

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL İKLİM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
İLİŞKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

MÜBERRA ERDOĞAN

İZMİR - 2018

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL İKLİM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
İLİŞKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

MÜBERRA ERDOĞAN

DANIŞMAN: Doç. Dr. ZEHRA NURAY NİŞANCI

İZMİR - 2018

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgütsel İklim Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Eylül 2018

Müberra ERDOĞAN



TS EN ISO
9001:2015

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



TEZ SINAVI TUTANAK FORMU

Dok. No: FR/604/21

İlk Yayın Tar.: 03.10.2017

Rev. No/Tar.: 00/..

Sayfa 1 / 1

GÖNDEREN : İşletme Anabilim Dalı Başkanlığı
GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalımız Yüksek Lisans Programı öğrencisi Müberra ERDOĞAN ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih: 21.9.2018
Sayı :

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

İmza

SINAV TUTANAĞI

Tez Sınav Jürimiz tarafından incelenen Örgütsel İklim Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma başlıklı yüksek lisans tezi ile ilgili olarak jürimiz 21.09.2018 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında OYÇOKLUĞU/OYBİRLİĞİ ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL

Kabul Edilen Yüksek Lisans / Doktora tezi:

- i) Bilime yenilik getirmiştir
ii) Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir
iii) Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır
iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisansta geçerlidir)

RED

DÜZELTME *

Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Zehra Nuray NİŞANCI	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Hatice Kübra KANDEMİR	
Üye	Doç. Dr. Aylin ÜNAL	
Üye		
Üye		

Eki : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).

* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜTSEL İKLİM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Müberra ERDOĞAN

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Günümüz işletmelerinin en değerli varlığı olan işgörenlerin sadakatinin tesis edilmesi ve işletmeye bağlılıklarının geliştirilebilmesi için yeni nesil yöntemlerin kullanılması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel iklim kavramları günümüz itibariyle oldukça önemli bir hale gelmiştir. Örgütü çevreleyen moral düzeyi ve psikolojik atmosfer olarak ele alınan örgütsel iklim, örgütlerde bir motivasyon aracı olarak düşünülmekte; işgörenlerin performans ve verimliliği ile örgüte verebilecekleri diğer katkılar ile yakından ilişkili olması açısından önem arz etmektedir. Çalışanların örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlar doğrultusunda örgütte çalışmaya devam etme isteği duyması şeklinde ifade edilen örgütsel bağlılık ise başta devamsızlık ve işgücü devir oranları aracılığıyla maliyetleri düşürme ve örgütsel çıktılarını yükseltme fonksiyonu açısından önemli bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerde başarı ve sürdürülebilirlik, işgörenlerde bağlılık duygusunun geliştirilmesini zorunlu ve gerekli kılarken; bireylerin kişisel katkılarını özveri ile örgüte sunabilmesi, teşvik ve tatmin edici örgütsel iklim faktörlerinin işgörelere sunulmasını gerektirmektedir. Bu kapsamda örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin detaylandırılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca örgütsel iklim örgütsel bağlılık ilişkisinin hizmet sektörü ve bankacılık özelinde ele alınmasının, hem sektör yöneticilerine, hem de literatüre katkı sağlayabilecektir. Buradan hareketle bu araştırmanın amacı, örgütsel iklim örgütsel bağlılık ilişkisini bankacılık sektörü kapsamında ortaya koymaktır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış, uygulama bir kamu bankasının 200 çalışanı ile gerçekleştirilmiştir.

Elde edilmiş bulgulara göre, katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği, erkek çalışanların duygusal bağlılığının, kadın alışanlarınkine göre daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, katılımcıların yenilikçi, destekleyici ve katılımcı iklim düzeylerinin medeni durumlarına ve mesleki tecrübelerine göre; yenilikçi iklimin ise çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Yenilikçi, katılımcı ve destekleyici iklim ile örgütsel bağlılığın tüm boyutları arasında pozitif bir ilişki olduğu; ancak bürokratik iklim ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İklım, rgtsel Bağlılık, İşgören, Davranış, Tutum

ABSTRACT

Master's Thesis

Organizational Climate Organizational Commitment: A Research in the Banking Sector

Müberra ERDOĞAN

İzmir Kâtip Çelebi University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Today, employees are very valuable resources for businesses. New generation methods should be used to gain the loyalty of the employees and to improve their loyalty. The concepts of organizational commitment and organizational climate have become very important for enterprises. Organizational climate, which is the morale level and psychological atmosphere of the organization, is a motivation tool for enterprises. For this reason, it is important to ensure the performance and efficiency of employees and also to contribute positively to the organization. Employees' acceptance of the objectives of the organization and the factors that provide value and volunteering for them are indicative of organizational commitment. Organizational commitment is an important factor to reduce absenteeism, reduce intention to quit, reduce costs, and increase productivity. In order for organizations to be successful, employees must develop a strong sense of organizational commitment. In addition, employees must be motivated and organizational climate must be established in order to achieve organizational commitment. In this context, organizational climate and organizational commitment factors are important. In this context, the aim of this study is to conduct research in the banking sector in order to determine the relationship between organizational climate and organizational commitment. A questionnaire was used to conduct the research and to obtain the data. The research was applied to 200 people at a public bank.

According to the findings, a significant difference was found between the emotional commitment levels and the gender of the employees. The emotional

commitment of men who participated in the study was found to be higher than that of the female employees. However, according to the experiences of the participants in the innovative climate, supportive climate and participatory climate levels according to their experiences and their professional experience, the situation is as follows. It is understood that the innovative climate varies according to the working hours. It has been determined that there is a positive relationship between the innovative climate, the participatory climate and the supporting climate and all dimensions of organizational commitment. However, a negative relationship was found between bureaucratic climate and emotional commitment.

Key Words: Organizational Climate, Organizational Commitment, Employee, Behavior, Attitude

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

YEMİN METNİ.....	i
TEZ SINAV TUTANAĞI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
ÖNSÖZ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL İKLİM

1.1. ÖRGÜT VE YAPISI.....	4
1.1.1. Örgüt.....	4
1.1.2. Örgüt Yapısı ve Türleri	5
1.1.2.1. Dikey Örgüt	6
1.1.2.2. Yatay Örgüt	6
1.1.2.3. Fonksiyonel Örgüt	7
1.1.2.4. Takım Örgüt (Esnek)	8
1.1.2.5. Komite Tipi Örgüt	8
1.1.2.6. Mekanik Örgüt.....	9
1.1.2.7. Organik Örgüt.....	9
1.1.2.8. Bilgi Tabanlı Örgüt	10
1.1.2.9. Adhokratik Örgüt.....	11
1.1.2.10. Yığışım Örgüt	11
1.1.2.11. Matris Örgüt	12
1.1.2.12. Şebeke Örgüt	13
1.1.2.13. Sosyo-Teknik Örgüt.....	14
1.1.2.14. Hibrid Örgüt	14
1.1.2.15. Hücresel Örgüt.....	15
1.1.2.16. Sanal Örgüt.....	15

1.2. ÖRGÜTSEL İKLİM.....	16
1.2.1. Örgütsel İklimin Tanımı	16
1.2.2. Örgütsel İklim Türleri	17
1.2.3. Örgütsel İklimin Boyutları.....	22
1.2.4. Örgütsel İklim Faktörleri.....	25
1.3. ÖRGÜTSEL İKLİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	27
1.3.1. Örgütün Amaçları	27
1.3.2. Örgüt Dışı Faktörler	28
1.3.3. Örgüt İçi Faktörler	28
1.3.4. Örgütsel Yapı.....	30
1.3.5. Çalışanların Sorumluluk Alma Düzeyi	31
1.3.6. Ödüllendirme Sistemleri.....	32
1.3.7. Örgütsel Kültür	33
1.3.8. Örgütsel İletişim.....	33
1.4. ÖRGÜTSEL İKLİMİN ETKİLERİ.....	34
1.4.1. İş Tatmini Üzerine Etkileri	34
1.4.2. Performans Üzerine Etkileri	36
1.4.3. Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri	37
1.4.4. Stres ve Zorluklarla Başa Çıkmaya Etkisi.....	39
1.5. ÖRGÜT İKLİMİNİN SONUÇLARI.....	41

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ.....	42
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	45
2.2.1. Kişisel Faktörler	47
2.2.1.1. Kişilik Özellikleri.....	47
2.2.1.2. Yaş.....	47
2.2.1.3. Cinsiyet.....	48
2.2.1.4. Eğitim Düzeyi	49
2.2.1.5. Kıdem ve Çalışma Süresi	49
2.2.1.6. Medeni Durum	50
2.2.2. Örgütsel Faktörler	50
2.2.2.1. Örgüt Yapısı.....	51
2.2.2.2. İşin Niteliği	52

2.2.2.3. Ücret Düzeyi	52
2.2.2.4. Örgütsel Adalet ve Etik	53
2.2.2.5. Örgütsel Ödüller ve Cezalar	53
2.2.2.6. Müşterilerle İlişkiler	54
2.2.3. Dışsal Faktörler	55
2.2.3.1. Alternatif İş İmkânları	55
2.2.3.2. Profesyonellik	56
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASIYLA İLGİLİ MODELLER.....	56
2.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	57
2.3.1.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli	57
2.3.1.2. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	59
2.3.1.3. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	59
2.3.1.4. O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	60
2.3.1.5. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli.....	61
2.3.1.6. Meyer ve Allen'in Çok Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	62
2.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	65
2.3.2.1. Salancik'in Yaklaşımı	65
2.3.2.2. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	66
2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	68
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ	68
2.4.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme	69
2.4.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme	69
2.4.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirmeyle İlgili Güçlü Bir İstek Duyma	69
2.4.4. Örgütle Özdeşleşme ve İçselleştirme.....	70
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ETKİLERİ VE SONUÇLARI	70
2.5.1. Performansa Etkisi	70
2.5.2. Devamsızlık ve Geç Kalmaya Etkisi	72
2.5.3. İşgücü Devir Oranına Etkisi	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İKLİM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	74
---	-----------

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	74
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	78
3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE ÖRNEKLEMİ.....	79
3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	80
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE TARTIŞMA	80
3.6.1. Demografik Bulgular.....	80
3.6.2. Örgütsel İklim İlişkin Bulgular	83
3.6.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular	93
3.6.4. Demografik Faktörlerin Örgütsel İklim ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Bulgular	97
3.6.5. Örgütsel İklim Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	103
3.6.6. Regresyon Analizi.....	106
3.6.7. Hipotez Sonuçları.....	108
3.6.8. Tartışma.....	112
SONUÇ.....	115
KAYNAKÇA.....	120
EKLER.....	134
EK 1: Anket Formu	134
EK 2: Özgeçmiş.....	137

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Gray'ın Örgüt İklim Dokuz Boyutu.....	23
Tablo 2: Hay Grup'un Örgütsel İklim Faktörleri	26
Tablo 3: Pareek'in Örgüt İklimi Faktörleri	26
Tablo 4: Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modelinin Alt Unsurları.....	64
Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Analizi	80
Tablo 6: Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Frekans Analizi	81
Tablo 7: Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Analizi	81
Tablo 8: Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Analizi.....	81
Tablo 9: Katılımcıların Kazandıkları Ücretlerine İlişkin Frekans Analizi	82
Tablo 10: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Analizi	82
Tablo 11: Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine İlişkin Frekans Analizi	82
Tablo 12 Araştırmada Kullanılan Örgütsel İklim ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları.....	83
Tablo 13: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İklim Düzeyleri Arasındaki Fark	84
Tablo 14: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İklim Düzeyleri Arasındaki Fark	86
Tablo 15: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İklim Düzeyleri Arasındaki Fark	88
Tablo 16: Katılımcıların Ücret Kazançlarına Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İklim Düzeyleri Arasındaki Fark	90
Tablo 17: Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Örgütsel İklim Düzeyleri Arasındaki Fark	92
Tablo 18: Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Fark	94

Tablo 19: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İklim Düzeyleri Arasındaki Fark	95
Tablo 20: Demografik Faktörlerin Örgütsel İklim ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi	97
Tablo 21: Korelasyon Tablosu	103
Tablo 22: Örgütsel İklim Alt Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisi.....	104
Tablo 23 Örgütsel İklim Alt Boyutlarının Devam Bağlılığına Etkisi.....	105
Tablo 24 Örgütsel İklim Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi	106
Tablo 25: Regresyon Tablosu.....	107
Tablo 25 Araştırmanın Hipotez Sonuçları	111



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel İklim İle İş Tatmini Arasındaki İlişki	36
Şekil 2: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	46
Şekil 3: Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	57
Şekil 4: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	62
Şekil 5: Becker'in Yan Bahis Yaklaşımının Kaynakları	67



ÖNSÖZ

Çok değerli tez danışmanım, Doç. Dr. Zehra Nuray NİŞANCI'ya, tezin hazırlanma aşamasında destek olduğu için, engin deneyim ve bilgilerini benimle paylaşmasından dolayı aldığım enerji ve motivasyonu ile bana verdiği manevi güç ve tüm katkılarından dolayı kendisine sonsuz teşekkür ediyorum.

Çok değerli 6 yaşındaki oğlum Ediz ERDOĞAN'ı bu süreçte çok ihmal ettiğim günler oldu, sabırla oyununu oynayıp, sadece mola saatlerinde ilgilenip, oyun oynayabildiğim, bu yoğun süreçte küçücük yüreği ile sabırla beni idare ettiği için çok teşekkür ediyorum. Hayat arkadaşım eşim Ufuk ERDOĞAN ve canım annem Emine ATMACA'ya bana verdikleri destek için sonsuz teşekkür ederim.

Müberra ERDOĞAN

Eylül 2018

GİRİŞ

Bir örgütün amaçlarına ulaşma kapasitesi ve başarısı, sahip olduğu insan kaynağının nitelikleri ve örgütsel iklim ile yakından ilişkilidir. Pek çok çalışmada örgütlerin insan kaynağı ile örgütsel başarı özdeşleştirilmekte ise de bu süreç içerisinde örgütsel iklim faktörleri ile örgütsel bağlılığın da etkili olduğu unutulmamalıdır. Bir örgütte nitelikli insan kaynağı var olsa da, eğer yönetsel anlamda olumlu bir örgütsel iklim mevcut değil veya bireyin örgütsel bağlılık düzeyi düşük ise insan kaynağından beklenen çıktılar elde edilmesi mümkün olmayacaktır. Öncelikle yönetsel bir olgu olarak değerlendirilebilecek örgütsel iklimin, örgütsel bağlılığı güçlendirebilecek şekilde örgüt genelinde tesis edilmesi çok önemlidir. Pozitif bir örgütsel iklim, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecek; örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların bireysel performans düzeylerinde artış yaşanabilecektir. Örgütsel performansın, bireysel performans sonucu ortaya çıktığı düşünüldüğünde örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin önemi daha net bir biçimde algılanabilmektedir. Buradan hareketle araştırmada, örgütsel iklim örgütsel bağlılık ilişkisine odaklanılmaktadır.

Örgütsel iklim örgütü çevreleyen yaygın atmosfer, moral düzeyi, örgüt üyeleri arasındaki iyi niyet, ait olma duygusunun gücü şeklinde ifade edilmektedir. İşgörenlerin örgüte dayalı algılarının temeli olan örgütsel iklim, bir taraftan örgüte kimliğini kazandırırken, diğer taraftan görevlilerin davranışlarını, tatminlerini, motivasyonlarını, performanslarını, bağlılıklarını da etkileme potansiyelindedir. Örgütsel bağlılık ise bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlar doğrultusunda çalışması ve örgütte çalışmaya devam etme isteği duymasıdır. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında, çok çeşitli modeller ve her modelde çok farklı boyutların ele alındığı gözlenmektedir. Bu çalışmada Meyer ve Allen (1990)'ın "Çok Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli" temel alınmaktadır. Modelde, örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç bileşen tarafından etkilendiği savunulmaktadır.

Birbirini tamamlayan ve birbirinden ayrı düşünülmemesi gereken örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık olgularına bakıldığında, iklim ayağında örgütün iş yapış biçimi, çalışma usulleri, çalışanlar ve müşteriler ile ilişkiler gibi faktörler, yani örgüte dair kavramsal veya sembolik genel özellikler yer alırken; örgütsel bağlılıkta

işgörenin kendi yargılarına göre geliştirdiği ve büyük ölçüde örgütsel iklimden kaynaklanan algıları ile oluşan bağlılık derecesi yer almaktadır. Örgütsel iklim önemli bir motivasyon faktörü olduğu için çalışma hayatında işgörenlerin performans ve verimliliği ile örgüte verebilecekleri diğer katkılar bakımından; örgütsel bağlılık ise işgörenin örgütü ile girdiği kimlik birliğine ve örgüt üyeliğini sürdürme isteğine yön vermesi açısından önem arz etmektedir. Günümüze kadar yapılan çalışmalarda yoğunlukla, performans, işe devamsızlık, işten ayrılma gibi örgütün işleyişini etkileyen sonuçlar ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki araştırılmış, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde daha az durulmuştur. Çalışmanın, bu iki değişken arasındaki ilişkiyi, hizmet sektörü/bankacılık açısından incelemenin önemli olduğu düşünülmektedir. Her iki kavram birlikte düşünüldüğünde, örgütsel bağlılığın, örgütsel iklimin olumlu ya da olumsuz çıktısı olarak değerlendirilebileceği dikkat çekmektedir.

Teknolojinin ve akıllı sistemlerin oldukça ileri seviyede kullanıldığı bankacılık sektöründe emek yoğun bir çalışma biçimi baskındır. Kişisel özelliklerin, çabaların ve ilişkilerin önemli olduğu bu sektörde, insan kritik bir üretim faktörüdür. Müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu bankacılık alanında müşteri tatmini ve rekabette başarı, işgörenlerin sunduğu hizmet kalitesi ile dolayısıyla işgören kalitesi ile yakından ilişkilidir. Bir bankanın fark yaratabilmesi, rekabetçi başarı sergileyebilmesi ve katma değer sunabilmesi, nitelikli insan kaynağı ve güçlü örgütsel bağlılık derecesi gerektirmektedir. Bununla birlikte, aşırı yoğun iş temposu, stres ve uzun mesai süreleri ile bilinen bankacılık sektöründe iş gücünü verimli kullanmak, devamlılığını sağlamak ve nitelikli iş gücünü kurumda tutmak önemlidir. Bankacılık sektöründe örgütsel bağlılık, prim, ikramiye ve performans ödülleri ile sağlanmaya çalışılırken; düşük performans, iş akdi feshine giden katı yaptırımlarla karşılık bulmaktadır. Sektörde genel olarak ödül ve ceza birlikte kullanılarak örgütsel bağlılık sağlanmaya ve çalışanların işlerini gerekçe göstererek ayrılma davranışı sergilemesinin önüne geçilmeye çalışılmaktadır.

Bankacılık ve genel olarak hizmet sektöründe işgören bağlılığından kaynaklanarak yaşanan sorunlar, müşteri memnuniyeti bağlamında diğer işletmelere göre daha çok önem arz eden konular arasındadır. Mesai ve çalışma şekilleri bakımından standardize olan örgütlere göre esnekliğin daha yüksek olduğu hizmet

işletmelerinde beşeri ilişkiler de daha yoğun yaşanmaktadır. Bu alışma tarzı, hizmet rgterini daha fazla sorunla başa çıkmak zorunda bırakmaktadır. Bu tip örgütlerde çalışanların işlerine ve işletmelerine bağlılıkları konularında yaşanan sorunların çözümlenmesinde ise, daha çok örgütsel iklim faktörlerinin ön plana çıktığı gözlenmektedir. Bu noktada örgütsel bağlılık ve örgütsel iklim ilişkisi, hizmet örgütleri açısından daha da önem arz etmektedir. Buradan hareketle bu araştırmanın amacı, örgütsel iklim örgütsel bağlılık ilişkisini bankacılık sektörü açısından ortaya koymaktır. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır.

Bu alışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgüt ve örgütsel iklim konuları ele alınmıştır. Bu kapsamda örgüt yapısı ve türleri ile örgütsel iklim, boyutları ve türleri, örgütsel iklimi etkileyen faktörlere detaylı olarak yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık tanımlanarak örgüt açısından öneminde, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlere ve örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasıyla ilgili modellere yer verilmiş; örgütsel bağlılığın göstergeleri, etkileri ve sonuçları hakkında detaylı açıklamalar yapılmıştır. Çalışmanın nc bölümünde örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi yenilikçi iklim, destekleyici iklim, bürokratik iklim, katılımcı iklim ile normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık alt boyutlarında incelemek üzere bankacılık sektöründe yapılan araştırmaya ait bulgular yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL İKLİM

1.1. ÖRGÜT VE YAPISI

1.1.1. Örgüt

Örgüt kavramı, Yunanca'da "organon" kelimesinden gelmekte olup bireyin başka bireylerle bir araya gelerek, ortak bir amaç için bilgi ve yeteneklerini birbiriyle paylaştıkları bir koordinasyon sistemi, düzen ya da yapı şeklinde ifade edilebilir (Şimşek ve Çelik, 2012: 25).

Örgütler şans eseri ortaya çıkmazlar. İnsanlar tek başına yapamadıkları amaçlarına ulaşmak için bir araya gelmektedirler. Örgütler, bilinçli bir şekilde ortak misyon ve vizyon doğrultusunda sonuca ulaşmaya çalışan sistemler bütünü olarak ele alınabilir (Milles, 2016:1-17).

Örgüt, toplumda etkileşim içerisinde olan ve merkezî bir koordinasyon sistemine dayanan en geniş insan topluluğudur. Örgütlerin, belli bir hedefler topluluğunu gerçekleştirmek için formal bir düzen temelinde kurulması, ayırt edici özellikleridir. Örgütler, bireysel çabanın ortak hedeflere ulaşmak için koordine edildiği ve bireysel düzeyde gerçekleştirilemeyen hedeflere ulaşmayı sağlayan sosyal topluluklardır (Keskin, vd., 2016: 2-17). Genel olarak örgütün amacı hedeflere ulaşmak, doğru yolu bulmaktır. Organizasyon terimi işletmenin veya müessesenin, kuruluşun yapısını, örgütü ifade eder (Hasanoğlu, 2004: 45). Bir işin yapılabilmesi veya görevin işgören tarafından yerine getirilebilmesi, birçok zaman çalışanların yetenek ve gücünü aşmaktadır (Yüceler, 2004: 3). Bu nedenle örgüt ortak bir veya birçok amacı gerçekleştirebilmek nedeniyle bir arada çalışan insanları anlatır (Yıldırım, 2010: 149). Örgütler, insanların oluşturduğu işletme, müessese ve kurumlardır (Öztürk, 2013: 6). Örgütler belirli bir takım amaçlara ulaşabilmek için kurulmuş toplumsal sistemlerin bütünüdür (Hasanoğlu, 2004: 45).

Örgütler formal veya informal yapılarda olabilmektedirler. Formal örgüt yapılarında, hiyerarşi ile ast üst ilişkilerinde haberleşme şekli nettir. Unvan, ücret, statü vb. ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır (Hicks, 1977: 3-4). Bu yapıda, belirli bir

amaç doğrultusunda planlanan ve bilinçli bir şekilde oluşturulan ilişkiler topluluğu da ortaya çıkmaktadır (Şimşek, 2012: 51). Organize edilerek ortaya çıkan yapı, formal (biçimsel, resmi) organizasyon (örgüt) yapısıdır. Formal yapı, önceden bilinçli bir şekilde, belirli amaçlar neticesinde meydana gelen ilişkiler topluluğu şeklinde ifade edilir (Yüceler, 2005: 7).

İnformal örgüt yapısı ise formal örgüt yapısının tam tersidir; esnek, tanımı yapılmamış ve kendiliğinden oluşan bir yapıdır. İnformal örgüt yapısındaki düzey ve konumların işgörenlerce doldurulması sonucunda oluşan, herhangi bir ön planlama ve bilinçli olamayan, fakat bireylerin kendi aralarındaki ilişkileri sonucunda ortaya çıkan bir yapı söz konusudur. Formal ve informal yapı arasında bir çelişki yoksa örgütsel yapı, planlanan şekilde işliyor demektir (Hicks, 1977: 3-4). Bu iki yapının arasındaki ilişkiler zıt ise informal ilişkiler, formal yapıdaki işleyiş ve etkinliği olumsuz yönde etkileyebilir. Yöneticilerin rehber olarak kullanabileceği örgüt ilkeleri, örgüt yapısının oluşmasında rehber olabilecek kuralları ifade eder (Şimşek, 2012: 52).

1.1.2. Örgüt Yapısı ve Türleri

Örgütsel yapı denildiğinde en öz hali ile amaçları olan bir organizasyonun iklimi, kimliği, iş yapış biçimi ve diğerlerinden farklı yanlarına anlam kazandıran tüm yapısı kast edilmektedir. Emir komuta biçimi, organizasyon biçimi büyüklüğü, hiyerarşik durumu gibi pek çok açıdan örgütsel yapılar farklılık gösterebilmektedir.

Örgütlerin örgütsel yapı seçiminde çeşitli modellerden yararlanılması mümkündür. Ancak her örgüt için geçerli ve uygulanması mümkün olan bir örgüt modeli bulmak güçtür. Çünkü örgütlerin özellikleri ve durumları birbirinden farklılıklar gösterir. Bu nedenle örgütlerin, özelliklerine ve yapılarına uygun bir model seçme zorunluluğu vardır (Efil, 2002: 299-300).

Genel olarak örgüt yapıları işletmelerin iş kolları ve iş yapış biçimleri bakımından değişiklik gösterebilmektedir. Ayrıca hizmet işletmesi ile endüstriyel işletmeler arasında farklılıklar bulunduğu gibi hizmet işletmelerinin de kendi içinde yapısal farklılıkları bulunmaktadır. Örneğin hizmet işletmesi olan banka ile yine hizmet işletmesi olan sağlık işletmeleri birbirinden farklı yapıdadır. Bu nedenle

literatürde sıkça yer bulan örgüt yapıları hakkında aşağıda bilgi verilmeye çalışılmıştır.

1.1.2.1. Dikey Örgüt

Dikey örgütün diğer bir adı komuta tipi örgüttür. Bütün kademeler en üstten en alta kadar aynı emir zinciri ile bağlıdır. Bu tür örgütlerde aynı seviyede görev yapan kimseler birbirlerinden bağımsız olarak çalışırlar. Ancak üstlerine karşı sorumludurlar ve onların verdikleri görevleri yaparlar. Kendilerine bağlı astlarına da görev verirler. Bu tür örgütler işlerin karmaşık olmadığı uzmanlaşmaya gerek duyulmayan işletmelerde çoğunlukla kullanılırlar. Bu örgüt tipinde yönetici çabuk karar alıp uygulayabilir. Ancak işlerin uzmanlık istediği durumlarda uzmanın görüşünden yararlanmak mümkün değildir (Ertürk, 2000: 127).

Tüm örgüt tipleri içinde en basit olan dikey örgüttür. Bir organizasyondaki farklı kademelerdeki dikey ve dolaysız ilişkileri gösteren yapı türüdür. Yani temel emir- komuta zincirini temsil eder ve yetki kavramıyla özdeşleşir. Personelin yetki ve sorumluluk ilişkilerini açıkça ortaya koyduğu için otoriter bir karakter taşır. Herhangi bir sorun çıktığında çabuk karar verilmesi sağlanır. Çünkü dikey örgüt tipleri küçük olacağından örgütte çalışan herkes neler olup bittiğini kolayca görmektedir. Eğer örgüt büyürse dikey örgütün etkinliği azalır. Çünkü işler arttıkça yeni kademeler eklemek gerekeceğinden hız, esneklik ve merkezden kontrol gibi yönleri yok olmaktadır (Can, 1979: 177).

1.1.2.2. Yatay Örgüt

Dikey örgüte kurmay bölümün veya kısmın eklenmesiyle oluşmaktadır. İşletmenin büyüklüğüne göre kurmay bölümde bir veya daha fazla sayıda kadrolar bulunabilir. Yürütme sorumluluğu yöneticilerin alanı olmakla birlikte kararlar bakımından kurmay bölümün de alanına girmekte olup bu görevden mesul olan dikey yetkili yöneticilere teknik bilgi ve tavsiye sağlanmaktadır. Bu şekilde yönetici kadronun uzmanlık bilgisi ve araştırma yükü üzerinden alınmaktadır (Ertürk, 2000: 127). Kurmay durumunda olan personelin öncelikle yönetimin en üst kademelerinde

bulunan uzmanlık sahibi tecrübeli kimselerden oluşması tercih edilir. Böylece bu kişilerden yararlanma imkânı daha fazla olur (Akat, 1984: 129).

1.1.2.3. Fonksiyonel Örgüt

Genellikle bu tür yapıdaki örgüt tipi, belirli ve çerçevesi çizilmiş etkinliklerden sorumlu olan fonksiyonel yöneticilerin bulunduğu sistemlerde görülür. Ayrıca ilave yönetim yetkisinin de verildiği sistemlerde görülebilmektedir. Fonksiyonel örgüt, bir emir-kumanda yöneticisi tarafından kurmay görevine sahip emrindeki bir yöneticiye örgütün diğer bölümlerine bir konuda emir verme yetkisi tanınması ile oluşur. Bu örgüt yapısını program ve standartlar belirler. Uygulayıcı birimler bunları uygulamak durumundadır. Örneğin, personel birimi yöneticisi, personel politikasının gerektiği gibi yürütülmesini sağlamak için diğer bölümler üzerinde fonksiyonel yetkiye sahip olabilir (Özdönmez, vd., 1998: 91).

Yöneticiler fonksiyonel türdeki örgütlerde daha önceden belirlenmiş noktalarda kendi iradi karar ve talimatlarını verebilme yetkisine sahiptir. Bu şekilde dikey örgütün tek bir amirden emir alma ve standardize emir komuta zinciri ve ilkesi kırılmış olduğundan astların birden çok üst ile çalışması söz konusu olmaktadır (Can vd., 2002: 178-179). Bir başka deyişle, fonksiyonel örgüt modelinde ileri sürülen düşünce, yöneticilerin birçok fonksiyonları yüklenmesi yerine, yeteneklerin en uygun olduğu belirli bir fonksiyonda görev alması fikrine dayanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 207). Dolayısıyla görevler bu tür örgütlerde daha ön planda tutulmakta olup dikey örgüt türündeki gibi, emir ve komuta zincirinde hiyerarşik üstler sırasının izlenmesine gerek yoktur. Birbiri ile ilgili olan birimler görevleri dikkate alınarak, birbirlerine emirler verebilmektedirler. Hemen bir üst makamdan emirlerin alınması zorunluluğu olmadan, daha üst durumdaki makamlardan gelebilmesi mümkündür. Özellikle teknik konularda gereken durumlarda, işlerin hızlı görülmesinde ve basitliği sağlamakta daha üst kademedeki bulunan yöneticilerle iletişim olanağı vardır. (Tortop, 1999: 76).

1.1.2.4. Takım Örgüt (Esnek)

Dünyada takımların örgütlerdeki öneminin giderek artmakta olduğu bilinmektedir. Günümüzde birçok işletmenin, takım çalışmasını kullanarak verimini arttırdığı, zaman ve kaynak israfının önüne geçtiği, müşteri memnuniyetini ve talebini arttırdığı, kararlı ve motive edilmiş iş gücüne sahip olduğu ve ürün kalitesini yükselttiği görülmektedir. Söz konusu takımlar, yönetim takımları, üretim takımları, homojen ya da heterojen, danışman ya da eylemci ve daha birçok çeşitteki takımlar olabilmektedir. Takımların bu derece yaygınlaşması, günümüz işletmeleri açısından öneminin göstergelerinden biri olarak kabul edilebilir.

İşletmeler, içinde buldukları belirsiz ve dinamik çevreye uyum sağlayabilmek amacı ile yeni uygulamaların arayışı içindedirler. İşletmelerin daha kaliteli mal ve hizmetleri daha kısa sürede ve daha ucuza üretebilme istek ve ihtiyaçları, yönetim şekilleri ve organizasyon yapılarını etkilemiş ve bu noktada “Takım Temelli Organizasyonlar” oluşturulmaya başlanmıştır (Dalay, 2002: 76).

1.1.2.5. Komite Tipi Örgüt

Komite tipi örgüt türünde karar alma ve yürütme yetkisi, birkaç kişiden oluşan bir kurula verilmiştir. Katı bir dikey örgüt türünde, karar alma yetkisi tek başına yöneticiye aittir. Yatay ve kurmay örgüt türünde ise, danışmanların görüşlerinden yararlanılır, fakat yine karar alan tek başına yöneticidir. Komite tipi örgüt türünde ise, örgütün amacına ulaşmasında görevli olan yetkili kişileri içine alan bir kurul karar almaktadır. Kurullar bazı örgütlerde kesin karar alma yetkisine sahiptirler. Bu örgüt türünün yararlı yönlerinden en önemlisi, kararların tartışılarak, birden çok kişiler tarafından alınmasıdır. Komitelerde bulunan kişiler, aldıkları kararların yürütülmesi işinde de büyük bir çaba gösterirler. Komite üyeleri örgütle ilgili derinliğine bilgi sahibidirler (Tortop vd., 1999: 78). Dolayısıyla örgüt hakkında bilgi sahibi olan kurul üyelerinin tartışarak örgüt hakkında aldıkları kararlar örgütün geleceğini etkileyecektir.

Komiteler, örgütü oluşturan birimler arasında koordinasyon sağlarlar. İletişimi kolaylaştırırlar, yönetim ve değerlendirme yeteneklerini bir araya toplarlar,

işbölümünden tam yarar sağlanmasına hizmet ederler ve kararların sorumluluğunu yaygınlaştırarak taşınmasını mümkün hale getirirler (Özdönmez, vd., 1998: 93).

Komiteler çeşitli ölçütlere göre sınıflanmaktadır. Örnek olarak, yetki ve güçlerine göre, temsil eden örgütsel düzeye göre, devamlılık derecesine göre, amaçlarına göre ve sorumluluk ve görevlerine göre ayırım yapılabilmektedir. Komite tipi örgütlerin diğer örgütlenmelerde olduğu gibi olumsuz tarafları da bulunmaktadır. Birden ziyade kişiden oluşan komitelerin toplanması her zaman kolay olmaz. Kararların alınmasında ve uygulanmasında gecikmeler olabilir. Toplantılar uzayabilir ve bu nedenle karar alma ve uygulamanın maliyeti daha yüksek olur. Komite tipi örgütte çok kez gerçek sorumlu kişileri bulmak da güçleşir. Asıl yetki ve sorumlu olanları ortaya çıkarmak zordur (Tortop, 1999: 78). Bu durum örgütlerde uygulanacak kararların sorumluluğunun herkesi kapsayacak şekilde yayılması sonucunda sorumlu kişiye ulaşmayı güçleştirecektir veya kimse sorumluluğu üstlenmeyecektir. Kararlar konusunda yaptırım gücünü elinde bulunduran tek unsur kurul olacaktır.

1.1.2.6. Mekanik Örgüt

Mekanik örgüt yapısı daha çok kitle üretim yapan işletmelere has olup başarısı ürettiği ürünler üzerinden değerlendirilir. Mekanik örgüt, göreceli olarak durağan ya da daha az değişken çevresel koşullar için uygun olan örgüt yapılarıdır. Mekanik yapılar, özgün ve çığır açıcı değil, tepkisel nitelikli yapılardır. Farklı çevresel koşullar altında başarılı olan örgütlerin, farklı yapılar sergiledikleri saptanmıştır. Dolayısıyla 21. yüzyılda örgüt yöneticileri, bilgi çağının sektörlerinde görülen, kendine özgü çevresel koşullarını doğru biçimde saptamalı ve belirlenen koşullara en uygun örgüt tasarımı gerçekleştirilmelidir (Bumin, 1990: 42).

1.1.2.7. Organik Örgüt

Dış çevre göreceli olarak dinamik ve değişimi tahmin edilemeyecek hızda olabilir. Bu koşullarda, organik yapı biçimi en uygun örgütsel yapıdır. Mekanik yapının katılığı değişime ayak uydurmaya engel olur. Proje yönetimi, organik

örgütlerde yaygın bir biçimde kullanılır, böylece uzmanlar değişen ihtiyaçları karşılamak için bir görevden bir başkasına yönelirler (Bumin, 1990: 43).

Organik örgütlerde karar verme süreci merkezkaçtır. Merkezkaç karar verme modelinde, karar verme yetki ve sorumlulukları mümkün olduğu ve etkinliği korunduğu kadar alt kademelere devredilmektedir. Organik kurumsallaşma içinde çok sayıda profesyonel işgören istihdam edilebilmektedir. Profesyonel işgörenler için karar verme sürecine katılım bir zorunluluk değil, doğal bir işlevdir. Bu yapılar bağlamında, farklı fonksiyonel uzmanlaşmaya sahip olan bireyler aynı proje ekibi çerçevesinde çalışabilmektedirler. Organizasyonel sorunların çözümü, statik kural, prosedür ve prensipler çerçevesinde değil, doğal ve etkileşimli yöntemlerle sağlanmaktadır. Yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulunda tartışılan sorunların çözümü ile ilgili olarak nihai kararı bizzat vermek konusunda ısrarlı davranmamakta, gerekirse sorunun parçası olan ya da çözüme katkıda bulunabilecek önerilere sahip olduğu düşünülen çalışanların görüşlerine başvurulabilmektedir (Öğüt, 2003: 90).

1.1.2.8. Bilgi Tabanlı Örgüt

Örgütler, bilgi toplama ve kullanma süreçlerinin destekleyici olma ya da olumsuz etkileme açısından da yapısal ayrımlara tabi tutulabilirler. Düşük bilgi kullanma kapasitesine sahip olan örgütlerin bilgi işlem süreçleri yavaş işlemekte ve bu tür örgütler, iletişim ve sorun çözüme genellikle hiyerarşiye güvenmektedirler. Yatay ve yalın iletişimin önünde ciddi engeller bulunduğu için bilgi süreci geliştirme hızı düşük olan örgütlerin yapısal görünümleri ile ilgili olarak genellikle işlevsel bölümlendirme, coğrafi bölümlendirme ve makine bürokrasisi gibi tanımlamalar yapılmaktadır.

Son dönemlerde, örgütlerde ileri bilgi teknolojilerin kullanımının, daha çok çalışanın bilgi kaynağı olduğu, daha az çalışanın organizasyon alt birimlerinde faaliyet gösterdiği, daha az kurumsal düzeyin bilgi işlem ve faaliyete izin verme işlevleri ile ilgilendiği, daha çok kurumsal birimin düzeyler arası karar verme süreçlerine katıldığı ve kurum içi periyodik toplantılarda daha az zaman harcadığı örgüt yapılarını oluşturacağı öngörülmektedir (Öğüt, 2003: 90).

1.1.2.9. Adhokratik Örgüt

Adhokrasi, informal yönetim etkileşimlerine ve iletişim sistemine dayanan, standart dışı bir örgütsel yapılanma modelidir. “Geçici” anlamına gelen Latince “ad hoc” kavramından türetilen adhokrasi, geçici ve özel amaçlara yönelik olarak kurulan örgüt anlamına gelmektedir. Örgüt içi karmaşık sorunlar adhokratik yapı bağlamında, farklı uzmanlık, bilgi ve deneyime sahip olan proje takımları aracılığıyla analiz edilebilmekte ve çözümlenmektedir. Adhokratik örgütlerde yöneticilerin otoriteleri, ilke olarak yaptırım gücünden değil uzmanlıklarından kaynaklanır. Dolayısıyla, örgüt yapısının en temel öğeleri, destek çalışanları ve operasyonel birimlerdir. Adhokratik modelde informal etkileşimlerin öne çıkması, denetim sorunu oluşturmaktadır. Adhokratik örgüt yapısı, mikro elektronik gibi düzey yenilikçilik gerektiren ve hızlı değişen çevresel ortamlara sahip olan sektörler için uygundur (Öğüt, 2003: 91).

1.1.2.10. Yığılım Örgüt

Yığılım örgüt, farklı disiplinlerden gelen kişilerin mevki ve hiyerarşik otoritesiyle değil, bilgi ve haberleşme ve sonuç ağırlıklı olarak geçici bazda ya da sürekli olarak belirli işleri, gruptakilerin kendi alanlarında geliştirecekleri karar verme düzeni, uzmanlık bilgisi ve müşterilerle ilişkileri kapsamında geliştirdikleri, çalışma gruplarının organizasyonudur. Görev odaklı olmak yerine işlerin yerine getirilmesinde süreç odaklı olunması durumu önem kazanmıştır. Bu nedenle süreç yönetimi bakışı ile bir süreç bir tek ekibin işi ve görevinin bir parçası haline gelmiştir. Süreçten sorumlu ekiplere de yığılım adı verilmektedir. Bu şekilde çalışanlar artık seçim yapmaya ve kendi başlarına karar vermeye başlamışlardır (Eren, 2003: 275-276).

İş ile ilgili kararların o işi yapan kişilere aktarılması yöneticilerin geleneksel rollerinin ortadan kaldırılması anlamına gelmektedir. Bu durum işlevsel organizasyonların var oluş nedenlerini ortadan kaldırmaktadır. Yani önceden birçok görevlere ayrılmış bir işi bir arada tutmak için her görevin başında bulunması gereken yöneticilere ihtiyaç kalmamıştır. İş, birbirleriyle eşit olan ve bağımsız şekilde çalışan ve az sayıda yöneticiden destek alan ekipler tarafından gerçekleştirilmektedir. Yönetici sayısı azdır, çünkü bir yönetici sadece yedi kişiyi

yönetebilirken, bu sayı otuza çıktığında onlara ancak antrenörlük yapabilir. Bu koşullar altında yönetim görevi aynı zamanda iş yapan bir dizi insana yüklenmiş olur (Eren, 2003: 275-276).

Yığılım örgütü bir anlamda çalışma grupları örgütü ile eş anlamlıdır. Burada değişik disiplinlerden gelen kişilerin bir grup oluşturarak (yığılım) sürekli veya geçici bazda, belli işleri gerçekleştirmeleri söz konusudur. Grubun faaliyetleri hiyerarşik kontrol ile değil, fakat grup üyelerinin kendi aralarında geliştirecekleri bir düzen içinde yürütülecektir. Bu düzenin temelinde de grup üyelerinin uzmanlık bilgileri karar verebilme yetenekleri ve müşterilerle ilişkileri bulunacaktır. Bu örgüt anlayışının en önemli özelliği yığılım içinde yer alan kişilerin hiyerarşik farklılığa dayanan mevki otoritesi ile değil, fakat sonuç üretme, bilgi paylaşma ve haberleşme ağırlıklı olarak çalışmalarıdır. Günümüzde yaygın hale gelmekte olan personel güçlendirme, esasında bu temel anlayışa dayanmakta ve örgütteki bir yöneticinin hiyerarşik, idari ve bürokratik hiç bir engelle takılmadan müşteri isteklerine cevap verecek kararları alabilecek şekilde yetkilendirilmesi ve yetiştirilmesi anlamını taşımaktadır (Genç, 2003: 125).

1.1.2.11. Matris Örgüt

Matris örgüt yapısı daha çok işleve ve faaliyet alanı bakımından karmaşık olan organizasyonlarda koordinasyon sağlama, kontrol ve karar verme gibi yine karmaşık olan bazı konularda yaşanan sorunların aşılması ve içinden çıkılması için kullanılmaktadır (Ertürk, 2000: 128). Eğer işletme dinamik bir çevrede faaliyet gösteriyorsa matris örgütlenmeye geçmek için zorlayıcı koşullardan ilki gerçekleşmiştir (Akat, 1984: 140).

Bu örgüt türü ürün temeline ve fonksiyonel işlevlere dayalı birden çok veya bir birbirini etkileyen organizasyon özelliklerinin bir araya gelmesi ile oluşur. Matris geçici organizasyon yapısı özelliğinde olabileceği gibi bir takım özel projeleri (örn. konsorsiyum vb.) ele almak ve tamamlamak amacıyla karma niteliği de taşıyabilmektedir (Ertürk, 2000: 128).

Matris örgütlerde bölümlere ayırma ölçütü olarak hem işlev hem de proje ölçütünün bir arada kullanıldığı biçiminde olabilir. Matris örgüt ikili bir yapıdır.

Bölümleri oluşturan pozisyonlar aynı zamanda iki ayrı üste bağlı bulunmaktadır (Akat, 1984: 140).

Matris organizasyon yapısında koordinasyon geleneksel yapılara göre daha yüksek düzeyde sağlanır. İş komuta örgüt yapısındaki uzmanlaşmış bölümlerden farklı biçimde bir proje içinde örgütlenmektedir. Birkaç projenin varlığı söz konusu olunca bu tip organizasyon yapısına gereksinim duyulur (Ertürk, 2000: 128). Yani normalde proje örgütleri proje süresine bağlı geçici yapılardır. Bu yapılar bir proje süresine bağlanmayıp sürekli durumuna getirilirse ortaya çıkan yapıya matris örgüt adı verilmektedir (Can, vd., 2002: 180).

1.1.2.12.Şebeke Örgüt

Örgüt yapısı, birey ve grupların işlerini bağlayan iletişim, raporlama ilişkilerdeki görevlerin şebekeleşmiş sistemidir. Buna göre yapı, sosyal düzendeki günlük, rutin nitelikte devamlı yapılan faaliyetleri ve etkileşimleri kapsayan etkileşim sırasındır. Öyleyse yapı, etkileşim ve iletişimi anlatırken aynı zamanda bir şebekeyi de anlatmaktadır. Şebeke kavramının örgütler açısından iki boyutu vardır. Birinci boyut; yukarıda açıklamaya çalışıldığı gibi yapının, ilişki ağını göstermesi dolayısıyla şebekeyle yakından ilgili olduğudur. Bu yalnızca bakış açısıyla ilgilidir. İster fonksiyonel bakış açısı olsun isterse matriks olsun tüm yapı tarzları birbiriyle ilişkide olan birim ve insanlardan oluşur ki bu da şebeke sözcüğündeki bağları tanımlar. Bu ilişki biçimsel olabileceği gibi olmayabilir de.

Şebeke örgüt yapısı kavramı, örgütü, örgütü içi bakışından çok örgütler arası bakış açısından incelemektedir. Bu bakımdan, şebeke örgüt yapıları organizasyon yapılarına yeni bir boyut getirmiş, daha önce bağımsız olarak ele alınan örgüt yapıları yerine dikkatlerin işletmeler arası ilişkiye yöneltilmesine yardımcı olmuştur. Şebeke örgüt yapısı, iki veya daha fazla birim veya şirketin pazar mekanizması ile uzun süreli ilişki için örgütlerin bir araya gelmesidir (Çömlekçi, 2007: 67).

Şebeke örgüt yapısı dış kaynaklardan yararlanma, temel yetenekler ve yalın yönetim gibi düşüncelerle birlikte gelişmektedir. Bu haliyle şebeke örgütlenmeler, işletmeler arası stratejik birlikler ve müşterek iş ortaklıklarına benzetmekle birlikte yeni bir olgu değildirler. Ama yeni olan olgu, şebeke örgütlenmelerin dikey

bütünleşmenin hâkim olduğu işletmelerde yayılmasıdır. Böylece işletmeler büyük bir grup içinde küçük işletmelere benzemektedirler.

1.1.2.13.Sosyo-Teknik Örgüt

Sosyo-teknik yaklaşım, kullanılan teknoloji ile örgütün çeşitli yönleri arasındaki ilişkileri ele alır. Bu yaklaşıma göre örgütler; ne beşeri, ne yapısal ne de teknik boyutların üstünlüğü değil, hepsinin birbiriyle olan ilişkisini ve etkileşimini odak noktası kabul eden “sosyo-teknik sistemler”dir. Bilgi çağı ile hızlı bir gelişim ivmesi kazanan bilgi teknolojilerinin, organizasyonel etkilerini ve kurumsal düzlemde etkileşimlerini kavramak için örgütler salt biçimsel yapılar olarak değil, sosyo-teknik yapılar olarak değerlendirilmelidir. Bu bağlamda, insan kaynakları, görevler, örgüt kültürü, teknoloji ve örgüt yapısı, örgütü teşkil eden beş temel bütünleşik öge olarak ele alınabilir. Örgütler, bölümlerden oluşan bütünsel sistemlerdir. Sistematik açıdan incelendiği takdirde, kurumsal sistem, kimi alt sistemler arası koordinasyonu sağlamayı amaç edinmektedir. Karşılaştırmalı olarak üst ve alt sistemleri oluşturan örgüt bölümlerinde ortak kurumsal kültür söz konusudur. Yönetim ve organizasyon kuramcıları, kuramsal etkinliğin süreklileştirilmesi açısından kurumsal kültürün izlenmesi ve yönetilmesinin önemini vurgulamaktadırlar (Dinçer, 1992: 123).

1.1.2.14.Hibrid Örgüt

Hibrid örgüt yapısı, örgütlerin misyon odaklı iş bölümleri ile fonksiyonel gruplar tarafından birlikte biçimlendirildikleri düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Hibrid yapılar, stratejik savunma örgütleri ile benzerlik taşımaktadırlar. Bu bağlamda misyon odaklı iş bölümleri olarak gözetim ve bilgi destekli bireysel çatışma birimleri ve fonksiyonel gruplar adı altında, iş bölümlerine lojistik destek ve hizmet sağlayan birimler ise analogik anlamda hibrid örgüt yapısına örnek teşkil eder. Henderson’a göre; bütün kurumlar örgütlenme açısından, fonksiyon temelli örgütlenme ve ürün temelli örgütlenme tasarımları arasında seçim yapmak durumundadırlar. Fonksiyon temelli tasarımlar, uzun dönemli yenilikçiliğe katkı yapan kapsamlı ve özel bilgilere dayanmaktadırlar. Diğer yandan, ürün temelli tasarımlar ise, kurumsal enerjiyi

müşteriler üzerine odaklandırmakta ve kurumsal fonksiyonlar arasında yaygın iletişimi teşvik etmektedirler. Küresel anlamda öncü bir bilişim işletmesi olan Intel, hibrid bir organizasyon yapısı çerçevesinde örgütlenmiştir. Intel'in hibrid yapısı, bilgi çağının gereği olan amaç odaklı işletme birimleri ile fonksiyonel birimlerin bağdaştırılması sonucunda teşkil edilmiştir (Öğüt, 2003: 100).

1.1.2.15.Hücreyel Örgüt

Hücreyel örgütler, kendi kendini yöneten takımlar ve özerk iş birimleri örneklerinde olduğu gibi, tekil olarak faaliyet gösterebilen ancak daha güçlü ve etkili bir işleyişsel mekanizma ortaya çıkarmak için gerektiğinde diğer hücrelerle etkileşime geçebilen hücrelerden oluşmaktadır. Bağımsızlık ile birlikte karşılıklı işbirliği ve kesintisiz etkileşimi öngören hücreyel örgüt yapısı, sürekli yenilikler ortaya koymak için “know-how”un geliştirilmesi ve paylaşılmasına olanak tanımaktadır. Bütünsel anlamda hücreyel yapı niteliği taşıyan örgütlerin, girişimcilik, kendi kendine örgütlenme gibi niteliklerini bir bilişim halinde bünyelerinde bütünleştirmek suretiyle, daha önceki örgüt modeli ile ulaştıkları “know-how” düzeyinden daha üst düzeyde teknik bilgi birikimine ulaşabilecekleri savunulmaktadır (Öğüt, 2003: 102).

1.1.2.16.Sanal Örgüt

Rekabetçi üstünlüklerini sürekli geliştirmeyi hedefleyen örgütler, kurumsal temel yetenekleri ile diğer örgütlerin yeteneklerini bütünleştirmişler ve şebeke örgütleri biçimlendirmişlerdir. Bu bağlamda, büyüyen, gelişen ve genişleyen şebeke örgütler, sanal örgütlerin alt yapılarını oluşturmaktadırlar.

21. yüzyıl örgütü, aynı işletmede daha az işgörenin fiziksel olarak çalıştığı örgütlerdir. Örgütlerin çoğu, çalışanlarına kimi zaman ya da sürekli biçimde ev ortamında çalışma imkânı sunabileceklerdir. Bilgi ve iletişim araçları, iş yerinden uzakta ya da konutta “tele-çalışan” olarak çalışma yaşamına katılmayı olası kılmaktadır (Erkan, 1998: 83).

Yeniçağın yeni örgüt biçimi olarak nitelenen sanal örgütler, yer ve zaman açısından bağımsız çalışan elemanların internet düzleminde gerçekleştirdikleri

iletişime dayanmaktadır. Bilişim teknolojisindeki gerek donanım, gerekse yazılım konularındaki hızlı gelişme, sesli ve yazılı iletişimin sadece tuşlar üzerinde parmak darbeleriyle gerçekleştirildiği günümüzde, yaşamımızın tüm bu gelişmelerden etkilenmemesi söz konusu olamaz. Bilgi iletişimin elektronik ortama aktarılmasıyla başlayan ve internet teknolojisiyle ortaya çıkan sanal dünya; ekonomik, sosyal, politik yaşam ve iş yaşamı içindeki tüm tarafları etkilemektedir. Etkilenen taraflar arasında üretici ve tüketiciler başta sayılabilir (Öğüt, 2003: 102-103).

1.2. ÖRGÜTSEL İKLİM

Çalışmanın bu başlığı altında örgütsel iklimin tanımı, örgütsel iklim türleri, boyutları ve faktörlerine yer verilecektir.

1.2.1. Örgütsel İklimin Tanımı

Örgüt iklimi kavramı, 1960'lardan itibaren örgüt kuramcıları, araştırmacılar ve uygulayıcılar için çağdaş bir araştırma alanı olduğundan önem kazanmıştır. Örgütlerin kişi ve kişilik üzerine etkisini anlamaya yardımcı olan iklim kavramıdır. Örgüt ikliminin incelenmesinden beklenen bir başka yarar da örgütlerdeki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında bakılmasına olanak sağlamasıdır. Örgütsel iklimin anlaşılabilir olması yönetim sürecinin incelenmesinde ve değişik yönetim biçimlerinin, örgütte çalışan kişiler, örgütün başardığı iş ve örgüt sağlığı üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır (Ertekin, 1978: 1-2).

Örgüt iklimi, örgütte çalışanların iş ortamı algılarını ifade etmektedir. Örgüt çalışanları örgüt iklimini, iş ve yenilik yönelimli veya destekleyici olarak algılayabilirler. Bu gibi algılar örgüte ilişkin değişkenler çerçevesinde farklılaşacaktır (Çekmecelioğlu, 2006: 299). Yapılan araştırmalarda, genel olarak örgüt iklimi "organizational climate", ya da "örgüt havası" diye adlandırılmış ve örgütün psikolojik tarafını oluşturduğu ifade edilmiştir (Bilgen, 1990: 22). Örgüt iklimi, örgütün etrafını kuşatan atmosfer diye de anlatılabilir. Bu örgüt havası hem çalışanların moral düzeyini hem de örgüte duydukları iyi niyetin, hislerin ve kurum aidiyetlerinin daha da kuvvetlendiğini ortaya koyar (Arslan ve Halis, 2000: 206).

Örgüt iklimi, örgütte çalışanlar tarafından dolaylı veya dolaysız olarak iş çerçevesinde algılanabilen ve iş görenlerin motivasyonları yanında davranışlarını da etkilediği görülen, ölçülen bir özellikler bütünüdür (Yüksel, 2004: 55); somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt çalışanları tarafından hissedilip algılanabilen, örgüte egemen olan, örgütü diğerlerinden ayıran, çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, ancak her zaman örgütte çalışan bireyler tarafından hissedilip algılanan psikolojik bir durumdur (Karcıoğlu, 2001: 268). Örgüt iklimi; örgütlerin, bireysel ve çevresel olmak üzere tüm özellikleriyle örgüt çalışanlarının davranış ve ilişkilerinin oluşturmuş olduğu ortam olarak anlatılabilir (Yüceler, 2009: 447). Örgüt iklimi örgütlerin gelecekteki stratejileri, politika ve taktiklerinin belirlenmesinde de oldukça büyük önem arz etmektedir (Doğan ve Üngüren, 2009: 69).

Literatürde örgüt iklimi kavramı yerine “psikolojik iklim” kavramı kullanılabilmektedir (Çekmecelioğlu, 2007: 81). Psikolojik iklim, örgütün iş ortamının yani tüm uygulama ve işlemlerinin algılanma biçimidir (Aydoğan, 2004: 214). İklim kavramının sosyal psikolojik etkileri gözlenebilmektedir. Bu kavramın, bireylerin sergilediği davranışların psikolojik çevresini tanımladığı düşünülürse, iklim, çevrenin subjektif tanımlanması olarak ele alınabilir (İşcan ve Karabey, 2007: 182).

1.2.2. Örgütsel İklim Türleri

Örgütsel iklim türleri ile ilgili literatürde farklı çalışmalar yapılmıştır. Açık ve kapalı iklim türleri yanında, endişeli, mutlu, iş yoğun ve samimi, görev-yönelimli, üretim-yönelimli ve iş merkezli, ılık ve soğuk iklim türleri de dikkat çekmektedir (Kasırga ve Özbek, 2008: 60). Bunların yanında literatürde şu sınıflamalar da yer almaktadır (Aydın, 1986: 111; Arslan, 2000: 97-98 ; Halis ve Uğurlu, 2008: 108; Çağlayan, 2014: 11-13; Tutar ve Altınöz, 2011: 2010).

Açık İklim: Örgüt iklimi türlerinden en yaygın olanı “Açık İklim”dir. Açık iklim, örgüt üyeleri özellikle birlik duygusuna sahip oldukları örgütsel durumu belirtmektedir. Açık iklimde çalışanlar arasında oldukça samimi bir ilişki vardır ve çalışan personel bu ilişkiden bir doyum sağlamaktadırlar (Güçlü, 2003: 155). Bu iklim türünde çalışanlar ileri derecede birlik duygusuna sahiptirler ve insan ilişkileri

istenen düzeydedir. Açık iklimde personelin iş tatmini de yüksektir. Yöneticinin tutum ve davranışları da, yönetimin politikaları da personelin görevlerini başarmalarında yardımcı olacak niteliktedir. Açık iklimde yönetici ve personel büyük bir uyum içinde çalışmaktadırlar. Personel, görevlerini büyük bir zevkle ve gayretle yapar, moral düzeyleri oldukça yüksektir. Yönetici kendi kişisel kurallarını koymaz ve çalışanların eleştirilerine açıktır. Personelin kararlara katılmasına özellikle önem verir.

Yaratıcı İklim: Bu iklimde, yeni düşüncelerin söylenebildiği ve bunların danışmanlarca teşvik ve destek gördüğü, karşılıklı güven, saygı ve sadakatin olduğu bir ortamdır. Maddi olarak personelin güdülenmesi de yaratıcı iklimin önemli özelliklerindedir. Yaratıcı iklimde üst yöneticiler, şirketin planlarının hazırlanmasında çalışanların fikirlerine özellikle önem vermektedirler.

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

Bağımsız İklim: Bağımsız iklimle açık iklim temelde aynıdır. Yalnız bağımsız iklimi açık iklimden ayıran önemli bir nokta vardır. Bağımsız iklimde açık iklimin tersine yöneticiler personelle aralarına belli bir mesafe koymaktadırlar.

Samimi İklim: Yönetici aşırı anlayışlıdır. Yönetici “gelin birlikte mutlu bir aile olalım” yaklaşımında bir davranışı benimsemektedir. Samimi iklim yöneticinin kendisini personelden biri olarak gördüğü iklim türüdür. Örgütsel amaca ulaşmada, denetimin az olmasına karşın sosyal gereksinimlerin doyumu yüksektir.

Babacan İklim: Moral, samimiyet ve işe dönüklük boyutlarının düşük olduğu iklim türüdür. Personelle birlikte çalışmaktan hoşlanmazlar. Yöneticilerin personeli kontrol etme ve onların sosyal gereksinimlerini karşılama düzeyleri düşüktür. Babacan iklim personelle birlik olmak ve onları kontrol etmek isteyen başarısız yönetici ile moralleri düşük personelin bulunduğu iklim türüdür.

Kapalı İklim: Babacan iklime benzememektedir. Bu iklim türünde de moral, samimiyet, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutları çok düşüktür. Personelin arkadaşlık ve samimi ilişkileri söz konusu değildir. Bu iklim türünün olduğu örgütlerde personele karşı pek anlayışlı davranılmamaktadır. Yönetici emredicidir. Çalışmalarıyla iyi bir örnek ve güdüleyici değildir. Kapalı iklim türünde motivasyon, içtenlik, işe dönüklük, anlayışlı olma boyutları düşük ve işgörenlerin arkadaşlık ilişkileri oldukça ciddidir. Personelin kişisel ihtiyaçlarını giderme ve iş tatminleri ile ilgili yeteri kadar çaba görülmemektedir (Uysal, 2013: 96).

Başarıya Yönelik İklim: Bu iklim tipinde yüksek verimliliğe değer verilmektedir. Her çalışanın kendi hedefini oluşturması ve sonuçları için sorumluluk alması yönünde cesaretlendirilir. Yenilikçi ve yaratıcı çalışmalar yöneticiler tarafından desteklenir, resmi olmayan iletişim sistemi hâkimdir. Mükemmel performans için ödül olarak onay ve tasdik, fazla ödeme, terfi kullanılır. Geri besleme ile çalışanların fikirleri alınarak amaçlara giden süreç sürekli değerlendirilir. Bu iklim tipinde performans geliştirmeye sürekli olarak vurgu yapıldığından çalışanların hep daha iyisini gerçekleştirme eğiliminde olacağı düşünülmektedir (Illeez, 2012: 12-13).

Destekleyici İklim: Luthans vd. (2008) tarafından da dikkat çekildiği üzere, pozitif çevre şartları, insan kaynaklarının, gerçek kabul edilebilir bir büyüme ve performansı için gereklidir. Yıllar itibariyle destekleyici iklim şartı ile ilgili araştırmacılar değişik yollar izlemiştir. Bazıları; yetenek, çaba ve desteğin çarpımsal kombinasyonunu içeren bireysel performans denklemini dikkate almıştır. Şöyle ki çalışanların performansı; yetenekleri, işlerini layıkıyla yapmakla elde edilen destek ve yüksek düzeyde çalışma motivasyonudur. Bundan dolayıdır ki aldıkları desteğin miktarı çalışanların performansında anahtar bileşendir. Bir başka yaklaşım da doğrudan destekleyici örgüt iklimi ile ilgilidir. Destekleyici örgütsel iklim ile çalışanların arasında olumlu bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde, destekleyici örgütsel iklimin arzulanan örgütsel çıktılarla ilişkili olduğu bulunmuştur (Luthans, vd. 2008: 224-225).

Her örgüt belli bir ihtiyacı karşılamak amacıyla kurulmuştur. 21. yüzyılda insan ihtiyaçları nitelik ve nicelik açısından artarak değişmiştir. Hayatın toplumsal alanında bu artan ihtiyaçların karşılanması bu amaçla kurulmuş olan örgütlerin

başarısına bağlı olduğunu gösterir. Örgütlerin başarında çok değişik faktörler etkilidir. Bu faktörler; bireysel, örgütsel ve çevresel özellikler olarak ele alınmaktadır. Örgüt iklimi de çalışanlarca hissedilen, onlar tarafından örgütsel davranışları üzerinde etkisi bulunan örgütsel ve çevresel özelliklerin tümüdür (Arslan, 2004: 124).

Örgütsel başarının belirlenmesinde en önemli etmenler şüphesiz personelin davranışına etkisi olan faktörlerdir. Örgüt çalışanları yönetimin en önemli unsurlarından biri olduğundan, fiziki yapı, araç-gereç, finansman vd. gibi bütün unsurları birleştirip, örgüt amaçları için bir araya toplayan kişilerdir. Örgütsel performansta en etkili faktörün insan olduğu düşünülürse, örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde ve performansın artırılmasında çalışanların tutum ve davranışlarının incelenmesi uygun olacaktır. Örgüte bağlı olan personel, örgütü benimseyecek ve ortak amaçlar için en yüksek gayreti gösterecektir. Görevini huzurlu bir ortamda yerine getiren personelin bulunduğu örgütlerde başarı da beraberinde gelecektir (Çağlayan, 2014: 11-13).

Örgütlerin kendine özgü bir sistemi ve kendisini diğerlerinden ayıran özellikleri vardır. Her bir örgüt için, örgütte “havası batsın”, “bahar havası”, “her şey toz pembe görünüyor”, “bu örgütte terör havası esiyor” ve “güllük güneşlik” şeklinde ifadeler kullanılmıştır. Tüm örgütler çalışanlar tarafından değerlendirilmektedir. İşgörenin var olan iklim hakkında değerlendirmeler yapması onun hedeflere ulaşma konusundaki gayreti hakkında açık ve net bir ipucu vermemektedir. Örgütteki işgören terör havası estirdiğini ileri süren bir çalışanla bahar havası estiğini ileri süren çalışan arasında örgütsel iklimi algılayış bakımından fark olacaktır. Örgütsel başarı için çalışanların, çalışmasına etki eden etmenler önem arz etmektedir. Örgütlerin başarılı olmaları için yapılması gereken, örgütün amaçları doğrultusunda uygun bir iklim kültürünün oluşturulmasıdır (Arslan, 2004: 124).

Hizmet işletmelerinde öne çıkan örgüt iklimi türleri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar şu şekildedir (Litwin ve Stringer, 1968’den akt. Halis ve Uğurlu, 2008: 8);

Otoriter İklim: Yöneticiler, resmi yapının devamlı olduğunu vurgularlar. Emir-komuta ve statü gibi yapılar oldukça katıdır. Dikey yönlü iletişimin hakim

olduğu, iş doyumu düşük, örgüt içi çatışmaların yoğun, güdülemenin düşük seviyede olduğu iklim türüdür.

Demokratik İklim: Açık görüşlülüğe önem verilen gruba bağlı, birlikte çalışma ve karşılıklı dayanışmanın mevcut olduğu bir yapıya sahiptir. Gayri resmi bir iklim tipi gözlenir. Cesaretlendirme ön planda, ceza yerine yardım etme gözlenmektedir. Çalışanların tümü kararın alınmasına katılımda bulunur. Çalışanların kişisel gelişimine özel olarak önem verilmesi önemlidir. Örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerde birlik ve beraberlik olgusu ön plana çıkmıştır.

Başarıya Yönelik İklim: Girişimciliğin desteklendiği, örgüt içi rekabetin ve başarı-odaklı bir yapının var olduğu iklim tipidir. Her personel, hedeflerin oluşturulması ve sonuçlara ulaşmak için sorumluk üstlenmesi konusunda cesaretlendirilir. Çalışanın örgütünü benimsemesi, kurum aidiyeti ve bağlılık duygularının yüksek olması, bu iklim türünün göstergesidir.

Yine hizmet işletmelerinin karakteristik yapılarına uygun olduğu düşünülen Zammuto ve Krackover (1991), yedi farklı iklim türleri şu şekilde açıklanabilir (Çağlayan, 2014: 11-13);

Grup İklimi: Örgüt üyeleri, kendileri hakkında çok şey paylaşır. Çalışma ortamı genellikle arkadaşlığın hâkim olduğu iş ortamını anlatmaktadır. Geniş bir aileye benzeyen grup iklimindeki liderler çalışanların gözünde güvenilir, rehber hatta aile büyüğü gibi görülebilmektedir. Örgütler birlik, sadakat ve gelenek ile korunur. Örgüt, personelin eğitim ve gelişimi açısından bakıldığında, uzun süreli çıkarları doğrultusunda yüksek bağlılığa önem verir. Başarı; kişileri önemseme müşterilere duyulan hassasiyeti tanımlar. Örgüt içi takım çalışmasında, uzlaşma ve katılıma önem verilmektedir.

Gelişimci İklim: Yaratıcı, girişimci ve dinamik olmak için ortam oluşturan iş yerlerini ifade etmektedir. Örgütteki üyeler riski göze alır ve yenilikçi kişiler olarak bilinirler. Örgüt yenilikçi ve deneyimlemeye açıktır. Değişime hazır olarak, yeni mücadeleleri başarı ile sonuçlandırmak en önemli konulardan biridir. Örgütsel başarının anlamı; yeni ve çok çeşitli ürün ve hizmeti sunabilmek, hizmet veya ürünün piyasalarda lideri olabilmektir. Örgüt, özgürlük ve yenilik konularında üyelerini cesaretlendirmektedir.

Rasyonel İklim: Sonuç odaklı rasyonel amaç iklimine sahip olan iklimlerin liderleri çok çalışkan, üreten ve rekabeti seven kişilerdir. Kazanmaya verilen önem, örgütü bir arada tutar. Liderler çok çalışkan, üretken ve rekabetçi kişilerdir. Örgütü bir arada tutan, kazanmaya verilen önemdir. Uzun vadeli amaç, rekabetçi atılımlar ve ölçülebilen amaç ve hedeflerdir başarılmasıdır. Başarı, örgütün sahip olduğu piyasa payı ve örgütün piyasadaki etkisidir. Rekabetçilik ve piyasa liderliği önemlidir.

İç süreç iklimi: Formal bir şekilde yapılanan örgütlerin sahip olduğu iklimdir. Örgüt üyelerinin yapacağı işler, mevcut olan prosedür ile belirlenmektedir. Koordinasyon ve organizasyonların uyumunu sağlayan liderlerdir. Uzun süreli olan hedefler; kalıcılık ve etkinliktir. Örgütte işlerin problemsiz yürümesi önem arz etmektedir. Formal kuralların ve politikaların örgütü bir arada tutması önemlidir (Burton, Lauridsen ve Obel, 1999: 379).

Shankar ve arkadaşları (1994); bir örgütün sahip olduğu iklim tipinin büyük ölçüde örgüt içinde var olan liderlik tipi tarafından belirlendiği görüşünden hareketle üç farklı örgüt iklimi tipi tanımlamaktadırlar. Bunlar şu şekildedir (Shankar, vd., 1994: 643);

Katılımcı İklim: Örgütlerde katılımcı iklim tipi mevcut ise örgütlerin, yöneticileri, grupların kararını, takım ruhu ile destekleyerek, ilişkileri ve yüksek olan hedeflerini desteklerler.

Otoriter İklim: Otoriter iklimi olan örgütlerin yöneticileri, statü ve güç odaklı olmaktadır. Astlardan, bağlılık ile yüksek bir sadakat görmeyi beklerler.

Besleyici-iş iklimi: Hedef odaklı bu iklime sahip örgütlerde, astlar bu hedeflere ulaşmaları durumunda ödül verilerek motive edilebilmektedirler.

1.2.3. Örgütsel İklimin Boyutları

Örgüt iklimi ile ilgili dikkat çeken önemli noktalardan biri, bu kavramın çok boyutlu bir yapıya sahip olması ve bu boyutların farklı araştırmacılar tarafından farklı yönleri ile ele alınmasıdır. Nitekim örgüt iklimi kavramının sorumluluk, ödül, özerklik, güven, moral, çatışma gibi örgüt iklimini oluşturan çeşitli boyutlar altında ele alındığı ve incelendiği görülmektedir (Gök, 2009: 590).

Örgüt İklimi ile ilgili yapılan diğer bir araştırmada, örgüt ikliminin farklı boyutları üretkenlik, verim gibi örgütsel değişkenler; iş tatmini, stres, motivasyon gibi kişisel değişkenler şeklinde ele alınmıştır (Çağlayan,2014: 6).

Litwin ve Stringer (1968) ise, örgüt iklimi boyutlarını, sekiz boyut olarak ele almışlardır. Bu boyutları şu şekilde sıralamak mümkündür (Litwin ve Stringer, 1968'den akt. Yüksel, 2004: 57-59);

- Örgütün yapısı,
- Örgütün benimsenmesi,
- Örgütteki iç çatışmalar,
- Sorumluluk almada isteklilik,
- İş yapış standartları,
- Örgütte arkadaşlık ve dayanışma,
- Cezalar ve Ödüller,
- Tehlikeyi göze almak,

Örgütsel İklimi ölçülebilir olarak ele alan Litwin ve Stringer (1968)'e ek olarak Gray (2007), örgütsel iklimi dokuz boyutlu olarak ele almıştır. Bunlar aşağıda Tablo 1'de gösterilmiştir (Gray, 2007: 58-59'den akt. Çağlayan, 2014: -6-78);

Tablo 1: Gray'ın Örgüt İklim Dokuz Boyutu

Örgütsel Yapı	Örgüt çalışanları, örgütte yer alan kural, düzenleme ya da prosedür olduğunu düşünmektedirler? Örgüt içinde bürokrasi mi ya da informal bir ortam mı hakimdir?
Sorumluluk	Örgütün çalışanları sadece kendilerine verilen emir ve talimatları mı takip etmektedirler? Ya da inisiyatif alabilmekte midirler?
Ödül	Örgüt çalışanlarının ödülleri yoluyla mı güdülenmektedirler? Ya da, suçlama veya azarlamaya yönelik bir eğilim mi vardır? Ücret ve yükseltme politikaları adaletli midir?
Risk Alma	Örgüt çalışanlarının kendilerini korumak için risk almaktan kaçınma eğiliminde midirler? Yoksa örgütte risk almak teşvik mi edilmektedir?
Samimiyet	Örgüt çalışanları arasında içten bir arkadaşlık ortamı var mıdır? Örgüt içinde informal sosyal gruplar bulunmakta mıdır?
Destek	Örgüt çalışanları kendileri arasında ve yöneticilerinden ne kadar destek görebilmektedirler?
Performans Standartları	Başarı veya başarısızlık ile ilgili belirlenmiş olan açık standartlar var mıdır? Başarılı olabilmek için gösterilen standartlar çok mu yüksektir?

Çatışma	Yönetici ve çalışanların farklı görüşlere ne kadar açıktırlar? Örgüt içerisinde yaşanan çatışmalar görmezden mi gelinmektedir? Ya da çatışmalar açık bir biçimde yönetilmekte midir?
Örgütsel Kimlik	Örgütün çalışanları örgütün değerli bir üyesi olarak kendilerini hissetmelerine yönelik gayret gösterilmekte midir?

Kaynak: Gray, R. (2007). *A Climate Of Success: Creating The Right Organization Climate For High Performance*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann. (akt. Çağlayan, 2014: 6-7)

Bunlarla beraber, motivasyon ile örgütsel iklim hakkında Litwin ve Stringer (1968)'in yaptıkları bir diğer araştırmada yazarlar; otoriter yapıli iklim, demokratik, arkadaşça ilişkilere dayalı iklim ve başarıya dönük iklim boyutlarından söz etmektedirler (Litwin ve Stringer, 1968'den akt. Bilgen, 1990: 23-26).

Yapılan araştırmalarda örgüt ikliminin çeşitli boyutları ile yenilik arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu çalışmalarda örgüt ikliminin farklı boyutları ele alınmakla beraber, üstün desteği, iş yükü baskısı, tarafsızlık, bağdaşıklık ve bireye özgü ödüller gibi iklim boyutlarının sıklıkla ele alındığı gözlenmektedir. En üstten en alt düzeye kadar bütün yöneticilerin örgütte girişilecek yenilikçi değişimleri olumlu bulduklarını ve desteklediklerini açıklıkla belirtmeleri gerekir. Üstlerin; yönetim faaliyetlerinin, politikaların ve prosedürlerin en belirgin temsilcileri olduğu, bu sebeple de çalışanların üstleriyle ilgili algılarını örgütün tümüne genelleme eğilimleri bulunduğu öne sürülmüştür (İşçan ve Karabey, 2007:184). Diğer yandan birçok araştırmacı, örgütsel iklimin örgütsel değişkenlerle etkileşimini incelerken Halpin ve Croft'un "Örgütsel iklimi Tanımlama Anketini (Organizational ClimateDescription Questionnaire -OCDQ)" tercih ederek kullanmışlardır (Uysal, 2013: 97).

Farklı yazarlarca farklı şekillerde değerlendirilen örgütsel iklim boyutları örgütün değerleri ile de ilişkilendirilmektedir. Bu değerlerin neler olduğu, içerikleri ve kapsamı bağlamında da çeşitlilik bulunmakla birlikte genel olarak dört grupta toplandıkları gözlenmektedir. Bunlar; şu şekildedir (Muhr, Sørensen, ve Vallentin, 2010:48);

- Uyum; Örgüt çalışanlarının birliktelik kavramını içselleştirilmesi, kendi arasında paylaşım içinde olmaları şeklinde ifade edilmektedir.

- Güven; Örgüt çalışanlarının, örgütün en üst kademeleri ile hassas ve kişisel konularını ne kadar kolay ve özgür bir biçimde ifade edebiliyor algısını hissetmeleri ile ilgilidir.

- Destek; Örgüt çalışanlarına, hataları ile ilgili çekinip korkmadan bu durumdan ders almalarına imkan verilmesi ve çalışanların davranışlarının anlayış gösterilerek karşılandığı algısının oluşturulmasıdır.

- Adalet; Örgütteki uygulamaların eşit ve rasyonel kökene dayalı bir sistemde olduğunun algılanmasının sağlanmasıdır.

1.2.4. Örgütsel İklim Faktörleri

Yönetim psikolojisi hakkında yapılan araştırmalarda, örgütsel iklim kavramını inceleyen araştırmacıların örgütsel iklim faktörlerini farklı biçimlerde inceledikleri görülmektedir (Halis ve Uğurlu, 2008: 108 ; Büte, 2011: 110). Örgütsel iklimin faktörleri örgütün belli unsurlarını içine alan ölçütleridir. Örgütün çeşitli faktörleri ile ilgili olan bu durum, işgörenlerin algıları ile ilişkilidir (Sarkar, 2013: 3).

Örgütün kişiliğini meydana getiren ve örgütün üyelerini etkileyen, herkesin farklı algıladığı örgütsel iklim faktörlerinin nelerden oluştuğuna ilişkin farklı görüşler vardır. Örgütsel iklim; büyüklük, yönetim kademeleri, işin koşulları gibi göz ile görülen unsurlar ile örgütsel iklimin algılanan faktörü olan örgütsel yapı, samimi bir şekilde ödüllendirme ve teşvik gibi gözle görülemeyen fakat hissedilen unsurlardan oluşmaktadır (Doğan ve Üngüren, 2009: 44).

Örgütsel iklim, güven, samimiyet, dayanışma, teşvik ve ödüllendirme, başarımlı, iş arkadaşlığı, adaletlilik, iletişim, bağlılık, yenilik vb. genel olarak çok faktörlü veriler ile ortak algıların bulunduğu bir yapı olarak inşa edilmelidir. Koysand DeCotis alan yazında 80'den fazla örgütsel iklim faktörünün bulunduğunu tespit etmiştir. Koysand DeCotis'e göre örgütsel iklim faktörleri, algılamalar ile ilgili olmalı; değerlendirici olmamalı, tanımlayıcı nitelikte olmalıdır (Tutar ve Altınöz, 2007: 200). Lars Engqvist ise örgütsel iklimi iki faktörde ele almıştır. Bu faktörleri; özgürlük ve güven olarak incelemiştir (Karcıoğlu ve Aykanat, 2012: 424). Ayrıca danışmanlık şirketi ile dünyada tanınmış olan Hay Grup tarafından ele alınan örgütsel iklimin 6 faktörü aşağıda Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Hay Grup'un Örgütsel İklim Faktörleri

Sorumluluk: Kişinin kendisine atanan bir otorite olduğunu bilmesi, çok yakından idare edilmeden çalışabileceğini bilmesidir.
Ödül: İyi yapılan iş için takdir edilmek; Bu takdirin ne ölçüde başarımla seviyesiyle doğrudan alakalı olduğu.
Takım Bağlılığı: Örgüte ait olmaktan gurur duyma ve bunu gösterme; herkesin ortak bir hedef için çalıştığına güvenme; örgütsel yapı içinde birlikte çalışmak ve işbirliği.
Esneklik: Gereksiz kural ve yönerge olmadığına ne ölçüde inanıldığı; Yeni fikirlerin kolayca kabule dileyebileceğine olan inanç.
Netlik: Kişinin bekleneni bilmesi; Bu beklentilerin örgütün hedefine ulaşmada ne derece ilgili olduğunu anlama.
Standartlar: Yönetimin gelişen başarımla verdiği önemi vurgulamak; Hangi zorlayıcı fakat ulaşılabilir hedeflerin konulduğu; sıradanlığın ne ölçüde karşılandığı.

Kaynak: Permarupan, Y. and Mamun, A. (2013). Organizational Climate on Employees Work Passion: A Review. *Canadian Social Science*. Vol: 9, No:4, pp. 63-68.

Pareek (2002) yöneticiler ile konuşarak örgüt iklimi hakkında 12 tane faktör olduğunu belirtmiştir. Bu faktörler aşağıda yer alan tablodadır (Sarkar, 2013: 4-8).

Tablo 3: Pareek'in Örgüt İklimi Faktörleri

Güven	Ödül Yönetimi	Sorun Yönetimi	İletişim	Denetleme	Uyumsuzluk Yönetimi
Karar Verme	Risk Alma	Yenilik ve Değişim	İnsanlar arası ilişkiler	Hata Yönetimi	Alıştırma

Kaynak: Sarkar, J. (2013). Organizational Climate vs. Organizational Role Stres. *Golden Research Thoughts*. Vol. 2, No: 9, ss. 4-8.

Tablo 3'de de görüleceği gibi Pareek, (2002), iklim faktörlerini güven, ödül yönetimi, sorun yönetimi, iletişim, denetleme, uyumsuzluk yönetimi, karar verme, risk alma, yenilik ve değişim, insanlar arası ilişkiler, hata yönetimi ve alıştırma şeklinde sıralamıştır.

1.3. ÖRGÜTSEL İKLİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletme içindeki ve dışındaki değişkenler örgüt iklimini etkilemektedir. Genellikle aşağıda yer alan değişkenlerin bir örgütün ikliminde etkili olduğu ifade edilmektedir.

1.3.1. Örgütün Amaçları

Örgütün amaçlarını genel ve özel olarak ikiye ayırmak mümkündür. Genel amaçlar, örgütün türlerine göre değişmekte; özel işletmelerde öncelik taşımaktadır. Birçok kamu kurum ve kuruluşlarınca eğitim, sağlık vb. gibi toplum yararına yapılan topluma hizmet de genel amaç olarak değerlendirilmektedir. Genel amaçlara ulaşmak için özel amaçlara ulaşılması gerekmektedir. Örgütün amaçları ve stratejik hedeflerinin yazılı, programlı ve net bir şekilde örgüt üyeleri ile belirli bir program çerçevesinde paylaşılması gerekmektedir. Bu personelin motivasyonunu arttırarak daha bilinçli bir iş sürecini izleyerek anlamalarına ve hedefe doğru daha emin adımla ulaşmalarına yardımcı olabilir (Kuyumcu, 2011: 14)

Yapılan araştırmalarda örgütlerdeki olumlu iklimin amacı, örgütün bulunduğu sağlık durumunu daha iyi seviyeye çıkarabilmek stratejiler belirlemektir. Örgütün çalışanlarına olumlu davranış, etik ilkelere uyum, başkalarına saygı vb. alışkanlıklar kazandırmak için yapılan bu çalışmalarla, çalışanlar sağlıklı davranış kazanacak, olumlu bir örgütsel çevre oluşacaktır. Sağlıklı bir örgüt için sağlıklı örgüt iklimi olması gereklidir. Örgüt iklimi ile örgütün sahip olduğu yapı, liderlik, teknoloji, felsefe, kültür ve kişilerin bir araya gelmesi ile oluşan genel iç çevre ifade edilmektedir (Wilson, 1997: 2-3).

Örgüt ikliminin daha sağlıklı bir durumda olması istenirse iklimin etkenlerinin, çalışanlar açısından daha uygun şekilde geliştirilmesi avantajlı olabilmektedir. Örgüt iklimi; örgüt çalışanlarının, duygu ve davranışları ile düşüncelerine yön veren, örgütün iç çevresi ile ilgili algılamalarının ifadesi olarak kullanılmaktadır. Örgüt ikliminin oluşum sürecinde ilk değerlendirilmesi gereken kavram algılaması “algılama”dır (Akyol, 2010: 12-14).

1.3.2. Örgüt Dışı Faktörler

Bu faktörler, hukuki, sosyo-kültürel, ekonomik koşullardır. Örgütsel iklime yön veren örgüt dışı faktörler olarak değerlendirilebilecek en önemli olan, genellikle yasal ve idari ya da hukuki faktörlerdir. Örneğin çalışma süreleri, özlük hakları, sendikal haklar vb. gibi faktörler hukuki yaptırım gücü olan otoritelerce örgütler için zorunlu kılınmaktadır. Hukuksal düzenlemelerin; örgütsel iklim üzerinde etkili olabilmesi, yeni standartlar ve yükümlülükler getirmek suretiyle olabilir. Örgütün içinde yer aldığı sosyal ve kültürel çevre, örgütün çok fazla değişkenini etki altına alarak örgüt ikliminde farklılık yaşanmasına sebep olmaktadır. Örgütün varlığı, toplumun yapısı, normları, değerleri ve inançları ile uyumlu bir iklim oluşturmaya bağlıdır. Dışsal faktörler içinde yer alan bir diğer faktör ekonomik koşullardır. Örgütün de içinde yer aldığı pazar koşulları iyi olduğunda, örgütün başarılı olma olasılığı artacaktır. Bu da yöneticileri daha çok cesaretlendirecek, risk alarak, yaratıcılığa teşvik edecektir. Bu durumda, örgüt ikliminin başarıya etkisi hissedilecektir (Yüceler, 2005: 41-42).

1.3.3. Örgüt İçi Faktörler

Örgüt içi faktörler, örgütün bizzat kendisi ve mevcut hukuki düzenlemeler uygun olarak gelişen faktörlerden oluşmaktadır. Örneğin sendikal hakların yanı sıra çalışanların bağlılığını geliştirmek üzere sağlanan diğer yan haklar sayılabilir. Bu kapsamda örgütsel faktörler genel anlamda aşağıdaki gibi sıralanabilir (Mayer, vd. 2001: 81-86 ; Dickson vd., 2001: 197-207);

- Sendikalaşma: Örgütte herhangi bir işçi sendikasının varlığı veya yokluğu, örgütün üzerinde yaygın bir etki yaratmaktadır. Örgüt çalışanlarının sendika ile bağı olması, ast-üst ilişkilerinin daha biçimsel ve muhalif olma eğilimi bulunmaktadır.
- Örgütün Büyüklüğü; Büyük örgütler, küçük örgütlere göre daha disiplinli, daha kuralcı ve daha biçimsel bir yapıya doğru yön alırlar. Büyük örgütlerin genellikle kurumsallaşmış olması beklenmektedir. Bu yapıdaki örgütler, verimlilik anlamında iyi bir yol almış olabilirler, daha kurumsallaşmış bir örgüt olduğunda bireyi soyutlayarak, yabancılaştırır.

- İşin Yapısı; İşin yapısının, örgütler üzerinde baskı, yükümlülükler ve standartları etkilemesi, örgütün daha çok biçimlenerek etkilenmesidir. Bankacılık sektörü ve finans ile otomotiv firmaları farklı öncelikler doğrultusunda değişik iklimler gerçekleştirebilirler. Örneğin motivasyon eğitimleri, ödüllendirmeler vb.

- Teknoloji; Örgütün kullandığı teknoloji de iklime etki eden önemli bir unsurdur. Sürekli değişen teknolojiye direnç gösteren örgütlerin ikliminin olumsuz etkilenmesi olasılığı fazladır. Ama teknolojiye hızlı bir şekilde adapte olan örgütler, olumlu bir iklime sahip olurlar.

- Yönetmel Değerler: Yönetmel değerler, örgütün kararlarını etkilemesi ve örgütü biçimlendirmesi mümkün olan unsurlardır. Bu sebepten dolaydır ki, yöneticiler tarafından inanılan ve savunulan değerlerin, örgüt iklimlerinin belirlenmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Yönetimin önyargıları, düşünce ve duyguları, inançları alınan kararlarda direkt olarak etkili olmaktadır. İklimin formal ya da informal, otokratik, demokratik veya katılımcı olup olmadığı gibi durumlar da bu faktörü etkilemektedirler.

- Liderlik Özellikleri; Günümüzdeki bilgi çağının gerekleri doğrultusunda Transformasyonel liderlik tarzının benimsenmesinin, ruhsal ve duygusal zekanın, rasyonel zeka ile birlikte önemsenmesinin, örgütlerde olumlu bir havanın oluşmasında katkısı bulunmaktadır. Empati ile açık iletişimin olması, amaç oluşmasına daha çok önem veren liderler, çalışanların mutlu olması, aile gibi bir iklim oluşturulması, örgütün bütünlüğünün oluşturulmasında katkıda bulunan sektörlerdir.

- Çalışanların Özellikleri ve Beklentileri; Örgüt çalışanlarının bireysel kişilikleri örgüt ikliminin oluşumunu etkilemektedir. Rekabet eden, başarılı hedeflere sahip olan bireylerden oluşan örgütte, rekabetçi bir iklim olması olağandır. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlardan oluşan örgüt iklimi ile eğitimi daha az olan çalışanların bulunduğu örgüt ikliminde ikisinin arasında farklılıklar olacaktır. Geniş kapsamda incelendiğinde bireyler ile ilgili faktörlerin liderlerin yönetim şekli ve algısal farklılıklar gibi örgütsel, dışsal faktörlerle birleşerek, örgüt içinde birden çok iklimin oluşmasına neden olduğu söylenebilir. Aynı örgütün içinde farklı bölümlerde, hedeflerin ve görevlerin farklı olması, liderlik süreçleri ve çalışanların

kişiliklerinin ortak etkileşimi sonucu ortaya çıkan, örgütün genel havasından farklı iklimler olabilir.

Örgütün coğrafi konumu ile fiziki yerleşiminin örgütün iklimi üzerinde etkisi bulunmaktadır. Rekabet piyasası koşullarında birkaç ürün üzerinde büyüyen ve esnekliğini kaybeden şirketler, diğer kuruluşlarla rekabet edememektedirler. Artık sanayicinin daha çok kar etmenin yanında, sosyal hayata daha çok katkıda bulunarak sosyal sorumluluklarının bilincinde ve bu doğrultudaki amaçlar ile yeni ürünler ve pazarları oluşturması olağan ve gerekli görülmektedir (Kuyumcu, 2011: 16).

1.3.4. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı, iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkileri belirler; çalışanların iş yaşamı içerisindeki ilişkileri ile iş yaşamı özel yaşam arasındaki ilişkileri de etkiler. Örgüt yapısı, iş davranışlarının resmi dağılımı, iş ile ilgili olan faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve kontrol edilebilmesi için yönetsel olan araçlardandır. Örgüt yapıları çeşitli şekilde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalar arasında, Burns ve Stalker'in mekanik ve organik örgüt yapıları en fazla bilinmekte olan örgüt yapı gruplamasıdır. Bir örgütün, davranışlarının standardize edilebilme düzeyi yüksek ise, burada mekanik; fakat düşükse, bu durumda ise, organik örgütsel yapı mevcuttur. Organik örgüt yapılarının bir özelliği de daha az formüle edilebilen, esnek, uyumlu, emir vermeden, daha fazla danışma niteliğinin öne çıkması ile dikkat çeken, iletişimde ağırlıklı bir özellik karakteri ön plana çıkarabilmektedir. Mekanik örgütler, organik yapıların tam tersi olarak, yapılanması daha çok katı bir yapılanma ile oluşmuş, tipik bir şekilde, bir hayli resmi, katılımlı olmayan, hiyerarşik, sıkı kontrole tabi olan ve esneklik bulunmayan yapılardır (Demir ve Okan, 2009: 59).

Örgütsel yapı, işgörenlerin işleri ile hayatlarının odak noktası olarak değerlendirilebilecek olan işlerine karşı tutumlarına yön veren somut ve soyut bir olgudur. Bu nedenle işyerinde ve genel örgütlerde çalışanların kendi aralarında ve üstleri ile olan ilişkilerindeki karşılıklı saygı, ilgi ve nezaket örgütsel iklim faktörlerine yön vermektedir. Örgütsel yapı, örgütün kurulması ve örgütün tamamının ayrıntılarının anlatılmasıdır. Örgütsel düzen, denetim ve eşgüdümü kapsamaktadır (Doğan ve Üngüren, 2012: 28). Bunlarla birlikte örgütsel yapıda çalışanlara yönelik genel tutum (sendikalaşma, yan haklar vb.) gibi hususlar da

örgütsel yapı bağlamında örgütsel iklim üzerinde etkili faktörlerdendir. Örgütsel yapı, çalışanlar arasındaki iletişimin haritasını ortaya koyan hiyerarşinin bağlantılarını ve örgüt davranışlarını açıkça anlatan önemli bir unsurdur. Örgütsel yapının oluşturulması kadar, çalışanların örgütsel yapıyı, nasıl karşıladığı ve algıladığı son derece önemlidir. Çalışanların başarılı olmasını sağlayarak, örgütsel verimliliğin artırılması açısından bakıldığında örgütsel yapı belirleyici bir role sahiptir (Kopelman, vd. 1990: 287).

1.3.5. Çalışanların Sorumluluk Alma Düzeyi

Örgütsel iklimi etkileyen faktörlerden bir diğeri de sorumluluk alma ve inisiyatif kullanılabilmesi durumudur. Zira örneğin mekanik örgüt yapılarında işgörenler üretim sisteminin mekanik bir parçası olarak görülmektedir. Çalışanların birey olarak değer görmediği ve onların katkılarının önemsenmediği örgütlerinde ise rekabet koşullarında başarılı olmaları zayıf bir olasılıktır. Bu nedenle işgörelere sorumluluk almalarına olanak sağlayan bir örgüt ikliminin sağlanması gerekmektedir. Çünkü sorumluluk alan bir işgören aldığı sorumluluğun gereklerini yerine getirmek üzere daha öz verili çalışacak ve kendini daha fazla örgütüne ait hissedebilecektir.

İşgörenlerin sorumluluk alması, iş ve görev tanımlarına gerektiği gibi önem vermesi ile ilgilidir. İşgörenler karar alma sürecine aktif katılımı, sorunların ortak çözümü, sorumlulukların paylaşımı, risk almalarında desteklenmeleri, çağdaş yönetim kuramlarının içindedir (Doğan ve Üngüren, 2012: 29). Yönetime ilişkin araştırmaların kapsamında sorumluluk almanın, risk alma davranışlarını teşvik ederek, katılımcı, işbirliği ile desteklenen örgütsel iklimlerde, çalışanların iş doyumları olumlu etkilenmektedir (Çekmecelioğlu, 2007: 36 ; Batlis, 1980: 239). Sorumluluğu almada bilinçli olan grupların, grup bağlılığının, esnekliğin, standartların sağlanmasının daha kolay olacağı ileri sürülebilir (Büte, 2011: 111). Yönetimde karar verme sürecinin içerisinde yer almanın çalışanlara sağladığı sorumluluk alma işletmenin geneline yayılarak çalışanlara huzur verecektir. İşletmelerde çalışanların az olması ile sorumluluk alma sorunu yaşanabilmektedir (Malçok, 2011: 31).

1.3.6. Ödüllendirme Sistemleri

Güçlü bir kurum kültürünün yaratılabilmesi ve olumlu bir hava ile örgüt iklimi oluşmasında en önemli etken, nitelikli ve yetenekli personele sahip olmaktır. Bir kurumun başarılı olabilmesi için insana yatırım yaparak, eğitim ve gelişmesinde çaba sarf etmesi nitelikli personele sahip olması gerekmektedir. Çalışan personel yüksek performans sağlıyor ise takdir edilmesi ve ödül verilmesi önemli bir unsurdur. Çalışan personelin, takdir edilmesi ile motive olması sağlanır. Bu durum zor görevleri de üstlenmek istemesi ile daha çok performans sergilemesine neden olur. Yöneticilerin, çalışanlarının performanslarını takip etmeleri ve ödüllendirme yöntemini standardize etmeleri önemli bir konudur. Takdir edilme ve ödüllendirme yöntemi ile olumlu motivasyon her zaman mümkün olduğu gibi, kurumun hedeflerine ulaşmasında fayda sağlamaktadır (Kuyumcu, 2011: 15). Emeginin karşılığını normal ücret ve haklar olarak alan bir çalışanın başarısı ödüllendirilerek kendisine yan haklar sağlandığında daha özverili çalışacağı ve örgüte daha bağlı olacağı muhtemeldir. Diğer yandan ödül ve cezada adaletin tam olarak tesis edemeyen bir örgüt ikliminin varlığı durumunda işgörenin bağlılık düzeyi azalabilecektir.

İşgörenler iş tanımında yer alan görevlerini başarılı bir şekilde görevini yerine getirmesi ödül ile başarısızlıkları ise ceza ile sonuçlanmaktadır. Ödül ile cezanın dengede olması adalet duygusu oluşumunda önemli faktörlerdendir. Örgütsel davranışlar ile ilgili yapılan birçok çalışmada, işgörenlerin ödüllendirilmesi davranışların değişmesinde, cezalandırma ile kıyaslandığında çok daha etkisi yüksek bir faktör olarak ele alınmaktadır (Koçel, 2011: 498; Doğan ve Üngüren, 2012: 30). Örgütlerin amaçlarına uygun bir şekilde oluşturulan teşvik ve ödüllendirme sistemlerinin adil ve şeffaf olması, işgörenler için bir güven ortamı yaratmaktadır (Bolat, vd., 2008:198).

Teşvik ve ödüllendirme olmayan örgütlerde çalışanların güdülenmesi beklenmemelidir. Diğer yandan ödüllendirme ve teşvik yapısının işgören üzerinde olumlu etkiler meydana getirecek şekilde tasarlanması, cezaların ise daha çok önleyici amaçla kullanılması gerekmektedir. Zira işgörenlerin azarlanması veya

suçlanması gibi yöntemlerin ağırlıklı olarak kullanıldığı yapılarda örgütte olumsuz iklimin yaygınlaşması olağandır denilebilir (Doğan ve Üngüren, 2009: 44).

1.3.7. Örgütsel Kültür

Öteden beridir çok sayıda yönetim bilimcinin örgütsel iklimi örgüt kültürü ile birlikte ele aldığı görülmüştür. Örgütler kültürlerini oluştururken toplumun geleneklerinden ve ahlak kurallarından faydalanır. Örgüt kültürü ve iklimi, örgütün davranış kalıpları ile değerlerinin örgütteki doğal durumunu yansıtmaktadır. Toplumların kültür mirası olduğu gibi, örgütlerinde yeni örgüt üyelerine normları ile değerleri miras bırakılır (Özdemir, 2006: 28).

Örgütün edinmiş olduğu değerler, normlar, törenler, hikâyeler, ideolojiler ve simgeler bir sistem oluşturarak, organizasyon çalışanlarına bu sistemi devretmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 36). Ortak bir amaçta birleşen örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları böylece örgütün önemli olan özelliklerini belirlemeye çalışmaktadır. Bu iki kavramın arasındaki en önemli fark; kültürün ideoloji ve paylaşılmış olan sayıltılardan oluşması, iklimin paylaşılan algılardan oluşmasıdır. (Altun, 2001: 12).

1.3.8. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, yöneticilerin, çalışanlar ile paylaştığı duygu ve düşüncelerinin anlamını, iletişimle personele anlatması, benimsetmesi ve bu durumu eyleme geçirmesini içine alır. Böylelikle örgütsel iletişim, yöneticinin personelini etkilemesi ve personelin yöneticiye verdiği yanıtı içerir (Yaprak, 2009: 29).

Örgütlerde iletişim sisteminin iyi olduğu, yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinden anlaşılmaktadır. İletişim sistemi bir örgütte etkili ise bu örgütlerin planlama, faaliyetlerinin yürütülmesi de, koordinasyonun sağlanması da hızlı ve kolay olmaktadır. Küreselleşen örgütlerin hızlı iletişim sistemi kullanması ile çalışanlar duygularını paylaşarak, iş ortamında iyi bir iklim ortamı oluşturmaktadırlar (Özkılıççı, 2011: 59).

İletişim nedeniyle işgörenlerin birbirleri ile ilişkileri pekişmektedir. Böylece örgüt fonksiyonları kolay işlemektedir. Birçok araştırmacı, örgüt içi iletişimin

işgörenlerin verimliliğini etkilediği ve performanslarını geliştirdiği, olumlu bir gelişme ile örgütsel kazanımların sağlandığını belirtmektedir. Örgütte mevcut olan ve örgüt çalışanları tarafından kabul edilen iletişim sisteminin, örgütün başarısında çok etkili olduğu görülmektedir. Örgütün sağlıklı iletişimde olması örgüt çalışanlarının sağlıklı ve başarılı olması anlamına da gelmektedir. Örgüt içinde kurulan etkili iletişim; örgütlerin yapısını, çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurulmasını, örgüt kültürünü, teknolojiyi, yetki paylaşmayı, personel davranışlarını ve performansları etkilemektedir (Gül, 2012: 53). Bu durumun sağlanmasında ise yönetimin önderliği ve desteği gereklidir. Yönetimin önderlik etmesinde ise stratejik bir amaç güdülmektedir. Çünkü yönetim boyutunda asıl amaç planların gerçekleştirilmesi iken önderlik boyutunda amaç vizyonun başarılmasıdır (Yüksek, 2005: 54).

1.4. ÖRGÜTSEL İKLİMİN ETKİLERİ

Örgütsel iklimin stres, iş tatmini, performans ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri vardır.

1.4.1. İş Tatmini Üzerine Etkileri

İş tatmini, personelin ruhsal ve fizyolojik sağlık durumları ile duygu durumlarının göstergesidir. İş tatmini denildiğinde, çalışmaktan zevk alarak iş arkadaşları ile ortaya konulan eserin verdiği mutluluk ile maddi kazanımlar akla gelmektedir. İşgörenin yaptığı işe dair gösterdiği duygusal yönelim olarak da tanımlanabilen iş tatmini, işgörenin iş hayatını değerlendirmesi neticesinde elde ettiği haz duygusudur. İşgörenin ulaştığı olduğu haz duygusu ne kadar yüksek ise işinde sağladığı tatmini de bir o kadar yüksektir. Bu durumun sonucu olarak işgörende örgüte bağlanma, amaçlara inanç, iş tatmini ve özveri gibi çıktılar meydana gelebilmektedir (Balay, 2000: 136-138).

İş tatmini ve örgüt iklimi birbirine çok yakın kavramlar olduğu için birbirinden ayrılması çok zordur. Örgüt iklimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Johannesson (1973) iki kavramın birbirine çok benzeyen kavramlar olduğunu belirtmiştir. Örgüt iklimi, işgörenlerin çalışma çevresi içindeki politikaların

oluşturulması ve pratik olayların algılanması olarak ele alınmakta, örgüte ait bir dizi özellikler bütünü şeklinde tanımlanmaktadır. İş doyumunu ise, işgörenlerin içinde buldukları örgütün önemli gördükleri yönleri konusundaki duygusal tepkileridir. Dolayısıyla bu iki kavramın aynı olduğunu söylemek yanlış olmaktadır. Bu iki kavram aynı olmamakla birlikte, ikisini birbirinden ayırmak oldukça zordur (Johannesson, 1973:122'den akt. Arslan, 2004: 210).

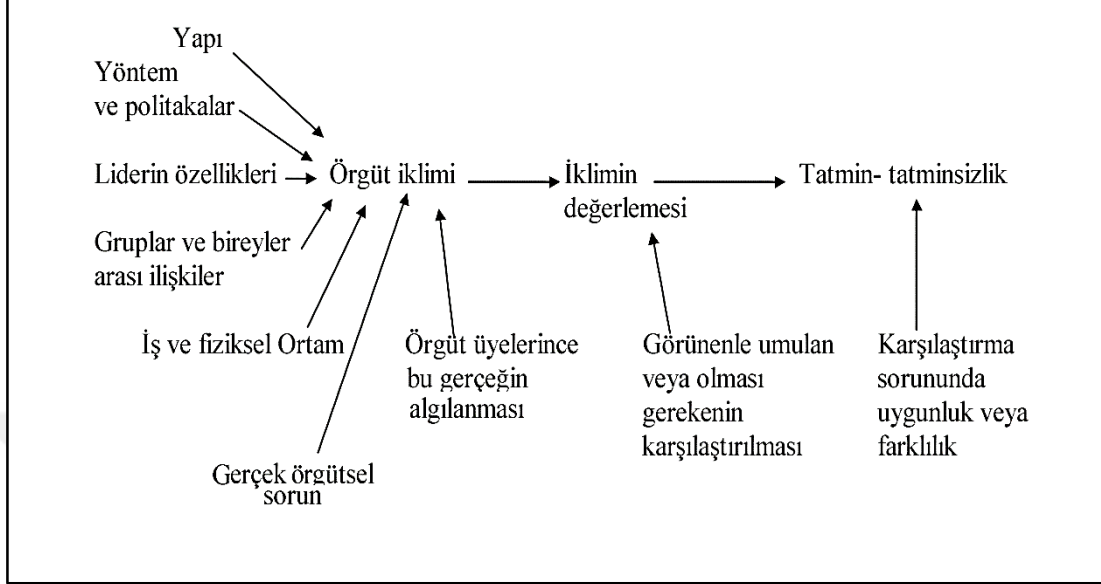
Çalışan insanlar, yapmakla mutluluk duydukları veya duyacakları, kendileri açısından düşünöldüğünde tatmin olacağını düşündükleri işleri üstlenmek eğilimi içindedirler. Çalışanların iş tatmini temel olarak, psikolojik tutumlar, sosyal gereksinimler, fizyolojik ihtiyaçlardan etkilenmektedir. Bu nedenle örgüt yönetiminin, çalışanların tatmin olabileceği yol, yöntem ve araçları belirlemesi gerekmektedir (Dinçer ve Fidan, 2003: 63).

Çalışanların işinden tatmin duymamaları, örgüte de gereği kadar önem vermemeleri ve fazla çaba göstermemelerine sebep olabilmektedir. Örgüt yönetimi, iş tatmini veya tatminsizliği konusunda çalışan davranışlarını gözlemleyerek fikir edinebilir. Bu durumda, işgörenler işlerinden kaynaklanan hislerini, tatmin olmadıkları durumu, mutlaka davranışlarına yansıtacaklardır. Bu tür davranışların sonuçları, örgüt ile ilgili ve iş hakkında şikâyetlerin artması, işi aksatma ve kaytarma, örgüt malına zarar verme ve nihayetinde düşük örgüt bağlılığı şeklinde görölebilmektedir. Örgütsel bağlılığın iş tatminini etkilediği gibi iş tatmini de örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir. Bu durumda, iş tatmininin örgütsel bağlılığı; örgütsel bağlılığın iş tatminini arttırması beklenmektedir. İş tatminsizliği nedeniyle işgörenler örgütten ayrılmak ve iş ile örgüte ilgisiz kalmak gibi tepkiler de ortaya koyabilmektedirler.

Örgütsel iklim, çalışanların iş ortamındaki politika oluşumundan çeşitli konuların algılanmasına kadar örgüte özgü özelliklerin tamamı şeklinde ele alınmaktadır. İş tatmini, personelin hissettiği duygusal durum ile ilişkilidir. Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran önemli kriterlerden biri, örgütün iklimidir. Örgütsel iklimi diğer örgütlerden farklı olan, değişik bir havaya sahip örgütler değişik bir iş tatminine de sahip olabilirler. Konu ile ilgili yapılmış araştırmalarda örgütsel iklimin personelin iş tatminini etkilemekte olduğu ifade edilmektedir. Bergson (1979)

örgütsel iklim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi aşağıdaki (Şekil 1) gibi ele almıştır (Akt. Özdoğan, 2014: 35-36).

Şekil 1: Örgütsel İklim İle İş Tatmini Arasındaki İlişki



Kaynak: Özdoğan, B. (2014). *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İşe Yabancılaşma, Örgütsel İklim ve Koçluğun İş Tatminine Etkileri Üzerine İstanbul İlinde Ampirik Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 35.

Şekil 1’de örgütsel iklimi oluşturan birçok faktörün örgüt üyeleri tarafından tanımlanması, algılanması, değerlendirilmesi, yapılan değerlendirmeler sonucunda iş tatmininin ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bu durum da gösteriyor ki iş tatmini ile örgütsel iklimin doğrudan ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Özdoğan, 2014: 35-36). Şekilden de görüldüğü gibi örgütsel iklim faktörleri yönetim ve politikalar, liderin özellikleri, bireyler ve gruplanması ile örgütsel yapı, fiziksel ortam, gerçek sorunlar, algılar şeklinde değerlendirilmiştir.

1.4.2. Performans Üzerine Etkileri

Örgüt ikliminin örgütsel çıktılarının belirleyicisi olduğu konusundaki önemini ortaya koyan birçok çalışma bulunmaktadır. İş çevresindeki çeşitli özellikler, çeşitli araştırmacılar tarafından dikkate alınmıştır; bunlar arasında çalışma grubunda işbirliği, iş rekabeti, lider desteği, ücret performans ilişkisi ve performans geri bildirim konuları bulunmaktadır (Jones ve James, 1979; Kopelman, vd., 1990; Schneider, 1990; aktaran Rogg vd. 2001: 435).

Örgütün iş çevresinin, personelin algılamış olduğu havanın, işgörenin tutum, bilinç ve davranışı üzerinde güçlü bir etki yaptığı ifade edilmektedir. Ayrıca örgütsel iş çevresi, iş başarısını, örgütsel bağlılığı, çalışanların işçi devir hızını, mesleğe olan katkılarını ve istikrarını de etkilemektedir. Yapılan birçok araştırmada, iklimin performans üzerinde etkisini gösteren pek az deneysel çalışma bulunduğu; yapılan araştırmalarda ise, büyük endüstrilere daha çok eğilim gösterildiği; iklimin performans üzerinde etkisi üzerindeki araştırmaların sınırlı sayıda olduğu belirtilmektedir (Kangis ve Williams, 2000: 532).

Yapılan araştırmalarda işgören davranışlarında, bireysel güç ile algılanan örgüt ikliminin çok etkili olduğu belirtilmektedir. Biçimsel olan örgütün çevresinde, kararların alınma düzeyinin, örgütün dışarıdan görünen yönetim felsefesinin, hiyerarşik yapının, hissedilen bireysel gücün, örgüt iklimi ile personel davranışlarını etkilediği ifade edilmektedir (Arslan, 2004: 213).

1.4.3. Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri

İşgörenler, çalıştıkları işten yani işinin koşullarından memnun oldukları sürece, verimli çalışmaya devam ederler. Örgüt ikliminin olumlu ve teşvik edici olması halinde işgörenlerin de motivasyonları artacak; örgütsel bağlılık tutumlarında gelişme ve güçlenme olabilecektir. Bu bağlamda bağlılık duygusu yüksek işgörenin örgüte katacağı başka değerler de olabilmektedir. Bireysel olarak bağlılık duygusu örgüt ikliminden kaynaklanan faktörler ile gelişen bir işgörenin iş arkadaşlarını etkilemesi, hem bağlılığın hem de olumlu örgüt ikliminin tabana yayılmasını kolaylaştırabilecektir. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüt amaçlarını benimseme, örgütte kalma isteğini sürdürme, yönetimin faaliyetlerinin içinde olma ve katılma, örgüte yaratıcı bir tavır ile yenilik getirme davranışlarına temel oluşturmak açısından çok önemlidir (Durna ve Eren, 2005: 211).

Sağlıklı bir örgüt iklimini oluşturmak için ise yöneticiler tarafından öneminin kabul edilmesi ve sürdürülebilir yöntemler ile desteklenmesi gerekmektedir. Çünkü örgüt iklimi ile örgütsel bağlılığın inşa edilmesinde öncelikle işgörenlerin bu doğrultuda gerçekleştirilen yönetsel etkinliklerin samimiyetine inanmaları gerekmektedir. Karşılıklı gelişen inanç ile örgütsel bağlılığın ve motivasyonun yükselmesi mümkündür.

Örgütsel iklim kaynaklı etkili ve verimli aktarım mekanizmaları, işgörenin parçası olduğu organizasyon ile bütünleşmesini sağlayabilecek; örgütsel bağlılığı yükseltebilecektir. Bu süreç içerisinde üst yönetime ait olan sorumluluk kapsamında, üst ve ast arasındaki ilişki, elde edilen mevki, geri bildirim, göreve bağlı değişimler, görev içeriği, algılanan adalet ve eşitlik, vb. gibi faktörler örgütsel bağlılığı etkileme potansiyelindedir (Coşkuner, 2007: 6). Meyer ve Allen tarafından yapılan bir çalışmada, üst ast arasındaki ilişkiyi de kapsayan sosyalizasyon sürecinin de örgütsel bağlılığı etkilediği ifade edilmektedir (Aktaran; Özdevecioğlu, 2003: 116).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgörenlerin bulunduğu örgütlerin iş yaşamında daha etkili ve başarılı olduğu ifade edilmiştir. Örgütsel bağlılık ve işle ilgili davranışlarla arasındaki ilişkiler hakkında kesin yargılara varmak, konu ile ilgili araştırmaların sınırlı sayıda olmasından dolayı çok doğru olmayabilir. Ancak, sınırlı sayıda olan araştırma sonuçlarına dayanarak, örgütsel bağlılığa sahip işgörenlerin örgütsel etkililiğe katkıda bulunmaya istekli olacakları söylenebilir. Örgütsel bağlılığın boyutları açısından konuya bakıldığında, duygusal bağlılığa sahip (örgütte kendileri istedikleri için çalışmaya devam eden) işgörenlerin, devam bağlılığına sahip (örgütte ihtiyacından dolayı çalışmaya devam eden) işgörenler veya normatif bağlılığa sahip işgörenler (zorunluluk hissettiği için örgütte çalışmaya devam eden) işgörenlerden daha fazla örgüt adına çaba harcayacakları düşünülmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 73-75). Yapılan araştırmalarda da, duygusal bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin, zorunlu bağlılık ile performans arasında ilişkiden daha güçlü olarak bulunduğu ifade edilmektedir (Robbins&Judge, 2013:89).

Genel olarak konuya ilişkin araştırmalarda, örgüte bağlılık ve iş üretkenliği arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu; ancak bu ilişkinin düşük düzeyde olduğu ifade edilmektedir. Örneğin bağlılık ve performans arasındaki ilişkinin çalışma yıllarına göre değiştiği ayrıca işe yeni girenlerde bu ilişkinin daha güçlü, deneyimli olanlarda düşük olduğu ileri sürülmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 89). Bu kapsamda örgütsel iklimin, örgütsel bağlılığı etkileyerek örgütsel çıktılar üzerinde de etkili olabileceği söylenebilir.

1.4.4. Stres ve Zorluklarla Başa Çıkmaya Etkisi

Gümüş, Hamarat ve Erdem (2003: 987)'e göre işgörenin örgüte bağlılık duygusunun geliştiği, sağlıklı bir örgüt ikliminin bulunduğu ortamlarda, işgörenlerin motivasyon ve performanslarının oldukça iyi bir şekilde etkilendiği ve stres kaynaklarından daha az etkilendikleri görülmüştür. Özellikle bankacılık sektörü başta olmak üzere ağırlıklı olarak hizmet sektörlerinde görülen hedef ve performans baskısı, esnek mesai saatleri, yorucu iş ortamları vb. işgörenler için stres ve zorluk kaynakları olmaktadır. Aşırı stres altındaki işgörenin ise hata yapması, verimsiz hale gelmesi gibi istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle örgütsel iklimin stres azaltıcı bir şekilde tasarlanması halinde söz konusu olumsuzluklar azalabilecektir.

Stres özellikle bankacılık sektöründe diğerlerine göre daha çok olduğu ileri sürülen stres ile örgütsel iklim arasında güçlü bir ilişki olduğu ileri sürülebilir. Stres bir eylem ve durum veya bir insanın üzerindeki fiziksel ve veya psikolojik zorlamaya verilen tepkilerdir. Strese bağlı olarak örgütte iş tatmininin azalması, işten ayrılma ile devamsızlık gibi durumların yaşanması, örgütsel stresin yarattığı sorunlar olarak bilinmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 31)

Örgütün olumlu ve açık bir örgütsel havaya sahip olması ile çalışanların görevlerinin, yetki ile sorumluluklarının streslerinde hissedilir şekilde azalmaya ve güdülenmelerinde olumlu gelişmeler sağlamaya; iş doyum seviyelerinde yükselmeye sebep olacağı beklenmektedir (Doğan ve Üngüren, 2012: 29). Çalışanlar, ilk önce resmi olan bir örgütsel yapı veya iletişim ağının varlığını, ardından da yönerge, kurallar ile düzenlemeleri sorgularlar. Çalışanlar, örgütün hiyerarşik örgütsel yapısını, yöneticiler ile işgörenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini yapı ve iş süreçlerini de sorgularlar. Örgütün, resmi olan örgüt şemasında olamayan fakat gayri resmi oluşan ilişkiler de merak edilmektedir (Doğan ve Üngüren, 2009: 44).

Örgüt ikliminin çok çeşitli etkilerinin olduğu söylenebilir. Yapılan bir araştırmada, liderlik tarzlarının üç farklı iklim (ortam) açısından yarattığı sonuçlar gözlemlenmiştir. Birinci iklim ortamında, otoriter ve bürokratik bir özellik hakimdir. Bu iklimde görevlerin tanımı yapılmıştır; kurallar, formal haberleşme ve disiplin kuraları açık bir şekilde paylaşılmıştır. İkincisinde, arkadaşça ve demokratik bir hava

mevcuttur. Bu iklimde, ilişkiler informal, kararlara katılma imkânı mevcut, takım ruhu hissedilmekte, işbirliği yapılmakta ve iyi ilişkiler kurulmaktadır. Üçüncüsünde ise, farklı bir iklim ortamı vardır. Birey ve gruplar, yeniliklere teşvik edilmekte, yaratıcılığa imkân hazırlanmaktadır. Ödüllendirme aracılığıyla yüksek verim elde etme hedeflenerek, bireyler motive edilmektedir. Ödüllendirme aracı olarak, yüksek ücret, terfi ve takdir edilme gibi sistemler uygulanmaktadır. Bu araştırmanın sonucuna göre, ikinci iklim ortamında bulunan bireylerin diğer iklim ortamlarına göre daha fazla tatmin oldukları, işletmenin verimli sonuçlar aldığı ifade edilmektedir (Efil, 1996: 111-112).

Diğer yandan olumlu bir şekilde oluşmuş örgüt ikliminde insan kaynakları yöneticileri bu iklim içindeki rolleri gereği örgüt personeli ile doğrudan ilişkilidirler. Bu yöneticiler örgüt sisteminde görevleri dışında da personel ile köprü kurmakta, güven duygusu yaratmaktadırlar. Örgütlerde güven ilişkilerinin oluşturulması, işgörenler ve yöneticiler arasında güvene dayalı ilişkilerin var olması örgütsel davranış açısından büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerin birbirlerine duydukları güven, yönetsel sorun çözme etkililiğini belirgin bir biçimde artırmaktadır. İşgörenler arası güvenin düşük olduğu gruplarda, bireylerarası ilişkiler problemlerin algılanmasında hata ve çarpıtmalara yol açacak nitelikte olmaktadır. Buna karşılık güven düzeyi yüksek gruplarda, toplumsal belirsizlikler oluşmamakta, problemler daha etkili bir şekilde çözülebilmektedir. Örgütsel güven ne kadar yüksekse, işten ayrılma niyet ve isteği de o kadar az olmakta ve bağlılık artmaktadır (Sağlam Arı, 2003: 9-10).

Örgütlerde iklim faktörleri ile bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği pek çok araştırmaya göre örgütsel iklim merkeze alınmış, diğer faktörlerinde buna göre şekillendiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgüt iklimi konusu en çok işlenen konular arasında yer aldığından, ilişkili olan işçi devir hızı, iş tatmini, performans, motivasyon, örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunduğu ifade edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Örgütsel iklim özellikle örgütsel bağlılığı, örgütsel bağlılık da birçok faktörü etkileme potansiyelindedir. Bir araştırma, zorunlu bağlılığın, işten ayrılma niyeti üzerinde düşük, ancak devamsızlık yapma eğiliminde yüksek, performans ile de düşük ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur (Robbins&Judge, 2013:90). Ayrıca

bağlılığın, iş tatminini etkilediği belirtilmektedir. İş tatmini ile performans arasında korelasyon olduğu; iş tatmini düşük bireylerin sapkın davranışlar göstermesinin beklenebileceği; örgüte bağlılık ile devamsızlık ve işgücü devri arasında da negatif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Robbins&Judge, 2013:89). Aynı şekilde Ryan, Schmit ve Johnson (1996) büyük bir otomobil finans firmasının 142 şubesindeki verileri inceledikleri çalışmalarında, tatmin, takım çalışması, kalite vurgusu ve müşteri odaklılık gibi çalışan tavırlarının müşteri tatmini, çalışan devir hızı ve şubenin finansal performans ölçütleri ile ilişkili olduğunu saptamıştır (aktaran Rogg vd.2001:435). Sonuç olarak örgütsel iklim birçok örgütsel çıktı ile ilişkilendirilebilmektedir.

1.5. ÖRGÜT İKLİMİNİN SONUÇLARI

Örgüt ikliminin çok çeşitli sonuçlarının olduğu söylenebilir. Yapılan birçok araştırmada, liderlik tarzlarının üç farklı iklim (ortam) açısından yarattığı sonuçlar gözlemlenmiştir. Birincisi iklim ortamında; otoriter ve bürokratik bir özellik hakimdir. Bu iklimlerde görevlerin tanımı yapılmıştır, kurallar, formal haberleşme, disiplin kuraları açık bir şekilde paylaşılmıştır. İkincisinde ise; arkadaşça ve demokratik bir iklim mevcuttur. İlişkilerin informal olduğu, kararlara katılma ve takım ruhunu hissetme, işbirliğinin olduğu iyi ilişkiler kurulmaktadır (Efil, 1996: 111-112). Üçüncüsünde ise; değişik, farklı, ayrıca üstün bir iklim ortamının yaratılmasına; birey ve grup için yeniliklere teşvik etmeye, yenilik ve yaratıcılığa imkân hazırlanmıştır. Ödüllendirme yapılarak yüksek verim elde etme konularında bireyler motive edilmiştir. Ödüllendirme aracı olarak, ücretin yüksekliği, terfi ve takdir edilme gibi sistemler uygulanmaktadır. Bu araştırmalardan da anlaşılacağı gibi, çıkan sonuç neticesinde ikinci iklim ortamın içinde yer alan bireylerin diğer iklim ortamlarına göre daha fazla tatmin oldukları gözlenmekte, bu durumda işletmenin verimliliği açısından bakıldığında, işletme verimli sonuçlar aldığı ifade edilmektedir (Efil, 1996: 111-112).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Örgütsek bağlılık kavramının gelişimine bakıldığında, 1950 yıllarından günümüze kadar birçok araştırmacı tarafından, bu kavramın değişik boyutlarının incelendiği görülmektedir. Yapılan çalışmalar bulunduğumuz dönem içinde daha çok artarak önem kazanmaktadır. Bu durumun bazı nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Özsoy, 2004: 13-19);

- Örgüte olan bağlılığın, istenilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işi bırakma sebebi olarak, iş doyumunun çok etkilediğinin yapılan araştırmalarda bulunması,
- Örgütsel bağlılığı fazla olan iş görenlerin, bağlılığı az olan işgörenlere göre çok iyi performans sergilemeleri,
- Örgütsel bağlılık, örgütü iyi yönde etkililiği ile faydalı olması,
- Örgütsel bağlılıkta, bir diğer dikkat çeken konu da örgüt üyelerinin davranışlarındaki dürüstlük, fedakârlıktır.
- Örgütsel bağlılık, bir kişinin örgüt ile özdeşleşerek örgüte katılması ve göreceli bir gücüdür. Örgütsel bağlılığı, üç faktör ile karakterize edilebilmekte olup bunlar aşağıda belirtilmiştir (Balcı, 2003);
 - Örgütün, değerleri ve amaçlarını kabul ederek en güçlü şekilde inanç gösterme,
 - Örgütün adına anlamlı olarak isteklilik ve çaba gösterme,

Örgütte etkili ve verimli bir örgüt yapısının oluşturulması, örgüt yöneticilerinin en önemli görevlerindedir. Örgütün verimli ve etkili olması, örgüt çalışanlarının motivasyonlarının yüksek olmasındandır. Çalışanların görev ve sorumluluklarını

yerine getirmede istekli olmaları önemlidir. Görev ve sorumluluklarını yerine getirmede istekli değiller ise yönetim süreçleri açısından beklenen sonuç alınmamaktadır. Örgüt yönetiminin amacı çalışanlarını motive ederek, verimli ve etkili olarak işlerin yapılması, üretilmesi, geliştirilerek de sürdürülmesidir. Örgütler, bünyesindeki personelin kendisinden beklenen bağlılık ve rol davranışlarını etkinlikle yerine getirmelerini beklemektedir. Örgütsel bağlılık, çıktıları açısından bir örgütü örgüt yapan temel birim olarak adlandırılabilen insan gücünün diğer bir deyişle o örgütün kaslarının, beynini ve sinir sistemini oluşturan elemanların, vücudun bütününe yani örgüte olan duygusal tepkilerini ve tutumlarını ifade etmektedir. “Örgütsel bağlılık” hem örgütün varlığını devam ettirebilmesi, hem de personelin daha uyumlu, doyumlu ve üretken olabilmesi bakımından önemlidir. Yaşamlarını yüksek tatmin duyguları ile sürdüren çalışanlar, olumlu iş tutumları geliştirecek ve daha faydalı olacaklardır (Sığı, 2007: 262).

Bağlılık kavramının özü “aidiyet duygusu”dur. Bu duygu, çalışanlar ile örgüt arasında bir çeşit bağın oluşmasıdır. Örgüt üyelerinin ortak amaç ve değerler ile ortak kültürde bir araya gelmelerine sebep olmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı, örgütün verimliliğinin artırılmasını, değişimi özümsemesini, örgütün bir parçası olarak örgüt içinde kendini tanımlayabilen işgörenler varlığını, iş gücü devir oranını etkilediği için birçok araştırmacının dikkatini çekmiştir (Sığı, 2007: 262).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış olunan tanımlarda tam bir fikir birliği yoktur (Meyer ve Allen, 1991: 61-89).

Bireylerin kendilerini örgüt ile birlikte ifade etmesi; örgüt ve personelin amaçları çerçevesinde uyum ve bir bütünlükte olması; çalışanların örgüte olan sadakatleri ile ilgili bir tutumu; örgütün ve çalışanlarının amaç ve bütünlükleri ile uyumlu olması; işgörenlerin örgütleri ve amaçları ile özdeşleşmesi ve örgüte olan üyeliğinin devamını arzu etmesi; maddi kaygıları olmadan örgütte devam etme isteğinin olması; şeklinde tanımlanmaktadır (Sığı, 2007: 262). Bütün bu tanımlara bakıldığında, örgütsel bağlılık kavramının, örgüt ile bireyin arasındaki ilişkilerden ortaya çıkan bir unsur olduğu anlaşılmaktadır

Örgütsel bağlılık, işverene olan bağlılık yanında, örgütün varlığını ve başarısını sürdürmesi için örgüte dahil olarak çaba göstermeye devam etme süreci olmaktadır (Yüksel, 2000:76). Birçok tanıma bakıldığında ortak noktaların mevcut olduğu

görülmektedir. Örgüte bağlılık, bir kişinin örgütün değer ve amaçlarına psikolojik / duygusal bir tutumla ve istekli bağlılığı olarak ele alınmaktadır. Bu bağlılıkta kişinin rolü, tamamen örgütün iyiliği için örgüt değerleri ve amaçları doğrultusunda hareket edilmesidir. İleriki bölümlerde açıklanacağı üzere bağlılık hisseden çalışanlar, örgüt amaçlarına hedef ve değerlerine güçlü bir şekilde inanarak, verilecek olan emir, talimat, beklentileri gönüllü olarak yerine getirmektedirler. Bu örgüt üyeleri, örgütün amaçlarının beklenen şekilde gerçekleşmesi için en yüksek performanslarını sergilemekte ve örgüt üyeliğinde kalmaya kararlılık göstermektedirler. Bağlılığı olan örgüt üyeleri içsel olarak güdülenmektedirler (Balay, 2000: 3).

Örgütün varlığını sürdürmesi, işgörenlerin örgütte kalmalarına bağlıdır. Çalışanların, örgüte bağlı olmaları o örgütü güçlü kılmaktadır. Örgüt, varlığını sürdürmesi için çalışanlarının örgütte kalmalarını sağlamaktadır. Örgütte kalmaları için de maaş artırma, kıdem için olanak sağlama, özendiriciler sunularak motivasyonları artırma söz konusu olmaktadır (Çetin, 2004: 90).

Örgütsel bağlılık, yaşamsal önem taşıyan beş husus bakımından örgütler için önemlidir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Balay, 2000: 1-2);

- İş bırakma ve devamsızlık yapma, geri çekilme, yeni iş arama gibi eğilimleri azaltma,
- İşe sarılma, iş doyumunu ve tatminini artırma, yüksek motivasyon sağlama, verimli çalışma, etki performans gösterme vb. gibi hususlarda olumlu gelişmeler sağlama,
- Süreçlere ve kararlara katılmayı sağlama, sorumluluk almayı özendirme, inisiyatif kullanmaya fırsat verme, amaç odaklı performans gösterme vb. gibi davranışların önünü açma,
- Yaş, cinsiyet, eğitim vb. gibi demografik niteliklere göre, işe etkili katılmayı sağlama,
- Örgütsel iklimin çıktısı olarak örgütsel bağlılığın geliştiren ve güçlendiren yeni gelişmelere olanak sağlama.

Örgütsel bağlılık bakımında olumlu mesafe kat etmiş bir işgörenin tipik davranış biçimi uyumlu, doyumlu, daha çok üreten, yüksek sadakat ile bağlı, sorumluluk duygusu gelişmiş vb. gibi sıralanabilir. Bu tutuma sahip işgörenler hem kendilerine hem de örgütün amaçlarına dair bir güven geliştirerek değer katmaya

devam ederler. Bu da onların performanslarını artırmaları anlamına gelir ki uzun vadede işletme ve işgören için karşılıklı bağ ve bağımlılık durumunun gelişmesine yardımcı olabilir. Bu şekilde birbirine tutunmuş ve ortak hedefler için çalışan örgüt iklimi oluşabilir (Balay, 2000: 3). Örgüte olan bağlılık kişi ile örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecini kapsamaktadır. Bireyin kendine örgütten ödül veya çıktı sağlaması, karşılık olarak bireyin kendini örgüte adayarak çalışması. Başka bir anlatım ile söylemek gerekir ise birey örgüte olan bu adanmışlığın karşılığı olarak bazı ödül ya da çıktıları beklenmektedir (Balcı, 2003: 27–28).

Örgüte bağlı olmanın, çalışan davranışlarını etkilemesi ile ilgili üç adet çıktıdan söz edilmekte olup bunlar (Balcı, 2003: 28);

- Örgütün amaçları, değerlerine tümüyle kendilerini adayan işgörenler, örgütsel olan tüm etkinliklerde aktif bir şekilde yer alırlar.
- İşgörenlerin kendini örgüte adaması genel olarak örgütte kalmak, örgütün amaçlarına ulaşmada katkı sağlamak için aşırı istek duymaktadırlar.
- Örgüte olan bağlılık ile işte kalmama isteği arasında tutarlı olan ters bir ilişki mevcuttur.

Örgüt üyesinin kendisini örgüt ile birlikte tanımlamaya başlaması, örgüte ve işine daha fazla katılım ve bağlılık sağlayarak, kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık, Bireyler tarafından algılanan en kuvvetli duygular arasında yer alan bağlılık, bir kişi, bir düşünce, bir örgüte veya kendinizden daha fazla büyük gördüğünüz bir şeye bağlılığı ve yükümlülükleri anlatmaktadır (Balay, 2000: 12).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

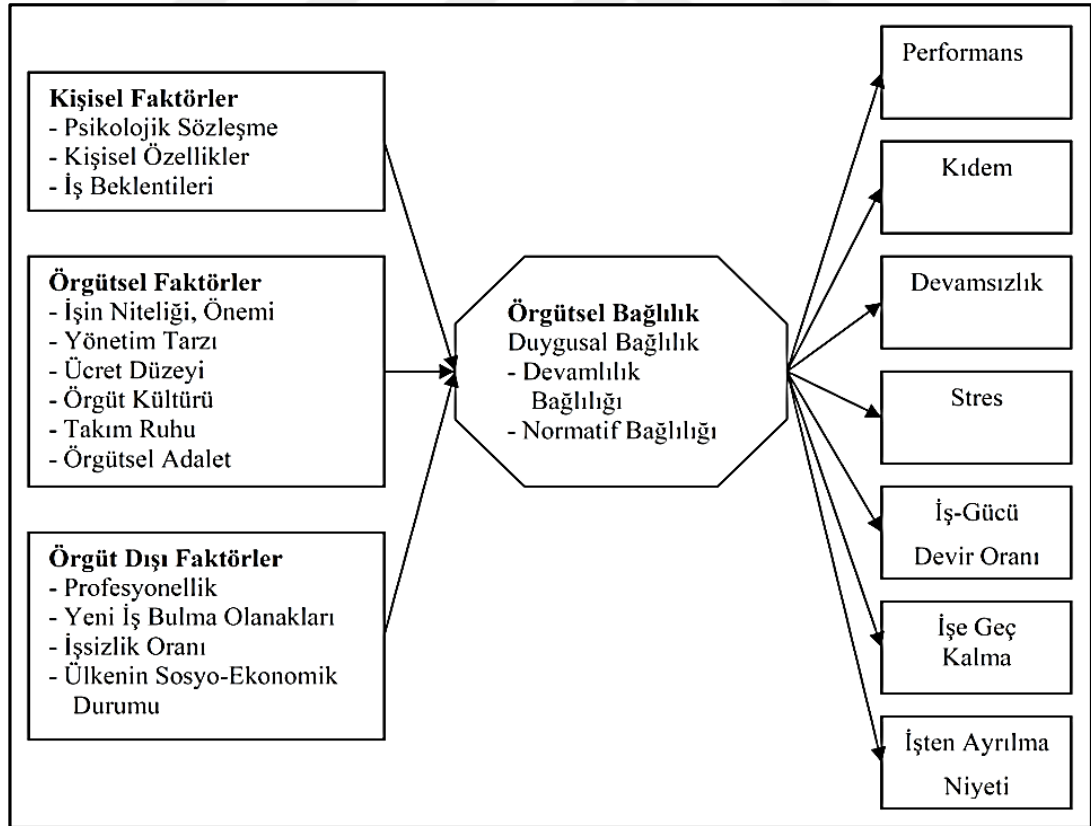
Örgütlerde yapıyı harekete geçirecek kişiler iş görenlerdir. Görev, bir örgütte işgörenin mal veya hizmetin üretim sürecinde yaptığı eylem ve işleri ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile görev, bir örgütte ulaşılmak istenen amaçlara göre ve birbirleriyle ilgili işlemlerin gruplandırıldığı faaliyetlerden oluşan işleri kapsamaktadır. Bu tanımlardan yararlanarak örgütte göreve ilişkin faktörler arasında yer alan değişkenlerin de sınırları belirlenmiş olmaktadır. İşgörenin örgütteki görevi ile ilgili faktörlerin işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilediği, yapılan

araştırmalarla da ortaya konmuştur (Ülgen, 1990: 49). Örgütsel bağlılığı etkileyen göreve ilişkin faktörler arasında; iş yükü, işin nitelikleri, sorumluluk ve denetim alanı, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi faktörler sayılmaktadır. Bu faktörlerin yanı sıra, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyebilecek göreve ilişkin faktörler arasında monotonluk, yoğun çalışma koşulları, çok fazla stres, müşteri ilişkilerindeki sorunlar da bulunmaktadır.

İş görenlerin örgüte bağlılık hissetmesinin, kendi iş verimlerini artırarak örgüt için önemli sonuçlar doğurduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla bir örgütün, iş görenlerin örgüte bağlılığını artırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç faktör ile bunların alt faktörleri aşağıda (şekil 2) yer almaktadır.

şekil 2: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları



Kaynak: (İnce ve Gül, 2005: 58). İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Konya: Çizgi Yayıncılık.

2.2.1. Kişisel Faktörler

2.2.1.1. Kişilik Özellikleri

Bir iş yerindeki çalışanların hepsinin birbirinden farklı bireysel özellikleri bulunmaktadır. Bu kişisel farklılıklar ve özellikler örgüte olan bağlılığın derecesini de etkilemektedirler. Örgütte çalışan işgörenin iş ortamını etkilemekte olan çok fazla dış faktör bulunmaktadır. Fakat söz konusu faktörlerin hissedilmesi ve değerlendirilmesinde bireyin sahip olduğu kişilik özelliklerinin katkısı çoktur. İşgörenlerin hepsinin ayrı ayrı kişiliklerinin bulunması nedeni ile algılama ve değerlendirme biçimleri de bir birinden farklı olabilmektedir. Örneğin yönetsel anlamda bir durum hakkında ortaya çıkan sonuç ve bu sonuca göre yapılan değerlendirme her işgören için aynı anlamı ifade etmeyebilir. Dolayısı ile örgütsel iklimin örgütsel adalet ilkelerine göre geliştirilmesi ve oluşturulması gerekmektedir. Adaletin sağlandığına inanan çalışanlar ise durum ve olaylar karşısında hakkaniyetle kararlar verildiğini gördüklerinde bağlılık tutumlarında olumlu güçlenme görülebilecektir (Eren, 2012: 234-235).

2.2.1.2. Yaş

İşgörenin bireysel özelliklerinden olan yaş faktörü önem arz etmektedir. Değişken olan yaş genel olarak hizmet yılı göz önüne alınarak değerlendirilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 65). Çalışma hayatına yeni giren genç çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi kıdemli işgörelere kıyasla daha az olabilmektedir. Bu durumun temel nedeni ise genç çalışanların daha fazla iş tatminsizliği göstermeleri veya bulunduğu imkânlardan daha iyi bir imkânda iş bulma ümidinde olmasıdır denilebilir. Fakat yaş ilerledikçe, değişik çalışma imkanları azaldığından bireyin sahip olduğu işe çok daha fazla bağlandığı ve psikolojik bir bağlılığın oluşturduğu ifade edilmektedir (Eren, 2012: 272). Kıdemli işgörenlerin genç işgörelere göre daha çok bağlılık göstermelerinin nedenleri aşağıda sıralanmıştır (Balay, 2000: 41);

- Bir işgörenin örgütte çok uzun süre çalışması, o örgütte daha iyi görevlere gelme fırsatını arttırmaktadır. Hizmet yılı ile kariyer fırsatları birbirine paralel gitmektedir.

- Yaşı ilerleyen işgörenler cazip iş fırsatlarını seçmeyi riskli bulurken, genç işgörenler daha az riskli bulmaktadırlar.
- Yaşı ilerleyen işgörenler kıdem, deneyim ve bilgi birikimlerine çok fazla güvendikleri için genç işgörelere göre çok fazla tatmin hissetmektedirler.

2.2.1.3. Cinsiyet

Yapılan araştırmalarda kadınların, erkeklere göre çalışma yaşamında bağıllıklarının az olduğu, kadınların evdeki iş sorumluluklarının fazla olması nedeni ile ağır gelen ev işlerinden dolayı işe devamsızlık ve işi bırakma eğilimleri de çok yüksektir (Eren, 1993: 268).

Kadın ve erkeğin eşit iş koşullarında, iş özelliklerinin aynı olması halinde, kadınların iş hedef ve beklentilerinin düşük ve erkeklere göre daha fazla tatmin oldukları belirtilmektedir. Örnek olarak, çalışma yaşamında kadınlar sosyal ilişkiler ile iş koşullarını önemserken; erkekler, kariyer geliştirme ve yükselme, ücret gibi konulara önem vermektedirler. Erkeklerin iş hayatına çok fazla önem vererek zaman harcadıkları, ev yaşamına ise fazla zaman ayırmadıkları, kadınların ise erkeklere göre tam tersine davrandıkları gözlenmektedir. Bazı araştırmacılar kadınların evdeki “ev kadını” rollerini daha fazla benimsemesi ile örgüt bağıllıklarının düşük olduğunu; bazı araştırmacılar da yüksek olduğunu belirtmektedirler (Kırel, 1999: 118). Kadın işgörenlerin örgütsel bağıllığının erkek işgörelere göre daha az olmasının nedenleri aşağıda kısaca aktarılmaya çalışılmıştır (İnce ve Gül, 2005: 62-64);

Kadının aile rolüne verdiği önem; Kadınlar aile hayatına, ev ile ilgili olan rol görevlerini, erkeklere göre çok daha fazla önemsemektedirler. Bu durum, kadınlarla ilgili örgüt kariyeri ile diğerlerinin arka planda olması durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bundan dolayı kadın işgörenler örgüt ile ilgili kariyer, rol ve görev beklentilerine gereğince zaman ayıramamalarından dolayı bağıllık gösteremezler (Kırel, 1999: 118-119).

İşgücüne kadının katılamamasının önündeki engeller, kadınların iş yaşamına katılmaları ile ilgili bazen engellerle karşılaştıkları belirtilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 6264). Yapılmış olan bir araştırmada, çocukları on iki yaş altında olan, aile rol ve sorumluluğu giderek artan kadınların, yetersiz, dikkatsiz iş yaptığı, işinde yeni

görev ve sorumluluk almada isteksiz davrandığı ortaya çıkmıştır. Bu sebeple kadın ile erkeklerin içsel motivasyonu, ile işe olan bağlılığının farklı olduğu söylenebilmektedir (Kırel, 1999: 118-119).

2.2.1.4. Eğitim Düzeyi

Kişinin eğitim seviyesinin yükselmesi ile karar verme, sorumluluk alma, insiyatif kullanma vb. davranışlarında artış olmaktadır. Böyle bir durum, işgörenlerin tekdüze monoton, tükenmiş olma durumlarını ortadan kaldırmakta, işi benimsemelerine yardım etmekte, devamsızlık ve rahatsızlıklarını en aza indirmektedir (Eren, 1993: 68). Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenler, beklentileri çok yüksek olabileceği için zor tatmin edilebilir olduğundan, örgüte olan bağlılığı düşük seviyede olabilmektedir (Balay, 2000: 77).

Eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin, önceliği örgütteki kariyerini geliştirmek amacı taşıdığından örgütün çıkarlarını arka planda tutabilmektedir. Eğitim seviyesi düşük olan işgörenlerin ise, üyesi olduğu örgüte bağlılığı, başka bir örgütte çalışma imkânı bulamama endişesinden kaynaklanır. Bu bilgiden yola çıkarak, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, itaat etme faktörü ile de ilişkilendirilmektedir. Bu durumda, eğitim seviyesi yüksek ya da düşük olsa da işgörenin öncelikli olan amacının özel menfaatlerini korumak olduğu; bu nedenle itaat düzeyin göre örgütüne bağlılık göstereceği belirtilmektedir (Çöl ve Gül, 2004: 294).

2.2.1.5. Kıdem ve Çalışma Süresi

Yaş ile kıdem, birbiri ile paralel bir değişken olsalar bile, genel olarak duygusal bağlılık ile yaş, devamlılık bağlılığı ile de kıdem ilişki içinde bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 67). Örgütte çalışma süresi arttıkça, örgüte olan bağlılık da fazla olmaktadır. Yalnız aynı görevde geçirilmiş olunan sürede, duygusal ve normatif bağlılık azalmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 400).

Kişinin örgütteki hizmet süresinin artması bir anlamda o kişinin örgüte yatırımının artması demektir. Kişiler bu yatırımlar karşılığında zaman ilerledikçe elde ettiği faydaları artırabilmektedir. Böylece kişi örgütte geçirmiş olduğu sürede

örgütün kültürüne hâkim olup, o örgüte ait becerilerini geliştirebilmektedir. Yaş faktöründe görüldüğü gibi kıdemın yükselmesi ile bağlılığın da artacağı olağandır. Buchanan (1974) kıdemli olmanın, işgörenlerin bağlılığını nasıl etkileyeceğini araştırdığı çalışmasında, süre ile ilgili olarak bazı sonuçlara ulaşmıştır. Buna göre, bireyin ilk yılda güven ihtiyacı ile beklentilerinin karşılanması ya da karşılanmaması zihnini önemli ölçüde meşgul etmektedir. Birey örgütte ikinci ve dördüncü yıllar aralığında statüsünü geliştirmek için çaba harcamakta, başarısız olacağına ilişkin korku hissetmektedir (Aktaran, Şimşek vd., 2003: 48).

Bir örgüte, örgüt üyesi yüksek derecede bağlılık duyuyor ise ve örgüt üyeliğine devam etme örgütte kalmayı istiyorsa, bu durum bağlılık ile kıdemın ilişkili olduğunu göstermektedir. Örgütte yükselme, terfi kariyer fırsatlarının işgörenlerin beklentilerine uygun olması, bağlılık derecelerini artırmakta; bu faktörler ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (Ağacık, 2011: 32).

2.2.1.6. Medeni Durum

Medeni durum örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörlerden biridir. Yapılan birçok araştırmada, evli olan erkek çalışanların örgüte daha yüksek seviyede bağlı oldukları, evli olan kadın çalışanların örgütlerine daha az seviyede bağlı oldukları sonucuna varılmıştır. Bu sonuca varılmasında ki etkenin, evlilik kurumunun erkek çalışanların hayatlarına düzen; kadın çalışanlara ise ek iş yükü getirmesi olabilir. Böyle bir durum, evli olan kadın çalışanların örgüte bağlılıklarının azalmasına sebep olmaktadır (Cengiz, 2002: 53).

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Bütün örgütler işgörenlerinin örgütsel bağlılığını artırmayı hedeflemektedir. Bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenler almış oldukları görev ve sorumlulukları yerine getirmede çok daha fazla çaba harcayacak, örgütte kalma süreleri fazla olacak, örgüt ile ve örgütün diğer çalışanları ile uyumlu ve olumlu ilişkiler kuracaklardır. Bu şekilde çalışan, performans ve motivasyonu yüksek olan çalışanlar örgüte değer katarak, verimliliği artıracaktır. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler örgüt kültürü, örgütsel yapı, örgütsel iletişim, katılımlı yönetim, yönetim tarzı, motivasyon,

terfi ve ödül sistemi, ücret politikası, ekip çalışması ve örgütsel iklim şeklinde sıralanmaktadır (Ağacık, 2011: 33).

2.2.2.1. Örgüt Yapısı

Örgütün mevcut yapısına somut bir görünüm kazandıran, diğer örgütlere göre farkını ortaya koyan, yönetim biçimine şekil veren olgu örgütün yapısıdır. Örgüt, belirlenmiş olan amaçların bir ya da birden çok kişi-kişiler/grup ile gerçekleştirilmesi şeklindedir. Bir grup faaliyetlerin eşgüdümленerek, öğelerinin birbirleri ile uyumlu şekilde getirildiği sistem bütünüdür. Örgüt yapısı, işgörenlere sorumlu oldukları yerleri, kime bağlı ve kimlerle çalışılacağını ve verilen yetkilerin alanını gösterir. Örgüt yapısı bireye, ne düzeyde hızlı ve esnek davranması gerektiğini anlatır (Güzelcik, 1990: 90).

Şimşek (2003)'e göre “örgüt yapısı amaca ulaşmak için bir araçtır.” Dolayısı ile yöneticiler diğer yönetim araçlarını nasıl kullanıyor ise, koordinasyonu sağlayan örgüt yapı aracını da kullanmaları yerinde olacaktır. Aynı zamanda yönetici faaliyetlerde bulunurken bu yapıdan etkilenmektedir. Yöneticilerin bu yapıyı daha iyi tanınması önemli bir konudur. Yoksa yöneticiler tarafından anlaşılmayan bir yapının, yöneticilere hizmet edebilen bir araç olması yerine, örgüt yapısı, etkinliği azaltan bir unsura dönüşebilir” (Şimşek, 2003: 30).

Örgütün içindeki küçük gruplar, bireylerin kolay bir şekilde birbirlerini tanınmasına, samimiyetlerini artıracak bir çalışma ortamının oluşmasına olanak sağladığından bu tip grupların moral düzeyleri yüksek ve devamsızlık durumları en aza inebilecektir. Büyük olan gruplar, birey kendini gruba tanıtmaya ve kişisel özelliği ile kabul edilmede zorlanacaktır. İşgörenin, grubun içinde değerli olduğuna ilişkin takdir edilmeme düşüncesi ile tatmin olmadığını hissetmesi, örgüt ile iş arkadaşlarına olan bağlılığını azaltacaktır (Eren, 2012: 272).

Örgütsel yapılar genellikle organik ve mekanik nitelikte olabilmektedir. Organik örgüt yapısında, görev tanımları, iş genişletme sistemleri kullanıldığından işgörenlerin deneyimlerini ve kazanımlarını artırmak güçtür. Bu durumda işgörenler örgütün amaçlarına katkı sağlamaya yöneltilmektedir. Organik yapıların, iletişim biçimi olarak dayanışmaya yönelmesi, işgörenlerin örgütsel bağlılığına pozitif yönde

etkilemektedir. Karar alma sürecinde alt kıdemde olan işgörenlere söz hakkı verilmesi çalışanların örgütsel bağlılığını önemli derecede artıran etkenlerdendir (Ağacık, 2011: 32-33).

Örgütteki yapı türlerinden bürokratik yapı ise; işgörenlerin kendilerini geliştirme hissiyatlarını yok eden geleneksel bir örgütsel yapı olmuştur. Bürokratik yapı yaratıcılık ve karar verme insiyatifi kısıtlı olan işgören zamanla örgüt ile yabancılaşarak, amaçsızlığı yaşamaktadırlar. Bu durumda işgörenlerin işinden soğuması, örgüte olan bağlılığının azalmasına sebep olur. Örgüt yapısı mekanik olan örgütlerde ise, örgütsel bağlılık derecesi işgörenlerin örgütten beklentilerinin ne ölçüde karşılandığı ile ölçülmektedir. İmkânların normal seviyede ve rutin olduğu durumda, mekanik örgüt yapısının en uygun olması nedeni ile bu durumda mekanik örgütlerde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının seviyelerinin yüksek olması beklenmektedir (Ağacık, 2011: 32-33).

2.2.2.2. İşin Niteliği

İşin kapsamı ve yapısı işgörenin kendine has değer yargıları ve anlayışı ile uyumlu ve tutarlı olduğu sürece örgütsel bağlılığın artması beklenir. Bu görüş örgütsel bağlılık kavramının ortaya çıktığı dönemlerden bu yana devam etmektedir. Genel olarak işgörenin kendisi ile özdeşleştirmedeği veya bu özdeşleştirme sürecinde başarısız olduğunda bağlılık düzeyi düşük olmaktadır (Kaya, 2007: 33).

İş nitelikleri, özerklik, çeşitlilik, görevin kimliği, görevin önemi ve geri bildirim olmak üzere beş başlık altında ele alınabilmektedir. Örneğin özerklik iş yaparken inisiyatif kullanma, çeşitlilik farklı uygulamalar, kimlik çalışanların işi yaparken kendilerinden kattıkları değer, önem işletme ve müşteri nezdinde ciddiyet, geri bildirim, çalışanların yaptıkları işe dair üst yönetimden aldıkları tepkidir (Sökmen, 2000: 60).

2.2.2.3. Ücret Düzeyi

Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörlerden önemli olanlarından bir diğeri de uygulanan ücret düzeyi ve politikasıdır. İşgörenlerin yaşamlarını daha iyi hale getirmek ve amaçlarını gerçekleştirmek üzere çalıştıkları düşünülecek olursa

ücret düzeyinin önemi daha iyi anlaşılacaktır. Bu nedenle ücret düzeyi işgörenlerin örgüte olan sadakatleri, motivasyonları, işten ayrılma/ayrılmama gibi niyetlerinin durumunda etkili olmaktadır (Türkmen, 2016: 62).

Ayrıca alınan ücretin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde, geçim ve yaşam standartları kadar çalışanlar arasındaki eşit ve adil ücret dağılımı önemlidir. Örneğin aynı statüde aynı işi yapanlar arasında cinsiyet temelli eşitsizlikten kaçınılması önemli bir etkidir. Çalışanlar örgütte uygulanan ücret politikasının dengeli ve adil olduğunu düşündükleri takdirde örgütsel bağlılık seviyeleri de bundan pozitif yönde etkilenecektir” (Gümüş ve Sezgin, 2012: 112-113).

2.2.2.4. Örgütsel Adalet ve Etik

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bir diğer faktör de örgütsel adalet ve etik kavramlarına verilen önemdir. Bu kavram işgörenin kendi adına elde ettiği çıktılardan ziyade örgütün yönetsel olarak bakış açısı ve uygulamalarını ifade etmekte olup adil ve etik davranış kapasitesine işaret etmektedir. Örneğin bir işletmede adalet ve etik ilkeler bağlamında işgörenleri tatmin eden uygulamalar geliştirilmiş ise ücretlerin genel düzeyi düşük olsa bile işgörenin bağlılık duyguları güçlü olmaya devam edebilecektir (Çakmak, 2016: 56).

“Örgütsel adalet ve etik, çalışma koşullarının, iş ilişkileri, ödül ve cezaların uygulanması konularında çalışanlar arasında herkese adil muamele edilip edilmediği ile ilgilidir. Bu bakımdan insan kaynakları yöneticilerinin adil ve insancıl çalışma koşulları ile örgütsel adaletin sağlanması konusunda aktif rol almaları gerekmektedir. Zira örgütsel adalet ve iş etiğine aykırı davranan bir işletmedeki çalışanların işletmeye güvenmesi, ona inanması ve bağlılık göstermesi beklenemez” (Çakır, 2001: 45).

2.2.2.5. Örgütsel Ödüller ve Cezalar

Örgütsel bağlılığın özünde, işgören ile işletme arasında mümkün olduğunca kalıcı ve sürdürülebilir bağlar oluşturabilmek amacı vardır. Bu nedenle modern işletmecilik anlayışı çerçevesinde hem çalışanın hem de işletmenin ortak amaç ve menfaatlerinin korunması gerekmektedir. Bu doğrultuda işgörenlerden kaynaklanan

hatalar ve diğ er başarısız eylemlerin uygun ölçülerde, öğretici olma ve tekrar etmeme esasına göre bir takım cezalar uygulanabilir. Burada amaç, olumsuzluğ un tekrarlanmaması ve iş letmenin bir sonraki olası hatalardan korunmasıdır. Ceza uygulamaları pek tercih edilen ve önerilen bir yöntem olmamakla birlikte iş görenlerin uygun disiplin koş ullarıyla kontrol altında tutulabilmesi bakımından gerekli olmaktadır (Karasu, 2009: 49).

Diğ er yandan olumsuzlukların cezaya muhatap olması kadar ödüllendirmelerin de yapılması gerekmektedir. Yapılan pek çok çalış mada olumlu motivasyonu teş vik ettiği için iş görenlerin ödül ve taltif sistemleri ile bağı lılıklarının daha yüksek gerçekleş tiği tespit edilmiştir. Ancak hem ceza da hem de ödüllendirmede adalet, etik ve uygun şartların sağ lanması gerekmektedir. Küçük başarıların aş ırı ödülle taltif edilmesi ile büyük kabahatlerin küçük cezalara muhatap edilmesi hem iş letmenin hem de iş görenlerin aleyhine sonuçlara neden olabilecektir. Bu nedenle özellikle ödüllendirme mekanizmalarında çalışanların performans artış ını teş vik edici, kendini geliştirmesine olanak sağı layıcı, iş letme amaçlarına daha çok katkı sağı layıcı bir şekilde oluşturulması gerekmektedir (Balcı, 1992: 48-49).

2.2.2.6. Müş terilerle İlişkiler

Son dönemde yönetim literatüründe iş görenler ile müşteriler arasındaki ilişki önem kazanmıştır. İş görenlerin örgüte bağı lılıklarını ve iş lerinden tatmin düzeylerini belirleyen etmenler arasında, örgütün müşterilerinin de olduğı tespit edilmiştir (Allen ve Grisaffe, 2001: 210).

Uzun yıllar örgütsel bağı lılık konusu, büyük oranda tek boyutlu bir yapı olarak ele alınmıştır. Örgütsel bağı lılığ ın çok boyutlu bir yapı olarak incelenmeye baş lanması ile iş görenlerin örgüte bağı lılıklarını belirleyen unsurlardan birisinin de, müşterilerin tutum ve davranış larının olabileceğı düş üncesi ortaya çı kmıştır. Özellikle, bankalar gibi hizmet ağı rlıklı iş kollarında iş gören-müş teri etkileş iminin yoğun olduğı iş letmelerde iş görenlerin müşterilerini algılamaları iş görenlerin örgütsel bağı lılığ ını etkileyen bir faktör olarak ele alınabilir. İş gören- müş teri etkileş imi ile örgütsel bağı lılık arasındaki ilişkiyi araşt ıran az sayıda araştırma bulgusuna rastlanmıştır. Bu çalış malarından birisi, Mowday, Porter ve Dubin (1974) tarafından aynı bankanın farklı ş ubelerindeki çalışanların örgütsel bağı lılıklarına

müşterilerin etkisini inceleyen araştırmalarıdır. Bu araştırma sonucunda, işgörenler ile müşteriler arasındaki etkileşimin işgörenlerin bağlılıklarını etkilediği ifade edilmiştir. Bankacılık sektördeki iş süreçlerinde, işgören-müşteri etkileşiminin fazla olması ve hizmet işinin kendine özgü özellikleri nedeni ile müşterilerin işgörenlere karşı aşağılayıcı ve emredici tutumları işgören-müşteri arasındaki ilişkileri etkileyebilmektedir (Doğan, 2013: 124). Örgütsel bağlılık, çok boyutlu bir yapı olarak kabul edildiğinden işgörenlerin örgütün müşterileri ile ilişkilerinin ve işgörenlerin müşterilerini algılama biçimlerinin de işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyebileceği beklenmektedir.

2.2.3. Dışsal Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri örgüt dışı veya dışsal faktörlerdir. Bu faktörler, doğrudan örgütle ilgisi olmayan ancak örgütsel bağlılığa etki eden faktörler arasındadır. Bunlar sırası ile alternatif iş imkânları, profesyonellik, işsizlik veya ülkenin sosyo-ekonomik durumu oranı şeklinde ifade edilebilir.

2.2.3.1. Alternatif İş İmkânları

Bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, alternatif iş imkânları ya da yeni iş bulma olanaklarıdır. Örgütsel bağlılık literatüründe, yeni iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Yeni iş bulma olanakları bulunmasına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalmaya devam eden ve örgütü ile kimlik birliği geliştirilmiş olan bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kimseden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenebilir (İnce ve Gül, 2005: 83-85).

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlere yönelik yapılan bazı çalışmalarda demografik faktörlerin etkilerinin görece daha az, iş değerleri ve örgütsel ödüllerin ise daha güçlü olduğunu görülmüştür. Bu bağlamda, güçlü katılım gösteren işgörenlerin daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdikleri anlaşılmıştır (Karasu, 2009: 48-49).

2.2.3.2. Profesyonellik

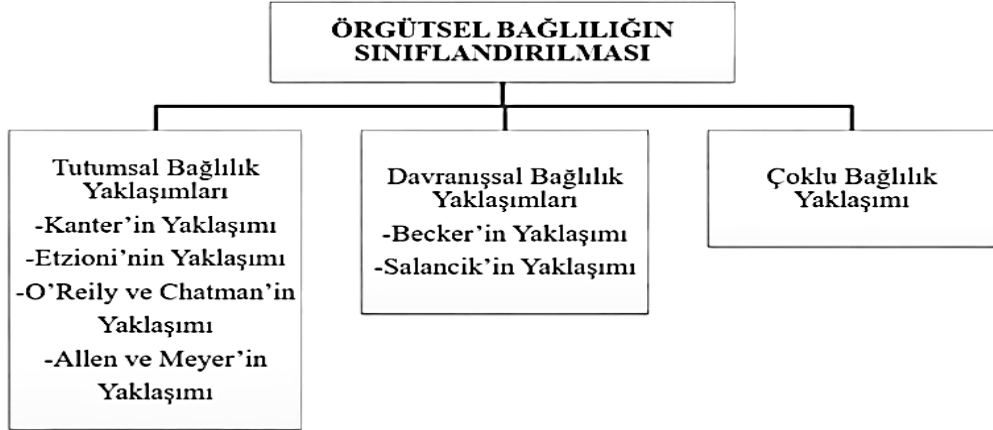
Profesyonellik, genel olarak mesleki bağıllıkla ilgili bir kavram olup bireyin mesleği ile özdeşleşerek mesleki değerlerini içselleştirmesi şeklinde açıklanabilir. Profesyonellik, kendi kurallarını koyabilen, uzmanlık alanlarında bilgilerini kullanan ve bunların geçerliliğine inanan, bağımsız hareket etmeye ilgi duyan, sosyal sorumluluk sahibi olan ve genellikle kendi alanları ile çeşitli örgütlerin çatısı altında birleşen bireyleri kapsamaktadır. Profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağıllık ortaya çıkarmaktadır. Mühendislik, hukuk ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine bağıllık ya da örgütüne bağıllık önem kazanmaktadır. İkisine birden bağıllık geliştirmeye çalışmak ise bir ikilem doğurabilmektedir. Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir (Kafdağlı, 2007: 33).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASIYLA İLGİLİ MODELLER

Örgütsel bağıllık konularında araştırma ve çalışma yapan pek çok yazar ve akademisyen, örgütsel bağıllık konularının geniş bir alana yayılmasından dolayı oluşan çok boyutlu yapısı nedeniyle, konuyu kendi bakış açılarında ve farklı boyutları ile ele almışlardır. Bu kapsamda gelişen farklı yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Bu yaklaşımlara kaynaklık eden temel faktör, işgören ile örgüt arasındaki ilişkinin örgütsel üyeliğe ve buna etki eden psikolojik faktörlere etki edip etmediğidir (Uygur, 2009: 12-13).

Örgütsel bağıllık alanında çalışma yapanlar ile bu kişilerin ortaya koydukları yaklaşımlarına göre, içeriğe veya kronolojik sıraya göre değişik şekillerde gruplandırmalar veya sınıflandırmalar yapılmıştır (Çıkrıkçı, 2016: 14). Örgütsel bağıllığın sınıflandırılmasında genel olarak üç tür yaklaşımdan sıkça söz edilmekte olup bunlar hakkında aşağıdaki açıklamalar yapılmış ve Şekil 3'de gösterilmiştir (Gül, 2002: 40).

Şekil 3: Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması



Kaynak: Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 2, Sayı:1, ss. 37-55, s.40.

2.3.1. Tutumusal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumusal bağlılık yaklaşımları, çalışanların örgütleri ile aralarındaki bağdan ileri gelen davranış biçimlerine ve çalışanların örgütlerine dair düşünceleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Başka bir ifade ile örgütün değer ve hedefleriyle kendi değer ve hedeflerinin hangi seviyede uyduğuna dair anlamların yorumlandığı yaklaşım biçimidir (Doğan, 2013: 71-72).

Tutumusal bağlılık yaklaşımı, işgörenlerin örgütçe tespit edilmiş normların bağlayıcılığına yönelik pasif ve edilgen bir sadakatten ziyade örgütün amaçlarına, misyonuna, vizyonuna, başarısına ve gelişmesinde katkı vermek üzere kendisinden bir şeyler katabilme isteğine dair aktif bir ilişkiyi belirtmektedir (Varoğlu, 1993: 8).

Tutumusal bağlılıkla ilgili ortaya konan yaklaşımlardan O'Reily ve Chatman, Kanter, Etzioni ile Allen ve Meyer'in geliştirdiği örgütsel bağlılık sınıflandırmalarının öne çıktığı görülmüş olup bunlar hakkında aşağıda açıklamalar yapılmaya çalışılmıştır.

2.3.1.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Kanter (1968), "örgütsel bağlılığın bireylerin farklı davranışsal ihtiyaçlarından etkilenmesi sonucunda farklı türlere ayrılabilmesini, kontrol bağlılığı, devam bağlılığı, birlik bağlılığı biçiminde üç farklı örgütsel bağlılık türü" olduğunu belirtmiştir (Kanter, 1968: 499'dan akt. Güçlü, 2006: 11-12);

- Devam bağıllığı; işgörenin kendini örgütün yaşamını devam ettirmesine adanmasını ifade etmektedir. İşgörenlerin işten ayrılmalarının birtakım zorluklar yaratacak olması ve bunun da maliyetinin fazla olmasının, işgörenin kişisel fedakârlıklarda bulunacağı ve bunun sonucunda da örgütten ayrılmayarak örgütte çalışmasına sebep olacağı görüşüne dayanmaktadır. İşgörenin işine devam etmek için önemli fedakârlıklarda bulunması, işgörenin örgüt sisteminin işlerliğini devam ettirmesi içinde güçlü bir ihtiyaç duyması ihtimalini güçlendirecektir (Güçlü, 2006: 11-12).

- Devam bağıllığı, özveri ve yatırım biçiminde iki unsurdan oluşmaktadır. Özveri, işgörenin örgüt üyeliğinin karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmesini ifade etmektedir. İşgören, bir kez özveride bulunmaya karar verdiğinde, buna bağlı olarak örgüt üyeliği için duyduğu bağıllık da artacaktır. Böylece, örgüt üyeliği “bozulmaması gereken olgu ” özelliğini alır, daha değerli ve anlamlı olur. Örgüt üyeliğinin bir maliyeti vardır ve üyelikten kolay kolay vazgeçilmez. Yatırım, işgörenin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması yüzünden örgütle bir çıkar ilişkisine girmesidir. İşgören, mevcut katılımı ve örgüte yatırım yaptığı sürece, gelecekle ilgili maddi ve manevi kazançlar elde edebilir. Örgüt başarılı olduğu sürece, işgörenler de örgütün başarısından kendi paylarına düşeni alırlar. Bunun sonucunda, işgören örgüte devam bağıllığı geliştirir (Cengiz, 2001: 34).

- Birlik bağıllığı; İşgörenin kişisel anlamdaki sosyal bağlarından ileri gelen ağırlığını ve saygınlığını çalıştığı örgüte uyumlaştırarak, örgütte grupların tutkunluk dercesine artırması ve böylece sosyal ilişkiler yaratmasıyla oluşur. Bu bağıllık neticesinde örgütte işgörenlerin birbirileri ile arkadaşlık ilişkileri gelişir ve örgütsel bağıllık artar (Güçlü, 2006: 11-12).

- Kontrol bağıllığı; İşgörenlerin davranışlarının istenen doğrultuda şekillendirilerek işgörenin örgütün usul ve normlarına bağlanmasıdır. İşgörenlerin örgütteki faaliyetlerinde örgüt değerlerine ve normlarına uygun tutum sergilemeleri ile örgüt değerlerini ve normlarını temsil ettiklerine inanmaları halinde kontrol bağıllığının oluşması mümkündür (Güçlü, 2006: 11-12).

2.3.1.2. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık literatüründeki en önemli gelişmelerden birisi de, Staw ve Salancik tarafından ortaya konulmuştur. Staw ve Salancik (1977), örgütsel davranış araştırmacıları ve sosyal psikologlar açısından örgütsel bağlılığın farklı kavramlar olarak ele alındığına dikkat çekmişlerdir. Örgütsel davranış araştırmacıları işgörenlerin örgütün amaçları ve değerleri ile özdeşleşmeleri ve örgütteki üyeliklerinin devamlılığı için işgören istekliliğini örgütsel bağlılık olarak ele almışlardır. Bu yaklaşımı Staw tutumsal bağlılık kavramı ile ifade etmiştir. Staw, tutumsal yaklaşıma göre “örgütsel bağlılığın tanımlanması durumunda, işgörenin bağlılığı algılamasındaki psikolojik sürecin gözden kaçırılabilmesi”ni ileri sürmüştür. Salancik'e göre örgütsel bağlılık, “işgörenin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlara bağlanma durumu”dur. Bağlılık, işgörenin davranışlarına bağlanması sonucu ortaya çıkar. Burada bahsedilen bağlılık, işgörenin belli bir davranışla özdeşleşmesi şeklindedir. Üç farklı özellik, işgöreni davranışlarına bağlı kılmaktadır. Bunlar; davranışın görünürlük özelliği, değişmezlik özelliği ve isteğe bağlı oluş özelliğidir (Cengiz, 2001: 40).

2.3.1.3. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers (1982), literatürde konu ile ilgili çalışma yapan araştırmacıların tanımlarına öncelikle yer vererek örgütsel bağlılık kavramını tanımlamaya çalışmışlardır. Yazarlar örgütsel bağlılık kavramını, davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki yaklaşımla tanımlamaya çalıştığını ileri sürmüşlerdir. Buna göre örgütsel bağlılık, “örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının bütünleşmesi” ya da “bireyin örgütle özdeşleşmesi”ni ifade eder (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 26). Yazarlar örgütsel bağlılık kavramına yaklaşırken işgörenin örgütüne yönelik tutum ve davranışlarına odaklanıldığı ileri sürmüşlerdir. Bundan dolayı tutumsal bağlılık ile örgütsel bağlılığı eş anlamlı ele alıp kullanmışlardır. Bu önermeye göre bireyin bağlılık tutumunun etkisi ile bağlılık davranışları güçlenir ve olumlu yönde gelişir. Bunun sonucunda bağlılık davranışları geliştiğinden de bağlılık tutumu devamlı hale gelir. Yazarlara göre, örgütsel bağlılık; bireyin örgütün değerlerine ve amaçlarına

inanarak bunları kabul etmesi, örgütte çalışmaya devam etmesi, örgüt yararına çaba harcamaya istekli olması ve bunlar için güçlü bir istek duymasındır (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 26-27'den akt. Güçlü, 2006: 13).

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

Örgütsel bağlılık, O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından işgörenin örgüte psikolojik bağlılığı olarak ifade edilmektedir. Bu bağlılık, işe sarılma duygusunu, sadakat göstermeyi ve örgüt değerlerine inancı kapsamaktadır. Bu çerçevede örgüte psikolojik bağlılık, üç boyutta ele alınmıştır. Araştırmacılar bu boyutları; uyum boyutu, özdeşleşme boyutu ve içselleştirme boyutu biçiminde ifade etmişlerdir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492- 493'den akt. Güçlü, 2006: 15).

İşgörenler bazı durumlarda çalıştıkları örgütü yüzeysel düzeyde desteklerler. Bunlar örgüte inanmaktan çok, uyumlu eylemler yolu ile bazı ödülleri kazanmayı ve cezalardan kurtulmayı tercih ederler. İşgörenlerin örgüte duydukları bu yüzeysel bağlılık, uyum olarak adlandırılmaktadır. Yetki, kural ve prosedürler genellikle uyum ile sonuçlanır. Bireyin örgüte sağladığı uyum, güvene değil kontrole dayanır ve kişiye seçme olanağı vermemektedir. İşgören, tutum ve davranışlarını, belirli ödülleri elde etmek için örgütün isteklerine göre uygun hale getirmektedir (Cengiz, 2001: 41-42).

Özdeşleşme, işgörenlerin yakın olma isteğine dayanan örgütsel bağlılık aşamasıdır. İşgören, kendini bir grup üyesi olarak hisseder ve bu aşamada kendi değerlerini örgüt değerlerine göre ayarlamaz. İşgörenler, özdeşleşme boyutunda örgütlerine bağlılık göstermekten gurur duyarlar ve örgüt ile özdeşleşirler; çünkü örgüt, işgörenlerin değer verdiği şeyleri desteklemektedir (Balay, 2000: 100-101).

Örgüt amaçlarını içselleştiren işgören, örgütün değerlerini kendi tutum, davranışları ve kişisel değerleri ile uyumlu görmektedir. Örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık boyutu içselleştirme boyutudur. Özdeşleşme bağlılığında, yakın ilişkiye dayalı; uyum bağlılığında ise belirli dışsal ödüller için gelişen tutumlar vardır. İçselleştirme bağlılığı ise bireysel değerler ile örgütsel değerlerin uyumuna dayanmaktadır (Balay, 2000: 100-101).

2.3.1.5. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma konusunda ilk çalışmalardan biri Etzioni (1971) tarafından yapılmıştır. Etzioni'ye göre "örgütün üyeler üzerindeki güç ya da yetkinlikleri, üyenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklanmaktadır. Etzioni, örgütsel bağlılığı; yabancılaştırıcı bağlılık, ahlaki bağlılık ve hesapçı bağlılık olmak üzere üçe ayırmıştır (Etzioni, 1971'den akt. Bayram, 2005: 129-131);

- Yabancılaştırıcı Bağlılık; bu bağlılık türü, bireyin örgüte karşı olan olumsuz uyumudur ve zorlayıcı güçle ilişkilendirilmektedir. Birey kendi seçiminden dolayı değil, baskı ve zorlama sonucunda örgütte yer almaktadır. Hapishanelerdeki mahkûmlar ya da işgal altındaki bir bölgede yaşayan insanlar buna örnek olarak gösterilebilir.

- Hesapçı Bağlılık; bu bağlılık türü, bireylerin örgüte olan karşılıklı çıkarları çerçevesinde gerçekleşen, olumlu ya da olumsuz yönelimler şeklindeki bağlılıktır. İş adamlarının ya da ortak projeler yürüten farklı şirket çalışanlarının bağlılık türleri, bu bağlılıkla yakından ilişkilidir. Bu bağlılığın elde edilmesi için kazanç odaklı güç kullanılmaktadır.

- Ahlaki Bağlılık; Bu bağlılık bireyin, örgütün değer ve normların içselleştirmesi ve güçle özdeşleşmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bağlılık, bireylerle bireyler ve bireyle örgüt arasında yatay ya da dikey boyutta gerçekleşebilir. Bir partinin partisine, bir sendikâlinin sendikâsına ya da bir öğrencinin öğretmenine bağlı olması bu bağlılık türü kapsamına girmektedir. Ahlaki bağlılığın kaynağı normatif güçtür.

Etzioni'ye göre "örgüt çalışanın davranışlarının sınırlandırılması, çalışanın, örgüte karşı olumsuz tavırlar sergilemesine sebep olur. Örgütün beklentilerine ve kurallarına uygun davranışlar sergilemesini sağlayan bu bağlılığın oluşmasına etki eden üç tür gücün varlığından söz edilebilir. Bunlar; korkutma gücü, ödüllendirici güç, sembolik güçtür. Korkutma veya cezalandırıcı güç, örgütün yerleşmiş ilke ve beklentilerine riayet edilmediğinde uygulanacak olan cezalarla alakalıdır. Ödüllendirici güç, maaş, prim, özendirme, ücretli izin gibi ödüllerin kontrolü ve dağılımıyla alakalıdır. Sembolik güç ise saygınlığını arttırma, itibar ve hoş görme

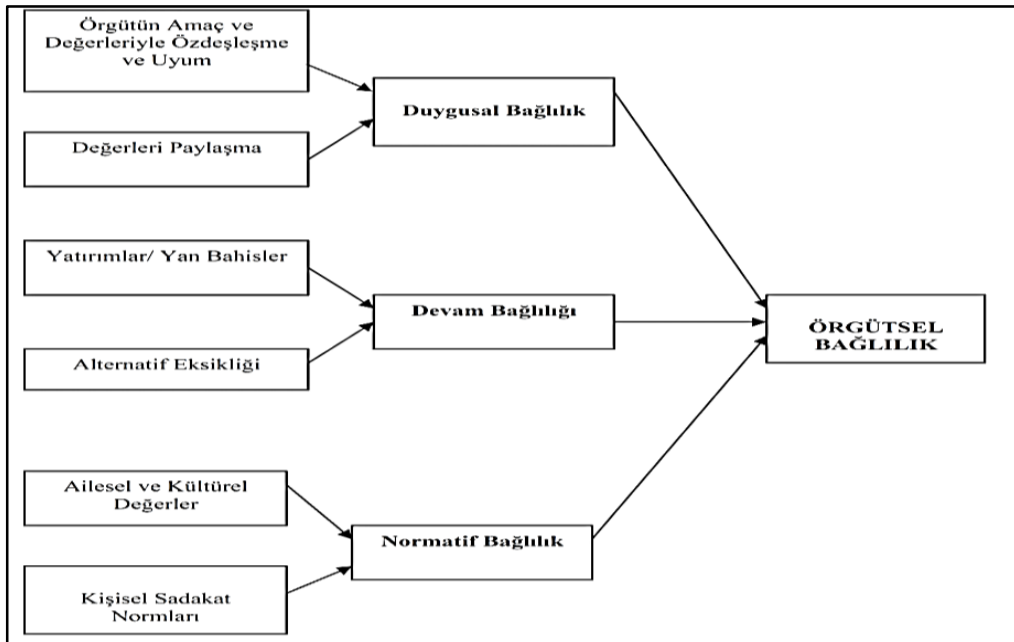
gibi sembolik mükâfatlandırma ile alakalıdır” (Gül ve İnce, 2005: 34 ; Bayram, 2005: 130).

2.3.1.6. Meyer ve Allen’in Çok Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Meyer ve Allen (1990)’in Çok Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeline göre “örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli bileşenlerin, amaçlar ile özdeşleşme sürecidir. Örgütü oluşturan bileşenler ise üst yönetim, müşteriler, sendikalar, çalışanlar, devlet, yasalar, tedarikçiler ve kamuoyudur. Bu nedenle örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan bu bileşenlere olan farklı bağlılıkların toplamından ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık üç bileşenli bir modele dayandırılmaktadır. Bu modele göre, psikolojik bir durumu ifade eden örgütsel bağlılık, işgören ile örgütü arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır. İşgörenin örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşan birbirinden ayrı üç bileşen tarafından etkilenmektedir” (Güçlü, 2006: 15-16 ; Demirbaş, 2017: 21);

- Duygusal bağlılık; işgörenin örgüte duygusal olarak bağlanması, örgüte katılımı ve örgüt ile özdeşleşmesidir. Güçlü duygusal bağlılık hisseden işgörenler kendileri istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. Meyer ve Allen’in üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli Şekil 4’de gösterilmiştir.

Şekil 4: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.17

İşgörenin örgüte duygusal bir bağlılık hissetmesini belirleyen alt boyutlar; işgörenin örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi ve bu amaç ve değerleri paylaşmasıdır. Duygusal bağlılık, “belirli bir örgütsel yapılanma kapsamında çalışmalarını sürdüren ve o örgütün çalışanı olarak lanse edilmekte olan bireyin sahip olduğu gaye ve kişisel değerleriyle, üyesi olarak bulunduğu örgütsel yapılanmanın sahip olduğu gaye ve örgütsel değerlerin bir bütün oluşturduğu; kısacası belirli bir senkronizasyon içerisinde bulunduğu fikrine sahiptir. Böyle durumda bireyin örgütsel yapılanmaya karşı geliştirdiği, duyduğu bağlılığa duygusal bağlılık denilmektedir” (Küçüksüleymanoğlu ve Çelik, 2014: 22).

- Normatif bağlılık; işgörenin çalışma kültürü ve diğer sosyal bazı normlar nedeni ile örgüt üyeliğinin devam etmesi için baskı ve zorunluluk duygusu ile hareket ederek örgütte çalışmaya devam etme durumudur. İşgörenler güçlü normatif bağlılığa sahip iseler yaptıklarının iyi olacağını hissettikleri için mevcut örgütlerinde çalışmalarını sürdürürler.

- Devam bağlılığı; çalışan bireyin örgüte yaptığı yatırımlardan kaynaklanmakta ve gelişmektedir. Çalışan birey örgüte fazla zaman ve çaba harcadığını ve böylece aslında bir yatırım yaptığını düşünmektedir. Bu yatırım sebebi ile örgütte devamlılığını sürdürmektedir ve ayrılmak istememektedir. Çoğu zaman bu yatırımlar yaptığı işi sevmenin önüne geçmektedir (Çetin, 2004: 77).

“Her üç bağlılık boyutunda da örgüt ile çalışan arasında bir bağ oluşur. Ancak bağlılığın boyutuna göre bağlılık özelliği farklılık gösterebilmektedir. Duygusal bağlılık boyutunda çalışan kendi istediği için, sürekli bağlılık boyutunda çalışanın ihtiyacı olduğu için, normatif bağlılık boyutunda ise öyle olması gerektiği için örgütüne bağlılık duymaktadır. Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli incelendiğinde, örgüte bağlılık boyutlarının beş ortak özelliği ortaya çıkmaktadır. Bu özellikler, çalışanın hissettiklerini yansıtmaya, iş davranışlarını etkileme, çalışan devrini ve işten ayrılma niyetini etkileme, örgüt ile çalışan arasındaki ilişkileri gösterme, çalışan refahını ve sağlığını etkileme” (Demirbaş, 2017: 24; Benligiray ve Sönmez, 2011: 53) şeklinde ifade edilebilir.

Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modelindeki unsurlar Güçlü (2006: 13-14) ve Demirbaş (2017: 20-22)'tan uyarlanarak aşağıda Tablo 4 oluşturulmuştur.

Tablo 4: Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modelinin Alt Unsurları

<i>Duygusal Bağlılık</i>		<i>Devam Bağlılığı</i>		<i>Normatif Bağlılık</i>	
Örgütsel Bağlılık	Çalışanın, örgütün hedeflerine ve başarabileceklerine inanması, güvenmesi	Yeteneklerin transferi	Çalışanın deneyim ve yeteneklerini, başka bir örgüte taşıyabileceği endişesi.	Bağlılık	Çalışanların örgütte kalmayı devam ettirme ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır.
Hedef Açıklığı	Çalışan örgüt için yapacakları hususunda bilgi edinmesinin sağlanması.	Eğitim	Çalışanın almış olduğu hizmet içi eğitimin başka bir örgüte yarar sağlamayacağı düşüncesi	Örgüte karşı bağlılık	Çalışanların üyesi oldukları örgüte karşı bağlılık duyma sebepleri bireysel yarar sağlamaktan çok, bu tür bir davranış göstermenin doğru ve ahlaki olduğunu düşünmelerinden kaynaklanmaktadır.
Örgütün Yeni Fikirlere Açık Olması	Örgüt yönetiminin, çalışanın fikir ve önerilerini önemsemesi	Kendine yatırım	Çalışanın çaba ve zamanının büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi.	Zorunluluk	Normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Bu doğrultuda bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının ahlaki ve doğru olduğuna inanmaları etkilidir
Eşitlik	Çalışanlara adil ve eşit davranılması	Alternatif iş olanakları	Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, benzer ya da daha iyi bir iş bulamama korkusu.	İnanmak	Kişinin ait olduğu örgüte karşı yükümlülüğü ve sorumluluğu olduğuna inanması ve bu nedenle örgütte kalmaya zorunlu hissetmesine dayanan bir bağlılıktır
Katılım	İş görenin örgüt içi kararlara katılımının sağlanması.	Toplum	Çalışanın yaşadığı yerde uzun yıllardır ikamet etmesi sebebiyle tanınıyor olması ve yaşı nedeniyle itibar kaybı yaşamak istememesi.		
Rol Açıklığı	Çalışana verilen görevin tanımlanabilmesi açık ve net olması.	Yer Değiştirmek	Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, yaşadığı bölgeden taşınmak zorunda kalmaktan korkması.		
Kişisel Onem	İş görenlerin, yaptığı işin örgüte fayda sağladığı izlenimi vererek kendini önemli hissetmesinin sağlanması.				
Geri Bildirim	İş görene yaptığı işle ve başarısıyla alakalı bilgi verilmesi.				

Kaynak: Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 13-14 ; Demirbaş, İ. (2017). *Türk Havacılık Sektöründe Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü s. 20-22.

Özetle farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde ele alınan bağıllık türlerinde kişilerin bir şekilde örgüte bağlandığı ve bu bağıllık durumunun da farklı dinamiklerle beslendiği açıklanmaktadır. Örneğin sürekli bağıllığı olan işgörenler ihtiyaç duyduklarından dolayı, duygusal bağıllığı olanlar örgütsel iklimden gelen içsel isteklerinden dolayı, normatif bağıllık gösterenler ise buna mecbur olduklarından bağıllık geliştirirler. Her bağıllık türünün arkasında birbirinden farklı itici etmenler bulunduğundan bunların herhangi birinin tek başına kullanılması önerilemeyeceği gibi işin ve örgütün durumuna göre birden çok bağıllık özelliğinin birlikte kullanılması da mümkün olabilmektedir (Gönen, 2016: 22).

2.3.2. Davranışsal Bağıllık Yaklaşımları

Örgütsel bağıllık konularında çalışma yapanların örgütsel davranış kapsamında ele aldıkları tutumsal bağıllık kavramına karşılık sosyal psikologlar davranışsal bağıllık kavramını ileri sürmüşlerdir. Davranışsal bağıllık için “bağıllığın dışa vurumu” bağlamında genel bir değerlendirme yapmak mümkün olup kavram, bireylerin örgütlerine uyum sağlama durumlarını göstermektedir. Aynı zamanda geçmişten gelen deneyimleriyle yakından ilgilidir (İnce ve Gül, 2005: 48).

Davranışsal bağıllık, içinde bulunulan durumun da etkisiyle örgütle ilgili geçmiş yaşantıların bağıllığın davranış kapsamında gözlemlenebilir şekilde açığa çıkmasıdır. Örneğin çalışmayı sürdürme, işe zamanında gelme, işe devam etme veya ayrılmaktan kaçınma şeklindedir. Davranışsal bağıllıkta örgütten ayrılmamanın nedeni bireyin davranışlarından kaynaklanmaktadır (Çöl ve Gül, 2004: 291-306). Literatürde, davranışsal bağıllık ile ilgili “Salancik’in Yaklaşımı” ve Becker’in “Yan Bahis Yaklaşımı” ndan söz edilmektedir.

2.3.2.1.Salancik’in Yaklaşımı

Salancik (1977)’in yaklaşımında örgütsel bağıllık, işgörenin, davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. İşgören, davranışlarının istenen ve değerli davranışlar olduğunu düşündükçe aynı davranışları tekrarlamakta, tekrarlandıkça da

davranışları hakkındaki inançları tazelenmekte ve davranışlarına gittikçe daha çok bağlanmaktadır (Salancik, 1977: 63'den akt. Gül, 2002: 49).

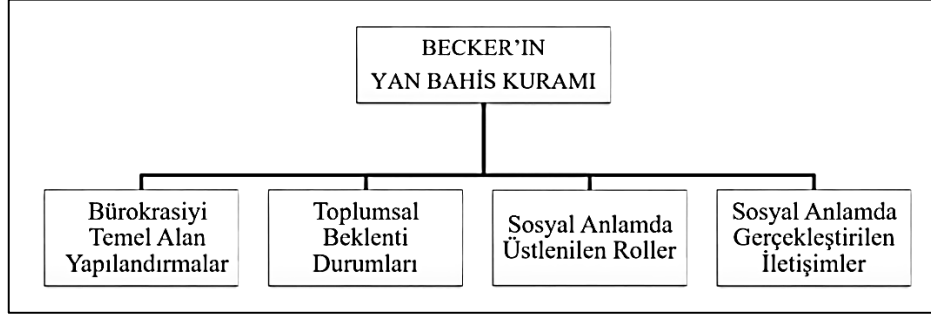
Salancik' her davranışa farklı şekilde bağlanılabileceğini savunmaktadır. Davranışların özellikleri o davranışlara olan bağlılığa yön verir. Davranışsal eylemlerdeki bağlılık dört ayırt edici özellikte açıklanabilir. Bunlar; belirgin olma, iptal edilebilirlik, irade ve tanınmadır. Bu ayırt edici özellikler davranışları bağlayıcı kılar ve kapsamını belirler. Bu eylemler belirgin olabilmekte ve gözlenebilir. Bazı eylemler belirgin olmayıp gözlenemeyebilir, bazı eylemler ise sadece varsayımlardan ibaret ve hayalidir. Diğer bir ayırt edici özellik iptal edilebilirliktir. Bu eylemler uygunluğuna bakılarak ve denenerek gözlemlenebilir. İrade ise kişilerin özgürlüğü ve sorumluluklarıyla bağlantılıdır ve tamamen tanımlanamazlar. Tanınma özelliği, eylemi sosyal bir içerikle ilişkilendirir. Tanınma eylemi kişileri ve bu kişilerin türlerini açıklar” (Salancik, 1977: 63'den akt. Gül, 2002: 49-50).

Salancik (1977)'in davranışsal bağlılık yaklaşımı, çalışanların, tutum ve davranışlarındaki bağları koruma eğiliminde ve korumaya istekli oldukları düşüncesine dayandırılabilir. Çalışanın tutumları ile davranışlarında tutarsızlık olduğunda kişinin gerilim hissetmesi mümkündür. Çelişen davranışlar ve tutumların kişi için önem durumuna göre hissettiği gerilimin derecesi ile doğru orantılı bir şekilde yüksek olması beklenmektedir. Bu durumda kişi, çelişen tutum ve davranışlarından birini diğeriyle uyumlu hale getirerek gerilimi azaltmak için değişim gösterecektir.

2.3.2.2. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker (1960)'e, göre örgütsel bağlılık, çalışanın tutarlı bir davranış dizisini bazı yan bahislere girerek, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Bağlılığın 'bahse girme' kavramına göre, çalışan inandığı, önem verdiği bir şeyi ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları değerler, inançlar ne kadar önemli ise örgütsel bağlılığı da o derece artar. Dolayısıyla kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte ancak örgütten ayrılacağı zaman olumsuzluklarla karşılaşacağı için çalışmaya devam edecektir (Saldamlı, 2009: 23).

Şekil 5: Becker'in Yan Bahis Yaklaşımının Kaynakları



Kaynak: Saldamlı A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Ankara: Detay Yayıncılık, s.23.

Şekil 5’de görüldüğü üzere Becker’in yaklaşımına dair dört temel kaynağın varlığından söz etmek mümkündür. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Saldamlı, 2009: 23 ; İlsev, 1997: 31-34) ;

- Bürokrasiyi temel alan yapılandırmalar: Bürokrasiyi temel alan düzenlemeler yan bahislerin birinci kaynağıdır. Örneğin kişi işten ayrıldığında sosyal güvencesi kalkabileceğinden olası bir hastalık vb. durumunda kendisi ve ailesi zor duruma düşebilecektir. Kişi eğer işten ayrılırsa sosyal güvencesini yan bahse konu etmiş olacaktır.

- Toplumsal beklenti durumları: İşgören toplumun kendisinden beklediği bir takım rolleri yerine getirmek durumundadır. Toplumca varlığı hissettirilen bir takım manevi sosyal etki faktörlerini dikkate almalıdır. Örneğin çok iş değiştiren, çalıştığı iş veya işyerlerinden sürekli şikâyet eden, kısa zamanda çok fazla beklenti içerisinde olan kişilere karşı toplumca geliştirilen olumsuz yargılar söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle kişi eğer bu durumların aktörü olursa toplumdaki değer yağılarını yan bahse konu etmiş olacaktır.

- Sosyal anlamda üstlenilen roller: Toplumsal beklenti durumlarında olduğu gibi kişi üzerinde kendisine atılı bir rol vardır. Bu rol kişinin tutumları üzerinde belirleyicidir ve kendisi hakkında bir tanımlamayı kapsamaktadır. Kişi eğer kendisine toplumca yüklenen rollerden kaçınacak olursa bir baskı ile karşılaşabilecektir. Bu durumda bir başka role geçmek istediğinde kendisinden

bekleneni yapmamış olarak algılanabileceğinden mevcut rolünü yan bahse konu edebilecektir.

- Sosyal anlamda gerçekleştirilen iletişimler: Becker'e göre "çalışan, başkalarıyla ilişki içindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlar ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalır. Çalışan, örgütte kaldığı süre içerisinde çeşitli yatırımlarda bulunur ve bunun karşılığında iş arkadaşları, tazminat, emekli ikramiyesi gibi bazı yan faydalar sağlar. Çalışan, bu gibi yatırımları kaybetmemek için örgüt üyeliğini sürdürmeye devam eder.

2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Karma bir bakış ile Reichers (1985) tutumsal bağlılığı daha ileri taşıyarak ve geliştirerek "Çoklu Bağlılık Yaklaşımı"nı öne sürmüştür. Yazara göre Çoklu Bağlılık "bir örgütün üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi paydaşlarının amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir (Reichers, 1985: 465'den akt. Saldamlı, 2009: 25). Yazar iki bağlılık türünden farklı olarak çoklu bağlılık yaklaşımında örgütlerin birbirinden farklı vizyon ve misyona sahip olan kümelerden oluştuğunu ileri sürmekte çalışanların örgütlerine, işlerine, mesleklerine, üstlerine ya da müşterilerine karşı farklı dinamiklerle veya farklı biçimlerde bağlılık göstereceklerini ileri sürmektedir (Balay, 2000: 35).

Yazar diğer yaklaşımların daha standardize önermeleri olduğu görüşü ile geliştirdiği söz konusu yaklaşımda herhangi bir çalışanın bağlılık düzeyi ve dinamikleri ile bir başka çalışanın geliştirdiği bağlılık tutumu ve dinamiklerinin bir birbirinden farklı olabileceğini belirtmektedir. Ayrıca çalışanlar, örgüt dışı unsur olan müşterilere, sendikalara ve meslek odalarına dair farklı bağlılıklar geliştirebileceği gibi örgüt içinde iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve ilgili oldukları diğer topluluk/gruplara yönelik farklı bağlılık dereceleri gösterebilirler (Gül, 2002: 50).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ

Örgütsel bağlılık tanımlarından, sınıflandırmalarından bahsedilirken bağlılık hakkında hep farklı görüşler ve fikirler üzerinden açıklanmaya çalışıldığı

görülmüştür. Çünkü kabul edilmiş tek bir tanım ya da tek bir sınıflandırma yoktur. Tabii ki ortak noktaları vardır. Düşünürler tarafından farklı bağlılık türleri kabul edilmiş olsa da, bir çalışanın örgütüne bağlılık gösterip göstermediğini belirlemede kullanılan bir takım ölçütler bulunmaktadır. Bu ölçütlere aşağıda ayrı ayrı yer verilmiştir.

2.4.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

İşgörenin çalıştığı organizasyona bağlılığının en büyük göstergelerinden birisi, onun amaç, vizyonu, değer ve hedefleriyle örgütün amaç, vizyonu, değer ve hedeflerinin örtüşmesidir. Çünkü değer ve amaçlarını kabul etmediği veya benimsemediği bir örgüte çalışanın bağlılık göstermesi beklenemez. Porter, Steers, Moydaw gibi örgütsel bağlılık konusunun öncüleri olan yazarlar, “örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duymayı” örgütsel bağlılığın mutlaka olması gereken ve asgari şartı olarak görmüşlerdir.

2.4.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme

Örgüt için fedakârlıkta bulunabilme, organizasyonun başarılı olabilmesi için, işgörenlerin normal olarak kabul edilen performans düzeyinin ötesinde çaba sarf etme dereceleridir. Bu da, örgüte bağlılıklarını gösteren diğer bir göstergedir. Bu çaba ve bağlılığın standart ölçütlerin üzerinde olması gerekmektedir. Çalışanların, örgütün başarılı olması için normal olarak kabul edilenin ötesinde çaba sarf etmeleri ancak o kişilerin bağlılıklarıyla açıklanabilir. Çalışanın herhangi bir maddi yarar ve beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendisinden fedakârlıklarda bulunabilmesi, kişinin örgütüyle özdeşleştiğinin göstergesidir.

2.4.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirmeyle İlgili Güçlü Bir İstek Duyma

Bir diğer örgütsel bağlılık göstergesi çalışanın örgütsel üyeliği devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymasıdır. İlk iki göstergeye paralel olarak bu gösterge, çalışanın örgütüne yönelik memnuniyetini ifade etmesidir. Örgütün işgörene bağlılığı “algılanmış örgütsel destek” olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalar, algılanmış örgütsel desteğin, örgüt üyelerinin örgüt amaç ve gereksinmelerini

gidermede bireylerin örgütsel bağlılığını artıracığı sonucunu yaratacağını ortaya koymaktadır.

2.4.4. Örgütle Özdeşleşme ve İçselleştirme

Çalışanın örgütsel değer ve hedefleri benimseyerek kabullenmesi/içselleştirmesi özdeşleşmenin varlığına işaret etmektedir. Özdeşleşme, çalışanların sevdikleri ve memnuniyet duydukları bir başka örgüte benzeme ya da taklit etme isteğinden kaynaklanan etkidir. Örgüt yönetimleri çalışanlarca oluşturulan bu etkiyi stratejik sezgileri vizyonları, özgüvenleri, ikna yetenekleri ve dinamik enerjileri ile elde ederler. Çalışanların kendilerine güvenmelerini ve örgütlerinin gelecekle ilgili beklentilerinin karşılanması için daha fazla bir yükümlülük duygusuna sahip olmalarını yani özdeşleşmelerini sağlamada çalışanların performans ve davranışların onaylanması ve övülmesi gerekmektedir.

İçselleştirme ise herhangi bir davranışa rehberlik eden değerlerin ve kavramların birleştirilmesini içermekte olan bir etkileme sürecidir. Örgüt yönetiminin işle ilgili inanç ve tutumları, çalışanlarca çok fazla önem taşımaktadır. Çalışanlar kendi değerler ve amaçlarıyla örtüştüğü oranda örgütsel değerler ve amaçları içselleştirirler.

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ETKİLERİ VE SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın etkileri; Örgütsel bağlılık seviyesinin yüksek olması, işgörenin yüksek motivasyon ve performansta çalışmasına, devamsızlık ile işlerine geç kalma durumlarının en aza indirgemelerine, örgütteki işgörenlerin devir hızının az olması durumuna işaret etmektedir (Ağacık, 2011: 22). Örgütsel bağlılığın bir takım etkileri vardır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

2.5.1. Performansa Etkisi

Örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişki konusunda çok az araştırma yapılmıştır. Az yapılan bu araştırmalardan olan gerek Steers'in (1977) gerekse Wiener ve Vardi'nin (1980) çalışmaları, örgütsel bağlılığın iş performansı ile ilişkisinin açık olmadığını ortaya koymuştur. Ancak bazı araştırmalar da, bu

konudaki ilişkinin bağıllık düzeyindeki değişmeye dayandığına dikkat çekmiştir. Salancik (1977), davranış ya da eylemin bağıllığın kanıtı olduğunu, bu nedenle bireyin ortaya koyduğu davranışsal eylemlere bakarak bağıllığın değerlendirilebileceğini ileri sürmüştür. Ayrıca amaçlara ulaşmanın oldukça güçleşmesi durumunda bağıllıkta belirgin şekilde düşme meydana geldiği ve bunun sonucunda da performansta azalma olduğu ortaya konulmuştur (Balay, 2000: 138-139).

Performans, genel olarak, bir etkinliğin, amaç ve plan doğrultusunda olup olmadığına işaret eder. Bu durumda elde edilen çıktı nicel veya nitel anlamda belirleyebilen bir kavramdır. Yönetimlerde performans bu güne kadar devamlı değişmekte olan bir süreç şeklinde gösterilmektedir.

Gouldner'in (1957) yaptığı bir araştırmada elde edilen bulgular, örgütsel bağıllık ile performans arasındaki ilişkinin bireyin şehir ya da kırsal bölgelerde yaşama durumuna göre değişiklik göstereceğini ortaya koymuştur. Buna göre, şehirlerde yaşayan çalışanlar örgütlerine daha az bağıllık gösterirler- ken, uzmanlaştıkları işlerine daha fazla ilgi göstermekte ve bu doğrultuda performanslarını artırmaktadırlar. Yani, örgütsel bağıllık ile performans ilişkisi negatif yöndedir. Ancak kırsal alanda çalışan bireyler, çalıştıkları örgüte gerek daha yüksek bir bağıllık göstermekte, gerekse bu yönde yüksek performans sergilemektedirler. Buradaki örgütsel bağıllık-performans ilişkisi pozitifdir. Stahl, Manley ve Mc Nichols da (1978), aynı konuda araştırma yapmış ve daha fazla eğitim alan bireylerin şehirlerde yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Bu bireyler, çalıştıkları örgütten daha çok uzmanlaştıkları işe bağlanmaktadır. Çünkü uzmanlaştıkları iş, kendilerini kanıtlama ve başka bir örgüte atlama taşı olarak görülmektedir. Ancak daha az eğitim gören birey, iş güvenliğini öncelikle düşündüğü ve dikkate aldığı için örgütte kalmayı ve örgüte bağıllığı ilk amaç olarak düşünmektedir (Ugur, 2007. 76).

Örgütsel bağıllığın sonuçları arasında ekonomik ve verimlilik performansından söz edilebilir. Ekonomik performans örgütlerin kar elde etmeleri üzerine, verimlilik performansı ise girdilerden en yüksek çıktıyı alma üzerine kuruludur. Bu durumda örgütsel bağıllığı yüksek olan işgörenlerin karlılığın gerçekleşmesinde daha çok çalışması ve girdilerden de en yüksek verimi sağlaması mümkün hale gelebilir (Perçin, 2008: 29). Örgütsel bağıllık seviyesi yüksek olan kişiler, disiplin ile

denetime fazla ihtiyaç duymamakta, yüksek performans ile çalışmakta, örgütüne çok fazla kazanımlar sağlamakta, tutum ve davranışları ile güven vermektedirler (Uygur, 2009: 73).

2.5.2. Devamsızlık ve Geç Kalmaya Etkisi

Devamsızlık, işgörenin, iş programı veya iş planına göre, işini yapması gerektiği zaman, işinin başında olmaması olarak ifade edilebilmektedir (Eren, 2012: 267). Örgütsel bağlılığın, örgüt üyelerinin işine olan devam veya devamsızlıklarını önemli ölçüde etkilediği söylenebilmektedir. Günümüzde örgütün ve yöneticilerin önemli sorunları olan konulardan biri olarak devamsızlık gelmektedir. Duygusal bağlılık seviyesi yüksek olan işgörenler, işlerinde devamsızlıkları en az olan ve iş motivasyonları yüksek seviyede olan çalışanlardır. Devam bağlılığı olan işgörenler, iş tanımlarındaki beklenen görevleri yaparlar, ancak devamsızlık oranları yüksektir (Çetin, 2004: 91).

İşe geç kalmaya etkisine bakıldığında, örgütsel bağlılık ile işe geç gitme ve devamsızlık yapma arasında kuvvetli bir negatif ilişki bulunmaktadır. İşe katılımda ise; işini severek yapması, iş ile ilgilendiğini göstermektedir. İşe katılma ile işinde hazır olma davranışları, en yüksek seviyede olan duygusal bağlılığın pozitif göstergesidir. Kişinin örgütüne olan bağlılığı ile örgütün ile kendi hedeflerinin birleşerek özdeşleşmesinde, gönüllü katılımlar ve yüksek motivasyon görülmektedir. Duygusal bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlarda devamsızlık en aza inmektedir (Sığırı, 2007: 167).

Örgütsel bağlılıkta, önemli konulardan olan, işçi devir hızı ve işe devam etmeme yani devamsızlık, yapılan araştırmalarda giderek önemi artmaktadır. Yapılan araştırmalarda, işçi devir hızının yüksek olmasının çalışanların örgüte olan bağlılığını zayıflattığı ileri sürülmektedir. Bu sebeple, personel yönetimlerinin değişebilir yani esnek olması örgütler için avantajlı olabilmektedir. İşgörenler için planlanan kariyer fırsatları, çalışanların örgütüne olan bağlılığını artıracığından, bu örgütte profesyonel bir ortam oluşacaktır (Perçin, 2008: 23).

2.5.3. İşgücü Devir Oranına Etkisi

Örgütlerin uzmanlık kadrolarında görev alan mevkilerdeki çalışanların, işçi devir hızının yüksek olması, örgüt için istenmeyen bir sonuçtur. Yetenek ve nitelik isteyen bu görevler, özel kadrolar olduğu için herkesin yapabileceği işler olmadığından ve tecrübesiz kişilerce yapılan işler örgütü zarara sokabileceğinden; işe yeni alınan işgörenin maliyeti fazla olabilmektedir (Eren, 2012: 275). Örgütlerin sahip oldukları nitelikli ve eğitilmiş insan gücünün örgütten ayrılması, örgüte yönelik olumsuz duygular içinde olması ya da çalıştığı örgütü hor görmesi son derece olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 182).

Örgütsel bağlılığın yapısından dolayı, bağlılık seviyesi fazla olan işgörenlerin örgüt üyeliğini devam ettirme çabası ile kendi menfaatlerini korumaya çalıştıkları beklenebilir. Yapılan araştırmalara bakıldığında, örgütsel bağlılık ile işçi devir oranı arasındaki istatistiki verilerde ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (Yağcı, 2003: 45).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İKLİM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık ilişkisini bankacılık sektörü açısından ortaya koymaktır. Bu kapsamda örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık tüm boyutlarıyla ele alınmakta; aralarındaki ilişki hem önceki araştırmalardan hem de yapılan anket sonuçlarından yola çıkılarak değerlendirilmektedir.

Günümüz örgütlerinin beşeri sermayesi olarak değerlendirilen insan, örgütsel başarı ve sürdürülebilirlik açısından kritik bir faktördür. Örgütsel başarı ve sürdürülebilirlik ise örgütsel bağlılığın sağlanmasını, çalışanlarda aidiyet ve bağlılık duygularının geliştirilmesini zorunlu ve gerekli kılmaktadır. Bireylerin kişisel katkılarını özveri ile örgüte sunabilmesi, örgütsel bağlılıklarına; örgütsel bağlılıkları da teşvik ve tatmin edici örgütsel iklim faktörlerinin sunulmasına bağlıdır.

Her çalışan için örgüte bağlılığa etki eden unsurlar birbirinden farklı olabilmektedir. Bir çalışan, parasal teşviklere daha çok önem verebilirken; bir diğeri için takdir görme ve prestij gibi faktörler önemli olabilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde geniş kapsamlı, olumlu bir örgütsel iklim ve örgütsel kültüre gereksinim vardır. Örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konması amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın temel hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur;

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri, Örgütsel bağlılık ile ilgili hipotezler ve örgütsel iklim ile ilgili hipotezler olmak üzere iki başlık altında gruplanmıştır.

H1: Araştırma kapsamındaki çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel iklim düzeyleri arasında cinsiyet değişkenine göre bir ilişki vardır.

H2: Araştırma kapsamındaki çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel iklim düzeyleri arasında medeni durum değişkeni arasında bir ilişki vardır.

H3: Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık ve örgütsel iklim düzeyleri arasında eğitim durumu değişkeni arasında fark yoktur.

H4: Araştırma kapsamındaki çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel iklim düzeyleri arasında ücret değişkeni arasında bir ilişki vardır.

H5: Araştırma kapsamındaki çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel iklim düzeyleri ile mesleki tecrübe değişkeni arasında bir ilişki vardır.

H6: Araştırma kapsamındaki çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel iklim düzeyleri ile çalışma süreleri değişkeni arasında bir ilişki vardır.

Hipotezlerin genel durumu aşağıda gösterilmiştir.

H1-a: Katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H1-b: Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H1-c: Katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H2-a: Katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H2-b: Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H2-c: Katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H3-a: Katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H3-b: Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H3-c: Katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H4-a: Katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri ücret kazançlarına göre farklılık göstermektedir.

H4-b: Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri ücret kazançlarına göre farklılık göstermektedir.

H4-c: Katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri ücret kazançlarına göre farklılık göstermektedir.

H5-a: Katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

H5-b: Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

H5-c: Katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

H6-a: Katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H6-b: Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H6-c: Katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H7-a: Katılımcıların yenilikçi iklim düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H7-b: Katılımcıların destekleyici iklim düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H7-c: Katılımcıların bürokratik iklim düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H7-d: Katılımcıların katılımcı iklim düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H8-a: Katılımcıların yenilikçi iklim düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H8-b: Katılımcıların destekleyici iklim düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H8-c: Katılımcıların bürokratik iklim düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H8-d: Katılımcıların katılımcı iklim düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H9-a: Katılımcıların yenilikçi iklim düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H9-b: Katılımcıların destekleyici iklim düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H9-c: Katılımcıların bürokratik iklim düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H9-d: Katılımcıların katılımcı iklim düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H10-a: Katılımcıların yenilikçi iklim düzeyleri ücret kazançlarına göre farklılık göstermektedir.

H10-b: Katılımcıların destekleyici iklim düzeyleri ücret kazançlarına göre farklılık göstermektedir.

H10-c: Katılımcıların bürokratik iklim düzeyleri ücret kazançlarına göre farklılık göstermektedir.

H10-d: Katılımcıların katılımcı iklim düzeyleri ücret kazançlarına göre farklılık göstermektedir.

H11-a: Katılımcıların yenilikçi iklim düzeyleri mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

H11-b: Katılımcıların destekleyici iklim düzeyleri mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

H11-c: Katılımcıların bürokratik iklim düzeyleri mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

H11-d: Katılımcıların katılımcı iklim düzeyleri mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

H12-a: Katılımcıların yenilikçi iklim düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H12-b: Katılımcıların destekleyici iklim düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H12-c: Katılımcıların bürokratik iklim düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H12-d: Katılımcıların katılımcı iklim düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma kavramsal, teorik ve uygulamalı bir çalışmadır. Kavramsal ve teorik kısımda, örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık kavramları literatürden yararlanılarak tanımlanmış; araştırmacılar tarafından bu kavramlara ilişkin geliştirilmiş yaklaşımlar detaylı bir biçimde ele alınmıştır. Araştırmanın uygulama kısmında veri toplama aracı olarak anket kullanılmış; bir kamu bankasında çalışan bireylerin örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere kendilerine bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel bağlılığın literatürde farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alındığı anlaşılmaktadır. Meyer ve Allen'in “üç bileşenli örgütsel bağlılık ölçeği” bu alanda geliştirilmiş ve yine bu alanda sıkça kullanılmakta olan bir ölçek (Baysal ve Paksoy, 1999: 7) olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmada da, “üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli” esas alınmıştır. Bu modelin tercih edilme nedeni, diğer araştırmacılar tarafından geliştirilen modelleri kapsamaması, örgütsel bağlılığı oluşturan bileşenleri daha iyi ifade etmesi ve bu bileşenlerin alt boyutlarını da dikkate almasıdır.

Meyer ve Allen (1990), örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam bağlılığı şeklinde üç bileşenden oluştuğunu (Jaros, 2007: 23-25) ve her bileşenin farklı alt boyutlarının olduğunu ifade etmektedirler. Bu çalışmada, duygusal bağlılığın, işgörenin amaç ve değerlerinin örgütün amaç ve değerleriyle uygunluğu ve bu değerlerin paylaşılması sonucunda geliştiği; devam bağlılığının, işgörenin örgüte yapmış olduğu yatırımlardan vazgeçememesi ve alternatif iş imkânlarının

olmamasından dolayı geliştiği; normatif bağlılığın ise işgörenin sahip olduğu ailesel ve kültürel değerler ile kişisel sadakat normları nedeni ile geliştiği varsayılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır ve bu alanda katılımcılara toplam 8 soru sorulmuştur. İkinci bölümde katılımcıların örgütsel iklim algılarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Örgütsel iklim ile ilgili soruların hazırlanmasında, Özdemir (2006:170-171) ve İllez (2012:92-95) tarafından kullanılan anket formlarından yararlanılmıştır. Bu kısımda toplam 22 soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise katılımcıların örgütsel bağlılık algılarını ortaya koymaya yönelik sorular yer almaktadır. Araştırmada kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen (Jaros, 2007:23-25) ve araştırmacı tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçektir. Bu kısımda da toplam 24 soru bulunmaktadır. Örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler beşli Likert ölçeğine göre hazırlanmış olup; 1(Kesinlikle katılmıyorum), 2(Katılmıyorum), 3(Kararsızım), 4(Katılıyorum) ve 5(Tamamen katılıyorum) şeklindedir.

3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni Türkiye'deki bir kamu bankası olup ve örnekleme de bu bankanın Ege ve Marmara Bölgesinde bulunan 45 şubesinde görev yapan, memur unvanlı 200 kişiden oluşmaktadır. Araştırma Haziran-Kasım 2017 tarih aralığında yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların soruları doğru bir biçimde algıladıkları ve cevapladıkları, seçilen örneklemin ana kütleyi temsil ettiği varsayılmıştır. Araştırma kapsamında kendilerine anket uygulanan kişiler ile araştırmanın yapıldığı bankanın adı ilgililerin isteği üzerine açıklanmamıştır. Araştırmanın en önemli kısıtı katılımcılardan alınan cevapların genellenebilir olmayışıdır. Araştırmanın Ege ve Marmara bölgesindeki bazı şubelerde gerçekleştirilmiş olması diğer bir kısıttır. Araştırma sonuçları sorulan sorular ve örneklem ile sınırlıdır. Bunun yanında her bir sektörde farklı örgütsel iklim koşulları mevcuttur. Burada sadece bankacılık sektörü söz konusu edilmektedir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel iklim konularının çok geniş olması ve tümünün bir arada araştırılma zorluğu da bir kısıt olarak ortaya çıkmaktadır.

3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır ve bu alanda katılımcılara toplam 8 soru sorulmuştur. İkinci bölümde katılımcıların örgütsel iklim algılarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu kısımda toplam 22 soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise katılımcıların örgütsel bağlılık algılarını ortaya koymaya yönelik sorular yer almaktadır. Bu kısımda da toplam 24 soru bulunmaktadır. Örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler beşli Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Verilerin analizinde SPSS 24.0 paket programı kullanılarak, t-testi ve korelasyon tekniklerinden faydalanılmıştır. Sonuçların yorumlanmasında 0,05 anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. Araştırmanın bulguları aşağıda gösterilmiştir.

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE TARTIŞMA

Bu kısımda, araştırmaya ilişkin demografik bulgular, örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık ile bunlar arasındaki ilişkiye ilişkin bulgular, hipotez sonuçları, regresyon analizi ve tartışma yer almaktadır.

3.6.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımı aşağıda Tablo 5’da gösterilmiştir.

Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Analizi

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	98	49,0
Erkek	102	51,0
Toplam	200	100,0

Tablo 5’e göre araştırmaya katılan toplam 200 katılımcının 98’i (%49) kadınlardan 102’si (%51) erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 6: Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Frekans Analizi

Yaş	Frekans	Yüzde
20-30 yaş	68	34,0
30-40 yaş	90	45,0
40 ve üzeri	42	21,0
Toplam	200	100,0

Çalışanların yaş dağılımları aşağıdaki tabloda listelenmiştir. Buna göre çalışanların %45'i (90 kişi) 30-40 yaş grubunda, %34'ü (68 kişi) 20-30 yaş grubunda ve %21'i (42 kişi) 40 yaş ve üzerindedir. Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların daha çok genç yaş düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Analizi

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	137	68,5
Bekâr	50	25,0
Boşanmış	13	6,5
Toplam	200	100,0

Araştırma kapsamındaki çalışanların %68,5'i (137 kişi) evli iken, %25'i (50 kişi) bekar, %6,5 (13 kişi) boşanmış kişilerdir.

Tablo 8: Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Analizi

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlk-orta	2	10,0
Lise	32	16,0
Üniversite	144	72,0
Y. Lisans ve üstü	22	11,0
Toplam	200	100,0

Çalışanların eğitim düzeyleri açısından %72'si (144 kişi) üniversite, %16'sı (32 kişi) lise, %11'i (22 kişi) yüksek lisans ve üstü eğitime sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların %72 oranla büyük bir kısmının üniversite eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. İlk ve ortaokul mezunu yok denecek kadar azdır.

Tablo 9: Katılımcıların Kazandıkları Ücretlerine İlişkin Frekans Analizi

Ücret	Frekans	Yüzde
3,000 den az	71	35,5
3.000-5.000	76	38,0
5.000-7.000	42	21,0
7.000 üstü	11	5,5
Toplam	200	100,0

Çalışanların ücret durumlarını incelediğimizde % 38'i (76 kişi) 3000-5000 TL arası, %35,5'i (71 kişi) 3000 TL den az ücret aldığını, %21'i (42 kişi) 5000-7000 TL ve %5,5'i 7000 TL üstü ücret kazandığını belirtmiştir. Katılımcıların gelir durumlarının asgari ücret referans alındığında Türkiye ortalamasına göre yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Analizi

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1-8 yıl	110	55,0
9-18 yıl	62	31,0
19-28 yıl	28	14,0
Toplam	200	100,0

Çalışanların, kurumda %55'i (110 kişi) 1-8 yıl, %31'i (62 kişi) 9-18 yıl arası, %14'ü (28 kişi) ise 19-28 yıl arası çalışma süresine sahiptir. Araştırmaya katılan çalışanların yarısının 1-8 yıl arası çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine İlişkin Frekans Analizi

Mesleki Süre	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	52	26,0
6-10 yıl	72	36,0
11-15 yıl	19	9,5
16-20 yıl	43	21,5
20 yıl ve üzeri	14	7,0
Toplam	200	100,0

Bu araştırmaya katılan 6rneklem grubunun mesleki tecr6belerine g6re dağılımları Tablo 11’de incelenmiştir. Buna g6re araştırmaya katılanların %36’sı 6-10 yıl, %26’sı 1-5 yıl, %21,5’i, 16-20 yıl, %9,5’i 11-15 yıl ve %7’sinin 20 yıl ve 6z6ri mesleki tecr6besi vardır.

3.6.2. 6rg6tsel İklime İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların bağlılık ve 6rg6tsel iklim d6zeylerine ilişkin sorulara verdikleri cevapların bulguları ile bunlara ait değerlendirmeler aşağıda sıralanmıştır. Anket formundaki iki 6l6ęe ait maddelerin g6venilirlik testleri Cronbach Alpha katsayısı ile test edilmiştir.

Tablo 12 Araştırmada Kullanılan 6rg6tsel İklime ve 6rg6tsel Bağlılık 6l6ęinin G6venilirlik Katsayıları

6l6ęler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Normatif Bağlılık	6	,585
Devam Bağlılığı	8	,664
Duygusal Bağlılık	8	,686
Yenilikçi İklime	5	,721
Destekleyici İklime	5	,823
B6rokratik İklime	5	,670
Katılımcı İklime	7	,884

Anket formunda yer alan 6rg6tsel iklim 6l6ęi ve 6rg6tsel bağlılık 6l6ęine ait olan maddelerin g6venilirlik katsayıları Tablo 12’de g6sterilmiştir. 6rg6tsel bağlılık 6l6ęine ait olan normatif bağlılık alt boyutundaki 8 maddenin (soru 11, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24) g6venilirlik katsayısı (,685), devam bağlılığı alt boyutundaki 8 maddenin (soru 5, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 17)g6venilirlik katsayısı (,664), duygusal bağlılığı alt boyutundaki 8 maddenin(soru 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 13) g6venilirlik katsayısı (,686)’dır.

6rg6tsel iklim 6l6ęindeki katılımcı iklim alt boyutuna ait 7 maddenin (soru 3, 6, 9, 11, 13, 14, 21) alpha katsayısı (,884), destekleyici iklim alt boyutuna ait 5 maddenin (soru 2, 7, 10, 12, 19) alpha katsayısı (,823), b6rokratik iklim alt boyutuna ait 5 maddenin (soru 4, 5, 17, 18, 22) cronbach alpha katsayısı (,670) ve yenilikçi

iklim boyutuna ait 5 maddenin (soru 1, 8, 15, 16, 20) güvenilirlik katsayısının (,721) olduğu belirlenmiştir.

Ölçek alt boyutlarına ait Alpha katsayıları incelendiğinde her alt boyutun aldığı katsayı maddelerin güvenilirlik düzeyinin yeterli seviye de olduğunu ve anket formlarındaki soruların kullanılabilir olduğunu açıklamaktadır.

Tablo 13: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İklim Düzeyleri Arasındaki Fark

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	P Değeri
Yenilikçi İklim	Kadın	98	3,4347	,70229	,385
	Erkek	102	3,5255	,76865	
Destekleyici İklim	Kadın	98	3,4612	,77880	,250
	Erkek	102	3,5917	,81978	
Bürokratik İklim	Kadın	98	3,6633	,62432	,771
	Erkek	102	3,6353	,72653	
Katılımcı İklim	Kadın	98	3,3892	,82072	,363
	Erkek	102	3,4986	,87412	
Normatif Bağlılık	Kadın	98	3,2551	,60467	,560
	Erkek	102	3,3015	,51594	
Devam Bağlılık	Kadın	98	3,5727	,60574	,532
	Erkek	102	3,5196	,59462	
Duygusal Bağlılık	Kadın	98	3,3406	,66720	,044
	Erkek	102	3,5196	,57853	

Araştırmaya katılan çalışanların yenilikçi iklim puanları ortalamalarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamsız bulunmuştur($p>0,05$). Bu durumda H_{7-a} hipotezi **red** edilmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin bürokratik iklim puanlarının cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları Tablo 13’de verilmiştir. Buna göre kadınlara ait ortalama 3,66 erkeklere ait ortalama 3,64 olarak elde edilmiş olup, hesaplanan, 291 T istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur($0,771>0,05$). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan erkek ve kadın

katılımcıların bürokratik iklim görüşleri benzerlik göstermektedir. Bu durumda **H_{7-c}** hipotezi **red** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların destekleyici iklim puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamsız bulunmuştur. Bu durumda **H_{7-b}** hipotezi **red** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların katılımcı iklim puanları ortalamalarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamsız bulunmuştur($p>0,05$). Bu durumda **H_{7-a}** hipotezi **red** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık ve devam bağlılığı puanları ortalamalarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamsız bulunmuştur($p>0,05$). Bu durumda **H_{1-a}** ve **H_{1-c}** hipotezi **red** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($p<0,05$). Aradaki fark incelendiğinde erkek çalışanların duygusal bağlılık puanları, kadın çalışanların puanlarından yüksektir. Bu durumda **H_{1-b}** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 14: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İklim Düzeyleri Arasındaki Fark

		N	Ort.	Std. Sapma	p Değeri
Yenilikçi İklim Evli-Boşanmış	Evli	137	3,3971	,72679	,032
	Bekâr	50	3,6120	,72327	
	Boşanmış	13	3,8615	,75004	
	Toplam	200	3,4810	,73644	
Destekleyici İklim Evli-Bekâr	Evli	137	3,4219	,79324	,022
	Bekâr	50	3,7590	,69720	
	Boşanmış	13	3,7538	1,05247	
	Toplam	200	3,5277	,80062	
Bürokratik İklim	Evli	137	3,6818	,69178	,447
	Bekâr	50	3,5440	,67011	
	Boşanmış	13	3,7077	,52672	
	Toplam	200	3,6490	,67682	
Katılımcı İklim Evli-Boşanmış	Evli	137	3,3358	,86422	,007
	Bekâr	50	3,5971	,76015	
	Boşanmış	13	4,0110	,72248	
	Toplam	200	3,4450	,84802	
Normatif Bağlılık	Evli	137	3,2573	,54692	,059
	Bekâr	50	3,2450	,54747	
	Boşanmış	13	3,6346	,66627	
	Toplam	200	3,2788	,56024	
Devam Bağlılığı	Evli	137	3,5721	,59943	,632
	Bekâr	50	3,4775	,57014	
	Boşanmış	13	3,5288	,72556	
	Toplam	200	3,5456	,59917	
Duyusal Bağlılık	Evli	137	3,4270	,64715	,681
	Bekâr	50	3,4075	,51743	
	Boşanmış	13	3,5769	,82686	
	Toplam	200	3,4319	,62842	

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık puan ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamsız bulunmuştur($p>0,050$). Bu durumda H_{2-a} , H_{2-b} ve H_{2-c} hipotezleri red edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların bürokratik iklim puan ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamsız bulunmuştur($p>0,050$). Bu durumda **H_{8-c}** hipotezi red edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların yenilikçi iklim puan ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($p<0,050$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Tukey testi uygulanmıştır. Buna göre; boşanmış olan çalışanların yenilikçi iklim puanı, evli olan çalışanların yenilikçi iklim puanından yüksek bulunmuştur. **H_{8-a}** hipotezi **kabul** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların katılımcı iklim puan ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($p<0,050$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Tukey testi uygulanmıştır. Buna göre; boşanmış olan çalışanların katılımcı iklim puanı evli olan çalışanların katılımcı iklim puanından yüksek bulunmuştur. Bu durumda **H_{8-d}** hipotezi **kabul** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların destekleyici iklim puan ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($p<0,050$). Medeni durumu bekâr olan çalışanların destekleyici iklim puanı, evli olan çalışanların destekleyici iklim puanından yüksek bulunmuştur. Bu durumda **H_{8-b}** hipotezi **kabul** edilmiştir.

Tablo 15: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İklim Düzeyleri Arasındaki Fark

		N	Ort.	Std. Sapma	p Değeri
Yenilikçi İklim	Lise	34	3,7353	,69408	,068
	Üniversite	144	3,4444	,70738	
	Y.Lisans ve üstü	22	3,3273	,91453	
	Total	200	3,4810	,73644	
Destekleyici İklim	Lise	34	3,7176	,76454	,057
	Üniversite	144	3,4441	,82098	
	Y.Lisans ve üstü	22	3,7818	,62613	
	Total	200	3,5277	,80062	
Bürokratik İklim	Lise	34	3,7294	,62257	,103
	Üniversite	144	3,5917	,69358	
	Y.Lisans ve üstü	22	3,9000	,59761	
	Total	200	3,6490	,67682	
Katılımcı İklim	Lise	34	3,7563	,77653	,059
	Üniversite	144	3,3730	,85650	
	Y.Lisans ve üstü	22	3,4351	,82417	
	Total	200	3,4450	,84802	
Normatif Bağlılık	Lise	34	3,3676	,37048	,593
	Üniversite	144	3,2630	,59403	
	Y.Lisans ve üstü	22	3,2443	,58309	
	Total	200	3,2788	,56024	
Devam Bağlılık	Lise	34	3,5625	,50588	,215
	Üniversite	144	3,5104	,61407	
	Y.Lisans ve üstü	22	3,7500	,61601	
	Total	200	3,5456	,59917	
Duygusal Bağlılık	Lise	34	3,3382	,40420	,637
	Üniversite	144	3,4505	,66164	
	Y.Lisans ve üstü	22	3,4545	,69815	
	Total	200	3,4319	,62842	

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık puan ortalamalarının eğitim durumları açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamsız bulunmuştur($p>0,050$). Bu durumda **H_{3-a}**, **H_{3-b}** ve **H_{3-c}** hipotezleri **red** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların bürokratik iklim puan ortalamalarının eğitim durumları açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamsız bulunmuştur($p>0,050$). Bu durumda **H_{9-c}** hipotezi **red** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların destekleyici iklim puan ortalamalarının eğitim durumları açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamsız bulunmuştur($p>0,050$). Bu durumda **H_{9-b}** hipotezi **red** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların katılımcı iklim puan ortalamalarının eğitim durumları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamsız bulunmuştur($p>0,050$). Bu durumda **H_{9-a}** hipotezi **red** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların yenilikçi iklim puan ortalamalarının eğitim durumları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamsız bulunmuştur($p>0,050$). Bu durumda **H_{9-a}** hipotezi **red** edilmiştir.

Tablo 16: Katılımcıların Ücret Kazançlarına Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İklim Düzeyleri Arasındaki Fark

		N	Ort.	Std. Sapma	p Değeri
Yenilikçi İklim	3,000 den az	71	3,5352	,77221	,449
	3.000-5.000	76	3,4421	,67671	
	5.000-7.000	42	3,5381	,79815	
	7.000 üstü	11	3,1818	,65394	
	Total	200	3,4810	,73644	
Destekleyici İklim	3,000 den az	71	3,6056	,74063	,385
	3.000-5.000	76	3,4993	,79727	
	5.000-7.000	42	3,5429	,94149	
	7.000 üstü	11	3,1636	,56440	
	Total	200	3,5277	,80062	
Bürokratik İklim	3,000 den az	71	3,6423	,66497	,909
	3.000-5.000	76	3,6658	,66804	
	5.000-7.000	42	3,6667	,72134	
	7.000 üstü	11	3,5091	,71757	
	Total	200	3,6490	,67682	
Katılımcı İklim	3,000 den az	71	3,5171	,78297	,184
	3.000-5.000	76	3,4286	,87412	
	5.000-7.000	42	3,4898	,96124	
	7.000 üstü	11	2,9221	,39052	
	Total	200	3,4450	,84802	
Normatif Bağlılık	3,000 den az	71	3,3820	,45262	,218
	3.000-5.000	76	3,2533	,60690	
	5.000-7.000	42	3,1905	,60878	
	7.000 üstü	11	3,1250	,62500	
	Total	200	3,2788	,56024	
Devam Bağlılık	3,000 den az	71	3,5845	,55893	,765
	3.000-5.000	76	3,4951	,59176	
	5.000-7.000	42	3,5446	,66249	
	7.000 üstü	11	3,6477	,70004	
	Total	200	3,5456	,59917	
Duygusal Bağlılık	3,000 den az	71	3,4067	,49943	,677
	3.000-5.000	76	3,4605	,70392	
	5.000-7.000	42	3,3750	,69679	
	7.000 üstü	11	3,6136	,58751	
	Total	200	3,4319	,62842	

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık, puan ortalamalarının ücret değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamsız bulunmuştur($p>0,050$). Bu durumda **H_{4-a}** hipotezi **red** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, puan ortalamalarının ücret değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamsız bulunmuştur($p>0,050$). Bu durumda **H_{4-b}** hipotezi **red** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı, puan ortalamalarının ücret kazançları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki anlamsız bulunmuştur($p>0,050$). Bu durumda **H_{4-c}** hipotezi **red** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların bürokratik iklim puan ortalamalarının ücret değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamsız bulunmuştur($p>0,050$). Bu durumda **H_{10-c}** hipotezi **red** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların destekleyici iklim puan ortalamalarının ücret değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamsızdır($p>0,050$). Bu durumda **H_{10-b}** hipotezi **red** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların katılımcı iklim puan ortalamalarının ücret değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamsızdır($p>0,050$). Bu durumda **H_{10-d}** hipotezi **red** edilmiştir..

Araştırmaya katılan çalışanların yenilikçi iklim puan ortalamalarının ücret değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamsızdır($p>0,050$). Bu durumda **H_{10-a}** hipotezi **red** edilmiştir.

Tablo 17: Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Örgütsel İklim Düzeyleri Arasındaki Fark

		N	Ort.	Std. Sapma	
Yenilikçi İklim	1-5 yıl	52	3,7269	,67798	,003
	6-10 yıl	72	3,2861	,71430	
	11-15 yıl	19	3,1895	,77595	
	16-20 yıl	43	3,6000	,74450	
	20 yıl ve üzeri	14	3,6000	,67025	
Destekleyici İklim	1-5 yıl	52	3,7192	,72627	,063
	6-10 yıl	72	3,4500	,77478	
	11-15 yıl	19	3,2737	,73397	
	16-20 yıl	43	3,6453	,86896	
	20 yıl ve üzeri	14	3,2000	,91819	
Bürokratik İklim	1-5 yıl	52	3,7385	,57876	,014
	6-10 yıl	72	3,4639	,72526	
	11-15 yıl	19	3,6947	,59766	
	16-20 yıl	43	3,6884	,68633	
	20 yıl ve üzeri	14	4,0857	,61125	
Katılımcı İklim	1-5 yıl	52	3,6401	,72870	0,24
	6-10 yıl	72	3,3810	,81238	
	11-15 yıl	19	3,0526	,71303	
	16-20 yıl	43	3,5980	,93846	
	20 yıl ve üzeri	14	3,1122	1,08389	

Araştırmaya katılan çalışanların destekleyici iklim puan ortalamalarının mesleki tecrübeleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamsızdır ($p > 0,050$). Bu durumda H_{11-b} hipotezi **red** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların bürokratik iklim, puan ortalamalarının mesleki tecrübeleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($p<0,050$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda 20 yıl ve üstü mesleki tecrübeye sahip çalışanların bürokratik iklim puanı 6-10 yıl arası çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Bu durumda **H_{11-c}** hipotezi **kabul** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların katılımcı iklim, puan ortalamalarının mesleki tecrübeleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır($p<0,050$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu saptayabilmek için yapılan Tukey testi sonucunda 1-5 yıl arası mesleki tecrübeye sahip çalışanların katılımcı iklim puanı 11-15 yıl arası mesleki tecrübeye sahip çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Bu durumda **H_{11-d}** hipotezi **kabul** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların yenilikçi iklim, puan ortalamalarının mesleki tecrübeleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır($p<0,050$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu saptayabilmek için yapılan Tukey testi sonucunda 1-5 yıl arası mesleki tecrübeye sahip çalışanların yenilikçi iklim puanı 6-10 ve 11-15 yıl arası mesleki tecrübeye sahip çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Bu durumda **H_{11-a}** hipotezi **kabul** edilmiştir.

3.6.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında katılımcıların örgütsel bağlılığa ilişkin bulgular aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 18: Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Fark

		N	Ort.	Std. Sapma	
Normatif Bağlılık	1-5 yıl	52	3,3245	,43320	,161
	6-10 yıl	72	3,1858	,61631	
	11-15 yıl	19	3,2632	,57418	
	16-20 yıl	43	3,4331	,61380	
	20 yıl ve üzeri	14	3,1339	,40271	
Devam Bağlılık	1-5 yıl	52	3,6226	,49661	,233
	6-10 yıl	72	3,4861	,57553	
	11-15 yıl	19	3,5329	,49449	
	16-20 yıl	43	3,6453	,73138	
	20 yıl ve üzeri	14	3,2768	,70571	
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	52	3,3245	,48650	,389
	6-10 yıl	72	3,4080	,68850	
	11-15 yıl	19	3,5855	,34119	
	16-20 yıl	43	3,5436	,79894	
	20 yıl ve üzeri	14	3,4018	,42227	

Tablo 18’de araştırmaya gönüllü olarak katılan çalışanların mesleki tecrübelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili istatistiksel bilgiler yer almaktadır. One-Way Anova sonuçları incelendiğinde anlamlılık düzeyini gösteren sig. Değerlerinin sırasıyla ($p=,161>0,05$), ($p=,233>0,05$), ($p=,389>0,05$) 0,05’ten büyük olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık, puan ortalamalarının mesleki tecrübeleri açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamsızdır ($p>0,050$). Bu durumda H_{5-a} hipotezi **red** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, puan ortalamalarının mesleki tecrübeleri açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamsız bulunmuştur ($p>0,050$). Bu durumda H_{5-b} hipotezi **red** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı, puan ortalamalarının mesleki tecrübeleri açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamsız bulunmuştur ($p>0,050$). Bu durumda H_{5-c} hipotezi **red** edilmiştir.

Tablo 19: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İklim Düzeyleri Arasındaki Fark

	Çalışma Süresi	N	Ort.	Std. Sapma	p Değeri
Yenilikçi İklim	1-8 yıl	110	3,5345	,73002	,024
	9-18 yıl	62	3,2871	,67326	
	19-28 yıl	28	3,7000	,82102	
Destekleyici İklim	1-8 yıl	110	3,5891	,76186	,379
	9-18 yıl	62	3,4121	,74672	
	19-28 yıl	28	3,5429	1,03689	
Bürokratik İklim	1-8 yıl	110	3,6309	,66866	,019
	9-18 yıl	62	3,5387	,67614	
	19-28 yıl	28	3,9643	,63725	
Katılımcı İklim	1-8 yıl	110	3,5351	,79632	,246
	9-18 yıl	62	3,3203	,77416	
	19-28 yıl	28	3,3673	1,14512	
Normatif Bağlılık	1-8 yıl	110	3,2568	,55615	,609
	9-18 yıl	62	3,2742	,54643	
	19-28 yıl	28	3,3750	,61520	
Devam Bağlılık	1-8 yıl	110	3,5648	,54043	,686
	9-18 yıl	62	3,4919	,62269	
	19-28 yıl	28	3,5893	,76214	
Duygusal Bağlılık	1-8 yıl	110	3,3886	,60088	,441
	9-18 yıl	62	3,4536	,63344	
	19-28 yıl	28	3,5536	,72283	

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık puan ortalamalarının çalışma sürelerine göre farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamsızdır ($p>0,050$). Bu durumda H_{6-a} , H_{6-b} ve H_{6-c} hipotezleri **red** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların katılımcı iklim puan çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamsız bulunmuştur ($p>0,050$). Bu durumda H_{12-d} hipotezi **red** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların destekleyici iklim puan ortalamalarının çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamsızdır ($p>0,050$). Bu durumda H_{12-b} hipotezi **red** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların yenilikçi iklim, puan ortalamalarının çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır ($p<0,050$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu saptayabilmek için yapılan Tukey testi sonucunda 19-28 yıl çalışma süresi olanların yenilikçi iklim puanı 9-18 yıl arası çalışma süresi olan kişilerden daha yüksek bulunmuştur. Bu durumda H_{12-a} hipotezi **kabul** edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların bürokratik iklim, puan ortalamalarının çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan one-way anova sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır ($p<0,050$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu saptayabilmek için yapılan Tukey testi sonucunda 19-28 yıl çalışma süresi olanların bürokratik iklim puanı 1-8 yıl ve 9-18 yıl arası çalışma süresi olan kişilerden daha yüksek bulunmuştur. Bu durumda H_{12-c} hipotezi **kabul** edilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulguların birlikte verildiği örgütsel bağlılık ve örgütsel iklim faktörlerinin birbiri ile olan ilişkilerinin karşılaştırılabilmesi amacıyla aşağıda çeşitli değişkenlere göre Tablo 20 hazırlanmıştır.

3.6.4. Demografik Faktörlerin Örgütsel İklim ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Bulgular

Tablo 20: Demografik Faktörlerin Örgütsel İklim ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	P Değeri	Fark Değerleri
Yenilikçi İklim	Kadın	98	3,4347	,70229	,385	Kadın ve erkeklerin yenilikçi iklim görüşleri arasında farklılık yoktur.
	Erkek	102	3,5255	,76865		
Destekleyici İklim	Kadın	98	3,4612	,77880	,250	Kadın ve erkeklerin destekleyici iklim görüşleri arasında farklılık yoktur.
	Erkek	102	3,5917	,81978		
Bürokratik İklim	Kadın	98	3,6633	,62432	,771	Kadın ve erkeklerin bürokratik iklim görüşleri arasında farklılık yoktur.
	Erkek	102	3,6353	,72653		
Katılımcı İklim	Kadın	98	3,3892	,82072	,363	Kadın ve erkeklerin katılımcı iklim görüşleri arasında farklılık yoktur.
	Erkek	102	3,4986	,87412		
Normatif Bağlılık	Kadın	98	3,2551	,60467	,560	Kadın ve erkeklerin normatif bağlılıkları arasında fark yoktur.
	Erkek	102	3,3015	,51594		
Devam Bağlılık	Kadın	98	3,5727	,60574	,532	Kadın ve erkeklerin devam bağlılıkları arasında fark yoktur.
	Erkek	102	3,5196	,59462		
Duygusal Bağlılık	Kadın	98	3,3406	,66720	,044	Erkek çalışanların duygusal bağlılıkları kadın çalışanlardan daha yüksektir.
	Erkek	102	3,5196	,57853		

Tablo 20 Devamı

		N	Ort.	Std. Sapma	p Değeri	Fark Değerleri
Yenilikçi İklim	Evli	137	3,3971	,72679	,032	Medeni durumu boşanmış olan çalışanların yenilikçi iklim görüşleri, evli çalışanlara göre daha yüksektir.
	Bekâr	50	3,6120	,72327		
	Boşanmış	13	3,8615	,75004		
Destekleyici İklim	Evli	137	3,4219	,79324	,022	Medeni durumu bekâr olan çalışanların destekleyici iklim görüşleri, evli çalışanlara göre daha yüksektir.
	Bekâr	50	3,7590	,69720		
	Boşanmış	13	3,7538	1,05247		
Bürokratik İklim	Evli	137	3,6818	,69178	,447	Katılımcıların bürokratik iklim görüşlerinde medeni durumları arasında farklılık yoktur.
	Bekâr	50	3,5440	,67011		
	Boşanmış	13	3,7077	,52672		
Katılımcı İklim	Evli	137	3,3358	,86422	,007	Medeni durumu boşanmış olan çalışanların katılımcı iklim görüşleri, evli çalışanlara göre daha yüksektir.
	Bekâr	50	3,5971	,76015		
	Boşanmış	13	4,0110	,72248		
Normatif Bağlılık	Evli	137	3,2573	,54692	,059	Katılımcıların örgüte normatif bağlılıklarında medeni durumları arasında farklılık yoktur.
	Bekâr	50	3,2450	,54747		
	Boşanmış	13	3,6346	,66627		
Devam Bağlılığı	Evli	137	3,5721	,59943	,632	Katılımcıların örgüte devam bağlılıklarında medeni durumlar arasında fark yoktur.
	Bekâr	50	3,4775	,57014		
	Boşanmış	13	3,5288	,72556		
Duygusal Bağlılık	Evli	137	3,4270	,64715	,681	Katılımcıların örgüte duygusal bağlılıklarında medeni durumlar arasında fark yoktur.
	Bekâr	50	3,4075	,51743		
	Boşanmış	13	3,5769	,82686		

Tablo 20 Devamı

		N	Ort.	Std. Sapma	p Değeri	Fark Yorumları
Yenilikçi İklim	Lise	34	3,7353	,69408	,068	Çalışanların yenilikçi iklim puan ortalamalarının eğitim durumları arasında farklılık yoktur.
	Üniversite	144	3,4444	,70738		
	Y. Lisans ve üstü	22	3,3273	,91453		
Destekleyici İklim	Lise	34	3,7176	,76454	,057	Çalışanların destekleyici iklim puan ortalamalarının eğitim durumları arasında farklılık yoktur.
	Üniversite	144	3,4441	,82098		
	Y. Lisans ve üstü	22	3,7818	,62613		
Bürokratik İklim	Lise	34	3,7294	,62257	,103	Çalışanların bürokratik iklim puan ortalamalarının eğitim durumları arasında farklılık yoktur.
	Üniversite	144	3,5917	,69358		
	Y. Lisans ve üstü	22	3,9000	,59761		
Katılımcı İklim	Lise	34	3,7563	,77653	,059	Çalışanların katılımcı iklim puan ortalamalarının eğitim durumları arasında farklılık yoktur.
	Üniversite	144	3,3730	,85650		
	Y. Lisans ve üstü	22	3,4351	,82417		
Normatif Bağlılık	Lise	34	3,3676	,37048	,593	Çalışanların normatif bağlılık puan ortalamalarının eğitim durumları arasında farklılık yoktur.
	Üniversite	144	3,2630	,59403		
	Y. Lisans ve üstü	22	3,2443	,58309		
Devam Bağlılık	Lise	34	3,5625	,50588	,215	Çalışanların devam bağlılığı puan ortalamalarının eğitim durumları arasında farklılık yoktur.
	Üniversite	144	3,5104	,61407		
	Y. Lisans ve üstü	22	3,7500	,61601		
Duygusal Bağlılık	Lise	34	3,3382	,40420	,637	Çalışanların duygusal bağlılık puan ortalamalarının eğitim durumları arasında farklılık yoktur.
	Üniversite	144	3,4505	,66164		
	Y. Lisans ve üstü	22	3,4545	,69815		

Tablo 20 Devamı

		N	Ort.	Std. Sapma	p Değeri	
Yenilikçi İklim	3,000 den az	71	3,5352	,77221	,449	Çalışanların yenilikçi iklim puan ortalamalarında ücrete bağlı fark görülmemektedir.
	3.000-5.000	76	3,4421	,67671		
	5.000-7.000	42	3,5381	,79815		
	7.000 üstü	11	3,1818	,65394		
Destekleyici İklim	3,000 den az	71	3,6056	,74063	,385	Çalışanların destekleyici iklim puan ortalamalarında ücrete bağlı fark görülmemektedir.
	3.000-5.000	76	3,4993	,79727		
	5.000-7.000	42	3,5429	,94149		
	7.000 üstü	11	3,1636	,56440		
Bürokratik İklim	3,000 den az	71	3,6423	,66497	,909	Çalışanların bürokratik iklim puan ortalamalarında ücrete bağlı fark görülmemektedir.
	3.000-5.000	76	3,6658	,66804		
	5.000-7.000	42	3,6667	,72134		
	7.000 üstü	11	3,5091	,71757		
Katılımcı İklim	3,000 den az	71	3,5171	,78297	,184	Çalışanların katılımcı iklim puan ortalamalarında ücrete bağlı fark görülmemektedir.
	3.000-5.000	76	3,4286	,87412		
	5.000-7.000	42	3,4898	,96124		
	7.000 üstü	11	2,9221	,39052		
Normatif Bağlılık	3,000 den az	71	3,3820	,45262	,218	Çalışanların normatif bağlılık puan ortalamalarında ücrete bağlı fark görülmemektedir.
	3.000-5.000	76	3,2533	,60690		
	5.000-7.000	42	3,1905	,60878		
	7.000 üstü	11	3,1250	,62500		
Devam Bağlılık	3,000 den az	71	3,5845	,55893	,765	Çalışanların örgüte devam bağlılığı puan ortalamalarında ücrete bağlı fark görülmemektedir.
	3.000-5.000	76	3,4951	,59176		
	5.000-7.000	42	3,5446	,66249		
	7.000 üstü	11	3,6477	,70004		
Duygusal Bağlılık	3,000 den az	71	3,4067	,49943	,677	Çalışanların örgüte duygusal bağlılığı puan ortalamalarında ücrete bağlı fark görülmemektedir.
	3.000-5.000	76	3,4605	,70392		
	5.000-7.000	42	3,3750	,69679		
	7.000 üstü	11	3,6136	,58751		

Tablo 20 Devamı

		N	Ort.	Std. Sapma	p Değeri	Açıklama
Yenilikçi İklim	1-5 yıl	52	3,7269	,67798	,003	1-5 yıl arası mesleki tecrübeye sahip kişilerin yenilikçi iklim algısı düzeyleri 6-10 ve 11-15 yıl arası tecrübeye sahip olanlara göre daha yüksektir.
	6-10 yıl	72	3,2861	,71430		
	11-15 yıl	19	3,1895	,77595		
	16-20 yıl	43	3,6000	,74450		
	20 yıl ve üzeri	14	3,6000	,67025		
Destekleyici İklim	1-5 yıl	52	3,7192	,72627	,063	Çalışan kişilerin mesleki tecrübelerine bağlı olarak destekleyici puan ortalamalarında fark görülmemiştir.
	6-10 yıl	72	3,4500	,77478		
	11-15 yıl	19	3,2737	,73397		
	16-20 yıl	43	3,6453	,86896		
	20 yıl ve üzeri	14	3,2000	,91819		
Bürokratik İklim	1-5 yıl	52	3,7385	,57876	,014	6-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip kişilerin bürokratik iklim düzeyleri 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanlara göre daha yüksektir.
	6-10 yıl	72	3,4639	,72526		
	11-15 yıl	19	3,6947	,59766		
	16-20 yıl	43	3,6884	,68633		
	20 yıl ve üzeri	14	4,0857	,61125		
Katılımcı İklim	1-5 yıl	52	3,6401	,72870	,024	1-5 yıl arası mesleki tecrübeye sahip kişilerin katılımcı iklim düzeyleri 11-15 yıl arası tecrübeye sahip olanlara göre daha yüksektir.
	6-10 yıl	72	3,3810	,81238		
	11-15 yıl	19	3,0526	,71303		
	16-20 yıl	43	3,5980	,93846		
	20 yıl ve üzeri	14	3,1122	1,08389		
Normatif Bağlılık	1-5 yıl	52	3,3245	,43320	,161	Çalışan kişilerin mesleki tecrübelerine bağlı olarak normatif bağlılık puan ortalamalarında fark görülmemiştir.
	6-10 yıl	72	3,1858	,61631		
	11-15 yıl	19	3,2632	,57418		
	16-20 yıl	43	3,4331	,61380		
	20 yıl ve üzeri	14	3,1339	,40271		
Devam Bağlılık	1-5 yıl	52	3,6226	,49661	,233	Çalışan kişilerin mesleki tecrübelerine bağlı olarak devam bağlılığı puan ortalamalarında fark görülmemiştir.
	6-10 yıl	72	3,4861	,57553		
	11-15 yıl	19	3,5329	,49449		
	16-20 yıl	43	3,6453	,73138		
	20 yıl ve üzeri	14	3,2768	,70571		
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	52	3,3245	,48650	,389	Çalışan kişilerin mesleki tecrübelerine bağlı olarak duygusal bağlılık puan ortalamalarında fark görülmemiştir.
	6-10 yıl	72	3,4080	,68850		
	11-15 yıl	19	3,5855	,34119		
	16-20 yıl	43	3,5436	,79894		
	20 yıl ve üzeri	14	3,4018	,42227		

Tablo 20 Devamı

	Süresi Çalışma	N	Ort.	Std. Sapma	P Değeri	Fark Yorumları
Yenilikçi İklim	1-8 yıl	110	3,5345	,73002	,024	19-28 yıl arası çalışan kişilerin yenilikçi iklim düzeyleri 9-18 yıl arası çalışanlara göre daha yüksektir.
	9-18 yıl	62	3,2871	,67326		
	19-28 yıl	28	3,7000	,82102		
Destekleyici İklim	1-8 yıl	110	3,5891	,76186	,379	Çalışan kişilerin çalışma sürelerine bağlı olarak destekleyici iklim puan ortalamalarında fark görülmemiştir.
	9-18 yıl	62	3,4121	,74672		
	19-28 yıl	28	3,5429	1,03689		
Bürokratik İklim	1-8 yıl	110	3,6309	,66866	,019	19-28 yıl arası çalışan kişilerin bürokratik iklim düzeyleri 9-18 ve 1-8 yıl arası çalışanlara göre daha yüksektir.
	9-18 yıl	62	3,5387	,67614		
	19-28 yıl	28	3,9643	,63725		
Katılımcı İklim	1-8 yıl	110	3,5351	,79632	,246	Çalışan kişilerin çalışma sürelerine bağlı olarak katılımcı iklim puan ortalamalarında fark görülmemiştir.
	9-18 yıl	62	3,3203	,77416		
	19-28 yıl	28	3,3673	1,14512		
Normatif Bağlılık	1-8 yıl	110	3,2568	,55615	,609	Çalışan kişilerin çalışma süreleri dikkate alındığında normatif bağlılıklarında fark yoktur.
	9-18 yıl	62	3,2742	,54643		
	19-28 yıl	28	3,3750	,61520		
Devam Bağlılık	1-8 yıl	110	3,5648	,54043	,686	Çalışan kişilerin çalışma süreleri dikkate alındığında devam bağlılıklarında fark yoktur.
	9-18 yıl	62	3,4919	,62269		
	19-28 yıl	28	3,5893	,76214		
Duygusal Bağlılık	1-8 yıl	110	3,3886	,60088	,441	Çalışan kişilerin çalışma süreleri dikkate alındığında duygusal bağlılıklarında fark yoktur.
	9-18 yıl	62	3,4536	,63344		
	19-28 yıl	28	3,5536	,72283		

3.6.5. Örgütsel İklim Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Örgütsel iklim alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon tablosunda görüldüğü gibidir (Tablo 21).

Tablo 21: Korelasyon Tablosu

		Yenilikçi İklim	Destekleyici İklim	Bürokratik İklim	Katılımcı İklim	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılık	Duygusal Bağlılık
Yenilikçi İklim	Korelasyon	1	,753**	,072	,751**	,307**	,227**	,282**
	P		,000	,312	,000	,000	,001	,000
	N		200	200	200	200	200	200
Destekleyici İklim	Korelasyon		1	,011	,858**	,363**	,249**	,329**
	P			,878	,000	,000	,000	,000
	N			200	200	200	200	200
Bürokratik İklim	Korelasyon			1	-,015	-,023	,228**	-,189**
	P				,837	,743	,001	,008
	N				200	200	200	200
Katılımcı İklim	Korelasyon				1	,312**	,231**	,298**
	P					,000	,001	,000
	N					200	200	200
Normatif Bağlılık	Korelasyon					1	,237**	,583**
	P						,001	,000
	N						200	200
Devam Bağlılık	Korelasyon						1	,075
	P							,290
	N							200
Duygusal Bağlılık	Korelasyon							1
	P							
	N							

Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel iklim alt boyutlarından yenilikçi iklim ile normatif bağlılık puanı arasında orta düzeyde ($r=0,307$), devam bağlılığı puanı arasında düşük düzeyde ($r=0,227$), duygusal bağlılık puanı arasında düşük düzeyde ($r=0,282$) pozitif bir ilişki saptanmıştır ($p<0,05$).

Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel iklim alt boyutlarından destekleyici iklim ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık puanı arasında orta düzeyde ($r=0,363$), devam bağlılığı puanı arasında düşük düzeyde ($r=0,249$), duygusal bağlılık puanı arasında orta düzeyde ($r=0,329$) pozitif bir ilişki saptanmıştır ($p<0,05$).

Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel iklim alt boyutlarından katılımcı iklim ile normatif bağlılık puanı arasında orta düzeyde ($r=0,312$), devam bağlılığı puanı arasında düşük düzeyde ($r=0,231$), duygusal bağlılık puanı arasında düşük düzeyde ($r=0,298$) pozitif bir ilişki saptanmıştır ($p<0,05$).

Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel iklim alt boyutlarından bürokratik iklim ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı puanı arasında düşük düzeyde ($r=0,228$) pozitif bir ilişki saptanmıştır ($p<0,05$).

Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel iklim alt boyutlarından bürokratik iklim ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık puanı arasında düşük düzeyde ($r=-0,189$) negatif bir ilişki saptanmıştır ($p<0,05$). Bu sonuca göre çalışanlarda bürokratik iklim algısı arttıkça duygusal bağlılık algısı düşmektedir.

Tablo 22: Örgütsel İklim Alt Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,418	,268		9,015	,000
yenilikçi_iklim	,069	,082	,091	,849	,397
destekleyici_iklim	,229	,096	,328	2,399	,017
bürokratik iklim	-,028	,056	-,034	-,506	,613
katılımcı_iklim	-,025	,090	-,038	-,279	,781
a. Bağımlı Değişken: Normatif_bağlılık				R² : ,136	

Örgütsel iklim alt boyutları ile normatif bağlılık arasındaki regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. ($F=7,675$; $p=0.000 < \alpha=0.001$). Bu sonuca göre Tablo 22’de yer alan regresyon denkleminin anlamlılığının yanı sıra hangi değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve bu değişkenlerin katsayılarını vermektedir. Belirlilik katsayısı 0,136 olarak hesaplanmış, F istatistiği anlamlı bulunmuştur. Modelde; Normatif bağlılık üzerinde örgütsel iklim alt boyutlarından olan yenilikçi

iklim, bürokratik iklim ve katılımcı iklim değişenlerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde bir etkisi olmadığı anlaşılmıştır.

Destekleyici iklim alt boyutunda 1 birim artışın normatif bağlılık üzerinde 0.328 birim artışa sebep olduğu görülmektedir.

Tablo 23 Örgütsel İklim Alt Boyutlarının Devam Bağlılığına Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,123	,290		7,315	,000
yenilikçi_iklim	,034	,088	,041	,382	,703
destekleyici_iklim	,116	,103	,155	1,119	,265
bürokratik_iklim	,199	,060	,224	3,305	,001
katılımcı_iklim	,050	,098	,071	,512	,609
a. Bağımlı Değişken: Devam_bağlılığı				R²: ,115	

Örgütsel iklim alt boyutları ile devam bağlılığı arasındaki regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. (F=6,366; p=0.000 < α =0.001). Bu sonuca göre Tablo 23'de yer alan regresyon denkleminin anlamlılığının yanı sıra hangi değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve bu değişkenlerin katsayılarını vermektedir. Belirlilik katsayısı 0,115 olarak hesaplanmış, F istatistiği anlamlı bulunmuştur. Modelde; Devam bağlılığı üzerinde örgütsel iklim alt boyutlarından olan yenilikçi iklim, destekleyici iklim ve katılımcı iklim değişenlerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde bir etkisi olmadığı anlaşılmıştır.

Bürokratik iklim alt boyutunda 1 birim artışın devam bağlılığı üzerinde 0.224 birim artışa sebep olduğu görülmektedir.

Tablo 24 Örgütsel İklim Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	3,094	,298		10,369	,000
yenilikçi iklim	,094	,091	,110	1,032	,303
destekleyici iklim	,195	,106	,249	1,834	,068
bürokratik iklim	-,185	,062	-,199	-2,992	,003
katılımcı iklim	,000	,100	-,001	-,005	,996
a. Bağımlı Değişken: Duygusal_bağlılık				R² : ,150	

Örgütsel iklim alt boyutları ile duygusal bağlılık arasındaki regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. ($F=8,607$; $p=0.000 < \alpha=0.001$). Bu sonuca göre Tablo 24’de yer alan regresyon denkleminin anlamlılığının yanı sıra hangi değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve bu değişkenlerin katsayılarını vermektedir. Belirlilik katsayısı 0,150 olarak hesaplanmış, F istatistiği anlamlı bulunmuştur. Modelde; Duygusal bağlılık üzerinde örgütsel iklim alt boyutlarından olan yenilikçi iklim, destekleyici iklim ve katılımcı iklim değişkenlerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde bir etkisi olmadığı anlaşılmıştır.

Bürokratik iklim alt boyutunda 1 birim artışın duygusal bağlılık üzerinde negatif etki göstererek 0.199 birim azalışa sebep olduğu görülmektedir.

3.6.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiyi kullanarak o konu ile ilgili tahminler ya da kestirimler yapabilmek amacıyla yapılır. Buna çalışma için hazırlanan ve aşağıda Tablo 25’de gösterildiği üzere her bir bağlılık ölçeği soru cevaplarına ilişkin kişilerin verdikleri cevapları toplanarak toplam bir bağlılık skoru elde edilmiştir. Aynı şey dört farklı iklim ölçeği için de yapılarak onların da her biri için toplam birer skor oluşturuldu. Sonrasında her bir bağlılık göstergesi için regresyon yapılmıştır. Regresyonlarda açıklayıcı değişken olarak dört iklim değişkeni ve demografik değişkenler kullanılmıştır.

Tablo 25: Regresyon Tablosu

Değişkenler	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılık	Duygusal Bağlılık
Katılımcı İklim	0.081 (0.010)	-0.088 (0.089)	-0.051 (0.079)
Destekleyici İklim	0.256* (0.147)	0.111 (0.136)	0.124 (0.120)
Bürokratik İklim	0.256*** (0.084)	0.357*** (0.077)	0.170** (0.068)
Yenilik İklimi	0.309** (0.121)	0.378*** (0.111)	0.339*** (0.098)
Cinsiyet: Erkek	0.603 (0.582)	-0.921* (0.536)	-1.917* (0.474)
Medeni Durum: Bekâr	-0.334 (0.688)	0.494 (0.633)	0.774 (0.560)
Medeni Durum: Boşanmış	-0.152 (1.186)	0.387 (1.092)	0.700 (0.966)
Eğitim: Üniversite	-0.319 (0.814)	0.311 (0.749)	-0.243* (0.663)
Eğitim: Yüksek Lisans	2.005*** (0.549)	0.879* (0.505)	0.597 (0.447)
Ücret: 3000-5000	-0.382 (0.943)	-0.317 (0.868)	0.795 (0.768)
Ücret: 5001-7000	-0.070 (0.755)	-0.024 (0.695)	0.423 (0.614)
Ücret: 7000+	-0.419 (0.568)	-0.489 (0.523)	0.353 (0.462)
Yaş	0.136 (0.112)	0.150 (0.103)	0.007 (0.091)
Mesleki Yıl	-0.088 (0.139)	-0.254** (0.128)	-0.122 (0.113)
Çalışma Süresi	-0.078 (0.113)	0.102 (0.104)	0.068 (0.092)
Sabit Terim	11.414*** (3.517)	10.928*** (3.237)	10.300*** (2.863)
Gözlem Sayısı	199	199	199
R2	0.321	0.303	0.304
F-İstatistiği	5.754	5.303	5.325

Notlar: Standart hatalar parantez içinde sunulmuştur.

*** %1 anlamlılık düzeyini,

** %5 anlamlılık düzeyini,

* %10 anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Elde edilen bulgulara göre, normatif bağlılığın destekleyici iklim, bürokratik iklim ve yenilik iklimi değişkenlerinin her biriyle pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkisi bulunmuştur. Öte yandan katılımcı iklim ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Demografik faktörlerin çoğunun normatif bağlılık üzerinde herhangi bir istatistiki etkisi yoktur. Sadece, diğer faktörler kontrol edildiğinde, yüksek lisans mezunu olmanın lise mezunlarına göre karşılaştırmalı olarak daha yüksek normatif bağlılığı artırdığı söylenebilir.

3.6.7. Hipotez Sonuçları

Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İklim Düzeyleri Arasındaki Farka (Tablo 13) bakıldığında değerlerin ($p>0,05$) şeklinde anlamsız olduğu görülmektedir. Buna göre kadın ve erkekler arasında örgütsel bağlılık ve örgütsel iklim alanında anlamlı bir fark yoktur. Yani her cinsiyet grubunun da verdiği cevaplar birbirine yakındır. Nitekim Yenilikçi İklim, Destekleyici İklim, Bürokratik İklim, Katılımcı İklim, Normatif Bağlılık, Devam Bağlılık boyutunda bunlar görülmekte iken Duygusal Bağlılık boyutunda erkek çalışanların duygusal bağlılık puanları, kadın çalışanların puanlarından yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bunun nedeni olarak da erkek çalışanların genellikle ailelerinin geçimlerini üstlenmiş oldukları bilindiğinden, işlerine karşı daha hassas bir tutum gösterdikleri yargısı ile açıklamak mümkündür. Elbette bu yargı genellenebilir değildir, zira kadın çalışanların da benzer sorumlulukları oldukları bilindiğinden bir diğer neden olarak da kadınların profesyonel bakış açılarından kaynaklanmaktadır denilebilir.

Kısaca kadın ve erkek çalışanlar cinsiyet değişkeni bakımından örgütsel bağlılık ve örgütsel değişkenleri bakımından yakın benzerlik göstermektedirler. Buna göre araştırmada “Araştırma kapsamındaki çalışanlarda örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık alt boyut düzeyleri arasında cinsiyet değişkenine göre bir ilişki vardır. Erkek çalışanların duygusal bağlılığı kadın çalışanlara göre daha yüksektir. ”hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

Araştırma kapsamında katılımcılar medeni durumu bakımında evli, bekâr ve boşanmış şeklinde sınıflandırılmış olup Tablo 7’de görüldüğü üzere çalışanların %68,5’i (137 kişi) evli iken, %25’i (50 kişi) bekârdır. Boşanmış kişilerin sayısı ise %6,5 (13 kişi) dir. Tablo 14’de ise katılımcıların bu değişkenlere göre Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İklim Düzeylerine bakılmış ve şunlar tespit edilmiştir;

Yenilikçi İklim boyutunda boşanmış olanların evli olanlara göre yenilikçi iklim puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun da nedeni olarak yine genellenebilir bir yargı olmamakla birlikte boşanmış olanların işlerine daha bağlı, işleri ile daha fazla meşgul ve yaşamlarında işlerine daha fazla ağırlık verdikleri ileri sürülebilir. Diğer yanda evli olan çalışanların yaşamlarındaki önceliklerin sayısı ve

dereceleri daha farklı olduğundan puan ortalamaları düşük tespit edilmiştir. Bekâr çalışanlar ise diğer iki grubunun arasında puanları göstermiştir.

Destekleyici iklim alt boyutunda ise bekâr olanlar ile boşanmış olanların puanlarının neredeyse birbiri ile aynı şekilde geliştiği tespit edilmiştir. Buna göre bekâr ve boşanmış çalışanların işlerine dair destekleyici iklim faktörlerini daha çok önemsedikleri ifade edilebilir. Evli olanların puan ortalamalarına bakıldığında ($p>0,050$) olmakla birlikte ve dolayısı ile anlamlı bir fark göstermemekle birlikte daha düşük geliştiği anlaşılmaktadır. Buna göre evli çalışanların daha düşük destekleyici iklim yargısına sahip oldukları ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında ne kadar ($p>0,050$) kriterine uygunluk koşulu aransa da özellikle katılımcı iklim alt boyutunda evli ve boşanmış olanların referans puan ortalamaları dikkati çekmektedir. Nitekim katılımcı iklim boyutunda boşanmış olanların evli olanlara göre Tablo 14’de de görüldüğü gibi ($p<0,050$) yaklaşık 0,007 puan farkla daha fazla önemsedikleri tespit edilmektedir. Buna göre boşanmış olan çalışanlar evli olan çalışanlara göre katılımcı iklimi çok daha fazla önemsemektedir. Bunun da nedeni olarak yukarıda da ifade edildiği gibi boşanmış çalışanların eşlerinin olmaması yaşamlarında daha fazla sorumluluk üstlenmelerini gerektirdiği, işlerinde terfi ya da kariyer gibi beklentilerinin daha fazla olduğu, işlerine daha fazla zaman ayırdıklarından katılım boyutunu daha fazla önemsedikleri gibi nedenlerle açıklamak mümkündür. Bu kapsamda araştırma da ileri sürülen “çalışanların örgütsel iklim düzeyleri arasında medeni durum değişkeni arasında bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Araştırma kapsamında katılımcıların büyük çoğunluğunun üniversite mezunu (%72) ve yüksek lisans (%11) mezunu olduğu görülmektedir. Her iki veri grubu birlikte değerlendirildiğinde toplam %83 gibi bir oranla yükseköğrenim görmüş çalışan profili olduğu tespit edilmiştir. Bu veri önemlidir zira dağılımda büyük bir yığılma olduğunu ve ağırlıklı puanlarında bu etkisiyle oluştuğunu göstermektedir. Buna göre ($p>0,050$) sabit olmak üzere Yenilikçi İklim boyutunda lise mezunlarının en yüksek ortalamaya sahip olduğu yüksek lisans mezunu olanların en düşük ve yükseköğretim mezunlarının da bunları arasında yer aldığı görülmektedir. Lise ve yüksek lisans mezunları arasındaki farkın nedeni olarak, yüksek lisans mezunlarının pozisyon ve bir takım haklar bakımından daha iyi şartlara sahip olması lise

mezunlarının ise daha düşük profildeki pozisyonlarda olması yenilikçi iklim puanlarındaki değişimin gerekçesi olarak ileri sürülebilir. Bürokratik İklim boyutunda ise yüksek lisans mezunlarının en yüksek yükseköğretim mezunlarının da en düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bunun da nedeni olarak yukarıda ifade edildiği gibi yüksek lisans mezunlarının pozisyonlarının diğerlerine göre daha iyi olması ya da bunlardan bazılarının yönetici/yetkili statüsünde olması olarak açıklanabilir. Duygusal Bağlılık boyutunda ise grup ortalamalarının oldukça yakın olduğu anlaşılmaktadır.

Kısaca eğitim düzeyi bakımından, örgütsel bağlılık ve örgütsel değişkenleri bakımından yakın benzerlik göstermektedirler. Buna göre araştırmada “Çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık ve örgütsel iklim düzeyleri arasında eğitim durumu değişkeni arasında fark yoktur” ($p>0,005$) anlamlılık düzeyinde hipotezin red edildiği görülmektedir.

Araştırma kapsamında çalışanların kazançları I. Grup; 3,000 den az (71), II. Grup; 3.000-5.000 arası (76), III. Grup; 5.000-7.000 arası 42 ve IV. Grup; 7.000 (11) üstü olmak üzere dört grupta sınıflandırılmıştır.

Yenilikçi İklim alt boyutunda I. Grup ve II. Grup puan ortalamaları birbirine yakın iken IV. Grup çalışanların puan ortalamaları en düşük olarak gerçekleşmiştir. Alt seviyede ücret alanların çalıştıkları işyerinde genellikle standart nitelikli pozisyonlarda (gişe görevlisi, memur, vb.) çalışıyor olması, IV. Grubun ise daha çok profesyonel olması ve diğerlerine göre pozisyon olarak daha üst seviyede farkın kaynağı olarak görülebilir. Diğer alt boyutlar da görülmekle birlikte gruplar arasında anlamlı bir farkın olmaması hem örgütsel iklim hem de örgütsel bağlılık noktasında benzerliğin kaynağı olarak görülebilir.

Hipotezlerin genel durumu aşağıda Tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo 26 Araştırmanın Hipotez Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Hipotez Bilgileri	Sonuç
H _{1-a} : Katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{1-b} : Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{1-c} : Katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{2-a} : Katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{2-b} : Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{2-c} : Katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{3-a} : Katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{3-b} : Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{3-c} : Katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{4-a} : Katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri ücret kazançlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{4-b} : Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri ücret kazançlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{4-c} : Katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri ücret kazançlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{5-a} : Katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{5-b} : Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{5-c} : Katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{6-a} : Katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{6-b} : Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{6-c} : Katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Red
Örgütsel İklim Ölçeğine Ait Hipotez Bilgileri	Sonuç
H _{7-a} : Katılımcıların yenilikçi iklim düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{7-b} : Katılımcıların destekleyici iklim düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{7-c} : Katılımcıların bürokratik iklim düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{7-d} : Katılımcıların katılımcı iklim düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{8-a} : Katılımcıların yenilikçi iklim düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{8-b} : Katılımcıların destekleyici iklim düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{8-c} : Katılımcıların bürokratik iklim düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{8-d} : Katılımcıların katılımcı iklim düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul

H _{9-a} : Katılımcıların yenilikçi iklim düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{9-b} : Katılımcıların destekleyici iklim düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{9-c} : Katılımcıların bürokratik iklim düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{9-d} : Katılımcıların katılımcı iklim düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{10-a} : Katılımcıların yenilikçi iklim düzeyleri ücret kazançlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{10-b} : Katılımcıların destekleyici iklim düzeyleri ücret kazançlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{10-c} : Katılımcıların bürokratik iklim düzeyleri ücret kazançlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{10-d} : Katılımcıların katılımcı iklim düzeyleri ücret kazançlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{11-a} : Katılımcıların yenilikçi iklim düzeyleri mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{11-b} : Katılımcıların destekleyici iklim düzeyleri mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{11-c} : Katılımcıların bürokratik iklim düzeyleri mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{11-d} : Katılımcıların katılımcı iklim düzeyleri mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{12-a} : Katılımcıların yenilikçi iklim düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{12-b} : Katılımcıların destekleyici iklim düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{12-c} : Katılımcıların bürokratik iklim düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{12-d} : Katılımcıların katılımcı iklim düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Red

3.6.8. Tartışma

Örgütsel bağlılık ve örgütsel iklim konusunda daha önce yapılmış çalışmalara bakıldığında literatürde her iki kavramla ilgili çok sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Ancak örgütsel iklim örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye odaklanan az sayıda araştırma olduğu dikkat çekmektedir. Bir olgunun anlaşılması veya etkilerinin ve sonuçlarının net bir biçimde ortaya konabilmesi, çok sayıda araştırma yapmayı gerektirmektedir. Buradan hareketle araştırma kapsamında bankacılık özelinde ortaya konmaya çalışılan örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık ilişkisi detaylı bir biçimde ele alınmıştır. Konu ile ilgili olarak literatürde dikkat çeken çalışmalar şöyledir;

Örgütsel bağlılık konusunda, Balay (2000); Gül (2002); Çöl (2004); İnce ve Gül (2005); Bayram (2005); Çekmecelioğlu (2006); Erdem (2007); Doğan ve Kılıç (2007); Boylu vd.(2007); Durna ve Veysel (2011); Yüceler (2009)'un çeşitli araştırmalar yaptıkları anlaşılmaktadır. Gül (2002) yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesini ele almış; Çöl (2004), örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasındaki zorluk ve kargaşalardan bahsetmiş; Bayram (2005); Çekmecelioğlu (2006); Erdem (2007), örgütsel bağlılığın, personel devir hızı, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini gibi kavramlarla ilişkilerini inceleyen bir çok çalışmanın olduğunu (Yousef, 2003: 1067; Akt. Erdem, 2007: 63), kavramın ilk ortaya çıkışından itibaren hayli zaman geçmesine rağmen örgütsel bağlılığın ilgi odağı olmaya devam ettiğini, hastane çalışanlarının genel olarak örgütsel bağlılık puanlarının orta düzeyde bulunduğunu ifade etmektedir (Erdem, 2007: 63). Doğan ve Kılıç (2007) örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemini ele almışlardır. Çekmecelioğlu (2006), iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerini incelemiştir.

Örgütsel iklim tarafında da benzer şekilde yapılan çalışma sayısının az olduğu değerlendirilmektedir. Yüceler (2009), örgütsel iklim türlerinin örgütsel bağlılık üzerine etkilerini incelediği çalışmasının sonuçlarına göre, yasa ve meslek ahlakı kodları etik iklimi ve arkadaşlık/takım çıkarı iklim türleri örgütsel bağlılık boyutları üzerinde en yüksek etkisi olan örgütsel etik iklimler olarak bulgulanmıştır (Yüceler, 2009: 121). Deniz ve Çoban 2016 yılında Malatya'da yapmış oldukları bir araştırma sonucuna göre, örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğu ve örgütsel iklimin, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarını pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir (Deniz ve Çoban, 2016: 49). Görüldüğü üzere alan yazında örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık faktörleri arasındaki ilişki tartışılmaktadır. Diğer yandan hem örgütsel hem de örgütsel bağlılık kavramlarının bağımlı, bağımsız ya da yarı bağımlı bir değişken olup olmadığına yönelik tartışmalar da mevcuttur.

Bu araştırmada örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiye yönelik sonuçlara bakıldığında; araştırmaya katılan kişilerin yenilikçi iklim puanı ile normatif bağlılık puanı arasında orta düzeyde, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık puanı arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki saptanmıştır.

Araştırmaya katılan kişilerin destekleyici iklim ve duygusal bağlılık puanı ile normatif bağlılık puanı arasında orta düzeyde, devam bağlılığı puanı arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki saptanmıştır. Katılımcıların katılımcı iklim puanı ile normatif bağlılık puanı arasında orta düzeyde, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık puanı arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki saptanmıştır. Yine katılımcıların bürokratik iklim puanı ile devam bağlılığı puanı arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki saptanırken; duygusal bağlılık puanı arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuca göre çalışanlarda bürokratik iklim algısı arttıkça duygusal bağlılık algısı düşmektedir. Elde edilen bulgulara göre, normatif bağlılığın destekleyici iklim, bürokratik iklim ve yenilik iklimi değişkenlerinin her biriyle pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkisi bulunmuştur.

SONUÇ

Günümüz işletmeleri insan kaynağının, örgütsel başarı açısından kritik bir faktör olduğunu anlamışlardır. Bu nedenle işgörenlerin motivasyonlarını arttırmaya yönelik şartları oluşturmada, başarılı bireyleri örgüte kazandırma ve elde tutmada yoğun çaba göstermektedirler. Bu süreç içerisinde işletmelerin psikolojik atmosferi olarak ele alınan örgütsel iklim bir motivasyon aracı olarak düşünülmektedir. Çalışanların örgütsel değerleri benimsemesi ve örgütte çalışmaya devam etme isteği duyması şeklinde ifade edilen örgütsel bağlılık ise maliyetleri minimize ve çıktıları maksimize etme fonksiyonu üstlenmesi açısından önemli bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ele alınması önem arz etmektedir. Ayrıca örgütsel iklim örgütsel bağlılık ilişkisinin hizmet sektörü ve bankacılık özelinde ele alınması, hem sektör yöneticilerine, hem de literatüre katkı sağlayabilecektir. Örgütsel iklim örgütsel bağlılık ilişkisini bankacılık sektörü kapsamında ve özellikle demografik faktörler açısından ele almayı amaçlayan bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Türkiye'deki bir kamu bankasının Ege ve Marmara Bölgesindeki 45 şubesinde görev yapan 200 çalışan ile gerçekleştirilmiş olan çalışmanın sonuçları şöyle sıralanabilir;

Araştırmaya katılanların %49'u kadınlardan %51'i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %45'i 30-40 yaş grubunda; %34'ü 20-30 yaş grubunda olup, %68,5'i evli, %25'i bekâr, %6,5'i boşanmıştır. Çalışanların %72'si üniversite, %16'sı lise, %11'i yüksek lisans ve üstü eğitime sahiptir. Katılımcıların % 38'i 3000-5000 TL arası, %21'i 5000-7000 TL ve %35,5'i 3000 TL den az ücret aldığını beyan etmiştir. Çalışanların %55'i 1-8 yıl, %31'i 9-18 yıl arası, %14'ü ise 19-28 yıl kurumda çalışma süresine sahiptir. Araştırmaya katılanların %36'sı 6-10 yıl, %26'sı 1-5 yıl, %21,5'i, 16-20 yıl mesleki tecrübesi vardır.

Araştırmaya katılan çalışanların katılımcı iklim, yenilikçi iklim, bürokratik iklim ve destekleyici iklim puanları ortalamalarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık ve devam bağlılığı puanları ortalamalarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; duygusal bağlılık puanları ortalamalarının ise cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği, erkek çalışanların duygusal bağlılık puanlarının, kadın çalışanların puanlarından yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Katılımcıların yenilikçi iklim, destekleyici iklim ve bürokratik iklim düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterdiği; boşanmış olan çalışanların yenilikçi iklim ve katılımcı iklim puanının, evli çalışanların yenilikçi ve katılımcı iklim puanından yüksek olduğu; bekâr çalışanların ise destekleyici iklim puanı, evli çalışanların destekleyici iklim puanından yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni, bekâr veya boşanmış çalışanların işleri ile daha yüksek düzeyde bağ kurdukları varsayımı ile açıklanabilir.

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık puan ortalamaları ve katılımcıların yenilikçi iklim, bürokratik iklim, katılımcı iklim ve destekleyici iklim puanlarının eğitim durumları açısından farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık puan ortalamalarının ücret değişkeni açısından farklılık göstermediği; aynı şekilde çalışanların bürokratik iklim, yenilikçi iklim, destekleyici iklim ve katılımcı iklim puan ortalamalarının ücret değişkeni açısından da anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların destekleyici iklim puan ortalamalarının mesleki tecrübeleri açısından anlamlı bir farklılık göstermediği; ancak diğer iklim puanlarında farklılıklar görüldüğü; 20 yıl ve üstü mesleki tecrübeye sahip çalışanların bürokratik iklim puanının, 6-10 yıl arası tecrübesi olan çalışanlardan daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Uzun yıllar çalışan bireylerin yaşlarının da daha yüksek olduğu düşünüldüğünde geleneksel yönetim ve bürokratik anlayışın baskın olması normal kabul edilebilir. Katılımcılardan 1-5 yıl arası mesleki tecrübeye sahip çalışanların katılımcı iklim puanının, 11-15 yıl arası mesleki tecrübeye sahip

çalışanlardan daha yüksek olduğu; 1-5 yıl arası mesleki tecrübeye sahip çalışanların yenilikçi iklim puanının, 6-10 ve 11-15 yıl arası mesleki tecrübeye sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçların kuşak farklılıkları ile açıklanabileceği, nispeten daha küçük yaş gruplarının katılımcı ve yenilikçi iklim puanlarının yüksek olmasının doğal olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık puan ortalamalarının mesleki tecrübeler ve çalışma süreleri açısından farklılık göstermediği; aynı şekilde çalışanların katılımcı iklim ve destekleyici iklim puan ortalamalarının da çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği; yenilikçi iklim, puan ortalamalarının ise çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, 19-28 yıl çalışma süresi olanların yenilikçi iklim puanının, 9-18 yıl arası çalışma süresi olan kişilerden daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Çalışma süresi 19-28 yıl arası olanlar, genellikle yöneticidirler. Yöneticilerin günümüz rekabet ortamında yenilikleri uygulama eğilimi göstermelerinin zorunlu olduğu düşünüldüğünde bu sonucun doğal olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların bürokratik iklim puan ortalamalarının çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği; 19-28 yıl çalışma süresi olanların bürokratik iklim puanının, 1-8 yıl ve 9-18 yıl arası çalışma süresi olan kişilerden daha yüksek bulunduğu gözlenmiştir. Bu sonuç da doğal karşılanabilir. Çünkü, çalışma süreleri yüksek olan çalışanlar muhtemelen yönetici pozisyonunda çalışan bireylerdir. Yöneticilerin, başta örgüt içerisindeki kurallara sıkı sıkıya uyma olmak üzere bürokratik iklimi desteklemeleri normal olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada ulaşılan diğer sonuçlar da şöyle sıralanabilir;

Örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki korelasyon sonuçlarına göre; araştırmaya katılan kişilerin yenilikçi iklim puanı ile normatif bağlılık puanı arasında orta düzeyde, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık puanı arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki saptanmıştır.

Araştırmaya katılan kişilerin destekleyici iklim ile normatif bağlılık ve duygusal bağlılık puanı arasında orta düzeyde, devam bağlılığı puanı arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki saptanmıştır.

Araştırmaya katılan kişilerin katılımcı iklim puanı ile normatif bağlılık puanı arasında orta düzeyde, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık puanı arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki saptanmıştır.

Araştırmaya katılan kişilerin bürokratik iklim puanı ile devam bağlılığı puanı arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki saptanmıştır. Buna göre çalışanlarda bürokratik iklim algısı arttıkça devam bağlılığı algısı da artmaktadır. Ayrıca bürokratik iklim ile duygusal bağlılık puanı arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuca göre çalışanlarda bürokratik iklim algısı arttıkça duygusal bağlılık algısı düşmektedir.

Elde edilen bulgulara göre, normatif bağlılığın destekleyici iklim, bürokratik iklim ve yenilik iklimi değişkenlerinin her biriyle pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkisi bulunmuştur. Öte yandan katılımcı iklim ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Demografik faktörlerin çoğunun ise normatif bağlılık üzerinde herhangi bir istatistiki etkisi yoktur.

Örgütsel iklim alt boyutları ile normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık arasındaki regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Destekleyici iklim alt boyutundaki artış normatif bağlılık üzerinde artışa sebep olabilmektedir. Aynı şekilde bürokratik iklim alt boyutundaki artışın devam bağlılığı üzerinde artışa sebep olduğu görülmektedir. Bürokratik iklim alt boyutundaki artışın ise duygusal bağlılık üzerinde negatif etki göstererek azalışa sebep olduğu anlaşılmaktadır.

Özetle araştırmanın demografik bulgularına göre örgütsel iklim örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yukarıda detaylı açıklandığı gibi örgütsel bağlılık ile örgütsel iklimin alt boyutları incelendiğinde, bazı alt boyutlar arasında negatif, bazı alt boyutlar arasında ise pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Örgütsel iklim alt boyutları değerlendirildiğinde; yenilikçi iklim medeni durumda, bürokratik iklim ise mesleki tecrübede ön plana çıkmaktadır. Örgütsel iklimde medeni durum faktörü, örgütsel bağlılıkta ise cinsiyet faktörü öne çıkmıştır. Örgütsel bağlılığın başlıca faktörü cinsiyet değişkenidir. Nitekim hipotez test sonuçları tablosundan bahsi geçen faktörler ayrıntıları ile görülmektedir. Aynı şekilde iklim bağlamında da medeni durum ve mesleki tecrübe alt boyutları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık görece zorunluluk ile ortaya çıkabilmekte iken

örgütsel iklime karşı geliştirilen tutum tamamen çalışana bağlı sübjektif nitelik taşımaktadır. Örneğin işgören “zorunda” olduğu için çalışmak durumunda iken iklime dair böyle bir kanıt yoktur.

Sonuç olarak bir örgüt içerisinde algılanan örgütsel iklim, yol açtığı sonuçlar açısından önemlidir. Motive edici bir örgütsel iklim, işgörenlerin örgütlerine daha çok bağlanması ve örgüte daha fazla katkı yapması anlamına gelmektedir. Tüm sosyal sistemlerin varlığını uyum içinde sürdürmesi için çalışanların bağlılığını geliştiren bir örgütsel iklimin sağlanması temel bir gerekliliktir. İki veya daha fazla kişinin etkileşim içinde bulunduğu, kaynak ve ödül dağıtımının söz konusu, motivatörlerin kullanıldığı, ekip/bireysel iletişimin olduğu her ortamda örgütsel bağlılığı tesis edecek bir örgütsel iklimin geliştirilmesi önemli bir olgudur. Örgütsel bağlılığın ise örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkilere sahip olduğu düşünüldüğünde her iki kavramın birbirleri ile etki-tepki içerisinde oldukları söylenebilir.

Son olarak araştırma konusu üzerine çalışma yapacak araştırmacılara genellenebilir yargılar üretmeyi mümkün kılacak örneklerle çalışılması önerilebilir. Ayrıca farklı sektörler ve sektörler arası karşılaştırmalar da konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Ağacık, K. (2011). *Kütahya'da Faaliyet Gösteren Özel Öğretim Kurumlarında Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Akat, İ. (1984). *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları,
- Akyol, T. (2010). *Enstitüsü, Örgütsel İklimin Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol:63, No:1, pp. 26-33.
- Allen, N. J. ve. Grisaffe, D. B. (2001). Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages, *Human Resource Management Review*. Vol: 11, Issue: 3, pp. 209-236.
- Altun, S. A. (2001), *Örgüt Sağlığı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,
- Arslan, N. T. (2004). Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, ss.203-228.
- Arslan, N. T. ve Halis, M. (2000). Örgüt İklimi ve Türkiye'de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı: 43, ss. 63-93.
- Aydın, M. (1986). *Çağdaş Eğitim Deneyimi*, Ankara: Milli Eğitim Yayınları.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi, *Gazi Üniversitesi Turizm ve Ticaret Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, ss. 203-215.

- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (1992). *Etkili Okul -Kuram, Uygulama ve Araştırma*, Ankara: Erek Ofset.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Barutcu, K. (2015). *Kamu Personelinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri İle İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Batlis, N. C. (1980). The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety, And Propensity To Leave, *Journal of Psychology*, Vol. 104, pp. 233-240.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, ss. 125-139.
- Baysal, A.C. ve Paksoy M. (1999). Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. Cilt:28, Sayı:1, ss:7-15.
- Becker, H. S. (1960). Notes On the Concept of Commitment, *The American Journal of Sociology*, Vol. 66, No. 1. pp. 32-40.
- Bilgen, H. N. (1990). *Örgüt İklimi*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık.
- Bumin, B. (1990). *Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi*, Ankara: Bizim Büro Basımevi.

- Burton, R. M., Lauridsen, J. and Obel, B. (1999). Tension And Resistance To Change In Organizational Climate: *Managerial Implications For A Fast Paced World*.
- Büte, M. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. Cilt: 25, Sayı:2, ss. 103-122.
- Can, H. (1979). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, Y. (2002). Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cengiz, A. A. (2002). Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, (4), 23-25.
- Coşkuner, S. (2007). *Kurum Ev İdaresi Alanında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çağlayan, E. (2014). *Okul Binaları ve Örgüt İklimi*, Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çakmak, B. (2016). *Biçimsel Örgütlerde İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma: Aras Kargo Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Konya: KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 20, Sayı 2, ss.295-310.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2007). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Nedenleri Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, Cilt:69, Sayı: 1, ss.79-97.
- Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çıkrıkçı, F. (2016). *Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Yabancı Diller Yüksekokullarında Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: T. C. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2004). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1, ss. 291-306.
- Çömlekçi, F. (2007). *Genel İşletme*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R.(2002), *Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:10, ss. 57-72
- Demirbaş, İ. (2017). *Türk Havacılık Sektöründe Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deniz, M. ve Çoban, D. (2016). Örgütsel İklimin Çalışan Bağlılığına Etkisi ve Bir Araştırma. *Birey ve Toplum*, Cilt: 6, Sayı: 12, ss. 49-72.

- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W. and Ehrhart, M. (2001). An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcomeo Leader Values And The Practices That Reflect Them. *The Leadership Quarterly*, Vol: 12, No: 2, pp. 197-217.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler*, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2003). *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul: Beta Basım
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Hiberlink Yayınları
- Doğan, H. ve Engin Ü. (2009). Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları ve Alanya Başkent Hastanesi'nde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 2, ss. 41-58.
- Doğan, H. ve Üngüren, E. (2012). Örgüt İklimi ve İş Tatmini İlişkisi: Hemşirelere Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz Çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* Cilt: 4, Sayı: 8, ss. 27-45.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, ss.210-219.
- Efil, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 7.Bs., İstanbul: Alfa Yayınları
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Erkan, H. (1998). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ertürk, Mümin, (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*. New York: The Free Press.
- Genç, N. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, ss. 587-605.
- Gönen, Z. (2016). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Karar Verme Süreci Arasındaki İlişki (Kars Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: T.C. Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gray, R. (2007). *A Climate Of Success: Creating The Right Organization Climate For High Performance*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Griffith, J. (2006). A Compositional Analysis of The Organizational Climate-Performance Relation: Public Schools as Organizations, *Journal of applied Social Psychology*, Vol: 36, No: 8: 1848-1880.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 6, ss. 147-159.
- Gül, H. (2012). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 2, Sayı:1, ss. 37-55.
- Gümüş, M., Hamarat, B. ve Erdem, H. (2003): “Örgütsel Bağlılığın s Mükemmelliği ile ilişkisinin Otel işletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.

- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Güzelcik, E. (1990). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Halis, M. ve Uğurlu Ö.Y. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:10 Sayı:2, ss. 101-123.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 52, ss. 43-60.
- Hicks, H. G. (1977). *Örgütlerin Yönetimi (Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından)*. Çev. (O. Tekok, B. Aytek, S. Şen). Ankara: San Matbaası.
- İllez Z. (2012). *Örgüt İkliminin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Yayıncılık.
- İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2007). Örgüt İklimi İle Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, s. 180-193.
- İşcan, Ö. F., ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 59, Sayı: 1, ss.181-201.

- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfa Journal of Organizational Behavior*, Vol: 6, No:4, pp.7-25.
- Kafdağlı, T. (2007). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kang I., Lee K.C., Lee S. and Choi J. (2007). Investigation Of Online Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map. *Computers in Human Behavior*, Vol:23, pp.111-126.
- Kangis, P., Williams, D.G.S. (2000). Organizational Climate and Corporate Performance: An Emprical Investigation, *Management Decision*, Vo:38, No: 8, ss. 531-540.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Sociological Review*. Vol: 33, No: 4, pp. 499- 517.
- Karasu, Y. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açından Çalışanlar Tarafından Algulanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:15, Sayı:2, ss. 265-283.
- Karcioğlu, F. ve Aykanat, Z. (2012). Örgüt İklimi ve Örgütsel İletişim: Ardahan Üniversitesi ve Karamanoğlu Üniversitesi Arasında Karşılaştırmalı İnceleme. *The Journal of Academic Social Science Studies*.Vol: 5, No:7, pp. 421-436.
- Kasırğa, İ. ve Oğuz Ö. (2008). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt İklimi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı: 2, ss. 59-68.

- Kaya, Y. (2007). *İstanbul ili, Anadolu Yakası, Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Keskin, H., Akgün, A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 2, ss.115-136.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. 11. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P. and Guzzo, R. A. (1990). The Role of Climate And Culture In Productivity, In B. Schneider (Ed.) *Organizational Climate And Culture*, Jossey-Bass: San Francisco.
- Kuyumcu, N. M. (2011). Örgüt İkliminin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Niğde: Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçüksüleymanoğlu, R. ve Çelik, N. (2014). Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, *Journal of World of Turks*, Vol. 6, pp. 3-22.
- Küçüksüleymanoğlu, S. ve H. Sönmez, (2011), Hekimlerin ve Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarını Arttırmayı Sağlayan Faktörler, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:13, Sayı:3, ss. 49-64.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., ve Avey, J. B. (2008). The Mediating Role Of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship. *Journal Of Organizational Behavior*, Vol:29, No:2, ss. 219-238.

- Malçok, A. (2011). Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışındaki Öncüllük Rolü Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi S: 19-37
- Mayer, B. W., Whitfield, A. And Godkin, L. (2001). Promoting Organization-Based Self-Esteem in An Organization: The Role if Organizational Climate Variables. *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol: 16, No: 1, pp. 81-96.
- Meyer, J. P. ve J. Allen, N. J. (1997); *Commitment In The Workplace, Theory, Research And Application*, London: Sage Publications Inc.,
- Meyer, J. P. and Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No.. 1
- Milles, J. A. (2016). *Yönetim ve Organizasyon Kuramları*, (Ed. Polat, M. ve Arun, K.), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment. *Journal of vocational behavior*, Vol: 14, No:2, pp. 224-247.
- Muhr, S. L., Sørensen, B. M., and Vallentin, S. (2010). *Ethics And Organizational Practice: Questioning The Moral Foundations Of Management*. Edward Elgar Publishing.
- Öğüt, A. (2003). *Bilgi Çağında Yönetim*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel iklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2, ss. 113-130

- Özdoğan, B. (2014). *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İşe Yabancılaşma, Örgütsel İklim ve Koçluğun İş Tatminine Etkileri Üzerine İstanbul İlinde Ampirik Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdönmez, M., Akesen, A. ve Ekizoğlu, A. (1998), *Ormanlık Yönetim Bilgisi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.
- Özkılıççı, G. (2011). *Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Özsoy, A. S. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Cilt. 6. Sayı:2, ss. 13-19.
- Öztürk, M. (2013). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Perçin, M.(2008). *Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Permarupan, Y. and Mamun, A. (2013). Organizational Climate on Employees Work Passion: A Review. *Canadian Social Science*. Vol: 9, No:4, pp. 63-68.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, Vol:10, No: 3, pp. 465-476.
- Sabuncuoğlu, Z.ve Tokol, T. (2003), *İşletme*, Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*, 4. Bs., İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları

- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?, *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, ss. 17-36.
- Saldamlı A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sarkar, J. (2013). Organizational Climate vs. Organizational Role Stres. *Golden Research Thoughts*. Vol. 2, No: 9, ss. 4-8.
- Shankar, A., Ansari, M. A. and Saxena, S. (1994). Organizational Context and Ingratiation Behavior in Organizations. *The Journal of social psychology*, Vol: 134, No:5, ss. 641-647.
- Sığırı, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma, *Sociology*, Sayı: 66, ss. 32-40.
- Sökmen, A. (2000). *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İş gören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*, Master Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya: Adım Matbaacılık.
- Şimşek, M. Ş., ve Çelik, A. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tortop, N. (1999). *Personel Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınları.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2007). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*. Cilt:65, Sayı: 2, ss. 195-218.

- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2011). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 65, Sayı:2, ss. 195-218.
- Türkmen, F. (2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Sinop İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkinini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, ss. 71-85.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin.
- Uysal, H.T. (2013). Stajyer Çalışanların Mesleki Bağlılık Gelişimine Örgüt İkliminin *Business and Economics Research Journal*, Vol:4, No: 3, pp. 93-110.
- Ülgen, H.(1990). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları Değerleri*, Ankara: Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Wilson, F. (1997). *Organizational Behavior and Work: A Critical Introduction*, New York.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki ilişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana ili Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1, ss. 395-412.
- Yaprak, E. (2009). *Hemşirelerin İş Doyumlarını Belirleyen Faktörler: Örgüt İklimi, Sosyodemografik ve Çalışma Özellikleri*, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Yıldırım, E. (2010). Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zekâ: Teori Ve Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Cilt 10, Sayı 20, ss. 145-170.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*, Doktora Tezi, Ankara: T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi, Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 22, 445-458.
- Yüceler, A. (2005). *Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksek, A. E.(2005).*Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Örgütsel İklim Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Bu araştırmanın amacı, çalışanlarda “Örgütsel İklim - Örgütsel Bağlılık” arasındaki ilişkiyi belirlemektir. **Örgütsel iklim**, iş görenlerin örgütün psikolojik yapısına ilişkin algıladıkları, destek, nezaket, içtenlik, ödüllendirme, yönlendirme, gibi psikolojik durumlara ilişkin algılarını yansıtır.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlar doğrultusunda çalışması ve örgütte çalışmaya devam etme isteğidir. Anketi yanıtlama süresi ortalama 5-10 dk'dır. Toplanacak veriler bilimsel bir çalışma için kullanılacaktır. Katkılarınız için çok teşekkür ederiz.

Müberra ERDOĞAN

e-mail:erdogan.muberra@gmail.com

Gsm:0535 489 2677

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Zehra Nuray NİŞANCI

e-mail: zehranuray.nisanci@ikc.edu.tr

Cinsiyetiniz : 1 () Kadın 2 () Erkek

Medeni Durumunuz : 1 () Evli 2 () Bekar

3 () Boşanmış 4 () Diğer)

Yaşınız :

Eğitim Durumunuz : 1 () İlk-Orta 2 () Lise
3 () Üniversite 4 () Yüksek Lisans ve Üstü

Mesleki Tecrübeniz :

Bu kurumdaki çalışma süreniz :

Kurumdaki Görev/Unvanınız:

Ücret Aralığınız : 1 () 3.000 den az 2 () 3.000-5.000
3 () 5.000-7.000 4 () 7.000 den fazla

ÖRGÜTSEL İKLİM

Aşağıda, örgütsel iklim kapsamında verilen önermelere (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Fikrim Yok, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde her ifade için size uygun olan seçeneği (X) işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Kurumda işimi iyi yapmam konusunda motive edilirim.	5	4	3	2	1
2	Kurumda eşitlik ve adaletli olunur.	5	4	3	2	1
3	Kurum yöneticileri tüm çalışanlara saygılı davranır.	5	4	3	2	1
4	Kurumda uygulanan kuralları değiştirmek çok güçtür.	5	4	3	2	1
5	Kurumda, işlerin işleyişinde ast üst ilişkisi her an kendini hissettirmektedir.	5	4	3	2	1
6	Kurumda iş ve sorumluluklar personel arasında adaletli bir şekilde dağıtılır.	5	4	3	2	1
7	Görevimde başarılı olmam için yöneticilerim bana destek olur.	5	4	3	2	1
8	Kurumda işlerin yapılmasında yeni yolları deneyebilir ve bazı riskleri göz önüne alabilirim.	5	4	3	2	1
9	Kurum yöneticileri ve personel arasında iyi ilişkiler vardır.	5	4	3	2	1
10	Kurum, personeller arası iyi ilişkileri destekler.	5	4	3	2	1
11	Kurum yöneticileri ve personel işe ilişkin hedef ve sorumlulukları paylaşır.	5	4	3	2	1
12	Kurumda birlikte çalıştığım insanlara güvenirim.	5	4	3	2	1
13	Kurum yöneticileri personelden gelen yeni fikirleri ciddiye alır ve uygulamaya koyar.	5	4	3	2	1
14	Kurum personeli kendilerine değer verildiğini hisseder.	5	4	3	2	1
15	Kurumda yeni ve daha iyi işler yapmaya çalışan personele ödül verilir.	5	4	3	2	1
16	Kurum yöneticileri, personel arasında işle ilgili rekabeti teşvik ederler.	5	4	3	2	1
17	İşyerinde işlerimle ilgili olarak hatalar yapmam iyi karşılanmaz.	5	4	3	2	1
18	Problemlerin çözümünde, mevki ve statüsü güçlü olanın dediği olur.	5	4	3	2	1
19	Kurum çalışanları işbirliğini özgür biçimde gerçekleştirebilmektedirler.	5	4	3	2	1
20	Kurumda, işlerin özgün ve yeni fikirler bularak yeni yöntemlerle yapılması önemlidir.	5	4	3	2	1
21	Kurum yöneticileri karar alırken personelin düşüncelerini göz önüne alır.	5	4	3	2	1
22	Kurumsal yapı, politika ve prosedürler personelin etkili olmasını engeller.	5	4	3	2	1

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK						
Aşağıda, örgütsel bağlılık kapsamında verilen önermelere (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Fikrim Yok, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde her ifade için size uygun olan seçeneği (X) işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Çalıştığım kurumdaki problemleri kendi sorunlarımımiş gibi hissetmekteyim.	5	4	3	2	1
2	Kariyerimin bundan sonraki dönemini bu iş yerinde geçirmek beni çok mutlu eder.	5	4	3	2	1
3	Çalıştığım kurumda, kendimi, “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum (R)	5	4	3	2	1
4	Çalıştığım iş yerini, kurumda çalışmayan kişilerle konuşmak hoşuma gider.	5	4	3	2	1
5	Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak problem beni korkutmaz. (R)	5	4	3	2	1
6	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.(R)	5	4	3	2	1
7	Çalıştığım kurum, benim açımdan çok anlamlıdır.	5	4	3	2	1
8	Çalıştığım kurum ile aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum (R)	5	4	3	2	1
9	Kurumdan ayrılmayı istesem de, şu an ayrılmak benim için çok zor olur.	5	4	3	2	1
10	Bu kurumdan ayrılmayı düşünebilmek için var olan seçenekler çok kısıtlıdır.	5	4	3	2	1
11	İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi.	5	4	3	2	1
12	Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirecek olmasıdır (başka bir işyeri, burada sahip olduğum olanakların tümünü bana sağlamayabilir)	5	4	3	2	1
13	Çalıştığım işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka kuruma da kolayca duyabileceğimi sanıyorum (R)	5	4	3	2	1
14	Bu kurumda çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum.	5	4	3	2	1
15	İşimi şimdi bırakmak, bana çok pahalıya mal olmaz. (R)	5	4	3	2	1
16	İşimi şimdi şu an bırakmaya karar verirsem, hayatımda her şey aksar.	5	4	3	2	1
17	Bu kurumdan ayrılmayı göz önüne alamamamın en önemli nedenlerinden biri, uygun seçeneklerin olmamasıdır.	5	4	3	2	1
18	Bana, bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir.	5	4	3	2	1
19	Bir işyerine aşırı bağlı olmanın, artık anlamlı olduğunu sanmıyorum. (R)	5	4	3	2	1
20	Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam dahi, bu işyerinden ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm.	5	4	3	2	1
21	Çalıştığın kurumu sürekli değiştirmek, bana hiç de ahlak dışı görünmüyor (R)	5	4	3	2	1
22	Günümüzde, insanların, çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum.	5	4	3	2	1
23	Bir insanın, çalıştığı kuruma daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum (R)	5	4	3	2	1
24	Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır.	5	4	3	2	1

EK 2: Özgeçmiş

Müberra ERDOĞAN, 1977 yılında İzmir'in Bayındır ilçesinde doğdu. İlk ve ortaokul eğitimini Bayındır'ın Canlı Beldesi'nde Canlı İlköğretim okulunda tamamladı. Lise öğrenimini Bayındır Kız Meslek Lisesi'nde okudu. 1999 – 2005 yılları arasında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nde lisans öğrenimini başarı ile tamamladı. Evli ve bir çocuk annesidir.

