımlanmıştır. Örgüt yapısı ile ilgili olarak literatürde yer alan bu farklı tanımlamalardan bazıları ise şu şekilde belirtilebilir.

Donaldson (1996: 57) yaptığı bir araştırmada örgüt yapısını örgüt üyeleri arasında yinelenen ilişkiler bütünü olarak ifade etmektedir. Black ve Porter (2000: 265) ise örgüt

yapısını örgütlerin çalışanlarını belirli görevlere ayırma ve onları koordine etme biçimi olarak tanımlamıştır.

Daft (2007: 190) ise yapmış olduğu bir araştırmada örgüt yapısını tanımlarken üç anahtar unsurdan bahsetmektedir. Bunlar;

- Örgüt yapısı, formel ilişkileri, hiyerarşideki seviyenin sayısını kapsar ve yöneticilerin denetim alanını gösterir.
- Örgüt yapısı, tüm organizasyon bölümlerinin ve bölümlerdeki bireylerin gruplandırılması olarak tanımlanır.
- Örgüt yapısı, bölümlerde çabaların bütünleştirilmesini, koordinasyonu, etkili iletişimi sağlamak için sistemin tasarımını kapsamaktadır.

Örgüt yapısı örgütün iskeleti olmakla birlikte çalışanın neyi, ne zaman, kimin ile yapacağını belirterek, örgütteki görevlerin biçimsel olarak nasıl bölündüğünü ve koordine edildiğini gösterir. Yanlış yapılanmalar örgüte ciddi zararlar verebilir.

Literatürde örgüt yapısı ile ilgili birçok sınıflandırmalar yapılmıştır. En çok bilineni ise mekanik ve organik örgüt yapısıdır. Mekanik örgüt yapısı, çevre koşullarının durgun ve dengeli, değişim hızının çok az olduğu koşullarda, organik örgüt yapısı ise çevre koşullarının sürekli ve hızlı olarak değiştiği durumlarda en uygun organizasyon yapısı olarak belirtilmektedir. Organik örgüt yapıları işin daha az formüle edilen yanları ile esneklik ve uyum kabiliyetini öne çıkartan özellikleriyle, emir vermekten ziyade, daha çok, danışma niteliğini öne çıkartan iletişim özelliği ile karakterize edilmektedir. Mekanik örgütler ise, organik yapılara karşıt, çok daha katı bir şekilde yapılandırılmıştır. Tipik olarak, hayli resmi, katılımı olmayan, hiyerarşik, sıkı kontrole tabi ve esnek olmayan yapılardır (Demir ve Okan, 2009: 59).

Örgütlenme sürecinin işletmeye beklenen yararı sağlayabilmesi ve diğer yönetim işlevlerine sağlam bir zemin hazırlanabilmesi için belli ilkelere uyulması gerekir. Örgüt yapısı denildiğinde (Daft, 2000: 307);

- ✓ Biçimsel görevlerin kişilere ve departmanlara tayin edildiği,
- ✓ Biçimsel raporlama ilişkileri, hat yetkisi ve karar verme sorumluluğunun belirlendiği,
- ✓ Hiyerarşi kademelerinin sayısı ve yöneticinin kontrol alanı tanımlandığı,
- ✓ Departmanlar ile çalışanlar arasında etkin koordinasyonun sağlamak için gerekli sistemlerin tasarlandığı bir yapıyı ifade etmektedir.

Kısaca örgütsel yapı en genel anlamda, örgütteki çalışanların rollerinin belirlenmesi, dağıtılması ve bütün rollerin koordine edilmesini kapsayan ilişkiler şeklinde tanımlanabilir.

2.2.3.2.2. Örgüt Politikası

Strateji ve politikalar kısa süreli, dar kapsamlı ve etkinlik yönelimlidir ve daha çok katılımı gerektirir. Amaçlarımıza “nasıl ulaşıyoruz?”, “ne kadar bir sürede gerçekleştirebiliriz?”, “kimlerle yapabiliriz?” ve “ne derecede etkili olmalıyız?” gibi soruları yanıtlayan strateji ve politikalar, örgüt etkinliklerinin bütünleştirilmesi ve eşgüdümlemesi mekanizmasıdır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 409). Yani politikalar örgütlerde çalışanlara rehberlik etmesi amacıyla hazırlanan kurallardır. Bu şekilde yönetim kolaylaşacaktır ve çalışanlar da önlerini görebileceklerdir.

Tushman (1977: 207) ise yapmış olduğu bir çalışmada örgüt politikasını; örgütün amaçlarının, uygulamalarının ve diğer temel parametrelerinin tanımlanmasında etkisi olan güç ve otoritenin kullanılması süreci olarak tanımlamıştır. Yani bir çalışanın ortamı politik bir şekilde algılaması, gerçekte, politikaların o örgütte var olup olmadığına bakılmaksızın, örgüt içi politikaların oluşmasına etki edebilir (Buenger vd., 2007: 294).

Yöneticilerin başarısı, yönettikleri örgütte çalışanların ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını yakından tanımalarına ve çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenen bir politika izlemelerine bağlıdır.

2.2.3.2.3. Örgütün Amacı

Amaçlar, açıkça belirlenmiş yazılı veya sözlü sonuçlar olarak ifade edilebilir. Ayrıca, uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçlar olarak da ifade edilebilir. Amaçlar, stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi oluştururlar. Bir bütün olarak örgütün stratejik yönünü belirleyen amaçlar, program ve etkinlikler arasında birleştirici bir rol oynarlar. Örgütün amaçları örgütün gelecekte ulaşmayı istediği durumdur.

Amaçlar belirlenirken öncelikle süreç ortaya konulur. Daha sonra, örgüt içi ve örgüt dışı veriler değerlendirilir. Paydaşlardan gelen geribildirimler bir araya getirilir ve hizmetlerdeki yetersizlik analiz edilir. Son olarak, amaç seçimi ya da yenilenmesi yapılır. Özel vurgu gerektiren öncelik derecesi yüksek ya da acil sorunlar da amaçlar içinde yer alır

(Küçüksüleymanoğlu, 2008: 409). Aynı zamanda amaçlar örgütün vizyonu, misyonu ile hedefleri ile de uyumlu olmalıdır.

2.2.3.2.4. *Ödül Düzeni Ve Ücret*

Ücret ve ödül düzeninden amaç çalışanlara verilecek ücreti ve ödülü saptamaktır. Ücretler ve ödüller çalışanları işe çekmede ve elde tutmada önemli bir araçtır.

Japonya'da yapılan bir araştırmada, ödüllerin %99'unun başlı başına bir ekonomik etkiye yol açmadığı ancak topluluk üzerinde toplu bir etkiye yol açtığı ve olumlu bir örgüt iklimi oluşmasına katkı sağladığı tespit edilmiştir (Hocaniyazov, 2008: 28). Ödüllendirilen çalışan, kendinin önemsendiğini hissedecektir.

Huling (2000: 31) bu konuda yapmış olduğu bir çalışmada, hangi ölçekte olursa olsun, ne kadar güçlü bir yönetim biçimi ile hareket edilirse edilsin, bir kuruluşun büyümesi çalışanlarının gelişimine bağlıdır. Sosyal bir varlık olan insan faktörünün ödül düzeni ile güdülenmesi ve tatmin edici bir ücretin verilmesi ile olumlu bir örgüt iklimi oluşacaktır. Bu sayede de örgüt gelişecektir. Yani ücret ve ödül düzeni, işletmelerde üretimi ve üretimin verimliliğini arttıran önemli bir araç olduğu gibi, çalışanı işletmeye en fazla bağlayan ekonomik bir teşvik aracıdır.

Yapılan bir araştırmada; kişilerin, içinde buldukları sosyal çevrede takdir edilmeye ve övülmeye ihtiyaç duydukları ve kişileri bazen para ile ödüllendirmek yerine, iyi yaptıkları bir iş sonrasında onları herkesin içinde tebrik ve takdir etmenin daha önemli olduğu belirtilmektedir (Arzova, 2001: 21). İster herkesin içinde takdir edilme ile olsun ister ücret artışı ile olsun yaptığı işin takdir görmesi çalışana mutluluk verecek ve örgütte olumlu bir hava oluşacaktır.

2.2.3.2.5. *Örgütsel Çatışma*

Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Koçel, 1999: 489-490). Akkırman (1998: 2) ise çatışmayı

kişiler ya da gruplar arasındaki ilgi alanlarının, amaçların, tercihlerin, değer yargıları ve algıların farklı olmasından kaynaklanarak ortaya çıkan, taraflardan birinin kazanması diğerinin kaybetmesine neden olan, huzursuzluk, sıkıntı, stres, düşmanlık ve kavga gibi olumsuzluklara neden olan sosyal bir olgu olarak ifade etmiştir.

Yapılan araştırmalar, çatışma ile karşı karşıya gelen ve çatışmaya karşı toleranslı iklimlerin, güç duygusunu harekete geçireceğini, böylece bireyin kendi bilgi, yetenek ve kapasitesinin farkına varacağını, kendini organizasyonun bir parçası olarak hissedeceğini göstermektedir (Litwin ve Stringer, 1974: 56-57). Örgütlerde çatışma nedenleri aşağıdaki sıralanmaktadır (Ceylan vd., 2000: 43) (Peker, 1995: 143);

- İşbölümü
- Fonksiyonel bağımlılık
- Sınırlı kaynaklar
- Ortak karar verme
- Yeni uzmanlar
- Algısal farklılıklar
- Amaç farklılıkları
- İletişim farklılıkları
- Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler
- Çıkar farklılıkları
- Kişilik farklılıkları
- İşçi-İşveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar
- Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler

Genel anlamda örgütteki çatışmaların hem olumlu hem de olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Şöyle ki çatışmaların iyi yönetilmesi sonucunda çalışan da örgütte kendini geliştirebilecektir.

Ancak çatışma olgusunun yaşandığı örgütlerde güvensizlik ve şüpheliğe dayanan bir örgüt iklimi oluşmaktadır (Karip, 2000: 24-25).

2.2.3.2.6. Örgütle Bağdaşmazlık

Drucker, bağdaşmazlığı, olanla olması gereken arasında, olanla herkesin olduğunu varsaydığı şey arasındaki uyumsuzluk, aykırılık olarak tarif etmektedir (<http://serkankaraduman.blogspot.com.tr/>). Drucker'a göre bağdaşmazlıklar şu şekilde belirtilmiştir (<http://serkankaraduman.blogspot.com.tr/>);

a) **Bir Sektörün Ekonomik Gerçeklikleri Arasındaki Bağdaşmazlık**

Drucker, bir ürün veya hizmete olan talep sürekli artıyorsa, ekonomik performansının da sürekli iyileşmesi gerektiğine işaret eder. Talebin sürekli arttığı bir iş dalında bu dalgayı arkaya alıp kârlılığı kolayca yakalamak mümkündür. Böyle bir sektörde kârlılığa ulaşmamak, ekonomik gerçeklikler arasında bir bağdaşmazlık ifadesidir.

b) **Bir Sektörün Gerçekliği ile Ona İlişkin Varsayımlar Arasındaki Bağdaşmazlık**

Bu tür bağdaşmazlıklar, bir yönetimin sektöründeki gerçek durumu yanlış kavradığı, bu yüzden de yanlış varsayımlardan hareketle hatalı girişimlerde bulunduğu ortaya çıkar. Drucker'e göre bu durumdaki yönetimler, sonuç alınamayacak alanlara yoğunlaşarak, gerçek durumu algılayıp yararlanmasını bilen yenilikçilere fırsat yaratırlar.

c) **Bir Sektörün Çabaları ile Müşterilerin Değer ve Beklentileri Arasındaki Bağdaşmazlık**

Bu bağdaşmazlık belki de en yaygın görülenidir. Üreticiler ve tedarikçiler müşterinin gerçekte neyi satın aldığını yanlış değerlendirebilirler. Kendileri için değer ifade eden şeyin, çoğunlukla asıl beklenti ve değerleri farklı olan müşterileri için de değer ifade ettiğini varsayabilirler. Müşterinin satın aldığını düşündüğü şey, üretici ya da tedarikçinin sunduğuyla pek ender örtüşür. Üretici ve tedarikçiler müşteri davranışlarının akılcı olmadığından yakınsalar da, son derece özgün ve odaklı bir inovasyon için potansiyel fırsatlar her zaman mevcuttur.

d) **Bir Sürecin Ritmi ya da Mantığının İçerdiği Bağdaşmazlık**

Bu bağdaşmazlık belli bir süreçteki bir eksiklikle, söz gelimi tüketicinin bir ürünü nasıl kullanabileceğiyle ilgili bir eksikle ilişkilidir. Buradaki eksikliği tamamlayan bir buluş bu bağdaşmazlığa örnek gösterilebilir.

Örgütte var olan bağdaşmazlık ile çalışanların o örgüte olan psikolojik algıları olumsuz yönde etkilenecektir.

2.2.3.2.7. Sıkı Gözetim Ve Denetim

Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak tanımlanmaktadır (Kayıkçı, 2005: 508). Oğuz ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada (2007: 41) denetim; yapılan çalışmalarını denetlemek ve değerlendirmek, daha verimli hale gelmelerini sağlamak için ilgililere önerilerde bulunmak, kurumlardaki çalışanların çalışmalarında ve yetişmelerinde rehberlik yolu ile yardımda bulunmak gibi geniş bir hizmet alanı olarak tanımlanmaktadır.

Genel anlamda denetim; iktisadi faaliyet ve olaylara ilişkin iddiaların, önceden saptanmış ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçlarını ilgi duyanlara bildirmek amacıyla tarafsızca kanıt toplayan ve bu kanıtları değerleyen sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir (Kaval, 2005: 3). Erdoğan ve arkadaşlarının yaptığı bir çalışmada (2012: 4) denetimin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

- Denetim ekonomik birim veya döneme ait bilgilere uygulanır.
- Denetimde işletmenin sunduğu ve doğru olduğunu iddia ettiği bilgiler ile denetçinin doğru olarak kabul ettiği önceden belirlemiş ölçütler karşılaştırılır.
- Bu karşılaştırmanın yapılabilmesi için yeterli sayı ve kalitede kanıt toplanır.
- Denetim faaliyeti uzman ve bağımsız olduğu kabul edilen kişi veya kişiler tarafından yapılabilir.
- Denetim sürecinin son aşamasında bir rapor düzenlenir.

Denetimin temel amacı, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesini saptamak, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir (Aydın, 1986: 1). Sıkı gözetim ve denetleme ile tek yönlü iletişim hâkimdir.

2.2.3.2.8. İletişim

İletişim yaşamsal bir zorunluluktur. İletişim; kaynağın, mesajı anlaşılır biçimde hedefe iletmesidir (Tutar, 2003: 6). Tutar (2003: 44) iletişimi ister bilgiyi yaymak, ister karşı tarafı eğitmek, eğlendirmek, etkilemek ya da sadece isteneni anlatmak amaçlı olsun iletişimde esas amaç bilgi vermek olarak ifade etmektedir.

Örgütsel iletişimin örgütler için önemi ve örgütsel iletişim sağlıklı işlediği zaman sağladığı yararlar şu şekilde sıralanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3):

- Yönetime karar almada gereksinim duyulan bilgiyi elde etme olanağı sunmaktadır.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlamaktadır.
- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlamaktadır.
- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırmaktadır.
- Çalışanların paylaşım duygusunu artırmaktadır.
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltmaktadır.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır.
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturmakta ve değişim sürecini hızlandırmaktadır.
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına olanak tanımaktadır.
- Karlılığı ve etkinliği artırmaktadır.
- Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanmasına yardımcı olmaktadır.

İletişim, örgütsel yaşamın vazgeçilmez aracıdır. Örgüt içindeki etkin iletişim ile olumlu bir örgüt iklimi sağlanabilmektedir. Sözlü, yazılı, beden dili, ses tonu vs. gibi iletişim araçları çalışanları olumlu veya olumsuz etkileyecektir.

İş ortamındaki, çalışmanı ilgilendiren bilgilerin, yöneticilerce gizlenmesi, çalışanları olumsuz yönde etkileyecektir (Wolfmam ve Mc Cusker, 1998: 30-33). Örgütte olumsuz bir

iklim oluşacaktır. Yönetim çalışanlar ile iyi bir iletişim kurduğu takdirde çalışanlarda güçlü bir bağlanma oluşacak ve çalışanlar daha istekli çalışacaklardır.

2.2.3.2.9. Önderlik

Hemphill ve Coons (1957: 7) liderliği; ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere grubun faaliyetlerini yöneten bireyin davranışları olarak tanımlamıştır. Literatürde liderlik tanımlarına bakıldığında liderler insanları etkilemek, güdülemek, ikna etmek, grup üyelerinin isteklerini karşılamak, moral birliğini sağlamaktır. Ve ortak bir amacı başlatıp sonuç olarak bu ortak amacı başarı ile sonuçlandırmaktır.

Liderlik bir anlamda bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme ve yönlendirme sorunudur (Werner, 1993: 223). Liderlik, iletişim vasıtasıyla belirli bir amaç ya da amaçlara ulaşılması yönünde ortaya çıkan kişilerarası etkileşim ve yönlendirme sürecidir (Tannenbaum vd., 1961: 24). Astlarına, emrindekilere güvenen ve onların örgüt kararlarına katılmasını sağlayan liderler, tüm önemli kararları almaya ve sıkı kontrolü sürdürmeye ısrar eden yöneticilerce meydana getirilen örgüt ikliminden çok daha farklı bir iklim yaratabilirler (Özdemir, 2006: 16).

Yöneticinin çalışanlara yönelik davranışlarının örgütteki politikalara ve uygulamalara yansıtıldığını, sonuçta bu davranışların iklimin en azından belli bazı yönleri için temel girdi niteliği taşıdığını öne sürmüştür (Steers, 1977: 107). Etkin bir liderin sahip olması gereken en önemli altı özelliği; dürüst olmak, vizyon sahibi olmak, başkalarını harekete geçirebilmek, kendine güvenmek, açık fikirli ve destekleyici olmak şeklinde belirlemiştir (Cacioppe, 1997: 336). Dolayısı ile örgütü etkileyen en önemli faktör liderin davranışı ve uygulamalarıdır. Aksi halde örgüt içinde çalışanlarda motivasyon düşüklüğü görülecektir. Bu ise çalışanların performans düşüklüğüne neden olacaktır.

Bir örgütün iklimini değiştirmek için en kısa yol o örgütün liderinin uyguladığı yolu değiştirmektir. Her lider örgüt üyelerinin performansını geliştirmek zorundadır. Bununla birlikte, işin kural ve yapılarını kurar, ödülleri kontrol eder, resmi olmayan kurallar da koyarak, örgütün iklimini değiştirmektedir. Astlarına, emrindekilere güvenen ve onların örgüt kararlarına katılmasını sağlayan liderler, tüm önemli kararlar almaya ve sıkı kontrolü sürdürmeye ısrar eden yöneticiler tarafından ortaya çıkarılan örgüt ikliminden çok daha farklı

bir iklim yaratabilirler (Hocaniyazov, 2008: 22). Lider kişi, takımla üst yönetim arasında bağlantıyı sağlamalı, takım üyesinin gelişmesi için adil ve destekleyici bir tutum sergilemelidir (Doğan, 2003: 36). Bu sayede örgüt içinde sağlıklı bir ortam oluşması sağlanabilir.

Kısaca lider çalışanların performansını etkilemede güçlü bir etkiye sahiptir. Dolayısı ile örgüt iklimi de liderin özelliklerinde etkilenecektir. Cacioppe (1997: 336) yaptığı araştırmada ise etkin bir liderin sahip olması gereken en önemli altı özelliği; dürüst olmak, vizyon sahibi olmak, başkalarını harekete geçirebilmek, kendine güvenmek, açık fikirli ve destekleyici olmak şeklinde belirlemiştir. Üretkenliği artırmak için lider, çalışanların bağlılığını artıracak, yaratıcılığını geliştirecek, işlerinden heyecan duyacağı, başarılarıyla gururlanacağı ve iş arkadaşlarına katkıda bulunacağı sağlıklı ortamlar oluşturmalıdır (Tunçer, 2011: 62). Bu noktada lidere büyük iş düşmekte olup, liderin önemi de burada dikkat çekilmiştir.

2.2.3.2.10. Karar Verme

Karşılaşılan sorunlar çok basit olabildiği gibi birçok faktörün etkilediği çok karmaşık sorunlar da olabilmektedir (Rue ve Byars, 2003: 68).

Karar vermeyi gerektiren sorun önemsiz ya da karardan dönme olanağı olduğu zaman yaşanan gerilim de az olacağı için bu gibi durumlarda kişi belirli bir davranışa yöneldiği zaman bir karar vermiş olduğunun farkında olmayabilir (Kuzgun ve Bacanlı, 2005: 9). Yani insanlar yaşamlarının her safhasında, gerek özel gerekse meslek hayatında sürekli olarak karar vermek zorundadırlar. Çünkü insanlar gereksinimlerini karşılamak için karar vermek zorundadırlar.

Karar verme, eyleme geçmek için mevcut alternatiflerden birinin seçilmesi süreci olarak tanımlanır (Nutt, 1976: 84). Çakır (2004: 3) yaptığı bir araştırmada karar verme davranışının, yaşamın her aşamasında kendini gösterdiğini belirterek, sağlıklı bir birey olmanın ölçütlerinden biri olan bireyin kendi kendisiyle barışık olma derecesini, verecek olduğu kararın sonucuna bağlı olduğu gibi karar sonrası yaşanması olası duygulara da bağlı olduğunu belirtmiştir.

2.2.3.2.11. Örgütün Gelişme İmkanları

Örgütsel gelişme en genel tanımıyla; bir bütün olarak örgütsel performansın geliştirilmesi, şeklinde tanımlanabilmektedir (Koçel, 2003: 42). Örgütler, örgüt yapısını geliştirmek, örgütün performansını, etkinliğini, verimliliğini arttırmak, daha iyi bir planlamaya ihtiyaç duyulması, iletişim sistemlerinin geliştirilmesi istenmesi gibi nedenlerden dolayı gelişime ihtiyaç duymaktadırlar.

Örgütsel gelişme ile ilgili çok farklı tanımlar yapılmaktadır. Bu noktada ise örgütsel gelişimin amaçlarını Budak ve Budak (2004: 556) şu şekilde sıralamaktadır:

Güven duygusu: Örgüt üyeleri arasında güven ve destek düzeyini artırmak, yersiz endişe ve korkuları ve bundan doğan çekingenliği ortadan kaldırmak;

Hiyerarşi: Örgütlerde hiyerarşik yetkiden kaynaklanan otorite ilişkilerinden çok, bilgisel, kişisel ve manevi özelliklerden oluşan doğal yetke ilişkilerini geliştirmek, otokontrol ve inisiyatif yeteneklerini geliştirmek;

İletişim: Örgüt çapında iletişim sistemini geliştirmek ve çalışanların karar ve faaliyetlere katılmasını sağlamak;

Motivasyon: Ödül ve teşvik sistemlerini örgütsel ve bireysel amaçları gerçekleştirecek biçimde düzenlemek, örgütte kişisel istek ve doyum düzeyini artırmak, bireyin önemini yükseltmek suretiyle, onun daha çok güdülenmesine ve daha üstün bir doyum seviyesine ulaşmasına yardımcı olmak;

Sinerji: Örgüt içerisinde sinerjiyi artırmak yoluyla olandan daha çok yarar elde etmek;

Örgütsel süreçler: Örgüt içinde otokratik temellere dayanan ve bireysel nitelikte süregelen sorun çözme ve karar verme süreçleri yerine karşılıklı fikir alışverişi ve görüşmelere dayanan karar verme süreçlerini geliştirmek;

İş birliği: Örgütsel birimlerin ve örgüt üyelerinin birbirlerini yanlış anlama ve değerlendirmelerinden doğan işbirliği eksiklerini gidererek, örgütsel amaçlara daha iyi hizmet edecek bir güç birliği sistemi geliştirmek;

Sorumluluk: Planlama ve uygulamada birey ve grup sorumluluğunun düzeyini artırma

Sürekli değişen ve gelişen dünyada örgütlerin bu dinamik ortamda başarı elde edebilmeleri için yerinde durmamaları, kendilerini geliştirmeleri gereklidir. Bunun için ise

yenilikleri sürekli takip etmelidirler. Kendini geliştiren örgütlerde ise olumlu bir iklim oluşacaktır.

2.2.3.2.12. Örgütsel Açıklık

Açıklık (openness) kişiler arasındaki iletişimin dürüst ve açık olması olarak tanımlanabilmektedir (Aksoy ve Özkan, 2016: 37). Açıklık ya da şeffaflık, bir konu hakkındaki fikirlerin, kişisel ya da görevsel bilgilerin başkalarıyla özgürce paylaşımıdır (Butler, 1991: 643). Açıklık, kuşku ve güvensizliği önler. Örgütsel düzeyde güven algısının deneysel ölçümü için açıklık boyutunun önem arz etmektedir (Butler, 1991: 643). Çalışanlara bilgilerin zamanında ve tam iletilmesi, iletişimin şeffaf olması önemlidir. Örneğin kapalı örgüt iklimine sahip okullarda yöneticiler bilgileri gerçeklik ve şeffaflık çerçevesi içerisinde sunmadığında, güvensizlik hissi oluşur. Literatürde bu boyutların dışında tutarlılık ve sadakat, örgütsel güvenin boyutları arasında sayılmaktadır (Hosmer, 1995: 380). Yani örgütte doğru bilginin tüm yönetici ve tüm çalışanlarla paylaşılması ve bu doğrultuda doğru iletişimi sağlanmasına yönelik algıyı ölçmektedir.

Açıklık ve dürüstlük algısı çalışanlar ve yöneticiler arasındaki çalışma ilişkilerinde anahtar konumundadır. Açıklık algısının oluşumunda en kritik rol liderlere düşmektedir. Örgütteki açıklık algısını oluşturanlar liderler ya da yöneticilerdir (Aksoy ve Özkan, 2016: 37). Yani açıklığı oluşturmada en önemli rol liderlere düşmektedir.

Açıklık; Çukurçayır ve Sipahi'ye göre (2003: 52), politikalara uygun davranışı sağlayan otomatik bir gözetim mekanizması oluşturarak yolsuzluğu azaltmaktadır. Kısaca örgütsel açıklığın ilkeleri; hukuka uygunluk, anlaşılır dil kullanabilme, kararlarını açıklayabilme, politikaları ve değerleri tanımlayabilme, güçlü bir iletişime sahip olmayı gerektirir. Bu sayede kaynaklar etkin ve verimli kullanılmaktadır. Örgüt içerisinde hiçbir şeyin saklı olmaması, her şeyin açık ve net şekilde belirlenmiş olması örgüt içerisindeki çatışmaları en aza indirecektir. Samimi bir çalışma ortamı oluşturacaktır.

2.2.3.2.13. Sorumluluk

İnsan kaynakları güçlendirme temelde; çalışanları hiyerarşik düzen içinde sadece emirleri bekleyen ve gerçekleştiren kişiler olmaktan çıkarırken; onların yetki ve sorumluluk sahibi olma, karar alma ve katılımcı olma gibi haklarında da artış sağlamalarını hedef alan bir kavramdır (Şimşek ve Kınır, 2006: 96). Çekmecelioğlu (2002: 207) ise yaptığı bir çalışmada sorumluluğu çalışanların işin başından sonuna kadar tüm kararlarda kontrole sahip olmaları şeklinde tanımlamaktadır. Bu sayede çalışanlarda verimlilik artışı olabilmektedir.

Çalışanların yaptıkları işlerle ilgili stratejik düşünebilmelerinin teşvik edildiği ve bu işlerin kalitesine ilişkin onlara bireysel sorumluluk verildiği bir örgüt çevresi yaratmak isteyen günümüz örgütleri için bilgi, güç ve ödüllerin örgüte yayılmasını gerektiren işgören güçlendirme anlayışı, önemli bir yönetim sistemi olarak değerlendirilmektedir (Jha ve Nair, 2006: 253). İşgörene yetki ve sorumluluk vermenin asıl amacı işgörenin yönetim süreçlerine katılımını sağlamaktır (Şahin, 2007: 17). Çalışana işi ile ilgili sorumluluk vererek sorumluluk duygusunun artırılması olumlu bir yaklaşıma sahip olmak, istenilen sonuçları gerçekleştirmek, kendi itibarını sürdürmek ve yapabileceğinin en iyisini yapmasına olanak sağlayacaktır.

Aynı zamanda çalışana yetki ve sorumluluk vermenin amacı personelin yönetim süreçlerine katılımını sağlamaktır.

2.2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütler sadece kendi içlerinde meydana gelen uygulamalara bağlı değişimlerle karşılaşmamaktadırlar aynı zamanda da dış etkenlerden de etkilenmektedir. Örgütün çevresi ile örgüt iklimi arasında önemli bir bağ bulunmaktadır. Örgüt iklimini etkileyen örgüt dışı faktörler aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.3.3.1. Sınırlayıcı Ve Teşvik Edici Çevre

Günümüzde, bir yandan hızla değişen, gelişen ve küreselleşen ekonomi, diğer yandan politik ve teknolojik gelişmeler, artan bilgi kaynakları ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişim toplumlara ve örgütleri çok hızlı bir şekilde değiştirmektedir.

Kiraz (2007: 76) yaptığı bir çalışmada işletmenin faaliyetlerini kapalı bir çevre içinde değil, faaliyetlerini sınırlandıran ve belirli ölçüde de bizzat kendisi tarafından şartlandırılmış bulunan geniş ekonomik, sosyal ve teknolojik bir çevre içinde cereyan ettiğini belirtmektedir. Yani açık bir sistem olan örgüt çevresi ile sürekli etkileşim halindedir.

Bilgi ve teknolojiye gelişmeler, özellikle ulaşım ve iletişim sektörlerinde büyük değişimlere ve gelişimlere neden olmuşlardır. Bu değişimler ulusal pazarlar arasındaki sınırların kalkmasına, yani küreselleşme, kıyasla bir rekabet, güç kaynaklarının değişmesi, yeni yaşam biçimlerinin ve dolayısıyla yepyeni toplulukların oluşmasına neden olmuştur (Özevren, 1994: 6). Yasal ve hukuki düzenlemeler içerisinde yasal düzenlemeler, hükümet politikaları ve endüstri ilişkileri dikkate alınmaktadır (MacCarthy ve Atthirawong, 2003: 797). Her hukuk dalındaki değişim ve gelişim işletmeler üzerine dolaylı olarak etki etmektedir. Ama bazı yasa, yönetmelik ve kararlar işletmelere diğerlerinden daha fazla etki edebilmektedir. Ticaret hukuku, borçlar hukuku, Eşya Hukuku Vergi Hukuku, İcra ve İflas Hukuku ile ilgili yasa, yönetmelik ve kararlar işletmeler için son derece önemli sonuçlar doğurabilmektedir.

2.2.3.3.2. Çalışma Koşulları

Lyon ve Woodward (2004: 205-221) çalışma koşullarında açık veya gizli bir biçimde sunulan kariyer olanaklarının işyeri ilişkileri ve işyeri kültürü ile ilgili olduğundan söz etmektedirler. Çalışma koşulları arasında; kullanılan kaynaklar, örgüt içi ısınma ve ışıklandırma, dinlenme saatleri, kullanım alanları, çalışanların yararlanabileceği alanlar, mesai saatleri, yıllık izinler, eleştiriler, standartlar, ücret, ekip çalışması gibi konular sıralanabilmektedir.

Örgüt iklimi için işin ortamı ve şartları oldukça önemlidir. Bu özellikler iş yerinin ısı, rutubeti, havalandırması, ışığı, gürültüsü, temizliği ve gerekli araç gereçlerin bulunması çok önemlidir.

Çalışma koşulları ile örgüt iklimi arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmemiş çalışanlarda tatminsizlik durumu ortaya çıkmaktadır. Eren (2006: 242-246) işin yapılış koşullarına ve iş aletlerine ilişkin tatminsizlikleri; çevresel, bedensel, zihinsel ve moral olarak incelemiştir.

İş tatminsizliğine ve şikâyetlere neden olan çevresel ve bedensel koşullar ise şunlardır:

- Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma gibi iş yerinin maddi çevresi ile ilgili bir takım olumsuzluklar ve eksiklikler, işin görülmesini aksatmakta ve çalışanın bedensel işlevlerinin bozulmasına yol açmaktadır.
- Dinlenme zamanının oldukça kısa tutulması, çalışanların bedensel kapasitelerini aşan işlerde ve iş üzerindeki kontrollerinin azaltılarak robot gibi ve bulunduğu ortamdan ayrılmamalarını gerektirecek işlerde çalıştırılmaları gibi etkenlerle sürekli yorgunluk hissine kapılmalarına neden olmaktadır.
- Mekanik güvenlik koşullarının yetersiz olması aşırı derecede yaralanmalara neden olabilmektedir.
- Kaza ve hastalıklara ilişkin zararların giderilmemesi güvenlik koşullarının sağlık bakımından yetersiz olduğunu göstermektedir.

İşe ilişkin zihinsel koşullar ve sonucunda ortaya çıkan tatminsizlikler:

- İşlerin fazla monoton olması çalışanın sadece dikkatini kullanmasını gerektirirken asgari de olsa zekâsını kullanmasına engel olmaktadır. Oysa zekânın verdiği yaratıcılık, insanın ruhsal bir ihtiyacıdır ve kullanılmayınca tatminsizliğe yol açmaktadır.
- İşin haddinden fazla çapraşık ve karmaşık olması çalışanları aşırı zihinsel yorgunluğa sürükleyecektir. Bunun sonucunda gelişecek olan başaramamak korkusu da çalışanlar üzerinde bunalımlara ve sinirlilik hallerine neden olacaktır.
- Çalışana, işle ilgili yöntemleri benimsetebilmek oldukça zordur. Çünkü insan işi kendi açısından en uygun yöntemlere uyarak yapmak ister ve alışılmış yöntemleri terk etmek oldukça zordur.

- Kesin standartlara dayanan işler, devamlı olmasa da geçici şikayetlere ve bunalımlara neden olur. Bu durumlarda sık sık çalışanların iş değiştirme istekleri ile karşılaşmaktadır.
- Çalışanın adeta bir robot gibi çalışmasını gerektiren işler kişiliği ortadan kaldıracı etki yapmakta ve ego ihtiyacının tatmin edilmemesi gibi şikayetlere neden olmaktadır.

İşin gerektirdiği moral koşulları ve bununla ilgili tatminsizlikler:

- Çalışma yerlerinin iyi düzenlenmemesi ve yeterli makine ve aletlerin bulunmaması çalışanlarda şikâyete yol açmaktadır.
- Aşırı iş bölümlerinin olması uygulamaları zorlaştırmaktadır. İşbirliği ve iş beraberliği olanakları çalışanda olumlu etkiler oluşturmaktadır.
- İş saatlerinin esnek olmaması çalışanda tatminsizlik oluşturmaktadır.
- Çalışanın örgütüne bağlanmasının psikolojik nedenlerinden biri, işin istikrarlı olmasıdır. İşin sık sık değiştirilmesi, çalışanın işine gerektiği gibi adapte olmasını engellemektedir.

2.2.3.3.3. Yönetmel Destek

Hanson, Melnyk ve Calantone (2005: 37) tarafından yapılan bir araştırmada, çevre yönetim sistemi uygulanmalarındaki başarının, çevre sorumluluğuna ilişkin yönetmel değerlerin teşkiliyle yakından ilgili olduğu ortaya çıkmıştır

Yönetmel değerlerin kararları etkileyen eylemlere götürmesinden dolayı yönetici değerleri iklim üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Bu değerler veya bu değerleri çalışanların algılamasının, söz konusu örgütün formal veya informal, otokratik veya katılımcı, demokratik veya tek başına karar alan veya dostça olup olmadığı konusu üzerinde önemli bir etkisi olmuştur. Yapılan bir araştırma göstermiştir ki, yönetici değerleri, örneğin çalışanların hırsızlıklarını azaltan perakendeci örgütler içerisinde dürüstlük iklimi yaratabilmektedir (Özdemir, 2006: 15).

Yöneticiler, örgütün temsilcileri olarak hareket etmektedirler (Aselage ve Eisenberger, 2003: 493). Ayrıca yöneticiler astların performansını yönlendirmede ve değerlendirmede

sorumlulukları bulunmaktadır (Eisenberger vd., 2002: 565). Bundan dolayı ise çalışanlar yöneticilerinin onlara karşı olan olumlu ya da olumsuz tutumlarını incelerler.

Algılanan yönetici desteği, Bhanthumnavin (2001:7) tarafından şu üç boyutta sınıflandırılmıştır:

- a. Duygusal destek: Önemsenme, sevgi gösterme, empati ve kabullenme, stres, çatışma ve iş zorluklarının üstesinden gelebilmek için yardımda bulunma;
- b. Bilgisel destek: İş performansına yönelik dönüt verme, bilgiyi değerlendirme, iş için gerekli olan beceri ve bilgi ile ilgili öneride bulunma ve rehberlik etme;
- c. Maddi destek: Materyal kaynakları, ihtiyaç duyulan hizmetler ve finansal destektir.

Üst yönetim desteği, üst yönetici ile işgörenler arasında olumlu ilişkilerin kurulmasını gerektirir. Üst yöneticinin çalışanlara karşı iletişimi dürüst ve doğrudan olmalıdır. Bu şekildeki iletişim yönetimin bütünlük içerisinde olduğunun algılanmasını sağlar. Bütünlük algılaması ise yönetimin güvenilir olarak algılanmasının zeminini oluşturur (Nikandrou vd., 2000: 336). Üst yönetim işgörenlerin ne tür problemlerinin olduğunu onların yerine kendilerini koymak suretiyle tespit edip, çözümler bulmak durumundadır. Örgüt içerisinde kendi ihtiyaçları, üst yönetim tarafından hissedilerek samimi bir şekilde giderilen bireylerin, kendi örgütlerinin üst yönetimi ve amaçlarına yönelik güven duygusu geliştirmeleri de muhtemeldir (Şimşek ve Taşçı, 2006: 1). İşgörenlerin üst yönetim tarafından aldıkları destek kendilerine değer verildiği duygusunun oluşmasını sağlayacaktır. Ayrıca örgüte olumlu bir iklim hakim olacaktır.

2.2.3.3.4. Uyum

İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Örgütler, amaçlarına ulaşmak için çalışanlarına daha fazla yatırım yapmaya, nitelikli ve verimli işgücünün oluşturulması ve örgütsel etkililiğin artırılması amacıyla insan kaynaklarına ve gelişimine önem vermeye başlamışlardır. Bu zorunluluğun gerçekleştirilebilmesi içinse işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir.

Küreselleşmenin artması, rekabetin artması gibi gelişmeler örgütleri geleneksel metotları bırakmaları ve kendilerine avantaj sağlayacak metotları aramaya yöneltmiştir.

Dış çevrede, özellikle ekonomik ve sosyo-kültürel çevrelerde meydana gelen değişme ve gelişmeler sonucunda yenilik yapma, öğrenme, sosyal sorumluluk ve yaratıcılık, vizyon sahibi olma, duyarlılık gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Çalışanların kültür düzeylerinin yükselmesi, onların üyesi oldukları örgütlerde sosyal doyum aramalarına neden olmuş ve ekonomik ödüllendirmenin başlı başına yetersiz kalacağı ortaya çıkmıştır. Günümüzde geçerli olan değerlerle geçmiş dönemde geçerli değerler karşılaştırıldığında önemli değişiklikler göze çarpar. Geleneksel değerler olarak ele alabileceğimiz değerlerden disiplin yerini kendi kendini kontrole, itaat katılıma, hiyerarşi takım anlayışına, etkinlik yaratıcılığa, güç uzlaşma sağlama yeteneğine merkezileşme ise merkezileşmemeye bırakmıştır. Değerlerde göze çarpan bu değişimin doğal bir sonucu olarak yönetimin başarısını sağlayacak araç ve yöntemlerde de bir takım değişiklikler meydana gelmiştir (Küçükali, 2009: 39-40). Bu gelişmeler sonucunda çalışanlardan beklentiler de giderek artmaya başlamıştır. Bu nedenle, çalışanların bu gelişmelere her yönden ve tam olarak uyum sağlamaları, verimli olmaları ve beklentileri karşılama için gittikçe daha çok çaba göstermeleri de gerekmektedir.

2.2.3.3.5. Yönetimi Eleştirme

Üst yönetimin çalışanların düşüncelerine ve önerilerine önem vermesi, faaliyetler ile ilgili yaşadıkları sorunları dile getirmeleri için onları teşvik etmesi ve bunun sonucunda çalışanların değişimde etkili olduklarına inanmaları, örgütsel sesin artmasına ve olumlu etkilere sebep olacaktır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394). Bireyin işle ilgili bir konuda fikri olmalı ve bu fikri yöneticisiyle paylaşmasıdır.

Yönetimi eleştirme, çalışanların görüşlerini, düşüncelerini, fikirlerini yönetici ile paylaşmalı ve yöneticinin almış olduğu kararlara olumlu ya da olumsuz eleştiri de bulunabilmelidir. Böylelikle örgütte olumlu bir iklim hakim olacaktır.

İş gören sesi önerileri dile getirme ve yöneticiler ile problemleri tartışma, dert yanma, şikâyet etme gibi farklı biçimlerde ve farklı kaynaklardan meydana gelebilmektedir (Saunders vd., 1992: 242). Çalışanın bu şekilde kendini ifade etmeye, varsa önerilerini, gördüğü yanlış süreçleri dile getirmeye istekli olması yönetim düzeyinde önemli ve faydalı bir durum olarak algılanacaktır (Sako, 2006: 10). Bu tanımlamaların yanında çalışanın sesi şikâyet etmek veya eleştirmekten çok destekleyici, geliştirme ve iyileştirme niyetli bir davranış olarak da tanımlanmaktadır (Van Dyne ve Lepine, 1998: 110). Çalışanın örgütte gördüğü olumlu olumsuz yönleri yöneticisi ile paylaşması gerekmektedir.

2.2.4. Örgüt İkliminin Boyutları

Örgütün psikolojik ortamı örgüt iklimini oluşturur. Örgüt iklimi boyutları, örgüt ikliminin ölçülmesinde kullanılan bir araç, bir ölçektir. Örgüt ikliminin nesnel göstergeleri birkaç faktöre sığmayacak kadar geniş değişkenler dizisini kapsar. Çünkü örgütün psikolojik çevresi çok karmaşıktır.

Bu ortam içinde bazı insanların örgüt iklimini çekilmez bulduklarını ve işletmeden ayrılmak istediklerini, bazılarının ise “bu bölümde çalışmayı çok seviyorum. Çünkü atmosfer (ortam) son derece zevk verici” dediklerini duyarız. Bu ifade bir örgütte veya bu örgütün belli bir ünitesinde bireyler arası ilişkilerin durumunu açıklamaktadır. Bunun yanında örgüt ikliminin olumlu veya olumsuz olmasında başka faktörlerin de rolünü unutmamak gerekir. Örneğin; terfi ve ücret politikası, örgüt düzeyinde ve bölümler arasında karar alma yetkisinin dağıtılması, işin yapısı, sıcaklık ve gürültü gibi fiziksel koşullar. Bütün bunlar bize örgüt ikliminin çok boyutlu bir kavram olduğunu açıkça göstermektedir. Başka bir deyişle örgüt iklimi çok yönlü ve değişik unsurlardan oluşan bir bileşimdir (Efil, 1996: 109). Buradan da anlaşılacağı üzere örgüt iklimi çok fazla değişkenden etkilenmektedir.

Bir örgütün iklimi, işin doğası, konumu, çalışanların özellikleri, yönetim politikaları, örgütteki kurallar ve yönetmelikler, örgütün değerleri, liderlik ve denetim gibi birçok değişkenden etkilenir. Bu yüzden ki örgütlerde egemen olan örgüt iklimini ölçmek için değişik iklim boyutları üzerinde durulmaktadır.

Peiro ve arkadaşlarının (2006: 149) örgüt iklimi ile ilgili yaptıkları çalışmada örgüt iklimi boyutlarını 4 başlık altında gruplandırmışlardır. Bunlar; çalışanları destekleme, bildirişme, kurallara saygı, yeniliklere açık olma boyutlarıdır.

Abbey ve Dickson (1983: 362–368) ise örgüt iklimini, özellikle üst yönetim üyelerinin politika ve davranışları sonucu ortaya çıkan, organizasyonun iç çevresinin niteliği olarak tanımlamakta ve yeniliği artıran örgüt iklimi boyutlarını otonomi, işbirliği, destek, yapı, ödül sistemi, performans ödül bağımlılığı, başarı motivasyonu, statü kutuplaşması, esneklik ve karar merkezîyetçiliği olarak sıralamaktadır.

Litwin ve Stringer örgüt iklimini ölçmek için dokuz boyutta incelemiştir. Bu dokuz değişken aşağıdadır (Gray, 2007: 58-59).

a) **Örgüt Yapısı:** Çalışanların gruptaki kısıtlamalara ilişkin hisleri, kaç tane kural, yönetmelik, prosedür vardır. Bürokrasiye ilişkin vurgular veya gevşek ve gayri resmi bir atmosferin varlığı.

b) **Sorumluluk:** Çalışanların patrona yönelik hisleri, kararları iki sefer gözden geçirmek zorunda olmamak; yapılması gereken tek bir iş olduğunu bilmek veya işin belirgin olması.

c) **Ödül:** İyi yapılan bir iş için ödüllendirilir olma hissi; pozitif ödüller yerine cezaların vurgulanması; ücret ve terfi politikalarına ilişkin adalet algısı.

d) **Risk:** İşin zorluğu veya riskine ilişkin hisler; hesaplanmış risk almaya yönelik bir vurgunun varlığı; iş yaparken duyulan güvenlik algısı.

e) **Sıcaklık:** Çalışma grubu atmosferine hakim olan iyi bir dostluk duygusu; çok seviliyor olmaya ilişkin vurgu; samimiyet ve gayri resmi sosyal grupların yaygınlığı.

f) **Destek:** Üyelerin yönetici ve diğer çalışanlara ilişkin yardımseverlik algısı; aşağıdan ve yukarıdan karşılıklı destek vurgusu.

g) **Standartlar:** Örtük ve açık hedeflerin önemine yönelik algı ve performans standartları; iyi bir iş yaptığına yönelik vurgu; kişisel ve grup hedeflerine yönelik gösterilen zorluk.

h) **Çatışma:** Yöneticilerin ve diğer çalışanların farklı fikirleri dinleme istekliliğine yönelik algı; olası sorunları açığa çıkarmaktan ziyade, onları yumuşatma veya görmemezlikten gelmeye yönelik vurgu.

i) **Aidiyet:** Örgüte ait olma ve çalışılan ekibin değerli bir üyesi olduğuna yönelik hisler; bu tür bir ruh haline verilen önem.

Koys ve Decotis de benzer şekilde örgüt iklimini belirlemek için 8 farklı boyuta odaklanmak gerektiğini savunmaktadırlar (Tiryaki, 2007: 21-22). Bunlar;

a. **Özerklik:** Örgüt üyelerinin iş prosedürleri, amaçları ve önceliklerine ulaşma konusunda kendilerini ne kadar “belirleyici” olarak algıladıkları ile ilgilidir.

b. **İşbirliği:** Örgüt üyelerinin kendi aralarında paylaşım içinde olmaları “hep birliktelik” kavramının içselleştirilmesi ve algılanması ile ilgilidir.

c. **Güven:** Örgüt üyelerinin hassas ve kişisel konular hakkında, örgütün daha üst kademelerinde görev alan kişilerle iletişim kurarken ne derece özgür olduklarını algılamaları ile ilgilidir.

d. **Baskı:** Performans standartları ve iş tamamlama ile ilgili algılanan zaman sınırlaması ile ilgilidir.

e. **Destek:** Örgüt üyelerine korkmadan ve çekinmeden, hatalarından ders almalarına imkân verilmesi ve üyelerin davranışlarına toleransla yaklaşıldığının algılanmasıdır.

f. **Fark edilme:** Örgüt üyelerinin örgüte olan katkılarından haberdar olunmasının algılanması ile ilgilidir.

g. **Adalet:** Örgüt uygulamalarının eşitlikçi ve rasyonel temellere dayalı olduğunun algılanmasıdır.

h. **Yenilikçilik:** Örgüt üyelerinin az deneyime sahip olmaları ve hatta hiç deneyim sahibi olmadıkları yeni alanlarda bile risk almanın, değişimin ve yaratıcılığın cesaretlendirildiğinin algılanmasıdır.

Çetinkanat (1988: 19-21), yapmış olduğu bir çalışmada örgüt iklimini 8 alt boyutta incelemiş olup, bunlar; engellenme, moral, samimiyet ve çözülme boyutlarını çalışanların bakış açısından, yüksekte bakma, yakından kontrol, içe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarını ise yönetici açısından değerlendirmiştir.

Davidson (2003: 207) ise çalışmasında örgüt ikliminin boyutlarını tespit etmek için yapılan çalışmaları karşılaştırmış ve aralarındaki küçük farklılıklara vurgu yapmıştır. Yine çalışmasında örgüt ikliminin boyutlarının yanında örgütün hangi birimleri baz alınarak çalışma yapılmasının uygun olacağı konusunun da önemli olduğunu belirtmiştir. Bu durumda en uygun analiz seviyesi, örgütün geneline mi, bölüme mi, iş gruplarına mı yoksa bireye mi uygulanmasıdır sorusu örgüt iklimi araştırmaları için temel sorudur.

Boyutlar ne denli değişik olursa olsun, aslında her örgüt, kendi üyelerinin gereksinmelerini karşılayacak bir iklim yaratmak ve bunu sürdürmek zorundadır (Ertekin, 1978: 28). Örgütlerde yöneticiler kendi çalışanlarının memnuniyeti için bunu yapmakla yükümlüdür.

2.2.5. Örgüt İklimi Tipleri

Örgüt üyelerini etkileyen ve örgüt üyelerinin her biri tarafından farklı biçimlerde anlaşılabilen örgüt iklimi tipleri konusunda da farklı görüşler bulunmaktadır. Farklı yazarlar yapmış oldukları örgüt iklimi çalışmaları sonucunda, araştırma yaptıkları örgütte hâkim olan örgüt iklimi konusunda bilgi vermişlerdir. Kuşkusuz her örgütün örgüt iklimi farklıdır. Yalnız belli özelliklere sahip örgüt iklimlerini sınıflandırılması mümkündür.

Litwin ve Stringer (1968: 98-99) üç değişik iklim tipi belirlemişlerdir. Bunlar;

- a) Otoriter yapılı iklim
- b) Demokratik yapılı iklim
- c) Başarıya yönelik iklimdir.

Bu iklim türlerin özellikleri aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

- a) **Otoriter Yapılı İklım;** Görevlerin kesin tanımı üzerinde duran ve biçimsel otoritenin ödün vermeksizin kullanılmasını ifade eden iklim tipidir.
- b) **Demokratik Yapılı İklım;** birlikte çalışma, gruba bağlılık ve karşılıklı dayanışmanın olup, cezalandırmanın olmadığı bir yapıyı ifade eden iklim tipidir.
- c) **Başarıya yönelik iklim;** yeniliğin ve örgüt içi rekabetin desteklendiği, başarının hedeflendiği bir yapıyı temsil eden iklim tipidir.

Zammuto ve Krackover, 4 farklı örgüt tipini belirleyen bir yapı oluşturmaktadırlar (Burton vd., 1999: 379). Bunlar;

- a) Grup İklimi
- b) Gelişimci İklim
- c) Rasyonel Amaç İklimi
- d) İç Süreç İklimidir.

Bu iklim türlerin özellikleri aşağıda kısaca anlatılmaktadır.

a) **Grup İklimi:** Örgüt üyelerinin kendileri ile ilgili pek çok şeyi paylaştıkları, arkadaşça bir çalışma ortamı olarak tarif edilmektedir. Grup iklimine sahip örgütler, geniş bir aileye benzetilmektedir. Liderler, kendilerine güvenilen rehberler hatta aile büyükleri gibi görülmektedir. Örgütler birliklerini sadakat ve geleneklerle korumaktadırlar. Katılım yüksektir. Örgüt, insan kaynakları gelişiminin uzun vadeli çıkarlarına yüksek bağlılık ile önem vermektedirler. Başarı; müşterilere duyulan hassasiyet ve kişileri önemseme ile açıklanmaktadır. Örgüt, takım çalışması, katılım ve uzlaşmaya değer vermektedir.

b) **Gelişimci İklim:** Dinamik, girişimci ve yaratıcı olmaya olanak sağlayan örgütleri ifade eder. Örgüt üyeleri risk almaktan kaçınmazlar. Liderler yenilikçi ve risk alan kişiler olarak bilinirler. Örgütü bir arada tutan, denemelere ve yeniliklere katılımdır. Değişime hazır olmak ve yeni mücadelelerin üstesinden gelmek, en çok önem verilen konulardır. Bir örgütün uzun vadeli amacı gelişim ve yeni kaynakları değerlendirmektir. Başarının anlamı; yeni ve farklı ürün ve hizmete sahip olabilmek, ürün ve servis piyasasında lider olabilmektir. Örgüt, üyelerini yenilik ve özgürlük konusunda cesaretlendirmektedir.

c) **Rasyonel Amaç İklimi:** Rasyonel amaç iklimine sahip örgütler sonuç odaklı örgütlerdir. Liderler çok çalışkan, üretken ve rekabetçi kişilerdir. Örgütü bir arada tutan, kazanmaya verilen önemdir. Uzun vadeli amaç, rekabetçi atılımlar ve ölçülebilir amaç ve hedeflerin başarılmasıdır. Başarı, örgütün, kendi alanında sahip olduğu etkinlik ve büyüklüğüdür.

d) **İç Süreç İklimi:** Çalışmak için formel olarak yapılandırılmış örgütlerin sahip olduğu iklimdir. Örgüt üyelerinin yapması gerekenler, var olan prosedürler tarafından belirlenmektedir. Liderler, kendilerini koordinasyon ve organizasyonları sağlayan kişiler olarak görmektedirler. Örgüt içinde işlerin sorunsuz ve pürüzsüz şekilde sürmesi önemlidir. Uzun vadeli amaç; kalıcılık ve etkinliktir. Formel kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutmaktadır.

Halpin ve Croft'un (Halpin, 1966: 135) çalışmaları sonucunda 6 örgüt iklim tipi saptanmıştır. Bunlar;

- a) Açık İklim,
- b) Bağımsız İklim,
- c) Kontrollü İklim,
- d) Samimi İklim,
- e) Babacan İklim,
- f) Kapalı İklimdir.

Bu iklim türlerin özellikleri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

a) **Açık İklim:** Grup üyelerinin sosyal ihtiyaçlar için memnuniyetini sağlayan ve hedeflerine doğru ilerleyen enerjik, canlı bir organizasyon olarak açıklanır (Halpin ve Croft, 1963: 3). Yönetici ve çalışanlar uyum içindedir. Örgüt içinde münakaşa ve çekişme en alt düzeydedir. Çalışanlar arkadaşça ilişkilerinden hoşnutlardır ancak çok samimi olma ihtiyacı hissetmezler. Çalışanların iş doyumu yüksektir (Çakır, 2010: 15). Bu, yöneticilerin ve çalışanların birlikte çalışmaktan ve söz konusu örgütte olmaktan gurur duydukları anlamına gelir.

b) **Otonom İklim:** Bu iklimde, çalışanlar iş çevrelerini kontrol etme olanağına sahiptirler. Kendi kendilerini yönetme ve karar vermede yöneticileri onlara geniş bir esneklik alanı sağlar. Sonuç olarak çalışanlar birlikte sorun çözme, örgütün hedeflerine ulaşma konusunda yeterli motivasyona sahiptirler (Tutar ve Altınöz, 2010: 200-201). Bu sayede çalışanlar kendine verilen sorumluluk ile daha etkin çalışmaktadırlar.

c) **Kontrollü İklim:** Kişisiz ve yüksek görev odaklı olarak tarif edilir (Halpin ve Croft, 1963:3). Görev bu iklim tipinde odaktır. İşgörenlerin morali açık iklim tipine göre düşüktür. Çalışanlar arkadaşça ilişkiler kurmazlar. Yardımlaşma ve ilgi oldukça düşük düzeydedir. Yönetici etkili ve emredici olarak nitelendirilir. Yönetici, iş görenlerin sosyal gereksinimlerini karşılamak için gayret sarf etmez (Akhun, 2000: 55). Hem çalışanlar, hem de yöneticiler işe odaklanırlar. O nedenle çalışanların birbirlerinin duygularıyla ilgilenme fırsatları yoktur.

d) **Ailesel İklim:** Kişiseldir ama kontrol edilemezler (Halpin ve Croft, 1963: 3). Hem çalışanlar hem de yönetici arkadaşça ilişkiler kurar. Sosyal gereksinimlerin giderilmesi ön plandadır. İşgörenlerin morali orta düzeydedir. Yönetici çalışanlarına mutlu bir aile oldukları imajını vermeye çalışır (Durmuş, 1998: 11). Bu tür bir iklimde verimlilik fazla vurgulanmaz. Sonuç olarak çalışanlar tam kapasite ile çalışma ihtiyacı duymazlar.

e) **Babacan İklim:** Bu iklimde yöneticiler, örgütü kontrol etme ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılama konusunda başarılı değildir. Babacan davranış çalışanlar tarafından samimiyetsizlik olarak algılanır ve motivasyon düzeyleri düşer (Tutar ve Altınöz, 2010: 200-201). Dolayısı ile çalışanların verimliliği de düşüktür.

f) **Kapalı İklim:** Örgütün tüm üyelerinin bir kısmının yüksek derecedeki duyarsızlığı ile karakterize edilir (Halpin ve Croft, 1963: 3). Bu iklime kayıtsızlık hâkimdir. Çalışanların ne başarı, ne de ait olma ve bağlılık hedefi vardır. İşbirliği görülmez. Yöneticinin, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılama ve iş tatminleri konusunda yeterli çabası yoktur (Tutar ve Altınöz, 2010: 200-201).

Shadur ve arkadaşları üç değişik iklim tipi belirlemişlerdir (Bilir, 2005: 30). Bunlar;

- a) Bürokratik İklim,
- b) Destekleyici İklim,
- c) Yenilikçi iklimdir.

a) **Bürokratik İklim:** Bürokratik örgütler hiyerarşilerle formüle edilmiş iletişim mekanizmalarına ve katı süreçlere dayanırlar. Bürokratik iklime sahip örgütlerde otoritenin ve sorumluluğun kesin çizgileri vardır ve bunlar güçlü, etkili iş kontrolüne bağlıdır. Bürokratik iklimler hiyerarşik, yapısalcı, emir-komutacı, düzenli, katı kurallı, yerleşik yapı ve güce yönelik süreçler olarak tanımlanabilirler (Bilir, 2005: 30). Bu tip örgütler hiyerarşik bir yapıya sahiptir ve sorumluluk ise kolay kolay devredilmez.

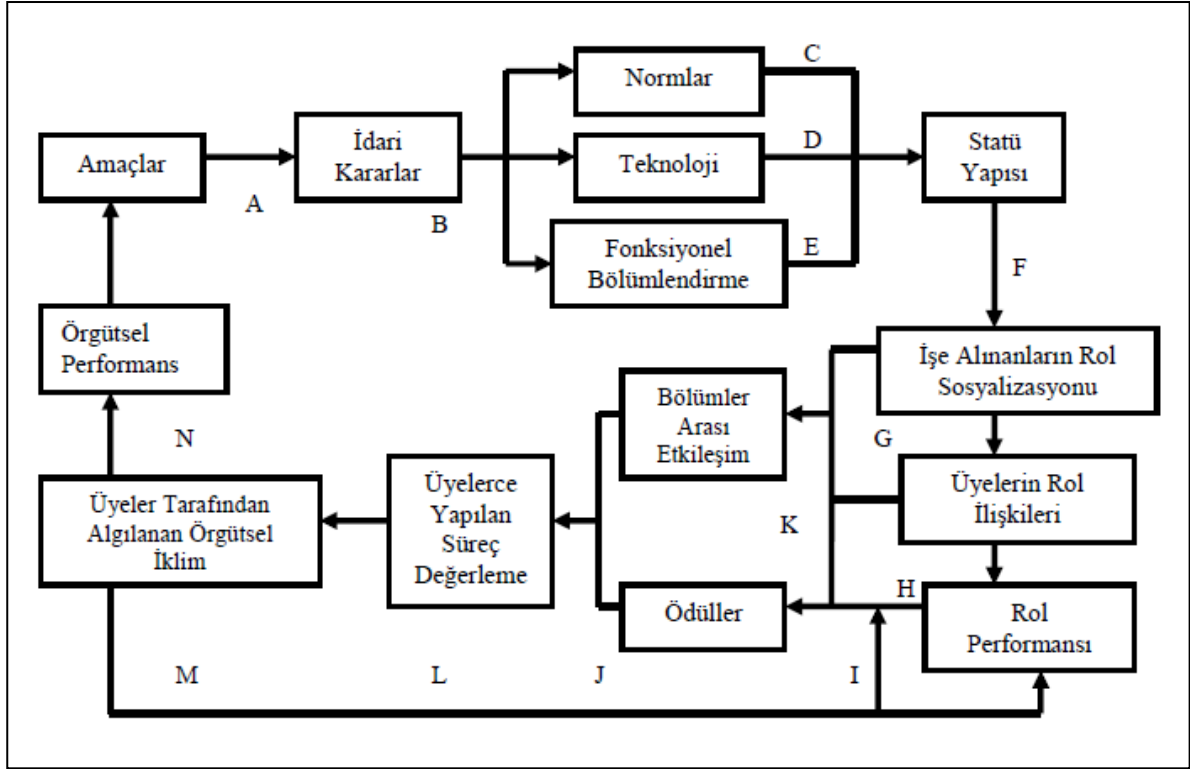
b) Destekleyici İklim: Destekleyici iklimin özellikleri arasında açık ilişkiler, dostluk, işbirliği, cesaret verme, sosyalleşme, kişisel özgürlük ve güven vardır. Örgüt yönetiminin çalışanlarına verdiği destek, örgütsel çabaların merkezindedir. Çalışanların örgüt tarafından desteklendiklerini algılaması ile sorumluluklarını bilinçli bir biçimde yerine getirmeleri, örgütün amaç ve sorunları ile ilgilenmeleri ve kişisel beklenti ve ödül olmaksızın örgüt için yenilik gayretine girmeleri arasında, pozitif bir ilişki vardır (Bilir, 2005: 31). Bu tip örgütlerde iletişim ağları gelişmiştir. Yönetim çalışanlarını desteklemektedir.

c) Yenilikçi İklim: Yenilikçi iklimler risk alan, sonuç odaklı, baskın, gayretli, meydan okuyan, girişimci ve etkin olarak tanımlanabilir. Örgütlerin rekabetçi pazarlarda var olabilmesi için örgütsel kaynakların daha etkili kullanımına ihtiyaç duymaları yenilikçi örgüt yarışmalarına yol açmıştır (Bilir, 2005: 32). Bu tip örgütler çevresinde olan olumlu ve/veya olumsuz gelişmelerden haberdardır. Kendine bu değişimlere karşı yenilemektedir.

2.2.6. Örgüt İkliminin Oluşum Süreci

Örgüt iklimi, örgütsel ve yönetsel süreçler sırasında çalışanlar ile örgütün karşılıklı olarak birbirini etkilemesi ile oluşur (Ekvall, 1987: 43). Örgüt ikliminin oluşum belirli bir süreç dâhilinde olmaktadır.

Örgüt ikliminin oluşum süreci sistemli bir döngü özelliğini göstermektedir. Bu döngü sistemli ilişkileri ve bunların geribildirimlerinin yarattığı etki sonucunda oluşan unsurlardır (Yaşar, 2005: 10). Şekil 11’de örgüt ikliminin oluşumunun temel öğeleri olan girdi, süreç, çıktı ve geribildirim çerçevesinde açıklanmaktadır.



Şekil 11. Örgüt İkliminin Oluşum Süreci

Kaynak: Evan, 1968 den aktaran Yaşar, 2005: 11.

Buna göre;

Örgütün baştan belirlemiş olduğu amaçlar (A) üst yönetimin alacağı (B) idari kararları şekillendirmektedir. Üst düzey yöneticilerin kararları şekilde de görüleceği üzere 3 unsuru etkilemektedir. Bunlar; (C) örgüt üyelerinin davranışlarını düzenlemek için oluşturulan normlar, (D) işletmenin üreteceği ürün ve hizmet için hangi teknolojinin kullanılacağı ve (E) yürütülecek faaliyetlerin şekillerine göre fonksiyonel alt birimlerin oluşturulmasıdır. Tüm bunlar ortaya konduktan sonra görev tanımları yapılarak örgüte alınanların (G) sosyalizasyon şekilleri, (H) rol ilişkileri ve (I) performans ölçütleri belirlenmektedir. Rol sosyalizasyon süreci (G) ise, rol ilişkileri (H) ve rol performansı (I) bir araya gelerek bölümler arası ilişkinin türünü etkilemektedir.

Daha sonra yeni üye belirli bir rol üstlenmekte ve bu rol işgöreni üstleri, astları ya da takım arkadaşları ile bir etkileşim içine (K) dahil etmektedir. Role dayalı ilişkiler, üyenin performansını ödüllerin (J) dağıtımını etkilemektedir.

Üyelerin performansları nedeniyle aldıkları ödüller ile bölüm içi ve bölümler arası edindikleri deneyimler, onları örgütün karakterini değerlemeye yönlendirmektedir. Bu

değerleme (L) süreci üyelerin rollerine, alt birimlerine ve bütün olarak örgüte olan bağlılıklarından etkilenmekte ve algılanan örgüt ikliminin oluşumu (M) ile sonuçlanmaktadır. Ortaya çıkan bu algı rol performanslarını olumlu ya da olumsuz olarak geri beslemekte ve toplamda oluşacak örgüt performansı (N) ortaya çıkmaktadır. Örgüt performansı da amaçlara ulaşılma düzeyini ve belirlenecek yeni amaçları etkilemektedir.

Çakır (2010: 5) örgütsel performansın kalitesinin amaçlara ulaşma derecesini ve ileriye yönelik hedef belirlemeyi etkilediğini belirtmektedir.

2.2.7. Örgüt İklimi Ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Örgüt iklimi kavramının açıklanmasında üzerinde durulması gereken bir diğer nokta örgüt iklimi kavramı ile benzerlik gösteren örgüt kültürü kavramıdır.

Örgütsel davranış bakımından önem arz eden örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramlarının ilgili literatürde yer yer birbirine karıştığı ve kavram kargaşasına neden olduğu gözlenmiştir. Her örgütün kendine ait belli bir iklimi ve kültürü vardır. Yönetim Bilimi alanındaki kimi yazarların bu iki kavramı birlikte ele aldıkları görülmektedir. Bu iki kavram birbirine benzemektedir ancak aralarında önemli farklılıklar vardır.

Öncelikle örgüt tanımlarına yer verilecektir.

Gaus (1938: 66) tarafından yapılan tanımda örgüt, kabul edilmiş amaçları gerçekleştirmek için, fonksiyonların ve sorumlulukların dağıtılması yoluyla personelin düzenlenmesidir. Başaran'ın (1984: 56) tanımına göre ise örgüt, toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak için güçlerin, eylemlerini eşgüdümleyen iş görenlerden oluşan toplumsal açık bir sistemdir. Karcıoğlu (2001: 266) ise örgüt tanımını şu şekilde aktarmıştır; iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür.

Kökene Latince'deki "cultura" sözcüğüne dayanan kültür kavramı önceleri toprağı işleme, tarımsal ürünler ekip yetiştirme süreci anlamında kullanılmıştır. Kültür kavramının ilk tanımı 1871 yılında antropolog Edward B. Taylor tarafından şu şekilde yapılmıştır: Bir toplum içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve daha

birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturdukları karmaşık bir bütün olarak ifade edilmiştir (Kaya, 2008: 120).

Örgüt iklimi, örgüt ve bireysel davranış olgularını birbirine bağlayabilmek için ana değişkendir (Rota vd., 2012: 128). Çünkü örgüt iklimi, hem örgütsel etkililiği hem de çalışanlarda motivasyonu sağlamaktadır.

Örgüt kültürü örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve örgütün paydaşları tarafından paylaşılan amaçlar sistemi olarak tanımlanabilmektedir (Erez ve Gati, 2004: 585). Morgan'a göre örgüt kültürü, farklı yollar ile insanların belli eylemleri, hareketleri, amaçları veya ifadeleri anlama ve görmesine olanak sağlayan gerçek süreçlerdir (İplikçi ve Topsakal, 2014: 48-49). Örgüt kültürü, örgütün içindeki yaşam biçimi olarak tanımlanabilmektedir.

Literatürde görülen diğer örgüt kültürü tanımlarından bazıları Tablo 2'de ifade edilmektedir.

Tablo 2. Diğer Bazı Örgütsel Kültür Tanımları

Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi	J.C. SPENDER (1983)
Güçlü ve geniş ölçüde paylaşılan temel değerler	C. O'REILLY (1983)
İşler burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar	T.DEAL – A.KENNEDY (1982)
İş yaşamında yaratılan sürekli ve semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler	J.M. KONZES (1983)
Kolektif anlamlandırmalar	J.Van MAANEN
Örgütün çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilgili semboller, törenler ve mitler bütünü.	W.G. OUCHI (1981)
Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü	T. PETERS – R.H

Kaynak: Griffin ve Moorhead, 1989: 494.

Örgüt iklimi kavramında olduğu gibi örgüt kültürü kavramı ile ilgili de pek çok tanım yapıldığı görülmektedir. Yapılan bir tanıma göre örgüt kültürü, grup üyelerince paylaşılan normlar, değerler, inançlar, tutum ve davranışlardır. Bir örgütün kültürünü diğerinden ayıran şey, o örgütün tarihi, üyelerinde geliştirdiği karakter ve geçmiş yöneticilerin bıraktıkları izlerdir. Diğer bir tanım ise örgüt kültürünü, görünmez, içsel, örgütün içine işlemiş olan informel bir bilinç olarak tanımlar ve örgüt içindeki bireylerin davranışlarının bu yapı

tarafından oluşturulduğunu ifade eder (Arslan, 2001: 36). Kısaca örgüt kültürü, her örgütün diğer örgütlerden kültürel olarak farklılığını ifade eder.

Dinçer (1991: 237) örgüt iklimi ile kültürü arasındaki ilişkiye şöyle belirtmektedir: Örgüt iklimi, örgüt kültürüyle çok yakından ilişkilidir. Örgüt iklimini; örgüte kimliğini kazandıran, örgütte çalışan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir. Diğer bir deyişle örgüt iklimi, bireylerin işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Bir örgüt üyesinin örgüt kültürünü benimsemesi, tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançları benimsemesidir. Çoğunluk bireyler için aynı şey düşünülecek olursa örgüt ikliminin iyi, aksi halde yani çalışanların işletmenin kültürünü benimsememesi halinde örgüt ikliminin zayıf ya da kötü olduğunu söyleyebiliriz.

Örgüt iklimi ile örgütsel kültür arasında bazı farklılıklar vardır. İklim, işgörenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılabilir. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır (Çelik, 2000: 53). Yani örgüt iklimi işgörenlerin örgüt yapısına ilişkin bireysel algılarını göstermektedir. Örgütsel kültür ise o örgütün kişiliğini temsil eder. Örgüt üyelerinin varsayımları, değerleri, normları ve davranışları kültürü oluşturabilir (Alvi vd., 2014: 32). Örgüt kültürünün örgüt iklimi ile benzerliklerin gösterildiği ifade edilmesine karşın, örgüt iklimi ile örgütsel kültür arasında önemli farklılıklar vardır.

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi çoğu zaman, birçok kişi tarafından eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Ama temelde birbirinden farklı olan bu iki kavram arasında neden-sonuç ilişkisi olduğu söylenebilir. Örgüt iklimini, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam diye tanımlayabiliriz. Bu hava veya ortam, örgüt çalışanları için çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algıların sonucunda oluşur. Eğer çalışanlar örgütün kültürünü benimsemişlerse, örgüt iklimi iyidir. Aksi halde örgüt iklimi de kötü ve zayıf olacaktır (Dönmez ve Korkmaz, 2011:176).

Örgüt iklimi, örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi insanların, işletme içinde çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair

algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Eğer çalışanlar işletmenin kültürünü benimsiyorlarsa örgüt iklimi iyidir; aksi halde zayıf veya kötüdür (Dinçer, 1996: 211).

Örgüt iklimi örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Yani genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir. Ancak işletme içinde çalışanlara hakim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve dolayısıyla başarıyı önemli oranda etkiler. Kötü bir iklimden işletme zarar görebilir (Dinçer, 1996: 211). Bundan dolayı işletme içinde hakim olan iklimin motivasyon, verimlilik, iş doyumunu ile başarı açısından kültürden çok daha etkili olduğu söylenebilir.

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki farklara göz atacak olursak;

İklim;

- Çalışanların davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir.
- Daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır.
- Grup üyelerinin örgütsel yapının özelliklerine ilişkin bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıtmaktadır.

Kültür ise;

- Örgütün ortak düşünüş, inanç ve davranış biçimlerini yansıtır.
- Örgütün görünen öğelerini ortaya koyar.
- Temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar.
- Grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar.

2.3. Örgütsel Bağlılık

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık tanımı, önemi, boyutları, yaklaşımları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın etkileri ile göstergeleri yer almaktadır.

2.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Özellikle örgütsel bağlılık ile iş tatmini, çalışanların motivasyonu, işten ayrılma niyetleri gibi kavramlar ile ilişkileri araştırılmıştır. Ancak bu kavram ile ilgili net bir ortak tanım yapılamamıştır. Eğilmez (2011:29) yaptığı bir çalışmada bunun sebebini örgütsel bağlılık kavramının, başta yönetim psikolojisi ve çalışma psikolojisi olmak üzere farklı disiplinlerden gelen bilim adamları tarafından farklı şekillerde yorumlanması olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle de literatüre bakıldığında örgütsel bağlılık tanımlarında fikir birliği sağlanamadığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılığı açıklamadan önce bağlılık tanımlarına bakmakta fayda bulunmaktadır. Brown (1969: 347) bağlılığı; üyelik kavramına ilişkin bazı hususları içerir, kişinin o andaki pozisyonunu yansıtır, başarı derecesi, çalışmaya güdülenme, o andaki katkı ve diğer ilgili çıktılarının hangi yönde olabileceğini öngörme ve güdüsel faktörlerin farklılaşan gereğini önerir şeklinde açıklamaktadır. Schwenk (1986: 299) ise yaptığı bir çalışmada bağlılığı; kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılına beğenme ve ona devam etme isteği olarak ifade etmektedir. Chang'e (1990: 1275) göre bağlılık; çalışanın sadakat, sevgi, ait olma gibi duygularla çalıştığı örgüte psikolojik olarak bağlanma süreci olarak da tanımlanabilir. Özetle bağlılık birine, bir şeye sevgi, saygı duyulması ile karşı tarafa içten yakınlık duyma durumudur.

Örgütsel bağlılık hem davranış bilimcileri hem de yöneticileri ilgilendirmektedir (Bakhshi vd., 2012: 69). Bundan dolayıdır ki örgütsel bağlılık farklı şekillerde değerlendirilmiş ve tanımlanmıştır. Literatürde çeşitli yazarların yapmış oldukları örgütsel bağlılık tanımlarından bir kısmı aşağıda yer almaktadır.

Hall, Schneider ve Nygren'e (1970: 185) yapmış olduğu bir çalışmada örgütsel bağlılığı örgütün amaçlarının ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşip birbirleri ile uyumlu olma süreci olarak tanımlamışlardır. Yani çalışan ile örgütün bir olması da denilebilmektedir.

Örgütsel bağlılık bir davranış biçimi, amaçsal davranışlar bütünü, motive edici bir etken veya bir tutum olarak değerlendirilebilir (Dunham vd., 1994: 370; Morris ve Sherman, 1979: 512; Mowday vd., 1979: 224).

Davran (2014: 67) ise örgütsel bağlılığı, genelde çalışanın örgüte karşı olan sadakati ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği çaba olarak tanımlamıştır.

Çekmecelioğlu (2006: 155) bağlılığı, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır şeklinde ifade etmiştir. Çalıştığı işletmeye örgütsel bağlılık duyan çalışanlar örgütlerine karşı psikolojik olarak bağlanmaktadır.

Becker (1960: 32) ise örgütsel bağlılığı kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır şeklinde ifade etmiştir. Buna göre çalışan işten ayrılmadan önce işin kendisine getirdiği tüm artı ve eksileri değerlendirecektir.

Morrow (1983: 489) ise yapmış olduğu bir çalışmada örgütsel bağlılığı, çalışanların sergilediği tavır ve davranışlarla karakterize edilen bir olgu olarak tanımlamaktadır.

Reichers (1985: 474) ise örgütsel bağlılığı, örgütün çalışanları örgüte bağlılık duyduklarında görülür duruma gelen davranış olarak açıklamaktadır.

O'Reilly'e göre örgütsel bağlılık, örgüt içerisinde var olan işlere katılma, sadakat ve örgütün taşıdığı tüm değerleri ve bu değerler içerisinde yer alan inanç içerisinde olmak üzere işe, kişinin örgütle olan psikolojik bağıdır (Çetin, 2004: 90).

Becker'e göre kişi, örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmez, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanır ve örgütte çalışmaya devam eder (Gökmen, 1996: 1-2).

Süner (2014: 16) ise çalışmasında örgütsel bağlılığın, duygulara odaklı yaklaşımı bireyin kendisini örgütüyle duygusal olarak özdeşleşme derecesi olarak ifade etmiştir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar ve örgüte, örgütün değer, norm ve amaçlarına ilişkin daha fazla bilgi edinmesiyle; bireyin kendi amaçları ile örgütün amaçları arasında benzerlikler bulması ve örgütün amaçlarını içselleştirmesiyle gelişir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 56).

Mowday ise örgütsel bağlılığı karakterize eden özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Mowday vd., 1979: 227):

- a. Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul ve sıkı sıkıya bağlılık,
- b. Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunma,
- c. Örgüte üyeliğin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olmak.

Yöneticiler için örgütle özdeşleşen bir işgören bulunmaz bir insan gücüdür (Aslan ve Ağiroğlu, 2014: 191). Çünkü örgütüne bağlı olan çalışan daha fazla özverili ve verimli çalışacak, örgütün değerlerini kendi değerleri olarak görecektir. Yani örgütsel bağlılığı yüksek olan bir çalışan örgütün çıkarlarını öne çıkarma ve onları korumaya eğilim gösterme davranışı sergileyecektir.

Yapılan tanımlar ışığında örgütsel bağlılık genel olarak, çalışanların o örgütte çalışmaya devam etme isteği, örgütün amaçlarına, politikasına ve değerlerine olan bağlılığı şeklinde tanımlanabilir. Bir bakıma örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasında kurulan manevi bir bağdır. Ayrıca örgütsel bağlılık çalışanın çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri olarak tanımlanabilir. Benzer bir yaklaşımla örgütsel bağlılık, çalışanın kendisini örgütün değerli bir parçası olarak görme derecesi olarak da ifade edilebilir.

Çalışanların çalıştıkları örgütte kalmak istemeleri, çalışanın örgütlerine karşı olan bağlılığı ile mümkün olabilecektir.

2.3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık karmaşık olması ve farklı bilimlerle açıklanması sebebiyle de oldukça dikkat çekicidir. Bundan dolayıdır ki örgütsel bağlılık konusu ile ilgili çalışmalar günümüzde önemli bir konudur.

Özellikle örgütler artan rekabet ortamında başarılı olabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için rakip örgütlere göre güçlü olmak zorundadırlar. Bakan ve Büyükbeşe (2004: 26) yapmış olduğu bir araştırmada işletmelerin diğer işletmelerden daha güçlü ve farklı olmalarını insan kaynağını etkili bir şekilde kullanmaları ile gerçekleştirebileceğini belirtmektedirler. Bu kapsamda çalışanların daha etkin ve verimli kılınması sağlanarak rekabet avantajı elde edilebilecektir. Örgütlerin insan odaklı olması nedeni ile örgütsel bağlılık konusu örgütler açısından önemli konularından biri haline gelmiştir. Çünkü çalışanlar daha fazla üretken olacaklar, sorumluluk duyguları daha fazla olacaktır. Bu sayede de çalışanların örgütlerine bağlı olması, işletmelerine büyük fayda sağlayacaktır.

Katz ve Kahn (1977: 436) yapmış oldukları bir araştırmada örgütsel bağlılığın, sadece belirli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmanın yanında bireyi örgütsel yaşam ve en üst

düzeide sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir şeklinde ifade etmişlerdir. Yani örgütüne bağı olan çalışanlar sorumluluk bilinci ile örgütlerine bağlanacaklardır.

Örgütler, çalışanların yüksek devir oranından kaynaklanan maliyetleri azaltmak ve çalışanlarıyla istikrarlı iş ilişkisi kurmak amacı ile çalışanlarının örgüte bağılılığını artırmayı amaçlamışlardır (Meyer ve Allen, 2004: 2). Örgütsel bağılılığı yüksek olan çalışanlar işi bırakma, devamsızlık gibi davranışlardan uzaktırlar. Örgüte bağılılık duyan bir kişi iyi ve kötü günde örgütte çalışmaya devam eder, işine düzenli olarak gider, zamanın büyük bir çoğunluğunu işyerinde geçirir, örgütün amaçlarını paylaşır. İşlerine dört elle sarılıp, görev bilinci içinde çalışmaktadırlar. Aynı zamanda örgütsel bağılılığı yüksek olan çalışanların çalıştıkları örgüte de fayda sağlamaktadırlar. Çünkü daha az işten ayrılış olacağı için örgütün maliyetlerini düşürerek örgüte büyük ölçüde yarar sağlayacaktır.

Bayram (2006: 126) örgütsel bağılılığın önemini aşağıdaki maddeler ile ifade etmektedir;

- Örgütsel bağılılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Yapılan araştırmalarda örgütsel bağılılığın işten ayrılma nedeni olarak,
- Örgütsel bağılılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağılılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması ve örgütsel bağılılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütsel bağılılık örgüt ile çalışan arasındaki ilişki sonucunda ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda çalışanın örgüte olan bağı olarak da ifade edilebilir. Günümüz örgütlerinin amaçları sadece mal ve/veya hizmet üretimi, pazarlaması ve/veya satışı yapmak değildir. Artık çalışanların örgütlerine olan bağılılıkları, sadakatleri de örgütlerin performanslarını arttıracak etkenlerden biri haline gelmiştir. Slocombe ve Dougherty (1998: 469) yaptığı bir çalışmada örgüte bağı olan çalışanların daha sıkı çalıştığını, örgütte kaldıklarını ve örgütü daha etkili hale getirmek için katkıda bulduklarını belirtmiştir. Çünkü örgütsel bağılılığı yüksek olan çalışanlarda işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen davranışlar görülmeyecektir. Ayrıca örgütlerine bağı olan çalışanların diğer çalışanlara göre problem çözebilen insanlar olduğu da söylenebilir. Çünkü örgütlerine bağı olan çalışanlar diğer çalışanlara göre daha fazla sorumluluk almaktadırlar. Bu sayede de, çalışanın ve örgütün performansına olumlu etkileyeceği söylenebilir.

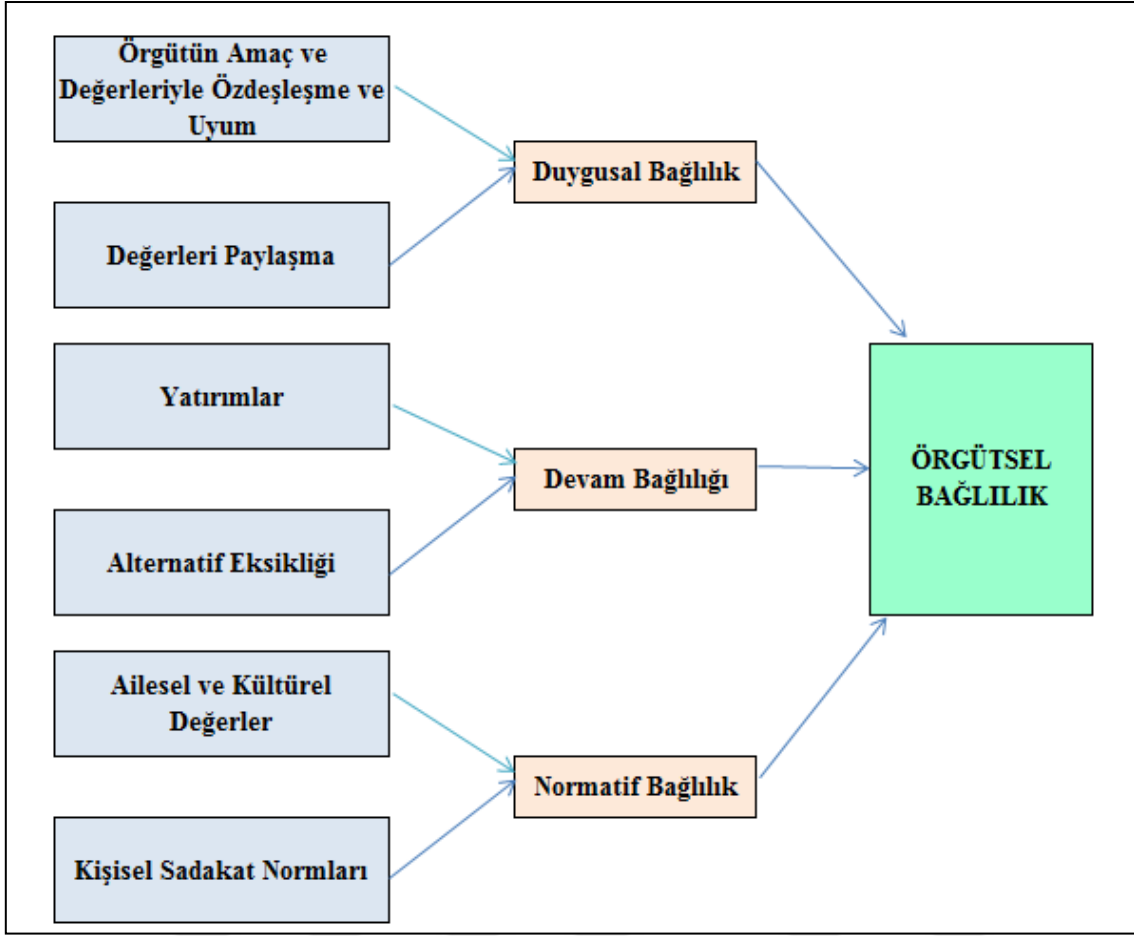
Meyer ve Allen (1997: 3) yaptıkları bir çalışmada örgütsel bağlılığın çalışan için olumsuz tarafları da olabileceğinden bahsetmiştir. Örneğin, bir örgüte bağlılık başka bir alanda (aile, hobiler vs.) kullanılabilir zaman ve enerjinin örgüt için harcanmasına yol açabilir. Ayrıca, bir örgüte bağlı olanlar örgütün değişmesi veya görevlerinin sona ermesi durumunda kendilerini piyasada değerli hale getirecek bilgi ve becerileri geliştirmeyle daha az ilgilendikleri için bu onlar için bir dezavantaj yaratacaktır.

2.3.3. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Literatürde örgütsel bağlılığın farklı boyutlarda açıklandığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılığı, psikolojik bağlılık olarak açıklayan O'Reilly III ve Chatman bağlılığın; bir ödül alma isteğine dayalı uyum, diğer işgörenlerle yakın ilişkiler kurma isteğine dayalı özdeşleşme, birey ve örgüt değerlerinin uyumu üzerine kurulu içselleştirme şeklinde üç farklı boyutu olduğunu belirtmektedir (Boylu, vd., 2007: 58). Mayer ve Schoorman örgütsel bağlılığı değer ve devam bağlılığı olmak üzere iki boyutta açıklarken, Jaros ve arkadaşları örgütsel bağlılığı; duygusal, devam ve ahlaki olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Meyer ve Allen ise yaptığı bir çalışmada örgütsel bağlılığı; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta incelemiştir (Korkmaz ve Erdoğan, 2014: 545) .

Şekil 12'de Allen ve Meyer tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli görülmektedir. Bu sınıflandırmada örgütsel bağlılık 3 gruba ayrılmıştır. Allen ve Meyer (1990: 4) yaptıkları çalışmada bu bağlılıkları şu şekilde açıklamaktadır. Birey çalıştığı örgüte duygusal bağlılık duyar çünkü örgütte kalmak istemektedir; devamlılık bağlılığı duyar çünkü buna ihtiyacı vardır; normatif bağlılık duyar çünkü böyle yapmak zorunda hissetmektedir.



Şekil 12. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991:4.

Duygusal bağlılığa sahip olan bir kimse örgütte kalmak istediğini, devam bağlılığına sahip olan kimse örgütte kalması gerektiğini ve normatif bağlılığa sahip olan kimse ise örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünür (Allen ve Meyer, 1990: 3). Bu bağlamda Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, devam ve normatif bağlılığa dikkat çekmektedir.

Meyer, Allen ve Smith'e göre (1993: 539) çalışanların bağlılıklarını daha iyi anlayabilmek için bu üç bağlılık boyutunun birlikte değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Çünkü çalışan kişi, bahsedilen üç örgütsel bağlılık boyutlarını aynı anda gösterebilir.

Örgütsel bağlılığın türleri, çalışanların bu bağlılığı hissetmelerinde etkili olan durumlarına göre; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif (zorunlu) bağlılık olarak sınıflandırılmaktadır.

2.3.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 11). Çalışanlar örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissederler (Huselid ve Day, 1991: 380). Yani duygusal bağlılık çalışanın örgütüne karşı olumlu duygular beslemesi, örgüte duygusal olarak bağlanması, örgütü ile özdeşleşmesi olarak ifade edilebilir.

Duygusal bağlılık, işgörenin örgütsel amaçları ve örgütün değerlerini benimsemesinden kaynaklanmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 83). Çalışan ile örgütün ortak amaç ve değerleri var ise, çalışanın örgütsel bağlılığı da yüksek olacaktır. Çünkü çalışanın örgüt ile özdeşleşmesi o örgüte duygusal olarak bağlanması anlamına gelmektedir.

Duygusal bağlılık; çalışanların örgütün amaç ve değerlerini içselleştirerek sadece bireysel amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görmenin ötesinde aynı zamanda örgütün yararına beklenilenin üstünde örgütsel rol ve görevine sarılması ve örgütte kalma isteği duymasıdır (Taş, 2011: 120). Örgüt üyesi olmanın vermiş olduğu hazzın yanında, örgütle özdeşleşme ve kişinin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlıdır (Bergman, 2006: 646). Örgütüne duygusal olarak bağlı olan çalışan; örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için yapmış olduğu gayretten zevk alır. Ve bunu zorunluluktan değil kendi isteği ile yapar.

Güçlü bir duygusal bağlılık geliştiren çalışan istediği için örgütte çalışmayı sürdürmektedir (Arslantürk ve Şahan, 2012: 120). Duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgütün bir üyesi olmaktan zevk duyar.

2.3.3.2. Devam Bağlılığı

Öncelikli olarak devam bağlılığına sahip bireyler ihtiyaçları nedeniyle örgütte kalmaktadır (Arslantürk ve Şahan, 2012: 141). Meyer ve Allen (1997: 11) devam bağlılığını çalışanların örgütten ayrılmalarının işletmeye getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması, bir zorunluluk olarak işletmeye devam etme şeklinde tanımlanmaktadır. Yani devam bağlılığına sahip çalışanlar herhangi bir başka alternatifinin olmaması nedeni ile örgütlerine bağlılık göstermektedirler. Ayrıca çalıştığı süre zarfında işine yapmış olduğu yatırımı da düşünmektedir.

Bireylerin örgütte çalışmaya devam etmelerinin asıl nedeni örgüte duydukları sadakat değil, ayrıldıkları zaman içine düşecekleri maddi ve manevi zorluğu göze alamamaları ve örgütte çalışmaya mecbur olmalarıdır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Yani çalışanın örgütten ayrılması durumunda karşılaşılabileceği maddi sıkıntılardan dolayı kurumundan ayrılmaması çalışanın örgütüne devam bağlılığı ile bağlı olduğunu gösterir.

Meyer ve Allen (1991: 42) yaptığı bir çalışmada çalışanın maliyet konusundaki algısı, örgütte kalıp kalmaması yönünde belirleyici olduğunu belirtmektedir. Bergman (2006: 646) ise araştırmasında devam bağlılığını bireyin örgüte olan yatırımlarıyla alakalı söz konusu hakların (fayda, menfaat, çıkar) maliyeti sebebiyle, örgütte kalmaya duyduğu gereksinimin derecesi olarak ifade etmektedir. Yani çalışanın çalıştığı örgüte yapmış olduğu çaba ve yatırımları dikkate alması ile ayrılmanın kendisine getireceği maliyetleri hesaplaması ve sonuç olarak ayrılmayı göze alamaması sonucu sergilenen bir bağlılık türüdür.

Devam bağlılığına etki eden ikinci unsur ise iş alternatifleridir. Demircan ve Ceylan (2005: 56) yaptığı bir çalışmada pek çok iş alternatifine sahip olduklarını düşünen çalışanlar, az alternatifine sahip olduklarını düşünen çalışanlardan daha zayıf devam bağlılığına sahip olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla iş alternatiflerinin az olması çalışanın örgütüne devam bağlılığı ile bağlanmasını sağlar. Diğer bir ifade ile örgüt dışında diğer iş alternatifleri ile çalışanın örgütüne devam bağlılığı ile bağlanması arasında ters orantı mevcuttur.

2.3.3.3. Normatif (Zorunlu) Bağlılık

Bağlılık, başlangıçta bir çalışanın bir örgüt ile olan duygusal ilgisi ya da örgütten ayrılmanın yol açacağı maliyetler ile ilgili olarak, tek boyutlu bir teorik yapı olarak tanımlanmıştır. Allen ve Meyer ise bağlılığa üçüncü boyutu da eklemiştir

Allen ve Meyer tarafından örgütü destekleme ve onun üyesi olarak kalma sorumluluğunu hissetme olarak tanımlanan normatif bağlılık boyutu eklenmiştir (Somers, 2005: 75). Buna göre bağlılığın; çalışanın örgüt ile duygusal bir bağ kurması duygusal boyutu, çalışanın örgütten ayrılması durumunda kendisine getireceği maliyetleri hesaplaması ile devam bağlılığı boyutu ve son olarak ise örgüte karşı sorumlu olduğu düşüncesi ile ayrılmamanın ise normatif boyutu olduğu söylenebilir.

Meyer ve Alen (1997: 11) normatif bağlılığı çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri

olarak tanımlamaktadırlar. Dunham ve arkadaşlarının (1994: 370) yaptığı bir araştırmada çalışanlar normatif bağlılıkta örgütte kalmanın veya bağlılık göstermenin doğru olduğuna inandıklarını belirtmektedirler. Yani çalışanın örgütte kalması çalışanın ahlaki inancı ile ilgili olarak değerlendirmekte değerlendirilmektedir. Greenberg ve Baron (2008: 236) ise normatif bağlılığı çalışanların zor durumda kaldığı bir anda işletme tarafından işe alınması veya işe alınmalarında başka kişilerin referans olması gibi nedenlerden dolayı örgüte karşı duyduğu bağlılık olarak tanımlamaktadır. Yani çalışanlar kendilerini örgüte karşı borçlu ve sorumlu olduklarını inandıkları için o örgütte çalışmaya kendilerini mecbur hissetmektedirler.

Ayrıca çalışanın örgütte uzun yıllar çalışmasının da normatif bağlılığa olumlu etkileyeceği de söylenebilmektedir. Bu durumu Allen ve Meyer (1990: 856) yaptığı bir çalışmada normatif bağlılığın sosyalleşme ile de ilişkili olduğunu belirtmektedir. Yani örgütte çalışma süresi ile normatif bağlılık arasında doğru orantı vardır. Normatif bağlılık çalışanın örgütten ayrılmasının, örgüte haksızlık olduğunun ve bu davranışın doğru olmadığı düşüncesi ile o örgütte çalışmaya devam etmesidir.

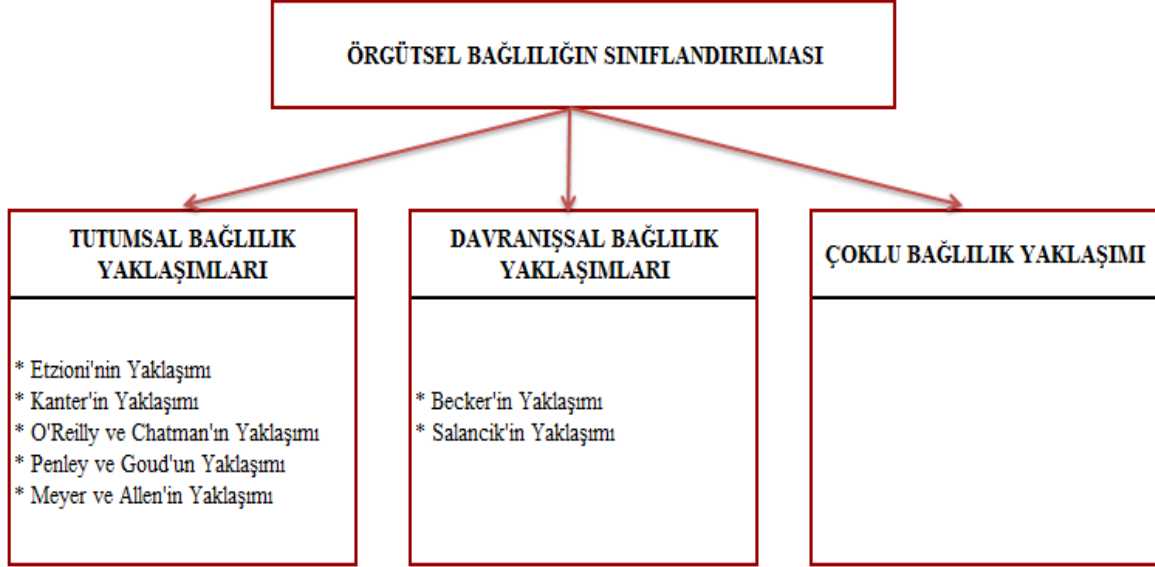
2.3.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılıkla ilgili birbirinden farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Mowday, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Katz ve Kahn, Wiener, Allen ve Meyer ile Argyris örgütsel bağlılık konusunda çeşitli yaklaşımlarda bulunmuşlardır. Bu çeşitliliğin nedenini davranış bilimciler ile sosyal psikologlar örgütsel bağlılığı farklı şekillerde yorumlaması olarak söyleyebiliriz. Ayrıca bu sınıflandırmalara bakıldığında birbirleri ile benzeştiğini görebiliyoruz.

Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır (Gül, 2003: 77). Bundan dolayıdır ki; örgütsel bağlılık 2 grup altında incelenmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk araştırmalar örgütsel bağlılığı örgütsel değerlerin içselleştirilmesini yansıtan tek boyutlu bir yapı olarak tasvir etseler de Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın üç farklı bileşene sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Coleman vd., 1996: 996). Örgütsel bağlılık yaklaşımları 3 ana başlık altında incelenmektedir. Ancak bu başlıklarda herhangi bir öncelik bulunmamaktadır.

Şekil 13’de literatürde öne çıkan örgütsel bağlılık yaklaşımları görülmektedir. Bu yaklaşımlar; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımıdır.



Şekil 13. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: İnce ve Gül, 2005: 26.

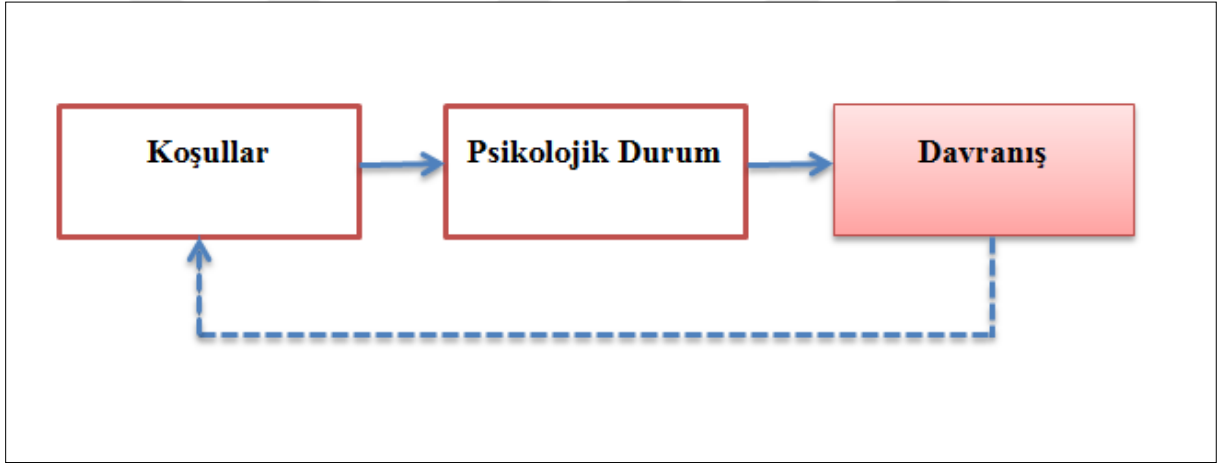
Tutumsal yaklaşım, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşünü benimserken, davranışsal yaklaşım, bağlılığın bireyin geçmiş davranışlarının bir uzantısı olduğunu savunmaktadır. Konuya farklı bir bakış açısı getiren çoklu bağlılıklar yaklaşımı ise örgütsel bağlılık kavramına üçüncü bir boyut kazandırmıştır.

2.3.4.1. *Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları*

Samadov (2006: 72) yaptığı bir araştırmada tutumsal bağlılığı bireyin kurumun değer yargıları ve amaçlarıyla özdeşleşme isteği, bu amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak için örgüt üyeliğini devam ettirme isteği olarak tanımlamıştır. Yani çalışanın örgüt ile özdeşleşmesi, o örgütte çalışmaya devam etme isteği olarak ifade edilebilmektedir. Varlı (2014: 9) yapmış olduğu araştırmada ise tutumsal bağlılık, örgütle birlikte olmaya istek duyma, örgüt yararına yüksek çaba sarf etme ve örgütsel hedef ve değerler ile özdeşleşme olarak açıklamaktadır.

Tutumusal bağıllık yaklaşımları birey ile örgütün amaç ve hedeflerinin uyum göstermesi ve zamanla birbirleri ile bütünleşmesi sonucu ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel bağıllıkta tutumsal bakış açısı Şekil 14’de gösterilmektedir. Şekil 14’deki düz çizgiler bağıllığın neden sonuç ilişkisini gösterirken; kesikli çizgiler, bağıllığı sürekli hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir. Örgütteki koşullar çalışanın psikolojik durumunu etkilemektedir. Çalışanın psikolojik durumu da çalışanın davranışına yansımaktadır. Yani bunlar birbirlerinin neden-sonucu olmakta ve düz çizgi ile gösterilmektedir. Birey ve örgüt arasında var olan uyum hem birey açısından hem de örgüt açısından önemlidir. Örgütün amaçları ve değerleri ile çalışanın amaçları ve değerleri ne derecede uyumlu olursa çalışan da o kadar örgütüne bağlı olacaktır.



Şekil 14. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63.

Tutumusal bakış açısıyla oluşan örgütsel bağıllık yaklaşımları; Etzioni’nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı, Kanter’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı, O’Reilly ve Chatman’ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı, Allen ve Meyer’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı ile Penley ve Gould’un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı’dır.

2.3.4.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, örgütsel bağlılık tanımı yerine örgütsel katılım terimine yer vermiş ve çalışanların örgüte katılım oranlarına göre sınıflandırmada hesapçı katılım, yabancılaştırıcı katılım ve ahlaki katılım şeklinde üç örgütsel katılım türü belirlemiştir (Özcan, 2010: 10).

- a) **Ahlaki Katılım:** Balay (2010: 20) yaptığı bir araştırmada ahlaki bağlılığı standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman gerçekleştiğini belirtmektedir. İşgörenler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır (Doğan ve Kılınç, 2007: 42). Kısaca ahlaki bağlılık çalışanın örgütün amaçları ile hedeflerine uyum göstererek örgüt ile özdeşleşmesidir. Çalışanlar, toplum için faydalı olan amaçlara hizmet ettiklerini düşündüklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır. Örgütün ahlaki değerlere önem verdiğini düşünen çalışan örgüte bağlanır. Bu nedenle de çalışan, örgütün yararlı toplumsal amaçları başarmak istediği düşüncesi ile örgüte bağlanır.
- b) **Hesapçı Katılım:** Bu katılım, örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Çalışanlar, örgütlerine yaptıkları katkılara karşılık alacakları ödüle göre bağlılık sergilemektedir (Odabaş, 2014: 7). Yani çalışan çalışmalarının karşılığına bakacaktır. Buna göre bir hesap yapıp örgüte bağlılık duyacaktır. Çalışanlar örgüte sağladıkları katkılarıyla, elde ettikleri ücret, prim, yükselme vs olanaklarından dolayı örgüte bağlanacaktır.
- c) **Yabancılaştırıcı Katılım:** Birey, ortaya çıkabilecek kayıplar ve başka seçenek olmaması gibi nedenlerden dolayı istemediği halde işinden ayrılamazsa yabancılaştırıcı katılımı karşı karşıyadır (Güçlü, 2006: 16). Yani çalışan herhangi bir başka alternatif bulduğunda o örgüt ile ilişkisini sona erdirecektir. Kısaca bu tip bağlılıkta çalışan örgüte bağlılık duymamaktadır. Örgütte çalışmaya devam etmektedir.

2.3.4.1.2. *Kanter'in Yaklaşımı*

Tutumsal bağlılık yaklaşımları arasında en çok bilinen Kanter'in sınıflandırmasıdır. Kanter devam, birlik ve kontrol bağlılıkları olmak üzere üç tür bağlılıktan söz etmektedir.

- a) **Devam Bağlılığı:** İşgörenin kendini örgütün yaşamını devam ettirmesine adanmasını ifade etmektedir. Örgüt üyeliği bozulmaması gereken olgudur (Güçlü, 2006, 7). Samadov'a (2006: 75-78) göre bu tür bağlılığın ortaya çıkabilmesi için örgütten ayrılmanın maliyeti, örgütte kalmanın maliyetinden daha yüksek olmalıdır. Yani çalışan maliyet hesaplaması yapmaktadır.
- b) **Birlik Bağlılığı:** Örgüt içindeki sosyal ilişkiler bağlılığı ifade etmektedir (Çakır, 2007: 77). Demirgil'e göre (2008: 48) bireyin diğer sosyal ilişkilerinden vazgeçmesi ya da grubun bütünlüğünü sağlayan araçlar yardımıyla örgüte bağlanmasıdır. Yani grup içindeki ilişkilerden dolayı çalışan örgüte bağlılık duymaktadır.
- c) **Kontrol Bağlılığı:** İşgörenlerin davranışlarının arzu edilen biçimde şekillendirilerek işgörenin örgüt normlarına bağlanmasıdır (Güçlü, 2006, 18). Samadov (2006: 78) yaptığı bir araştırmada kontrol bağlılığını bireyin ahlaki değerleriyle örgütün ahlaki değerlerinin birbiriyle örtüşmesi sonucu oluştuğunu belirtmektedir. Yani örgütün değerleri ile normları, çalışanın örgüte bağlanmasında etkilidir.

2.3.4.1.3. *O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı*

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele almaktadırlar. O'Reilly ve Chatman (1986: 493) yaptığı bir araştırmada örgütsel bağlılığı, kişinin örgütün bakış açılarını veya özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıttığını belirtmektedir. Yani örgütsel bağlılık çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bağdır. Çalışan örgütün değerlerini, amaçlarını kabul ederse kendini o örgüte özdeşleştirir.

O'Reilly ve Chatman (1986: 493) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almaktadır. O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar;

- a) **Uyum:** Samadov (2006: 79) yaptığı bir araştırmada uyum boyutunu, bireyin örgütsel düzene ve koşullara razı olması olarak ifade etmektedir. Yani uyum boyutundaki amaç çalışanın örgütteki ödülleri elde etmesi ve böylece örgüte bağlılık duymasıdır.
- b) **Özdeşleşme:** İnce ve Gül (2005: 35) yaptığı bir araştırmada özdeşleşme boyutunu bireyin, örgütün bakış açılarını kabul etme ve kendisine uyarlama derecesi olarak ifade etmektedir. Çalışan örgütün amaçlarını, değerlerini kabul eder ve örgüt ile özdeşleşir ise çalışan o örgütün bir üyesi olmaktan gurur duyar. Bu bağlamda çalışan örgütün bakış açısını, değerlerini kabul eder ve kendine uyarlar. Böylece bağlılık gerçekleşir.
- c) **İçselleştirme:** Demirgil (2008: 50) yaptığı bir araştırmada içselleştirme boyutunu birey kendi değerlerini örgütün ve diğer çalışanların değerleriyle uyumlu hale getirdiğinde ortaya çıktığını belirtmektedir. Yani çalışan ile örgütün değerlerinin uyumuna dayanmaktadır.

2.3.4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin örgüte katılım modelinin örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin literatürde yeteri kadar ilgi çekmediğini dile getirmişlerdir (Penley ve Sam, 1988: 46).

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin yaklaşımına benzediği görülmektedir. Ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı yaklaşım olmak üzere 3 bağlılık boyutu olduğunu belirtmektedir. Bunlar;

- a. **Ahlaki Bağlılık:** Demirgil (2008: 50) yaptığı bir araştırmada ahlaki bağlılık boyutunda kişinin kendisini, amaç ve hedeflere ulaşılmasından örgütün başarı ve başarısızlığından sorumlu tuttuğunu belirtmektedir. Penley ve Sam (1988: 46) ise ahlaki bağlılık türünde çalışan, kendisini örgüte adamakta, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tuttuğunu belirtmektedir. Yani çalışan örgütün amaçlarını kabullenmesiyle ve örgüt ile özdeşleşmesi ile örgütsel bağlılık oluşmaktadır.
- b. **Çıkarıcı Bağlılık:** Penley ve Sam (1988: 46) yaptığı bir araştırmada çıkarıcı bağlılık boyutunu çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve

teşvikler beklentilerini esas aldığı belirtilmektedir. Yani bu bağlılığın esası alış veriş temeline dayanmaktadır. Çalışan, örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görür ve çalışan beklentilerini ne kadar karşılar ise o kadar örgüte bağlanır.

- c. **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Penley ve Sam (1988: 47) yaptığı bir araştırmada alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması yabancılaştırıcı bağlılığın gelişmesine neden olduğunu belirtmektedir. Yani yabancılaştırıcı bağlılık boyutu çalışanın örgütte kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanır.

2.3.4.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık yaklaşımı literatürde en fazla durulan modeldir. Ayrıca bu yaklaşımın geçerliliğinin ve güvenilirliğinin yüksek olması da literatürde fazla desteklenmesinin nedenidir.

Meyer ve Allen (1991: 67) yaptıkları bir araştırmada örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütle ilişkilerini niteleyen ve onların örgüt içinde kalma kararlarını ifade eden psikolojik durum olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir yaklaşımla incelenmesi gerektiğini ileri süren Meyer ve Allen başlangıçta örgütsel bağlılığı duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere iki boyutlu olarak ele almışlardır. Ancak daha sonra yaptıkları çalışmalarla normatif bağlılık olarak adlandırılan üçüncü boyutu ilave etmişlerdir (Allen ve Grisaffe, 2001: 211). Duygusal devam ve normatif bağlılık olarak 3 boyutta ele alınan Allen ve Meyer yaklaşımları aşağıda anlatılmaktadır.

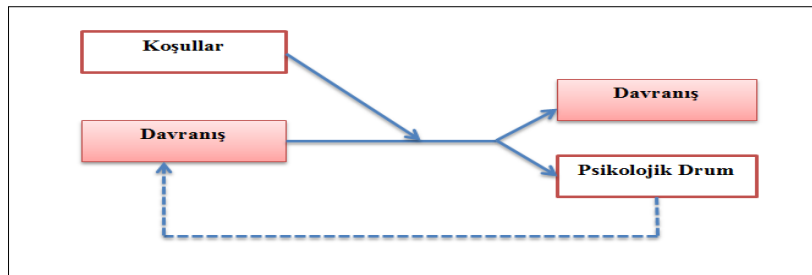
- a. **Duygusal Bağlılık:** Allen ve Meyer (1990: 2) duygusal bağlılığı çalışanın örgütüne yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır. Güçlü duygusal bağlılığa sahip olan bireyler, kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri ve örgütü için fedakârlık yapmaya hazır olduklarından duygusal bağlılık boyutu sıklıkla araştırma konusu olmuştur (Altın ve Demirsoy, 2012: 57). Yani duygusal bağlılık, çalışanın duygusal olarak örgütle bütünleşmesi olarak tanımlanabilir. Duyusal olarak örgüte bağlı olan çalışanlar örgüt ile özdeşleşmişlerdir. Bu sayede örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çaba sarf etmektedirler.

- b. **Devam Bağlılığı:** Birey ile örgüt etkileşiminin zaman içerisindeki yatırımlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur. (Çakar ve Ceylan, 2005: 54). Devam bağlılığı, çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlarına dayalı olarak kavramsallaştırılan bağlılıktır (Aslan, 2008: 164). Yani çalışan hesap yapar, maliyetlerini hesaplar.
- b) **Normatif Bağlılık:** Örgüte bağlı çalışan, örgüt zaman içerisinde ne tip bir statü veya tatmin sağlarsa sağlasın, ahlaki olarak örgütte kalmanın doğru olduğunu düşünür (Çakar ve Ceylan, 2005: 54). Kısaca çalışan örgütte kalmanın bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir.

2.3.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık yaklaşımları tutumsal bağlılık yaklaşımlarına karşılık geliştirilmiştir. Davranışsal bağlılık çalışanın örgüte olan uyum durumuna göre örgüte olan bağlılığıdır.

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, işgörenin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin; işgören bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62). Şekil 15’de görüleceği üzere, koşullar çalışanın davranışını etkilemektedir. Ve çalışanın psikolojik durumunu etkiler ve çalışanı örgüte psikolojik olarak bağlar. Psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak çalışanı örgüte bağlılığını etkiler.



Şekil 15. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63.

2.3.4.2.1. Becker'in Yaklaşımı

Becker'e göre (1960: 32) örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Bir başka araştırmada ise Meyer ve Allen (1984: 372) davranışsal bağlılığı, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimi olarak ifade etmiştir.

Becker (1960: 35) kişinin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yani çalışan ile örgütün karşılıklı olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Buna göre çalışan değer verdiği bir şeyi ve/veya şeyleri ortaya koyar. Eğer ortaya koydukları çalışan için değerli ise çalışan o örgüte bağlanır. Aksi halde çalışan örgüte bağlanmaz.

Becker (1960: 33), kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebini tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Yani bu davranışlar, uzun süreden beri çalışanın yaptığı davranışlardır. Çalışan bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak görmektedir.

2.3.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Mowday vd., 1982: 465). Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 560). Yani bu yaklaşım tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır

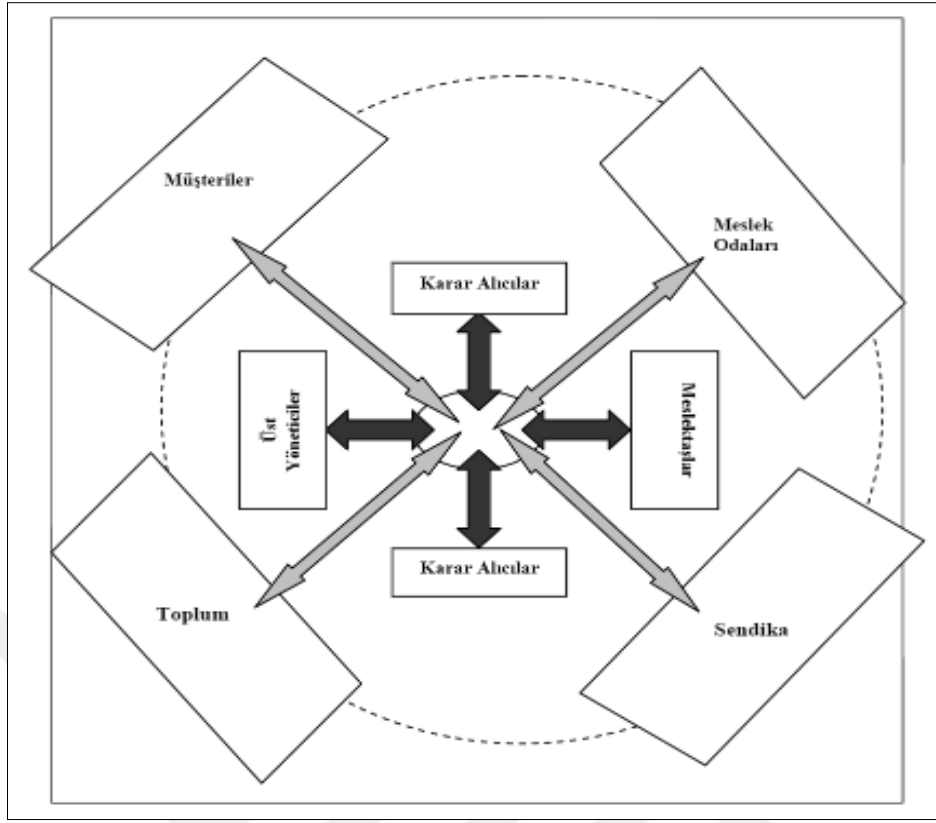
Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktaysa da Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması, Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan davranış devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Hüseyinklioğlu, 2010: 83).

2.3.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Önceki örgütsel bağlılık sınıflandırmalarında genel olarak bağlılığı örgütün bütününe duyulduğu savunulurken, çoklu bağlılıkta örgüt içindeki farklı ögelere farklı derecelerde bağlılık duyulduğu kabul edilmektedir (Balay, 2000: 38). Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000: 24). Reichers (1985: 465) tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür. Yani örgüt, farklı gruplardan oluşan bir koalisyonudur. Bu farklı gruplara farklı düzeylerde bağlılık duyulabileceğini öne sürmektedir.

Becker ve arkadaşlarının (1996: 465) yaptığı bir araştırmaya göre çoklu bağlılık yaklaşımı, kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir.

Örgüte bağlılık da bu gruplara olan, bazen birbiriyle çelişebilen bağlılıkların tamamıdır. Örgütsel etkinliğin tanımlanmasına katkıda bulunan örgütün içindeki ve dışındaki çıkar grupları, karar alma yetkisine sahip gruplar olarak tanımlanırlar. Bu durumla ilgili Şekil 16'daki kesikli çizgi örgütsel sınırların geçirgenliğini göstermektedir. Merkezde bulunan çalışanı çeşitli çıkar gruplarına bağlayan oklar, çalışanın kısmen kendini değişik gruplarla tanımlamasından oluşmaktadır. Kısa oklar, çalışana psikolojik bakımdan daha yakın olan bağlılıkları temsil eder. Ve kişiye göre değişim göstermektedir. Kesikli çizginin içinde kalan farklılaştırılmamış alan, genel örgütsel bağlılık olarak düşünülebilir (Doğan, 2003:74).



Şekil 16. Örgütsel Bağlılıkta Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Doğan, 2003: 74

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlilık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers, 1985: 467). Yani Reichers örgütte çalışanların bağlilığını sağlayacak farklı kaynakların olabileceğini vurgulamaktadır. Çoklu bağlilık örgütün iç ve dış çevresinin etkilerinin çalışanlar üzerinde yarattığı bağlilıktır. Mesela bir çalışmanı çalışma arkadaşları örgüte bağliarken diğer çalışmanı üst yöneticilerden dolayı örgütüne bağlilık duyabilmektedir. Bu sayede çalışanlar örgüte farklı şekillerde bağliılmaktadır.

2.3.5. Örgütsel Bağlilık Düzeyini Belirleyen Faktörler

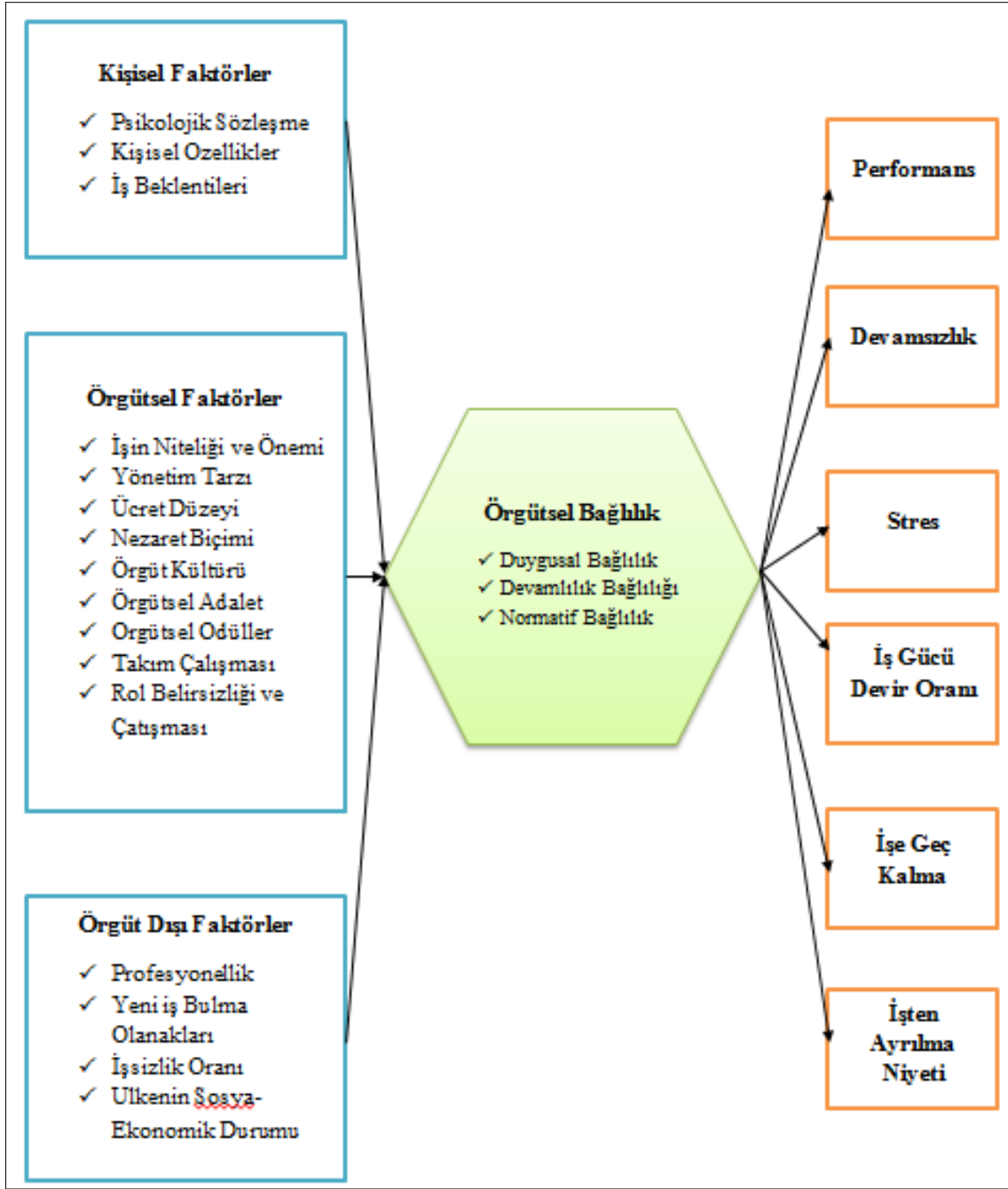
Bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlilığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Ölçüm, 2004: 99).

Örgütsel bağlılık yaş, cinsiyet, eğitim, iş deneyimi, başarı güdüsü gibi bireysel faktörlerin yanı sıra rol, görev alınan işe ilişkin özellikler (otonomi, geribildirim, iş baskısı, iş çevresi, çeşitlilik, ekip çalışması, işin zihinsel faaliyetler içermesi), örgüt yapısı, örgüt büyüklüğü, kariyer olanakları, eğitim olanakları, liderlik tarzı, politika ve uygulamalar gibi örgütsel faktörlerden de etkilenmektedir (Nijhof vd., 1998: 246; Cohen, 1993: 1147-1151; Steers, 2002: 304-305; Meyer ve Allen, 2002: 352-356; Mathieu ve Zajac, 1990: 175).

Mathieu ve Zajac (1990: 174) örgütsel bağlılığa yol açan faktörleri şu şekilde sıralamışlardır;

- Kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim, yetenek, ücret, statü)
- Rol durumu (rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı rol)
- İşin özellikleri (beceriler, özerklik, işin kapsamı)
- Grup-lider ilişkileri (grup kaynaşması, görev dayanışması, lider yetki yapısı, liderin saygınlığı, lider-grup ilişkisi, katılımcı liderlik)
- Örgütsel özellikler (örgütün büyüklüğü ve merkezileşme derecesi)

Genel olarak örgütsel bağlılığa yol açan faktörleri ve doğurduğu sonuçları Şekil 17'deki gibi toplayabiliriz.



Şekil 17. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Kaynak: Yüceler, 2009: 450.

2.3.5.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılığın özellikle bireysel özelliklerle ilişkisi pek çok araştırmaya konu olmuştur. Çünkü çalışanın bireysel özellikleri örgütsel bağlılığı oluşturmada önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Steers, kişisel özelliklerin özellikle de başarıma güdüsünün, örgüte beslenecek duygusal bağlılığı önemli ölçüde belirleyeceğini ortaya koymuştur (Gürbüz, 2006: 60).

Bireysel faktörler; bireyin eğitimi, örgütte kalma süresi, örgütteki konumunda kalma süresi, işten beklentileri, değerleri, duyguları ve iş motivasyonu gibi çalışanın örgüte getirdiği bireysel karakteristik özelliklerinden veya geçmiş deneyimlerinden oluşmaktadır (Iverson ve Buttigieg, 1998: 4). Yani tüm bu bahsedilen özellikler bireyin sahip olduğu kişisel özellikler çalışanın örgüte bağlanmasına etki edecektir. Meyer ve Allen'in (1991: 69) yaptığı bir çalışmada örgütsel değerler ile örgütsel ödüller kontrol altına alındığında kişisel özellikler ve bağlılık arasındaki ilişkinin dolaylı ve ortadan kalktığını belirtmektedirler. Örgütsel bağlılığa etki eden bireysel özellikler aşağıda açıklanmaktadır.

a) Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme kavramı; bireyin örgütten, örgütün de bireyden bir takım şeyler beklediği gerçeğine dayanmaktadır. Bu beklentiler, yalnız işin miktarı ve getireceği ücretle ilgili olamayıp, çalışan ve örgüt arasındaki bütün hakları, ayrıcalıkları ve yükümlülükleri içermektedir. Söz konusu unsurlar çalışan ile örgüt arasındaki herhangi bir formel anlaşmada ortaya konmamakla beraber, davranışları güçlü bir şekilde etkileyen faktörler olarak büyük önem taşır (Yüceler, 2005: 71). Kısaca psikolojik sözleşme örgüt ile çalışan arasında yazılı olmayan ama uymak zorunda oldukları kurallar olarak özetlenebilmektedir. Hem örgüt için hem de çalışan için psikolojik sözleşme önemlidir. Çünkü her iki taraf için de olumlu sonuçları beraberinde getirecektir. Çalışanın verimliliği artacak, iş tatmini artacak ve örgüte olan bağlılığı artacaktır.

b) Kişisel Özellikler

Literatürde yapılan birçok araştırmada (Hrebiniac ve Alutto, 1972: 557; Buchanan, 1974: 535; Dubin vd., 1975: 412) örgütsel bağlılık ile kişisel özellikler arasındaki ilişki incelenmiştir. Yaş, cinsiyet, meslek, iş deneyimi gibi kişisel özellikler ile çalışanın örgütsel bağlılığına olan etkisi araştırılmış ve bu faktörlere göre değişiklik gösterip göstermediği incelenmiştir.

Kişisel özellikler; kişisel faktörler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, işsel motivasyon,

çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir. İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir (Çakır, 2001: 141).

Onay ve arkadaşlarının (2006: 80) yapmış olduğu bir araştırmada yaşı ilerlemiş çalışanların, gençlere göre, örgütlerine daha bağlı olma eğiliminde oldukları tezini savunmaktadır. Çünkü yaşı büyük olan çalışanların örgütteki pozisyonlarından memnun olma ihtimali daha fazladır.

Cohen (1992: 554) tarafından yapılan çalışmada, medeni durumun mavi yakalı çalışanlarda önemli bir değişken olduğu ve evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlendiği belirtilmektedir.

Durna ve Eren'in (2005: 213) yapmış olduğu araştırmada bayan personelin baylara göre; daha düşük eğitimlilerin eğitimlilere göre, evlilerin bekârlara göre örgüte daha fazla bağlı oldukları görülmüştür. Ancak örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. İş yaşamının, kadınlara ağır gelmesi nedeniyle kadınlarda işe gelmeme ve işi terk etme olgularına daha sık rastlandığını belirtmektedir. Ancak bu tür demografik faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çok güçlü ve tutarlı olduğunu söylemek de çok doğru değildir. Nitekim bu faktörlerin bazıları örgütsel bağlılık dışında görevdeki statü ya da işin niteliği gibi başka faktörlerden de etkilenebilmektedir.

Örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer faktör ise, çalışanın örgütte çalıştığı süredir. Mathieu ve Zajac (1990: 952) bu ilişkiyi şu şekilde açıklamaktadır: Uzun yıllar sonunda elde edilen deneyimlere sahip çalışanların, örgütlerine daha bağlı olacağını düşünülmektedir. Çünkü emekli aylıkları, tatil imkânları ve diğer pek çok faktör, çalışanların örgüt içinde kalmalarını sağlayan önemli etmenlerdendir. Yani kişilerin o örgütte çalışma süresi arttıkça örgüte bağlanacağı belirtilmektedir. Bunun sebebi ise çalışan o örgütten ayrılma ile o örgütte kalmanın muhasebesini yapmasıdır. Çünkü o örgüte ve kendisine yaptığı bir yatırım vardır. Bu durumda çalışanın, yatırımlarının sonuçlarını kaybetmemek için örgütüne daha çok bağlanması beklenmektedir.

Aynı zamanda yapılan araştırmalara bakıldığında çalışanların eğitim düzeyi ile örgüte olan bağlılıklarını arasında da bir ilişki olduğu görülmektedir. Mathieu ve Zajac (1990: 177) yaptıkları bir araştırmada bu ilişkiyi çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, daha fazla iş alternatifine sahip olmakta ve istediği koşullara sahip olmadığında örgütte kalma davranışını

sürdürmemektedir şeklinde ifade etmektedir. Yani Mathieu ve Zajac çalışanların eğitim düzeyinin artması örgüte olan bağlılığı azaltacağını ileri sürmektedir. Bunun nedeni; eğitim düzeyinin artmasıyla iş bulma alternatiflerinin de orantılı bir şekilde artması olarak açıklanabilmektedir. Ancak bazı araştırmacılar ise Mathieu ve Zajac'ın yaptığı bu ilişkinin aksini ileri sürmüşlerdir. Buchko ve arkadaşlarının (1998: 110) yaptıkları araştırmalarda çalışanların eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık tutumunun ters orantılı olduğu ileri sürülmektedir.

c) İş Beklentileri

Çalışanların işyerlerindeki beklentilerinin gerçekleşme derecesinin bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 60). Erol (1998: 70) yapmış olduğu bir araştırmada iyi tanımlanmış bir görev ve örgütün beklentileri ile çalışanın beklentilerinin eşgüdüm içinde olması örgütsel bağlılığın artırılmasında önemli rol oynayacağı belirtilmektedir. Yani görev tanımlamaları açık ve net bir şekilde ortaya konulan örgütlerde çalışanların o örgütten ayrılma istekleri de olmayacaktır. Çünkü işe alım sürecinde iş hakkında yeteri kadar bilgi verilmeyen çalışanların çalışmaya başladıktan sonra beklenti uyumsuzluğu nedeniyle hayal kırıklığına uğramaları söz konusu olabilmektedir. Bundan dolayı; örgütlerin insan kaynakları birimlerince ilgili unvanlara ilişkin görev tanımlarının hazırlanması ve adayların işe alınmaları öncesinde bilgilendirilmeleri büyük önem taşımaktadır.

2.3.5.2. Örgütsel Faktörler

Mathieu ve Zajac (1990: 995) tarafında yapılan araştırmada örgütsel faktörlerin örgüt büyüklüğü, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkânları, çalışanların örgütsel etik algılamaları gibi faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğunu ileri sürmektedir. Bu kapsamda çalışanların örgütsel bağlılığına etki edecek örgütsel faktörler aşağıda açıklanmaktadır.

a) Yönetim Biçimi

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de yönetim biçimidir. Çalışanların kararlara katılımına izin verilmesi, çalışanların örgüt tarafından saygı görmesi, çalışmalarının takdir edilmesi, çalışanlara önemli olduklarının hissettirilmesi, çalışanın yönetime güvenmesi, anlayışlı, esnek ve katılımcı bir yönetim örgütsel bağlılığı artırır (Davran, 2014: 99). Yönetim biçimi, çalışanları harekete geçirmede kullandığı yöntem olarak ifade edilebilir. Bundan dolayı da yönetim biçimi, çalışanların örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlanmasını etkilemektedir.

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir. Üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı ne derecede baskıcı ve kontrolcü nitelik gösterirse, çalışanların kendilerini ifade etmeleri ve yenilikçi fikirler üretmeleri o derecede engellenecektir. (Gündoğan, 2009: 29). Bundan dolayıdır ki örgütteki yöneticilerin tutumları, davranışları çalışanların bağlılığını belirleyen temel faktörlerden biridir. Bu doğrultuda yapılan araştırmalarda liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu çoğu araştırmalarda da belirtilmektedir.

Bazı yöneticiler, çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve kendi başına karar alma yetkisi vermektedir. Bu durumda, kendisine hareket ve karar verme serbestisi tanınan çalışanlarda daha olumlu tutumların ortaya çıkması ve bağlılığın gelişmesi beklenebilir (İnce ve Gül, 2005: 73). Yani kendisine sorumluluk verilen çalışan kendini o örgütün değerli bir parçası olarak görecektir. Liderin çalışanlarla aynı dili konuşması da çalışanların liderin değer yargılarını fark etmelerine yardımcı olabilir ve bağlılığı arttırabilir.

b) Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü de örgütsel bağlılık üzerinde etki eden bir başka örgütsel faktördür. Davran (2014: 101) bu ilişkiyi şu şekilde açıklamaktadır; örgüt kültürü, çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya gelişmesine katkı yapmaktadır. Yani güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılığı yüksek olmaktadır. Çünkü örgüt kültürü, çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü görevi görmektedir. Ayrıca çalışanın o örgütün kültürünü benimsemesi ve o örgütün bir parçası olma isteği o örgütte kalma isteğinin artmasını sağlayacaktır.

c) İşin Niteliği ve Önemi

Alt düzeydeki çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, üst düzeydeki çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür üst düzeydeki çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Davran, 2014: 101). Bu bağlamda, iş zenginleştirmede iş ile ilgili bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının artırılması söz konusu olabilir (İnce ve Gül, 2005: 71). Bu yüzden örgütsel bağlılığı etkilemede işin niteliği olarak; işin motive etme özelliği, zorluk derecesi, yapılan işten geri bildirim alınması, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi faktörler sıralanabilmektedir.

İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla görev alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Güçlü (2006: 64) yapmış olduğu çalışmada çalışanların görev alanları genişledikçe deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayılmaktadır. Ayrıca yapılan diğer çalışmalarda farklı örneklemeler üzerinde bu hipotez test edilmiş ve sonuçlar hipotezi desteklemiştir.

d) Ücret Düzeyi

Çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi de örgütsel bağlılığı etkilemesi konusunda önemli bir unsurdur. Balay (2000: 68) ücretin örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlandığını belirtmektedir. Ücret; çalışanın örgütte çalışmaları karşılığında almış olduğu paradır. Bunun için de ücret çalışanın örgüte bağlanması konusunda önemlidir.

Ataay (1985: 254-255) yaptığı bir çalışmada çalışanların ücret tatmini, aldığı ücretin kendi tatminini sağlaması yanında, hakça saptanması, aynı ya da benzer işleri yapanlara göre eşit olması, eğer başarı ve performanslarında farklılıkları varsa bu farkın ücrete yansımaları ve çalışanın bu ücreti sürekli olarak alabileceğine güvenmesi ile ilgili algılarından ortaya çıkar şeklinde ifade etmektedir. Bu yüzden de çalışanın ücretinin tatmin edici olması önemli bir konudur. Bunun yanı sıra ücret dağılımlarının adaletli olması da çalışanların bağlılığını

etkileyecektir. Eđer alışan kendisi ile aynı iři yapan diğer çalışanlar ile adaletli bir ücret dağılımlarının olmadığını dūřınur ise örgütsel bağlılığı azalacaktır.

Gündoğan (2009: 31) yaptığı bir çalışmada ise terfi olanakları, emekli aylığı, sağlık olanakları gibi örgütteki ücret dışı maddi ödüllerin de örgütten ayrılma durumunda kaybedileceğinden örgütsel bağlılığı arttırıcı nitelikte olduğunda bahsetmektedir. Yani ücret kadar diğer olanaklarında bağlılığı arttırıcı yönde etkileyeceğini ifade etmektedir.

e) Nezaret Biçimi (Gözetim)

Gündoğan (2009: 31) yaptığı bir araştırmada baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluk almaması için ortam oluştururlar şeklinde ifade etmektedir. Bu durumdaki bir çalışanın örgütüne bağlı olması beklenemez. Çünkü yöneticilerinin bu şekildeki tavrından dolayı çalışan o örgütten kaçma eğilimi gösterecektir.

Bağlılığın arttırılması için yöneticiler astlarını desteklemeli, onlara güvenmeli, yapılan her iře nezaret etmemeli ve yapılan işleri yalnızca gerektiğinde kontrol etmelidirler. Ayrıca, iřin niteliğine göre, çalışanların zaman zaman inisiyatif kullanmalarına izin vermelidirler (Gündođan, 2009: 32). Özetle alışana sorumluluk verilmesi çalışanın güvenini arttıracak, iři ile ilgili herhangi bir sorun ile karşılaştığında kaçma eğilimi göstermeyecektir. Çalışanın sürekli gözetim altında tutulması çalışanda kendinin güvenilmez olması dūřuncesini doğuracaktır ve çalışan sürekli kendi sorgulayacaktır.

f) Örgütsel Adalet

Töremen (2001: 79) yapmış olduğu bir çalışmada örgütlerde çalışanların çabalarını destekleyen ve motive olmalarını sağlayan faktörlerden biri de uygulamaların adil olduğuna inanmaları olarak ifade etmektedir. Çünkü örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki en önemli faktörlerden biri de çalışanların adaletli bir ortamda çalıştıklarına dair olan inançlarıdır.

Genellikle maliyet ve yararların eşit olarak dağıtıldığı, kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararlarının karşılandığı bir örgütte çalışanların adalet algısının yüksek olduğu söylenebilir (Black ve Porter, 2000: 122). Yani alışanlar kendilerine adil davranılıp davranılmadığına, elde ettikleri ücret, terfi, gelişme için tanınan olanaklar vb. kazanımlar arasındaki orana bakarak, karşılaştırma yaparlar. Bu ise

çalışanların örgütsel adalet algısını oluşturmaktadır. Adalet algısı ise örgütsel bağlılık noktasında önemli bir yer teşkil etmektedir.

İnce ve Gül (2005: 76-77) örgütsel adaleti çalışanların, görev dağılımı, mesaiye uyulması, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi yönetsel kararları değerlendirme süreci olarak ifade etmektedir. Düşük performansın, etkisiz değerlendirme ve planlama sistemlerinin, çalışanların adalet algılarının zayıflattığını, bunun doğal bir sonucu olarak da çalışanların örgütüne terk etme eğilimi sergiledikleri belirtilmektedir (Dailey ve Kirk, 1992: 308-309). Örgütün çalışanlarına adaletsiz bir şekilde davrandığı düşünen çalışanın örgütüne olan bağlılığı azalacaktır. Örneğin; aynı özelliklere sahip ve aynı işleri yapan çalışanlara farklı ücretlerin verilmesi örgütsel bağlılığını olumsuz etkileyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

g) Örgütsel Ödüller

Ödüller, yönetimin başarılı performans sergileyen çalışanına teşekkür mesajını iletmesinin iyi bir yoludur (Barutçugil, 2004: 450). Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir unsur olduğu belirlenmiştir (Zahra, 1984: 19). Yani çalışanın örgütün olan bağlılığı için çalışmalarını karşılığında verilen ödüller önemlidir ama adaletli olması da çok önemlidir.

Ödül almanın çalışan için bazı yararları vardır. Aguanno (2004: 13) ödül almanın faydalarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

- Olağan dışı çabaların takdir edilmesi,
- Değişen davranışların takdir edilmesi,
- Daha geniş bir grup tarafından kabul edilebilme,
- İşin güvence altında olduğu hissi,
- Kişisel başarı hissi,
- Tatmin duygusu,

Çalışanların ödül beklentileri farklı şekillerde olabilmektedir. Biri ücret artışı olarak ödül beklerken bir diğeri terfi olarak ödül bekleyebilmektedir. Ancak kuşkusuz ödüllerin adil olarak dağıtılması tartışılmaz bir gerçektir. Ödülleri doğru ve adil olarak dağıtılması ise çalışanları örgüte bağlayacaktır.

h) Takım Çalışması

Takım çalışmasında, üyeler arasındaki ilişkilerin durumu da örgütsel bağlılığı etkileyecektir.

İş arkadaşı ile olumlu iletişimde olmak dostluk ve yardıma sevk ederken, yönetici ile olumlu iletişim, övgü, rehberlik ve promosyonlar da dâhil olabilir (Leiter ve Maslach, 1988: 299). Leiter ve Maslach'ın yapmış olduğu araştırma (1988: 308) iş arkadaşları ile ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir

Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının sağlanması, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanacaktır. Bu durum da, örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır (Gündoğan, 2009: 37). Ekip ruhu ile çalışanlar bir grup olarak kararlar ne kadar ortaklaşa alır ise, çalışanların örgütsel bağlılığı da o derecede fazla olacaktır.

i) Rol Belirsizliği ve Çatışması

Rol çatışması ve rol belirsizliği kavramları da çalışanların örgütlerine olan bağlılığına etki eden bir faktördür. Rol belirsizliği ve rol çatışmaları çalışanlar için olumsuz bir durumdur.

Katz ve Kahn (1977: 202) yaptıkları bir çalışmada rol çatışmasını, aynı anda iki veya daha çok rol gönderiminden birisine uymanın, diğerine uymayı güçleştirecek biçimde ortaya çıkması olarak tanımlamaktadır. Bu durumda çalışana aynı anda fazla rollerin belirsizliği çalışanın işe adapte olmasını engelleyecektir.

Kılınc' a (1985:120-121) göre ise rol çatışmasının beş nedeni vardır. Bunlar;

- a. Rolü gönderen kişinin, rolü oynamasını istediği kişiden çelişen ve uyumsuz beklentilerde olması,
- b. Birden fazla rol göndericinin taleplerinin çakışması,
- c. Rol yükümlüsünün yerine getirmesi gereken rollerden birini tercih edememesi,
- d. Yukarıda belirtilen rol çatışmaları başkalarının beklentileriyle ilgili iken, kişi rol çatışması olarak nitelenen bireyin rolü ile uyumsuzluğu da rol gereklerindedir.
- e. Bireye kaldırabileceğinden fazla rolün yüklenmesi

Yılmaz ve Ekici ise (2006: 37) rol çatışmasını, örgüt çalışanın veya yöneticisinin hangi rolü yapacağını şaşırmasından ileri gelen bir kararsızlığı, giderek zorlanmayı ve gerilimi anlatan bir kavram olarak ifade etmektedir. Rol belirsizliği ise, bireyin işini yapması için gerekli olan bilginin verilmemesi yada daha az bilginin verilmesinden dolayı kaynaklanabilmektedir. Bundan dolayı rol belirsizliği, örgütteki iletişim eksikliğinin ve kopukluğunun bir sonucu olarak oluşmaktadır.

Çalışan, işinin ne olduğunu, sonuçlarının neler olması gerektiğini, işin nerede, ne zaman, kimlerle koordineli biçimde yapılacağını bilememekte ve rol belirsizliği duygusuna kapılabilmektedir. Diğer taraftan çalışan, yöneticinin gözünde performansının nasıl değerlendirildiğine ilişkin bir bilgi edinmemesi halinde de rol belirsizliği yaşayabilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006: 38). Rol belirsizliği ve rol çatışması çalışana işe yaramazlık duygusuna kapılmasına neden olarak moralini düşürebilir ve işini bırakmaya neden olur ve sonuç olarak da örgütsel bağlılıkla ilişkisinin negatif yönde etkilediği söylenebilir.

2.3.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

Wallace (1995: 238) örgüt dışı faktörleri; işletmenin içinde bulunduğu sektör, rakip işletmeler, çalışanın işinin yaygınlık derecesi, çalışanın alternatif iş durumu, ülkenin iş gücü arzı ve işle ilgili yasal düzenlemeler ve buna benzer etkenler olarak sıralamaktadır.

a) Profesyonellik

Shafer (2002: 48) profesyonelleri ifade eden dört önemli özelliği belirlemiştir. Bunlar;

- ✓ Alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme davranışı içerisine girerler,
- ✓ Sosyal sorumluluk taşırlar,
- ✓ Kendi kurallarına inanırlar,
- ✓ Özerklik talebinde bulunurlar.

Profesyonellik söz konusu olduğunda çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı karşımıza çıkmaktadır. Hukuk, tıp, mühendislik ve diğer bazı teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. Hem mesleğine hem de örgütüne

bağlılık ise bir ikilem doğurabilmektedir. Eğer örgüt mesleki gelişim sağlanmasına katkıda bulunuyorsa ya da kariyer beklentileri meslekleri dışında örgüte bağlı ise bu durumda mesleğe bağlılıkları olumsuz etkilenirken örgüte bağlılıkları artabilmektedir. Bu nedenle profesyonellerde üst düzey yönetici olmak ve ücret ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki görülebilmektedir (Erol, 1998: 79). Çalıştığı örgüt tarafından profesyonellerin desteklemesi çalışanın örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.

b) Yeni İş Bulma Olanakları

Aynı zamanda çalışanların çalıştığı ülkenin sosyoekonomik durumu ve ülkedeki işsizlik oranı gibi faktörler de bireylerin çalıştıkları örgüte bağlılık düzeylerini etkileyebilmektedir (Çetin, 2011: 67). Çalışanların yeni iş bulabilme imkânının fazla olması yani başka alternatiflerinin olması örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Bireylerin istihdam edilebilme özelliklerinin ve eğitimlerinin yüksek olması alternatiflerin artmasına neden olmaktadır. Ancak alternatif iş imkânları bireysel özelliklerden etkilendiği kadar ülkenin işsizlik oranı, ekonomik durumu ve bireylerin çalıştıkları sektörlerin koşulları gibi faktörlerden de etkilenmektedir. Yine bireylerin istihdam edildikleri sektörün gücü de alternatif iş fırsatları sunma potansiyeli ile doğrudan ilişkili olmaktadır (Bayraktaroğlu vd., 2014: 110). Bundan dolayıdır ki çalışanların örgüte karşı olan bağlılık düzeylerini etkileyen en önemli faktörlerden biri de iş alternatiflerinin olduğunu düşünmesidir. Yani işten ayrıldıktan sonra bulabilecekleri iş fırsatları hakkında bilgisi olan çalışan örgütüne daha az bağlanacaktır. Alternatiflerinin çok olduğunu düşünen çalışanlar işten ayrılma eğilimi gösterecektir. Çünkü yeni iş bulma imkanının azlığı örgütsel bağlılığı arttırabilir. Aynı zamanda kriz dönemlerinde de iş olanaklarının azlığından dolayı örgütsel bağlılık artacaktır.

2.3.6. Örgütsel Bağlılığın Etkileri

Birçok araştırmada örgütsel bağlılık, devamsızlık, işgücü devir oranı, işten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışları etkilediği görülmektedir.

Bağlılık aşağıdaki gibi değerlendirilmeli ve algılanmalıdır (Doğan, 2013: 85);

▪ Bir şirkette çalışmaya devam eden bir çalışan, her zaman bağlı olmayabilir; daha iyi seçeneği olmadığı için o şirkette çalışıyor olabilir. Bağlılığın temel şekillerini kullanarak çalışanları şirkette tutmak mümkündür (maddi unsurlarla itaat sağlamak gibi) ancak, bu çalışanlar işlerini ve işverenleri gerçekten önemsemezler.

▪ Bir şirket bağlılığı artırmakla ilgili bir şeyler yaptığında bunun sonuçlarını kısa vadede değil uzun vadede iş dünyasında görecektir. Çoğu şirket, sonuçlar konusunda sabırsız davranmaktadır. Devamsızlık, devir hızı, üretkenliğin düşmesi, hırsızlık vb. alanlardaki maliyetler çok yüksek oranlarda olduğunda, değişim kısa zamanda gerçekleştirilebilecek bir olgu değildir. Davranışlarda değişim sağlamak uzun süreli bir olaydır; bağlılığın yaratılması zaman alır, ancak zarar görmesi oluşturulmasından daha hızlı gerçekleşir.

▪ Devamsızlık ve devir hızı birbirinden tamamen farklı konular değildir. Her ikisi de bağlılığın olmayışının işaretdirler. Örgüt için hedef, tatmin sağlamayan, yetersiz koşulların minimize edilmesi ya da ortadan kaldırılmasıdır. Uyarı ve tehdit gibi cezalar çalışma ortamını daha arzu edilir bir ortam haline getirmez; aksine, iş yavaşlatma gibi davranışları daha da körükler.

▪ Bazı çalışanlar bağlı olmadıkları için değil, yeterince maddi kazanç sağlayamadıkları için iş değiştirmektedirler.

▪ Bazı endüstrilerde işin kendisinin iyi olmayışı nedeniyle bağlılık yaratmaya çalışmanın hiçbir anlamı olmayacağı, çalışanları elde tutmak için bağlılığın yaratılmasının yararlı olmayacağı düşünülmektedir. İşlerinden mutlu olan çalışanlara sorulduğunda, çoğunun yöneticileriyle olan ilişkileri, şirket tarafından ne şekilde muamele gördükleri ve işlerini yerine getirirken örgütsel bir engelle karşılaşp karşılaşmadıkları üzerine yoğunlaştıkları görülmüştür. Bir işin niteliklerini değiştirmek mümkün değildir; ancak, şirket sözleri ve fiili davranışlarıyla o işe değer katabilir.

▪ Bağlılık doğal bir süreç değildir. Çalışanların davranışlarını etkilemek zaman ve çaba gerektiren bir süreçtir. Şirket, çalışanlarla olan ilişkilerinde sistemli bir çaba harcamalıdır.

Tüm bu maddelerden yola çıkarak örgütsel bağlılığı şu şekilde özetleyebiliriz: Çalışanlar çalıştığı işletmede her zaman bağlı olacaktır şeklinde bir kural bulunmamaktadır. Çalışanların bağlılığını arttırmak emek istemektedir. Yani bunun için zaman ve çaba gerekmektedir. Çalışanların büyük çoğunluğu almış oldukları ücretten memnun olmadıklarından dolayı işlerinden ayrılmaktadırlar. Burada işletme, çalışanlarının örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçları ise devamsızlık ve devir hızıdır.

Ancak çalışanın örgütüne bağlılığını kısa bir süre içerisinde değil uzun vadede görmek mümkündür.

Randall (1987: 462) alışanların bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz etkilerini Tablo 3 üzerinde göstermiştir



Tablo 3. Bağlılık Düzeylerinin Olası Etkileri

	BİREYSEL		ÖRGÜTSEL	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
DÜŞÜK BAĞLILIK DÜZEYİ	Bireysel kabiliyet, yenileşme ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/ düşük performansın engellenmesi, işgörenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
İLİMLİ BAĞLILIK DÜZEYİ	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, etkin bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir. Parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş
YÜKSEK BAĞLILIK DÜZEYİ	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli işgücü için işgören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Randall, 1987: 462.

Tablo 3’de özetlenen bağlılık düzeylerinin olası etkileri aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

2.3.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlere sahip olmamakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir (Balay, 2000: 23). Solmuş ise (2004: 220) örgütsel bağlılığın düşük olması ile devamsızlık, işe geç kalma, işte özensizlik, verimlilikte düşüş, işten çıkarılma, saldırgan davranışlarda bulunma, örgütü sabote etme gibi olumsuz davranışların ortaya çıkacağını belirtmektedir.

Randall’a göre ise (1987: 461) düşük seviyelerdeki bağlılık bireysel yaratıcılıklarını ve inovasyon kaynağı olabilir. Nartgün ve Menep (2010: 294) yaptıkları bir araştırmada düşük örgütsel bağlılığı söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, yeni durumlara uyum sağlanamaması olarak ifade etmektedir. Düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanlar örgütler için arzu edilmeyen çalışanlar olarak nitelendirilebilir.

Düşük bağlılığa sahip çalışanlar duygusuz işgörenler olarak tanımlanmaktadır. Çünkü bu tür çalışanlar elde ettikleri ilk fırsatta buldukları örgütten başka bir örgüte geçebilmeyi istemektedirler. Yani başka iş arayışındadırlar.

2.3.6.2. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar, işinden doyum sağlayabilir, mesleki hayatında başarılı olur, kariyer hedeflerine ulaşabilir ve buna benzer birçok faydaya ulaşabilir (Çakmak, 2008: 51). Çalışan örgütün amaç ve hedeflerini kabul eder, benimser ve o örgüt ile özdeşleşir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar düşük örgütsel bağlılık gösteren çalışanlara göre daha iyi performans gösterirler.

Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Nartgün ve Menep, 2010: 295). Örgütsel bağlılığı

yüksek olan çalışanlar bireysel olarak kariyer geliştirebilirler. Ancak çalışanın gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Böyle bir durumda çalışan kendini geliştirmeyecek, yaratıcılığı bastırılacak ve yenileşmeye karşı ise direnç oluşacaktır.

Örgüte faydasını ise bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların güvenli ve istikrarlı bir iş gücü ile çalışarak örgüte fayda sağlayabilir (Randall, 1987: 464).

Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalan işgörenler, buna gereksinim duyduklarından değil, daha çok bunu kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991: 74). Yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, sağlık sebepleri dışında devamsızlık göstermezler.

2.3.6.3. *İlimli Örgütsel Bağlılık*

İlimli bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yönlendirmelerini istememekte ve sisteme uymayı kabul etmeyerek kendi savunma mekanizmalarını oluşturmaktadırlar. Böylece işgörenler, örgütün bazı değerlerini kabul etme eğilimine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Çakmak, 2008: 50). Yani çalışan örgütün amaç, hedef, politika ve faaliyetlerini kabul etmektedir. Ancak örgüte karşı kendisini ait hissetmemektedir. Genellikle çalışan ile örgütün beklentileri birbirileri ile uyumaktadır. Ama çalışanın kişisel değerleri ile örgütsel beklentiler uyumamakta ve problemler ortaya çıkmaktadır.

2.3.7. *Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri*

Örgütün amaç ve değerlerinin benimsenmesi, örgüt için fedakârlıklarda bulunulması, örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyulması ve çalışanın örgütle özdeşleşmesi örgütsel bağlılığın temelini oluşturmaktadır (İbicioğlu, 2000: 14). Çalışma yaşamında iş tatminsizliği ve yetersiz örgütsel bağlılık, iş görende sağlık yakınmaları, verim düşüklüğü, iş devamsızlık, örgüte daha düşük düzeyde bağlılık ya da örgütten ayrılmalar biçiminde sonuçlara neden olmaktadır (Yüksel, 1998: 262). Bütün bunlar örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engelleyici sorun olarak görülmektedir. Bundan dolayı ise işletmenin

faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmesi için çalışanlar şirkete bağlı olmalı, gerekli yeteneğe sahip olmalıdır.

2.3.7.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ve hayattan beklentileri ile örgütün çalışanına bu noktada sunabilecekleri arasında ilişki olması, sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılığın oluşması açısından önem taşımaktadır. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki farklılık, örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir (İnce ve Gül, 2005: 9). Örgüte bağlılık çalışanların örgüte ve örgütsel amaçlara bağlı kalmalarını, karşılıklı etkileşim yoluyla kendilerini ifade etmelerini, örgütsel amaç ve uygulamaları kabullenmelerini, örgütsel amaç ve hedeflere gönüllüce bağlı olmayı, örgütsel amaç ve hedeflerden davranışsal olarak etkilenmeyi ve örgüte uzun zaman bağlı kalmayı içermektedir (Liou, 2008:120). Örgütün amaç, değer ve vizyonunun çalışanın amaç ve hedefleri ile örtüşmesi örgütsel bağlılığın sağlanmasının en önemli unsurudur. Çalışanı örgütünün amacını, vizyonunu ve değerlerini kabullendiği ve hatta çalışan ile örgütün amaç ve değerlerinin örtüşmesi çalışanın örgütüne bağlılığını arttıracaktır. Aksi halde çalışanın o örgüte bağlılığından bahsedilemez.

2.3.7.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme

Örgütsel bağlılığın göstergelerinden biride çalışanın örgüt için çaba göstermesidir. Çalışanın her hangi bir maddi yarar ve beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendinden fedakârlıklarda bulunulabilmesi, kişinin örgütüyle özdeşleştiğinin göstergesidir. Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'nda atom bombalarından gördüğü zarara rağmen ekonomik anlamda çok çabuk toparlanabilmesinde, söz konusu özelliğin kültürel bir argüman olarak toplumsal yapının dinamikleri içerisinde bulunmasının rolü gözden kaçırılmamalıdır (İnce ve Gül, 2005: 10). İnce ve Gül Japonya örneğini vererek çalışanın örgütüne fedakârlık göstermesinin önemini vurgulamıştır.

Çalışanların kendilerinden beklenin ötesinde örgüt için fedakârlıkta bulunmaları, çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları ile açıklanabilir.

2.3.7.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

Örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta ve örgüt üyeliğini devam ettirmeyi yine güçlü bir şekilde istemektedir (Testa, 2001:228).

Örgütsel yapı içerisinde doğru işleyen iletişim kanalları, etkin insan kaynakları politikaları, sosyal etkinlikler, yeterli kariyer olanakları, örgüt içi adalet gibi unsurların, çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme isteğine olumlu etki yapması beklenmektedir (Gündoğan, 2009: 7). Örgütün çalışanların sorunlarıyla ilgilenmesi çalışanların örgütlerine bağlılık göstermeleri ile yakından ilişkilidir.

2.3.7.4. Örgütle Özdeşleşme (Örgütsel Özdeşleşme)

Özdeşleşme bilişsel bir yapılanma olarak, örgüt ile bireyin değerlerinin uyuşması veya bireyin örgütün bir parçası olma ya da kendini örgütle aynı ve/veya ait hissetmesi (Ashforth ve Mael, 1989: 34) şeklinde tanımlanmaktadır. Bir kişi, bir grup veya örgütle çeşitli sebepler yüzünden özdeşleşmektedir. Örgütsel özdeşleşme; örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması süreci olarak da ifade edilmiştir (Ashforth ve Mael, 1989: 23). Grup üyeliği insanın kendisini tanımasına, bir ait olma hissine sahip olmasına ve kendini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır.

Örgütle özdeşleşme çalışana ait olma duygusu vermektedir. Ait olma yani bağlanma duygusu özdeşleşme için öncül işlev üstlenmekte ve bireyin kendisini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır (Benkhoff, 1997: 118). Şayet örgütün imajı, prestiji ve güvenilirliği yüksek ise üyeler daha fazla özdeşleşme göstermektedirler (Benkhoff, 1997: 118). Yani çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile örgütün güvenilirliği arasında doğru orantı vardır denilebilir.

Çalışanlar örgütle ne kadar özdeşleşmektedir? Çalışan örgütün yaptığı veya yapmadığı işleri ne kadar onaylamaktadır? Bu sorulara verilecek cevaplar çalışanların örgütle özdeşleşme ve örgütün bir parçası olma derecelerini belirleyecektir (İbicioğlu, 2000: 15).

2.3.7.8. İçselleştirme

Çalışanlar kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler (İnce ve Gül, 2005: 11). İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. Çalışan örgütün değerleri ile normlarını kendi değerleri ve normları olarak görmektedir. Çalışan böylelikle örgütü benimser.

2.4. Örgüt İklimi Bileşenlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Araştırmanın bu bölümünde örgüt ikliminin örgütsel bağlılığı etkilemesinde rol oynayan ortak faktörler tek tek ele alınıp, örgütsel bağlılık çeşitlerinde (duygusal, devam ve normatif bağlılığa) yol açan faktörler araştırılacaktır.

2.4.1. Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığı Etkilemesinde Ortak Faktörler

Örgütün psikolojik ikliminin çalışanı tatmin etmesi durumunda, bunun işgörenin yaratıcılık yeteneklerini ortaya koymasına ve iş tatmini elde etmesine, işgörenin iş tatmini bulmasının ise, performansının ve başarı güdüsünün yükselmesine, işten ayrılma niyetinin ortadan kalkmasına, buna paralel olarak örgütsel bağlılığının artmasına katkı sağladığı tespit edilmiştir (Shalley vd., 2000: 217). Bu yüzden örgüt iklimi örgütsel davranış içinde en geniş araştırılan konulardan biridir. Örgütsel bağlılığın hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli yararları bulunmaktadır. Çünkü örgüt ikliminin yönetilmesi ile birlikte çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları olumlu bir şekilde etkilenecektir. Ayrıca çalışanlar daha verimli ve etkili çalışacaklardır.

Çalışanlar arasında yüksek oranda örgütsel bağlılığa ulaşmak örgütlerin önemli yönetsel amaçları arasında yer almaktadır (Tan ve Akhtar, 1998: 310). Çalışanlar, örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derecede güçlenmektedir. Çalışanların organizasyona bağlılık duygusu, daha sağlıklı örgüt iklimi, yüksek morale ve motivasyona katkıda bulunan faktörlerden birisi olup, bu bağlılığın boyutu iş performans düzeyine büyük etkide

bulunmaktadır (Gümüş vd., 2003: 987). Karşılıklı etkileşimin yer aldığı örgüt iklimi, çalışanlar için sağlıklı bir ortam niteliğini kazandığı durumlarda, çalışanların performansı, üretkenliği ve verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye yol açmaktadır (Schein 1997:3).

Çalışanları örgüte bağlayacak pek çok etmen olmakla birlikte; ücret, prim gibi maddi çıkarlar, örgütsel kültür ve liderlik, özel yaşam ile iş yaşamı arasındaki denge, bireysel özellikler, genel yönetim politikaları, isyerindeki eğitim ve gelişme olanakları gibi konular bu noktada önemli olmaktadır (Stum, 1999: 6). Kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Ayrıca örgütteki çalışanların davranışlarını etkileyen bir özellikler topluluğu olan örgüt iklimi, çalışanların güdülerini harekete geçirilmesinde önemli bir faktördür. Çünkü örgüt iklimi çalışanların örgütün psikolojik ortamına dair algılarıdır. Çalışanlar tarafından örgütün ikliminin olumlu olarak algılanması çalışanların başarı güdülerinde, verimlilik ve etkinliklerinde önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle örgüt iklimi algılaması ile çalışanın örgüte bağlanması arasında bir ilişkinin olduğu varsayılabilir.

Yapılan araştırmalarda örgüt iklimi ile iş tatmini, motivasyon, iş performansı ve örgütsel bağlılık ve iş devri arasında ilişkiler bulunmuştur. Örgüt iklimi, ekonomik şartlardan, sosyo-kültürel çevreden, yöneticilerin ve çalışanların kişilik özelliklerinden, işin özelliklerinden, lider davranışlarından etkilenmekte ve buna göre şekillenmektedir. Bu bölümde örgütsel iklim bileşenlerinin örgütsel bağlılık üzerine etkileri incelenecektir. Ancak bu inceleme, örgüt iklimi boyutları kapsamında yapılacaktır.

2.4.1.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler; doyum, yükselme ve ilerleme olanakları, kişiye verilen önem, engelleme, güven duygusu, diğer üyelere gösterilen duyarlılık, riski yüklenebilme ve arkadaşlık ilişkileridir.

2.4.4.1.1. Doyum

İş doyumunu, çalışanların işlerine karşı genel tutum ve davranışları olarak bilinmektedir. Önemli olan nokta ise çalışanların iş doyumunun sağlanmasıdır. Çalışanların sadece yetenek ve özellik itibarıyla işlerine uygun olmasının yetmediği, bazı durumlarda yüksek

ücretlendirme veya terfi olanaklarının da çalışan mutluluğunu sağlamadığı belirlenmiştir (Butler, 1993: 163 - 164). Bu konuda personeli yetkilendirme, iş doyumunu sağlamada, katkı sağlayıcı bir araç olarak tavsiye edilebilir.

Her çalışanın değerleri, amaçları, ihtiyaçları farklı farklı olduğu için doyumları farklı olacaktır. Örgüt çalışanlarının beklentilerini karşılamalı ve doyum noktasına ulaştırabilmelidir. Eren (2006: 41) yapmış olduğu bir çalışmada şu örneği vermektedir; hayatını kazanmak için gelen bir bireye gerekli maddi imkânlar sağlanmazsa veya tedarikinde gecikmeler olursa bireyin bağlı olduğu gruba/örgüte bağlılığı azalmaya/kopmaya başlayacaktır.

Örgütte mutlu ve doyumlu işgörenler uyum içinde çalışırlar. Böylece örgüt amaçlarına daha iyi hizmet edecek güç birliği sistemi gelişir. Bu durum, üretime katılan bütün faktörlerde verimliliği artırır (Özkaya vd., 2008: 165). Çünkü iş doyumunu olan çalışan yani sahip olduğu işten hoşnutluk duyan çalışanlar, örgütü için daha fazla çaba gösterirler.

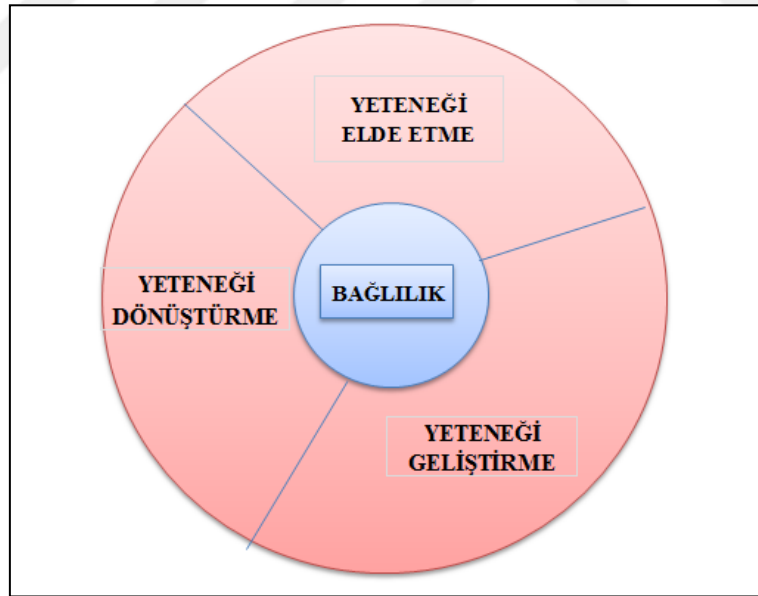
İş doyumundaki azalmalar, kişinin hayatındaki olumsuz yaşam olaylarıyla, gündelik sıkıntılarla ve kişilik özellikleriyle de birleşince, genellikle, huzursuzluk, gerginlik, öfke, anksiyete, depresyon, yorgunluk gibi öznel duygulanımlar ve soğuk alginlıklarında artış, alerjik reaksiyonlar, gastroentestinal hastalıklar ve madde kullanımı gibi fizyolojik sorunlarla ilişkili görülmektedir. Bu sorunların iş yaşamına yansması da psikolojik olarak geri çekilme (iş zamanında çeşitli hayaller kurma vb.), fiziksel olarak geri çekilme (izinsiz dışarı çıkmalar, işten kaçmalar, işten erken ayrılmalar, geç gelmeler, çok sık rapor alma ya da uzun süreli çay molaları vb.), verimde düşme, konsantrasyonda azalma, hatalarda artış, hoşgörüde azalma, duyarsızlıklar, kişilerarası ilişkilerde çatışmalar hatta saldırganlık gibi davranışlar şeklinde kendini göstermektedir (Batıgün ve Şahin, 2006: 33).

Özetle iş doyumunun düşük olması çalışanlarda devamsızlık, bıkkınlık, kuralları önemsememe, işten şikâyet etme, örgüte zarar verme, işi bırakma, savurganlık, yalancı hastalık ve kazalar gibi davranış ve sonuçlar oluşturabilmekte, ruhsal yapıyı da olumsuz etkilemektedir (Izgar, 2008: 320). İşgörenin işine karşı tutumunun olumlu olması öncelikli olarak işgörenin mutluluğunu artırmakla birlikte, yeterli iş doyumunu düzeyinin olması işgörenin işine bağlanması, verimli çalışması, firenin azalması, işgücü devir oranının düşmesi gibi olumlu sonuçların gerçekleşmesine olanak sağlayacaktır (Özkaya vd., 2008: 165). Sonuç olarak bir çalışanın işinden gerekli doyumunu alamadığı takdirde çalışan işten uzaklaşacak, işi terk etme, sürekli işten yakınma, işi terk etme, işe karşı soğukluk, geleceğe ilişkin umutsuzluk düşünceleri gibi doyumsuzluk belirtileri görülecektir. Bundan dolayı da çalışmada düşük örgütsel bağlılık görülür.

2.4.4.1.2. Yükselme Ve İlerleme Olanakları

Meslekte ilerleme ve çalışanların kendi beklenti ve arzuları doğrultusunda, gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonla donatılarak, örgütlerde ilerlemesi, kariyer olarak da ifade edilebilmektedir (Dündar, 2008: 307). Çalışanın örgütten beklentisi ile örgütün amaçlarının birbiri ile tutarlı olması örgütün devamlılığı açısından da son derece önemlidir. Bu ise büyük ölçüde çalışanların örgütten beklentilerinin karşılanması ile olacaktır. Bu nedenle örgüt ve çalışan arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Çünkü çalışan kariyerini geliştirmeye yönelik örgütün kendisine destek olmasını beklemektedir. Bu şekilde örgüt hem çalışanın kariyer gelişimini sağlamakta hem de kendi amaçlarının gerçekleştirilebilmesine de katkıda bulunmaktadır.

Örgütler başarılı olmak ve varlıklarını sürdürmek istiyorlarsa çalışanların bağlılıklarını sağlamak zorundadırlar. Bu nedenle, örgütlerin Şekil 18’de görülen şu üç unsuru başarıyla gerçekleştirmesi gerekmektedir.



Şekil 18. İnsanları Yönetmede Bağlılığın Rolü

Kaynak: O'Malley, 2000:6.

İşletmeler yetenek birikimi sağlamaya ihtiyaç duyarlar. Bu birikimin yoğunluğu ve kalitesi, en iyi çalışanları şirkete çekme ve elde tutma becerisine dayanmaktadır. En beğenilen

ya da çalışmak için en iyi olarak görülen şirketler insana saygı göstermektedir. Felsefeleri basittir; eğer şirket çalışanlarına iyi bir şekilde davranırsa, çalışanlar zihinsel ve fiziksel çabalarıyla karşılık vereceklerdir. Çalışanlara karşı saygı, onlara gelişme ve fırsatlar verilmesiyle gösterilir. Bağlılığı yaratabilmiş şirketler, bağlılığın kişisel olduğunun farkına varmışlardır. Bağlılık yaratmak isteyen şirketler çalışanlarıyla iletişim kurmalı, doğru geri bildirim vermeli, çalışanlara yatırım yapmalı ve risk almalıdırlar. Her şirket zaman içinde çalışanlarının kapasitelerini ve yeteneklerini geliştirmeye ihtiyaç duyar. Şirketler değişir ve çalışanlar da değişmek zorundadır. Şirketlerin hedefi hammaddeyi alıp, onu değerli olan bir şeye dönüştürmektir. Bu hedefe ulaşmak için çalışanların kapasitelerinin nasıl kullanıldığı önemlidir. Bu noktada, çalışana yatırım yapmanın ve insanı örgüt yönetiminin odak noktası haline getirmenin gereği açıktır (Doğan, 2013:86-87).

Kariyer tatmini bireysel ve örgüt performansı için önemli olduğu gibi işe gelme ve işgücü devir oranını da azaltır (August ve Waltman, 2004: 178). Kumudha ve Abraham (2008: 49) yaptığı bir çalışmada, örgütler çalışanlarının daha verimli çalışmalarını istiyorlarsa onların kariyer tatminleri ile ilgilenmeli ve kariyer tatminlerine önem vermelidirler şeklinde ifade etmektedir. Yani örgütün kendi kariyer gelişmelerine destek olduğuna inan çalışan örgütüne daha bağlı olacaktır.

Örgüt ikliminin iyi ya da kötü oluşu subjektiftir. Örneğin başarı ve yükselme ihtiyacıyla çırpınan biri için arkadaşça, hoşça vakit geçirilen iklim tatmin edici olmayacaktır. Bu noktada örgütler çalışanlara yükselme ve ilerleme olanakları ile destek olarak etkin bir kariyer planlaması yapmalılar. Ancak bu şekilde çalışan örgütte olumlu bir iklim algılayıp, örgütte kalma, örgüte bağlanma davranışı gösterecektir.

2.4.4.1.3. Kişiyeye Verilen Önem Ve Saygınlık

Örgüt tarafından kendisine değer ve önem verildiğini hisseden çalışan, örgüt için olumlu davranışlar sergileyecektir. Ayrıca değer ve önem verildiğini hisseden çalışanlar kendilerini güvende hissedecek ve arkalarında örgütün var olduğunu bilmelerini sağlayacaktır. Çalışanların örgüt tarafından takdir edildiğini, beğenildiğini, değer verildiğini hissetmesi çalışanın örgüt ile bütünleşmesini sağlayacaktır.

Moorman ve arkadaşları (1998: 351) yaptıkları bir araştırmada çalışanların örgütün onları nasıl değerlendirdiği ile ilgili algısının, örgütün sosyal değişim ilişkisinden oluşmasını

sağlayan tutum ve davranışlarını belirlemede büyük bir öneme sahip olabileceğini ifade etmişlerdir. Eisenberg ve arkadaşları (1990: 52) tarafından örgütün değerlerinin genel olarak çalışanlara katkı sağlaması ve çalışanların refahını önemsemesi örgütsel destek olarak ifade edilmektedir. Bu durumda çalışan örgütün değerleri ile kendi değerleri arasında bir paralellik oluşturur ve ikisi arasında karşılıklı bir olumlu alışveriş içerisine girer (Moorman vd. 1998: 351). Böyle bir ortamda örgüt ve çalışan arasında karşılıklı çıkar ilişkisi bulunmaktadır. Örgüt çalışana destek vermektedir, çünkü ondan daha etkin bir şekilde yararlanmak istemektedir. Çalışan ise örgüt içerisinde kendi spesifik beklentilerini gerçekleştirmek istiyordur.

Çalışanların yaratıcı fikir ve eylemlerinin desteklendiği, işlerini anlamlı ve önemli buldukları, özgür oldukları, fikirlerinin objektif değerlendirildiği ve farkına varıldığı, projelerine kaynak ayrıldığı, yönetimin kontrolcü olmak yerine destekleyici olduğu bir örgüt ikliminin iş tatmininin artacağı ve çalışanların işten ayrılma niyetinin azalacağı görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 37). Çalışanlar üstlerinin kendilerine saygı göstermediğini ya da alınan kararlara ilişkin yeterli açıklama yapmadıklarını hissettiklerinde örgüt adına olumlu performans göstermede istekli olmayacaklardır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 206). Örgütsel desteği algılama, işe devam, iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve özellikle de örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili iken işten ayrılma ve işgücü devir oranı ile negatif ilişkilidir (Allen vd., 2003: 100). Dolayısıyla örgüt tarafından saygı ve değer gören çalışanların kendilerine örgütün yeteri kadar değer vermediğini hisseden çalışanlara oranla, örgütsel bağlılığı daha yüksek olmaktadır. Örgütler, çalışana gerekli önemi verdiği ve saygı gösterdikleri takdirde, örgütlerinde çalışan personelin bilgi ve yeteneklerinden en yüksek getiriye elde edecekler ve hatta örgütsel bağlılık yaratma konusunda da daha avantajlı olacaklardır.

2.4.4.1.4. Engelleme

Mağdurlar, bıktırma, yıldırma, zorbalık, dışlama, örgütsel bazı olanaklardan mahrum bırakma, örgütsel kaynak kullanımında adaletsizlik, haklardan yararlanmayı engelleme veya geciktirme gibi sistematik yıldırmaya neden olabilecek tutum ve davranışlara maruz kalmaktadırlar (Einarsen, 2000: 380). Yıldırma aracılığıyla kurbanın özgüveni zayıflatılarak, onun kronik bir endişe ve yoğun stres altında kalması amaçlanmaktadır (Jacobshagen, 2004: 874). Süreç, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü, iş tatmininde

azalma, işgücü devir hızında artma veya istifayla sonuçlanmaktadır (Çobanoğlu, 2005: .87). Dolayısıyla işyerinde sistematik yıldırma ile çalışan mağdur hem kendisine hem de örgütüne karşı yabancılaşmaya başlamaktadır.

İşyerinde sistematik yıldırma örgütte gerilim ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan ve örgütsel sağlığı bozan, çalışanların iş tatmini ve çalışma başarısını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur (Quine, 2001: 73). Dolayısıyla yaralanan bozulan örgüt iklimi, personeli motive etmekten uzaklaşarak, yabancılaşma sürecini başlatmakta, iş doyumsuzluğu ve işten ayrılma niyeti yaratmakta, örgütsel güveni zedelemekte (Ayoko vd., 2003: 286), işe ve örgüte bağlılığı azaltmaktadır. (Schat ve Kelloway, 2000: 386). Engellemenin var olduğu örgütlerde çatışmalar kaçınılmaz olacaktır. Bu ise çalışanları o örgütün iklimine olan algılarını olumsuz yönde etkileyecektir. Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini de olumsuz yönde etkileyecektir.

2.4.4.1.5. *Güven Duygusu*

Sosyal yapı içerisinde güven, ilişkilerin merkezinde yer alır ve tarafları olumlu bir şekilde etkiler (Neves ve Caetano, 2006: 353). Örgütte bireyler arasında, özellikle astlar ile üstler arasındaki ilişkilerin kalitesinde güvenin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Çünkü bireyler arası ilişkilerdeki güven, bireylerin birbirleriyle alakadar olmalarına, birbirlerini desteklemelerine, birbirlerine ve ilişkilerine özenmelerine neden olmaktadır (Costigan vd., 1998:303). Güven olmayan örgütlerde yani çalışanların birbiri ile güvenmediği bir ortamda olumsuz bir iklim oluşacaktır.

Zand (1972: 230-232) araştırmasında ise güven ilişkilerinin olmadığı durumlarda kişiler, birbirine karşı korumacı bir tutum sergilemekte, bilgiyi saklamakta, bu durum öğrenmenin önünde de önemli bir engel oluşturduğunu ifade etmektedir. Aynı zamanda Rousseau ve arkadaşlarının (1998: 395) yaptığı bir çalışmada güven duygusunun işbirliği üzerindeki etkileri ve karşılıklı bağımlılık ve riskle ilişkileri de göz ardı edilemediğinden bahsetmektedir. Çünkü güven olmayan bir ortamda çalışanlar birbirleri ile işbirliği içine girmek istemeyeceklerdir.

Yöneticilere ve yönetime olan güven arttıkça; iş doyumunun, performansın, örgütsel bağlılığın, örgütsel yurttaşlık davranışlarının, sistemin başarılı, doğru ve hakça olduğuna dair

algıların, üretkenliğin, bilgi paylaşımının, uzlaşma arayışlarının, örgütün refahı için çaba gösterme istekliliğinin ve örgütsel kararları gönüllü olarak kabullenmenin arttığı görülmektedir (Dirks ve Ferrin, 2001: 456). Yani yönetimine ve yöneticilerine güvenen çalışanlar örgütüne daha bağlı olacaktır.

Güvensiz çalışanlar, yüksek güven ortamında çalışanlara göre, örgütsel hedeflere daha az katkıda bulunmaktadır (Laschinger ve Finegan, 2005). Çünkü örgütüne güven duymayan çalışan o örgüte katkıda bulunmak istemeyecektir.

2.4.4.1.6. Diğer Üyelere Gösterilen Duyarlılık

Çalışanlar, örgütten örgütte çalışan tüm çalışanlara saygılı davranılmasını, değer verilmesini ve adil olunmasını beklemektedirler. Bu beklentileri geliştirirsek; çalışanlara, ayırım gözetmeksizin örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkânı sağlama, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip oldukları farklılıklara saygı duyma, değer verme ..vb.dir.

Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının adil bir biçimde karşılanması ve onların sürekli desteklenmesi konusunda verilen güvence çalışanları örgüte bağlamaktadır (Paine, 2007: 102-103).

Yöneticilerin tüm çalışanlara saygılı davranması, tüm çalışanların kararları dinlemesi, önem vermesi örgütün ikliminin çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanmasını sağlayacaktır. Ve değer verildiğini hisseden çalışan ise örgüte bağlanacaktır.

2.4.4.1.7. Riski Yüklenebilme

Risk, tam olarak bilinemeyen, zamana göre değişebilen ve sonuç üzerinde olumsuz etkileri olan bir olgudur. Aynı zamanda riskler yönetilebilir. Örgütler riskleri en etkin bir şekilde yönetebilmek için risk ve kontrol kültürünü benimsemelilerdir.

Çalışanlar, riskin bilincine varmalıdır. Firmada risk ve kontrol kültürü oluşturulurken firma kültürü ile bütünlük sağlanması, altyapı donanımının sağlanması ve çalışanların bilgi ve yeteneklerin belirlenmesi gerekmektedir. Personel, eğitim alarak yeni yapıya entegre edilmelidir. Aynı zamanda yönetim felsefesi ve tarzı da, oluşturulacak yeni kurum kültürü ile uyumlu olmak zorundadır. Personel, risklere karşı duyarlı olduğu zaman risk yönetiminin

yapılanmasını ve risk yönetim sürecini desteklemektedir. Burada insan kaynakları yönetimine de önemli görevler düşmektedir. Personelde risk ve risk yönetimi bilincinin oluşması için firmada geniş bir iletişim ağının kurulması gerekmektedir. Firmalar, komiteler kurarak risk kontrol kültürünü, işletme kültürüne yerleştirmelidir. Yönetim birimlerine önemli görevler düşmekte, çünkü onların davranışlarına göre personelin de riske karşı yaklaşımı şekillenmektedir. Riskleri başarılı bir şekilde yönetmek için risk ve denetim arasındaki dengeyi sağlamak gerekmektedir. Böylece firmalar, sadece tehditlere karşı önlem almamış, aynı zamanda fırsatları da değerlendirmiş olmaktadır (Aydeniz, 2008:14-15). Yani çalışanlar risklerin bilincine varmalı ve riskleri yönetebilmeliler.

Yöneticiler, sorumluluğu dağıtarak, yüksek standartlar koyarak, çalışana önem ve destek vererek başarılı bir iklim oluşturabilir ve böylelikle gelişmeyi sağlayan yaratıcı ve risk alma davranışını uyandırabilir (Meyer, 1968: 165). Risk almayı, işbirliğini, kaliteyi ve güvenliği destekleyen bir örgüt ikliminin yeni buluşları teşvik edeceği ve yüksek performansla neden olacağı ifade edilmektedir. Ancak bürokratik ve merkezi bir yapı, kapalı iletişim kanallarının olması, bireysel güvensizlik duygusu, otoriter bir yönetim tarzı ise risk almayı engeller (Doğan, 2009: 10-11). Yani, değişimin bir sonucu olarak belirsizlik ortamında çalışanlar belirli ölçülerde risk alarak çalışmak zorundadırlar. Böylelikle örgütte olumlu bir iklim hakim olacaktır.

İşletmelerin olumlu bir örgüt iklimi yaratabilmeleri için; örgüt içinde çalışanların kendi öz yeteneklerini kullanabilecekleri, bilgi ve deneyimlerini yansıtabilecekleri bir çalışma ortamı yaratarak, yetki devredilmeli, risk almaları desteklenmelidir.

Çekmecelioğlu (2005: 37), risk alma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi şu şekilde belirtmiştir: Risk almanın cesaretlendirildiği, katılımcı ve işbirliğine dayalı bir örgüt yapısının olduğu bir örgüt ikliminde iş tatmininin pozitif, işten ayrılma niyetinin negatif yönde etkilendiği görülmektedir. Yani risk alabilen örgütler çalışanları cesaretlendirmektedir. Ve bu sayede işten ayrılmalar, devamsızlıklar azalmaktadır.

2.4.4.1.8. Arkadaşlık İlişkileri

Yalnızlık, daha çok bireyler arası engeller ve iletişimsizlik nedeniyle, bireyin çevresindeki insanları tehdit aracı olarak görmesi, yüksek düzeyde kaygı duyması ve insanlardan uzaklaşması sonucu ortaya çıkar (Yılmaz ve Aslan, 2013: 60).

Arkadaşlık, desteklenme, ait olma ve kimlik sahibi olma gibi farklı duyguları içeren ilişkilere ihtiyacı vardır. Araştırmalar bu bağlamda anlamlı ilişkilerin, kişilerin davranışları ve bağlılık duyguları üzerinde etkili olduğunu, sosyal destek göremeyen çalışanların ise performanslarının daha düşük olduğunu göstermektedir (Ren ve Lang, 2011: 5).

Yapılan araştırmalar, iş arkadaşları ile ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişkinin iyi yönde olması ise örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkileyecektir (Leiter ve Maslach, 1988: 301). Çünkü arkadaşlık ilişkileri zayıf olan çalışan kendini örgütten soyutlanmış hisseder. O örgüte ait hissetmez. Çalışan örgütteki diğer çalışanlar ile kuvvetli bir arkadaşlık ilişkilerinin oluşması, onlar ile bütünleşmesi çalışanların örgüt iklimi algılarını olumlu olarak etkileyecektir. Böylece hem örgüt hem de çalışan için etkili ve verimli bir çalışma ortamı oluşacaktır. Çalışanların örgütte olan bağlılıkları artacaktır.

2.4.1.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler; örgüt yapısı, örgüt politikası, örgütün amacı, ödür düzeni ile ücret, örgütse çatışma, örgütle bağdaşmazlık, sıkı gözetim ve denetim, iletişim, önderlik, karar verme, örgütün gelişme imkanları, örgütsel açıklık ve sorumluluktur.

2.4.1.2.1. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı; örgütsel hedefleri başarmak için bireylerin ve grupların görevlerini bağdaştırmak için düzenlenmiş etkileşimler ve koordinasyonun resmi şeklidir (Bartol ve Martin, 1991: 346). Örgüt yapısı, örgüt içinde kimin kime rapor vereceğini, resmi koordinasyon mekanizmalarını ve takip edilecek iletişim şekillerini tanımlamaktadır

(Robbins, 1990: 4). Örgüt yapısı, örgütteki birim ve pozisyonların dağılımı ile örgüt ve kişiler arasındaki sistematik ilişkiler tarafından yansıtılan örgütün kalıcı özellikleridir. (Lawrence ve Allen, 1976: 76).

Örgüt yapısının birkaç özelliği, örgüt iklimi üzerinde yaygın bir etkiye sahiptir. Örneğin, sabit raporlama ilişkilerine ve katı kural ve prosedürlere sahip bir örgüt soğuk ve dışa kapalı bir iklime sahiptir. Bu durum örgüt çalışanlarınca olumsuz olarak algılanmasına rağmen, yöneticilerce muhtemelen yeterli olarak algılanan bürokratik bir örgütsel iklim yaratmaya yönelir (Özdemir, 2006: 16).

Çalışanların yaratıcı fikirlerinin örgütün en alt seviyesinden en üst seviyesine kadar cesaretlendirildiği, fikirlerin adil olarak değerlendirildiği, risk almanın cesaretlendirildiği, katılımcı ve işbirliğine dayalı bir örgüt yapısının olduğu bir örgüt ikliminde iş tatmininin pozitif, işten ayrılma niyetinin negatif yönde etkilendiği görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 37). Örgüt yapısı, örgütün başarısını belirleyen temel faktörlerden biridir. Uygun ve elverişli örgüt yapısı örgüt başarısını artırırken, uygun olmayan ve elverişsiz örgüt yapısı örgütün yaşamını tehdit eder. Örgüt yapısı, çalışanların rol ve sorumluluklarını açık ve net bir şekilde tanımlar, yetki ve sorumlulukların kimde olduğunu, emir komuta zincirini açık olarak belirterek çalışanların örgütte iyi organize olmalarını ve iyi hissetmelerini sağlamaktadır. Böylece, yetkili karar mercinin kim olduğu ve kimin ne görev yapacağı konusunda çalışanın aklında herhangi bir soru işareti yoktur. Bu sayede çalışanların motivasyon ve performansları artmakta ve örgüte bağlılıkları da arttığı söylenebilir.

2.4.1.2.2. Örgüt Politikası

Gray ve Ariss (1985: 707), örgüt politikasını, bireylerin veya grupların çıkarlarını koruma veya artırmaları yönünde çatışan durumlar olduğunda kasıtlı olarak yapmış oldukları etkileme faaliyeti olarak tanımlamışlardır.

Çalışanların kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer verme gibi tutum ve davranışlar sergilemeleri bu yönde politikalar geliştirmeleri çalışanlar ve örgütün geleceği için büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel bağlılık, genellikle örgütsel politika ve uygulamalardan şiddetli biçimde etkilenmektedir. Uygulanan politika ve stratejiler yönetim biçimi ile doğrudan ilişkilidir.

Demokratik, katılımcı ve çalışan odaklı bir yönetim biçiminde çalışanların fikir ve düşünceleri uygulanan politika ve stratejilerde önemli bir yere sahiptir. Bu tür yönetim biçiminde çalışanlar kendilerini rahatça ifade edebilmektedirler. Ayrıca olumlu bir örgüt iklimi de oluşmaktadır. Dolayısıyla çalışanların örgüte olan bağlılıkları gerçekleşmektedir.

2.4.1.2.3. Örgütün Amacı

Örgütsel bağlılık örgütsel amaç ve çıkarların bireyler tarafından özümsemesidir. Amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü sonuçlar olarak ifade edilebilir. İşletmede amaçların oluşturulması üst yönetiminin görevidir. Örgütün amacı örgütün misyonu ve vizyonu ile uyumlu olmalı, iyi tanımlanmış olmalı, gerçekçi ve aynı zamanda ulaşılabilir olmalıdır.

Çalışanlar tarafından örgütsel değer ve amaçların kabullenilmesi örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılık aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Liou, 2008:120);

- Örgüte ve örgütsel amaçlara bağlı kalmayı,
- Çalışanların örgütte karşılıklı etkileşim yoluyla kendilerini ifade etmelerini,
- Örgütsel amaç ve uygulamaları kabullenmelerini,
- Örgütsel amaç ve hedeflere gönüllü bağlı olmayı,
- Örgütsel amaç ve hedeflerden davranışsal olarak etkilenmeyi,
- Örgüte uzun zaman bağlı kalmayı içermektedir.

Bireyin örgütsel amaç ve hedeflerden uzaklaşması iş performansını da negatif bir biçimde etkilemektedir. Örgütlerde çalışanlar, kendilerini anlamsız ve güçsüz hissettiklerinde örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır.

2.4.1.2.4. Ödül Düzeni Ve Ücret

Kar amacı gütmeyen örgütler dışında hemen hemen örgütte örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biri de çalışanın aldığı ücrettir. Yetersiz ücret, çalışanlar arasındaki dengesiz ücret dağılımları bir örgütte çalışanların çalışma hayatları olumsuz etkilenecektir.

Ancak tersi durumlarda bireylerin performansını olumsuz etkileyecek olan bireyin işiyle ilgili olarak kendilerinin bir makine gibi kullanıldığını hissetme durumu ortaya çıkabilecektir. Bu tip durumlarda çalışan/çalışanlar örgütle çatışma eğilimine girebilecektir. Bu bağlamda daha fazla hiyerarşi ve sertleşme yerine liderlik düşüncesi çerçevesinde yeni yaklaşım ve farklı modellerin örgüt iklimine yaşatılması bireyin performansına pozitif yönde katkı sağlayacaktır (Costley ve Todd, 1991: 57-58). Çalışanlar çalıştıkları kurumun uyguladığı ücret sistemini adil olarak algılamak ve beklentilerine uygun olmasını isterler. Ücret, işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise, çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır.

Kullanılan ödül sistemlerinin astların kültürel özelliklerine uygun olması, performansa dayalı olarak kullanılması, adaletli olması ve aynı zamanda çatışmaları en aza indirebilmesi gibi özelliklerin bulunması sonucunda tepe yönetime bağlı çalışan yöneticilerin (astların) iklim algılamaları güçlü olmaktadır (Gerçeker, 2012: 28). Örgüt tarafından çalışana pozitif değerlendirmeler yapılması ile birlikte ödüllendirilmenin yapılması sonucunda çalışan örgüt için daha aktif olacaktır. Çalışana yapılan fazla bir ödeme, genellikle daha yüksek bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır. (Gündoğan, 2009: 36). Ama yapılan fazla ödeme çalışanlar arasında adil olmalıdır. Örgütlerde eşit dağıtılmayan, performansla ilişkilendirilmeyen ödüller, başta iş tatminsizliği olmak üzere pek çok olumsuz duygunun gelişmesine neden olabilir (Özdemir, 2006: 79). Dolayısı ile ücret ve ödül sistemlerinin iyi bir şekilde yönetilmesi çalışanlarda olumlu bir iklim algısı sağlayacak ve çalışanların örgüte olan bağlılıkları da artacaktır.

2.4.1.2.5. Örgütsel Çatışma

Çatışma, toplumsal yaşamın doğal bir sonucudur (Earnest ve McCaslin, 2000: 18). Organizasyonlarda ortaya çıkan çatışmanın genel olarak, yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki yaklaşım altında toplandığı görülmektedir (Pondy, 1967: 298). Bir kurumda çalışanlar arasında çatışmaların çok fazla yaşanması sonucunda zayıf bir iklim ortaya çıkmaktadır.

Çatışma etkin yönetilip yapıcı forma sokulduğunda taraflara bir konuyu değişik açılardan bakma, göz ardı edilen konuları ortaya çıkarma, yaratıcılığı ve performansı artırma, üyeler arasındaki ilişkileri ve iletişimi geliştirme, örgütsel yardımlaşmayı artırma, örgüte esneklik kazandırma (Akkirman, 1998: 3) konularının artmasına katkı sağlamaktadır.

Çatışmaların az yaşanması, bireyler arasındaki ilişkilerin güçlü olması, sorunların en aza indirilmesi neticesinde çatışma ile kolaylıkla başa çıkılabilmektedir. Böylece çatışmanın iyi yönetildiği kurumlarda çalışanların iklim algılamaları da güçlü olmaktadır.

Çatışmaların varlığı çalışanların devamsızlık yapmalarına, işletmede disiplinsizliğe yol açarak çatışan tarafların kendi çıkarlarını, işletme amaçlarından daha üstün görmelerine ve böylelikle işletme içerisindeki düzen ve ahengin bozulmasına neden olmaktadır (Topaloğlu 2011: 126). Çatışmaların yoğun yaşanması ve uygun stratejilerle yönetilememesi çalışanlarda iş, emek, enerji ve performans kaybına neden olabilir. Düşük adanmışlık düzeyi, işgörenin mesleğini ve konumunu olumsuz etkileyebilmektedir (Özgan, 2011: 238). Kısaca örgütteki çatışmalar çalışanlar arasındaki işbirliğini azaltmakta, karar verme sürelerini uzatmakta, çalışanların örgüte olan aidiyetlerini azaltmaktadır.

2.4.1.2.6. Örgütle Bağdaşmazlık

Bireysel farklılıklar, örgüt üyeleri arasındaki dostça ilişkileri azaltabilir. Her birey farklı amaçlara sahip olduğundan, olaylar karşısındaki davranış ve tutumları da farklıdır (Dinçer ve Fidan, 1996: 362). Çünkü örgütte çalışanların amaçları, yetenekleri, beklentileri, ihtiyaçları ve öncelikleri birbirlerinden farklıdır. Bu nedenle de örgüt içerisindeki çalışanların her konuda aynı fikirde olmasını beklemek doğru olmayacaktır.

Bireyin davranışları, onun içinde yaşadığı ortam ve çevresindeki bireyler arasındaki sürekli etkileşim sonucu oluşması nedeniyle bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi aynı zamanda da birey kişiliği ile iş çevresini etkiler. Örneğin uyumsuz kişiliğe sahip bir birey, örgüt ortamını ve çalışma barışını olumsuz etkiler.

Erdoğan'a göre (1994: 266) işyerindeki tüm grup üyeleri ile kurulacak olan olumlu etkileşim, örgüt iklimini oluşturacak böylece örgüt üyeleri arasında sıkı bir bağ oluşacaktır. Çalışanın örgütteki diğer çalışanlar ile bütünleşmesi örgütsel bağlılığı arttıracak bir etkidir. Çalışanın amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerleri birbirleri ile benziyor ise çalışanın örgütsel bağlılığı artacak kendini o örgüte ait hissedecektir.

Örgütün ekonomik gerçeklikler arasındaki bağdaşmazlık göstermesi, örgütün içinde bulunduğu sektörün gerçekliği ile ona ilişkin varsayımlar arasındaki bağdaşmazlık göstermesi, bir sürecin ritmi ya da mantığının içerdiği bağdaşmazlıkları, örgütün içinde bulunduğu sektörün çabaları ile müşterilerin değer ve beklentileri arasındaki bağdaşmazlık

göstermesi örgütte çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanmayıp, örgüt iklimini negatif yönde etkileyecektir. Ve çalışmada memnuniyetsizlik oluşup, örgüt bağlılığı azalacaktır.

2.4.1.2.7. Sıkı Gözetim Ve Denetim

İşgörenin yaptığı işlemlerin, yetkili organlarca konulmuş usul, ölçüt, politika ve kurallara uygun olup olmadığını araştırmaktır.

Denetlemede, örgütün başarısı, hedefleri, performansı, verimliliği kârlılığı değerlendirilir. Böylece, işletmenin önceden saptanmış hedeflere ulaşip ulaşmadığı tespit edilmiş olacaktır.

Her bir örgütsel yapı, işgörenlerin üniform tavırlar sergilemesini sağlamaya yönelik düzenekler (örneğin; sıkı denetim ağları, yaptırım mekanizmaları) oluşturur. Bu ortamda, işgörenin tutum ve davranışları sürekli denetim altında tutulur. Üyelerin davranışlarının resmi çerçeveye uygunluğu gözetilir. Tek biçimlilik, üniform davranma, benzerlik üzerine ilişkiler kurmak teşvik edilir. Kişiliği perdelenir, özgün/spesifik yönleri görünmez olur. Zaten, örgüte ayak basarken attığı imzalar ve sözleşme hükümleri, onun ses çıkarmaması, itaatkâr olması, hayır diyememesi gereğini hatırlatır sık sık. Bu durum aynı zamanda, örgütsel yönlendirmelere, dayatma ve baskılara karşı koyma hakkını da onun elinden alır (Aytaç, 2005:263). Örgütte çalışanlara, kendi etkinliklerini planlayabilecek ve sonuçlarını denetleyebilecekleri ortamların yaratılması gerekmektedir. Gözetimcinin rolü, grup çalışmalarının eşgüdümünü yani ortak bir amaca yöneltilmesini sağlamak olmalıdır. Bu sayede örgütte olumlu bir hava hakim oluşacaktır, çalışanların örgüte olan aidiyet duygusu gelişecek ve örgütsel bağlılıkları artacaktır.

2.4.1.2.8. İletişim

Yapılan bir araştırmada, örgütlerde açık iletişimin varlığı, kararlara katılım olanağı ve örgüt içi bilgi paylaşımı iş tatmini ile doğrudan, örgütsel bağlılık ile dolaylı olarak ilişkili bulunmuştur (Trombetta ve Rogers, 1988: 496). Bundan dolayı ise örgüt içi iletişim örgütün can damarıdır. Örgütteki çalışanların birbirleriyle üstleriyle sağlıklı bir şekilde bilgi vermesi ve feedback alması örgütteki çalışanların uyum içerisinde çalışmalarını sağlayacaktır. Yani

örgütte etkin bir iletişimin varlığı çalışanların birbirleri ile fikir alış verişi yapabilmelerini sağlar, yapılan hataların anında düzeltilmesini sağlar. Böyle örgütlerde çalışanlar, aşırı strese kapılmadan, sağlıklı, mutlu ve verimli bir şekilde çalışabilirler. Ve örgütün iklimi de bundan olumlu olarak etkilenecektir.

Trombetta ve Rogers'ın (1988: 496) yapış oldukları bir araştırmada, örgütlerde açık iletişimin varlığı, kararlara katılım olanağı ve örgüt içi bilgi paylaşımı iş tatmini ile doğrudan, örgütsel bağlılık ile dolaylı olarak ilişkili bulunmuştur.

İş görenlerin, örgütün bir parçası olmaktan gurur duymaları, örgütün sorunlarını sahiplenmeleri, örgütün amaçlarına, değerlerine ve politikalarına inanarak örgütün bunları gerçekleştirmesi için çaba harcamaya istekli olmaları, yani örgütleriyle özdeşleşmeleri hizmetin en iyi şekilde sunulmasını sağlayarak örgütsel etkililikte yarar sağlayacaktır. Bu da ancak etkili bir örgütsel iletişimle sağlanabilir (İzgören, 2001: 185). Çalışan ve yöneticiler arasındaki iletişim düzeyi arttıkça, çalışanların örgüte olan bağlılık ve iş tatmin düzeylerinin de yükseldiği görülmüştür (Boon ve Arumugam, 2006: 102). Örgüt içindeki bilgi paylaşımı çalışanın örgüte bağlılığını artırmada rol oynayabilmektedir, çünkü bu paylaşım çalışanın kendisini örgütün bir üyesi olarak görmesini ve örgütün hedeflerini kabul etmesini sağlamaktadır.

2.4.1.2.9. Önderlik

Örgüt ikliminin oluşumunda önemli etkiye sahip olan faktörlerden biri de liderlik davranışıdır. Underwood ve Kenner (1991: 587) yapmış oldukları bir çalışmada örgüt ne kadar gelişmiş araç-gereçlere ve nitelikli iş görenlere sahip olursa olsun, bunlar etkili bir biçimde yönlendirilmedikçe belirlenen hedeflere ulaşamayacağı açık olduğunu belirtmektedir. Steers (1977: 107) ise yöneticinin çalışanlara yönelik davranışlarının örgütteki politikalara ve uygulamalara yansıdığını, sonuçta bu davranışların iklimin en azından belli bazı yönleri için temel girdi niteliği taşıdığını öne sürmüştür.

Üretkenliği artırmak için lider, çalışanların bağlılığını artıracak, yaratıcılığını geliştirecek, işlerinden heyecan duyacağı, başarılarıyla gururlanacağı ve iş arkadaşlarına katkıda bulunacağı sağlıklı ortamlar oluşturmalıdır (Tunçer, 2011: 62). Çünkü lider davranışları ile çalışanlarının performansını etkileyecek en büyük etkiye sahiptir.

Örgütlerde demokratik veya otoriter, destekçi veya engelleyici, güven veren veya güvenilmez, işe veya çalışana yönelik gibi farklı yönetsel anlayışlar, farklı örgütsel iklim algılamalarına neden olur.

O'Drison ve Evam (1988:341)'ın araştırmaları sonucunda, örgütteki haberleşmeden hoşnut olma duygusunun, çok boyutlu olan iklim yapısının bir unsuru olarak düşünülebilecek iş yeri algısı ile yakından ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Çünkü örgütte açık bir iletişim var ise, lider çalışanlara görevleri hakkında açıkça bilgi verebiliyor ise çalışanlar kendilerini o örgütün değerli bir elemanı olarak hissedeceklerdir. Bu ise çalışanın örgüte yabancılaşma duygusunu azaltmasını sağlayacaktır.

Üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı ne derecede baskıcı ve kontrolcü nitelik gösterirse, çalışanların kendilerini ifade etmeleri ve yenilikçi fikirler üretmeleri o derecede engellenecektir. Bu doğrultuda, örgütün önemli bir organını oluşturan üst yönetimin davranışlarının çalışanların bağlılığının belirleyicilerinden olduğunu söylemek mümkündür.

Tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ortak amaç ve vizyon oluşturma çabalarının olduğu bir örgüt ikliminin, örgütsel bağlılığı arttırmada olumlu sonuçlar doğurması beklenebilir. Çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olan, kendisine karar alma yetkisi ile karar verme serbestisi tanıyan, kendileri ile aynı dili konuşan liderlere sahip çalışanların örgüt iklimi algıları da olumludur ve örgütlerine bağlılıkları da yüksektir.

2.4.1.2.10. Karar Verme

Karar verme eylemi araştırmacıların tümü tarafından örgüt içerisindeki kültürden etkilenen, yönetimin-yöneticinin en önemli faaliyetlerinden biri olarak tanımlanmış, hatta yönetim eyleminin karar verme eylemi ile özdeş bir niteliğe sahip olduğu vurgulanmış, karar verme eylemi olmadan yönetim faaliyetinin gerçekleştirilemeyeceği ifade edilmiştir (Tekin ve Ehtiyar, 2010: 3397).

Bireyin rolünün gereklerini yerine getirmesini sağlayan etmenler ise, işin iddialı olması, çalışanların örgüt için önemli olduklarını algılamaları, performansları hakkında geri bildirim sağlanması ve işleriyle ilgili kararlara katılmalarıdır (İlsev, 1997:23-24). Harrison ise (1996: 46) yaptığı bir çalışmada karar verme eyleminin örgüt içerisinde tepeden tabana kadar etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini şiddetle vurgulamıştır.

Bazı yöneticiler çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve kendi başına karar alma yetkisi vermektedir. Bu tür çalışanlarda yani kendisine hareket ve karar verme serbestisi tanınan çalışanlarda daha olumlu tutumların, bu arada bağlılığın gelişmesi beklenebilir (İnce ve Gül,2005:73). Karar verme süreçlerine çalışanlar dahil edildiğinde çalışanlar kendilerini konunun içinde hissederler. Örgütte olumlu bir iklim hakim olur. Ayrıca bu çalışanların örgüte olan bağlılıkları da artar.

2.4.1.2.11. Örgütün Gelişme İmkanları

Örgütsel gelişme bilinçli, planlı ve devamlı bir süreçtir. Rekabet, ekonomik etkenler, politik, sosyal, demografik güçler, etik sorunlar, örgütsel eksiklikler, büyüme, gerileme gibi örgüt içi ve örgüt dışı güçler örgütleri değişime zorlamaktadır.

Örgüt geliştirmenin oluşturduğu sonuçlar ise aşağıda sıralanmaktadır (Uzunöz vd., 2015:11);

- Örgütün etkinliğini artırmak. Örgüt içindeki insanların üretkenlik düzeyini ve moralini artırmak, daha etkili amaçlar saptamak, planlamak ve organize etmek, amaçları ve sorumlulukları açık hale getirmek, insan kaynaklarını daha etkili kullanmak ve alt kademedeki çalışanların durumlarını daha iyi hale getirmek.
- Örgüt içinde en üstten en alta doğru uzanan daha iyi bir yönetim.
- Çalışanların örgütü daha başarılı kılma yolunda daha fazla katılımlarını sağlamak.
- Takım çalışmasını grup içinde ve gruplar arasında artırmak.
- Örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak.
- Örgüt içinde iletişim, problem çözme ve çatışmaların giderilmesi tekniklerinin geliştirilerek, iletişim bozukluğundan kaynaklanan zaman kaybını önleyip örgütü daha etkili kılmak.
- Yaratıcılığı pekiştiren, bireysel gelişme fırsatları yaratan, olumlu davranışları ödüllendiren bir iş ortamı yaratmak.
- Örgüt içindeki bozucu davranışlarda önemli bir oranda azalma.

- Örgütün kendisinin ve personelinin bilinçlenmelerini geliştirmek, onların devamlı değişen çevre koşullarına uyum sağlamalarını artırmak, rekabetçi, olmalarını ve öğrenme düzeylerini yükseltmek.
- Yetenekli insanları örgüte çekerek, onları sağlıklı ve üretken kılmak.

Örgütsel gelişmenin amaçları arasında sağlam bir güven duygusunun geliştirilmesi, açık bir haberleşmenin kurulması, çatışmayı karşılama, işbirliği ve takım çalışmasının artırılması, örgütün yenilik yapma ve uyum kapasitesinin artırılması sayılabilmektedir. Bütün bunlar çalışanlar tarafından örgüt ikliminin olumlu olarak algılanmasını sağlayacaktır. Sonuç olarak çalışanın örgütte çalışmaya devam etmesini sağlayacaktır.

2.4.1.2.12. Örgütsel Açıklık

Açıklık (openness) kişiler arasındaki iletişimin dürüst ve açık olması olarak tanımlanabilmektedir (Aksoy ve Özkan, 2016: 37). Hukuka uygunluk, anlaşılır dil kullanabilme, kararlarını açıklayabilme, politikaları ve değerleri tanımlayabilme, güçlü bir iletişime sahip olmak örgütsel açıklık ilkeleri arasında yer almaktadır. Açıklık kısaca bilgileri ve fikirleri özgürce diğerleri ile paylaşabilmektir. Bu sayede örgütte güven hakim olacaktır. Mesela çalışanlar örgütte performans değerlendirmenin yanlış olduğunu hissedersen örgüte olan güvenleri azalacak ve o örgütteki iklim çalışanlar tarafından olumsuz olarak algılanacaktır.

Bu durumu Eroğlu (2014: 60) yapmış olduğu bir çalışmada iletişimin açık ve doğru olduğu durumlarda çalışanlar, yöneticileri güvenilir olarak değerlendirirler şeklinde ifade etmiştir. Bu boyut, sadece paylaşılan bilginin miktarıyla ilgili değildir, aynı zamanda yönetimlerin çabalarının samimi olarak algılanıp algılanmaması ile de ilgilidir (Eroğlu, 2014: 59). Yani örgütsel açıklık ile örgütte açık sözlülük, dürüstlük algılamaları öne çıkar. Bu sayede ise örgütte çalışanlar arasında güven artar ve örgütte iklim olumlu olur. Çalışanların birlik duygusu artar. Örgütte çalışanların bu sayede bağlılıkları artar.

2.4.1.2.13. Sorumluluk

Birey yaptığı, ortaya çıkardığı işin sorumluluğunu taşıyorsa, başarı veya başarısızlığından dolayı kendini sorumlu hissediyorsa yaptığı işten elde ettiği güdülenme ve tatmin düzeyi yüksek olacaktır (Özkalp, 2003: 16). Yöneticilerin yürüttükleri görevle ilgili yetki ve sorumluluk sahibi olmaları ile birlikte verilecek kararların kontrol edilmesi kolaylaşmakta ve bu durum sonucunda da iklim algılamaları pozitif yönde etkilenmektedir. Yani çalışanlara yöneticileri tarafından sorumluluk verilmesi ile birlikte öğütteki çalışanlar tarafından güçlü bir iklim söz konusu olacaktır.

İşin motive etme potansiyeli, zorluk derecesi, iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen faktörlerdir (İnce ve Gül, 2005: 71). İşgörenler karar almada serbestlik ve sorumluluk için fırsatlar sağlayan örgütlere doğru bir eğilim gösterirler. İşgörenler sağlanan bu olanaklar ile örgüte bağlanmaktadır (Dewettinck vd., 2003: 9-10). Bireysel sorumluluğun, gerçekte yüksek grup bağlılığı, yüksek grup esnekliği ve yüksek grup standartlarına ulaşacağına vurgu yapılmaktadır (Litwin ve Stringer, 1974: 49).

Özetle, çalışanlara sorumluluk verilmesi ile birlikte çalışanlarda işlerinde inisiyatif kullanabilmektedirler, işlerini daha dikkatli ve özen göstererek yapmaktadırlar ve işlerin sonuçlarını takip etmekte herhangi bir sorun çıktığında bunu üstlenebilmektedirler.

2.4.1.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörler; sınırlayıcı ve teşvik edici çevre, çalışma koşulları, yönetsel destek, uyum ve yönetimi eleştirmedir.

2.4.1.3.1. Sınırlayıcı Ve Teşvik Edici Çevre

Çevre, işletmenin dışında kalan, fakat kendisiyle doğrudan veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade eder. İşletme yaşamını sürdürebilmek için her türlü kaynak ve enerjiyi çevresinden alır ve buna karşılık, onun istek ve ihtiyacına cevap vermeye çalışır (Dinçer,

2007: 71). İşletmeler rekabet edebilmeleri için faaliyetlerini çevredeki değişmelere göre ayarlamak zorundadır.

İşletmeler hızla değişen çevresel koşullar içerisinde birbirinden farklı birçok çevresel etkenle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunun için de örgütler dış çevrelerini iyi analiz etmeli, meydana gelen değişiklikleri zamanında görüp gerekli tedbirleri almaları gerekmektedir.

Günümüz çevre koşullarının sürekli ve hızlı bir şekilde değişmesi örgütlerin bilgiye olan gereksinimini çok daha arttırmıştır. Bu çevre şartlarında örgütler çevrelerinde oluşan değişimlere karşı esnek ve duyarlı olmalı, uyum sağlayabilmeli ve kendilerini geliştirmek için çaba sarf edebilmelilerdir. Bu ortamda bilgi üreterek ve bu bilgiyi gerekli yerlere aktararak örgütün çevresindeki fırsatları ve tehditleri değerlendirebilen örgütler örgütün daha etkili ve verimli hale gelmesini sağlamaktadır. Ve bu sayede ise örgüt iklimi iyileşmekte, çalışanların örgüte olan bağlılıkları ise artmaktadır.

2.4.1.3.2. Çalışma Koşulları

Örgütte çalışma koşulları oldukça önemlidir. Hayta (2007:1) yapmış olduğu bir çalışmada çalışma ortamı koşullarının fiziksel ve psikolojik açıdan çalışanların yaşam fonksiyonlarını tehdit etmeyen, rahatsızlık ve sıkıntıya yol açmayan, ısı, nem, havalandırma, aydınlatma, gürültü, titreşim ve benzeri konularla ilgili sorunlardan arındırılmış olması gerektiğini ifade etmektedir.

Yetersiz ve olumsuz çalışma koşulları ile çalışma düzeninin, çalışanlarda yol açtığı sağlık sorunları, sosyal ve psikolojik olumsuzluklar işe bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Taşlıyan vd., 2006: 305). Yetersiz ve olumsuz çalışma koşulları çalışanlarda sağlık sorunları, sosyal ve psikolojik olumsuzluklar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ve bu olumsuzluklardan dolayı da işe bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. İşe bağlılık da örgütsel bağlılığa etki edecektir. Örgütlerde kaynak yetersizliğinin olması, örgüt içinde toplumsal ihtiyaçların karşılanma durumunun olmaması örgüt içinde örgütsel bağlılığı düşük çalışanların olmasına sebep olacaktır. Bununla beraber, uzun çalışma saatleri, yapılan fazla mesailer, çalışarak geçirilen hafta sonları, çıkılmayan yıllık izinler, adil olmayan terfilerin veya sert eleştirilerin olduğu bir ortama sahip örgütün çalışma koşullarının üstesinden gelen bir çalışan ise örgütüne bağlı bir çalışan olarak sınıflandırılabilir.

Çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyini artırmak isteyen bir yönetici, işyerinin fiziksel koşullarını insan onuruna uygun bir nitelikte olmasına özellikle önem vermelidir. Böylelikle çalışanları o örgüte olan algıları olumlu olacak ve örgütten ayrılma isteği duymayacaklardır.

2.4.1.3.3. Yönetmel Destek

Örgütte daha fazla destek algılaması çalışanların örgüte karşı daha olumlu davranışlar geliştirmesini sağlar (Tumwesigye, 2010: 943). Yani örgütsel destek algısı, örgüt çalışanları açısından önemlidir. Destek yüksek olursa çalışanlar iyi bir takımın parçası olduğunu hissederler. Eğer destek düşük olursa çalışanlar kendilerini yalnız hissederler.

Çalışanlar yöneticilerinin astların değerlendirilmesini daha üst yönetime ilettiklerini, böylelikle algılanan örgütsel destek ile birlikte çalışanların yönetici desteğini ilişkilendirmesine katkı sağladığını algılayabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). Suliman (2001: 55)'a göre işgörenin yöneticisi ile iyi ilişkiler geliştirmesi, örgüt içinde güvene ve bağlılığa yol açacaktır. Çünkü işgörenler yöneticilerinin kendilerine yardım ettiğini ve örgütte kendilerine değer verildiğini hissedecektir (İşcan ve Karabey, 2007: 182). Yapılan bir araştırmada iklim faktörlerinden olan yönetimin desteği değişkeninin iş tatminini pozitif işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Yönetimin çalışanlara örnek teşkil etmesi, hedefleri açık ve net olarak saptaması, geri besleme vermesi ve yaratıcı fikirleri cesaretlendirmesi iş tatminini arttırmak ve işten ayrılma niyetini engellemek açısından önemlidir (Çekmecelioğlu, 2005: 37). Bazı yöneticiler, çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve kendi başına karar alma yetkisi vermektedir. Bu durumda, kendisine hareket ve karar verme serbestisi tanınan çalışanlarda daha olumlu tutumların ortaya çıkması ve bağlılığın gelişmesi beklenebilir (İnce ve Gül, 2005: 73). Böylelikle çalışan örgüte karşı pozitif bağlar oluşturur ve örgüte bağlanır.

2.4.1.3.4. Uyum

Örgütlerin faaliyetlerine devam edebilmek, rakipleriyle baş edebilmek ve kendilerini geliştirmek için; çevrelerinde meydana gelen değişimi takip etmeleri, bu değişime uygun değişim planı yapmaları ve bu doğrultuda değişim stratejilerini benimsemeleri gerekmektedir

(Bakan, 2004: 253). Açık bir sistem olan örgütlerin iç ve dış çevrelerinde olan değişikliklerden haberdar olması gerekmektedir.

İnsanları hedeflere yönlendirmek ve onları koordine etmek yönetimi zor kılan etmenler arasındadır. Yöneticilerin astlarını motive etmeleri, çalışanları tatmin edecek iş ortamını geliştirmeleriyle mümkündür. Bu husus, hem bireysel tatmin sağlarken hem de örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunur (Özdemir ve Muradova, 2008: 147). Çalışanın amaçları-değerleri ile örgüt amaçları-değerlerinin uyum içerisinde olması gerekmektedir. Aksi takdirde örgüt ile birey birbiri ile uyuşmayacaktır. Örgütlerde bu uyumun geliştirilmesi ve çalışanların mutlu ve huzurlu olmalarının sağlanması konularında yöneticilere görev düşmektedir.

Paradigmatik uyum; işletme çalışan bireylerin amaçları, dünya görüşleri, doğru ve yanlışları ile organizasyonun benzer konulara bakışlarının aynı olmasıdır. Örgütle bireyin amaçları çelişmediği ve organizasyon ve işgörenler arasındaki paradigmatik yakınlık arttığı oranda işgören işletme amaçlarına daha fazla motive olabilir ve verimli çalışabilir. Organizasyon ile çalışanlar arasında paradigmatik uyumun sağlanması için; organizasyon üyelerinin beklentilerinin belirlenmesi, amaçların uyumlaştırılması, organizasyon vizyonunun üyelerinin paradigmasına uygun olması ve üyelerle organizasyonun bütünleşmesini sağlayacak örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir (Altok, 2009: 30). Örgüt ile çalışan arasındaki paradigmatik uyum ne kadar fazla olursa uyumdan kaynaklanan sinerjik etki o kadar fazla olacaktır.

Gündoğan (2009:6) yapmış olduğu bir araştırmada çalışanın bir yandan kendi amaçlarını gerçekleştirirken diğer yandan da örgütün amaçlarına katkıda bulunması hem kişisel tatmin sağlayacak hem de örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyeceğini ifade etmektedir. Buna göre uyum olumlu bir örgüt iklimi algısı oluşturup, çalışanların bağlılığını arttıracak yönde etki etmektedir.

2.4.1.3.5. Yönetimi Eleştirme

Yönetimi eleştirememeye yani sessizliğin, kolektif bir olgu olduğu düşünülürse; işletme içinde pek çok çalışanda görülebildiği ve işletmede hızla yayılabildiği ileri sürülebilir. Bunun sonucu olarak da çalışanlar birbirlerine benzemeye başlamakta ve örgütsel gelişim ve değişim engellenmektedir.

Yönetimi eleştirememeye sonucunda örgütsel sessizlik iklimi oluşacaktır. Bu ise çalışanlar açısından tehlikeli bir durum olduğunu söylemek doğru olacaktır. Çalışanların, çalışma enerjilerini düşüren, kendilerini değersiz hissettiren bir durum olduğu söylenebilmektedir.

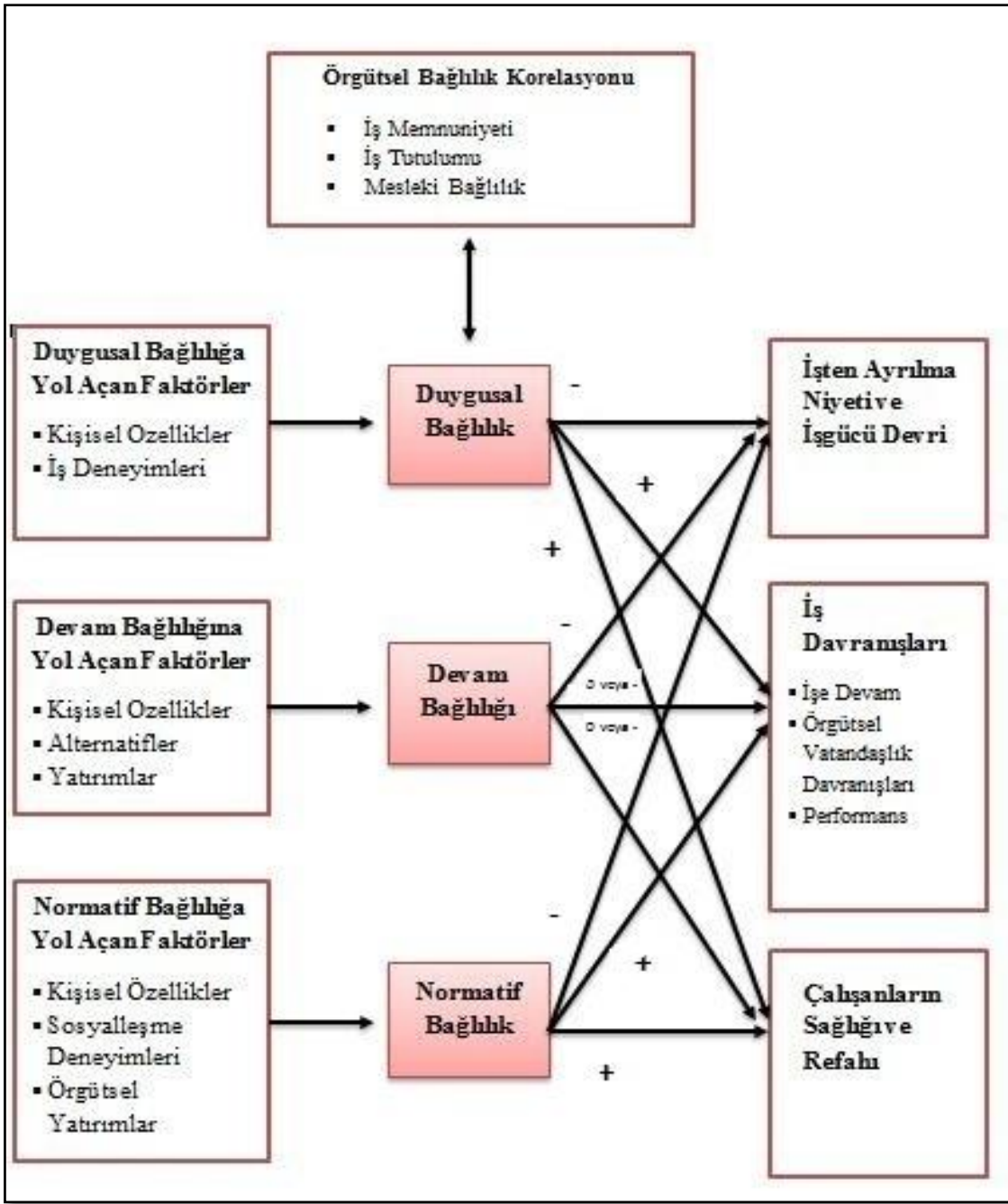
Çalışanın bilgi sahibi olduğu bir konuda sessiz kalması bir süre sonra kendi içerisinde çelişki yaratarak eksiklik ve acizlik duygusu yaratabilmektedir (Çaloğlu, 2014: 29). Bundan dolayı ise çalışan örgütten uzaklaşacak ve bağlılığı azalacaktır. Çalışanlar yönetimi eleştiremediği takdirde örgütleri ile özdeşleşemeyecektir. Bu ise örgütte olumsuz bir hava yaratacak ve örgütün amaç ve hedeflerini benimseyecek ve bu doğrultuda örgüte olan bağlılıkları azalacaktır.

2.4.2. Örgütsel Bağlılık Çeşitlerinde Örgüt İkliminin Rolü

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı tek boyutlu bir kavram olarak ele almamış olup, duygusal bağlılık, devam bağlılığı normatif bağlılık kavramını olarak üç boyutlu durumda incelemiştir.

Şekil 19’da Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli görülmektedir. Şeklin sol tarafında örgütsel bağlılığa yol açan faktörler, şeklin sağ tarafında ise bağlılığın sonuçları olarak kabul edilen değişkenler yer almaktadır.

Özutku (2008: 83) yaptığı araştırmada üç unsurlu modelin gelişimindeki önemli olan mantığı şu şekilde anlatmaktadır: Üç bağlılık türünün tamamının işgücü devri ile negatif yönde ilişkili olduğu, buna karşın işle ilgili diğer davranışlarla (işe devam etme, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı) olan ilişkilerinin farklı olmasıdır. Arzu edilen işgören davranışları üzerinde en çok duygusal bağlılığın, onu takiben normatif bağlılığın etkili olduğu, devamlılık bağlılığının ise, arzu edilen iş davranışları ile ya ilişkisiz ya da negatif yönde ilişkili olduğu düşünülmüştür.



Şekil 19. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer vd., 2002: 22.

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte karşı duygusal ilgisine, kendisini onunla tanımlamasına ve işletmenin sorunlarıyla ilgilenmesine işaret eder. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgüt içinde çalışmaya, bunu istedikleri için devam ederler. Hartmann (2000: 93) yapmış olduğu bir araştırmada duygusal bağlılığın ait olma ve örgüte bağlılık duygularını kullandığını ve bu bağlılık türünün ücret, rol açıklığı ve geçerli yetenekler

gibi kişisel özellik, örgütsel yapı ve iş deneyimleriyle ilişkilerini ortaya koyduğunu belirtmektedir.

Meyer ve Allen'ın modelinde bağlılık türleri açısından, örgütsel bağlılığa yol açan faktörler şu şekilde ortaya konulmuştur:

2.4.2.1. Duygusal Bağlılığa Yol Açan Faktörler

Hartmann (2000: 93), duygusal bağlılığın ait olma ve örgüte bağlılık duygularını kullandığını belirttikten sonra, bu bağlılık türünün ücret, rol açıklığı ve geçerli yetenekler gibi kişisel özellik, örgütsel yapı ve iş deneyimleriyle ilişkilerini ortaya koymaktadır.

Karakter özellikleri duygusal bağlılığın gelişiminde yer alıyorsa da bu, daha çok belirli iş tecrübeleri ile aralarındaki karşılıklı etkileşim vasıtasıyla olmaktadır. Örneğin, ilişkileri güçlü olan çalışan takım çalışmasına teşvik eden bir örgüt ile duygusal bağlılık geliştirebilir. Ancak, bazı sonuçlar insanların kendi yeterliliğiyle ilgili algılarının duygusal bağlılık geliştirmede önemli bir rol oynayabileceklerini göstermektedir. Kabiliyetleri ve başarıları konusunda kendine güvenleri yüksek olan çalışanlar, kendine güvenleri az olanlara göre daha güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olurlar.

Yıldırım (2003: 101-102) yaptığı bir çalışmada duygusal bağlılığa etki eden faktörleri işin güçlüğü, rol açıklığı, amaç açıklığı, amaçların güçlüğü, yeni fikirlere açıklık, örgüte güven, adalet, bireyin örgüt için önemi, geri besleme şeklinde ifade etmektedir.

Özutku (2008: 84) yaptığı çalışmada örgüte duygusal bağlılığın belirleyicileri kişisel özellikler, işle ilgili özellikler, iş tecrübesi ve yapısal özellikler olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Bu faktörler içerinden iş tecrübesi üzerinde fazla durulmuştur. Sebebi ise iş tecrübesinin daha fazla psikolojik gereksinimleri tatmin etmesi olduğu ileri sürülmektedir.

Allen ve Meyer çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan duygusal bağlılığa etki eden faktörleri aşağıdaki şekilde özetlemiştir (Karagöz, 2007: 31-32):

- **İşin Zor Oluşu:** Çalışanın iş yerindeki görevinin, zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması.
- **Rol Açıklığı:** Örgütün ve yönetimin çalışandan neler beklediğini ve görevinin neler olduğunun açıkça ortaya konulması.

- **Yönetimin Öneriye Açıklığı:** Örgütteki tepe yönetimin astlardan gelen her türlü öneriye açık olması, bu tür önerilere değer vermesi.
- **Amaç Açıklığı:** Çalışanların örgütteki görevi ve yaptığı işleri niçin yaptığı konusunda açık bir fikre sahip olması.
- **Arkadaş Bağlılığı:** Örgütteki her düzeyde çalışan insanlar arasında samimi ilişkilerin olması.
- **Eşitlik ve Adalet:** Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması.
- **Kişisel Önem:** Çalışanın ortaya koyduğu işin örgütün amaçlarına önemli katkılar sağladığı duygusunu güçlendirmeye yönelik teşviklerin olması.
- **Geri Bildirim:** Çalışana performansı hakkında sürekli geri bildirim verme.
- **Katılım:** Çalışanın örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılmasını sağlamadır.

2.4.2.2. Devam Bağlılığına Yol Açan Faktörler

Devam bağlılığı, örgütü terk etmenin maliyetlerini arttıran herhangi bir eylem ya da olayın sonucu olarak ortaya çıkabilir. Özutku (2008: 84) yaptığı araştırmada örgütsel bağlılığın devamlılık boyutunun iki faktöre bağlı olarak gelişeceği ileri sürülmüştür. Bunlar, kişilerin yapmış oldukları yatırım miktarı ve algılanan alternatif yokluğudur. Çalışanlar örgütlere çeşitli şekillerde yatırım yapabilirler. Örgütü terk etmek, çalışanın yatırılan zaman, para ve çabayı kaybetmesi veya israf etmesi anlamına gelebilir. Birkaç elde edilebilir alternatifte sahip olduğunu düşünen çalışanlar, alternatiflerinin az olduğunu düşünenlere göre daha zayıf bir devam bağlılığına sahip olurlar.

Devam bağlılığı, örgütü terk etmenin çalışanın kendisine getireceği maliyetlerin farkında olmasını ifade eder. Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar (yatırımlar) ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olur ki bu da bireyin örgüte bağlılığını artırır.

Devam bağlılığına etki eden faktörleri aşağıdaki şekilde özetlenmektedir (Karagöz, 2010:32-33):

- **Yeteneklerin Transferi:** Çalışanın sahip olduğu yetenekleri ve tecrübeleri bir başka örgüte transfer edip edemeyeceği.

- **Eğitim:** Çalışanın sahip olduğu eğitimin bir başka örgütte yararlı olup olamayacağı.
- **Kendine Yatırım:** Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü mevcut örgüte yapmış olması.
- **Yeniden Yerleşme:** Çalışanın örgütten ayrılması halinde bir başka örgüte ve şehre yerleşmesi ile görüşleri.
- **Emeklilik Primi:** Çalışanın mevcut örgütünden ayrılması halinde başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybedeceği korkusu.
- **Alternatif İş İmkânları:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bulup bulamayacağı şeklinde özetlenebilir.

2.4.2.3. Normatif Bağlılığa Yol Açan Faktörler

Güçlü bir normatif bağlılığa sahip çalışanlar, bunun doğru ve ahlaki açıdan yapılması gereken şey olduğuna inandıkları için örgütte kalmaya devam etmektedir. Özutku (2008: 84) yaptığı araştırmada örgütsel bağlılığın normatif unsurunun iki faktöre bağlı olarak gelişeceği ileri sürmüştür. Bunlar;

- a) Kişilerin hem geçmişlerine ilişkin (ailesel/kültürel sosyalizasyon) hem de onu takiben örgüte üye olmalarından itibaren başlayan örgütsel sosyalizasyon deneyimleridir.
- b) Örgütün çalışanın eğitimi ve geleceği için yaptığı harcamalardır.

Uyguç ve Çımrın (2004: 93) ise yaptığı bir araştırmada normatif bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerin sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma olduğunu ifade etmektedir. Bundan dolayı da çalışan kendisini örgütte çalışmaya devam etme konusunda bir zorunluluk hissetmektedir. Yüksek düzeyde bir normatif bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgüt içinde kalmaları gerektiği duygusuna sahiptirler.

Normatif bağlılık, bir çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşmeye dayalı olarak da gelişebilir. Psikolojik sözleşmeyi Genç ve arkadaşları (2008: 840) şu şekilde

tanımlamaktadırlar: birey ve üyesi olduğu örgüt arasında oluşan, yazılı olmayan, ifade edilmemiş beklentiler toplamı şeklinde açıklanmaktadır.

İşgörenler açısından kuvvetli bir psikolojik sözleşmenin oluşturulması ve yürütülebilmesi altı faktöre bağlanmıştır. Bu faktörlerde yaşanan eksiklik psikolojik sözleşmenin etkili bir şekilde işlemlerini aksatabilmekte veya ihlal edilmesine neden olabilmektedir (Arslan ve Ulaş, 2004: 103).

Bu faktörler;

- Kariyer gelişimine imkân tanınması,
- İşin özelliği (ilgi çekici, çeşitlendirilmiş olması),
- Mali açıdan ödüllerin sağlanması,
- İşbirliği temeline dayandırılan güzel bir çalışma ortamının varlığı,
- Başarılı bir şekilde işin gerçekleştirilebilmesi için kişisel desteğin varlığı ve
- Özel hayata gösterilen saygı olup,

Çalışanların bu tür borçluluktan rahatsızlık duyabilecekleri ve dengeyi sağlamak için örgüte karşı bir zorunluluk duygusu (normatif bağlılık) hissedecekleri ileri sürülebilmektedir.

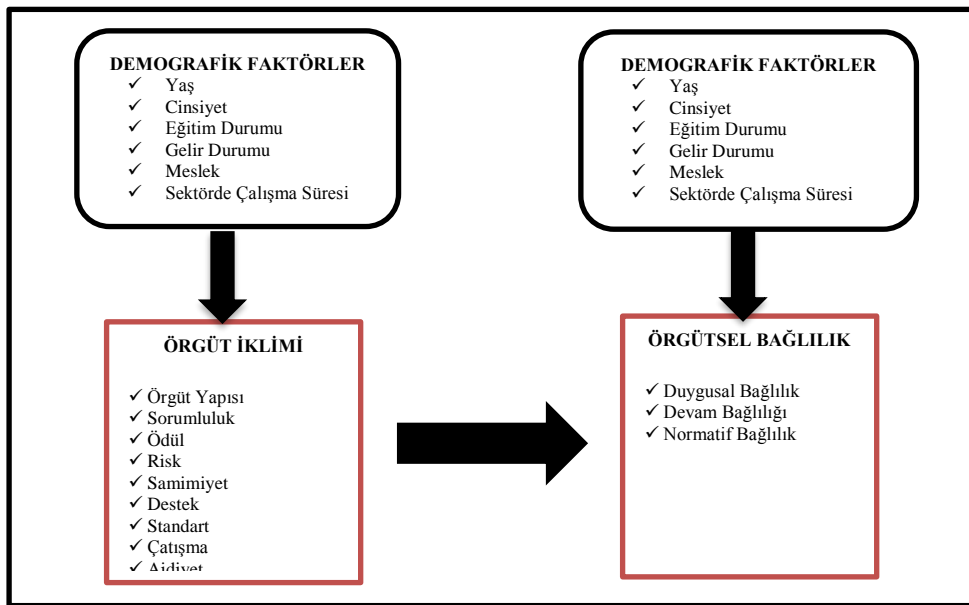
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, tarama modellerinden ilişkisel tarama modeline uygun olarak düzenlenmiştir. İlişkisel tarama modelleri, iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleri olarak tanımlanmaktadır. Yapılan bu çalışmada örgüt iklimi ve alt boyutları bağımsız değişken olarak ele alınırken, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Demografik ögeler ise her iki değişkeni de etkileyen bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Araştırmanın modeli Şekil 20’de gösterilmektedir.



Şekil 20. Araştırma Modeli

Bu tez çalışmasında kullanılacak olan araştırma hipotezleri çalışmanın teorik yapısına dayalı olarak ortaya çıkmıştır. Bu değerlendirmeler ışığında ana hipoteze bağlı olarak oluşturulan alt hipotezler test edilecektir.

Ana 1 Hipotez:

H1: Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

H1a: Örgütsel Yapı boyutu ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1b: Örgütsel Sorumluluk boyutu ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1c: Ödüllendirme boyutu ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1ç: Risk boyutu ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1d: Samimiyet boyutu ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1e: Destek boyutu ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1f: Standartlar boyutu ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1g: Çatışma boyutu ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1ğ: Kurumsal kimlik/Aidiyet boyutu ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

Ana 2 Hipotez:

H2: Demografik Ögeler ile Örgüt İklimi arasında bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

H2a: Cinsiyet ile Örgüt İklimi boyutları arasında bir ilişki vardır

H2b: Medeni Durum ile Örgüt İklimi boyutları arasında bir ilişki vardır

H2c: Yaş ile Örgüt İklimi boyutları arasında bir ilişki vardır.

H2d: Meslek ile Örgüt İklimi boyutları arasında bir ilişki vardır.

H2e: Mevcut kurumda çalışma süresi ile Örgüt İklimi boyutları arasında bir ilişki vardır.

H2f: Eğitim Durumu ile Örgüt İklimi boyutları arasında bir ilişki vardır.

H2g: Maaş ile Örgüt İklimi boyutları arasında bir ilişki vardır.

H2h: İşletmenin Sektörde çalışma süresi ile Örgüt İklimi boyutları arasında bir ilişki vardır.

Ana 3 Hipotez:

H3: Demografik Ögeler ile Örgütsel Bağlılık arasında bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

H3a: Cinsiyet ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H3b: Medeni Durum ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır

H3c: Yaş ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H3d: Meslek ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H3e: Mevcut kurumda çalışma süresi ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H3f: Eğitim Durumu ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H3g: Maaş ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H3h: İşletmede çalışan sayısı ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H3ı: İşletmenin Sektörde Çalışma Süresi ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

Ana 4 Hipotez:

H4: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların örgüt iklimi unsurları arasında anlamlı bir fark vardır.

Alt Hipotezler:

H4a: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların örgütsel yapısı boyutu ile arasında bir ilişki vardır.

H4b: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların örgütsel sorumluluk boyutu ile arasında bir ilişki vardır.

H4c: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların ödüllendirme boyutu ile arasında bir ilişki vardır.

H4ç: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların risk boyutu ile arasında bir ilişki vardır.

H4d: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların samimiyet boyutu ile arasında bir ilişki vardır.

H4e: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların destek boyutu ile arasında bir ilişki vardır.

H4f: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların standartlar boyutu ile arasında bir ilişki vardır.

H4g: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların anlaşmazlık boyutu ile arasında bir ilişki vardır.

H4ğ: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların kurumsal kimlik/aidiyet boyutu ile arasında bir ilişki vardır.

Ana 5 Hipotez:

H5: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık boyutları ile arasında anlamlı bir fark vardır.

Ana 6 Hipotez:

H6: Gaziantep, Adıyaman ile Kilis illerindeki sağlık işletmelerinde çalışanların örgüt iklimi unsurları arasında anlamlı bir fark vardır.

Ana 7 Hipotez:

H7: Gaziantep, Adıyaman ile Kilis illerindeki sağlık işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır.

3.2. Evren Ve Örneklem

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın evreni ve örneklemini açıklanmaktadır.

3.2.1. Araştırmanın Evreni

Araştırma yataklı sağlık işletmelerinde yapılacaktır. Sağlık işletmelerinin seçilme nedenleri araştırmaya izin vermeleri, çalışan potansiyelinin yeterli sayıda olması, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin ayrı bir departman olarak yürütülmesidir

Uygulama yapılacak iller ise İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırmasına göre seçilmiştir. İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırmasına (İBBS) göre TRC1, Düzey 2 Alt Bölgesi; Gaziantep (TRC11), Adıyaman (TRC12) ve Kilis (TRC13) illerinden oluşmaktadır. Düzey 2 istatistiki bölge birimleri oluşturulurken ortak sorunlara sahip, sosyoekonomik ve kültürel olarak birbirine yakın ve coğrafi olarak benzer özellikler gösteren iller gruplandırılmıştır. TRC1 bölgesinin araştırma bölgesi olarak seçilmesinin nedenleri; daha önce benzer bir çalışmanın yapılmamış olması ve uygulamada kolaylık sağlaması açısından araştırmacının kolay ulaşabileceği bir bölge olmasıdır.

Araştırmanın evren büyüklüğünün belirlenmesi aşamasında; Kamu hastaneleri için Gaziantep Kamu Hastaneler Birliği, Adıyaman Kamu Hastaneler Birliği ve Kilis Kamu Hastaneler Birliği ile görüşülmüştür. Bu görüşmeler sonucunda araştırmanın yapılması için Adıyaman ve Kilis Kamu Hastaneler Birliği izin vermiştir. Ancak Gaziantep Kamu Hastaneler Birliği araştırmanın yapılmasına izin vermemiştir. Bundan dolayı Gaziantep ilinde faaliyet gösteren kamu hastaneleri araştırmaya dahil edilmemiştir.

Özel hastaneler için ise; araştırma kapsamında hazırlanan soru formu, araştırmanın amacını ve sonuçlarının hiçbir amaç için kullanılmayacağını bildiren bir üst yazı ile birlikte özel hastanelerin başhekimliklerine gidilerek başvuruda bulunulmuştur. Gaziantep ilinde faaliyet gösteren 18 özel hastaneden 6'sı olumlu dönüş yapmıştır. Adıyaman ilinde ise 2 özel hastaneden sadece 1'i araştırmaya izin vermiştir. Kilis ilinde ise faaliyet gösteren özel hastane bulunmamaktadır. Ayrıca araştırma yapılmasına izin veren hastaneler ise araştırmada kurum adının belirtilmemesini istemiştir. Olumsuz cevap veren özel hastaneler ise hastanelerinin aşırı yoğunluğu ve iş yükü nedeni ile yönetim tarafından uygun görülmediğini belirtmişlerdir.

Bu araştırmanın evrenini Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerinde faaliyet gösteren kamu ve özel yataklı sağlık işletmelerinde görev yapan doktor, sağlık idarecisi, yüksek hemşire, hemşire, sağlık memuru, teknisyen gibi sağlık personeli oluşturmaktadır. Bu yataklı sağlık işletmelerinde 4786 sağlık personeli çalışmaktadır. Tablo 4'de illere ve meslek

gruplarına göre bu sağlık işletmelerinde görev yapan sağlık personeli sayıları gösterilmektedir.

Tablo 4. Araştırmanın Evreni

İller	Personel Sayısı						TOPLAM
	Doktor	Hemşire	Sağlık Memuru	Sağlık Teknisyeni	Sağlık İdarecisi	Teknik Personel	
Adıyaman	440	302	345	267	123	227	1 704
Gaziantep	290	829	218	266	167	240	2 010
Kilis	486	291	95	112	35	53	1 072
TOPLAM	1216	1422	658	645	325	520	4 786

3.2.2. Araştırmanın Örneklemi

Örneklem, belli kurallara göre, belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar çoğunlukla örneklem kümeler üzerinde yapılır ve elde edilen sonuçlar ilgili evrenlere genellenir (Karasar, 2005: 110-111). Örneklem seçilerek yapılan araştırmalar zaman ve maliyet yönünden ekonomik olduğu gibi, çoğu zaman da bütün evrenin incelenmesiyle elde edilen sonuçlar kadar geçerli, sağlıklı ve güvenilir olabilir (Gökçe, 1988: 77-78).

Yapılan bu araştırmada tabakalı rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme, sınırları belirlenmiş bir evrende alt tabakalar veya alt birim gruplarının var olduğu durumlarda kullanılır. Burada önemli olan, evren içindeki alt tabakaların varlığından yola çıkarak evren üzerinde çalışmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 105). Tabakalı örnekleme, evrendeki alt grupların belirlenip bunların evrende var oldukları aynı oranlarıyla örnekleme temsil edilmelerini sağlayan bir örnekleme seçme tekniğidir. Saptanan alt tabakalardan örneklemler basit tesadüfi örnekleme ile seçilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 105). Kısaca tabakalı örneklemenin amacı ilgili alt grupların temsil edilmelerini garanti altına almaktır. Tabakalı örnekleme yönteminin en önemli nedeni, örneklemin standart hatasını

azaltmadaki sahip olduğu avantajdır (Özen ve Gül, 2007: 402). Bu örnekleme yönteminin seçilme nedeni incelenecek olan değişkenlerin (örgüt iklimi algıları ve örgütsel bağlılık davranışları) evrendeki bireylerin sosyoekonomik ve kültürel özelliklerinden etkilenebilir olmasıdır. Bu araştırmada sosyo-ekonomik ve kültürel özelliği belirleyen en önemli özellik meslek ve buldukları il olarak düşünölmüş ve meslekler tabaka olarak ele alınmıştır.

Örneklemin seçiminde sağlık çalışanların meslek grupları ile buldukları şehirlere göre iki aşamalı tabakalama yapılmıştır. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında, sağlık çalışanlarının her bir görevi (doktor, hemşire, sağlık idarecisi, sağlık memuru, sağlık teknisyeni ve teknik personel) bir tabaka olarak düşünölmüş ve Tabakalı Rasgele Örnekleme Yönteminde örneklem genişliği formölünden yararlanılmıştır. Sağlık işletmesi personeli doktor (Eczacı ve fizyoterapistler hem sayılarının az oluşu ve sosyoekonomik yapılarının benzerliği nedeniyle bu gruba dâhil edilmişlerdir), hemşire (ebe sosyoekonomik yapılarının benzerliği nedeniyle bu gruba dâhil edilmişlerdir), sağlık idarecisi, sağlık memuru, sağlık teknisyeni ve teknik personel olmak üzere altı tabakada ele alınmış ve evrendeki ağırlıkları ölçüsünde örnekleme temsil edilmeleri sağlanmışır.

Araştırmada örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında Cochran'nın (1962; Akt: Balcı, 2004: 95) tabakalı örneklemede yaygın olarak kullanılan formölünden yararlanılmışır.

Tabakalı Örnekleme Örneklem Büyüklüğü Hesaplama Formölü:

$$n_0 = \frac{t^2 (pxq)}{d^2}$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Formölde yer alan sembollerin anlamları:

N: Evren büyüklüğü (N=4786)

n: Örnekleme büyüklüğü

PQ = Maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi ((.50) x (.50) = .25)

t: Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri (0.05 için 1.96)

d: Tolerans Düzeyi (d=0.05)

Buna göre;

$$n_0 = \frac{1,96^2 (0,25)}{0,05^2}$$

$$n_0=384,16$$

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{4786}}$$

$$n=213$$

Bu araştırma için uygun örneklem büyüklüğü en az 213 olarak belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada, tabakaların örneklem genişliği ise aşağıdaki formülden yararlanılarak hesaplanmıştır (Balcı, 2004: 95).

$$n_h = \frac{N_h}{N} \times n$$

Formülde yer alan sembollerin anlamları:

N_h = h tabakadaki birim sayısı

n = Örneklem büyüklüğü

N= Evren büyüklüğü

n_h = h tabakadaki örnekleme alınacak birey sayısı

Buna göre;

Adıyaman ilinden alınacak örneklem sayısı;

$$n_{Adıyaman} = \frac{N_h}{N} \times n$$

$$n_{Adıyaman} = 76 \text{ kişi}$$

Gaziantep ilinden alınacak örneklem sayısı;

$$n_{Gaziantep} = 89 \text{ kişi}$$

Kilis ilinden alınacak örneklem sayısı;

$$n_{Kilis} = 48 \text{ kişi}$$

Tabakalarda yer alacak sağlık çalışanlarından Adıyaman ilinden 76 kişi, Gaziantep ilinden 89 kişi ve Kilis ilinde faaliyet gösteren sağlık işletmelerinde ise 48 kişi hesaplanmıştır.

Ancak deneklerden dönmeyecek anket miktarı ve geri dönen anketlerin bir kısmının da eksik doldurulacağı gözönünde bulundurularak 540 kişiye ulaşılması araştırma için uygun görülmüştür. Adıyaman, Gaziantep ve Kilis illerinde bulunan yataklı sağlık işletmelerinde görev yapan ve 190’u Adıyaman, 230’  Gaziantep ve 120’ i Kilis olacak şekilde 540 kişiye ölçek formu uygulanmıştır. Formlar kontrol edilmiş ve ölçeklerden kişisel bilgiler bölümünü doldurulmayan, gelişigüzel doldurulduğu belirlenen ve eksik bırakılan 22 (yaklaşık % 10’u) lek formu elenmiştir. Böylece 518 lek elde edilmiştir. Bu 518 kişinin 184’  Adıyaman, 218’ i Gaziantep ve 116’ı Kilis ilinde faaliyet gösteren sağlık çalışanlarıdır (Tablo 5).

Tablo 5. rneklemede Yer Alan İllerde Görev Alan alışan Sayıları ve Değerlendirmeye Alınan lek Sayısı

İl	Evren Büyüklüğü	Tabaka Ağırlığı	Değerlendirmeye Alınan lek Sayısı
Adıyaman	1704	$1704/4786=0,356$	184
Gaziantep	2010	$2010/4786=0,419$	218
Kilis	1072	$1072/4786=0,223$	116
TOPLAM	4786		518

Toplam rnekleme içinde her sınıf eşit düzeyde veya evrendeki oranı ölçüsünde temsil edilebilir. Böylelikle, elde edilecek bulguların evreni temsil etme gücü de o ölçüde artar. Tablo 6’da meslek gruplarına göre değerlendirmeye alınan ölçek sayısı gösterilmektedir. Her ilden her meslek gruplarına taban ağırlıkları hesaplanmıştır. Ve bu taban ağırlıklarına göre anket yapılacak kişi sayısı bulunmuştur.

Tablo 6. Örneklemede Yer Alan Sağlık Personelinin Meslek Gruplarına Göre Sayıları ve Değerlendirmeye Alınan Ölçek Sayısı

İl	Meslek Grupları	Evren Büyüklüğü	Tabaka Ağırlığı	Değerlendirmeye Alınan Ölçek Sayısı
ADİYAMAN	Doktor	440	$440/1704 = 0.258$	48
	Hemşire	302	$302 /1704= 0.177$	33
	Sağlık Memuru	345	$345/1704= 0.202$	37
	Sağlık Teknisyeni	267	$267/1704= 0.156$	29
	Sağlık İdarecisi	123	$123/1704= 0.721$	13
	Teknik Personel	227	$227/1704= 0.133$	24
	Toplam	1704		184
GAZİANTEP	Doktor	290	$290/2010 = 0.144$	31
	Hemşire	829	$829/2010 = 0.412$	90
	Sağlık Memuru	218	$218/2010 = 0.108$	24
	Sağlık Teknisyeni	266	$266/2010 = 0.132$	29
	Sağlık İdarecisi	167	$167/2010 = 0.083$	18
	Teknik Personel	240	$240/2010 = 0.119$	26
	Toplam	2010		218
KİLİS	Doktor	486	$486/1072 = 0.453$	53
	Hemşire	291	$291/1072 = 0.271$	31
	Sağlık Memuru	95	$95/1072 = 0.089$	10
	Sağlık Teknisyeni	112	$112/1072 = 0.104$	12
	Sağlık İdarecisi	35	$35/1072 = 0.033$	4
	Teknik Personel	53	$53/1072 = 0.049$	6
	Toplam	1072		116

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma için anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışanların örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık düzeylerinin araştırıldığı bu çalışmada anket üç bölümden oluşmaktadır. Ankette araştırma örnekleminin dağılımlarının incelenebilmesi adına oluşturulan demografik özellikler ile genel yapıyı belirleyen formda; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kaç yıldır bu kurumda çalıştığı ve çalışılan departmana özgü sorular bulunmaktadır. Bu bölümde soruların katılım yüzdeleri verilmekle beraber soruların asıl kullanım amacı örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık düzeylerinin bu özelliklere göre gösterdiği farklılıkları incelemektir.

Araştırmada kullanılan anket formunun bir örneği Ek 2’de verilmiştir.

3.3.1. Örgüt İklimi Ölçeği

Birinci bölümde örgüt iklimine yönelik sorular sorulmuştur. Bu bölümdeki sorular örgüt iklimini belirleyecektir. Çalışanların örgüt iklimi algılamalarını ölçmek amacıyla Litwin ve Stringer tarafından geliştirilen ve daha sonra yerli ve yabancılar tarafından yapılan birçok araştırma ve çalışmada kullanılan örgüt iklimi ölçeği kullanılmıştır. Litwin ve Stringer tarafından geliştirilen örgüt iklimi anket soruları aslına sadık kalınarak Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek 9 boyuttan oluşmakta ve toplam 50 soruyu kapsamaktadır. Bu ölçek örgütsel yapı, örgütsel sorumluluk, ödüllendirme, çalışanların üstlendikleri risk, samimiyet, örgütsel destek, standartlar, örgütsel anlaşmazlık ve kurumsal kimlik/aidiyet olmak üzere 9 alt ölçekten oluşmaktadır.

Örgüt iklimi boyutları ve hangi maddeleri içerdiği aşağıda Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Örgüt İklim Boyutları

Örgüt İklimi Boyutu	Anket Soru Numaraları
Örgüt Yapısı	1-8 arası sorular
Sorumluluk	9-15 arası sorular
Ödül	16-21 arası sorular
Risk	22-26 arası sorular
Samimiyet	27-31 arası sorular
Örgütsel Destek	32-36 arası sorular
Standartlar	37-42 arası sorular
Çatışma	43-46 arası sorular
Aidiyet	47-50 arası sorular

3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

İkinci bölümde ise örgütsel bağlılık ile ilgili sorular bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği için daha kapsamlı olması nedeniyle Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Organizational Commitment Questionere: OCQ) kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği 18 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçek örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 alt ölçekten oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılık boyutları ve hangi maddeleri içerdiği aşağıda Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Örgütsel Bağlılık Boyutu	Anket Soru Numaraları
Duygusal Bağlılık	51-56 arası sorular
Devam Bağlılığı	57-62 arası sorular
Normatif Bağlılık	63-68 arası sorular

Sözü edilen soruların hazırlanmasında ise 5’li Likert ölçeği (“kesinlikle katılmıyorum” ifadesi için 1, “katılmıyorum” ifadesi için 2, “kısmen katılıyorum” ifadesi için 3, “katılıyorum” ifadesi için 4 ve “kesinlikle katılıyorum” ifadesi için 5 rakamı) kullanılmıştır.

3.3.3. Güvenirlilik Çalışması

Araştırmada kullanılan anket daha önce geliştirilmiş ve geçerliliği ile güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden oluşturulmuştur. Güvenirlilik analizleri, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayıların hesaplanması ile yapılmıştır. Güvenirlilik, bir ölçme aracında bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini (homojenlik) ortaya koyan bir kavramdır (Özdamar, 2002: 662). Alfa katsayısı şu şekilde değerlendirilir. 0-0.4 güvenilir değil, 0.4-0.6 düşük güvenilirlik, 0.6- 0.8 oldukça güvenilir, 0.8-1.0 yüksek güvenilirlik (Alpar, 2003: 382).

Yapmış olduğumuz çalışmada katılımcıların örgüt iklimine ilişkin olarak kullanılan ölçek ve altboyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	N of Items
Örgüt Yapısı	.759	8
Sorumluluk	.704	7
Ödül	.662	6
Risk	.601	5
Samimiyet	.677	5
Örgütsel Destek	.703	5
Standartlar	.683	6
Çatışma	.714	4
Aidiyet	.601	4
Örgüt İklimi (Genel)	.857	50

Tablo 9’den da görüleceği üzere örgüt iklimi ölçeği 50 sorudan ve 9 altboyuttan meydana gelmektedir. Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde ölçeğin geneli için Cronbach's Alfa değeri ,857 olarak tespit edilmiş olup bu değer ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek

olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte "örgüt yapısı" altboyutunun güvenilirlik düzeyi en yüksek, "risk" ve "aidiyet" altboyutunun güvenilirlik düzeyi ise en düşük olarak tespit edilmiştir.

Yapmış olduğumuz çalışmada katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyini tespit etmek için kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları ise Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	N of Items
Duygusal Bağlılık	.864	6
Devam Bağlılığı	.661	6
Normatif Bağlılık	.735	6
Örgütsel Bağlılık (Genel)	.796	18

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek için 18 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Tablo 10'dan da görüleceği üzere örgütsel bağlılık ölçeğinin "duygusal bağlılık", "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" olmak üzere 3 altboyutu bulunmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik düzeyini tespit etmek için yapılan analiz neticesinde ölçeğin tamamının güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu (Cronbach's alfa = .796) görülmektedir. Bununla birlikte ölçeğin altboyutlarının da güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması

Anketlerin sağlık işletmelerinde uygulanabilmesi için Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nden resmi bir izin belgesi alınmıştır. Ayrıca Hasan Kalyoncu Üniversitesi etik kurul formları doldurularak etik kurul onayı için başvuruda bulunulmuş ve 23 Şubat 2016 tarihinde onaylı Etik Kurul Raporu alınmıştır (Ek 1).

Kamu hastanelerinde anket yapabilmek için; araştırma kapsamında hazırlanan soru formu (onaylı), Etik Kurul Raporu, Enstitü izin belgesi ile Gaziantep, Adıyaman ve Kilis Kamu Hastaneler Birliğine gidilerek gerekli izinler alınmıştır.

Özel hastanelerden izin almak için ise; araştırma kapsamında hazırlanan soru formu, araştırmanın amacını ve sonuçlarının hiçbir amaç için kullanılmayacağını bildiren bir üst yazı ile birlikte özel hastanelerin başhekimliklerine bizzat gidilmiştir. Araştırma kapsamına alınan 18 özel hastaneden 10'su olumlu dönüş yapmıştır. Olumsuz cevap veren özel hastaneler ise hastanelerinin aşırı yoğunluğu ve iş yükü nedeni ile yönetim tarafından uygun görülmediğini belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamına alınan yataklı sağlık işletmelerinden izin alındıktan sonra ölçeklerin kurumlara ulaştırılması, uygulanması ve geri dönüşlerin sağlanması anketörler aracılığı ile yapılmıştır. Veri toplama öncesi bu anketörler de bu araştırma ve veri toplama süreci hakkında bilgilendirilmiştir.

Geçici görevli, geçici çalışan ya da taşeron firma çalışanı olan çalışanlara anket uygulanmamıştır. Çünkü bu durumdaki çalışanların yeterli iş güvencesine sahip olamamaları ve üstlerinin kararlarıyla işlerini kaybedebilmeleri, bunların düşüncelerini özgürce ifade edemeyeceklerini düşündürmüştür. Araştırmaya katılmayı kabul etmesi ölçüt olarak alınmıştır. Anket formunda kişilere bilgilerin araştırmacıda gizli kalacağı ve hiç bir kişi veya kuruma verilmeyeceği/paylaşılmayacağı yazılı ve sözlü olarak belirtilmiştir. Ayrıca anket formlarına isim yazmamaları gerektiği açıklanmıştır. Anketin uygulanması sırasında anketi yanıtlamak istemeyen sağlık işletmeleri çalışanlarına anket uygulanmamıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Örnekleme grubundan elde edilen verilerin analizi; SPSS 23 paket programı (Statistical Programme For Social Sciences / Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) aracılığı ile yapılacaktır. SPSS, sosyal bilimlere ilişkin araştırma sonuçlarının analizinde yaygın bir biçimde kullanılmakta olup, kapsamlı istatistiksel analiz tekniklerini içermektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerinde faaliyet gösteren kamu ve özel yataklı sağlık işletmelerinin örgüt iklimi unsurlarının örgütsel bağlılıklarına ne derecede etki ettiğine dair yapılan anket uygulaması yer almakta ve araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

Araştırmada hangi testlerin uygulanacağına karar vermek amacıyla; verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Örneklemden toplanan verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini incelemek amacı ile Kolmogorov – Smirnov testi yapılmış, ayrıca verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Tablo 11’de Kolmogorov – Smirnov testi ile yapılan analizlerin sonuçları verilmiştir.

Tablo 11. Kolmogorov – Smirnov Testi Sonuçları

	Statistic	df	p
Örgüt İklimi	,101	518	,000
Örgütsel Bağlılık	,085	518	,000

Yapılan Kolmogorov-Smirnov normallik analizi sonucunda dağılımın normal dağılım özelliği göstermediği görülmektedir ($p < ,05$).

Ayrıca örneklemden toplanan verilerin çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre de araştırmanın verileri normal bir dağılım göstermemektedir. Tablo 12’de ise verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir.

Tablo 12. Verilerin Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri

	Çarpıklık	Basıklık
Örgüt İklimi	-,324	-1,149
Örgütsel Bağlılık	-,130	-1,139

Verilerin değerlendirilmesi, veri seti normal dağılıma uygunluk göstermediği için, Non-parametrik teknik olarak, iki bağımsız örneklemden elde edilen puanların birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test eden Mann-Whitney U testi, ikiden fazla olan gruplar için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Yapmış olduğumuz çalışmaya toplam 518 kişi katılmış olup katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 13. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	Yüzde (%)
Kadın	285	55.0
Erkek	233	45.0
Toplam	518	100.0

Yapmış olduğumuz çalışmaya dahil edilen 518 kişiden 285'ini (%55) kadınlar, geri kalan 233'ünü ise (%45) erkekler oluşturmaktadır (Tablo 13).

Tablo 14. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni Durum	n	Yüzde (%)
Evli	238	45.9
Bekar	280	54.1
Toplam	518	100.0

Çalışmaya dahil edilen 518 katılımcıdan 238'i (%45.9) evli iken geri kalan 280'i ise (%54.1) bekarı (Tablo 14).

Tablo 15. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	n	Yüzde (%)
18-24	173	33.4
25-34	162	31.3
35-44	69	13.3
45-49	65	12.5
50 ve üzeri	49	9.5
Toplam	518	100.0

Yapmış olduğumuz çalışmaya dahil edilen katılımcıların büyük çoğunluğu (n = 173; %33.4) 18-24, 162'si (%31.3) 25-34, 69'u (%13.3) 35-44, 65'i (%12.5) 45-49 ve 49'u da (%9.5) 50 yaş ve üzerindedir (Tablo 15). Verilerin genç olarak tanımlanabilecek bir gruptan sağlanmış olduğu görülmektedir.

Tablo 16. Katılımcıların Mesleklerine Göre Dağılımı

Meslek	n	Yüzde (%)
Doktor	132	25.5
Hemşire	154	29.7
Sağlık Memuru	71	13.7
Sağlık Teknisyeni	70	13.5
Sağlık İdarecisi	35	6.8
Teknik Personel	56	10.8
Toplam	518	100.0

Yapmış olduğumuz çalışmaya dahil edilen 518 katılımcıdan 154'ü (%29.7) hemşire, 132'si (%25.5) doktor, 71'i (%13.7) sağlık memuru, 70'i (%13.5) sağlık teknisyeni, 56'sı (%10.8) teknik personel ve 35'i de (%6.8) sağlık idarecisiydi (Tablo 16).

Tablo 17. Katılımcıların Mevcut Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

İşletmedeki Çalışma Süresi	n	Yüzde (%)
0-5 yıl	296	57.1
6-10 yıl	179	34.6
11-15 yıl	31	6.0
16-20 yıl	10	1.9
21-25 yıl	2	.4
Toplam	518	100.0

Çalışmaya katılanların 296'sı (%57.1) mevcut kurumda 0-5 yıldır, 179'u (%34.6) 6-10 yıldır, 31'i (%6) 11-15 yıldır, 10'u (%1.9) 16-20 yıldır, 2'si de (%0.4) 21-25 yıldır çalışmakta olduğu görülmüştür (Tablo 17).

Tablo 18. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	n	Yüzde (%)
Ortaokul	21	4.1
Lise ve Dengi Okul	154	29.7
Lisans	272	52.5
Yüksek Lisans	48	9.3
Doktora	23	4.4
Toplam	518	100.0

Çalışmaya katılanlardan 272'si (%52.5) lisans, 154'ü (%29.7) lise ve dengi okul, 48'i (%9.3) yüksek lisans, 23'ü (%4.4) doktora ve 21'i de (%4.1) ortaokul mezunudur (Tablo 18). Verilerin lise, ön lisans ve lisans programlarından mezun katılımcılardan sağlanmış olduğu görülmektedir.

Tablo 19. Katılımcıların Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılımı

Maaş	n	Yüzde (%)
1000-1500 TL	159	30.7
1501-2500 TL	147	28.4
2501-3500 TL	76	14.7
3501-4500 TL	91	17.6
4501 TL ve üstü	45	8.7
Toplam	518	100.0

Yapmış olduğumuz çalışmaya katılanlardan 159'unun (%30.7) aylık geliri 1000-1500 TL arasında iken 147'sinin (%28.4) 1501-2500 TL, 91'inin (%17.6) 3501-4500 TL, 76'sının (%14.7) 2501-3500 TL ve 45'inin de (%8.7) 4501 TL ve üzerinde olduğu görülmüştür (Tablo 19).

Tablo 20. Mevcut Kurumdaki Çalışan Sayısına Göre Dağılım

Çalışan Sayısı	n	Yüzde (%)
0-100	41	7.9
101-200	114	22.0
201-400	243	46.9
401 ve üzeri	120	23.2
Toplam	518	100.0

Yapmış olduğumuz çalışmaya dahil edilen katılımcılardan 243'ü (%46.9) 201-400 kişinin çalıştığı bir sağlık kurumunda çalışmakta iken 120'si (%23.2) 401 ve üzerinde çalışanın olduğu bir sağlık kurumunda, 114'ü (%22) 101-200, 41'i de (%7.9) 0-100 arasında kişinin çalıştığı bir sağlık kurumunda çalışmaktadır (Tablo 20).

Tablo 21. Mevcut Kurumun Faaliyet Gösterme Süresine Göre Dağılım

İşletmenin Faaliyet Süresi	n	Yüzde (%)
1 Yıldan az	47	9.1
1-4 yıl	107	20.7
5-9 yıl	36	6.9
10 yıl ve üzeri	328	63.3
Toplam	518	100.0

Yapmış olduğumuz çalışmaya dahil edilen katılımcıların çalıştıkları sağlık kurumunun faaliyet gösterme süresine göre dağılımı yukarıdaki tabloda görülmektedir. Tablodan da görüleceği üzere katılımcılardan 328'i (%63.3) 10 yıl ve daha uzun süredir faaliyet göstermekte olan bir sağlık kurumunda çalışmakta iken 47'si ise (%9.1) 1 yıldan daha az süredir faaliyet göstermekte olan bir sağlık kurumunda çalışmaktadır (Tablo 21).

Tablo 22. Katılımcıların Görev Yaptıkları Kurum Türüne Göre Dağılımı

Sektör Türü	n	Yüzde (%)
Kamu	228	44.0
Özel	290	56.0
Toplam	518	100.0

Yapmış olduğumuz çalışmaya dahil edilen katılımcıların görev yaptıkları sağlık kurumunun türüne göre dağılımı Tablo 22'de görülmektedir. Buna göre katılımcılardan 290'ı (%56) özel sağlık kuruluşlarında çalışmakta iken 228'i ise (%44) kamuda çalışmaktadır.

Tablo 23. Görev Yapılan Kurumun Yatak Kapasitesine Göre Dağılım

Yatak Sayısı	n	Yüzde (%)
1-100	173	33.4
101-200	79	15.3
201-300	138	26.6
301-400	16	3.1
401-500	112	21.6
Toplam	518	100.0

Çalışmaya dahil edilen sağlık personellerinin görev yaptıkları sağlık kuruluşunun yatak kapasitesine göre dağılımı Tablo 23’de görülmektedir. Tablo incelendiğinde katılımcıların çoğununun (%33.4) 1-100 yatak kapasiteli bir sağlık kuruluşunda çalıştığı, 16 kişinin (%3.1) 301-400 yatak kapasiteli bir sağlık kuruluşunda çalıştığı görülmektedir.

4.2. Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde ölçeğin uygulanması ile elde edilen veriler özelliklerine uygun istatistiksel tekniklerle analiz edilmiştir. Ve örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, demografik ögeler ile örgüt iklimi unsurları arasındaki ilişki, demografik ögeler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve kurumun bulunduğu ile göre örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki açıklanmış ve yorumlanmıştır.

4.2.1. Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Araştırmanın birinci ana problemi “Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde belirlenmiştir.

H1: Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bulgulara ulaşmak amacı ile Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. H1 hipotezini test etmek için yapılan korelasyon analizi neticesinde Tablo 24’de görülen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 24. Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

		Örgütsel Bağlılık
Örgüt İklimi	r	,394**
	p	.000
	N	518

Örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmek için yapılan korelasyon analizi neticesinde Tablo 24’de görülen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablodan da görüleceği üzere örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu sonuç dikkate alındığında H1 hipotezimiz kabul edilmiştir.

4.2.1.1. Örgüt İklimi Unsurları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgüt iklimi alt boyutları olan örgüt yapısı, sorumluluk, ödül, risk, samimiyet, örgütsel destek, standartlar, çatışma, aidiyet ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif, duygusal ve devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkilere yönelik bulgulara, verilerin Pearson Korelasyon analizi ile incelenmesi neticesinde elde edilmiştir.

Örgüt iklimi unsurları ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1a: Örgütsel yapı boyutu ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1b: Örgütsel sorumluluk boyutu ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1c: Ödüllendirme boyutu ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1ç: Risk boyutu ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1d: Samimiyet boyutu ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1e: Destek boyutu ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1f: Standartlar boyutu ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1g: Çatışma boyutu ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1ğ: Kurumsal kimlik/aidiyet boyutu ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 25. Örgüt İklim Altboyutları İle Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		Duygusal bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Örgüt Yapısı	R	-.086	.294**	.114**
	P	.050	.000	.010
	N	518	518	518
Sorumluluk	R	-.067	.167**	.190**
	P	.125	.000	.000
	N	518	518	518
Ödül	R	-.064	.404**	.086
	P	.146	.000	.050
	N	518	518	518
Risk	R	.027	.313**	.157**
	P	.541	.000	.000
	N	518	518	518
Samimiyet	R	-.027	.319**	.298**
	P	.532	.000	.000
	N	518	518	518
Örgütsel Destek	R	-.045	.235**	.481**
	P	.305	.000	.000
	N	518	518	518
Standartlar	R	-.006	.311**	.269**
	p	.889	.000	.000
	N	518	518	518
Çatışma	r	.063	.300**	.332**
	p	.154	.000	.000
	N	518	518	518
Aidiyet	r	.004	.268**	-.002
	p	.930	.000	.965
	N	518	518	518

Ana 1 Hipotezimize ilişkin alt hipotezleri test etmek için yapılan korelasyon analizi neticesinde Tablo 25'de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Analiz sonucunda çıkan 0'a yakın değerler, iki değişken arasında doğrusal ve zayıf, 1'e yakın değerler ise, iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin olduğunu gösterir (Bayram, 2004: 115).

Tablo incelendiğinde örgüt iklimi altboyutlarından örgüt yapısı ile "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf kuvvette bir ilişki söz konusudur. Bununla birlikte örgüt yapısı ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü, anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. Bu sonuç dikkate alındığında H_{1a} hipotezimiz kabul edilmiştir. Korelasyon katsayısının pozitif ($r > 0$) olması, bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğerinin de artacağı veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda

diğerinin de azalacağı anlamına gelir. Diğer taraftan korelasyon katsayısının negatif ($r < 0$) olması durumunda değişkenler arasında ters yönlü ilişkinin olduğu anlaşılır (Ural ve Kılıç, 2006: 247). Tablo incelendiğinde örgüt iklimi altboyutlarından sorumluluk altboyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf kuvvette bir ilişki söz konusudur. Bununla birlikte sorumluluk altboyutu ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü, anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. Bu sonuç dikkate alındığında H_{1b} hipotezimiz kabul edilmiştir.

Örgüt iklimi altboyutlarından ödül altboyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından "devam bağlılığı" arasında pozitif yönlü, anlamlı ve orta kuvvette bir ilişki söz konusu iken duygusal bağlılık ile negatif, normatif bağlılık ile de pozitif yönlü ve anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur.

Tablo incelendiğinde örgüt iklimi altboyutlarından risk altboyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf kuvvette bir ilişki söz konusudur. Bununla birlikte risk altboyutu ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü, anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. Bu sonuç dikkate alındığında H_{1c} hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo incelendiğinde örgüt iklimi altboyutlarından samimiyet altboyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf kuvvette bir ilişki söz konusu iken duygusal bağlılıkla arasında negatif yönlü, anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. Bu sonuç dikkate alındığında H_{1d} hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo incelendiğinde örgüt iklimi altboyutlarından örgütsel destek altboyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından "devam bağlılığı" ile pozitif yönlü, anlamlı ve düşük kuvvette anlamlı ilişki, "normatif bağlılık" altboyutu ile de pozitif yönlü, orta kuvvette ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç dikkate alındığında H_{1e} hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo incelendiğinde örgüt iklimi altboyutlarından standartlar altboyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf kuvvette bir ilişki söz konusu iken duygusal bağlılıkla arasında negatif yönlü, anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. Bu sonuç dikkate alındığında H_{1f} hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo incelendiğinde örgüt iklimi altboyutlarından çatışma altboyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" arasında pozitif yönlü, anlamlı ve düşük kuvvette bir ilişki söz konusu iken duygusal bağlılıkla arasında pozitif yönlü, anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. Bu sonuç dikkate alındığında H_{1g} hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo incelendiğinde örgüt iklimi altboyutlarından kurumsal kimlik/aidiyet altboyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından "devam bağlılığı" arasında pozitif yönlü, anlamlı ve düşük kuvvette bir ilişki söz konusu iken duygusal bağlılıkla arasında pozitif yönlü, normatif bağlılık ile negatif yönlü anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. Bu sonuç dikkate alındığında H_{1g} hipotezimiz kabul edilmiştir.

4.2.2. Demografik Ögeler İle Örgüt İklimi Unsurları Arasındaki İlişki

Katılımcıların demografik özellikleri ile örgüt iklimi arasındaki farklılığı tespit etmek için her bir demografik özelliğin örgüt iklimi açısından karşılaştırılmasının yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda her bir demografik değişkene göre örgüt iklimi açısından anlamlı farklılık olup olmadığı uygun istatistiksel analiz yöntemleri ile analiz edilmiştir. Demografik ögeler ile örgüt iklimi unsurları arasındaki ilişkiye yönelik olarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: Demografik Ögeler ile Örgüt İklimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.2.2.1. Örgüt İklimi Ve Cinsiyet İlişkisi

Örgüt iklimi ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2a: Cinsiyet ile örgüt iklimi boyutları arasında bir ilişki vardır

Tablo 26'da örgüt ikliminin alt boyutları olan örgüt yapısı, sorumluluk, ödül, risk, samimiyet, örgütsel destek, standartlar, çatışma, aidiyet ile cinsiyet arasındaki ilişki görülmektedir.

Tablo 26. Cinsiyete Göre Örgüt İklimi Ölçeğinden Elde Edilen Skorların T Testi İle Karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Ortalama	Ss (±)	p
Örgüt Yapısı	Kadın	285	3.0974	.57297	.011
	Erkek	233	3.2291	.59590	
Sorumluluk	Kadın	285	3.0261	.77880	.210
	Erkek	233	3.1128	.78754	
Ödül	Kadın	285	3.1772	.68739	.053
	Erkek	233	3.2890	.60682	
Risk	Kadın	285	3.3179	.74389	.266
	Erkek	233	3.3906	.73208	
Samimiyet	Kadın	285	3.0779	.62210	.180
	Erkek	233	3.1519	.62760	
Örgütsel Destek	Kadın	285	3.0786	.63156	.771
	Erkek	233	3.0953	.66852	
Standartlar	Kadın	285	3.1556	.61091	.055
	Erkek	233	3.2554	.56052	
Çatışma	Kadın	285	3.3114	.78201	.619
	Erkek	233	3.3455	.76828	
Aidiyet	Kadın	285	3.4316	.64299	.672
	Erkek	233	3.4067	.69568	
Örgüt İklimi	Kadın	285	3.1660	.44270	.053
	Erkek	233	3.2417	.43931	

Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgüt iklimi ölçeğinden elde ettikleri puanlar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler t testi neticesinde Tablo 26’da görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde örgüt yapısı altboyutunda erkeklerin kadınlara göre anlamlı şekilde daha yüksek puan elde ettikleri ($p < 0.05$), diğer bir ifadeyle örgüt yapısıyla ilgili erkeklerin daha olumlu düşünceye sahip oldukları görülmektedir. Diğer tüm altboyutlarda ve ölçeğin genelinde ise kadın ve erkeklerin birbirine benzer düşünceye sahip oldukları tespit edilmiştir.

4.2.2.2. Örgüt İklimi Ve Medeni Durum İlişkisi

Örgüt iklimi ile medeni durum arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2b: Medeni durum ile örgüt iklimi boyutları arasında bir ilişki vardır

Tablo 27’de örgüt ikliminin alt boyutları olan örgüt yapısı, sorumluluk, ödül, risk, samimiyet, örgütsel destek, standartlar, çatışma, aidiyet ile medeni durum arasındaki ilişki görülmektedir.

Tablo 27. Medeni Duruma Göre Örgüt İklimi Ölçeğinden Elde Edilen Skorların T Testi İle Karşılaştırılması

	Medeni Durum	n	Ortalama	Ss (±)	p
Örgüt Yapısı	Evli	238	3.1350	.52127	.439
	Bekar	280	3.1750	.63708	
Sorumluluk	Evli	238	2.9394	.77717	.001
	Bekar	280	3.1719	.77369	
Ödül	Evli	238	3.2094	.59232	.562
	Bekar	280	3.2429	.70312	
Risk	Evli	238	3.3571	.68965	.852
	Bekar	280	3.3450	.77929	
Samimiyet	Evli	238	3.0697	.54099	.164
	Bekar	280	3.1464	.68751	
Örgütsel Destek	Evli	238	3.0664	.57321	.524
	Bekar	280	3.1029	.70573	
Standartlar	Evli	238	3.1905	.52248	.723
	Bekar	280	3.2089	.64318	
Çatışma	Evli	238	3.2962	.78048	.469
	Bekar	280	3.3527	.77132	
Aidiyet	Evli	238	3.4202	.63970	.995
	Bekar	280	3.4205	.68990	
Örgüt İklimi	Evli	238	3.1677	.36935	.125
	Bekar	280	3.2276	.49505	

Katılımcıların medeni durumlarına göre örgüt iklimi ölçeğinden elde ettikleri puanlar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler t testi neticesinde Tablo 27’de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde sorumluluk altboyutunda evli olanların bekârlara göre anlamlı şekilde daha yüksek puan elde ettikleri ($p<0.05$), diğer bir ifadeyle sorumlulukla ilgili evli olanların daha olumlu düşünceye sahip oldukları görülmektedir. Diğer tüm altboyutlarda ve ölçeğin genelinde ise evli ve bekarların birbirine benzer düşünceye sahip oldukları tespit edilmiştir.

4.2.2.3. Örgüt İklimi Ve Yaş İlişkisi

Örgüt iklimi ile çalışanların yaşı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2c: Yaş ile örgüt iklimi boyutları arasında bir ilişki vardır

Tablo 28’de örgüt ikliminin alt boyutları olan örgüt yapısı, sorumluluk, ödül, risk, samimiyet, örgütsel destek, standartlar, çatışma, aidiyet ile çalışanların yaşı arasındaki ilişki görülmektedir.

Tablo 28. Yaşa Göre Örgüt İklimi Ölçeğinden Elde Edilen Skorların Tek Yönlü Varyans Analizi İle Karşılaştırılması

	Yaş	n	Ortalama	Ss (±)	p
Örgüt Yapısı	18-24	173	3.1069	.66263	.091
	25-34	162	3.2639	.51246	
	35-44	69	3.1232	.60653	
	45-49	65	3.0885	.48044	
	50 ve üzeri	49	3.1148	.60372	
Sorumluluk	18-24	173	3.1899	.79943	.142
	25-34	162	3.0220	.80790	
	35-44	69	2.9648	.74409	
	45-49	65	3.0044	.79978	
	50 ve üzeri	49	2.9883	.63409	
Ödül	18-24	173	3.1108	.66382	.062
	25-34	162	3.2870	.62974	
	35-44	69	3.2440	.60403	
	45-49	65	3.2846	.63923	
	50 ve üzeri	49	3.3435	.74722	
Risk	18-24	173	3.3665	.78357	.980
	25-34	162	3.3469	.73011	
	35-44	69	3.3014	.75974	
	45-49	65	3.3692	.66166	
	50 ve üzeri	49	3.3510	.69586	
Samimiyet	18-24	173	3.1353	.67924	.332
	25-34	162	3.1383	.65911	
	35-44	69	3.1159	.58350	
	45-49	65	2.9569	.52618	
	50 ve üzeri	49	3.1347	.45714	
Örgütsel Destek	18-24	173	3.2035	.64609	.048
	25-34	162	3.0617	.70006	
	35-44	69	3.0232	.65667	
	45-49	65	2.9785	.55014	
	50 ve üzeri	49	2.9837	.53203	
Standartlar	18-24	173	3.1609	.64896	.515
	25-34	162	3.2685	.58100	

	35-44	69	3.1643	.59443	
	45-49	65	3.1821	.51515	
	50 ve üzeri	49	3.1905	.48352	
Çatışma	18-24	173	3.3179	.80474	.395
	25-34	162	3.2932	.75828	
	35-44	69	3.2391	.79455	
	45-49	65	3.4000	.76265	
	50 ve üzeri	49	3.4949	.70984	
Aidiyet	18-24	173	3.4176	.70562	.151
	25-34	162	3.5093	.66983	
	35-44	69	3.2681	.67153	
	45-49	65	3.3846	.61250	
	50 ve üzeri	49	3.3980	.54467	
Örgüt İklimi	18-24	173	3.2057	.48867	.703
	25-34	162	3.2309	.44054	
	35-44	69	3.1484	.44750	
	45-49	65	3.1640	.37921	
	50 ve üzeri	49	3.1992	.34156	

Katılımcıların yaşına göre örgüt iklimi ölçeğinden elde ettikleri skorlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) neticesinde Tablo 28’de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere sadece örgütsel destek altboyutunda gruplar arasında anlamlı farklılık söz konusu olup ($p<0.05$) diğer tüm altboyutlarda ve ölçeğin genelinde ise gruplar arasında anlamlı farklılık yoktur.

4.2.2.4. Örgüt İklimi Ve Meslek İlişkisi

Örgüt iklimi ile çalışanların mesleği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2d: Meslek ile örgüt iklimi boyutları arasında bir ilişki vardır

Tablo 29’da örgüt ikliminin alt boyutları olan örgüt yapısı, sorumluluk, ödül, risk, samimiyet, örgütsel destek, standartlar, çatışma, aidiyet ile çalışanların mesleği arasındaki ilişki görülmektedir.

Tablo 29. Mesleğe Göre Örgüt İklimi Ölçeğinden Elde Edilen Skorların Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

	Meslek	n	Ortalama	Ss (±)	χ^2	p
Örgüt Yapısı	Doktor	132	3.0009	.52954	14.244	.014
	Hemşire	154	3.1542	.59680		
	Sağlık Memuru	71	3.2658	.57629		
	Sağlık Teknisyeni	70	3.1643	.61846		
	Sağlık İdarecisi	35	3.2893	.60236		
	Teknik Personel	56	3.2991	.58518		
Sorumluluk	Doktor	132	2.9297	.72015	10.391	.065
	Hemşire	154	3.0668	.82190		
	Sağlık Memuru	71	3.1268	.82616		
	Sağlık Teknisyeni	70	3.0673	.72465		
	Sağlık İdarecisi	35	3.3633	.85598		
	Teknik Personel	56	3.1122	.75037		
Ödül	Doktor	132	3.2386	.64309	7.873	.163
	Hemşire	154	3.1180	.70400		
	Sağlık Memuru	71	3.3239	.63925		
	Sağlık Teknisyeni	70	3.2286	.61002		
	Sağlık İdarecisi	35	3.3571	.65323		
	Teknik Personel	56	3.2976	.58837		
Risk	Doktor	132	3.3470	.65142	11.582	.041
	Hemşire	154	3.2792	.76232		
	Sağlık Memuru	71	3.5549	.63444		
	Sağlık Teknisyeni	70	3.2400	.74957		
	Sağlık İdarecisi	35	3.5714	.99071		
	Teknik Personel	56	3.2964	.74929		
Samimiyet	Doktor	132	3.0197	.54471	18.165	.003
	Hemşire	154	3.0701	.71967		
	Sağlık Memuru	71	3.2507	.60825		
	Sağlık Teknisyeni	70	3.0086	.53236		
	Sağlık İdarecisi	35	3.1543	.55959		
	Teknik Personel	56	3.3643	.61272		
Örgütsel Destek	Doktor	132	2.9167	.57587	30.404	.000
	Hemşire	154	2.9883	.74561		
	Sağlık Memuru	71	3.3127	.58430		
	Sağlık Teknisyeni	70	3.1657	.50616		
	Sağlık İdarecisi	35	3.1600	.59171		
	Teknik Personel	56	3.3214	.63781		
Standartlar	Doktor	132	3.1881	.55808	11.347	.045
	Hemşire	154	3.0801	.66318		
	Sağlık Memuru	71	3.3286	.61912		
	Sağlık Teknisyeni	70	3.2571	.53665		
	Sağlık İdarecisi	35	3.2952	.41438		
	Teknik Personel	56	3.2679	.52770		
Çatışma	Doktor	132	3.2822	.74994	27.129	.000
	Hemşire	154	3.2192	.73782		

	Sağlık Memuru	71	3.6831	.70705		
	Sağlık Teknisyeni	70	3.1750	.81020		
	Sağlık İdarecisi	35	3.5071	.87339		
	Teknik Personel	56	3.3527	.78303		
Aidiyet	Doktor	132	3.3390	.62175	9.183	.102
	Hemşire	154	3.5000	.75840		
	Sağlık Memuru	71	3.5387	.56323		
	Sağlık Teknisyeni	70	3.3036	.55150		
	Sağlık İdarecisi	35	3.3429	.73286		
	Teknik Personel	56	3.4375	.68299		
Örgüt İklimi	Doktor	132	3.1195	.39035	19.727	.001
	Hemşire	154	3.1491	.50913		
	Sağlık Memuru	71	3.3482	.44838		
	Sağlık Teknisyeni	70	3.1737	.37674		
	Sağlık İdarecisi	35	3.3320	.38438		
	Teknik Personel	56	3.2929	.39784		

Katılımcıların mesleklerine göre örgüt iklimi ölçeğinden elde ettikleri puanlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz neticesinde “sorumluluk”, “ödül” ve “aidiyet” altboyutları dışındaki tüm altboyutlarda ve ölçeğin genelinde gruplar arasında anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < 0.05$).

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için ikili karşılaştırma testi olan Mann Whitney U test uygulanmıştır. Bu analiz neticesinde örgüt yapısı altboyutunda doktor ve hemşireler arasında anlamlı farklılık saptanmış, diğer tüm altboyutlarda ise bu iki meslek arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır.

Doktorla sağlık memuru arasında tüm gruplarda anlamlı farklılık saptanmış olup “risk”, “çatışma” ve “standartlar” altboyutlarında doktorların, diğer boyutlarda ise sağlık memurlarının anlamlı şekilde daha yüksek puan elde ettikleri görülmüştür.

Yine yapılan analiz neticesinde doktorlar ile sağlık teknisyenleri arasında “örgüt yapısı” ve “örgütsel destek” altboyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiş olup sağlık teknisyenlerinin bu iki parametre açısından daha yüksek puan elde ettikleri görülmüştür.

Mann Whitney U test neticesinde doktorlar ile sağlık idarecileri arasında “örgüt yapısı” altboyutunda ve aynı zamanda ölçeğin genelinde anlamlı farklılık saptanmış olup sağlık idarecilerinin bu iki parametrede daha yüksek puan aldıkları görülmüştür.

Yapılan analiz neticesinde doktorlar ile teknik personeller arasında “örgüt yapısı”, “samimiyet”, “örgütsel destek” altboyutlarının yanı sıra ölçeğin geneli itibarıyla anlamlı

farklılık saptanmıştır. Teknik personelin doktorlara göre belirtilen parametrelerde daha olumlu düşünceye sahip oldukları görülmüştür.

Yapılan analiz neticesinde hemşireler ile sağlık memurları arasında “örgüt yapısı” altboyutu dışındaki tüm altboyutlarda ve ölçeğin genelinde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<0.05$). Yapılan analizi neticesinde anlamlılık saptanan parametrelerde sağlık memurlarının hemşirelerden daha yüksek puan elde ettikleri görülmüştür.

Mann Whitney U test neticesinde hemşireler ile sağlık teknisyenleri arasında örgüt iklimi ve altboyutları açısından anlamlı farklılık saptanmamıştır.

Yapılan analiz neticesinde hemşireler ile sağlık idarecileri arasında örgüt iklimi altboyutlarından “çatışma” altboyutunda anlamlı farklılık saptanmış ($p<0.05$) olup sağlık idarecilerinin ilgili parametreden daha yüksek puan aldıkları görülmüştür.

Yapılan analiz neticesinde “samimiyet”, “örgütsel destek” altboyutları ile ölçeğin genelinden teknik personelin hemşirelerden anlamlı şekilde daha yüksek puan elde ettikleri tespit edilmiştir ($p<0.05$).

Mann Whitney U test neticesinde “risk”, “çatışma” altboyutları ile ölçeğin genelinde sağlık memurlarının sağlık teknisyenlerine göre anlamlı şekilde daha yüksek puan elde ettikleri tespit edilmiştir ($p<0.05$).

Yapılan analiz neticesinde sağlık memurları ile sağlık idarecileri arasında örgüt iklimi ve altboyutları açısından anlamlı farklılık saptanmamıştır.

Mann Whitney U test neticesinde sağlık memurlarının çatışma altboyutunda sağlık teknisyenlerine göre anlamlı şekilde daha yüksek puan elde ettikleri saptanmıştır ($p<0.05$).

Yapılan analiz neticesinde sağlık teknisyenleri ile sağlık idarecileri arasında örgüt iklimi ve altboyutları açısından anlamlı farklılık saptanmamıştır.

Mann Whitney U test neticesinde sağlık teknisyenlerinin “samimiyet” ve “örgütsel destek” altboyutlarında teknik personele göre anlamlı şekilde daha yüksek puan elde ettikleri saptanmıştır ($p<0.05$).

Yapılan analiz neticesinde idarecileri ile sağlık idarecileri arasında örgüt iklimi ve altboyutları açısından anlamlı farklılık saptanmamıştır.

4.2.2.5. Örgüt İklimi Ve Çalışma Süresi İlişkisi

Örgüt iklimi ile çalışanların mevcut kurumda çalışma süresi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2e: Mevcut kurumda çalışma süresi ile Örgüt İklimi boyutları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 30'da örgüt ikliminin alt boyutları olan örgüt yapısı, sorumluluk, ödül, risk, samimiyet, örgütsel destek, standartlar, çatışma, aidiyet ile çalışanların mevcut kurumda çalışma süresi arasındaki ilişki görülmektedir.

Tablo 30. Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Ölçeğinden Elde Edilen Skorların Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

	Çalışma Süresi	n	Ortalama	Ss (±)	χ^2	p
Örgüt Yapısı	0-5 yıl	296	3.1634	.61492	2.196	.700
	6-10 yıl	179	3.1494	.56325		
	11-15 yıl	31	3.1089	.53594		
	16-20 yıl	10	3.1375	.26647		
	21-25 yıl	2	3.6250	.17678		
Sorumluluk	0-5 yıl	296	3.1964	.75654	19.878	.001
	6-10 yıl	179	2.9130	.80461		
	11-15 yıl	31	2.8065	.73359		
	16-20 yıl	10	2.6857	.67276		
	21-25 yıl	2	3.1429	.20203		
Ödül	0-5 yıl	296	3.1661	.65992	9.012	.061
	6-10 yıl	179	3.3399	.65304		
	11-15 yıl	31	3.0914	.54235		
	16-20 yıl	10	3.3500	.57975		
	21-25 yıl	2	3.7500	.58926		
Risk	0-5 yıl	296	3.2480	.81594	14.277	.006
	6-10 yıl	179	3.5307	.60717		
	11-15 yıl	31	3.2000	.50067		
	16-20 yıl	10	3.6000	.45216		
	21-25 yıl	2	3.5000	.70711		
Samimiyet	0-5 yıl	296	3.1554	.67971	15.588	.004
	6-10 yıl	179	3.0827	.55716		
	11-15 yıl	31	2.8645	.36290		
	16-20 yıl	10	2.8800	.36757		
	21-25 yıl	2	4.1000	.42426		
Örgütsel Destek	0-5 yıl	296	3.1486	.65463	16.921	.002
	6-10 yıl	179	3.0581	.65048		
	11-15 yıl	31	2.8129	.45295		

	16-20 yıl	10	2.7200	.52662		
	21-25 yıl	2	2.4000	.84853		
Standartlar	0-5 yıl	296	3.1852	.64010	2.970	.563
	6-10 yıl	179	3.2514	.53567		
	11-15 yıl	31	3.0699	.37212		
	16-20 yıl	10	3.1667	.57198		
	21-25 yıl	2	3.0833	.11785		
Çatışma	0-5 yıl	296	3.3243	.79509	5.124	.274
	6-10 yıl	179	3.3422	.78380		
	11-15 yıl	31	3.3387	.48968		
	16-20 yıl	10	2.9500	.73409		
	21-25 yıl	2	4.0000	.70711		
Aidiyet	0-5 yıl	296	3.3894	.70064	2.994	.559
	6-10 yıl	179	3.4735	.61665		
	11-15 yıl	31	3.3790	.67042		
	16-20 yıl	10	3.6000	.44410		
	21-25 yıl	2	3.0000	.70711		
Örgüt İklimi	0-5 yıl	296	3.2081	.47332	6.356	.174
	6-10 yıl	179	3.2151	.42100		
	11-15 yıl	31	3.0548	.23335		
	16-20 yıl	10	3.1040	.33450		
	21-25 yıl	2	3.4000	.05657		

Katılımcıların mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre örgüt iklimi ölçeğinden elde ettikleri puanlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz neticesinde “sorumluluk”, “risk”, “samimiyet” ve “örgütsel destek” altboyutlarında gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$) (Tablo 30).

Farklılığın ilgili değişkenlerde hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için ikili karşılaştırma testi olan Mann Whitney U test uygulanmıştır. Mann Whitney U test neticesinde;

0-5 yıldır mevcut kurumda çalışanların “risk” altboyutunda 6-10 yıldır çalışanlara göre anlamlı şekilde daha yüksek puan elde ettikleri ($p<0.05$) tespit edilmiştir.

0-5 yıldır mevcut kurumda çalışanların “samimiyet” ve “örgütsel destek” altboyutlarında 11-15 yıldır çalışanlara göre anlamlı şekilde daha yüksek puan elde ettikleri ($p<0.05$) tespit edilmiştir.

0-5 yıldır mevcut kurumda çalışanların “örgütsel destek” altboyutunda 16-20 yıldır çalışanlara göre anlamlı şekilde daha yüksek puan elde ettikleri ($p<0.05$) tespit edilmiştir.

0-5 yıldır mevcut kurumda çalışanlar ile 21-25 yıldır çalışanlar arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0.05$).

6-10 yıldır mevcut kurumda çalışanların “risk” ve “örgütsel destek” altboyutlarında 11-15 yıldır çalışanlara göre anlamlı şekilde daha yüksek puan elde ettikleri ($p<0.05$) tespit edilmiştir.

6-10 yıldır mevcut kurumda çalışanlar ile 16-20 yıldır çalışanlar arasında hiçbir altboyutta ve ölçeğin genelinde anlamlı farklılık saptanmamıştır.

11-15 yıldır mevcut kurumda çalışanların “çatışma” altboyutunda 16-20 yıldır çalışanlara göre anlamlı şekilde daha yüksek, “risk” altboyutunda ise anlamlı şekilde daha düşük puan aldıkları tespit edilmiştir ($p<0.05$).

4.2.2.6. Örgüt İklimi Ve Eğitim Düzeyi İlişkisi

Örgüt iklimi ile çalışanların eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2f: Eğitim durumu ile örgüt iklimi boyutları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 31’de örgüt ikliminin alt boyutları olan örgüt yapısı, sorumluluk, ödül, risk, samimiyet, örgütsel destek, standartlar, çatışma, aidiyet ile çalışanların eğitim düzeyi arasındaki ilişki görülmektedir.

Tablo 31. Eğitim Durumuna Göre Örgüt İklimi Ölçeğinden Elde Edilen Skorların Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	n	Ortalama	Ss (±)	χ^2	p
Örgüt Yapısı	Ortaokul	21	3.1310	.48810	4.526	.339
	Lise ve Dengi Okul	154	3.2200	.62558		
	Lisans	272	3.1131	.54085		
	Yüksek Lisans	48	3.2630	.63854		
	Doktora	23	3.0489	.76290		
Sorumluluk	Ortaokul	21	2.8639	.60521	19.979	.001
	Lise ve Dengi Okul	154	3.2681	.74568		
	Lisans	272	2.9480	.77981		
	Yüksek Lisans	48	3.0863	.83442		
	Doktora	23	3.2298	.84267		

Ödül	Ortaokul	21	3.1429	.55848	.437	.979
	Lise ve Dengi Okul	154	3.2056	.67715		
	Lisans	272	3.2451	.65141		
	Yüksek Lisans	48	3.2535	.59449		
	Doktora	23	3.1884	.76427		
Risk	Ortaokul	21	3.2571	.76718	8.375	.079
	Lise ve Dengi Okul	154	3.2299	.83636		
	Lisans	272	3.3654	.69142		
	Yüksek Lisans	48	3.6417	.63374		
	Doktora	23	3.4609	.60733		
Samimiyet	Ortaokul	21	3.1619	.52390	10.880	.028
	Lise ve Dengi Okul	154	3.2195	.70061		
	Lisans	272	3.0529	.56241		
	Yüksek Lisans	48	3.1542	.70408		
	Doktora	23	2.9391	.63370		
Örgütsel Destek	Ortaokul	21	3.1810	.80226	21.651	.000
	Lise ve Dengi Okul	154	3.2753	.62709		
	Lisans	272	2.9669	.63613		
	Yüksek Lisans	48	3.1208	.59177		
	Doktora	23	3.0696	.61084		
Standartlar	Ortaokul	21	3.2063	.57712	8.471	.076
	Lise ve Dengi Okul	154	3.2056	.62122		
	Lisans	272	3.1887	.58417		
	Yüksek Lisans	48	3.3785	.49673		
	Doktora	23	2.9275	.56815		
Çatışma	Ortaokul	21	3.3690	.77306	6.329	.176
	Lise ve Dengi Okul	154	3.3458	.75526		
	Lisans	272	3.3024	.77422		
	Yüksek Lisans	48	3.2240	.88312		
	Doktora	23	3.6630	.64230		
Aidiyet	Ortaokul	21	3.4881	.77652	.950	.917
	Lise ve Dengi Okul	154	3.4334	.70540		
	Lisans	272	3.4191	.62717		
	Yüksek Lisans	48	3.3542	.72719		
	Doktora	23	3.4239	.66757		
Örgüt İklimi	Ortaokul	21	3.1724	.36543	4.549	.337
	Lise ve Dengi Okul	154	3.2569	.45722		
	Lisans	272	3.1591	.43907		
	Yüksek Lisans	48	3.2679	.42789		
	Doktora	23	3.1878	.45077		

Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgüt iklimi ölçeğinden elde ettikleri puanlar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan Kruskal Wallis H testi neticesinde “sorumluluk”, “samimiyet” ve “örgütsel destek” altboyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için ikili karşılaştırma testi olan Mann Whitney U test kullanılmıştır. Yapılan analiz neticesinde;

Lise ve dengi okul mezunlarının sorumluluk altboyutunda ortaokul mezunlarına göre anlamlı şekilde daha yüksek puan elde ettikleri saptanmıştır ($p<0.05$).

Örgütsel destek altboyutunda ortaokul mezunlarının lisans mezunlarına göre anlamlı şekilde daha yüksek puan elde ettikleri saptanmıştır ($p<0.05$).

Örgütsel destek, samimiyet ve sorumluluk altboyutlarında lise ve dengi okul mezunlarının lisans mezunlarından anlamlı şekilde daha yüksek puan aldıkları tespit edilmiştir ($p<0.05$).

Lise ve dengi okul mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında ilgili parametreler açısından anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0.05$).

Lise ve dengi okul mezunlarının samimiyet altboyutundan elde ettikleri ortalama puan doktora mezunlarından anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur ($p<0.05$).

Lisans ve yüksek lisans mezunları arasında ilgili parametreler açısından anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0.05$).

Lisans ve doktora mezunları arasında ilgili parametreler açısından anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0.05$).

Yüksek lisans ve doktora mezunları arasında ilgili parametreler açısından anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0.05$).

4.2.2.7. Örgüt İklimi Ve Gelir Düzeyi İlişkisi

Örgüt iklimi ile çalışanların gelir düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2g: Maaş ile örgüt iklimi boyutları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 32'de örgüt ikliminin alt boyutları olan örgüt yapısı, sorumluluk, ödül, risk, samimiyet, örgütsel destek, standartlar, çatışma, aidiyet ile çalışanların gelir düzeyi arasındaki ilişki görülmektedir.

Tablo 32. Maaşa Göre Örgüt İklimi Ölçeğinden Elde Edilen Skorların Tek Yönlü Varyans Analizi İle Karşılaştırılması

	Maaş	n	Ortalama	Ss (±)	p
Örgüt Yapısı	1000-1500 TL	159	3.2256	.57617	.009
	1501-2500 TL	147	3.1480	.58649	
	2501-3500 TL	76	3.2648	.59441	
	3501-4500 TL	91	2.9780	.55139	
	4501 TL ve üstü	45	3.1194	.61582	
Sorumluluk	1000-1500 TL	159	3.1509	.78957	.154
	1501-2500 TL	147	3.0923	.80253	
	2501-3500 TL	76	3.0639	.78016	
	3501-4500 TL	91	2.8917	.73966	
	4501 TL ve üstü	45	3.0254	.76282	
Ödül	1000-1500 TL	159	3.2212	.63131	.902
	1501-2500 TL	147	3.1950	.69800	
	2501-3500 TL	76	3.2675	.59819	
	3501-4500 TL	91	3.2271	.64046	
	4501 TL ve üstü	45	3.2889	.72160	
Risk	1000-1500 TL	159	3.3371	.76378	.576
	1501-2500 TL	147	3.2844	.79997	
	2501-3500 TL	76	3.4447	.73727	
	3501-4500 TL	91	3.3692	.62888	
	4501 TL ve üstü	45	3.4178	.65063	
Samimiyet	1000-1500 TL	159	3.1560	.62951	.426
	1501-2500 TL	147	3.1116	.67606	
	2501-3500 TL	76	3.1316	.55093	
	3501-4500 TL	91	3.0000	.53914	
	4501 TL ve üstü	45	3.1422	.71047	
Örgütsel Destek	1000-1500 TL	159	3.2365	.62068	.001
	1501-2500 TL	147	3.0340	.69612	
	2501-3500 TL	76	3.1421	.62466	
	3501-4500 TL	91	2.9143	.56106	
	4501 TL ve üstü	45	2.9778	.67987	
Standartlar	1000-1500 TL	159	3.2400	.58208	.215
	1501-2500 TL	147	3.1088	.60962	
	2501-3500 TL	76	3.2829	.59754	
	3501-4500 TL	91	3.1996	.55066	
	4501 TL ve üstü	45	3.2222	.60823	
Çatışma	1000-1500 TL	159	3.3522	.79666	.583
	1501-2500 TL	147	3.2789	.71942	
	2501-3500 TL	76	3.4342	.86542	
	3501-4500 TL	91	3.3159	.75354	
	4501 TL ve üstü	45	3.2333	.76760	
Aidiyet	1000-1500 TL	159	3.4701	.67115	.447
	1501-2500 TL	147	3.4082	.71258	
	2501-3500 TL	76	3.4704	.62178	
	3501-4500 TL	91	3.3132	.63748	

	4501 TL ve üstü	45	3.4167	.62614	
Örgüt İklimi	1000-1500 TL	159	3.2513	.42524	.093
	1501-2500 TL	147	3.1710	.47664	
	2501-3500 TL	76	3.2616	.44145	
	3501-4500 TL	91	3.1112	.37889	
	4501 TL ve üstü	45	3.1898	.48474	

Katılımcıların aldıkları maaşa göre örgüt iklimi ölçeğinden ve altboyutlarından elde ettikleri puanlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi neticesinde Tablo 32’de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere örgüt yapısı ve örgütsel destek altboyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılık söz konusu olup ($p<0.05$) diğer altboyutlarda ve ölçeğin genelinde ise anlamlılık saptanmamıştır ($p>0.05$).

Gruplararası farkın olduğu durumda, Anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Post-Hoc (Tukey HSD) testi yapılmıştır (Tablo 33) (Tablo 34).

Tablo 33’de farklılığın anlamlı olduğu gruplar incelendiğinde, örgüt yapısı altboyutunda farklılığın 1000-1500 TL maaşı olanlar ile 3501-4500 TL olanlar arasında, aynı zamanda 2501-3500 TL ile 3501-4501 TL maaş alanlar arasında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 33. Örgüt Yapısı Altboyutunun Maaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması
(Tukey HSD)

Maaş		Mean Difference	Std. Error	Sig.
1000-1500 TL	1501-2500 TL	,07767	,06649	,770
	2501-3500 TL	-,03917	,08103	,989
	3501-4500 TL	,24761*	,07638	,011
	4501 TL ve üstü	,10618	,09812	,816
1501-2500 TL	1000-1500 TL	-,07767	,06649	,770
	2501-3500 TL	-,11684	,08210	,613
	3501-4500 TL	,16994	,07751	,184
	4501 TL ve üstü	,02851	,09900	,998
2501-3500 TL	1000-1500 TL	,03917	,08103	,989
	1501-2500 TL	,11684	,08210	,613
	3501-4500 TL	,28678*	,09030	,014
	4501 TL ve üstü	,14536	,10930	,673
3501-4500 TL	1000-1500 TL	-,24761*	,07638	,011
	1501-2500 TL	-,16994	,07751	,184
	2501-3500 TL	-,28678*	,09030	,014
	4501 TL ve üstü	-,14142	,10590	,669
4501 TL ve üstü	1000-1500 TL	-,10618	,09812	,816
	1501-2500 TL	-,02851	,09900	,998
	2501-3500 TL	-,14536	,10930	,673
	3501-4500 TL	,14142	,10590	,669

* The mean difference is significant at the 0.05 level.

Aynı şekilde Tablo 34’de farklılığın anlamlı olduğu gruplar incelendiğinde, Tukey HSD analizi neticesinde örgütsel destek altboyutundaki anlamlılığın ise 1000-1500 TL maaş alanlar ile 1501-2500 TL ve 3501-4500 TL maaş alanlar arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 34. Örgüt Yapısı Altboyutunun Maaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması
(Tukey HSD)

Maaş		Mean Difference	Std. Error	Sig.
1000-1500 TL	1501-2500 TL	,20246*	,07313	,046
	2501-3500 TL	,09437	,08913	,827
	3501-4500 TL	,32219*	,08401	,001
	4501 TL ve üstü	,25870	,10792	,118
1501-2500 TL	1000-1500 TL	-,20246*	,07313	,046
	2501-3500 TL	-,10809	,09030	,753
	3501-4500 TL	,11973	,08525	,625
	4501 TL ve üstü	,05624	,10889	,986
2501-3500 TL	1000-1500 TL	-,09437	,08913	,827
	1501-2500 TL	,10809	,09030	,753
	3501-4500 TL	,22782	,09932	,148
	4501 TL ve üstü	,16433	,12022	,649
3501-4500 TL	1000-1500 TL	-,32219*	,08401	,001
	1501-2500 TL	-,11973	,08525	,625
	2501-3500 TL	-,22782	,09932	,148
	4501 TL ve üstü	-,06349	,11647	,983
4501 TL ve üstü	1000-1500 TL	-,25870	,10792	,118
	1501-2500 TL	-,05624	,10889	,986
	2501-3500 TL	-,16433	,12022	,649
	3501-4500 TL	,06349	,11647	,983

* The mean difference is significant at the 0.05 level.

4.2.2.8. Örgüt İklimi Ve Sektörde Çalışma Süresi İlişkisi

Örgüt iklimi ile işletmenin sektörde çalışma süresi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2h: İşletmenin sektörde çalışma süresi ile örgüt iklimi boyutları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 35’de örgüt ikliminin alt boyutları olan örgüt yapısı, sorumluluk, ödül, risk, samimiyet, örgütsel destek, standartlar, çatışma, aidiyet ile işletmenin sektörde çalışma süresi arasındaki ilişki görülmektedir.

Tablo 35. Sektörde çalışma süresine göre örgüt iklimi ölçeğinden elde edilen skorların Kruskal Wallis H testi ile karşılaştırılması

	Sektörde Çalışma Süresi	n	Ortalama	Ss (±)	χ^2	p
Örgüt Yapısı	1 Yıldan az	47	3.2128	.65468	74.255	.000
	1-4 yıl	107	3.4673	.55248		
	5-9 yıl	36	3.1806	.69208		
	10 yıl ve üzeri	328	3.0446	.53728		
Sorumluluk	1 Yıldan az	47	3.1489	.56906	25.349	.000
	1-4 yıl	107	3.4072	.62295		
	5-9 yıl	36	3.3611	.78728		
	10 yıl ve üzeri	328	2.9090	.81158		
Ödül	1 Yıldan az	47	3.1277	.65958	30.006	.000
	1-4 yıl	107	3.2913	.66710		
	5-9 yıl	36	3.3194	.74149		
	10 yıl ve üzeri	328	3.2109	.63894		
Risk	1 Yıldan az	47	3.1191	.76404	10.852	.013
	1-4 yıl	107	3.3925	.96267		
	5-9 yıl	36	3.5778	.71996		
	10 yıl ve üzeri	328	3.3451	.64103		
Samimiyet	1 Yıldan az	47	3.1362	.70662	26.827	.000
	1-4 yıl	107	3.2617	.67372		
	5-9 yıl	36	3.2833	.80054		
	10 yıl ve üzeri	328	3.0396	.56201		
Örgütsel Destek	1 Yıldan az	47	3.1660	.73463	10.493	.015
	1-4 yıl	107	3.2430	.58923		
	5-9 yıl	36	3.3333	.89315		
	10 yıl ve üzeri	328	2.9963	.60496		
Standartlar	1 Yıldan az	47	3.1312	.58868	1.118	.773
	1-4 yıl	107	3.1402	.61308		
	5-9 yıl	36	3.2454	.82759		
	10 yıl ve üzeri	328	3.2251	.55167		
Çatışma	1 Yıldan az	47	3.0638	.63088	17.459	.001
	1-4 yıl	107	3.5164	.80701		
	5-9 yıl	36	3.4444	.67642		
	10 yıl ve üzeri	328	3.2896	.78081		
Aidiyet	1 Yıldan az	47	3.2553	.63093	7.940	.047
	1-4 yıl	107	3.3294	.67082		
	5-9 yıl	36	3.6181	.70581		
	10 yıl ve üzeri	328	3.4520	.65998		
Örgüt İklimi	1 Yıldan az	47	3.1536	.47132	16.443	.001
	1-4 yıl	107	3.3409	.45205		
	5-9 yıl	36	3.3517	.55340		
	10 yıl ve üzeri	328	3.1441	.40822		

Çalışılan kurumun sektördeki çalışma süresine bağlı olarak örgüt iklimi ölçeğinden elde edilen skorlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan Kruskal Wallis

H testi neticesinde “standartlar” altboyutu dışındaki tüm altboyutlarda ve aynı zamanda örgüt iklimi ölçeği genelinde gruplar arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için ikili karşılaştırma testi olan Mann Whitney U test kullanılmış olup bu analiz neticesinde;

1 yıldan daha az süredir faaliyet göstermekte olan sağlık kuruluşlarında çalışanların “örgüt yapısı”, “sorumluluk”, “çatışma” altboyutlarından ve örgüt iklimi ölçeği genelinden 1-4 yıldır faaliyet göstermekte olan sağlık kuruluşlarında çalışanlardan anlamlı şekilde daha düşük puan elde ettikleri tespit edilmiştir ($p<0.05$).

1 yıldan daha az süredir faaliyet göstermekte olan sağlık kuruluşlarında çalışanların “çatışma”, “aidiyet” altboyutlarından ve örgüt iklimi ölçeği genelinden 5-9 yıldır faaliyet göstermekte olan sağlık kuruluşlarında çalışanlardan anlamlı şekilde daha düşük puan elde ettikleri tespit edilmiştir ($p<0.05$).

1 yıldan daha az süredir faaliyet göstermekte olan sağlık kuruluşlarında çalışanların “örgütsel destek” altboyutundan 10 yıldan daha uzun süredir faaliyet göstermekte olan sağlık kuruluşlarında çalışanlara göre anlamlı şekilde daha yüksek, “aidiyet” altboyutundan ise anlamlı şekilde daha düşük puan elde ettikleri tespit edilmiştir ($p<0.05$).

1-4 yıldır faaliyet göstermekte olan sağlık kuruluşlarında çalışanların “örgüt yapısı” altboyutundan 5-9 yıldır faaliyet göstermekte olan sağlık kuruluşlarında çalışanlara göre anlamlı şekilde daha yüksek, “aidiyet” altboyutundan ise anlamlı şekilde daha düşük puan elde ettikleri tespit edilmiştir ($p<0.05$).

1-4 yıldır faaliyet göstermekte olan sağlık kuruluşlarında çalışanların “örgüt yapısı”, “sorumluluk”, “samimiyet”, örgütsel destek” ve “çatışma” altboyutlarından ve aynı zamanda örgüt iklimi ölçeği genelinde 10 yıl ve daha uzun süredir faaliyet göstermekte olan sağlık kuruluşlarında çalışanlara göre anlamlı şekilde daha yüksek puan elde ettikleri tespit edilmiştir ($p<0.05$).

5-9 yıldır faaliyet göstermekte olan sağlık kuruluşlarında çalışanların “sorumluluk”, “samimiyet”, örgütsel destek” altboyutlarından ve aynı zamanda örgüt iklimi ölçeği genelinde 10 yıl ve daha uzun süredir faaliyet göstermekte olan sağlık kuruluşlarında çalışanlara göre anlamlı şekilde daha yüksek puan elde ettikleri tespit edilmiştir ($p<0.05$).

4.2.3. Demografik Ögeler İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

H3: Demografik Ögeler ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı farklılık vardır.

Katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için her bir demografik özelliğin örgüt iklimi açısından karşılaştırılmasının yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda her bir demografik değişkene göre örgüt iklimi açısından anlamlı farklılık olup olmadığı uygun istatistiksel analiz yöntemleri ile analiz edilmiştir.

4.2.3.1. Örgütsel Bağlılık Ve Cinsiyet İlişkisi

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3a: Cinsiyet ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 36’da örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile cinsiyet arasındaki ilişki görülmektedir.

Tablo 36. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Skorların T Testi İle Karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Ortalama	Ss (±)	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	285	3.2602	.99893	.704
	Erkek	233	3.2926	.92065	
Devam Bağlılığı	Kadın	285	3.3205	.79071	.013
	Erkek	233	3.4900	.74497	
Normatif Bağlılık	Kadın	285	2.9871	.92682	.057
	Erkek	233	3.1366	.83666	
Örgütsel Bağlılık	Kadın	285	3.1811	.67158	.003
	Erkek	233	3.3445	.54033	

Çalışmaya katılanların örgütsel bağlılık ölçeğinden elde ettikleri ortalama puanın cinsiyete göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler t testi neticesinde erkeklerin kadınlara göre “devam bağlılığı” altboyutundan ve aynı zamanda

örgütsel bağlılık ölçeğinin genelinden anlamlı şekilde daha yüksek puan elde ettikleri ($p<0.05$) tespit edilmiştir (Tablo 36).

4.2.3.2. Örgütsel Bağlılık Ve Medeni Durum İlişkisi

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3b: Medeni durum ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 37’de örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile medeni durum arasındaki ilişki görülmektedir.

Tablo 37. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Skorların T Testi İle Karşılaştırılması

	Medeni Durum	n	Ortalama	Ss (±)	p
Duygusal Bağlılık	Evli	238	3.2752	.88086	.997
	Bekar	280	3.2744	1.03050	
Devam Bağlılığı	Evli	238	3.4846	.74030	.017
	Bekar	280	3.3220	.79585	
Normatif Bağlılık	Evli	238	3.0329	.85188	.613
	Bekar	280	3.0726	.92171	
Örgütsel Bağlılık	Evli	238	3.3137	.48174	.046
	Bekar	280	3.2044	.71519	

Medeni duruma göre örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen ortalama puanların farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler t testi neticesinde evli olanların “devam bağlılığı” altboyutundan ve aynı zamanda ölçeğin genelinden bekar olanlara göre anlamlı şekilde daha yüksek puan elde ettikleri ($p<0.05$) tespit edilmiştir (Tablo 37).

4.2.3.3. Örgütsel Bağlılık Ve Yaş İlişkisi

Örgütsel bağlılık ile yaş arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3c: Yaş ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 38’de örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile yaş arasındaki ilişki görülmektedir.

Tablo 38. Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Skorların Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

	Yaş	n	Ortalama	Ss (±)	χ^2	p
Duygusal Bağlılık	18-24	173	3.2881	.96751	20.641	.000
	25-34	162	3.0432	.93316		
	35-44	69	3.3937	.88468		
	45-49	65	3.5538	.95702		
	50 ve üzeri	49	3.4558	1.02840		
Devam Bağlılığı	18-24	173	3.2437	.86107	12.516	.014
	25-34	162	3.5216	.71128		
	35-44	69	3.4179	.75170		
	45-49	65	3.3744	.77841		
	50 ve üzeri	49	3.5238	.58432		
Normatif Bağlılık	18-24	173	3.1060	.93490	4.452	.352
	25-34	162	3.0154	.91736		
	35-44	69	3.1401	.76410		
	45-49	65	3.0821	.81443		
	50 ve üzeri	49	2.8435	.88742		
Örgütsel Bağlılık	18-24	173	3.1834	.79837	1.412	.842
	25-34	162	3.3234	.49686		
	35-44	69	3.2641	.55860		
	45-49	65	3.2940	.44158		
	50 ve üzeri	49	3.2132	.54649		

Katılımcıların yaşına bağlı olarak örgütsel bağlılık ölçeğinden elde ettikleri ortalama skorlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz neticesinde “duygusal bağlılık” ve

“devam bağıllığı” altboyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılık ($p<0.05$) tespit edilmiştir (Tablo 38). Anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için ikili karşılaştırma testi Mann Whitney U test kullanılmış olup yapılan analiz sonucunda;

18-24 yaşında olan katılımcıların 25-34 yaşındaki katılımcılara göre duygusal bağıllık boyutundan anlamlı şekilde daha yüksek, devam bağıllığı boyutunda ise anlamlı şekilde daha düşük puan elde ettikleri tespit edilmiştir ($p<0.05$).

18-24 yaşındaki katılımcılar ile 35-44 yaşındaki katılımcılar arasında ilgili kriterler açısından anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0.05$).

18-24 yaşındaki katılımcılar ile 45-49 yaşındaki katılımcılar arasında ilgili kriterler açısından anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0.05$).

Yapılan Mann Whitney U test neticesinde 18-24 yaşındaki katılımcıların devam bağıllığından 50 yaş ve üzerindeki katılımcılara göre anlamlı şekilde daha yüksek puan aldıkları tespit edilmiştir ($p<0.05$).

Yapılan analiz neticesinde 25-34 yaşındaki katılımcıların duygusal bağıllık boyutunda 35-44 yaşındakilere göre anlamlı şekilde daha düşük puan elde ettikleri saptanmıştır ($p<0.05$).

Yapılan analiz neticesinde 25-34 yaşındaki katılımcıların duygusal bağıllık boyutunda 45-49 yaşındakilere göre anlamlı şekilde daha düşük puan elde ettikleri saptanmıştır ($p<0.05$).

Yapılan analiz neticesinde 25-34 yaşındaki katılımcıların duygusal bağıllık boyutunda yaşı 50 ve üzerinde olanlara göre anlamlı şekilde daha düşük puan elde ettikleri saptanmıştır ($p<0.05$).

Mann Whitney U testi neticesinde 35-44 yaş arasındaki katılımcılar ile 45-49 yaş arasındaki katılımcılar arasında ilgili kriterler açısından anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0.05$).

Mann Whitney U testi neticesinde 35-44 yaş arasındaki katılımcılar ile 50 yaş ve üzerindeki katılımcılar arasında ilgili kriterler açısından anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0.05$).

Mann Whitney U testi neticesinde 45-49 yaş arasındaki katılımcılar ile 50 yaş ve üzerindeki katılımcılar arasında ilgili kriterler açısından anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0.05$).

4.2.3.4. Örgütsel Bağlılık Ve Meslek İlişkisi

Örgütsel bağlılık ile çalışanların meslekleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3d: Meslek ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 39’de örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile meslek arasındaki ilişki görülmektedir.

Tablo 39. Mesleğe Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Genelinden Elde Edilen Skorların Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

	Meslek	n	Ortalama	Ss (±)	χ^2	p
Örgütsel Bağlılık	Doktor	132	3.2471	.50840	19.727	.001
	Hemşire	154	3.0465	.73069		
	Sağlık Memuru	71	3.5524	.53772		
	Sağlık Teknisyeni	70	3.2421	.56045		
	Sağlık İdarecisi	35	3.4317	.65597		
	Teknik Personel	56	3.3720	.47294		

Mesleğe göre örgütsel bağlılık ölçeği genelinden elde edilen skorların farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapılan Kruskal Wallis H testi neticesinde gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir (Tablo 39). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için ikili karşılaştırma testi Mann Whitney U test uygulanmış olup yapılan analiz neticesinde;

Doktorların hemşirelere göre örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı şekilde daha yüksek olduğu ($p<0.05$) tespit edilmiştir.

Sağlık memurlarının doktorlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı şekilde daha yüksek olduğu ($p<0.05$) tespit edilmiştir.

Doktorların sağlık teknisyenlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı şekilde daha yüksek olduğu ($p<0.05$) tespit edilmiştir.

Sağlık idarecilerinin doktorlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı şekilde daha yüksek olduğu ($p<0.05$) tespit edilmiştir.

Sağlık memurlarının hemşirelere göre örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı şekilde daha yüksek olduğu ($p<0.05$) tespit edilmiştir.

Sağlık teknisyenlerinin hemşirelere göre örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı şekilde daha yüksek olduğu ($p<0.05$) tespit edilmiştir.

Sağlık idarecilerinin hemşirelere göre örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı şekilde daha yüksek olduğu ($p<0.05$) tespit edilmiştir.

Teknik personelin hemşirelere göre örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı şekilde daha yüksek olduğu ($p<0.05$) tespit edilmiştir.

Sağlık memurlarının sağlık teknisyenlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı şekilde daha yüksek olduğu ($p<0.05$) tespit edilmiştir.

Sağlık memurlarının sağlık idarecilerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı şekilde daha yüksek olduğu ($p<0.05$) tespit edilmiştir.

Sağlık memurlarının teknik personele göre örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı şekilde daha yüksek olduğu ($p<0.05$) tespit edilmiştir.

Sağlık idarecilerinin sağlık teknisyenlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı şekilde daha yüksek olduğu ($p<0.05$) tespit edilmiştir.

Tablo 40. Mesleğe Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Altboyutlarından Elde Edilen Skorların Tek Yönlü Varyans İle Karşılaştırılması

	Meslek	n	Ortalama	Ss (\pm)	p
Duygusal bağlılık	Doktor	132	3.5240	.97360	.000
	Hemşire	154	3.0779	.87035	
	Sağlık Memuru	71	3.4695	.90821	
	Sağlık Teknisyeni	70	3.1476	.99173	
	Sağlık İdarecisi	35	3.4095	.75553	
	Teknik Personel	56	3.0565	1.15832	
Devam Bağlılığı	Doktor	132	3.3826	.72099	.038
	Hemşire	154	3.2673	.78183	
	Sağlık Memuru	71	3.6385	.73408	
	Sağlık Teknisyeni	70	3.4000	.82795	
	Sağlık İdarecisi	35	3.4762	.83151	
	Teknik Personel	56	3.4256	.77259	
Normatif Bağlılık	Doktor	132	2.9874	.79801	.000
	Hemşire	154	2.8149	.91398	
	Sağlık Memuru	71	3.4484	.92650	

	Sağlık Teknisyeni	70	3.0833	.84067	
	Sağlık İdarecisi	35	3.2619	.91313	
	Teknik Personel	56	3.2054	.82572	

Mesleğe göre katılımcıların örgütsel bağlılık altboyutlarından elde ettikleri ortalama skorlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi neticesinde Tablo 40’da görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde tüm altboyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Post-Hoc (Tukey HSD) testi neticesinde;

Duygusal bağlılık altboyutunda doktorlar ile hemşireler ve aynı zamanda doktorlar ile teknik personel arasında, hemşireler ile sağlık memurları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Devam bağlılığı altboyutunda hemşireler ile sağlık memurları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Normatif bağlılık altboyutunda ise doktorlar ile sağlık memurları arasında, hemşireler ile sağlık memurları ve teknik personel arasında anlamlı farklılık saptanmıştır.

4.2.3.5. Örgütsel Bağlılık Ve Mevcut Kurumda Çalışma Süresi İlişkisi

Örgütsel bağlılık ile çalışanların mevcut kurumda çalışma süreleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3e: Mevcut kurumda çalışma süresi ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 41’de örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile çalışanların mevcut kurumda çalışma süreleri arasındaki ilişki görülmektedir.

Tablo 41. Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Skorların Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

	Çalışma Süresi	n	Ortalama	Ss (±)	χ^2	p
Duygusal Bağlılık	0-5 yıl	296	3.2292	1.01891	23.605	.000
	6-10 yıl	179	3.2607	.80359		
	11-15 yıl	31	4.0000	.82102		
	16-20 yıl	10	2.9167	1.28920		
	21-25 yıl	2	1.8333	1.17851		
Devam Bağlılığı	0-5 yıl	296	3.3074	.82538	15.563	.004
	6-10 yıl	179	3.5568	.69421		
	11-15 yıl	31	3.2151	.67247		
	16-20 yıl	10	3.7167	.26117		
	21-25 yıl	2	3.5000	.23570		
Normatif Bağlılık	0-5 yıl	296	3.0907	.91408	7.895	.099
	6-10 yıl	179	2.9851	.86680		
	11-15 yıl	31	3.2473	.82087		
	16-20 yıl	10	2.5500	.62878		
	21-25 yıl	2	3.4167	.11785		
Örgütsel Bağlılık	0-5 yıl	296	3.2087	.71843	2.773	.597
	6-10 yıl	179	3.3104	.47367		
	11-15 yıl	31	3.3853	.38139		
	16-20 yıl	10	3.2000	.31666		
	21-25 yıl	2	3.3056	.19642		

Katılımcıların mevcut kurumdaki çalışma süresine bağlı olarak örgütsel bağlılık ölçeğinden elde ettikleri skorların farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapılan Kruskal Wallis H testi neticesinde Tablo 41’de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere “duygusal bağlılık” ve “devam bağlılığı” altboyutlarında gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($p < 0.05$). Anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U test neticesinde;

0-5 yıldır çalışanlar ile 6-10 yıldır çalışanlar arasında devam bağlılığı altboyutunda farklılık saptanmıştır. 6-10 yıldır çalışmakta olanların devam bağlılığı anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur ($p < 0.05$).

11-15 yıldır çalışmakta olanların duygusal bağlılık düzeyi 0-5 yıldır çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuş iken devam bağlılığı ise anlamlı şekilde daha düşük bulunmuştur ($p < 0.05$).

11-15 yıldır çalışmakta olanların duygusal bağlılığı 16-20 yıldır çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksek, devam bağlılığı ise anlamlı şekilde daha düşük bulunmuştur ($p<0.05$).

4.2.3.6. Örgütsel Bağlılık Ve Eğitim Düzeyi İlişkisi

Örgütsel bağlılık ile eğitim durumu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3f: Eğitim durumu ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 42’de örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile çalışanların eğitim durumları arasındaki ilişki görülmektedir.

Tablo 42. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Skorların Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	n	Ortalama	Ss (±)	χ^2	p
Duygusal Bağlılık	Ortaokul	21	2.7937	1.08257	13.362	.000
	Lise ve Dengi Okul	154	3.2240	1.06649		
	Lisans	272	3.2672	.88754		
	Yüksek Lisans	48	3.4236	.94778		
	Doktora	23	3.8333	.78335		
Devam Bağlılığı	Ortaokul	21	3.4762	.84374	8.118	.087
	Lise ve Dengi Okul	154	3.2846	.81023		
	Lisans	272	3.4228	.73271		
	Yüksek Lisans	48	3.3854	.78185		
	Doktora	23	3.7899	.83366		
Normatif Bağlılık	Ortaokul	21	2.8413	.87635	10.246	.036
	Lise ve Dengi Okul	154	3.0141	.97256		
	Lisans	272	3.0178	.85007		
	Yüksek Lisans	48	3.2639	.80397		
	Doktora	23	3.5145	.80859		
Örgütsel Bağlılık	Ortaokul	21	3.1772	.43055	9.603	.048
	Lise ve Dengi Okul	154	3.1746	.76342		
	Lisans	272	3.2488	.54883		
	Yüksek Lisans	48	3.4421	.49703		
	Doktora	23	3.5386	.62032		

Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık leğinden elde edilen skorlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan Kruskal Wallis H testi neticesinde Tablo 42’de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere devam bağlılığı dışındaki altboyutlarda ve aynı zamanda ölçeğin genelinde gruplar arasında anlamlı fark söz konusudur ($p<0.05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi neticesinde;

Yüksek lisans mezunlarının duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyi ortaokul mezunlarından anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur ($p<0.05$).

Doktora mezunlarının duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyleri ortaokul mezunlarından anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur ($p<0.05$).

Doktora mezunlarının duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri lise ve dengi okul mezunlarından anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur ($p<0.05$).

Yüksek lisans mezunlarının örgütsel bağlılık düzeyi lisans mezunlarından anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur ($p<0.05$).

Doktora mezunlarının duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri lisans mezunlarından anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur ($p<0.05$).

4.2.3.7. Örgütsel Bağlılık Ve Gelir Düzeyi İlişkisi

Örgütsel bağlılık ile çalışanların gelir düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3g: Maaş ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 43’de örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile çalışanların aldıkları maaşları arasındaki ilişki görülmektedir.

Tablo 43. Maaşa Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

	Maaş	n	Ortalama	Ss (±)	χ^2	p
Örgütsel Bağlılık	1000-1500 TL	159	3.2075	.69836	4.237	.375
	1501-2500 TL	147	3.2048	.63209		
	2501-3500 TL	76	3.3472	.53887		
	3501-4500 TL	91	3.3046	.51182		
	4501 TL ve üstü	45	3.3259	.61564		

Katılımcıların aylık maaşına göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz neticesinde maaşa göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır.

Tablo 44. Maaşa Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Altboyutlarından Elde Edilen Skorların Tek Yönlü Varyans İle Karşılaştırılması

	Maaş	n	Ortalama	Ss (±)	p
Duygusal Bağlılık	1000-1500 TL	159	3.3166	.97475	.021
	1501-2500 TL	147	3.0964	.91098	
	2501-3500 TL	76	3.1952	.91343	
	3501-4500 TL	91	3.5000	.95323	
	4501 TL ve üstü	45	3.3889	1.10668	
Devam Bağlılığı	1000-1500 TL	159	3.2621	.80989	.088
	1501-2500 TL	147	3.4660	.79332	
	2501-3500 TL	76	3.4561	.73150	
	3501-4500 TL	91	3.3974	.72468	
	4501 TL ve üstü	45	3.5444	.71102	
Normatif Bağlılık	1000-1500 TL	159	3.1143	.94470	.624
	1501-2500 TL	147	2.9615	.85387	
	2501-3500 TL	76	3.1009	.91776	
	3501-4500 TL	91	3.0751	.82562	
	4501 TL ve üstü	45	3.0259	.89397	

Katılımcıların aylık maaşına göre örgütsel bağlılık ölçeğinden elde ettikleri skorlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi neticesinde duygusal bağlılık altboyutunda gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir

($p < 0.05$) (Tablo 44). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Post-Hoc (Tukey HSD) testi neticesinde;

1501-2500 TL maaş alanların duygusal bağlılık düzeyi 3501-4500 TL maaş alanlardan anlamlı şekilde daha düşük bulunmuştur ($p < 0.05$).

4.2.3.8. Örgütsel Bağlılık Ve İşletmede Çalışan Sayısı İlişkisi

Örgütsel bağlılık ile işletmede çalışan sayısı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3h: İşletmede çalışan sayısı ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 45’de örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile işletmede çalışan sayısı arasındaki ilişki görülmektedir.

Tablo 45. İşletmede Çalışan Kişi Sayısına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

	Çalışan Kişi Sayısı	n	Ortalama	Ss (±)	χ^2	p
Duygusal Bağlılık	0-100	41	3.2805	1.01819	35.339	.000
	101-200	114	3.1316	1.08023		
	201-400	243	3.1433	.89067		
	401 ve üzeri	120	3.6750	.86531		
Devam Bağlılığı	0-100	41	2.9390	.76536	44.424	.000
	101-200	114	3.3523	.80061		
	201-400	243	3.5988	.64698		
	401 ve üzeri	120	3.1861	.86378		
Normatif Bağlılık	0-100	41	2.8211	.82697	59.869	.000
	101-200	114	3.1667	.91931		
	201-400	243	2.8148	.87918		
	401 ve üzeri	120	3.5125	.68911		
Örgütsel Bağlılık	0-100	41	2.8699	.79801	54.915	.000
	101-200	114	3.2212	.76514		
	201-400	243	3.1882	.53737		
	401 ve üzeri	120	3.5523	.40827		

İşletmede çalışan kişi sayısına göre örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen puanlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan Kruskal Wallis H testi neticesinde tüm altboyutlarda ve aynı zamanda ölçeğin genelinde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<0.05$) (Tablo 45). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U test neticesinde;

101-200 kişinin çalıştığı işletmelerde çalışan katılımcıların devam bağlılığı, normatif bağlılığı ve örgütsel bağlılığı 0-100 kişinin çalıştığı işletmelerde çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur ($p<0.05$).

201-400 kişinin çalıştığı işletmelerde çalışan katılımcıların devam bağlılığı 0-100 kişinin çalıştığı işletmelerde çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur ($p<0.05$).

401 ve üzerinde kişinin çalıştığı işletmelerde çalışan katılımcıların devam bağlılığı, normatif bağlılığı ve örgütsel bağlılığı 0-100 kişinin çalıştığı işletmelerde çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur ($p<0.05$).

201-400 kişinin çalıştığı işletmelerde çalışmakta olan katılımcıların devam bağlılığı 201-400 kişiyi çalıştığı işletmelerde çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksek, normatif bağlılığı ise anlamlı şekilde daha düşük bulunmuştur ($p<0.05$).

401 ve üzerinde kişinin çalıştığı işletmelerde çalışan katılımcıların duygusal bağlılığı, normatif bağlılığı ve örgütsel bağlılığı 101-200 kişinin çalıştığı işletmelerde çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksek, devam bağlılığı ise anlamlı şekilde daha düşük bulunmuştur ($p<0.05$).

401 ve üzerinde kişinin çalıştığı işletmelerde çalışan katılımcıların duygusal bağlılığı, normatif bağlılığı ve örgütsel bağlılığı 201-400 kişinin çalıştığı işletmelerde çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksek, devam bağlılığı ise anlamlı şekilde daha düşük bulunmuştur ($p<0.05$).

4.2.3.9. Örgütsel Bağlılık Ve İşletmenin Sektörde Çalışma Süresine İlişkisi

Örgütsel bağlılık ile işletmenin sektöründe çalışma süresi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H31: İşletmenini sektörde çalışma süresi ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 46'da örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile işletmenin sektörde çalışma süresi arasındaki ilişki görülmektedir.

Tablo 46. İşletmenin Sektörde Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

	İşletmenin Çalışma Süresi	n	Ortalama	Ss (±)	χ^2	p
Duygusal Bağlılık	1 Yıldan az	47	3.0745	1.15355	6.162	.104
	1-4 yıl	107	3.2430	1.01722		
	5-9 yıl	36	2.9676	1.02262		
	10 yıl ve üzeri	328	3.3476	.90115		
Devam Bağlılığı	1 Yıldan az	47	3.1241	.62406	8.783	.032
	1-4 yıl	107	3.4782	.74994		
	5-9 yıl	36	3.3519	.93756		
	10 yıl ve üzeri	328	3.4141	.77683		
Normatif Bağlılık	1 Yıldan az	47	3.1844	.84000	1.254	.740
	1-4 yıl	107	2.9875	.91594		
	5-9 yıl	36	2.9722	1.04236		
	10 yıl ve üzeri	328	3.0666	.87129		
Örgütsel Bağlılık	1 Yıldan az	47	3.1643	.64953	11.240	.010
	1-4 yıl	107	3.0893	.64119		
	5-9 yıl	36	3.1821	.94127		
	10 yıl ve üzeri	328	3.3294	.55277		

Çalışılan sağlık kurumunun sektörde faaliyet gösterme süresine göre katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinden elde ettikleri puanlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi neticesinde devam bağlılığı altboyutu ile örgütsel bağlılık ölçeği genelinde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<0.05$) (Tablo 46). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U test neticesinde;

1-4 yıldır faaliyet gösteren sağlık işletmelerinde çalışanların devam bağlılığı 1 yıldan daha az süredir faaliyet gösteren sağlık işletmelerinde çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur ($p<0.05$).

10 yıl ve daha uzun süredir faaliyet gösteren sağlık işletmelerinde çalışanların devam bağlılığı 1 yıldan daha az süredir faaliyet gösteren sağlık işletmelerinde çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur ($p<0.05$).

10 yıl ve daha uzun süredir faaliyet gösteren sağlık işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığı 1-4 yıldır faaliyet gösteren sağlık işletmelerinde çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur ($p<0.05$).

4.2.4. Kamu Ve Özel Sağlık İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Araştırmanın dördüncü ana problemi “Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark vardır” şeklinde belirlenmiştir.

4.2.4.1. Kamu Ve Özel Sağlık İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İklimi Unsurları İle İlişkisi

Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların örgüt iklimi alt boyutları olan örgüt yapısı, sorumluluk, ödül, risk, samimiyet, örgütsel destek, standartlar, çatışma, aidiyet ile arasındaki ilişkilere yönelik bulgulara, T testi uygulanması ile elde edilmiştir.

H4: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların örgüt iklimi unsurları arasında anlamlı bir fark vardır.

Sektör ile örgüt iklimi unsurları arasındaki ilişkiye yönelik olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H4a: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların, örgütsel yapı boyutu ile arasında bir ilişki vardır.

H4b: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların, örgütsel sorumluluk boyutu ile arasında bir ilişki vardır.

H4c: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların, ödüllendirme boyutu ile arasında bir ilişki vardır.

H4ç: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların, risk boyutu ile arasında bir ilişki vardır.

H4d: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların, samimiyet boyutu ile arasında bir ilişki vardır.

H4e: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların, destek boyutu ile arasında bir ilişki vardır.

H4f: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların, standartlar boyutu ile arasında bir ilişki vardır.

H4g: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların, anlaşmazlık boyutu ile arasında bir ilişki vardır.

H4ğ: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların, kurumsal kimlik/aidiyet boyutu ile arasında bir ilişki vardır.

Tablo 47. Görev Yapılan Kuruma Göre Örgüt İklimi Ölçeğinden Elde Edilen Puanların T Testi İle Karşılaştırılması

	Görev Yapılan Kurum	n	Ortalama	Ss (±)	p
Örgüt Yapısı	Kamu	228	2.9786	.40067	.000
	Özel	290	3.2966	.66680	
Sorumluluk	Kamu	228	2.6911	.76203	.000
	Özel	290	3.3591	.66638	
Ödül	Kamu	228	3.2215	.60714	.854
	Özel	290	3.2322	.68985	
Risk	Kamu	228	3.4430	.48054	.011
	Özel	290	3.2779	.88486	
Samimiyet	Kamu	228	2.9184	.38680	.000
	Özel	290	3.2628	.72736	
Örgütsel Destek	Kamu	228	2.9026	.54619	.000
	Özel	290	3.2303	.68492	
Standartlar	Kamu	228	3.1806	.47854	.497
	Özel	290	3.2161	.66555	
Çatışma	Kamu	228	3.3202	.76184	.000
	Özel	290	3.3319	.78699	
Aidiyet	Kamu	228	3.6107	.51472	.000
	Özel	290	3.2707	.73205	
Örgüt İklimi	Kamu	228	3.1025	.30940	.000
	Özel	290	3.2768	.51131	

Katılımcıların görev yaptıkları kuruma göre örgüt iklimi ölçeğinden elde ettikleri puanlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler t testi neticesinde Tablo 47’de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tabloda yer verilen anlamlılık düzeyini ifade eden (p) değerlerinin 0,05 den küçük ($p < 0,05$) olduğu durumlarda, ilgili sütunda belirtilen örgüt iklimi ve boyutları açısından iki değişken kamu ve özel sektördeki sağlık işletmeleri arasındaki farklılığın olduğu ve hangisinin daha çok bu değere sahip olduğu ifade edilecektir. Tablodan da görüleceği üzere kamuda çalışanlar ile özel sektörde çalışanlar arasında “ödül” ve “standartlar” altboyutları dışındaki diğer altboyutların tamamında ve aynı zamanda ölçeğin genelinde anlamlı farklılık söz konusudur ($p < 0,05$). H4c ile H4f hipotezleri red edilmiş, diğer hipotezler kabul edilmiştir.

“Örgüt yapısı”, “sorumluluk”, “risk”, “samimiyet”, “örgütsel destek”, “çatışma”, “aidiyet” anlamlılık seviyelerine sahip örgüt iklimi boyutları açısından ise kamu ve özel sektörde çalışanların ilgili boyutları algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ortalama değerlerdeki farklılık dikkate alındığında ise özel sağlık işletmelerinde görev yapan çalışanların “örgüt yapısı”, “sorumluluk”, “samimiyet”, “örgütsel destek”, “çatışma” alt boyutlarında algıları daha fazla olduğu, Kamu sağlık işletmelerinde görev yapan çalışanların ise “risk” ve “aidiyet” alt boyutlarında daha fazla ilgili boyutları algıladıkları saptanmıştır.

4.2.4.2. Kamu Ve Özel Sağlık İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi

Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ile arasındaki ilişkilere yönelik bulgulara, T testi uygulanması ile elde edilmiştir.

Sektör ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik olarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H5: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık boyutları ile arasında bir ilişki vardır.

Tablo 48. Görev Yapılan Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Puanların T Testi İle Karşılaştırılması

	Görev Yapılan Kurum	n	Ortalama	Ss (±)	p
Duygusal Bağlılık	Kamu	228	3.4759	.80989	.000
	Özel	290	3.1167	1.04369	
Devam Bağlılığı	Kamu	228	3.5146	.70192	.002
	Özel	290	3.3040	.81615	
Normatif Bağlılık	Kamu	228	3.0365	.84833	.686
	Özel	290	3.0684	.92210	
Örgütsel Bağlılık	Kamu	228	3.4213	.32191	.000
	Özel	290	3.1236	.75425	

Katılımcıların görev yaptıkları kuruma göre örgütsel bağlılık ölçeğinden elde ettikleri puanlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler t testi neticesinde Tablo 48’de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere kamuda çalışanların duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılığı özel sektörde çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ($p<0.05$). Yapılan araştırma sonucunda, kamu sağlık işletmelerinde çalışanların, özel sektöre nazaran örgütlerine daha bağlı ve daha sadık oldukları saptanmıştır.

4.2.5. Kurumun Bulunduğu İle Göre Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Araştırmanın bu bölümünde sağlık işletmelerinin buldukları illere göre (Adıyaman, Gaziantep ve Kilis) örgüt iklimi ve örgütsel bağlılıkları açısından anlamlı farklılık olup olmadığı uygun istatistiksel analiz yöntemleri ile analiz edilmiştir.

4.2.5.1. Kurumun Bulunduğu İle Göre Örgüt İklimi İlişkisi

TRC1 bölgesindeki iller ile örgüt iklimi unsurları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H6: Gaziantep, Adıyaman ile Kilis illerindeki sağlık işletmelerinde çalışanların Örgüt İklimi unsurları arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmaya katılanların buldukları şehir bağımsız değişkenine göre toplamda ve dokuz farklı örgüt iklimi alt boyutları varyans analizi sonuçları ışığında değerlendirilecektir.

Tablo 49. Kurumun Bulunduğu İle Göre Örgüt İklimi Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Tek Yönlü Varyans Analizi İle Karşılaştırılması

	İl	n	Ortalama	Ss (±)	p
Örgüt Yapısı	Adıyaman	184	3.1202	.60598	.442
	Gaziantep	218	3.1938	.68916	
	Kilis	116	3.1444	.24705	
Sorumluluk	Adıyaman	184	3.1134	.81391	.000
	Gaziantep	218	3.2805	.71683	
	Kilis	116	2.5837	.63903	
Ödül	Adıyaman	184	3.1893	.65722	.019
	Gaziantep	218	3.1797	.71051	
	Kilis	116	3.3779	.50426	
Risk	Adıyaman	184	3.4467	.67345	.000
	Gaziantep	218	3.1661	.86068	
	Kilis	116	3.5448	.46557	
Samimiyet	Adıyaman	184	3.0652	.48235	.000
	Gaziantep	218	3.2541	.77792	
	Kilis	116	2.9155	.40445	
Örgütsel Destek	Adıyaman	184	3.2033	.46116	.000
	Gaziantep	218	3.2101	.72053	
	Kilis	116	2.6672	.58381	
Standartlar	Adıyaman	184	3.1757	.48840	.776
	Gaziantep	218	3.2164	.71481	
	Kilis	116	3.2098	.47044	
Çatışma	Adıyaman	184	3.6467	.65979	.000
	Gaziantep	218	3.2167	.81021	
	Kilis	116	3.0259	.70200	
Aidiyet	Adıyaman	184	3.3342	.52307	.000
	Gaziantep	218	3.3050	.76265	
	Kilis	116	3.7737	.54968	
Örgüt İklimi	Adıyaman	184	3.2289	.34757	.051
	Gaziantep	218	3.2226	.54895	
	Kilis	116	3.1121	.32978	

Katılımcıların görev yaptıkları kurumun bulunduğu ile göre örgüt iklimi ölçeğinden elde ettikleri ortalama puanlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi neticesinde “örgüt yapısı” ve “standartlar” altboyutu ile örgüt iklimi ölçeği geneli dışındaki diğer altboyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<0.05$) (Tablo 49). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Post-Hoc (Tukey HSD) testi neticesinde;

Sorumluluk altboyutundaki farklılığın Adıyaman ve Kilis arasında ve aynı zamanda Gaziantep ve Kilis arasında olduğu,

Ödül altboyutundaki farklılığın Adıyaman ve Kilis arasında ve aynı zamanda Gaziantep ve Kilis arasında olduğu,

Risk altboyutundaki farklılığın Adıyaman ve Gaziantep arasında ve aynı zamanda Gaziantep ve Kilis arasında olduğu,

Samimiyet altboyutundaki farklılığın Adıyaman ve Gaziantep arasında ve aynı zamanda Gaziantep ve Kilis arasında olduğu,

Örgütsel destek altboyutundaki farklılığın Adıyaman ve Kilis arasında ve aynı zamanda Gaziantep ve Kilis arasında olduğu,

Çatışma altboyutundaki farklılığın Adıyaman ve Gaziantep arasında ve aynı zamanda Adıyaman ve Kilis arasında olduğu,

Aidiyet altboyutundaki farklılığın Adıyaman ve Kilis arasında ve aynı zamanda Gaziantep ve Kilis arasında olduğu tespit edilmiştir.

4.2.5.2. Kurumun Bulunduğu İle Göre Örgütsel Bağlılık İlişkisi

TRC1 bölgesindeki iller ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H7: Gaziantep, Adıyaman ile Kilis illerindeki sağlık işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 50. Kurumun Bulunduğu İle Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Tek Yönlü Varyans Analizi İle Karşılaştırılması

	İl	n	Ortalama	Ss (±)	p
Duygusal Bağlılık	Adıyaman	184	3.3632	1.02022	.251
	Gaziantep	218	3.2492	1.01528	
	Kilis	116	3.1825	.74275	
Devam Bağlılığı	Adıyaman	184	3.4040	.78241	.000
	Gaziantep	218	3.1781	.83264	
	Kilis	116	3.7960	.40234	
Normatif Bağlılık	Adıyaman	184	3.3089	.83878	.000
	Gaziantep	218	3.1063	.91220	
	Kilis	116	2.5532	.71174	
Örgütsel Bağlılık	Adıyaman	184	3.3832	.51874	.001
	Gaziantep	218	3.1425	.79447	
	Kilis	116	3.2615	.25103	

Katılımcıların görev yaptıkları kurumun bulunduğu ile göre örgütsel bağlılık ölçeğinden elde ettikleri ortalama puanlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi neticesinde örgütsel bağlılık ölçeği geneli ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık altboyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<0.05$) (Tablo 50). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Post-Hoc (Tukey HSD) testi neticesinde;

Devam bağlılığı altboyutundaki farklılığın Adıyaman ve Gaziantep arasında ve aynı zamanda Gaziantep ve Kilis arasında olduğu,

Normatif bağlılık altboyutundaki farklılığın Adıyaman ve Gaziantep arasında ve aynı zamanda Adıyaman ve Kilis arasında olduğu,

Örgütsel bağlılıktaki farklılığın Adıyaman ve Gaziantep arasında olduğu tespit edilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Sonuçlar

Günümüzde sağlık işletmeleri arasında özel ya da kamu farkı gözetmeksizin rekabet artışı vardır. Bunun nedenlerini özel hastaneden yararlanma oranlarının artması, özel hastanelerinin sayılarının artması, sağlık hizmetlerinin sunumundaki değişimler olarak sıralanabilmektedir. Sağlık işletmeleri rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlamak için teknik donanımlarını, iletişimlerini, kaliteli insan kaynakları ve hizmetin sunumuyla fark yaratmak durumundadır.

Özel sağlık işletmelerinin sayıları her geçen gün artmaktadır. Ayrıca hem kamu hem özel hastanelerin yaşamlarını sürekli kılabilme ve birbirleri ile rekabet edebilmeleri için çok fazla çaba harcamaları gerekmektedir.

Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı; sağlık işletmelerinde örgüt iklimi unsurlarının örgütsel bağlılığa etkilerinin araştırılmasıdır. Bu çalışmada ilişkiyi belirlemek için örgüt yapısı, sorumluluk, ödül, risk, samimiyet, örgütsel destek, standartlar, çatışma ve aidiyet olarak dokuz alt boyutta incelenen örgüt iklimi ile duygusal, normatif ve devam bağlılığı olarak üç alt boyutu olan örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Kontrol değişkenleri olarak belirlenen; işgörenlerin cinsiyet, medeni durum, aylık gelir, eğitim durumu, hastanedeki görev, işletmede çalışma süreleri, işletmenin sektördeki çalışma süresi, işletmenin çalışan sayısı gibi kategorik özelliklerinin, örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi üzerindeki etkilerinin ölçülmesi de çalışmanın diğer bir amacıdır.

Araştırmaya katılan TRC1 bölgesinde faaliyet gösteren hastanelerde çalışan sağlık çalışanlarının demografik özellikleri incelendiğinde %55'i (285 kişi) kadın, %45'i (233 kişi) erkeklerden oluştuğu; anketi yanıtlayanların %45,9'unun (238 kişi) evli, %54,1'inin (280 kişi) bekâr olduğu görülmüştür. Örneklemin %33,4'ünün(173 kişi) 18-24 yaş grubu, %31,3'ünün (162 kişi) 25-34 yaş grubu, %13,3'ünün (69 kişi) 35-44 yaş grubu, %12,5'inin (65 kişi) 45-49 yaş grubu ve %9,5'inin (49 kişi)50 yaş ve üstü grupta yer aldığı saptanmıştır. Katılımcıların

meslek grupları açısından dağılımları incelendiğinde %25,5'inin (132 kişi) doktor, %29,7'inin (154 kişi) hemşire, %13,7'inin (71 kişi) sağlık memuru, %13,5'inin (70 kişi) sağlık teknisyeni, %10,8'inin (56 kişi) teknik personel, %6,8'inin (35 kişi) sağlık idarecisi olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyleri ele alındığında katılımcıların %52,5'inin (272 kişi) lisans mezunu, %29,7'sinin (154 kişi) lise ve dengi okullardan mezun, %9,3'ünün (48 kişi) yüksek lisans mezunu, %4,4'ünün (23 kişi) doktora mezunu ve %4,1'inin (21 kişi) ise ortaokul mezun olduğu görülmüştür. Ayrıca katılımcıların aylık gelirleri açısından incelendiğinde %30,7'i (159 kişi) 1000-1500TL arası, %28,4'ünün (147 kişi) 1501-2500TL arası, %17,6'mın (91 kişi) 3501-4500TL arası, %14,7'inin (76 kişi) 2501-3500TL arası ve %8,7'sinin (45 kişi) ise 4501TL ve üzerinde aylık gelire sahip olduğu görülmektedir.

Ayrıca bunlara ek olarak katılımcıların %57,1'inin (296 kişi) 0-5 yıl arası, %34,6'mın (179 kişi) 6-10 yıl arası, %6,0'mın (31 kişi) 11-15 yıl arası, %1,9'unun (10 kişi) 16-20 yıl arası ve %0,4'ünün (2 kişi) 21-25 yıl arası mevcut kurumda çalıştıkları saptanmıştır.

TRC1 bölgesinde yapılan araştırmadaki sağlık kurumlarında görev alan katılımcıların %54'ünün (290 kişi) özel sağlık kurumlarında, %44'ünün ise kamu sağlık kurumlarında görev aldıkları saptanmıştır. Katılımcıların görev aldıkları sağlık kurumunun faaliyet gösterme sürelerine göre ise incelendiğinde ise katılımcıların %9,1'inin (47 kişi) 1 yıldan az, %20,7'sinin (107 kişi) 1-4 yıl arası, %6,9'unun (36 kişi) 5-9 yıl arası ve %63,3'ünün (328 kişi) 10 yıl ve üzeri faaliyette olan sağlık kurumlarında çalışmaktadırlar. Katılımcıların görev aldıkları sağlık kurumlarının çalışan sayısına göre incelendiğinde katılımcıların %7,9'unun (41 kişi) 100'den az, %22'sinin (114 kişi) 101-200 arası, %46,9'unun (243 kişi) 201-400 arası ve %23,2'sinin (120 kişi) ise 401 ve üzeri çalışana sahip sağlık işletmelerinde görev aldıkları görülmektedir. Bunlara ek olarak katılımcıların görev aldıkları sağlık kurumlarının yatak kapasitelerine göre incelendiğinde katılımcıların %33,4'ünün (173 kişi) 1-100 arası, %15,3'ünün (79 kişi) 101-200 arası, %26,6'sının (138 kişi) 201-300 arası, %3,1'inin (16 kişi) 301-400 arası ve %21,6'sının (112 kişi) 401-500 arası yatak kapasitesine sahip sağlık kurumlarında çalışmaktadır.

Sağlıklı yani olumlu bir örgüt iklimi örgüt ile örgütte çalışanların bireysel amaçlarının, değerlerinin, inançlarının bütünleştiği bir örgüt yapısı olarak ifade dileyebilir. Sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olan örgütlerde çalışan memnuniyetinin, motivasyonunun, örgüte bağlılığın, iş performansının, kişisel ve örgütsel getirilerin yüksek olduğu görülmektedir.

Örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını saptamak üzere geliştirilen hipotez Pearson-Korelasyon analizi aracılığıyla sınanmıştır. Örnek kütleyi

oluşturan 518 kişiden sağlanan verilerle gerçekleştirilen bu analiz sonucunda %5 anlamlılık düzeyinde katılımcıların örgüt iklimi algılaması ile örgütsel bağlılık davranışları arasında 0,394 düzeyinde orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Bu saptama ile araştırmanın asıl sorusu olan “örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır” sorusu cevaplanmıştır. Buna göre çalışanın örgüt içerisinde var olan işlere katılma, sadakat ve örgütün taşıdığı tüm değerleri benimseme davranışı göstermesi yani örgüte bağlılık göstermesi ile çalışanların örgütün çalışma ortamı hakkındaki ortak algıları yani örgüt iklimi arasında ilişki bulunmaktadır.

Örgüt iklimi boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkinin tespitine yönelik olarak Pearson-Korelasyon analizi yapılmıştır. Örgüt ikliminin tüm boyutları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki saptanmıştır. Buna göre saptanan ilişkiler şu yöndedir.

- Örgüt yapısı ile "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki söz konusudur. Uygun ve elverişli örgüt yapısı örgüt başarısını artırırken çalışanların örgütten ayrılma davranışı göstermesini azaltacaktır. Çünkü örgütteki çalışanların rol ve sorumluluklarının açık ve net bir şekilde tanımlanması emir komuta zincirinin açık olarak belirtilmesi, kırtasiyeciliğin minimum düzeyde tutulması durumunda sağlık işletmeleri çalışanlarında hem devam bağlılığı hem de normatif bağlılık ile ilişkili olduğu söylenebilir.

- Sorumluluk altboyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf kuvvette bir ilişki söz konusudur. Bununla birlikte sorumluluk altboyutu ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü, anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. Çalışanların kendi yaptıkları işten sorumlu olmaları, işin hem başarı ile hem de başarısızlık ile sonuçlanmasından kendilerini sorumlu hissetmeleri ile çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ile ilişkili olduğu söylenebilmektedir.

- Ödül altboyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından "devam bağlılığı" arasında pozitif yönlü, anlamlı ve orta kuvvette bir ilişki söz konusu iken duygusal bağlılık ile negatif, normatif bağlılık ile de pozitif yönlü ve anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. Esenberger ve arkadaşlarının (1990: 86) yaptığı bir çalışmada çalışanlara örgüt tarafından yapılan pozitif değerlendirmeler, çalışanların artan performanslarının fark edilmesi ve ödüllendirilmesi çalışanların örgüt içinde daha aktif bir şekilde çalışmasını sağlayacağı belirtilmektedir. Bu çalışmaya benzer olarak sağlık işletmelerinde yapılan bu çalışmada ödül ile örgütsel bağlılık arasında ilişkinin olduğu söylenebilmektedir

- Risk altboyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf kuvvette bir ilişki söz konusudur. Bununla birlikte risk altboyutu ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü, anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. Arslan ve Halis'in (2008: 79) yaptıkları bir çalışmada risk yüklenmeyi özendiren bir iklim başarı güdülenmesi yarattığını belirtmektedirler. Çekmecelioğlu (2005: 37), risk almanın cesaretlendirildiği, katılımcı ve işbirliğine dayalı bir örgüt yapısının olduğu bir örgüt ikliminde işten ayrılma niyetinin negatif yönde etkilendiğini belirtmiştir. Bu çalışmaya benzer olarak sağlık işletmelerinde yapılan bu çalışmada risk ile örgütsel bağlılık arasında ilişkinin olduğu söylenebilmektedir

- Samimiyet altboyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf kuvvette bir ilişki söz konusu iken duygusal bağlılıkla arasında negatif yönlü, anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. Yapılan araştırmalar, iş arkadaşları ile ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişkinin iyi yönde olması ise örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkileyecektir (Leiter ve Maslach, 1988: 301). Bu araştırma ile benzer şekilde örgütte samimi ilişkileri olan çalışanların örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

- Örgütsel destek altboyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından "devam bağlılığı" ile pozitif yönlü, anlamlı ve düşük kuvvette anlamlı ilişki, "normatif bağlılık" altboyutu ile de pozitif yönlü, orta kuvvette ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre sağlık işletmelerinde çalışanların örgütsel destek algılamaları arttıkça devam ve normatif bağlılıkları artarken, duygusal bağlılıklarının azalacağı ifade edilebilir.

- Standartlar altboyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf kuvvette bir ilişki söz konusu iken duygusal bağlılıkla arasında negatif yönlü, anlamlı olmayan bir ilişki bulunmuştur. Örgütte yüksek performans standartlarının oluşturulması ile devam ve normatif bağlılıklarının artacağı söylenebilir.

- Çatışma altboyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" arasında pozitif yönlü, anlamlı ve düşük kuvvette bir ilişki söz konusu iken duygusal bağlılıkla arasında pozitif yönlü, anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. Buna göre sağlık işletmelerinde çatışmaların yoğun olarak yaşanması ve uygun stratejiler ile yönetilmemesi çalışanlarda devam ve normatif bağlılıklarının azaltması ile sonuçlanabilmektedir.

- Kurumsal kimlik/aidiyet altboyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından "devam bağlılığı" arasında pozitif yönlü, anlamlı ve düşük kuvvette bir ilişki söz konusu iken duygusal bağlılıkla arasında pozitif yönlü, normatif bağımlılık ile negatif yönlü anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. Buna göre sağlık işletmeleri çalışanların kurumunun bir parçası olmaktan gurur duymasının ve iyi iş üreten bir kurumun üyesi olduğunu hissetmesi ile devam ve duygusal bağlılık ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan 518 sağlık çalışanının örgüt iklimi ve örgütsel bağlılığının demografik faktörlere göre değişkenlik gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre demografik faktörlerin bazılarının örgüt iklimi ile örgütsel bağlılığı etkilediği, bazılarının ise etkilemediği tespit edilmiştir.

Örgüt iklimi unsurlarının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığının saptanmasına yönelik yapılan analizlerde örgüt iklimi ile çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, mevcut kurumdaki çalışma süresi, eğitim düzeyleri, maaş, meslekleri ile işletmenin yaşı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgular ise aşağıdadır:

- Sağlık çalışanlarının **cinsiyetleri** ile örgüt ikliminin **örgüt yapısı** alt boyutuna göre farklılaştığı ($p=0,011<0,05$), erkek çalışanların örgüt yapısı ile ilgili daha olumlu algılamaları olduğu söylenebilir.

- Sağlık çalışanlarının **medeni durumları** ile örgüt ikliminin **sorumluluk** alt boyutuna göre farklılaştığı ($p=0,001<0,05$) gözlemlenmiştir. Bu durum evli olan sağlık çalışanlarının sorumlulukla ilgili daha olumlu düşünceye sahip oldukları söylenebilir.

- Sağlık çalışanlarının **yaşları** ile örgüt ikliminin **örgütsel destek** alt boyutuna göre farklılaştığı ($p=0,048<0,05$), ancak yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

- Sağlık çalışanlarının **meslekleri** ile örgüt ikliminin **örgüt yapısı, risk, samimiyet, örgütsel destek, standartlar, çatışma** ile **aidiyet** alt boyutlarına göre farklılaştığı saptanmıştır. Bunlar;

- ✓ Doktor ve hemşirelerin örgüt yapısı algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu,
- ✓ Doktorların risk, çatışma ve standartlar alt boyutlarında sağlık memurlarına göre anlamlı bir farklılık olduğu,
- ✓ Sağlık memurlarının örgüt yapısı, samimiyet, örgütsel destek algılarında doktorlara göre anlamlı bir farklılık olduğu,

- ✓ Sağlık teknisyenlerinin örgüt yapısı, örgütsel destek algılarında doktorlara göre farklılık olduğu,
 - ✓ Sağlık idarecilerinde örgüt yapısı alt boyutunda doktorlara göre anlamlı bir farklılık olduğu,
 - ✓ Teknik personellerin örgüt yapısı, örgütsel destek ile samimiyet algılarında doktorlara göre anlamlı bir farklılık olduğu, Teknik personelin doktorlara göre örgüt yapısı, örgütsel destek ile samimiyet algılarının daha olumlu oldukları görülmüştür
- Sağlık çalışanlarının **çalışma süreleri** ile örgüt ikliminin **sorumluluk, risk, samimiyet, örgütsel destek** alt boyutlarına göre farklılaştığı saptanmıştır. Şöyle ki;
 - ✓ 0-5 yıldır mevcut kurumda çalışanların risk algılarının 6-10 yıldır çalışanlara göre daha fazladır.
 - ✓ 0-5 yıldır mevcut kurumda çalışanların “samimiyet” ve “örgütsel destek” altboyutlarında 11-15 yıldır çalışanlara göre anlamlı şekilde daha yüksektir.
 - ✓ 0-5 yıldır mevcut kurumda çalışanların “örgütsel destek” algıları 16-20 yıldır mevcut kurumda çalışanlara göre anlamlı şekilde daha yüksektir.
 - ✓ 6-10 yıldır mevcut kurumda çalışanların “risk” ve “örgütsel destek” algıları 11-15 yıldır çalışanlara göre anlamlı şekilde daha yüksektir.
 - ✓ 11-15 yıldır mevcut kurumda çalışanların örgütteki çatışma algıları 16-20 yıldır çalışanlara göre anlamlı şekilde daha yüksektir.
 - ✓ 11-15 yıldır mevcut kurumda çalışanların 16-20 yıldır çalışanlara göre anlamlı “risk” altboyutunda anlamlı şekilde daha düşük puan aldıkları tespit edilmiştir.
 - Sağlık çalışanlarının **eğitim durumları** ile örgüt ikliminin **sorumluluk, samimiyet, örgütsel destek** alt boyutlarına göre farklılaştığı saptanmıştır.
 - ✓ Ortaokul mezunlarının örgütsel destek algıları lisans mezunlarına göre daha fazladır.
 - ✓ Lise ve dengi okul mezunlarının örgütsel destek, samimiyet ve sorumluluk algıları lisans mezunlarına göre daha fazladır.
 - ✓ Lise ve dengi okul mezunlarının samimiyet algıları doktora mezunlarına göre daha fazladır.

- Sağlık çalışanlarının **gelir düzeyleri** ile örgüt ikliminin **örgüt yapısı** ile **örgütsel destek** alt boyutlarına göre farklılaştığı saptanmıştır.

- ✓ 1 yıldan daha az süredir faaliyet göstermekte olan sağlık kuruluşlarında çalışanların “çatışma”, “aidiyet” altboyutları ile 5-9 yıldır faaliyet göstermekte olan sağlık kuruluşlarında çalışanlardan anlamlı bir farklılık olduğu($p<0.05$),
- ✓ 1 yıldan daha az süredir faaliyet göstermekte olan sağlık kuruluşlarında çalışanların “örgütsel destek” altboyutundan 10 yıldan daha uzun süredir faaliyet göstermekte olan sağlık kuruluşlarında çalışanlara göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği,
- ✓ “aidiyet” altboyutundan ise anlamlı şekilde farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ile çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, mevcut kurumdaki çalışma süresi, meslekleri, eğitim düzeyi, işletmenin yaşı, çalışan sayısı ve maaş değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

- Örgütsel bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiye bakıldığında; kadın ve erkek çalışanların devam bağlılığına ilişkin algı düzeyleri arasında erkek çalışanların lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Bunun sebebinin toplumumuzda erkek üzerine önemli sorumluluklar (ev geçindirmek gibi) yüklenmiş olması olabilir. Bundan dolayı ise erkek o örgütte kalmaya devam etmek zorunda hissedecektir.

- Çalışanların medeni durumlarına göre ise çalışanların örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ise şu şekildedir; evli çalışanların devam bağlılığı bekâr çalışanlara göre daha yüksektir. Bunun nedeni evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam konusunda daha hassas oldukları yönündedir (Örs, Acuner ve Tabak, 2005:6).

- Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

- ✓ 18-24 yaş aralığındaki çalışanların 25-34 yaşındaki katılımcılara göre duygusal bağlılıklarının daha yüksek ancak devam bağlılıklarının ise daha düşük olduğu, 18-34 yaşlarındaki çalışanların 50 yaş ve üzerindeki çalışanlara göre devam bağlılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ 18-24 yaşında olan katılımcıların 25-34 yaşındaki katılımcılara göre duygusal bağlılık boyutundan anlamlı şekilde daha yüksek, devam bağlılığı boyutunda ise anlamlı şekilde daha düşük puan elde ettikleri tespit edilmiştir ($p<0.05$).

- ✓ Yapılan analiz neticesinde 25-34 yaşındaki katılımcıların duygusal bağlılık boyutunda 35-44 yaşındakilere göre anlamlı şekilde daha düşük puan elde ettikleri saptanmıştır ($p<0.05$).
- ✓ Yapılan analiz neticesinde 25-34 yaşındaki katılımcıların duygusal bağlılık boyutunda 45-49 yaşındakilere göre anlamlı şekilde daha düşük puan elde ettikleri saptanmıştır ($p<0.05$).
- ✓ Yapılan analiz neticesinde 25-34 yaşındaki katılımcıların duygusal bağlılık boyutunda yaşı 50 ve üzerinde olanlara göre anlamlı şekilde daha düşük puan elde ettikleri saptanmıştır ($p<0.05$).

Yapılan bu analizler sonucunda çalışanların yaşı arttıkça, örgüte olan bağlılıkları da artacağı söylenebilir. Çünkü çalışanların yaşı arttıkça alternatif iş imkânları azalmakta ve bireyin örgüte olan yatırımlarıyla alakalı söz konusu hakların maliyeti sebebiyle, örgütte kalma isteği duymaktadırlar.

- Mesleğe göre örgütsel bağlılık ölçeği genelinde meslek grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

- Mevcut kurumdaki çalışma süresine göre örgütsel bağlılık alt boyutları olan “duygusal bağlılık” ve “devam bağlılığı” altboyutlarında gruplar arasındaki fark tespit edilmiştir. Bunun nedenini kurumda çalışma süresi arttıkça çalışanın örgüt ile duygusal olarak bir bağ kurması duygusal bağlılığın ve çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesinden dolayı da devam bağlılığının oluştuğu söylenebilir.

- Örgütsel bağlılık ile eğitim değişkeni arasındaki ilişkiye bakıldığında, yüksek lisans ve doktora mezunlarının ortaokul mezunlarına göre, doktora mezunlarının lise ve dengi okullara göre, yüksek lisans mezunlarının lisans mezunlarına göre ve doktora mezunlarının lisans mezunlarına göre duygusal ve normatif bağlılıkları daha yüksek çıktığı görülmüştür. Ancak Çırpan (1999: 61) yapmış olduğu bir araştırmada eğitim seviyesi düşük kişilerin alternatif iş bulma imkânları daha az olduğundan dolayı, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlara göre şu anki işlerine ve örgütlerine daha çok bağlılık göstermesi mümkün olduğunu belirtmiştir. Bunun aksine Gündoğan (2009: 27) yaptığı bir araştırmada eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, çalışanların monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık

ve devamsızlıkları azalttığını belirtmektedir. Aynı zamanda eğitim seviyeleri yüksek olan çalışanlar o örgütte kendilerini geliştirip, kariyer geliştirmeyi amaçladıkları da söylenebilir.

- Örgütsel bağlılık ile çalışanların gelir durumları arasındaki ilişkiye bakıldığında, duygusal bağlılık ile anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000: 68).

- Örgütsel bağlılık ile işletmenin sektörde çalışma süresi arasındaki ilişkiye bakıldığında ise fazla süredir faaliyette olan sağlık işletmelerinde görev yapan çalışanların, kısa süredir faaliyette bulunan sağlık işletmelerine göre devam bağlılıkları daha yüksektir.

Ayrıca, yapılan bu araştırma, kamu ve özel sektörde çalışanların örgüt iklimi algılarının farklılıkları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki farklılığı da göstermektedir. Kamu ve özel sağlık işletmelerinde çalışanların örgüt iklimi algılarında farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Özel sağlık işletmelerinde görev yapan çalışanların “örgüt yapısı”, “sorumluluk”, “samimiyet”, “örgütsel destek”, “çatışma” unsurları daha fazla olumlu algılanırken, Kamu sağlık işletmelerinde görev yapan çalışanların ise “risk” ve “aidiyet” unsurlarının daha fazla olumlu algıladıkları söylenebilir. Kamu sağlık işletmelerinde görev yapan çalışanların ise “risk” ve “aidiyet” algılarının özel sektörde çalışanlara göre daha fazladır. Bu bulgu, Kamu sağlık çalışanlarının özel sektör çalışanlarına nazaran örgütün bir üyesi olmaktan mutlu olduklarını ve içinde bulunulan iş ortamında rekabette önde olmak için ara sıra bazı makul riskleri aldıklarını belirtmektedirler.

Yapılan çalışmalar sonucunda kamuda çalışanların duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılığı özel sektörde çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksek olduğu saptanmıştır. Kamuda çalışanların güçlü bir iş güvencesine sahip olmaları ve özel sektörde yoğun işgücü devri olması nedeni ile özel sektörde kamuya göre çalışanların örgütsel bağlılığı düşük çıkmıştır denilebilir.

Bununla beraber, bu çalışma TRC1 bölgesinde gerçekleştirilmiştir. TRC1 bölgesinde önemli ve dikat çekici konulardan biri de sağlık sektörüdür. TRC1 Bölgesi illeri arasında Gaziantep, sağlık altyapısı, hizmet kalitesi ve sağlık hizmetlerine erişim açısından Adıyaman ve Kilis illerine göre daha iyi durumdadır. Bundan dolayıdır ki Gaziantep iline hem çevre illerden hem de Suriye, Irak gibi yakın ülkelerden de hastalar gelmektedir.

Bu bilgiler ışığında TRC1 bölgesindeki iller arasındaki örgüt iklimi farklılıklarına bakılmıştır. Adıyaman, Gaziantep ve Kilis illerinde faaliyet gösteren sağlık işletmelerinde çalışanların örgüt iklimi algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak örgüt iklimi unsurlarında bazı farklılıkları vardır. Sorumluluk, ödül, risk, samimiyet, örgütsel destek, çatışma ve aidiyet unsurlarında iller arasında farklılık olduğu saptanmıştır. Adıyaman ilinin Kilis'e göre, Gaziantep ilinin ise Kilis'e göre sorumluluk, ödül, örgütsel destek ve aidiyet algıları daha fazladır. Adıyaman Gaziantep'e göre, Gaziantep ise Kilis'e göre samimiyet algıları daha fazladır. Adıyaman ilinin Gaziantep ile Kilis'e göre çatışma algıları daha olumludur.

Araştırmada TRC1 bölgesindeki illerin örgütsel bağlılıklarına da bakılmıştır. Adıyaman ilinin örgütsel bağlılığı Gaziantep iline oranla daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca Adıyaman, Gaziantep ve Kilis illerinde faaliyet gösteren sağlık işletmelerinde çalışanların devam bağlılığı ve normatif bağlılığa ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Adıyaman'ın Gaziantep'e göre ve Gaziantep'in Kilis'e göre devam bağlılıkları daha yüksek çıktığı gözlemlenmiştir. Adıyaman ilinin normatif bağlılığı Gaziantep ve Kilis'e göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca üç ilin örgütsel bağlılıkları büyükten küçüğe doğru sıralanacak olursa; en fazla örgütsel bağlılık Adıyaman ilinde olup, en az ise Gaziantep ilinde olduğu söylenebilir. Bu bulguların sonucunda bunun sebebinin Gaziantep ilinde diğer illere nazaran daha fazla iş alternatiflerinin olması ve özel sektördeki sağlık işletmelerinin fazla olması söylenebilir. Adıyaman ilinde örgütsel bağlılığın fazla olmasının nedeni ise çalışanların örgüte yapmış olduğu yatırımları olabilir.

Özetle örgüt amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların örgütsel bağlılıkları oldukça önemlidir. Günümüzde çalışanlar günlerinin büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. Bundan dolayı da çalışanların zamanlarının büyük bir kısmını geçirdikleri ortam çok önemlidir. Bu yüzden her örgüt çalışanlarının ihtiyacını karşılayacak, örgüte bağlayacak, işe olan devamsızlığı azaltacak bir iklim yaratmalıdır.

5.2. Öneriler

- Yapılan bu araştırmanın evreni ile sınırlı olduğu dikkate alınarak yorumlanması doğru olacaktır. Başka bölgelerdeki sağlık işletmeleri ile ve hatta başka sektörler ile de bu çalışma yapılarak genelleme yapılabilir.

- Çalışmaya özel hastanelerin katılımları arttırılabilir.
- Zaman ve maddi kısıtlar ortadan kaldırılarak anket uygulaması Türkiye genelinde yapılabilir. Bu bağlamda daha kapsamlı veriler elde edileceğinden hem sağlık sektöründeki yöneticilere hem de bu konu ile ilgili çalışma yapmak isteyen akademisyenlere yol gösterebilir.

- Yapılacak araştırmaların çalışanların örgütsel bağlılık algılamalarının ne yönde geliştiğini ortaya koyması ve yöneticilere önemli aktarımlar sağlaması için farklı sektörlerde karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir.

Örgütteki işlerin açık ve net bir şekilde tanımlanması, organizasyon, iş bölümü, emir komuta zincirinin açık olarak belirlenmesi çalışanların hem örgüt iklimi algılarını hem de örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir.

Çalışanlara işleriyle ilgili konularda gerekli güven verilmeli, bilgi ve becerileri doğrultusunda iş ile ilgili bireysel sorumluluklar verilmeli ve bağımsız karar alma olanakları sağlanmalıdır. Ayrıca çalışanların karşılaştıkları problemleri çözebilmeleri için teşvik edilmeleri faydalı olacaktır.

Ödüller, yönetimin başarılı performans sergileyen çalışanına “teşekkür” mesajını iletmesinin iyi bir yoludur. Bundan dolayı ödül sistemleri, terfi veya ücretlendirme politikaları adil bir şekilde düzenlenmeli ve performansa dayalı olarak oluşturulmalıdır. Çünkü adil olmayan ve performansına göre ödüller verilmeyen bir örgütte çalışanlarda iklim algılamaları daha zayıf olmakta ve örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Adil, teşvik edici ve tatmin sağlayan bir ödül ve ücret sistemi getirilerek çalışanların örgüte bakışının olumlu hale gelmesi sağlanabilir.

Örgütler çalışanlarını risk alma yönünde cesaretlendirmeliler. Risk almanın cesaretlendirildiği örgütlerde çalışanlarda başarı güdüsü artacak, olumlu bir örgüt iklimi algısı oluşacaktır. Bu sayede işten ayrılmalar, devamsızlıklar azalacaktır.

Örgüt, çalışanlara gerekli desteği sağlamalıdır. Yönetim çalışanlara açık ve net bir şekilde hedeflerini bildirmeli, geri beslemelerde bulunmalı, çalışanların kararlara katılımlarını sağlanmalıdır. Ayrıca çalışanların kariyer gelişimleri desteklemelilerdir. Çalışanlar kendilerinin önemsendiğini algıarlarsa örgüt iklimi ile çalışanların örgüte olan bağlılıkları pozitif yönde etkilenecektir.

Çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda eğitim programlarının düzenlenmelidir.

Örgüt iklimi unsurlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki etmesinden dolayı ne kadar olumlu bir örgüt iklimi oluşturulursa o kadar çalışanlarda iş değiştirme isteği, devamsızlık durumlarında azalma olacaktır.

Örgütte yüksek ama ulaşılabilir performans standartları oluşturulmalıdır. Böylece çalışanlar sürekli performanslarını geliştirmek için yeni yöntemler arayacaktır. Ayrıca yüksek standartlar olduğunda kişisel başarı hissi de yüksek olacak ve çalışanların örgüt iklimini olumlu algılamasına sebep olacaktır.

Örgütte herhangi bir sorun çıkması durumunda sorunun hızlı ve kalıcı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Çalışanların iş ortamındaki ast-üst ve arkadaş ilişkilerine önem verilmeli, işbirliği ve yardımlaşma teşvik edilmelidir. Örgütte yapılan sosyal faaliyetler ile çalışanların birbirleri ile iletişimi güçlendirilebilir, daha samimi ve güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratılabilir. Bu sayede örgütte çalışanlar arası iletişimin artması sağlanmış olur ve hem örgüt hem de çalışanların hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli kaynaklar ile destek daha kolay bir şekilde temin edilebilir.

Özel sektörde çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını artırmak için, çalışanların sorunlarını ve önerilerini dinlemek, örgütsel bağlılıklarını artırıcı ciddi önlemler almak ve örgüt iklimi algılarını olumlu etkilemek için gerekli düzeltmelerin yapılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Abbey, A. and Dickson, W. J. (1983). *R&D Work Climate And Innovation In Semiconductors*. Academy of Management Journal, 26(2), 362-368.
- Aguanno, K. (2004). *101 Ways To Reward Team Members For \$20 (or less)*. Canada: Multi-Media Publications Inc.
- Akhun, K. (2000). *Yönetimin Davranışsal Boyutu Açısından Örgüt İklimi*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Akkirman, A. D. (1998). *Etkin Çatışma Yönetimi Ve Müdahale Stratejileri*. D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, 13(2), 1-11.
- Aksoy H. (2007). Örgüt İklimi Ve Motivasyon. Tarık Solmuş (Ed.), *Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi* (ss. 17-58), İstanbul: Beta.
- Aksoy, C. ve Özkan, F. (2016). *İş Yaşamında Söz, Eylem Ve Davranışlardaki Tutarlılığın Karşılığı: Örgütsel Güven*. International Journal of Innovative Strategical Social Research, 1(1), 33-42.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). *Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis Of Links To Newcomers' Commitment And Role Orientations*. Academy of Management Journal, 33(4), 847-858.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). *The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization*. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J. and Grisaffe, D. B. (2001). *Employee Commitment To The Organization And Customer Reactions: Mapping The Linkages*. Human Resource Management Review, 1(3), 209-236.
- Allen, D. G., Shore, L. M. and Grieffeth, R.W. (2003). *The Role Of Perceived Organizational Support And Supportive Human Practices In The Turnover Process*. Journal of Management, 29(1), 99-118.
- Alpar, R., (2003). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1*, (2. Baskı), Ankara: Nobel Yayınevi.

- Alpugan, O., Demir, H., Oktav, M. ve Üner N. (1997). *İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Altın, A. Ve Demirsoy, Ö. (2012). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma*. İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 3(3), 49-76.
- Altman, S., Valency, E. and Hodgetts, R.M. (1985). *Organizational Behavior Theory And Practice*. Orlando: Academic Press-inc.
- Altok, T. (2009). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet Ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Alvi, H. A., Hanif, M., Adil, M. S. and Vveinhardt J. (2014). *Impact Of Organizational Culture On Organizational Commitment And Job Satisfaction*. European Journal of Business and Management, 6(27), 30-39.
- Arbak, Y. ve Kesken, J. (2005). *Örgütsel Bağlılık: Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Arslan, M. (2001). Örgüt kültürü. S. Güney. (Ed.), *Yönetim Ve Organizasyon* (ss. 177-194). Ankara: Nobel Yayınları.
- Arslan, H. B. ve Ulaş, D. (2004). *İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar*. Ege Akademik Bakış Dergisi, 4(1-2), 102-114.
- Arslan, N. Ve Halis, M. *Örgüt İklimi Ve Türkiye'de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma*.
<http://www.journals.istanbul.edu.tr/iusskd/article/download/1023013400/1023012623>
- Arslantürk, G. ve Şahan, S. (2012). *Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi*. Polis Bilimleri Dergisi: 14(1), 135-160.
- Arzova, B. S. (2001). *Motivasyon Artırmada En Önemli Pay Yöneticilerindir*. Ekopol: Ekonomi, Politika, Kültür ve Sanat Dergisi, 9, 20-21.
- Aselage, J. and Eisenberger, R. (2003). *Perceived Organizational Support And Psychological Contracts: A Theoretical Integration*. Journal of Organizational Behavior, 24(5), 491-509.

- Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989). *Social Identity And The Organization*. Academy of Management Review, 14(1), 20-39.
- Aslan, Ş. (2008). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık Ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 15(2), 163-178.
- Aslan, M. ve Ağiroğlu, A. (2014). *Öğretmenlerin Okullarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Görüşleri*. International Journal of Social Science, 25(1), 189-206. doi: 10.9761/JASSS2249
- Ataay, İ. D. (1985). *Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri*. İstanbul: Cihad Matbaası
- Atkinson, T and Frechette, H. (2009). *Creating A Positive Organizational Climate In A Negative Economic One Improving Organizational Climate To Transform Performance*. Forum Transforming Performance.
- http://www.trainingindustry.com/media/2505214/creatingpositiveorgclimate_us_aug09.pdf
- August, L. and Waltman, J. (2004). *Culture, Climate, and Contribution: Career Satisfaction Among Female Faculty*. Research on Higher Education. 45(2), 177-192.
- Aydeniz, E. Ş. (2008). *İşletmelerde Gelecek (Futures) Ve Opsiyon Sözleşmeleri İle Risk Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Basım.
- Aydın, M. (1986). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Eğitim Araştırma Yayın ve Danışmanlık A.Ş.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J. and Härtel, C. (2003). *Workplace Conflict, Bullying and Counterproductive Behaviors*. International Journal of Organizational Analysis, 11(4), 283-301.
- Aytaç, Ö. (2005). *Modern Bürokratik Kurumlar Ve Baskı Düzenleri*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(1), 249-278.
- Bakan, İ. (2004). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). *Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması*. Akdeniz Üniversitesi (AÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) Dergisi, 7, 1-30.

- Bakhshi, A., Dutt, S. A. and Kumar, K. (2012). *Impact Of Age And Level Of Education On Organizational Commitment*. International Journal Of Research In Commerce, Economics & Management (IJRCM), 2(3), 69-72.
- Balay, R. (2000). *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balay, R. (2000). *Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Balay, R. (2010). *Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji Ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Bartol, K. M and Martin, D. C. (1991). *Management*. New York: McGraw Hill.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (1984). *Yönetime Giriş*. Ankara: A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları
- Batıgün, A. ve Şahin, N. H. (2006). *İş Stresi Ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik Ve İş Doyumu*. Türk Psikiyatri Dergisi, 17(1), 32-45.
- Batlis, C. N. (1980). *The Effects Of Organizational Climate On Job Satisfaction, Anxiety, And Propensity To Leave*. Journal of Psychology, 104(2), 233-240.
- Bayrak Kök, S. ve Özcan, B. (2012). *Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 7(2), 113-130.
- Bayraktaroğlu, S., Ersoy Yılmaz, S. ve Can, M. (2014). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(3), 99-122.
- Bayram, N. (2004), *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bayram, L. (2006). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Sayıştay Dergisi, 59. 125-139.
- Becker, H. S. (1960). *Notes On The Concept Of Commitment*. The American Journal of Sociology, 66(1), 32-40.

- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, O. M. and Gilbert, N. L. (1996). *Foci And Bases Of Employee Commitment: Implications For Job Performance*. Academy of Management Journal, 39(2), 464-482.
- Benkhoff, B. (1997). *Disentangling Organizational Commitment*. The Dangers of the OCQ for Research and Policy. Personel Review, 26(1/2), 114-131.
- Bergman, M. E. (2006). *The Relationship Between Affective And Normative Commitment: Review And Research Agenda*. Journal of Organizational Behavior, 27(5), 645-663. doi: 10.1002/job.372
- Bhanthumnavin, D. (2001). *Suprvisory Social Support And The Multi-Level Performance İn That Health Centers (Dissertation Of Doctor USA)*. USA: University of Minnesota.
- Bilgen, N. (1990). Örgüt İklimi. TODAIE Yayınları No: 235. Ankara.
- Bilir, P. (2005). *Gençlik Ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi Ve Çalışanların Katılımla İlgili Algulamaları*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Black, J. S. and Porter, L. W. (2000). *Management: Meeting New Challenges*, Prentice-Hall.
- Boon, O. K. and Arumugam, V. (2006). *The İnfluence Of Corporate Culture On Organizational Commitment: Case Study Of Semiconductor Organizations In Malaysia*. Sunway Academic Journal, 3, 99-115.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). *Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Finans politik & ekonomik yorumlar, 44(511), 55-74.
- Bowen, F. and Blackmon, K. (2003). *Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice*. Journal of Management Studies, Cilt 40(6), 1393-1417.
- Breen, V., Fetzer, R., Howard, L. and Preziosi, R. (2005). *Consensus Problem Solving Increases Perceived Communication Openness In Organizations*. Employee Responsibilities and Rights Journal, 17(4), 215-229.
- Brown, M. E. (1969). *Identification And Some Conditions Of Organizational Involvement*. Administrative Science Quarterly, 14(3), 346-355.
- Buchanan, B. (1974). *Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations*. Administrative Science Quarterly. 19(4), 533-546.

- Buchko, A. A., Weinzimmer, L. G. and Sergeev, A. V. (1998). *Effects Of Cultural Context On The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment: A Study Of Russian Workers*. Journal of Business Research, 43(3), 109-116.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi* (5. Basım). İzmir: Barış Yayınları.
- Buenger, C. M., Forte, M., Boozer, R. W. and Maddox, E. N. (2007). *A Study Of The Perceptions Of Organizational Politics Scale (Pops) For Use In The University Classroom*. Developments in Business Simulation and Experiential Learning, 34, 294-301.
- Burton, R. M., Lauridsen, J. and Obel, B. (1999). *Tension And Resistance To Change Organizational Climate: Managerial Implications For A Fast Paced World*. <http://openarchive.cbs.dk/handle/10398/8129>.
- Butler, J.K. (1991). *Toward Understanding And Measuring Conditions Of Trust: Evolution Of A Conditions Of Trust Inventory*. Journal of Management, 17(3), 643-663.
- Butler, D. (1993). *Business Studies*. Oxford University Press. Printed in Great Britain.
- Büyüksavaş, A. (2010). *Kamu Hizmeti Sunan Özel Hastanelerin Sorunları Ve Çözüm Önerileri: Isparta Ve Antalya Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Cacioppe, R. (1997). *Leadership Moment by Moment*, Leadership & Organization Development Journal, 18(7), 335-345
- Can, A. (2008). *Örgüt Kültürünün Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları'na Uygunluğunun Testine Yönelik Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 13(3), 293-307.
- Ceylan, A., Ergün, E. E. ve Alpkan, L. (2000). *Çatışmanın Tanımı Ve Aşamaları*. Doğuş Üniveristesi Dergisi, 1(2), 39-51.
- Ceylan, A. ve, Şenyüz, B. (2003). *Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim. 44, 57-62
- Chang, E. (1999). *Career Commitment As A Complex Moderator Of Organizational Commitment And Turnover Intention*. Human Relations, 52(10), 1257-1278.

- Cherrington, D. J. (1994). *Organisational Behavior*. Boston: The Management Individual and Organisational Performance Allyn and Bacon Inc.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2007). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi*. S.Ü. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13(19), 195-213.
- Clark, M. (2002). *The Relationship Between Employees' Perceptions Of Organizational Climate And Customer Retention Rates In A Major U.K. Retail Bank*. Journal of Strategic Marketing, 10(2), 93-113. doi:10.1080/09652540210125260.
- Cohen, A. (1992). *Antecedents Of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis*. Journal of Organizational Behavior, 13(6), 539-558. doi: 10.1002/job.4030130602
- Cohen, A. (1993). *Organizational Commitment And Turnover: A Meta Analysis*. Academy of Management Journal, 36/ 5, 1140-1157.
- Coleman, D. F., Irving, G. P. and Cooper, C. L. (1999). *Another Look At The Locus Of Control- Organizational Commitment Relationship: It Depends On The Form Of Commitment*. Journal Of Organizational Behavior, 20(6), 995-1001. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<995::AID-JOB955>3.0.CO;2-3.
- Costigan, R. D., Ilter, S.S. and Berman, J. J. (1998). *A Muiiti-Dimensional Study Of Trust In Organizations*. Journal of Managerial Issues, 10(3), 303-317.
- Costley, D. L. and Todd, R. (1991). *Human Relations In Organizations*. New York: West Publishing Company.
- Çakar, N. ve Ceylan, A. (2005). *İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri*. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6(1), 52-66.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu Ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çakır, A. M. (2004). *Mesleki Karar Envanterini Geliştirilmesi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 37(2), 1-14.
- Çakır, Ö. (2007). *İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği*. Çalışma ve Toplum, 1, 117-140.
- Çakır, S. Ü. (2010). *Örgütsel İklim İle İş Tatmini İlişkisi: Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Cebeci Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Çakmak, H. (2008). *Kurumsal İmajın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Çaloğlu, D. Ö. (2014). *Örgütsel Sessizlik Ve Kültürel Değişkenler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*. Ufuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çekmecelioğlu, H. (2002). *Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcılık için İş çevresinin Düzenlenmesi: Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Çekmecelioğlu, H. (2005). *Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma*. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(2), 23-39.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 8(2), 153-168.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. (2.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetin, M. (2004). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Çetin, M. ve Sılay, N. (2005). *Yüksek Öğretimde Örgüt İklimine Yönelik Akademik Algılar*. KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2), 1-8.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Çetinkanat, C. (1988). *Örgütsel İklim Ve İş Doyumu*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı Ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Çukurçayır, A. ve Sipahi, E. B. (2003). *Yönetişim Yaklaşımı Ve Kamu Yönetiminde Kalite*. Sayıştay Dergisi, sayı: 50-51, 35-66
- Daft, R. L. (2000). *Management*, (5.ed), Chicago: The Dreyden Press.

- Daft, R. L. (2007). *Understanding The Theory And Design Of Organizations*. China: Thomson SouthWestern.
- Davidson, M. C. G. (2003). *Does Organizational Climate Add To Service Quality In Hotels?*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15/4, 206-213.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. (K. Tosun, Çev.). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No. 199.
- Demir, H ve Okan, T. (2009). *Teknoloji, Örgüt Yapısı Ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 10 (1), 57-72.
- Donaldson, L. (1996). The Normal Science of Structural Contingency Theory. S. R. Clegg, C. Hardy and W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 57-76). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Drucker, P. (2000). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları* (2.Baskı),(İ.Bahçivangil, Çev.) İstanbul: Epsilon Yayınları
- Demirgil, A. (2008). *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Davran, D. (2014). *Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk Ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Dailey, R. C. and Kirk, D. C. (1992). *Distributive And Procedural Justice As Antecedents Of Job Satisfaction And Intent To Turnover*. Human Relations, 45(3), 305-317.
- Dalkıran, M. (1993). *TSK Asker Hastanelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Daha Verimli Çalışmasına Etki Eden Motive Edici Faktörlerin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gata Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dewettinck, K., Sing, J. and Buyens, D. (2003). *Psychological Empowerment In The Workplace: Reviewing The Empowerment Effects On Critical Work Outcomes*. Vlerick Leuven Gent Working Paper Series, 1-29.
- Dickson, M.W., D. Smith, B., Grojean, M.W. and Ehrhart, M. (2001). *An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome Of Leader Values And The Practices That Reflect Them*. The Leadership Quarterly, 12(2), 197-217.

- Dinçer, Ö. (1991). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Yayınevi.
- Dinçer, Ö. (1996). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*(3. Baskı).İstanbul: Timaş Yayınevi.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dirks, K. T. and Ferrin, D. L. (2001). *The Role Of Trust In Organizational Setting*. Organization Science. Vol: 12(4), 450-467.
- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, Ç. (2009). *Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 37-61.
- Dönmez, B. ve Korkmaz, M. (2011). *Örgüt Kültürü - Örgütsel İklim Ve Etkileşimler*. Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), 169-186
- Dubin, R., Champoux, J. E. and Porter, L. W. (1975). *Central Life Interest And Organizational Commitment Of Blue-Collar And Clerical Workers*. Administrative Science Quarterly. 20(3), 411-421.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. and Castaneda, M. B. (1994). *Organizational Commitment: The Utility Of An Integrative Definition*. Journal of Applied Psychology, 79 (3), 370-380.
- Durmuş, A. (1998). *Özel Sektörlerde Örgütsel İklim (Enka Ve Kutlutaş Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Durna, U. ve Eren V. (2005). *Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık*. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6 (2), 210-219.
- Dündar, G. (2008). *Kariyer Geliştirme*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon* (4.Baskı). Bursa: Uludağ Güçlendirme Vakfı Yayınları.
- Earnest, G. W. and Mccaslin, N. L. (2000). *Extension Administrators Approach To Conflict Management: A Study Of Relationship Between Conflict Management Styles And Personality Type*. Journay Of Agricultural Education, 35(3), 18-22.

- Eğilmezkol, G. (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algulayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Einarsen, S. (2000). *Harassment and Bullying At Work: A Review of The Scandinavian Approach*. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379–401.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-Lamastro, V. (1990). *Perceived Organizational Support And Employee Diligence, Commitment, And Innovation*. *Journal of Applied Psychology*, (75)1, 51-59.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. and Rhoades, L. (2002). *Perceived Supervisor Support: Contributions To Perceived Organizational Support And Employee Retention*. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 565-573.
- Ekvall, G. (1987). *The Climate Metaphor In Organization Theory*. Bass, B. M. and Drenth, P. S.D. (eds.), *Advances In Organizational Psychology*. London: Sage.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdoğan, M., Erdoğan, N., Cömert, N., Uzun, A. K. ve Yılcı, M. (2012). *Denetim*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, (2618), 1-227.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi* (7. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Erez, M. and Gati, E. (2004). *A Dynamic, Multi-Level Model Of Culture: From The Micro Level Of The Individual To The Macro Level Of A Global Culture*. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 583-598.
- Ergin, C. (1997). *Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarlama, Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması*. *Türk Psikoloji Dergisi*, 12/39, 25-36.
- Erkılınç, T. A. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi İnkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması*. *GAU J. Soc. & Appl. Sci.*, 2(4), 50-62.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri*. *Pamukkale Journal of Business and Information Management*, 1(1), 53-66.
- Erol, V. (1998). *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara: Todaye Yayınları.

- Fay, J. (2005). *Security's Role In Enterprise Risk Management*. Security Technology & Design, 15(7), 22-25.
- Fıkırkoca, M. (2003). *Bütünsel Risk Yönetimi*. Ankara: Kalder Yayınları.
- Fişek, N. (1983). *Halk Sağlığına Giriş*. Ankara: Çağ Matbaası.
- Forehand, G. A. ve Gilmer, B. V. H. (1964). *Environmental Variation In Studies Of Organizational Behaviour*. Psychological Bulletin, 62(6), 361-382.
- Forte, A. (2011). *How Does Organizational Climate Influence The Ethical Behavior Of People In An Organization?*. International Business And Economics Research Journal. 2(10), 64-72.
- Gaus, J. M. (1938). *The Frontiers Of Administration*. Chicago: The University of Chicago Press
- Genç, N. ve Karcıoğlu, F. (2000). *Örgüt İkliminin Gücü Aşkale Çimento Örneği*. İstanbul: Karizma Yayınları.
- Genç, N., Kocasaraç, S. ve Doğan, M. (2008). • *Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 837-845.
- Gerçeker, B. (2012). *Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi Ve Bilgi Güvenliğinin İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Gierveld D. J. J. (1987). *Developing And Testing A Model Of Loneliness*. Journal of Personality and Social Psychology, 53(1), 119-128.
- Gilbert, J. A. ve Tang, T. P. (1998). *An Examination Of Organizational Trust Antecedents*. Public Personal Management, 27(3), 321-326.
- Gökçe, B. (1988). *Toplumsal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Gökmen, S. (1996). *İşletmeye Bağlılık Anketi'ni Türkçe'ye Uyarlama Ve Geçerlik Ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Göktürk, İ. E. (2012). *Sağlık İşletmelerinde Sorumluluk Muhasebesi Sisteminin Uygulanabilirliği: Konya Bölge Hastaneleri Uygulaması*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

- Gray, R. (2007). *A Climate Of Success: Creating The Right Organization Climate For High Performance*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Gray, B. and Ariss, S. S. (1985). *Politics And Strategic Change Across Organizational Life Cycles*. Academy of Management Review, 10(4), 707-723.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (2008). *Behaviour In Organizations*, Pearson Prentice Publication
- Griffin, R. W. and Moorhead, G. (1989). *Organizational Behaviour*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Gül, H. (2003). *Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi*. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(1), ss. 73-83.
- Gülova, A. ve Demirsoy, Ö. (2012). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma*. Business and Economics Research Journal, 3(3), 49-76.
- Gümüş, M., Hamarat, B. ve Erdem, H. (2003). *Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği İle İlişkisinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gürbüz, S. (2006). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(2), 48-75.
- Gyekye, S. A. and Salminen, S. (2007). *Workplace Safety Perceptions And Perceived Organizational Support: Do Supportive Perceptions Influence Safety Perceptions?*. International Journal of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE), 13(2), 189-200.

- Hall, D. T., Schneider, B. and Nygren, H.T. (1970). *Personal Factors In Organizational Identification*. Administrative Science Quarterly, 15(2), 176-190.
- Halpin, A. W. and Croft, D. B. (1963). *The Organizational Climate Of Schools*. Administrator's notebook. Midwest Administration Center The University of Chicago, 11(7).
- Halpin, A. (1966). *Theory and Research in Administration*, New York: The Mac Millan Co.
- Hanson, J. D. Melnyk, S. A. and Calantone, R. J. (2005). *Core Values And Environmental Management*. A Strong Inference Approach. Greenleaf Publishing, 29-40
- Harrison, F. E. (1996). *A Process Perspective On Strategic Decision Making*. Management Decision, 34(1), 46-53.
- Hartmann, L. C. (2000). *Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis And Test Of Effects, International*. Journal of Organizational Analysis, 8(1), 89-108.
- Hayta, A. B. (2007). *Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi*. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 21-41.
- Heather, K. and Spence, L. (2004). *Hospital Nurses' Perceptions Of Respect And Organizational Justice*. JONA The Journal of Nursing Administration, 34 (7-8), 354-364. doi: 10.1097/00005110-200407000-00009
- Hemphill, J. and Coons, A. (1957). Development of the Leader Behaviour Description Questionnaire. R.M.Stogill and Coons, A.E. (Eds.), *Leader Behaviour: Its Description and Measurement*, Columbus: Ohio State University.
- Hocaniyazov, A. (2008). *Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim Ve Liderlik*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Hosmer, L.T. (1995). *Trust: The Connecting Link Between Organisational Theory and Philosophical Ethics*. The Academy of Management Review. 20 (2), 379-403.
- Hoy, W. K. (1990). *Organizational Climate And Culture: A Conceptual Analysis Of The School Workplace*. Journal of Educational and Psychological Consultation, 1(2), 149-168.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. and Bliss, J. R. (1990). *Organization Climate, School Health And Effectiveness: A Cooperative Analysis*. Education Administration Quarterly, 26(3), 260-279.

- Hrebiniac, L. G. and Alutto, J. A (1972). *Personal And Role – Related Factors In The Development Of Organizational Commitment*. Administrative Science Quarterly,17(4), 555–573.
- Huling, E. (2000). *Motivate Employees To Grow Your Agency*. National Underwriter Property Casualty Risk Benefits, 104(3).
- Huselid, M. A. and Day, N. E. (1991). *Organizational Commitment, Job Involvement And Turnover: A Substantive And Methodological Analysis*. Journal of Applied Psychology, 76 (3), 380-391.
- Hüseyinklioğlu, B. (2010). *Bireysel Değerler Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Ibers, T. and Hey, A. (2005). *Risikomanagement*. Merkur Verlag.
- Iverson, R. D. and Buttigieg, D. M. (1998). *Affective, Normative, And Continuance Commitment Can The “Right Kind” Of Commitment Be Managed?.* The University of Melbourne Department of Management Working Paper in Human Resource Management & Industrial Relations, 7.
- Izgar, H. (2008). *Okul Yöneticilerinde İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık*. Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, (25), 317-334.
- İbicioğlu, H. (2000). *Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 13-22.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: İleri Giden Ofset.
- İplikçi, F. N. ve Topsakal, Y. (2014). *Üniversitelerde Örgüt Kültürünü Belirleyen Ve Etkileyen Boyutlar: Ampirik Bir Çalışma*. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23(2) 47-60.
- İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2007). *Örgüt İklimi İle Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2), 180-193.
- İzğören, A. Ş. (2001). *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*. Ankara: Elma Yayınevi

- Jacobshagen, N. (2004). Mobbing – ein langer, zermürbender prozess. Praxis - Schweiz Med Forum.
- Jehn, K. A. and Shah, P. P. (1997). *Interpersonal Relationships And Task Performance: An Examination Of Mediating Processes In Friendship And Acquaintance Groups*. Journal of Personality and Social Psychology. 72 (4), 775-790.
- Jha, S. S. and Nair S. K. (2006). *Empowerment In The Indian Hotel Industry: The Role Of Employee Personality*. IIMB Management Review, 38(3), 253-264.
- Kanten, P. ve Er, Ülker, F. (2013). *The Effect Of Organizational Climate On Counterproductive Behaviors: An Empirical Study On The Employees Of Manufacturing Enterprises*. The Macrotheme Review. 2(4), 144-160.
- Karaduman, S. (2012). *Yenilikçilik Ve İnovasyon*. <http://serkankaraduman.blogspot.com.tr/>
- Karagöz, L. (2007). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Adanma İle Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcioğlu, F. (2001). *Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi İlişkisi*. İktisadi ve idari Bilimler Dergisi, 15 (1-2), 265-283
- Karip, E. (2000). *Çatışma Yönetimi (2. Baskı)*. Ankara: Pegem-A yayıncılık.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. İngilizceden Çeviren: H. Can ve Y. Bayar. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Kaval, H. (2005). *Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS/IAS) Uygulama Örnekleri İle Muhasebe Denetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kavuncubaşı, Ş. (2007). *Sağlık Kurumları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, (1778).
- Kaya, E. (2007). *Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü (Burdur-Isparta Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Kaya, H. (2008). *Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi Ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma*. Maliye Dergisi, (155), 119-143.

- Kayıkçı, K. (2005). *Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Denetim Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları Ve İş Doyum Düzeyleri*. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (44), 507- 527.
- Kılınç, T. (1985). *Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti Ve Nedenleri*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 14(1), 103-124.
- Kiraz, M. (2007). *Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması Ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği – Yönetim Ve Organizasyon* (7. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği* (9. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Korkmaz, O. ve Erdoğan, E. (2014). *Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık Ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi*. Ege Academic Review, 14(4), 541-557.
- Kumar, S. (2011). *An overview Of Organizational Climate İn Bhakra Beas Management Board*. Journal of Social and Development Sciences. 1(4), 138-143.
- Kumudha, A. and Abraham S. (2008). *Organization Career Management and Its Impact on Career Satisfaction: A Study in the Banking Sector*. The Icfai University Journal of Bank Management, 7(3), 48-58.
- Kuzgun, Y. ve Bacanlı, F. (2005). *PDR'de Kullanılan Ölçekler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Küçükali, S. (2009). *Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü*. Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). *Stratejik Planlama Süreci*. Kastamonu Eğitim Dergisi, 16(2), 403-412.
- Laschinger, H. K. S. and Finegan, J. (2005). *Using Empowerment To Build Trust And Respect İn The Workplace: A Strategy For Addressing The Nursing Shortage*. Nursing Economics. 23(1). 6-13.
- Lawrence, R. J. and Allen, J. P. (1976). *Organizational Structure: A Review Of Structural Dimensions And Their Conceptual Relationships With Individual Attitudes And Behavior*. Organizational Behavior and Human Performance, 16(1), 74-113.

- Leiter, M. and Maslach, P. C. (1988). *The Impact Of Interpersonal Environment On Burnout And Organizational Commitment*. Journal of Organizational Behavior, 9(4), 297-308.
- Leymann, H. and Gustafsson, A. (1996). *Mobbing At Work And The Development Of Posttraumatic Stress Disorders*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 251-275.
- Liou, S. R. (2008). *An Analysis Of The Concept Of Organizational Commitment*. Nursing Forum, 43(3), 116-125.
- Litwin, G. H. and Stringer, R. A. (1968). *Motivation And Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.
- Litwin, G. H. and Stringer, R. A. (1974). *Motivation And Organizational Climate* (3rd Edition). Boston: Harvard University Press.
- Lyon, D. and Woodward, A.E. (2004). *Gender And Time At The Top*. European Journal of Women's Studies, 11(2), 205-221.
- Maheshbabu, N., Shivakumar, S. C. and Balaji, W. (2014). *Organizational Climate And Job Anxiety Of Primary School Teachers*. International Journal of Current Research, 6(1), 4694-4696.
- Maccarthy, B. L. and Atthirawong, W. (2003). *Factors Affecting Location Decisions In International Operations – A Delphi Study*. International Journal of Operations & Production Management, 23(7), 794 - 818.
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990). *A Review and Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences of Organizational Commitment*. Psychological Bulletin, 108(2), 171-194.
- 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, Printed United States of America.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1984). *Testing The Side-Bet Theory Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations*. Journal of Applied Psychology, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). *A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment In The Workplace, Theory, Research And Application*. London: Sage Publications.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (2002). A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment. Cooper, C.R. (Ed.), *Fundamentals of Organizational Behavior*. London: Sage Publications.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide*. Kanada: University of Western Ontario.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A. (1993). *Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of A Threecomponent Conceptualization*. Journal of Applied Psychology, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). *Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences*, Journal of Vocational Behavior, 61(1), 20-52.
- Moorman, R. H., Blakely G. L. and Niehoff B. P. (1998). *Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice And Organizational Citizenship Behavior?*. The Academy of Management Journal, (41)3, 351-357.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter L.W. (1979). *The Measurement Of Organizational Commitment*. The Journal of Vocational Behavior, 14(2), 224-247.
- Doi: [10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Morrow, P. C. (1983). *Concept Redundancy In Organizational Research: The Case Of Work Commitment*. Academy Of Management Review, 8(3), 486-500.
- Morris, J. and Sherman, D. (1979). *General Inability Of An Organizational Commitment Model*. Academy of Management Journal, 24, 512-526.
- Mullins, L. J. (2007). *Management And Organizational Behaviour*. London: Prentice-Hall Inc.

- Nartgün, Ş. S. ve Menep, İ. (2010). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi: Şırnak/İdil Örneği*. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 7(1), 288-316.
- Neves, P. and Caetano, A.N. (2006). *Social Exchange Processes In Organizational Change: The Roles Of Trust And Control*. Journal of Change Management, 6(4), 351-364.
- Nijhof, W. J., De Jong, M. J. and Beukhof, G. (1998). *Employee Commitment In Changing Organizations: An Exploration*. Journal of European Industrial Training. 22(6), 243-248.
- Nikandrou, I., Papalexandris, N. and Bourantas, D. (2000). *Gaining Employee Trust After Acquisition*. Employee Relations, MCB University Press, (22)4, 334-355.
- Nutt, C. P. (1976). *Models For Decision Making In Organizations And Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use*. Academy of Management Review, 1(2). 84-98.
- Obeng, K. and Ugboro, I. (2003). *Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study*. Journal of the Transportation Research Forum, 57(2), 83-98.
- Odabaş, İ. (2014). *Yapısal Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- O'Driscoll, M. P. and Evam, R. (1988). *Organizational Fact Of Sand Perceptions Of Elimate In Three Psychiatric Units*. Human Relations, 41.
- Oğuz, E., Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2007). *İlköğretim Denetmenlerinin Ve İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Denetim İnançları*. Sosyal Bilimler Dergisi, 17, 30-51
- O'Malley, M. (2000). *Creating Comitment: How To Attract And Retain Talented Employees By Building Relationships That Last*. New York: John Wiley & Sons
- Onay Özkaya, M., Deveci Kocakoç, İ. ve Karaa, E. (2006). *Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*. Yönetim Ve Ekonomi, 13(2), 77-96.

- O'Reilly, C. and Caldwell, D. F. (1981). *The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification*. Administrative Science Quarterly, 26(4), 597-616.
- O'Reilly, C. and 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.
- Öge, S. (1996). *Örgüt İklimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara, Nobel Yayınları.
- Örs, M., Acuner, A.M., ve Tabak, R.S. (2005). Hastanelerde Çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına ve Örgütlerinin Cazibesine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. T.C. Sağlık Bakanlığı Bilgi Edinme Merkezi, 1-13. Erişim: 26/01/2015
- Özcan, E.B. (2008). *Örgütsel Bağlılık Ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Özçer, N. (2005). *Yönetimde Yaratıcılık Ve Yenilikçilik*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi-1, SPSS-Minitab*. 4. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008). *Örgütlerde Motivasyon Ve Verimlilik İlişkisi*. Journal Of Qafqaz University, (24), 146-153.
- Özdemir, A. (2010). *Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet Ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi*. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 14(1), 237-250.
- Özen, Y. ve Gül, A. (2007). *Sosyal Ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örneklem Sorunu*, KKEFD/JOKKEF, (15), 394-422.
- Özevren, M. (7.12.1994). Endüstri Sonrası Dönemde İşletme Yönetimi. Dünya Gazetesi.
- Özgan, H. (2011). *Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici Değerlendirme Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Algıları Arasındaki*

- İlişkilerin İncelenmesi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Educational Sciences: Theory & Practice, 11(1), 229-247.
- Özkalp, E. (2003). *Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı Ve İş Dizaynı*. Kamu-İş, 7(2), 1-26
- Özkaya, M. O., Yakın, V. ve Ekinci, T. (2008). *Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma*, Yönetim ve Ekonomi, 15(1), 163-179
- Öztürk, A. Ve Özdemir, F. (2003). *İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması*. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17(1-2), 189-202
- Özutku, H. (2008). *Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37(2), 79-97.
- Paine, C. P. (2007). *The Relationship Among Interpersonal And Organizational Trust And Organizational Commitment*. Ph.D. Thesis, Alliant International University, California.
- Payne, R. N. ve Mansfield, R. (1973). *Relationship Of Perceptions Of Organizational Climate To Organizational Structure. Context, And Hierarchial Position*. Administrative Science Quarterly, 18(4), 515-526
- Peiro, J. M. and Gonzales-Roma, V. and Romas, J. (2006). *The Influence of Work-Team Climate on Role Stress, Tension, Satisfaction and Leadership Perceptions*. European Review of Applied Psychology, 42(1).
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: Tokov Yayıncılık.
- Peña-Suárez, E., Muñiz, J., Campillo-Álvarez, Á., Fonseca-Pedrero, E. and García-Cueto, E. (2013). *Assessing Organizational Climate: Psychometric Properties Of The Clor Scale*. Psicothem, 25(1), 137-144.
- Penley, E. L. and Sam, G. (1988). *Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations*. Journal of Organizational Behavior, 9(1), 43-59.
- Permarupan, P. Y., Al-Mamun, A., Ahmad Saufi, R. and Binti, N. R. (2013). *Organizational Climate On Employees' Work Passion: A Review*. Canadian Social Science, 9(4), 63-68.

- Pritchard, C. L. (2005). *Risk Management Concepts And Guidance* (3th Edition). Virginia: ESI International.
- Pondy, L. R. (1967). *Organization Conflict: Concepts And Models*. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
- Quine L. (2001). *Workplace Bullying in Nurses*. *Journal of Health Psychology*. 6(1), 73–84.
- Randall, D. M. (1987). *Commitment And The Organization: The Organization Man Revisited*. *The Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). *A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment*. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Ren, H. C. Y. and Lang, Z. L. (2011). *When You Feel Lonely At Work: Social Loneliness, Work Strains, And Performance*. *Global Business and Social Science Research Conference Beijing, China, 1-21, 07.10.2015*, <http://www.wbiconpro.com/433-Hong.pdf>.
- Rezvaniamin, M. and Pournamdar, Z. (Corresponding author); Nazemzadeshoei M. (2013). *Job Satisfaction And Organizational Commitment Among Nurses*. *Life Science Journal*, 10(5s), 1-5.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002). *Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature*. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design And Applications*. Third Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Rota, C., Reynolds, N. and Zanasi, C. (2012). *The Influence Of Organizational Climate On Sustainable Relationships Between Organization And Employees*. *The KION Case Study*. *Advances in Management & Applied Economics*, 2(4), 125-140
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R.S. and Camerer, C. (1998). *Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust*. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rue, L. W. and Byars, L. L. (2003). *Decision Making Skills*. *Management:skills and application*, 10/e.
- Sako, M. (2006). *The Nature And Impact Of Employee 'Voice' In The European Car Components Industry*. *Human Resource Management Journal*, 8 (2), 4-13

- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Saunders, d. M., Sheppard, b. H., Knight V. and Roth, J. (1992). *Employee Voice To Supervisors*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 241-261
- Schat, A. C. H. and Kelloway, E. K. (2000). *The Effects Of Perceived Control On The Outcomes Of Workplace Aggression And Violence*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 386-402.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational Culture And Leadership*. Second Edition, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schneider, B. and Reichers, A. E. (1983). *On The Etiology Of Climates*. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39
- Schneider, B., Ehrhart M. G. and Macey, W. H. (2013). *Organizational Climate and Culture*. *Annu Rev Psycho*. doi: 10.1146/annurev-psych-113011-143809
- Schwenk, C.R. (1986). *Information, Cognitive Biases And Commitment To A Course Of Action*. *Academy of Management Review*, 11(2), 298-310
- Shafer, W. E., (2002). *Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict And Work Outcomes Among Management Accountants*. *Journal of Business Ethics*. 38(3), 263-275.
- Shalley, C., Gilson, L. and Blum, T. (2000). *Matching Creativity Requirements And The Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave*. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Slocombe, T. and Dougherty, T. (1998). *Dissection Organizational Commitment And Its Relationship With Employee Behaviour*. *Journal of Business and Psychology*, 12(4), 469-491.
- Sias, P.M. and Chaill, D.J. (1998). *From Coworkers To Friends: The Development Of Peer Friendships In The Workplace*. *Western Journal of Communication*. 62 (3), 273-299.
- Silver, P.F. (1983). *Education Administration (Theoretical Perspective On Practice And Research)*. New York: Harper Row Publisher Inc.
- Smith, D. (1998). *Güvenilir Bir Organizasyon Nasıl Oluşturulur?*. *Harvard Business Review*, *Power Dergisi*, Kasım-Özel Eki: 4-11.

- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Somers, M. J. (2009). *The Combined Influence Of Affective, Continuance And Normative Commitment On Employee With Drawal*. Journal of Vocational Behavior, 74(1),75-81.
- Sözen, C. ve Özdevecioğlu M. (2002). *Sağlık Hizmetlerinde Ve Sağlık İşletmelerinde Yönetim*. Ankara, Nobel Yayınevi.
- Steers, R. (1977). *Organizational Effectiveness: A Behavioral Review*. Sania Monica California: Goodyear.
- Steers, R. M. (2002). Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment. C.R. Cooper (Ed.), *fundamentals of organizational Behavior* (ss. 299-309). London: Sage Publications
- Stum, D. L. (1999). *Workforce Commitment: Strategies For The New Work Order*. Strategy & Leadership, 27(1), 4 - 7
- Süner, Z. (2014). *İş Yükümlülüklerinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Antakya.
- Şahin, N. (2007). *İşgören Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Şimşek, S. ve Taşçı, A. (2006). *Örgütlerde "Güven" Konsepti Ve Emniyet Örgütünde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi*,
İnternet Adresi: http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/34/yeni/web/Savas_SIMSEK_A_TASCI.
- Şimşek, M. Ş. ve Kınır, S. (2006). *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tan, D. S. K. and Akhtar, S. (1998). *Organizational Commitment And Experienced Burnout: An Exploratory Study From A Chinese Cultural Perspective*. The International Journal of Organizational Analysis, 6(4), 310 – 333
- Tannenbaum, R., Irving, W. and Fred, M. (1961). *Leadership And Organizations: A Behavioural Science Approach*. McGraw Hill Pub.

- Taş, Y. (2011). *İş Tatmini Ve Bilgi Paylaşımı Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(1). 117-131
- Taşlıyan, M., Bakan, İ., Yeşil, S. ve Güven M. (2006). *Fiziki Çalışma Ortamındaki Olumlu Değişikliğin İş Tatmini Ve Verimlilik Üzerine Etkisi: K.S.Ü. İ.İ.B.F'de Bir Alan Çalışması*. XIV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Tekin, Ö. A. ve Ehtiyar V. R. (2010). *Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma*. Journal of Yaşar University. 20(5), 3394-3414
- Testa, M. R. (2001). *Organizational Commitment, Job Satisfactin, And Effort In The Service Environment*. The Journal Of Psychology. 134(2). 226-236
- Tiryaki Şen, H. (2007). *Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Yönetici Hemşire Ve Hemşirelerin Kurumsal İklimi Algılayışları*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Topaloğlu, C. (2011). *Yönetim Kuramları Ve Örgütiçi Çatışmaları*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6(1), 117-130.
- Topçu, D. (2006). *İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgüt İklimi Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*. Nobel Yayınevi, Ankara
- Trombetta, J.J. and Rogers, D.P. (1988). *Communication Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: The Effects of Information Adequacy, Communication Openness, and Decision Participation*. Management Communication Quarterly, 1(4):494-514. Doi: 10.1177/0893318988001004003
- Tumwesigye, G. (2010). *The Relationship Between Perceived Organisational Support And Turnover Intentions In A Developing Country: The Mediating Role Of Organisational Commitment*. African Journal of Business Management, 4(6), 942-952
- Tunçer, P. (2011). *Örgütsel Değişim Ve Liderlik*. Sayıştay Dergisi, (80), 57-83.

- Tushman, M. (1977). *A Political Approach To Organizations; A Review And Rationale*. Academy Of Management Review, 2(2), 206-216.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). *Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(2), 195-218
- Ural, A. Ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci Ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Underwood, M. and Kenner, A. (1991). *Leadership Behaviour Of Pediatric Nursing*. Pediatric Nursing, 17(6): 587-589.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ.D., Acar, A.C., Özçelik, A.O., Sadullah, Ö., Dünder, G. ve Tüzüner, L. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). *DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler*. D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, 19(1), 91-99.
- Uzunöz, E., Yıldız, Z. ve Hepkaya, E. (2015). *Örgütsel Gelişme*. http://myo.bartın.edu.tr/gsener/2014-2015_Kaynak/Final-Y%C3%B6n-Organizasyon/II0/%C3%96RG%C3%9CTSEL_GEL%C4%B0%C5%9EME.pdf
- Van Dyne, L. and Lepine, J.A. (1998). *Helping And Voice Extra-Role Behaviors: Evidence Of Construct And Predictive Validity*. Academy of Management Journal, 41(1), 108–119
- Wallace, J. E. (1995). *Organizational And Professional Commitment In Professional And Nonprofessional Organizations*. Administrative Science Quarterly, 40, 228-255
- Varlı, H. (2014). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Aksaray.
- Voorde, K. V., Veldhoven, M. V. and Paauwe, J. (2010). *Time Precedence In The Relationship Between Organizational Climate And Organizational Performance: A Cross-Lagged Study At The Business Unit Level*. The International Journal of Human Resource Management, 21(10), 1712-1732
- Werner, I. (1993). *Liderlik Ve Yönetim*, İstanbul: Rota
- Willmott, P. (1987). *Friendship Networks and Social Support*. London: Policy Studies Institute, Princeton University Press.

- Wolfmarn, I. and Mc Cusker D. (1998). *Loyalty In The Eyes Of The Employers And Employees*. Workforce, 77(2). USA.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. and Allen, M. R. (2004). *The Relationship Between HR Practices And Firm Performance: Examining Causal Order*. Center for Advanced Human Resource Studies. 1-36, doi: digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/13
- Yalın, D. (2005). *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Yaşar, Ö. (2005). *Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Yeğinboy, Y. E. (1992). *Sağlık İşletmelerinde Finansal Performansın Değerlendirilmesi Ve Hastane İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yerebakan, M. (2000). *Özel Hastaneler Araştırması Mevcut Durum, Sorunlar Ve Çözüm Önerileri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Yıldırım, M. E. (2003). *Subaylarda Kariyer Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, Y. (2008). *Yataklı Sağlık Kuruluşlarında Yönetel Sorunların İncelenmesi Edirne İlinde Örnek Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne
- Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2006). *Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma*. S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 11(1), 31-58
- Yılmaz, E. ve Aslan, H. (2013). *Öğretmenlerin İş Yerindeki Yalnızlıkları Ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 3(3). 59-69
- Yüceler, A. (2005). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yüceler, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22, 445-458.

Yüceler, A. (2011). *Sağlık İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Bir Boyutu Olarak Hasta Ve Çalışan Güvenliği: Kuram Ve Konya İlindeki Hastanelerde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zahra, S. A. (1984). *Understanding Organizational Management*. Supervisory Management.

Zand, D. E. (1972). *Trust And Managerial Problem Solving*. Administrative Science Quarterly, 17: 229-239.

Zhang, J. and Liu, Y. (2010). *Organizational Climate And Its Effects On Organizational Variables: An Empirical Study*. International Journal of Psychological Studies, 2(2). 189-201. doi:[10.5539/ijps.v2n2p189](https://doi.org/10.5539/ijps.v2n2p189)



EKLER

Ek 1. Etik Kurul İzin Yazısı

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
(Sağlık Bilimleri Yüksekokulu)

23.02.2016

Sayın Özgül YÜKSEKBİLGİLİ

“Sağlık İşletmelerinde Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa Etkileri Üzerine Bir Araştırma”
konulu çalışmanız 23.02.2016 tarih ve 2016-03 nolu girişimsel olmayan araştırmalar etik kurul kararı uyarınca uygun bulunmuş olup;

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Zerrin PELİN
Rektör Yardımcısı
Etik Kurul Başkanı

HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ YÜKSEKOKULU
GİRİŞİMSSEL OLMAYAN ARAŞTIRMALAR
ETİK KURULU KARARI

Karar No : 2016/03
Karar Tarihi : 23.02.2016

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Yüksekokulu Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu aşağıdaki kararları almıştır.

Özge ŞENER'in "...3-6 Yaş Aralığındaki Gelişim Geriliği Olan Çocukların Annelerindeki Suçluluk, Utanç Düzeylerinin Yaşam Doyumuna Etkisi..." konulu çalışması için Etik Kurulumuz uygun olmadığından red edilmesinin,

Nedime KEKEÇOĞLU'nun "... Annesi Çalışan 8-11 Yaş Arası Çocuklarda Benlik Saygısı ve Bağlanma Biçiminin Araştırılması..." konulu çalışması için Etik Kurulumuz uygun olmadığından red edilmesinin,

Hüseyin BİNAY'ın "... Suriye ve Irak'tan gelen Savaş Mağduru Çocuk ve Genç Mültecilerde Trawna Sonrası Stres Bozukluğu Düzeyi..." konulu çalışması için Etik Kurulumuz uygun olmadığından red edilmesinin,

Mihdiye BULUT'un "... Bipolar Tanısı Almış ve Almanış Kişilerin Eşlerinin Evlilik Uyumu ve Yaşam Kalitesi..." konulu çalışması için Etik Kurulumuz uygun olmadığından red edilmesinin,

Aylin ASLAN'ın "... Yetiştirme Yurdunda Kalan 15-17 Yaş Aralığındaki Ergen Bireylerin İntihar Olasılığı ve Bağlanma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi..." konulu çalışması için Etik Kurulumuz uygun olmadığından red edilmesinin,

Mehmet DEMEZ'in "... Kendine Zarar Verme Davranışı ile Olumsuz Otomatik Düşünceler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi..." konulu çalışması için Etik Kurulumuz uygun olmadığından red edilmesinin,

Öğr. Gör. Hakan AVAN'ın "... Öğrenci Gözüyle Paramedik Mesleği..." konulu çalışmasının düzeltmelerden sonra tekrar başvuru yapmasının,

Deniz ÖZTAHTACI'nın "... Evli Bireylerde Yetişkin Bağlanma Stilleri, Depresyon Düzeyi ve Evlilik Doyumunun İlişkinin İncelenmesi..." konulu çalışmasının düzeltmelerden sonra tekrar başvuru yapmasının,

Mehlika KARTGÖZ'ün "... Özgül Öğrenme Güçlüğü Olan Çocuklar ile Normal Çocukların Anksiyete ve Depresyon Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması..." konulu çalışmasının düzeltmelerden sonra tekrar başvuru yapmasının,

Enes Bahadır KILIÇ'ın "... Çölyak Hastalığı Olan Çocukların Anne Sütü Alma ve Tamamlayıcı Beslenmeye Geçme Durumlarının Değerlendirilmesi..." konulu çalışmasının düzeltmelerden sonra tekrar başvuru yapmasının,

Öğr. Gör. Aysun GÖLLÜCE'nin "... Gaziantep 112 Acil Sağlık Çalışanlarının Maruz Kaldığı Şiddetin Belirlenmesi..." konulu çalışmasının yürütülmesinin,

Nilüfer TÛTÛNCÛ'nün "... Ergenlerde Algılanan Anne-Baba Tutumları, Benlik Saygısı ve Davranım Bozukluklarının Siber Zorbalık Üzerindeki Etkisi..." konulu çalışmanın yürütülmesinin,

Özgül YÛKSEKBİLGİLİ'nin "... Sağlık İşletmelerinde Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa Etkileri Üzerine Bir Araştırma..." konulu çalışmasının yürütülmesinin,

Arş. Gör. Tuba KAPLAN'ın "... Serebro-Vasküler Hastalık Geçirmiş Hastaların Akut Dönemde Gövde Dengesi ile Carotis İntima Media Kalınlığı ve Diğer Risk Faktörleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi..." konulu çalışmasının yürütülmesinin,

Mustafa ŞAHİN'in "... Kalça Protezi Ameliyatı Geçirmiş Hastalarda Kinezyofobinin İncelenmesi..." konulu çalışmasının yürütülmesinin,

Tuğba DENK'in "... Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Mesleki Yaşam Kalitesi, Merhamet Memnuniyeti, Merhamet Yorgunluğu..." konulu çalışmasının yürütülmesinin,

Doç. Dr. Tülay ORTABAĞ'ın "... Gaziantep Üniversitesi Hastanesi'nde Trakeostomi Uygulanan Hastalardaki Komplikasyonların ve Ağrı Durumlarının Belirlenmesi..." konulu çalışmasının yürütülmesinin,

Uygun olduğuna oy birliğiyle karar verilmiştir.

Prof. Dr. Zerrin PELİN
Başkan

Prof. Dr. Kezban BAYRAMLAR
Üye

Doç. Dr. Ayşe YAVA
Üye

Doç. Dr. Tülay ORTABAĞ
Üye

ASLIGİBİDİR

Yrd. Doç. Dr. Çiğdem KÖÇKAR
Üye

Güven HOŞ
T.C. Hasan Kalyoncu Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Yüksekokulu Sekreteri

Yrd. Doç. Dr. Hatice YAKUT
Üye



Ek 2. Veri Toplama Araçları

Sayın Katılımcı,

Doktora tez çalışması kapsamında “Sağlık İşletmelerinde Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa Etkileri Üzerine Bir Araştırma” konulu bir çalışma yürütmekteyim. Bu araştırmadaki amaç, günümüzdeki yoğun rekabet karşısında, yeni stratejiler geliştirmek zorunda olan işletmelerde, örgüt iklimi aracılığıyla, çalışanlardaki örgütsel bağlılığın nasıl geliştirileceği hakkında görüşler geliştirmektir. Anket sonuçları hiçbir şekilde başka bir amaç için kullanılmayacak olup, ankete verdiğiniz cevaplar özel bir bilgisayar programında değerlendirilecektir. Bu nedenle anket formuna isminizi yazmanıza gerek yoktur. Bu konuda göstereceğiniz yakın ilgi ve işbirliğinden dolayı teşekkür ederim. **Anketin geçerli olabilmesi için soruların tümüne yanıt verilmesi gereklidir.** Çalışmaya gösterdiğiniz özen ve emeğiniz için çok teşekkür ederiz.

Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM
Tez Danışmanı

Özgül YÜKSEKBİLGİLİ
Doktora Öğrencisi

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Lütfen aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve size en uygun olan kutucuğa “X” işareti koyunuz. Her soruya ilişkin sadece tek bir kutucuğa işaret koyunuz.						
1	Bu kurumda işler açıkça tanımlanmış ve mantıklı bir şekilde yapılandırılmıştır.	1	2	3	4	5
2	Bu kurumda bazı durumlarda yasal olarak karar vermeye yetkili olanlar bazen belirsizdir.	1	2	3	4	5
3	Kurumun politikaları ve örgüt yapısı açıkça belirtilmiştir.	1	2	3	4	5
4	Bu kurumda bürokrasi minimum düzeydedir.	1	2	3	4	5
5	Haddinden fazla kurallar, idari ayrıntılar ve bürokrasi yeni ve orijinal fikirlerin oluşmasını zorlaştırır.	1	2	3	4	5
6	Üretkenliğimiz bazen yapısal eksikliklerden (örgütlenme, planlama vb.) dolayı olumsuz etkilenir.	1	2	3	4	5
7	Görev aldığım bazı projelerde, yöneticinin kim olduğundan bazen emin olamam.	1	2	3	4	5
8	Yönetim, organizasyon şekli ve otorite ile pek ilgilenmez; bunun yerine işi yapmak için doğru insanları görevlendirmek ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
9	Kurumdaki çalışanlar olarak biz bireysel yargılara güvenmediğimizden dolayı her şeyi iki kez sorgularız.	1	2	3	4	5
10	Yöneticiler genelde her konunun kendilerine danışılmasından rahatsız olduğundan bu kurumda, sizden, iyi bildiğiniz işleri sormadan yapmanızı beklenir.	1	2	3	4	5
11	Bu kurumda gözetim çalışanlara rehberlik etme ile ilgili olduğundan çalışanlara işleri konusunda sorumluluk almaları teşvik edilir.	1	2	3	4	5
12	Elinizi taşın altına koymadığınız sürece bu kurumda ilerleyemezsiniz.	1	2	3	4	5

13	Kurumun felsefesi, çalışanların kendi problemlerini kendilerinin çözmesi gerektiğini vurgular.	1	2	3	4	5
14	Eğer bu kurumda hata yaparsanız, tolerans gösterilir.	1	2	3	4	5
15	Bu kurumdaki sorunlardan biri kişilerin sorumluluk almamasıdır.	1	2	3	4	5
16	Burada en iyi üyenin üst kademelere yükselmesine olanak veren bir sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
17	Kurumdaki işlerin yürütülmesinde motivasyon faktörleri (ödüllendirme ve cesaretlendirme gibi) cezalandırma unsurlarından daha önce gelmektedir.	1	2	3	4	5
18	Bu kurumda çalışanlar işteki performanslarının mükemmelliği ölçüsünde ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
19	Bu kurumda çok fazla eleştiri vardır.	1	2	3	4	5
20	Bu kurumda işlerin iyi yapılması için yeterli teşvik unsurları (ödüllendirme ve tanıma) yoktur.	1	2	3	4	5
21	Bu kurumda bir hata yaparsanız cezalandırılırsınız.	1	2	3	4	5
22	Kurumun yönetim anlayışı, uzun dönemde yavaş, güvenli ve emin bir şekilde ilerlemektir.	1	2	3	4	5
23	İşlerimiz doğru zamanda hesaplanmış riskleri göze almak üzerine inşa edilmiştir.	1	2	3	4	5
24	Bu kurumda maksimum etkililiğin sağlanması için karar vermeye gereğinden fazla özen gösterilir	1	2	3	4	5
25	Kurum yönetimi iyi fikirlere bir şans vermeye isteklidir.	1	2	3	4	5
26	İçinde bulunduğumuz iş ortamında rekabette önde olmak için ara sıra bazı makul riskleri almak zorundayız.	1	2	3	4	5
27	Bu kurumda çalışanlar arasında dostça bir ortam yaygındır.	1	2	3	4	5
28	Bu kurum rahat, kolay çalışma ortamı ile tanınmaktadır.	1	2	3	4	5
29	Bu kurumda çalışan insanları tanımak çok zordur.	1	2	3	4	5
30	Bu kurumda çalışanlar birbirlerine karşı mesafeli ve birbirine önem vermeme eğilimindedirler.	1	2	3	4	5
31	Bu kurumda yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde samimiyet vardır.	1	2	3	4	5
32	Bu kurumda eğer hata yaparsanız üst kademelerden anlayış görmezsiniz.	1	2	3	4	5
33	Yönetim çalışanların bu kurum içindeki kariyer beklentilerini öğrenme konusunda gerekli çabayı göstermektedir.	1	2	3	4	5
34	Bu kurumda insanlar birbirilerine pek güvenmemektedir.	1	2	3	4	5
35	Yönetim felsefesi, insan faktörüne, hissiyatına, vb. önem verir.	1	2	3	4	5
36	Zor bir iş üzerinde çalıştığımda genellikle çalışma arkadaşlarımdan ve yöneticimden destek alabileceğim konusunda onlara güvenebilirim.	1	2	3	4	5
37	Bu kurumda yüksek performans standartları oluşturulmuştur.	1	2	3	4	5
38	Yönetim, ne kadar iyi yapılmış olursa olsun bir işin daima çok daha iyi biçimde yapılabileceğine inanır.	1	2	3	4	5
39	Bu kurumda bireysel ve grup performansımızı arttırmamız yönünde bir baskı vardır.	1	2	3	4	5
40	Yönetim, eğer çalışanlar mutlu iseler üretkenliğin kendiliğinden artacağına inanır.	1	2	3	4	5
41	Bu kurumda etkin olmak için, insanlarla iyi geçinmek, üretken olmaktan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
42	Bu kurumda çalışanlar başarıları ile gururlanıyormuş gibi görünmezler.	1	2	3	4	5
43	Burada iyi bir izlenim yaratmanın en iyi yolu tartışmalardan ve fikir ayrılıklarından uzak durmaktır.	1	2	3	4	5
44	Yönetimin tutumu, birimler ve bireyler arasındaki rekabetin yararlı olabileceğidir.	1	2	3	4	5
45	Yöneticilerle aynı fikirleri paylaşmak da düşüncelerimizi açıklamamız için teşvik ediliriz.	1	2	3	4	5
46	Yönetim toplantılarında amaç, karara mümkün olduğunca doğru ve hızlıca ulaşmaktır.	1	2	3	4	5
47	Çalışanlar bu kurumun bir parçası olmaktan gurur duyar.	1	2	3	4	5
48	İyi iş üreten bir grubun üyesi olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5

49	Görebildiğim kadarıyla çalışanların kurumsal bağlılıkları düşük seviyede.	1	2	3	4	5
50	Bu kurumda çalışanlar genellikle kişisel çıkarlarını gözetmektedirler.	1	2	3	4	5
51	Kariyer hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
52	Çalıştığım işletmenin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
53	Bu işletmede kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
54	Bu işletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5
55	Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
56	Çalıştığım işletmeden, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
57	Şu an bu işletmeden ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	1	2	3	4	5
58	Şu an bu işletmede kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	1	2	3	4	5
59	Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
60	Benim için bu işletmeden ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir işletmenin burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	1	2	3	4	5
61	Başka bir iş ayarlamadan bu işletmeden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	1	2	3	4	5
62	Bu işletmede çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	1	2	3	4	5
63	Şu andaki işverenim ile kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
64	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım işletmeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
65	Bu işletmeden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5
66	Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
67	Bu işletmeden şimdi ayrılmamanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
68	Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER VE GENEL YAPI HAKKINDA BİLGİ İÇEREN SORULAR

1- Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> 1. Kadın	<input type="checkbox"/> 2. Erkek	
2- Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> 1. Evli	<input type="checkbox"/> 2. Bekâr	
3- Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 1. 18 – 24 <input type="checkbox"/> 4. 45 – 49	<input type="checkbox"/> 2. 25 – 34 <input type="checkbox"/> 5. 50 +	<input type="checkbox"/> 3. 35 – 44
4-Mesleğiniz:	<input type="checkbox"/> 1. Doktor <input type="checkbox"/> 4. Sağlık Teknisyeni	<input type="checkbox"/> 2. Hemşire <input type="checkbox"/> 5. Sağlık İdarecisi	<input type="checkbox"/> 3. Sağlık Memuru <input type="checkbox"/> 6. Teknik Personel
5- Bu sağlık işletmesinde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 1. 0 – 5 yıl <input type="checkbox"/> 4. 16 – 20 yıl	<input type="checkbox"/> 2. 6 –10 yıl <input type="checkbox"/> 5. 21 – 25 yıl	<input type="checkbox"/> 3. 11 –15 yıl <input type="checkbox"/> 6. 26 + yıl
6- Eğitim dereceniz?	<input type="checkbox"/> 1. Orta Okul <input type="checkbox"/> 4. Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> 2. Lise ve Dengi Okul <input type="checkbox"/> 5. Doktora	<input type="checkbox"/> 3. Lisans
7- Aylık ne kadar ücret alıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 1. 1000 - 1500 TL <input type="checkbox"/> 4. 3501 – 4500 TL	<input type="checkbox"/> 2. 1501 - 2500 TL <input type="checkbox"/> 5. 4501 TL'den fazla	<input type="checkbox"/> 3. 2501 – 3500 TL
8- Bu işletmede çalışan sayısı kaç kişidir?	<input type="checkbox"/> 1. 0-100 kişi <input type="checkbox"/> 3. 201-400 kişi	<input type="checkbox"/> 2. 101-200 kişi <input type="checkbox"/> 4. 401 ve Üzeri	

9- Sağlık işletmeniz kaç yıldır hizmet vermektedir?	<input type="checkbox"/> 1. 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 3. 5-9 yıl	<input type="checkbox"/> 2. 1-4 yıl <input type="checkbox"/> 4. 10 yıl ve Üzeri	
10-Görev yapılan kurum	<input type="checkbox"/> 1. Kamu	<input type="checkbox"/> 2. Özel	
11- Kurumunuzun yatak kapasitesi:	<input type="checkbox"/> 1. 1-100 yatak <input type="checkbox"/> 4. 301-400 yatak	<input type="checkbox"/> 2. 101-200 yatak <input type="checkbox"/> 5. 401-500 yatak	<input type="checkbox"/> 3. 201-300 yatak <input type="checkbox"/> 6. 501 yatak ve üzeri

