

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: ÖRGÜTSEL İKLİMİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ'NDE ÖRGÜT İKLİMİ İLE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
ARAŞTIRILMASI

Hazırlayan: Güney ÇETİN GÜRKAN

Danışman: Prof. Dr. Yaşar SUCU

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İşletme Anabilim Dalı
için öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak hazırlanmıştır.

Edirne
Trakya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Temmuz, 2006

TEŞEKKÜR

Araştırma ve çalışmalarım süresince önerilerini ve desteğini esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Yaşar SUCU' ya, çalışmamın istatistiksel analizi aşamasında yardımları ile yanımda olan Sayın Yrd. Doç. Dr. Adil OĞUZHAN' a, anket çalışmamı gerçekleştirmemde, anketleri yanıtlayarak çalışmamı anlamlı kılan Trakya Üniversitesi öğretim elemanlarına ve tez çalışmamın her aşamasında bana büyük destek vererek beni yüreklendiren sevgili aileme ve eşim Dr. Hakan GÜRKAN' a sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

ÖZET

1960 lardan beri örgütsel bağlılık, hem yöneticiler hem de araştırmacılar için en ilgi çekici konulardan biri olmaya devam etmektedir. Bir çok çalışma, örgütsel bağlılığın iş bırakma ve performans gibi sonuçlarını araştırmak için gerçekleştirilmektedir. Örgütsel bağlılık çalışanın örgüt ile ilişkisini niteleyen psikolojik bir durumdur. Bu psikolojik durum örgüte üyeliğinin devamı konusunda büyük bir etkiye sahiptir. Bağlı bir çalışan, örgütü etkileyen herhangi bir iyi veya kötü durumda örgütte kalan bireydir.

Örgüt iklimi örgütsel koşulları, çalışanları ve yönetim uygulamalarını içeren dinamik bir etkileşim sürecinin yansımasıdır. Algılanan örgüt iklimi motivasyonu uyandırır ve tatmin, üretkenlik veya performans, örgütsel bağlılık ve iş bırakma gibi örgüt için çeşitli sonuçlar doğuran davranışlara sebep olur.

Bu çalışmada, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgilenmekteyiz. Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi kavrayabilmek için, ilk aşamada literatür araştırması yürütülmüştür ve ikinci aşamada Trakya Üniversitesi'nde ampirik bir çalışma uygulanmıştır. Bilgiler bir anket vasıtasıyla toplanmıştır. Anket sosyo-demografik, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık bölümleri olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Örgüt İklimi

ABSTRACT

Since the 1960s organizational commitment continues to be one of the most interesting issues for both managers and researchers. Many studies have attempted to explore its effect on work outcomes such as turnover and job performance. Organizational commitment is a psychological state that characterizes the employee's relationship with the organisation. This psychological state has big effects in terms of continuing his or her membership in the organization. A committed employee is one who stays with the organization under any favorable or unfavorable circumstances affecting the organization.

Organization climate is a reflection of a dynamically interacting process involving organizational conditions, internal employees, and management practices. The perceived organizational climate can arouse motivation and cause behaviour, which results in various consequences for the organization such as: satisfaction, productivity or performance, organizational commitment and turnover.

In this study, we are interested in the relationship between organizational climate and organizational commitment. To apprehend the relationship between organizational climate and organizational commitment, a literature survey was conducted in first stage, and an amprical study was applied in Thrace University in second stage. Data were collected by using a questionnaire. The questionnaire consisted of three part as socio-demographic, organizational climate survey and organizational commitment survey.

Key Terms: Organizational Commitment, Organizational Climate

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
GİRİŞ	1
PROBLEM	2
AMAÇ	2
ÖNEM	3
SAYILTILAR	4
SINIRLILIKLAR	4

I. BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	5
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı ve Önemi	5
1.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	5
1.1.2. Örgütsel Bağlılık Tanımları	8
1.1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi	10
1.2. Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlarla İlgisi	12
1.2.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu	12
1.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Performans	14
1.2.3. Örgütsel Bağlılık ve Katılım	15
1.2.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür	17
1.2.5. Örgütsel Bağlılık ve Kişilik	18
1.3. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar	20
1.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	26
1.4.1. Etzioni'nin Sınıflandırması	26
1.4.2. Wiener'in sınıflandırması	27
1.4.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	28
1.4.4. O'Reilly III ve Chatman'nın Sınıflandırması	29
1.4.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	30
1.4.6. Buchanan II'nin Sınıflandırması	30
1.4.7. Mowday'ın Sınıflandırması	31
1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	33
1.5.1. Kişisel Özellikler	34

1.5.2.	İşle İlgili Özellikler	37
1.5.3.	Rolle ilgili Özellikler	38
1.5.4.	Örgütsel Özellikler	38
1.5.5.	Grup/Lider İlişkileri	39
1.6.	Örgütsel Bağlılığın Boyutları	44
1.6.1.	Uyum (compliance) Boyutu	44
1.6.2.	Özdeşleşme (identification) Boyutu	45
1.6.3.	İçselleştirme (Internalization) Boyutu	46
1.7.	Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri	46
1.8.	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	49
1.8.1.	Bağlılık ve İş Başarımı	50
1.8.2.	Bağlılık ve Örgütte Kalma Süresi	51
1.8.3.	Bağlılık ve İş Devamsızlık	51
1.8.4.	Bağlılık ve İş Geç Gelme	52
1.8.5.	Bağlılık ve İş Gücü Devri	52
1.8.6.	Bağlılık ve İş Tatmini	53
1.8.7.	Bağlılık ve Stres	53
1.9.	Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları	54

II. BÖLÜM

2.	ÖRGÜT İKLİMİ; ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ	57
2.1.	Örgüt İklimi Kavramı ve Tanımı	57
2.1.1.	Örgüt İklimi Kavramı	57
2.1.2.	Örgüt İklimi Tanımı	58
2.1.3.	Örgüt İklimi Türleri	60
2.1.4.	Örgüt İklimi İle Bazı Kavramlar Arasındaki İlişki	63
2.2.	Örgüt İkliminin Özellikleri	64
2.3.	Örgüt İkliminin Boyutları	66
2.4.	Örgüt İkliminin Yarattığı Sonuçlar	68
2.4.1.	Verimlilik Üzerine Etkileri	68
2.4.2.	Tatmin Üzerine Etkileri	69
2.4.3.	Performans Üzerine Etkileri	69

2.5.	Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi	70
III. BÖLÜM		
3.	ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNE AİT BİR UYGULAMA: TRAKYA ÜNİVERSİTESİ ÖĞRETİM ELEMANLARINA İLİŞKİN ÖRNEK	72
3.1.	Araştırma Modeli	72
3.2.	Evren ve Örneklem	73
3.3.	Verilerin Toplanması	74
3.4.	Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	75
3.4.1.	Güvenirlilik Testi	75
3.4.2.	Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı	76
3.4.3.	Faktör Analizi	80
3.4.4.	Öğretim Üye ve Görevlilerinin Özelliklerine Göre Örgüt iklimi ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular	85
	3.4.4.1. Cinsiyetlere Göre Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	86
	3.4.4.2. Yaşlara Göre Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	88
	3.4.4.3. Çalıştıkları Birime Göre Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	89
	3.4.4.4. Unvanlarına Göre Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	91
	3.4.4.5. Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	92
	3.4.4.6. Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Alt	94

Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	
3.4.4.7. Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	95
3.4.4.8. Çalıştıkları Birime Göre Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	96
3.4.4.9. Unvana Göre Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	97
3.4.4.10. Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	98
3.4.5. Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasında Regresyon Analizi	100
3.4.6. Likert Ölçekli Soruların Frekans ve Yüzdesele Dağılımları	100
SONUÇ	101
KAYNAKLAR	104
EK 1: Anket Formu:	111
EK 2: Örgütsel Bağlılık Anketi İçin İzin Yazısı	113
EK 3: Likert Ölçekli Soruların Betimsel Dağılımları	116

TABLOLAR LİSTESİ

Tablolar	Sayfa
Tablo 1. Kent ve Otte'nin Örgüt İklim Tipleri	63
Tablo 2. Örgüt İklimi ve Kültürü'nün Algılanmalarının Karşılaştırılması	64
Tablo 3. Litwin ve Stringer'in Örgütsel İklim Ölçeği Tanımları	67
Tablo 4. Örgütsel İklim Boyutlarının Karşılaştırılması	68
Tablo 5. Cronbach Testi ile Elde Edilen Güvenirlik Puanları	76
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları	77
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Unvanlarına Göre Dağılımları	77
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	78
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Dağılımları	78
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Yönetimsel Görevlerine Göre Dağılımları	79
Tablo 11. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Üniversite Kurul Üyeliklerine Göre Dağılımları	79
Tablo 12. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	79
Tablo 13. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	80
Tablo 14. Örgütsel Bağlılık İçin Faktör Analizi Sonuçları	81
Tablo 15. Örgütsel Bağlılık İçin Yeni Faktör Analizi Matrisi	81
Tablo 16. Örgüt İklimi için Faktör Analizi Sonuçları	82
Tablo 17. Örgüt İklimi için Yeni Faktör Analizi Matrisi	83
Tablo 18. Örgüt İklimi için Kolmogorov-Smirnov Testi	85
Tablo 19. Örgütsel Bağlılık için Kolmogorov-Smirnov Testi	86
Tablo 20. Cinsiyetlere Göre Örgüt İklimi Boyutlarının Betimsel	87

	Dağılımları	
Tablo 21.	Cinsiyetlere Göre Örgüt İklimi Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları	87
Tablo 22.	Yaşlara Göre Örgüt İklimi Boyutlarının Betimsel Dağılımları	88
Tablo 23.	Yaşlara Göre Örgüt İklimi Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	89
Tablo 24.	Çalıştıkları Birime Göre Örgüt İklimi Boyutlarının Betimsel Dağılımları	90
Tablo 25.	Çalıştıkları Birime Göre Örgüt İklimi Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Testi İle Elde Edilen Sonuçlar	90
Tablo 26.	Unvanlara Göre Örgüt İklimi Boyutlarının Betimsel Dağılımları	91
Tablo 27.	Unvanlara Göre Örgüt İklimi Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Testi İle Elde Edilen Sonuçlar	92
Tablo 28.	Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Boyutlarının Betimsel Dağılımları	93
Tablo 29.	Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Testi İle Elde Edilen Sonuçlar	93
Tablo 30.	Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımları	94
Tablo 31.	Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında t Testi İle Elde Edilen Sonuçlar	94
Tablo 32.	Yaşlara Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımları	95
Tablo 33.	Yaşlara Göre Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Testi İle Elde Edilen Sonuçlar	95

Tablo 34.	Çalıştıkları Birime Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımları	96
Tablo 35.	Çalıştıkları Birime Göre Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Testi İle Elde Edilen Sonuçlar	97
Tablo 36.	Unvana Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımları	98
Tablo 37.	Unvana Göre Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Testi İle Elde Edilen Sonuçlar	98
Tablo 38.	Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımları	99
Tablo 39.	Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Testi İle Elde Edilen Sonuçlar	99

GİRİŞ

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle 1970'lerden sonra üzerinde fazla durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür. Örneğin Morrow literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili 30 civarında farklı tanımın bulunduğunu ifade etmektedir (Çöl, 2004).

1960'lardan beri çalışan bağlılığı hem yöneticiler için hem de araştırmacılar için en heyecan veren konulardan biri olmaya devam etmektedir (Suliman ve Iles, 2000b: 71). Örgütsel bağlılık kavramı, geçtiğimiz 20 yıl içinde endüstriyel/örgütsel psikoloji literatüründe popülerite kazanmıştır. Bazı çalışmalar, çalışmaya ilişkin bağlılığın performansı arttırabileceği, devamsızlık ve iş bırakmayı azaltabileceğini göstermiştir. Bağlılık; kariyerler, normlar, özdeşleşme, moral değerler, çalışma, işin içeriği, emniyet ve ilgili diğer değişkenler gibi terimlerle anılmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı, çalışmaya ilişkin değişkenlerin hem bir öncülü hem de bir sonucu olarak yoğun biçimde ampirik bir çok çalışmaya konu olmuştur (Tayyah ve Tariq, 2001: 31).

Teoride, bağlı çalışanlar daha sıkı çalışırlar, örgütte kalırlar ve örgütü daha etkili hale getirmek için katkıda bulunurlar. Mowday ve diğerleri, bağlılığın sadece pasif bir örgüte sadakatten daha fazlası olduğunu; örgütün iyiliğini arttırmak için gözle görülür bir çaba sarf etme isteği duyan insanların olduğu bir örgüt ile ilişkili aktif bir ilişkiyi içerdiğini ileri sürmektedir (Slocombe ve Dougherty, 1998: 469).

Yüksek verimlilik katkısı olan bir işgörenin örgütte kalması ise örgütsel verimliliğin artmasını sağlamaktadır, bu tip bir işgörenin örgütte kalmasının sağlanması

yüksek önceliklidir. Çünkü örgüt ve onun gelişmiş hedefleri ile ilgili yüksek oranda bağlı işgörenler ayrılmayı daha az düşünmektedirler (Northcraft and Neale, 1990: 465).

PROBLEM

Entellektüel sermayenin her geçen gün önem kazanması ve artan rekabet koşullarında işletmelerin en ayırıcı özelliği olması nedeniyle çalışanların işletmede tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet koşullarında büyük bilgi birikimine sahip bireyleri örgütte tutmanın tek yolu elbette para değildir. Pek çok durumda bazı nitelikli işgücünün işletmeden ayrıldığı ve daha az ücretle başka işletmelerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de işletmenin ve onun yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığıdır (Özdeveci, 2003: 115).

Bu çalışmada örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi yoluyla ortaya çıkan ve işletme için en önemli güdü tarzlarından biri olan örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi incelenecektir.

AMAÇ

Çalışma, örgütsel bağlılığı; örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerine etkisini ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi analiz edecek bir anket çalışması yapmayı amaçlamaktadır.

İşletmenin algılanan psikolojik yapısı olan örgüt ikliminin, sadece özel sektör kuruluşlarında değil, kamu kuruluşlarında da etkili ve verimli çalışmanın anahtarlarından biridir. Bu yüzden bu çalışmada üniversitede çalışan öğretim üyelerinin ve görevlilerinin örgüt iklimini ve örgütsel bağlılığı hangi boyutlarda algıladığının tespit edilmesi ve bu konularda yapılan diğer araştırmalarla karşılaştırılarak elde edilen bulguların yorumlanması amaçlardan biridir.

ÖNEM

Çağdaş insan, toplumsal yaşama ve özellikle de iş yaşamına bugün giderek daha çok kişilik katmak istemektedir. İşin insani yönü daha önemli hale gelmekte, bireyin insanlık özellikleri başta duyguları, ilgileri ve güdüleri olmak üzere işte daha çok dikkate alınmaktadır. Bu yüzden çağdaş insan, teknolojik imkanları gelişmiş ve parasal sorunları çözülmüş olarak iş çevrelerine, iş ve örgütün desenlenmesine güçlü bir katılım istemektedir. Bu konudaki bulgular çağdaş bireyin paradan çok özerklik, kişisel seçim ve özgürlük istediğini ortaya koymaktadır (Balay, 2000:15).

Örgütsel iklim örgütü çevreleyen yaygın atmosfer, moral düzeyi, örgüt üyeleri arasındaki iyi niyet, ait olma duygusunun gücü şeklinde ifade edilebilir. İklim, örgüte dayalı işgören algılarının temeline dayanmaktadır. Örgüt iklimi aynı zamanda örgüte kimliğini kazandırır ve görevlilerin davranışlarını etkiler. Bu bağlamda ortaya çıkan düşünce tarzı da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütsel bağlılık konusu ve bununla birlikte onu etkileyen faktörlerden örgütsel iklimin özellikleri örgütlerin yaşamını sürdürmeleri açısından önem taşımaktadır.

Günümüze kadar yapılan çalışmalarda yoğunlukla, performans, işe devamsızlık, işten ayrılma gibi örgütün işleyişini etkileyen sonuçlar ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki araştırılmış, fakat örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde pek durulmamıştır. Çalışmamız bu iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır.

SAYILTILAR

Trakya Üniversitesi'nde yapılacak araştırmanın kuramsal kısmının uygulanmasında yeterli olacağı varsayılmaktadır.

Literatür taraması ve Trakya Üniversitesi'nde konuyla ilgili yapılacak anket çalışması sonucunda örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenebileceği varsayılmaktadır.

SINIRLILIKLAR

Çalışma, çok boyutlu ve çok kapsamlı bir konuyu kapsadığından örgütsel bağlılık ve örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ağırlıklı olarak ele alınarak konu bu yönde sınırlandırılacaktır. Araştırma alanı olarak veri elde etme kolaylığı sağlayacağından, aynı zamanda zaman ve maliyet kısıtları bulunduğundan araştırma alanı olarak Trakya Üniversitesi seçilmiştir.

I. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı ve Önemi

1.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütün yaşaması, iş görenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İş görenler örgüte ne derece bağlıysa örgüt de o derece güçlenir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır (Ölçüm Çetin, 2004: 90).

Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesini ifade etmektedir (Sağlam Arı, 2003; 22). Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. Buna göre, bireyin örgüt amaçlarını kabulü ve bu amaçlara güçlü bir biçimde inanması, örgüt için çaba gösterme isteği içinde olması ve örgütte kalmaya devam etme konusunda kesin bir arzu duyması örgütsel bağlılığın göstergesidir (Balay, 2000: 18).

Bağlılığın üç aşaması vardır: İtaat, dahil olma ve kimlik kazanma. İtaat aşamasında, birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmaya amacıyla kabul eder ve örgüte dahil olmaktan gurur duyar. Son aşamada birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle hemen hemen aynı olduğunu fark eder (Ölçüm Çetin, 2004: 90).

Bir çalışanın bir örgüte olan bağlılığını üç değişik şekilde ifadesi genel olarak kabul edilmiştir. Bunlar effective (duygusal), devam ve normatif (değer). Efektif bağlılık, örgüte karşı duygusal bir bağlılığa işaret eder. Devam bağlılığı ise çalışanın ayrılmanın maliyeti üzerine inşa ettiği örgütsel bağlılık durumudur. Bu durumda çalışan örgütte kalmaya devam eder; çünkü yeni bir iş aramanın maliyetinin daha fazla

olduğunu düşünür. Son olarak örgütte normatif bağlılık, çalışanın ahlaki bir sorumluluk olarak örgütte çalışmaya devamını ifade eder. Bu durum, çalışanın örgütün kendine iyi davrandığını düşünmesi ve bunun karşılığında çalışanın belirli bir dönem örgüte hizmet verme sorumluluk duymasından kaynaklanır (Ölçüm Çetin, 2004: 91).

Diğer taraftan her bağlılık türü bireyi bir şekilde örgüte bağlar; fakat her tür birey iş ortamındaki davranışlarını yönlendirmesi bağlamında farklı etkilere sahiptir. Örneğin, duygusal bağlılığa sahip bir çalışan, kendi pozisyonunun gerektirdiği sorumluluğun üzerine çıkarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya çalışır. Yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanlar ise iş ortamında daha az devamsızlık ile daha fazla iş motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık eğilimindedirler. Fakat devam bağlılığı performansla olumsuz etkileşim içindedir. Öyle ki çalışanlar yalnız kendinden bekleneni yapar. Yüksek oranlarda devamsızlığa ve düşük motivasyona sahiptirler (Ölçüm Çetin, 2004: 91-92).

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleyiş biçimiyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak söylenirse bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır. Whyte ise, yıllar önce aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği “Örgüt İnsanı” adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Örgüt insanı, grubu yaratıcılık kaynağı olarak görürken, bir yere ait olma duygusunun, kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanır. Harold Guetzkov da bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirmektedir. Böyle bir davranış, amacın varlığına süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle belirlenir (Balay, 2000: 14).

Türkiye’de yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık “organizational commitment” kavramının başlıca iki anlamda sözlendirildiği görülmektedir. Buna göre Tuncer ve Varoğlu bu kavramı, örgütsel bağlılık; Balcı ve Celep ise, örgütsel adanmışlık şeklinde adlandırmışlardır. Bu araştırmada, bu kavramın karşılığı olarak “örgütsel bağlılık “ kullanılmıştır. Çünkü bağlılık, bireyin, örgütteki diğer kişilere yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu; bireysel ve içselleştirme boyutu (ki bunlar adanmışlığın karşılığıdır) ve araçsal bir birlikteliği anlatan uyum boyutunu da kapsayan daha genel bir kavramdır (Balay, 2000: 14-15).

Birçok araştırmacı nesnel kuralların sadece sosyal normatif inançlar (örn. kişinin diğerlerinin ondan nasıl davranmasını beklediğine olan inançlar) tarafından değil aynı zamanda verilen bir davranışa saygı ile kişisel ahlak standartlarından oluşan kişisel normatif inançlar tarafından tamamlanabileceğini önermişlerdir. Belirli davranış modları ile ilgili kişisel ahlak standartları, bu davranışla ilgilenen diğerlerinin beklentilerinin kişi içselleştirdiği zaman ortaya çıkmaktadır. Davranışsal eylemler bu gibi içselleştirilmiş normatif baskılar tarafından yönlendirildiğinde, aslında temelde bağlı oldukları zorlamalar ve cezalandırmalara çok uzun süre bağlı kalmazlar (Wiener, 1982: 420).

Örgütsel Bağlılığın kavramsallaştırılması ve araştırılması için ortaya çıkan dört temel yaklaşım da Suliman (2000a) tarafından incelenmiştir. Bunlar

Tutumsal Yaklaşım: Bu yaklaşım örgütsel bağlılığı kavramsallaştırmak için kullanılan en meşhur yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, örgütsel bağlılık “bireyin bir örgüte dahil olma ve özdeşleşme gücünün oranıdır”.

Davranışsal Yaklaşım: Bu yaklaşım onu örgüte sadık hale getiren yatırımları (örn. zaman, arkadaşlık, emekli aylığı) ile ilgili görüşü vurgular. Kanter bu açıdan örgütsel bağlılığı “ devam etme ile bağlantılı kar ve ayrılma ile bağlantılı maliyet” olarak tanımlamaktadır.

Normatif Yaklaşım: Bu yaklaşıma göre, örgütün amaçları ile çalışanın hedef ve değerleri uygunluk arz ediyorsa bu durum çalışanı örgütüne zorunlu olarak bağlı hissettirir.

Çok Boyutlu Yaklaşım: Bu yaklaşım çok yeni bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım sadece duygusal bağlılığın, algılanan maliyetin veya ahlaki zorunluluğun örgütsel bağlılığı tek başlarına geliştiremeyeceğini, her üçünün de ortak rol oynaması gerektiğini vurgular (Suliman ve Iles, 2000a: 408).

Bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık kavramı kuruma bağlılık olarak nitelendirilmiştir. Çalışanların duydukları kurumsal bağlılık; kurumdaki rollerini yerine getirirken, etkileşim içinde oldukları birey, grup ve kurumun huzurunu sağlamaya yönelik sergiledikleri davranışlar, bir başka deyişle "prososyal örgütsel davranışlar" ile ilişkilidir. Bu tür davranışlar; bireyin etrafındaki kişilerin bütünlüğünü ve huzurunu sağlamak ve korumak amacıyla sergilediği pozitif sosyal davranışlardır. Prososyal örgütsel davranışlar, "tanımlanmamış rol" ve "tanımlanmış rol" davranışları şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Tanımlanmamış rol davranışları; biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlardır. Bireyin kendine belirtilenin dışında kurum yararına faaliyet göstermesidir. Tanımlanmış rol davranışı ise; bir işin gereği olarak yapılan ve onun bir parçası olan davranışlardır. Ayrıca rol tanımlarında belirtilen iş davranış özelliklerini de yansıtmaktadır (Özsoy ve Arkadaşları, 2004).

1.1.2. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Örgütsel Bağlılık birçok farklı biçimde tanımlanmıştır. Ancak farklı tanımlar, örgütsel bağlılığı, bireyleri örgütlere bağlayan veya ilintilendiren bir bağ olarak ele almaları bakımından ortak bir temayı paylaşırlar (Tayyah ve Tariq, 2001: 31). Buna göre örgütsel bağlılık:

Örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve çıkarlarına ulaşma yolunda eylemde bulunmak için oluşan içselleştirilmiş normatif baskıların bütünü olarak görülür (Wiener, 1982: 421).

Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder (Ölçüm Çetin, 2004: 90).

Bir örgütün çoklu öğelerinin (üst yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel anlamda toplumu içine alabilir) amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir (Reichers, 1985: 465).

Bir başka tanıma göre bağlılık, birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonudur (Çöl, 2004).

İşgörenin işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak da tanımlanabilmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 396-397).

Örgütsel Bağlılık, bireyin bir örgüt ile özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücüdür (İnce ve Gül, 2005: 3). Ayrıca örgütsel bağlılık, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlanmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999: 7).

Örgütsel bağlılık bir davranış olarak genellikle (1) belli bir örgütün üyesi olmaya/kalmaya yönelik güçlü bir arzu, (2) örgüt adına yüksek seviyede çaba harcamaya yönelik gönüllülük, (3) örgütün hedef ve değerlerine kesin bir inanç ve bunların kabulü olarak tanımlanır. Bir başka ifadeyle, bu; çalışanların mensubu oldukları örgüte olan bağlılıkları ile ilgili bir davranış ve örgütün katılımcılarının örgüt

ve onun sürekli başarısı ve iyiliğine olan ilgilerini ifade ettikleri devamlı bir süreçtir (Luthans, 1992, 124).

Örgütsel bağlılık literatürü, araştırmacıların, büyük ölçüde bireylerin bağlılık niteliği, kişinin örgütsel amaç ve çıkarları koruma isteği, örgüte dönük belli davranışsal gerekleri yerine getirme ve örgütle paylaşılan birlikteliğin daha çok moral psikolojik gücü üzerinde odaklandığını göstermektedir (Balay, 2000).

1.1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler bütün dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için dengeye sokmak zorunda oldukları pek çok karışık problemle karşı karşıya bulunmaktadır. Onlar sürekli olarak maliyetleri düşürerek performanslarını arttırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği arttırmalıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 13).

Çağdaş insan, toplumsal yaşama ve özellikle de iş yaşamına bugün giderek daha çok kişilik katmak istemektedir. İşin insani yönü daha önemli hale gelmekte, bireyin insanlık özellikleri duyguları, ilgileri ve güduları başta olmak üzere işte daha çok dikkate alınmaktadır. Bu yüzden çağdaş insan, teknolojik imkanları gelişmiş ve parasal sorunları çözülmüş olarak iş çevrelerine, iş ve örgütün desenlenmesine güçlü bir katılım istemektedir Bu konudaki bulgular, çağdaş bireyin paradan çok özerklik, kişisel seçim ve özgürlük istediğini ortaya koymaktadır (Balay, 2000: 11-12).

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir. Her örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır (İnce ve Gül, 2005: 13-14).

Özellikle Japonların giderek büyüyen yüksek verimlilikleri çalışanların örgüte duydukları bağlılık ve sadakatleri ile açıklanmaktadır. Genellikle çalışanların yüksek bağlılıklarının yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk sahibi olma ile sonuçlandığı kabul edilmektedir. Sonuç olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez (İnce ve Gül, 2005: 14).

Örgütsel bağlılık taraftarlarına göre her türlü organizasyonun amacı, değişen iş ve çevre şartlarında örgütsel bağlılık oluşturabilmektedir. Zira bugünün iş yaşamı, düşük iş güvenliği, teknoloji ve stres nedeniyle gittikçe kötüleşmektedir. Bundan dolayı yöneticiler iş güvenliği sağlamak amacıyla her zamankinden daha fazla çalışanların bağlılığını sağlamaya çalışmak zorundadırlar. Örgütsel bağlılığın, devamsızlık, iş gücü devir hızı, iş başarısı ve lider-ast ilişkileri gibi çok önemli iş ilişkili yapılarla münasebeti araştırıldıkça örgütler için çok önemli bir konu olduğu daha fazla ciddiye alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 15).

Son zamanlarda, bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığın batının günümüzün hızla değişen çevresi için pratik ve uygun olduğundan şüphe etmeye başladılar. Çalışanların, bu yeni mühendislik, şirket yeniden kurma ve küçülme çağında, bağlılık için çok fazla çaba sarf edemeyeceklerini ileri sürmektedirler. Çalışanlar bir şeye bağlı olmak zorunda olduğundan, kariyer ilgi alanı üzerine odaklanmalarının zorunlu olduğundan bahsetmektedirler. Tam tersi olarak diğer araştırmacılar 2000li yılların anahtar konularından birisinin örgütsel bağlılık olacağı üzerine tartışmaktadırlar. 21. Yüzyılın en kritik konusunun değişik iş takım ve çevrelerindeki çalışanlarda bağlılık oluşturmak olduğu üzerinde durmaktadırlar (Suliman ve Iles, 2000b: 71).

1.2.Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlarla İlgisi

1.2.1.Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu

Eğitim yönetimi literatüründe örgütsel bağlılık ve iş doyumu ya da iş doyumu ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ilişkin pek çok araştırmanın varlığı dikkat çekmektedir.

İş doyumu, işgörenin halen sahip olduğu iş rolüne dönük duygusal yönelimi veya onun, işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre iş doyumu, işgörenin işini veya iş yaşamını değerlendirmesi sonucu ulaştığı haz duygusudur. İşgörenin ulaştığı bu haz duygusu ne oranda yüksek ise işinden sağladığı doyum da o derece yüksek olur. Diğer yandan doyumsuzluk çalışanın, örgütün ödül politikası veya örgütsel gelişme düzeyinden hoşnut olmadığını işaretidir. İşgörenin yoksun bırakılma duyguları veya yetersiz ödül ve özendirme politikasının doyumsuzluk yaratacağı ve iş örgütünü değiştirme eğilimlerini güçlendireceğine dikkat çekilmektedir (Balay, 2000: 135-136).

İş doyumu ile örgütsel bağlılık sonuçları olarak devamsızlık ve işgücü devir oranı arasında sürekli ve ters bir ilişkinin olduğu görülürken; işgörenin örgütten ayrılma isteğine ilişkin algının, doğrudan iş rolündeki doyum düzeyinin bir işlevi olduğu ileri sürülmüştür. Diğer yandan doyum ile örgütte kalma isteği ve psikolojik bağlılık birbirleriyle olumlu ilişkili bulunurken, işlerinden yüksek düzeyde doyum sağlayan ve örgütlerine güçlü bir biçimde bağlılık duyan işgörenlerin, geri çekilme davranışlarından sakındıkları ve işlerine bağlılıkta devam ettikleri görülmüştür. Buna göre iş doyumu ile işte kalabilme, işe düzenli gelme ve işi zamanında yapma arasında aynı yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bu konudaki bulgular, doyumun bazı temel değişkenlerinin (ödeme, yükselme, denetim, çalışma arkadaşları gibi), işgörenlerin kendi iradeleriyle ayrılma isteği üzerinde önemli etkisi olduğunu göstermiştir. Yüksek ve düşük devamsızlık gösteren işgören gruplarına ilişkin araştırma bulgularına göre de, düşük devamsızlık gösteren işgörenlerin, işlerinden, denetimden, işe ilişkin

ödemelerden, yükselme olanaklarından ve örgütten, diğerlerine göre daha fazla doyum aldıkları ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle iş doyumunu, Locke'un yaklaşımıyla işgörenin, işin kendisinden, ücret, çalışma koşulları, yükselme ve gelişme olanakları gibi iş boyutuna ilişkin algılar arasındaki farkın duygusal bir anlatım biçimi olarak da değerlendirilebilir. Buna göre işgörenin çaba, örgütsel bağlılık vb. girdileri karşılığında aldığı çıktı miktarı ile almasını düşündüğü çıktı miktarı arasındaki fark, iş doyumunun başlıca kararlaştırıcısıdır. Abelson ise, örgütten gönüllü ayrılan işgörenlerin, iş gerilimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu düzeyleri bakımından, kalan veya gönülsüz ayrılanlara göre önemli ölçüde farklılık gösterdiğini; ayrıca bu işgörenlerin, ayrılma kararları öncesinde doyumsuzluk ve yüksek gerilim şeklinde geri çekilme belirtileri gösterdiklerini tespit etmiştir. Doyum, işgöreni başka iş arama eğiliminden uzaklaştırırken, doyumsuzluk, bir örgütten diğerine geçiş isteğini artırır. Eldeki bulgular, işin özellikleriyle bireyin kendinde bulduğu özellikler arasındaki uyumun; işin gerçekleştirilmesinde araçlar arasındaki ilişkinin önceden görülebilmesinin; işin gerekleriyle diğer rollerin gerekleri arasındaki uygunluğun iş doyumunu etkilediğini göstermiştir. Diğer yandan Bretz vd. birey-örgüt tercihlerinin uygunluk arz etmesinin örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu yükselttiğini tespit etmişlerdir. İşe alınan kişi, örgütündeki yaygın değerleri paylaştığında daha fazla doyum sağlamak ve örgütte kalma isteği artmaktadır. Ayrıca ilginç şekilde, işe alınan kişinin tercihleri, bir yıl içinde örgütün değerleriyle daha sıkı kaynaştığında, doyumda yükselme olduğu görülmüştür. Örgütün doyumsuz işgörelere sahip olmasının ise değişik maliyetleri olabilir. Bunlar; daha çok denetim, düşük toplumsal ilişkiler, yakınma, denetime daha çok zaman ayırma ve sonuçta örgütün toplam etkinliğinde düşüşün olmasıdır. İşlerinden hoşnut olmayan ve çalışma koşullarını beğenmeyen işgörelerin bir şekilde işten ayrılma yolunu seçtikleri görülmektedir. Konuyla ilgili olarak ayrıca, örgütten ayrılanların, yaptıkları işin beğenilmesinden, başarı duygusundan ve otonomi derecesinden genellikle az doyum sağladıkları görülmüştür (Balay, 2000: 136-137).

Sonuç olarak, bağlılığın belirgin bir şekilde iş doyumundan ayrı olduğu görülmektedir. Bu çerçevede örgütsel bağlılık, örgüte ilişkin inanç; iş doyumunu ise, belli iş görevleri ve deneyimlerine bir yanıttır. Buna göre örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini kapsayacak şekilde örgüte bağlılık üzerinde odaklanırken; iş doyumunu, işgörenin görevlerini yaptığı belli iş çevresi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Sonuçta,

bağlılık gibi örgüte yönelik genel tutumlar örgütsel; iş doyumunu gibi daha spesifik tutumlar ise görev yönelimli sonuçlarla yakından ilişkilidir. Her iki faktör de birbiriyle çok ilişkili olmasına rağmen; bir kimse, örgütüne bağlılık konusunda olumlu eğilimlere sahip olabilirken, belli bir iş veya deneyimlerinde mutsuz olabilir (Balay, 2000: 138).

1.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Araştırmacılar, örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkinin, bağlılık düzeyindeki değişmeye dayandığına dikkat çekmektedirler. Örneğin Salancik, davranış veya eylemin, bağlılığın nihai kanıtı olduğunu; bu yüzden bireyin ortaya koyduğu davranışsal eylemlere bakarak bağlılığın değerlendirilebileceğini ileri sürmüştür. Konuyla ilgili olarak ayrıca, amaçlara ulaşmanın gittikçe zor olması halinde bağlılıkta belirgin şekilde azalma meydana geldiği, bunun sonucunda da performansta düşme olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan, kişi-örgüt özellikleri ve tercihlerinin birbirleriyle uyumlu olmasının değerli ürünler vereceği; örgütsel başarıya katkı sağlayacağı; çünkü, iş motivasyonu ve etkili performansın bundan büyük ölçüde olumlu etkilendiği ileri sürülmüştür (Balay, 2000: 138-139)

Eldeki bulgular, güvenilen bir otorite tarafından tayin edilen amaçların işgörende, daha sıkı çalışma isteği uyandırdığını; arkadaş grubuna bağlılığın, yönetim desteğiyle birlikte performansı daha da arttırdığını göstermiştir. Bulgular ayrıca, davranışsal bağlılığın teşvik ve ödüllerden etkilendiğini bunun da daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ve artan performans ile sonuçlandığını göstermiştir. Mali gereksinimlerin çalışanların iş davranışı ve tutumlarını belirlemedeki rolü de araştırılmıştır. Bu konudaki bulgular, mali gereksinimlerin işgörenlerin örgütsel bağlılık ve performans ilişkisini etkilediğini; daha düşük mali gereksinim içindeki kişilerin örgütsel bağlılık ve performans ilişkisinin ise daha güçlü olduğunu göstermiştir (Balay, 2000: 139).

Öte yandan, katılımcı amaç belirleme biçiminin önceden tayin edilmiş amaçlarla çalışma biçimine göre daha yüksek performans sağladığını göstermiştir.

Rekabet koşullarında kişilerin daha yüksek amaçlara bağlanmalarının performansı önemli ölçüde arttırdığı bildirilmiştir. Başarılması daha güç olarak algılanan amaçların, işgörende moral düşüklüğü, gerginlik, düşük örgütsel bağlılık ve performans yarattığı; kolayca ulaşılabilecek amaçların ise, işi yavaşlatmaya neden olduğu görülmüştür. Kendini yeterli görme algısının, kişinin kendi tarafından belirlenen amaçlara bağlılığına etki ettiği, bunun da başarı beklentisi yüksek performansı beraberinde getirdiği gözlenmiştir (Balay, 2000: 139).

Literatürde rol ve amaç çatışmalarının örgütsel bağlılık ve performansı etkilediği yönünde bulgular bulunmaktadır. Örneğin, üretimin niceliğini artırma gibi belli bir çeşit davranış için ödüllendirilen bireyin karşısına, bunun karşıtı sayılabilecek üretimin kalitesini en üste çıkarma gibi bir başka davranışın konulması durumunda, hem nicelik hem de nitelik amaçlarına daha az bağlılık, veya bir bağlılıktan diğerini harcama zorunluluğu doğduğu görülmüştür. Son olarak, bağlılık ve iş doyumunun performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuçta iş doyumunun kısa vadede, örgütsel bağlılığın ise uzun vadede performans ile daha güçlü bir ilişki içinde olduğu anlaşılmıştır (Balay, 2000: 140).

1.2.3. Örgütsel Bağlılık ve Katılım

Katılım, birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen, örgütte, her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni bağlantılı olarak yapmasıdır. Bireylerin, amaçların belirlenme sürecine daha fazla katılımı, onların bu amaçlara daha çok bağlılık duymalarına yol açmaktadır. Belirgin, mevcut durumu aşmaya yönelik fakat ulaşılabilir olan amaçlar, özel içeriklerine bakılmaksızın (insanlar bazen bu nedenden dolayı, moral olarak kabul edilemez olan görevlere de bağlılık duyabilirler) bağlılık üretirler. Eğer bireyler, katılımın değerli ve meşru olduğunu düşünürlerse katılım, bağlılığı artırır. Örgütlerde karar almaya katılımın, örgütsel bağlılık ile sonuçlanacağı beklentisi vardır. Çünkü katılım, işgörenleri örgütle bütünleştirmekte ve onları örgütsel kararlara bağlı kılmaktadır. Çünkü karar almaya katılım, bir kimsenin örgütü içindeki otoritesi ile yakından ilişkilidir. Bu yüzden karar almaya daha yüksek katılımın, yönetici ve

öğretmenlerin daha yüksek düzeyde okula bağlılığı ile sonuçlanacağı söylenebilir. Donaldson ve Gowler'e göre yöneticinin, işgörenlerin kararlara katılımını sağlaması örgütün amaçlarını gerçekleştirmede girişim ve yaratıcılık yeteneklerini kullanmalarına olanak hazırlamasıdır. Kararlara katılma gereği gibi yapıldığında işgörenlerin sorunlara çözüm bulmada en uygun seçeneği tercih etme yetileri giderek artmaktadır. Katılımcı karar alma, bütün tarafların gereksinimleri ve çıkarlarını dikkate aldığından hiyerarşik kararlardan çok daha doyum vericidir. Bu yöntemde işgörenler, bilgi ve yeteneklerini kullanarak işlerini yeni ve daha iyi şekilde yapma fırsatı yakalarlar. Böylece daha çok yeterlik ve güvenlik duyarak uygun iş koşulları bulabilirler. Katılım bir şekilde çalışanları yönetime getirmektedir. Bu yüzden, doyumdan çok, onların motivasyonuna etki ederek, hoşnutsuzluğu azaltır ve örgütsel özdeşleşmeyi kuvvetlendirir. Bireyler daha üst düzeyde bağlılık ve sorumluluk hissiyle hareket etmeye başlarlar (Balay, 2000: 140-141).

En düşük bağlılık boyutu olarak uyum, taraflar arasındaki sözleşmede en alt düzeydeki bağlılık gereklerini karşılamaya yönelik olduğundan burada katılımdan bahsedilemez. Pehlivan'ın aktardığına göre Gödelek ve Aslan iyi düzenlenmiş bir katılma ortamının işgörenlerin verimini arttırdığını, örgüt içindeki çatışmaları azaltarak daha iyi bir etkileşim ortamının oluşmasına olanak sağladığını; buna karşın, yöneticilerin büyük çoğunluğunun astlarla yakın ilişkiye girmekten sakınarak, onların örgütten dışlanmış duygusuna kapılmalarına yol açtıklarını ileri sürmüşlerdir. Handy, aşağıdaki koşulların sağlanması halinde katılımın örgütsel bağlılık uyandırdığını ileri sürmüştür:

1-Katılma çağrısı samimi ve içtenlikle olmalıdır.

2-Sorun herkesin gözünde önemli görülmelidir. Aksi halde katılım anlamsızlaşır.

3-Anlaşma açık olmalı, grubun aldığı karar kabul edilmeli, sadece öneri bekleniyorsa bu belirtilmeli.

4-Etkili katılımın sağlanması için bireylerin bilgi ve yetenekleri izlenmeli ve dikkate alınmalıdır.

5-Son olarak yönetici, katılımı istemelidir (Balay, 2000: 141-142).

1.2.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür

Örgütsel kültür, örgütü kendisine özgü kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran veya farklı kılan varsayımlar, değerler ve sembollerdir. Örgüt kültürü, işlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin örgüt üyelerince paylaşılan algılarını içerir. Örgüt kültürü önemlidir çünkü kültür, işgörenlerin işleri ve örgütleri hakkında ne hissettiklerini ifade etmeye yardımcı olur (Balay, 2000: 142-143).

Örgütsel kültürün olumlu yönleri bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmasında görülür. Örgüt kültürü ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder. İşgörelere, değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlamaya; bakış açılarını ve algılarını etkileyerek örgüt ortamında kişiler arası ilişkilerin dengede tutulmasına yardım eder. Fakat örgüt kültürü aynı zamanda değişime karşı yüksek düzeyde direnç göstermeye, bürokrasi ve katılığı özendirerek örgütte kısır (dar) düşünmeye de yol açabilir. Örgütün gereksinim ve eylemleri düzenli olarak değişmek zorunda olmasına karşın, onun başat kültürü aynı kalabilir. Örgütsel yapının değişimi sonrasında işgörenler arasında devam eden modası geçmiş tutum, bakış açıları ve çalışma yöntemleri “kültürel boşluk” olarak adlandırılır (Balay, 2000: 143).

Özel ve kamu sektörü yöneticileri arasındaki örgütsel bağlılık ve kültür ilişkisini inceleyen çalışmalara göre, yöneticilerin örgütsel bağlılığı özel sektör örgütlerinden kamu sektörü örgütlerine doğru bir düşme göstermektedir. Yöneticiler, örgütlerinin algılanan ve arzulanan örgütsel kültürü arasında bir boşluğun var olduğunu haber vermiş; ve bu boşluğun kamu sektöründeki örgütlerde olduğunu bildirmişlerdir. Sonuçlar, örgütsel bağlılığın, örgütsel kültür boşluğundan olumsuz etkilendiğini göstermiştir. Böylece örgütsel kültür boşluğu, kamu örgütlerinde algılanan daha düşük düzeydeki örgütsel bağlılığa makul bir açıklama getirmektedir (Balay, 2000: 143-144).

Handy, güç, rol, görev ve kişi kültürü olmak üzere dört ayrı kültürün varlığından bahsetmektedir. Güç kültürü tek bir merkezi kaynağa dayanır. Burada çok az sayıda kural ve prosedürle birlikte komiteler bulunur. Bütün önemli kararlar çok az

sayıdaki insan tarafından alınır ve örnekle izlenir. Diğer yandan, rol kültürü yüksek düzeyde bürokratik özelliktedir. Resmi roller ve prosedürler yoluyla işler ve burada açıkça tanımlanmış kurallar vardır. Rol kültürü baskın olan örgütler güvenilirlik ve kestirebilirlik sunar, fakat katı yapılanmış olduklarından güç kültürlü örgütler gibi değişime kolayca uyum sağlamazlar. Kişi kültürü, örgütün, kendi içindeki insanlara hizmet etmek için ortaya çıkardığı bir kültürdür. Görev kültürü ise iş ve proje yönetimidir. Burada tek ve baskın bir lider yoktur. Grubun bütün üyeleri ortak bir görevi tamamlamak için odaklanır. Bu kültür tipi yaklaşımlarda esnekliği teşvik eder ve çevre değişimlerine yakın ilgi duyar. Burada yüksek düzeyde iş doyumunu ve gruba bağlılık vardır. Görev kültür, İpek'in araştırmasındaki destek ve başarı kültürüne denk gelmektedir. Örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki, ortak karar alma, bağlılık, örgütte herkesin kendini örgütün bir üyesi olarak görmesi ve kendisine değer verildiğine inanması, katılım ve başarıya önem verme bu kültür tipinin başlıca özellikleridir (Balay, 2000: 144).

1.2.5. Örgütsel Bağlılık ve Kişilik

Araştırmalar, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve kişilikleri arasında sıkı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Pehlivan'ın aktardığına göre Eren ve Kolasa kişiliği bireyin maddi ve ruhsal özellikleri arasındaki bilgisi; insan davranışlarının çekirdeği olan özellikler olarak çeşitli ilişki ve durumlara uyum gösterme yeteneği ile, çeşitli yaşam durumlarına tepki göstermenin karakteristik biçimleri olarak tanımlamaktadır. Kişilik bağlamında denetim odağı üzerinde araştırma yapan Dönmez'e göre ise denetim odağı "kişinin iyi ya da kötü, kendisini etkileyen olayların kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonucunda oluştuğu yada şans, kader, talih ve başkalarının etkisi gibi, kendi dışındaki güçlerin işi olarak algılaması ve böyle inanması eğilimi" olarak tanımlanmaktadır. Kendilerini etkileyen olayların, daha çok, kendi denetimlerinde olduğu inancını taşıyan kişiler içten denetimliler; buna karşın kendilerini etkileyen olayların büyük ölçüde kendileri dışındaki güç ve faktörlerin denetiminde olduğu inancını taşıyan kişiler ise dıştan denetimliler olarak adlandırılabilir (Balay, 2000: 146).

Örgütsel bağlılığın kişilikle, özelde ise denetim odağı ile ilişkisini bulmaya yönelik başka araştırma bulguları da işgörenlerin denetim odağı ile örgütsel bağlılıkları arasında açık bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Örneğin, Luthans vd.'nin araştırma bulgularına göre içten denetim odaklı işgörenler, örgüte bağlılık duymadıklarında örgütte kalmamakta, örgütte, inançlarına göre davranmakta, daha fazla seçenek algısına sahip olmakta, örgütte bulunmayı bir tercih sebebi olarak algılamakta ve böylece örgütüne güçlü bir şekilde bağlılık duymaktadır. Buna karşılık dıştan denetim odaklı işgörenler ise mevcut örgütte bulunmayı tercihten öte bir şans olarak görmekte, daha az seçenek algısına sahip olmakta ve içten denetim odaklı işgörelere göre örgüte daha düşük düzeyde bağlılık duymaktadırlar (Balay, 2000: 144-145).

Öte yandan DeCotis ve Summers güçlü tutumsal bağlılıkta bireyin, örgütün amaç ve değerlerine içselleştirdiğini örgütsel role bu amaç ve değerler kapsamında sarıldığını; bu amaç ve değerler hizmet etmek için uzun süre örgütte kalma isteğinde olduğunu; dolayısıyla bireysel amaçlara ulaşmak için araçsal çaba ötesinde, örgütsel amaç ve değerler yararına çaba gösterme eğilimi gösterdiğini ileri sürmüşlerdir. Buna paralel olarak, denetim odağı araştırma bulguları da, içten denetim odaklı olanların daha çok tutumsal bağlılık, buna karşın dıştan denetim odaklıların ise daha çok araçsal bağlılık ilişkili algılara sahip olduğunu kestirir niteliktedir. Dönmez'e göre içten denetimlilik, bireyin değer verdiği amaçlara ulaşabilmesinin kendi çabalarına bağlı olduğuna inanması olarak tanımlanabilirse, içten denetimlilerin hemen elde edilebilecek ya da kısa sürede ulaşılacak küçük ödüller yerine, daha uzun süreler gerektiren büyük ödülleri tercih etme ve önemseme eğiliminde olabilecekleri beklenebilir. Bu durumda dıştan denetimlilik de, bireyin değer verdiği amaçlara erişmenin şansa yada kendi dışındaki güçlere ve faktörlere bağlı olduğuna inanması olarak tanımlanabilir. Öyleyse dıştan denetimli birey için küçük de olsa, şu andaki bir doyumunu erteleyip özdeşleşme veya değerleri içselleştirme sonucunda gelebilecek uzun süreli bir amaca bağlanmanın pek bir anlamı yoktur (Balay, 2000: 147).

1.3.Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre örgüte bağlılığı oluşturan unsurlar aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir. Bu Allen ve Meyer'in 1990 yılında ortaya attığı üç unsurlu örgüte bağlılık modelidir (Allen ve Meyer, 1990: 3):

Duygusal Bağlılık (Affective Component-Ac)

Devam Etme İsteği (Continuance Commitment-Cc)

Normatif (Zorunluluk)İsteği (Normative Component-Nc)

Duygusal, devam ve normatif bağlılık değişen derecelerde psikolojik durumlarının her birini deneyimleyen çalışanlar tarafından bağlılık tiplerinden daha çok ayırt edici biçimde örgütsel bağlılığın boyutları olarak göz önüne alınmaktadır (Wasti, 2003: 303).

Etkili Bağlılık (Duygusal bağlılık)

Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olmayı kabul eder. Bu, kişi için ideal bir 'mutluluk' durumudur. Etkili bağlılık kişinin duygusal açıdan örgüte bağlılığı üzerinde durur. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir. İş görenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında, bu kişiler her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle iş görenler ek sorumluluk almak için gerçekten heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Ölçüm Çetin, 2004: 95).

Devam Bağlılığı

Bu durumda çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünür. Başka bir deyişle, kişiyi örgütte tutan olası maddi kayıplarıdır. Bu açıdan bakıldığında, çalışan örgütten ayrılmasının kendisine pahalıya mal olacağını düşünür. Örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. İşverenleri için çalışmak zorunda kalan bu kişiler ‘kapana sıkışmış’ çalışanlardır. Pek çok sebepten dolayı örgütte kalırlar. Bu kişilerden bazıları başka iş bulamadıklarından ya da başka bir iş bulabilecek nitelikte olmadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Bu tür ‘kapana kısılmış’ çalışanlar, yapabilecek durumda olsalar örgütten ayrılacak olan kişilerdir. Ancak bunu yapamayacaklarını hissederler. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar (Ölçüm Çetin,2004: 95). Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre bağlılık, bir İşgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır Devam bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır (Yalçın ve İplik, 2005: 398).

Bu açıdan bakıldığında örgütte çalışmaya devam eden bütün çalışanların aslında örgüte sadık olmayabileceği anlaşılmaktadır. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse örgütte çalışmaya devam eden bütün çalışanlar en iyi iş görenler değildir. Örgütler bu durumu genelde küçülme ya da diğer şirketlerle birleşme yoluna gittiklerinde görürler. İlk ayrılanlar, daha iyi nitelikli ve başka yerde iş bulma şansı daha fazla olan çalışanlardır. Bunun sonucu olarak da şirketin elinde ‘kapana sıkışmış’ iş görenler kalmaktadır (Ölçüm Çetin, 2004: 96).

Değer (değer/normatif) Bağlılık

Bu durumda ise çalışan örgütte kalmasının gerektiği inancındadır. Bu kişiler, işverenlerine karşı mecbur olduklarını düşünürler. Bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmasıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar (Ölçüm Çetin, 2004: 96).

Başka bir kaynak ise çalışanın örgüte bağlılığını farklı bir şekilde ifade etmiştir;

İstenen bağlılık ('want to' commitment)

Zorunlu olunan bağlılık ('have to' commitment)

Olması gerektiğine inanılan bağlılık ('ought to' commitment)

Bağlılığın olmama durumu (the uncommitted)

Yukarıda da görüldüğü üzere aslında bu sınıflama da içerik olarak bir daha önce belirtilen sınıflama ile aynı özellikleri tanımlamaktadır. Daha önce ifade edilen 'etkili bağlılık' tanımı burada 'istenen bağlılık' , 'devamlı bağlılık' tanımı 'zorunlu olunan bağlılık' ve 'kuralcı (düzgüsel) bağlılık' tanımı ise 'olması gerektiğine inanılan bağlılık' olarak yer almıştır. Bu üç unsura ek olarak Bragg, sınıflamasına 'bağlılığın olmama durumu' olarak nitelendirdiği bir dördüncü unsuru eklemiştir (Ölçüm Çetin, 2004: 94-95).

Örgüte bağlılığı oluşturan bütün bu unsurların yanında, örgütlerine bağlılık duymayan çalışanlar da bulunmaktadır. Bu kişiler aktif olarak başka iş aramaktadırlar (Ölçüm Çetin, 2004: 96).

Örgütlerin, insan kaynakları yoluyla rekabet avantajı elde ettiklerinin kabul edilmesiyle birlikte, örgütsel bağlılığa yönelik araştırmalar önem kazanmıştır. Örgütsel

bağlılıkla ilişkisi olan faktörlerin belirlenmesi pek çok düzeyde faydalı olabilmektedir. Örgütsel bağlılığın, bir kimsenin işinden ayrılma isteği ile ve diğer iş alternatiflerini araştırma isteğiyle güçlü bir bağının olduğu bulunmuştur. Ek olarak, örgütsel bağlılık ve geç kalma ile örgütsel bağlılık ve işçi değiştirme oranı arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. Örgütlerin, örgütsel bağlılık konusunda bilgilerinin olması, bu tür çekingen davranışları yönetebilmeleri olanaklı kılmaktadır (Colbert ve Kwon, 2000: 484).

Örgütsel bağlılığa etki eden değişkenlerden biri de “güç” tür. Güç, “toplumsal aktörlerin, arzu edilen amaç ve sonuçlara ulaşmada diğer toplumsal aktörlerin bir bölümünün dirençlerini kırmak” şeklinde tanımlanabilmektedir. Amaçlara ulaşmak için gereken güce sahip olan çalışanlar yüksek seviyede örgütsel bağlılık deneyimine sahip olurlar (Colbert ve Kwon, 2000: 484).

Örgütsel bağlılıkla ilgili faktörleri belirlemek için, örgütsel bağlılık kavramının açık bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Örgütsel bağlılığa yönelik en sık kullanılan tanımlardan birisi Porter vd. tarafından geliştirilmiştir. Söz konusu tanımda örgütsel bağlılığın üç unsuru belirtilmektedir: Örgütün hedeflerinin ve değerlerinin benimsenmesi ve kuvvetli biçimde inanılması, örgütün tümü adına oldukça fazla çaba sarfetmeye istekli olunması ve örgütte kalmak için güçlü bir istek duyulması (Colbert ve Kwon, 2000: 485).

Dunham vd., duygusallık unsuru ve normatiflik unsuru veya ölçülebilir unsur ile aynı isimli unsurlardan oluşan örgütsel bağlılığın on beş soruluk ÖBA(OCQ) tarafından ölçülebilmesi durumunda tasdik edici faktör analizlerini kullanmaktadırlar. ÖBA tarafından ölçülen örgütsel bağlılık, duygusallık unsuruna yaklaşıırken, süreklilik ve normatiflik unsurlarından uzaklaşmaktadır. Bu analizler, ÖBA ‘nın duygusal bağlılığı ölçtüğünü göstermektedir (Colbert ve Kwon, 2000: 486).

Araştırma bilim adamları ve mühendisleri, hasta bakıcılığı ve hemşirelik bölümlerinde çalışanları rahipleri ve polis memurlarını içeren çeşitli meslek gruplarının bir araya getirildiği çalışmalar, değişkenlerin çeşitliliğinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi

olduğunu göstermektedir. Bu değişkenler **örgütsel unsurlar, mesleki unsurlar ve demografik unsurlar** içermektedirler. Bu değişkenlerin özeti bize özellikle daha düşük yetki düzeyindeki çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla ilişkili daha geniş değerlendirmeler yapabilmeye götürmektedir (Colbert ve Kwon, 2000: 486).

Örgütsel Unsurlar

Çalışanların örgütsel unsurları algılama güçlerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi bulunduğu görülmektedir. Bu tür unsurlardan birisi, örgütsel destek, Eisenberger vd. tarafından “örgütün, çalışanların katkılarına değer biçmesinin ve refah düzeylerini önemsemesinin büyüklüğü” şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel desteğin örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğu büyük bir çelik fabrikasının yönetsel çalışanları ve saatlik işçileri ve denetleyici olmayan hastane çalışanları üzerinde yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. Bununla birlikte, örgütsel güvenilirliğin de örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkisi bulunduğu görülmektedir. Örgütsel güvenilirlik Buchanan tarafından “birinci derece yöneticilerin önemli beklentilerine kuvvetlendiren deneyimler” olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılıkla ilişkisi bulunan diğer örgütsel değişkenler araçsal iletişim, örgüte yönelik grup düşünceleri ve terfi fırsatlarına yönelik memnuniyettir (Colbert ve Kwon, 2000: 486).

Mesleki Unsurlar

Çalışanların mesleki boyutlarının da örgütsel bağlılıkla ilişkisi bulunmaktadır. Dunham vd., görev tanımlaması, görevin önemi, beceri çeşitliliği, otonomi (özerklik) ve geri dönüşümden oluşan mesleki unsurları ölçmek üzere Hackman ve Oldham’ın Meslek Teşhis Araştırması’nı kullanmışlardır. Tüm bu mesleki unsurların örgütsel bağlılıkla olumlu bir ilişkisinin bulunduğu görülmüştür. Buna rağmen diğer çalışmalar mesleki unsurlar ile örgütsel bağlılık arasında sadece kısmi bir ilişki bulunduğunu belirtmektedirler. Steers, örgütsel bağlılık ile dört çekirdek meslek boyutu – otonomi, tür, geri dönüşüm ve görev tanımlaması – arasındaki ilişkiyi

incelemektedir. Bu değişkenler bir grup olarak regresyon modeline sokulduğunda, örgütsel bağlılıkla önemli ölçüde ilişkili oldukları bulunmasına rağmen modele ayrı ayrı dahil edildiklerinde sadece görev tanımlamasını örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, Bhnian vd. Suudi Arabistan'daki göçmen işçilerin meslek türlerinin örgütsel bağlılığa önemli ölçüde etkisinin olduğunu, otonomi, kimlik ve geri dönüşümün örgütsel bağlılıkla belirgin bir ilişkisinin olmadığını ortaya koymaktadır (Colbert ve Kwon, 2000: 486-487).

Demografik Unsurlar

Çok sayıda kişisel ve demografik unsur da örgütsel bağlılığa yönelik çalışmalarda ele alınmıştır. Mathieu ve Zajac yaşın ve görevde kalma süresinin örgütsel bağlılıkla olumlu yönde bir ilişki içinde olduğunu belirtmektedir. Sommer vd. de, Koreli çalışanların yaşları arttığında örgütsel bağlılıklarının da arttığını ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılıkla ilişkisi araştırılan bir diğer kişisel unsur da cinsiyettir. Mathieu ve Zajac'ın yaptığı meta analizlerine göre kadınlar erkeklere oranla daha fazla bağlıdır ama etkinin oranı küçüktür. Aven vd., cinsiyet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak için 27 bağımsız denekten aldıkları verileri kullanmışlardır. Yaptıkları meta-analize göre cinsiyet ve duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Örgütsel bağlılıkla ilişkisi bulunan diğer bir kişisel unsur da eğitim düzeyidir. Steers, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Mathieu ve Zajac'ın meta-analizleri bu ilişkiyi doğrularken, örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin, ölçülebilir bağlılıktan daha kuvvetli olduğunu ifade etmektedir. Araştırmacılar, bu olumsuz yönlü ilişkiyi, yüksek eğitim düzeyindeki çalışanlar için çok sayıda mesleğin mümkün olmasına bağlamaktadırlar (Colbert ve Kwon, 2000: 487).

Örgütsel bağlılıkla ilişkisi araştırılan diğer iki değişken örgütsel büyüklük ve türdür. Sommer vd., büyük örgütlerdeki çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğunu belirtmektedir. Araştırmacılar, bu ilişkinin, büyük örgütlerde karşılıklı etkileşim potansiyelinin ve ilginin düşük olmasının bir sonucu olduğunu ifade

etmektedir. Meta-analizlerinden elde edilen veriler, bu sonucu doğrulamamaktadır. Meta-analizlerinde, büyüklük ve bağlılık arasında neredeyse hiçbir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca, araştırma, özel sektör ve kamu sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıkları arasındaki farkı göstermektedir. Bourantas ve Papalexandris, kamu örgütlerindeki çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar bu ilişkiyi, kamu kurumlarında daha büyük buldukları, istenilen ve algılanan örgüt kültürü arasındaki açığa bağlamaktadırlar. Zeffane, özel kurumların algılanan yönetim tarzlarının daha esnek olduğuna ve kurallar ve yönetmeliklerin daha az vurgulandığına dikkati çekerek örgütsel bağlılık ve türü arasında bu tür bir ilişkinin bulunduğunu onaylamaktadır (Colbert ve Kwon, 2000: 487).

1.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık literatüründeki sınıflandırma, genel olarak bağlılığın araçsal/ hesapçı ve bunun karşıtı olan normatif veya moral bağlılık şeklinde olduğu yönündedir. Bunun yanı sıra farklı bağlılık ayırımlarının varlılığı da dikkat çekmektedir.

1.4.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı (alienative), ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif-moral bağlılık vardır. Yabancılaştırıcı bağlılık, birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelirken; nötr veya hesapçı bağlılıkta bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Moral bağlılık ise, standartlar ve değerler içselleştiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişmelerden etkilenmediği zaman gerçekleşir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, üye olarak kalmaya zorlanırken, nötr-hesapçı bağlılıkta kişi, verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır. En olumlu uçta yer alan pozitif-moral bağlılıkta ise birey, örgütün

amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır. Gerçek hayattaki örgütteki bir çoğunun bu ayırımların sentezini içerdiği söylenebilir (Balay, 2000: 19-20).

1.4.2. Wiener'in sınıflandırması

Wiener, araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur. Onun değerlendirmesinde araçsal güdüleme, hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; normatif-moral bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu moral ve normatif inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlar. Böylece araçsal güdüleyici eylemler kişinin kendisine yönelimli iken, normatif güdüleyici eylemler örgütsel eğilimler taşır. İşgören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık (exchange commitment) olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte işgörenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi (yarar/katkı oranı), bir dereceye kadar dengede veya işgörenin lehine olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır. Örgüte psikolojik baskı ise, bundan farklı olarak araçsal olmayan ve işgörenin örgüte duygusal bağlılığıdır. İşgören bu bağlılık türünde örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve hatta onları içselleştirir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, diğer bir deyişle, örgütün amaç ve değerlerine bağlılık; amaç ve değerler ile ilişkisinde bir kimsenin, rolüne, araçsal araçsal bir değerden tamamen ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duymasıdır. Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, örgütsel özdeşleşme olarak da değerlendirilmektedir. Örgütsel özdeşleşme burada örgütsel bağlılık ile eşdeğer anlamda kullanılmıştır. Bağlılığın normatif moral bir süreç olarak düşünüldüğü yaklaşımda, örgütlerde bireysel davranışın, kişisel moral standartlar gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanabileceği ileri sürülmektedir. Böylece davranışsal eylemler bu gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla yönetildiğinde, artık başlangıçta dayandıkları destekleyici veya cezalandırıcı bağlantıya dayanmazlar (Wiener 1982: 418-421).

1.4.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç grupta ele almaktadır. Bunlar duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif bağlılıktır (Meyer, Irving, Allen, 1998: 32):

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

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

Normatif Bağlılık: İşgörenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder.

Üç bağlılık şekli arttığında işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedir, ancak birincide kalma güdüsü isteğe, ikincide gereksinime, üçüncüde ise yükümlülüğe dayanmaktadır.

Allen ve Meyer'in modeli, çalışanlar ile örgütler arasındaki bağlantıya ayrıntılı bir anlayış getirir. Bu model, bir çalışanın bir örgütün üyesi olarak kalmamayı istediği, kalmaya ihtiyaç duyduğu ve kalmaya zorunlu olduğu arasındaki ayrımı sağlar (Zangaro, 2001: 16).

Yine Randal vd., Meyer ve Allen modeli hakkında şu şekilde özet bilgi vermişlerdir. Duygusal örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığını, örgüt ile özdeşleştiğini ve örgüte dahil olduğunu ifade eder. Devam bağlılık kavramı, örgütten ayrılmak konusuyla ilgilenen çalışanın maliyetine dayanır. Normatif bağlılık, örgüte karşı işgörenin zorunluluk duygularını yansıtır. Normatif temelde örgütüne bağlı bireyler, bir vazife hissi ile işlerine bağlıdırlar, çünkü onlar bunun 'doğru' ve 'yapılacak ahlaklı' şey olduğuna inanırlar (Randal, Fedor, Longenecker, 1990: 211-212).

1.4.4. O'Reilly III ve Chatman'nın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne psikolojik bağlılığı olarak değerlendiren O'Reilly III ve Chatman, bir örgüte bağlılığı üç boyutta ele almaktadırlar.

1. Uyum: Bu boyutta temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirirler.

2. Özdeşleşme: Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.

3. İçselleştirme: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir.

Uyum, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir (Balay, 2000: 22-23).

1.4.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn bir örgüt ortamında kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir. İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller araçsal devreyi ifade eder. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayılarının niteliğini belirtir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda anlatımsal devre söz konusudur. Çünkü eylem, sistem içindeki kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlatır. Diğer yandan kişiler, rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında yapabilirler. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilir. Böyle, üyelerin araçsal-dışsal ödüllerle bağlandıkları örgütlerde kayıpların ortaya çıkma olasılığı fazladır (Balay, 2000: 23-24).

1.4.6. Buchanan II'nin Sınıflandırması

Bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendiren ve bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlayan Buchanan II de örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmaktadır (Balay, 2000: 24)

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

Sarılma (Involvement): Kişinin, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasındır.

Sadakât (Loyalty): örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık göstermedir.

1.4.7. Mowday'ın Sınıflandırması

Mowday ve diğerkleri, tutum (tavır) olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayırımını yapmışlardır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliğini bildirir. Öte yandan, davranışsal bağlılık, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanır. Bu araştırmacılar, her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü (dairesel) bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirir (Reichers 1985, 468). Tutumsal bağlılık, kişinin bir örgütle özdeşleşmesini ve ilişkisini anlatır (Mathieu ve Zajac, 1990: 172). Davranışsal bağlılıkta bireyin bağlılığını, geçmişteki yatırım (sunk cost) eylemlerine bağlı olup olmaması belirlemektedir. Böylece birey örgüte bağlamaktadır çünkü, ayrılmasının ona pahalıya mal olması olasılığı yüksektir. Bir kimse araçsal bir neden için (para gibi) bazı davranışları yapmaya yöneltiliyorsa, o sadece davranışa bağlıdır fakat bu gerçek anlamda bağlılık değildir. Bu nedenle bağlılıkta önemli konu, onun hangi düzeyde olduğudur. Tutumsal bağlılık ise, bireyin örgüte dönük daha olumlu eğilimleri olarak görülür. Burada örgütsel bağlılık, işgörenin belli bir örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi anlamında ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre birey, örgütteki üyeliğini koruyarak onun amaçlarını başarmaya çalışır (Balay, 2000: 24-25)

Biri normatif kontrol, diğeri ise yararcı kontrol ile tanımlanabilen iki bağlılık türünden hangisinin ağırlıkla bireyi denetleyeceği, bazı durumsal koşullara dayanmaktadır. Bununla ilgili dört durumsal koşulun varlığından bahsedilebilir (Wiener, 1982: 425-426):

1. Örgütün, bireyin davranışı üzerinde daha fazla sembolik ve normatif kontrol uygulamaya yönelmesi, davranışın belirlenmesinde bağlılığın öneminin daha

büyük olması demektir. Örgütün giderek daha fazla maddi kontrol uygulamaya yönelmesi ise, davranışın belirlenmesinde araçsal güdülemenin daha büyük önem taşıması demektir.

2. Örgüt ve üyelerine dıştan gelen çevresel tehditler daha büyük olduğunda, bağlılığın önemi daha büyük olur. Böyle tehditlerin daha az olması, araçsal güdüleme etkisinin daha büyük olması demektir. Gerilim durumlarında bireylerin diğerlerine duyduğu bağlılık artmaktadır. Bu yüzden normatif baskılar daha ağır basar.

3. Bireyin daha yüksek düzeydeki genelleştirilmiş sadakat ve görevinin olması, davranışı belirlemede örgütsel bağlılığa daha fazla değer vermesi demektir. Daha düşük düzeydeki bireysel sadakat ve görevde ise, araçsal güdülemeye verilen değer daha fazladır.

4. Daha özelleşmiş davranış, daha büyük araçsal güdüleme değeri demektir. Daha az özelleşmiş eylem (örgüte bağlanma gibi) ise, daha büyük önemde bağlılık demektir.

Penley ve Gould ise örgütsel bağlılığın iki baskın yanı bulunduğunu ifade ederler: Enstrümental (aletsel) ve duygusal. Aletsel yan, bireyin örgüt içerisindeki başarısına karşılık olarak elde ettiği tazminat ve ödül sistemiyle ilintilidir. Duygusal yan ise, bireyin örgüt içinde görevi yerine getirmedeki mecburiyet duygusu ve duygusal bağlantı sebebiyle aletsel yanın çok ötesine uzanır (Zangaro, 2001: 16).

Yine Becker (1960)'in hesapçı bağlılık kavramından söz etmiştir. Hesapçı bağlılık “zaman içinde örgüte yapılan yatırımlar içindeki bireysel ve örgütsel iş görme ve değişimler sonucu olarak gerçekleşen yapısal bir olgudur”. Bu bağlamda, bireyler bir örgüte bağlı olurlar çünkü batık maliyetleri (emekli tazminatı gibi), örgüte yatırımları vardır ve kendilerini örgütten ayrı tutamazlar (Mathieu ve Zajac, 1990: 172).

1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bir örgütün çalışanlarının örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husustur. Yapılan araştırmalar sonunda örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılması konusunda birkaç farklı yaklaşıma rastlanmıştır. Bunlardan bir tanesi aşağıda belirtilmiştir:

Kişisel özellikler

Rol ve iş özellikleri

İş deneyimi, yapısal özellikler (Ölçüm Çetin, 2004: 99)

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar bireysel, örgütsel ve iş ile ilgili özellikler olarak genel bir çerçevede ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel özellikler bireylerin yaş, eğitim, cinsiyet gibi bazı demografik özelliklerinin yanı sıra denetim noktası, başarı güdüsü gibi bazı kişilik özelliklerini de kapsamaktadır. İş ile ilgili özellikler, işteki özerklik, işin önemi ve anlamlılığı, beklentilerin işte karşılanma düzeyi, geribildirim, sosyal etkileşim olanakları gibi işe ilişkin özellikler olarak belirlenmektedir. Örgütsel faktörler arasında ise, örgüt yapısı, büyüklüğü, ücret sistemleri, çalışma koşulları, kariyer olanakları, örgüt kültürü, yönetim tarzları, ast ve üst ilişkileri gibi unsurlar sayılmaktadır (Sağlam Arı, 2003: 23).

Ücret, üst ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iş koşulları, ilerleme fırsatları gibi faktörler nedeniyle örgüte bağlılık artar veya azalır. İşgörenler örgütte çalışmaya başladıktan bir süre sonra, örgütsel bağlılık güçlenme eğilimine girer. Bunun başlıca üç nedeni vardır. Bunlar, (1) Birey, zamanının çoğunu örgüt ve iş arkadaşlarıyla geçirdiği için onlarla arasında bir bağ oluşur, (2) kıdem, genellikle, olumlu iş tutumlarının gelişmesine neden olur, (3) yaşın ilerlemesiyle iş fırsatlarının azalması, çalıştıkları iş ve örgüte daha fazla bağlanmalarına yol açabilir (Terzi ve Kurt, 2005). Örgütsel bağlılık, işgörenin işletmesine karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı işletmenin başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumu, yaş, örgüt içi kıdem gibi kişisel, iş dizaynı ve yöneticinin liderlik davranışları gibi örgütsel değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilmek ve

olumlu örgüt iklimi gibi unsurlar, çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 397).

Mathieu ve Zajac , 1967 ile 1986 yılları arasında örgüte bağlılık ile ilgili yayınlanmış 174 araştırma üzerinde yapmış oldukları meta analizde, örgüte bağlılığı etkileyen faktörleri beş başlık altında toplamışlardır (Çırpan, 1999: 59-65).

1.5.1. Kişisel Özellikler

Temel kişisel özellik, çalışanın ilk günden işe getirdiği potansiyel katkı yani çalışanın örgüte sabit bir katkı geliştirmeye yönelik doğal eğilimidir. İlk günden yüksek bağlılık gösteren bireyler, muhtemelen örgütte kalmaya devam ederler. Başlangıçta yüksek derecede bağlı olan bireyler, muhtemelen ek sorumluluk almaya ve daha fazla katkı sağlamaya gönüllü olurlar. Bu erken bağlılık süreci, kendi kendini güçlendiren bir devir haline gelebilir. Yani, bireyler kıdemlerinin başlangıcında fazladan çaba gösterirlerse daha fazla bağlı olarak yine daha da fazladan bir çaba ortaya koyabilirler (Northcraft ve Neale,1990: 471).

Kişisel özelliklerin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda kişisel özellik olarak; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni hal, örgütte çalışma süresi, pozisyonda bulunma süresi, algılanan yeterlilik ve ücret ele alınmıştır (Çırpan, 1999: 59).

Yaş: Genelde yaş ile örgüte bağlılık arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ele alınan araştırmalarda yaşın, beklentilerin aksine zorunlu bağlılık ile ilişkili olduğu görülmüştür. Araştırmacılar, bunu, yaş ilerledikçe, işgörenin alternatif iş bulma olanaklarının sınırlanmasına ve artan batık maliyetlere bağlamışlardır (Çırpan, 1999: 59-60).

Örgüte yatırım olarak algılanan batık maliyet fikrini yansıtabilecek şekilde, çalışan ne kadar yaşlı olursa bağlılık derecesi o kadar büyük olmaktadır (Lok ve Crawford, 1999: 371).

Buna karşılık, Meyer ve Allen, yaş ile zorunlu bağlılık arasındaki bu ilişkiyi farklı bir şekilde yorumlamışlardır. Bunlardan birincisi, işgörenin örgüt içerisinde kalma süresi arttıkça, işgörenin örgütte daha iyi pozisyonlarda bulunma olasılığı da artmaktadır. Bunun yanında işgörenler, örgütte neden bu kadar uzun süre kaldıkları konusunda bilişsel olarak kendi kendilerini ikna etmektedirler. Bu sınırlamanın bir sonucu olarak, mevcut örgütün çekiciliği artar ve bu, işgörenin psikolojik bağlılığını arttırır (Çırpan, 1999: 60).

Cinsiyet: Cinsiyet ile örgüte bağlılık arasında tutarlı bir ilişki vardır. Bir grup olarak kadınların bağlılıklarının, erkeklere göre daha fazla olduğu bulunmuştur. Bunun nedeni olarak, kadınların örgütte buldukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun örgüte üyeliği olanlar açısından daha önemli hale getirdiği iddia edilmiştir. Mathieu ve Zajac, 20 yıl önceye dayanan bu açıklamanın yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini iddia etmişlerdir. Meta analiz bulgularına dayanarak, yazarlar, cinsiyet ve bağlılık arasında tutarlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmışlardır (Çırpan, 1999: 60).

Farklı bir çalışmada ise bu görüşün tersi ifade edilmiştir. Cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda bir fikir birliğine varılmamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Bir diğer görüşe göre ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 399).

Eğitim: Yaş ve çalışma süresinin aksine, sonuçlar tamamıyla tutarlı olmamasına rağmen, eğitim ile örgüte bağlılık arasında zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki vardır. Bu olumsuz ilişkinin, eğitim seviyesi yüksek bireylerin, beklentilerinin örgütlerin karşılayamayacağı kadar yüksek olmasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür. Aynı zamanda, eğitilmiş bireylerin örgütten ziyade bir mesleğe daha çok bağlı olacağı iddia edilmiştir. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, alternatif iş olanakları daha fazla olduğu için, bu bireylerin bir pozisyona veya firmaya mahkum olma olasılığı

düşüktür (Çırpan, 1999: 61). Eğitim ile bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Rowden, 2000: 31).

Medeni Hal: Yapılan meta analizde medeni hal ile bağlılık ilişkisi yalnızca beş örnekleme incelenmiştir. Bu incelemede, bu değişken ile bağlılık arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki bulunmuştur. Bu değişkenler arasında neden bir ilişki olması gerektiği kuramsal olarak incelenmemiştir. Buna karşılık, medeni halin zorunlu bağlılıkla ilişkili olabileceğini söyleyebiliriz. Bunun nedeni ise, evli bireylerin genelde bekarlara göre daha fazla finansal yük üstlenmeleridir (Çırpan, 1999: 61).

Örgütte Çalışma Süresi (Tenure): Örgütte çalışma süresi, işgörenlerin örgüte yapmış olduğu yatırımların (side bets) bir göstergesi olarak kullanılmıştır. Bu konudaki genel varsayım, örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin çalıştığı örgüte yaptığı yatırımların ve çabanın artmasıdır. Örgüte bağlılık ile örgütte çalışma süresi arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki vardır (Çırpan, 1999: 61).

Araştırmalarda pozisyonda kalma süresi ile örgütte çalışma süresi ayrı ayrı ele alınmıştır. Örgütte çalışma süresi ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişki pozisyonda kalma süresinden daha güçlüdür. Genelde yaş ile ilgili olan bulgular, örgütte çalışma süresi için de geçerlidir. Bir bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça, bireyin o örgüte bağlı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda, bu süre içerisinde işgören, çalıştığı şirkete özgü beceriler geliştirebilir. Her iki durumda da işgörenin bağlılığı artacaktır (Çırpan, 1999: 61).

Algılanan Yeterlilik: Algılanan yeterlilik ile bağlılık arasında güçlü bir ilişki vardır. Yapılan beş araştırmanın tamamında da tutumla (attitudinal) ilgili bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ilişkiye, işgörenlerin örgütlere, gelişme ve başarı güdülerini doyurdukları oranda bağlanmaları neden olarak gösterilmiştir. Öğrenme ikliminin bazı boyutları ile algılanan yeterlilik arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Buradan hareketle, öğrenme iklimi ile örgüte bağlılık arasında bir ilişki bulunduğunu söyleyebiliriz (Çırpan, 1999: 62).

Ücret: Meta analizde kullanılan yedi örnekte ücret ile örgüte bağlılık arasında tutarlı, zayıf ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Genelde ücret, işgörenin örgüte yaptığı bir yatırımın temsilcisi olarak görülür ve zorunlu bağlılığı arttırdığı söylenebilir. Fakat, meta analizde yararlanılan araştırmaların altısında duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bunu ek olarak, ücret düzeyinin işgörenlerin özgüven duygularını yükselteceği ve böylece duygusal bağlılığı arttıracakları ileri sürülebilir (Çırpan, 1999: 62).

İş Düzeyi(Job Level): On üç örneklem üzerinde yapılan meta analizde iş düzeyi ile bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların işlerinde yükselmeleri ile örgüte bağlılıkları da artmaktadır. İş pozisyonları yüksek olan bireylerin örgütten elde ettiklerinin de buna bağlı olarak yükseleceği, böylece örgüte bağlılık düzeylerinin de güçleneceği ileri sürülmüştür (Çırpan, 1999: 62).

Yönetici grupları, ast gruplarına oranla, örgütten yana olmaya ve onu desteklemeye çok arzuludurlar. Örgüt politikası ve planları onlar için daha uygun ve mantikidir. Hiyerarşik kademede yükseldikçe, bu uygun ve mantiki olma durumunun şiddetlendiği ve gücünü arttırdığı görülmektedir. İşçinin hiyerarşik mevkiinde meydana gelen işçi lehindeki değişimler yani terfiler onun örgüte bağlılığını ve örgütü benimseme ve destekleme hususundaki tutumlarını da değiştirecektir (Eren, 2004: 132-133).

1.5.2. İşle İlgili Özellikler

Literatürde belirlenen örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin ikinci grubu işle ilgili özelliklerdir. İşle ilgili en azından üç faktörün örgüte bağlılık üzerinde etkisi vardır: işin içeriği, beceri çeşitliliği ve özerklik (Çırpan, 1999: 62).

İşin İçeriği: İşin içeriği, iş özellikleri modeli öğelerinin ortalaması olarak hesaplanmaktadır. İşin içeriği ne kadar zengin olursa örgüte bağlılık düzeyi de artmaktadır. Bu ilişkinin temel hipotezi şudur: İşin yapılma güçlüğü artarsa, işgörenlerin karşılaştıkları meydan okuma artar ve bu bağlılıklarını etkiler. İşgörenler, işlerinde ne kadar meydan okuyucu işlerle karşılaşılırsa, o kadar olumlu tepki vermektedirler.

İşgörenler, işlerine işin çeşitli özellikleri ile yaklaşımdan çok, işi bir bütün olarak değerlendirmekte ve bunu iş karmaşıklığı olarak adlandırmaktadırlar. İşin karmaşıklık düzeyi arttıkça, işgörenlerin bağlılıkları da artmaktadır. İşin içeriği ve meydan okuması gibi faktörlerin örgüte bağlılıkla olan ilişkilerinde vurgulanması gereken husus, işgörenlerin sahip oldukları gelişme güdüsünün şiddetidir (Çırpan, 1999: 63).

Beceri Çeşitliliği: Bu değişken ile bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Sürekli çalışanlarla yarı zamanlı çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar, yarı zamanlı çalışanlar için beceri çeşitliliğinin bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığı görülmüştür (Çırpan, 1999: 63).

Özerklik: Özerklik ile örgüte bağlılık arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur (Çırpan, 1999: 63).

1.5.3. Rolle ilgili Özellikler

Mowday vd, rolle ilgili faktörleri örgüte bağlılığı etkileyen dört başlıktan birisi olarak ele almışlardır. Mathieu ve Zajac'ın yaptıkları meta analiz de bu görüşü desteklemektedir.

Rol Çatışması: Rol çatışması ile bağlılık arasında olumsuz bir ilişki vardır (Çırpan, 1999: 63).

Rol Belirsizliği: Rol belirsizliği ile bağlılık arasında da olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür (Çırpan, 1999: 63).

1.5.4. Örgütsel Özellikler

Örgüt yapısı ile ilgili bazı özelliklerin örgüte bağlılık üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Kuralların biçimsel olarak yazılı olması, merkezkaçlaşma derecesi ve fonksiyonel olarak diğer bölümlere bağlılık ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki

bulunmuştur. Görev bağlılığının işgörenlerin örgüte ve bağlı oldukları gruba yaptıkları katkının varmaları sonucunda, kendilerini işin içinde görmelerini sağlayarak bağlılığı arttırdığı ileri sürülmüştür. İşgörenlerin örgütte hisselerinin olması ve kararlara katılma derecesi de örgüte bağlılığı etkilemektedir. Örgüt büyüklüğü ile örgüte bağlılık arasında da bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. İşgörenler, büyük örgütlerle kendilerini özdeşleştirmekte güçlük çekmektedirler. Buna karşılık büyük örgütler, üyelerine daha fazla terfi olanakları, daha fazla yan faydalar ve kişiler arası etkileşim fırsatları sağlayarak işgörenlerin bağlılık düzeylerini arttırabilir. Mathieu ve Zajac, yapmış oldukları meta analizin, örgütsel özelliklerle bağlılık arasında kuramsal olarak var olduğu iddia edilen ilişkileri desteklemediğini bulmuşlardır (Çırpan, 1999: 64).

İş kapsamı (işin geri beslemesi, otonomisi, uğraşısı ve önemi) davranışsal katılımı artırır. Göreve ilişkin kararlar da katılımı artırarak bağlılık seviyesini yükseltir. Çalışma grubu ile örgütsel hedefler arasındaki tutarlılık bu hedeflere doğrudan bağlılığı arttıracaktır. Nihayet, çalışanlar için en iyisine ilgi veya çalışana sahip çıkma gibi örgütsel özellikler organizasyona olan artan bağlılıkla pozitif biçimde ilişkilidir (Northcraft ve Neale, 1990).

1.5.5. Grup/Lider İlişkileri

Bu faktörler, işgörenin işyerinde çalışması esnasında karşılaştığı deneyimlerle ilgilidir. İş deneyimlerinin, işgörenlerin örgütte sosyalleşmesi üzerinde önemli etkileri vardır ve bu ise işgörenin örgütle duygusal bağ geliştirmesini etkiler.

Örgüte Güvenme: İşgörenlerin örgüt hakkındaki düşünceleri, örgütü güvenilir bulup bulmamaları onların bağlılıklarını etkilemektedir. Yine burada önemli olan değişim ilişkisidir. İşgörenlerin, işyerinde beklentilerinin karşılandığı bir ortam algıladıkları bağlılıkları artmaktadır. Ücret eşitliği, grup normları ve işgörenlerin örgütle ilgili olumlu tutumları ile örgüte bağlılık arasında ilişki vardır (Çırpan, 1999: 64).

Algılanan Örgütsel Destek: Algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkasında örgütün varlığını hissetmeleridir. Her

zaman örgütün desteğini yanı başında hisseden çalışanlar, işlerine daha sıkı bağlanacaklar ve işyerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Eisenberger ve arkadaşları işletmelerde çalışan personelin örgütlerinin kendilerini destekleyip desteklemedikleri ile ilgili genel inanışlar geliştirdiklerini ileri sürmüşlerdir. Buchanan 1974 yılında yaptığı bir araştırmada duygusal bağlılık ile örgütün çalışanları desteklemeleri arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Örgütlerin işgörenlere olan bağlılıkları da örgüte bağlılığı etkileyen faktörler arasında sayılmıştır. Algılanan örgütsel destek olarak kavramsallaştırılan bu bağlılık, işgörenlerin örgüt hakkındaki global inançlarını yansıtır. İşgörenlerin bu inançları, işverenin, işgörenlerin işletmeye yaptığı katkıya değer vermesi ve onların genel refahıyla ilgilenmesi konusundaki algılarına dayanır. Algıladıkları örgütsel destek konusundaki algıları olumlu olan işgörenler, kendilerini örgüte karşı borçlu hissederler ve bunu duygusal bağlılık olarak “geri ödemek” isterler. Örgütün desteğini olumlu olarak algılayan bireyler, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir extra-rol davranışı olup, bireyin geleneksel iş tanımının ötesinde gösterilen gayretleri ifade eder. Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamakta önemli bir faktör olduğu ifade edilmiştir (Çırpan, 1999: 65).

Liderlik Biçimi: Yapılan araştırmalarda hem görev hem de ilişki yönelimli liderlik ile örgüte bağlılık arasında ilişki bulunmuştur (Çırpan, 1999: 65).

Liderin çalışanın ihtiyaçlarına karşı duyarlılığı açık olarak örgütsel bağlılıkla ilişkilidir (Rowden, 2000: 32).

Liderle İletişim: Bu değişkenle örgüte bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. İlk amirlerin, bilgileri doğru olarak ve zamanında işgörenlere aktarması çalışma ortamını güçlendirmekte olduğu ve böylece işgörenlerin bağlılık düzeylerini arttırdığı ileri sürülmüştür (Çırpan, 1999: 65).

Sosyal İlişkiler: İşgörenin örgüt içerisinde geliştirmiş olduğu sosyal ilişkiler ve bağlar, işgören işverene daha fazla bağlanmasına yol açmaktadır (Çırpan, 1999: 65).

Bu saydığımız 5 boyutun yanında farklılıkları da içeren örgüt yapısına ilişkin faktörler başlığı altında bir takım faktörler eklenmiştir. Bunlar; örgüt büyüklüğü, formalleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkanları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu faktör grubuna, çalışanların örgütsel etik algılamaları da eklenebilir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Northcraft ve Neale'e göre bir örgütün üyesi olmayı seçen bireylerin bu örgüte besledikleri bağlılığı etkileyen geçmiş deneyimleri nelerdir sorusunu cevaplandırabilmek için, önce bağlılık olgusuna sebep olan etkenlere bakmak gerekir. Gerald Salancik, bağlılığa yol açan dört temel faktör bulunduğunu ileri sürer. Bizi hareketlerimize bağlayan faktörler, davranışlarımızın görünürlüğü, açıklığı, tersinmezliği ve davranışlar için kişisel iradedir (Northcraft ve Neale, 1990: 465).

Görünürlük: Belirli bir davranışın ne derecede bağlı bir davranış olduğu bu davranışın diğer bireylerce ne derece gözlemlenebilir olduğuna bağlı olarak belirlenebilir. Gizli ve gözlemlenemeyen davranışların ardında, bir bağlılık gücü bulunmaz çünkü bunlar spesifik bir bireye atfedilemez. Bireyleri bir örgüte bağlamanın en basit ve doğrudan yollarından biri kamuyu bunların örgütle olan ilintileri hakkında bilgilendirmektir. Bunlar, eğer bir örgütün parçaları iseler bu örgütü ve onun hedeflerini desteklerler. İşgörenlerinin bağlılıklarını arttırmak için halen çoğu örgüt bu görünürlük fikrinin avantajlarını kullanmaktadır. Bir örgüte yeni bir üye katıldığında, diğerlerini yeni katılımdan haberdar etmek maksadıyla fotoğrafı ile birlikte resmi bir bildiri, yerel basına, örgüt içi yayınlara ve bunun gibi diğer organlara gönderilir. Görünürlüğü sağlamak zor bir görev değildir. Mesela müfettişler için görevlerini tamamladıktan sonra bir numara yazmak isimlerini yazmakla aynı zamanı alır veya bir şirket için kapı üzerine bir isim plakartı koymak onu boş bırakmakla aynı masrafa yol açar. Bireylerin katkıları kişisel görünürlükleri ne kadar çoksa örgüte olan bağlılıkları da muhtemelen o derece yüksek olacaktır (Northcraft ve Neale, 1990: 466)

Açıklık ve Tersinmezlik: Bireyleri harekete geçirmek için tek başına görünürlük yeterli değildir. Açıklık ile kombine olmalıdır: Bir davranış ne kadar açık ise, o oranda inkar edilemezdir. Şu halde, açıklık bireyin vuku bulan hareketini inkar edememe derecesidir. Bir davranışın ne kadar açık olduğu iki faktöre bağlıdır: gözlemlenebilirlik ve tek anlamlılık. Bir davranış gözlemlenemiyor ve sadece çıkarılabiliyorsa, yeterince açık bir davranış değildir. Örgütler, tersinmez hareketlerin bağlılık yanının farkındadırlar. Çoğu örgütler, bir firmadan diğerine transferi mümkün olmayan fayda paketleri geliştirirler. Örgütten ayrılmaya karar verildiğinde, bu çıkarların tersinmez biçimde kaybı, bireyi bağlılığa zorlar. Bir çalışanı örgüte has bir beceri üzerine eğitmek veya yeteneklerini örgütün özel beklentilerinin dizilimini karşılayacak biçimde geliştirmek de o bireyin örgütten ayrılma ihtimalini azaltacaktır (Northcraft ve Neale, 1990: 466)

Bir şahsın bir örgütle olan ilişkisini başka faktörler de etkiler. Kişisel ve ailevi faktörler bireyin örgüte olan bağımlı besleyebilir: okuldaki çocuklar, ülkenin başka yerlerindeki geçim şartları, arkadaş çevresi, eşin işi, hep bir bireyi örgüte bağlayan faktörlerdir. Bütün bunlar, bireyi örgütsel ilişkiler ağı içinde sarmalama girişimleridir. Bireyin bu ilişkiler içinde sarmalanması ne oranda yüksek ise, işi bırakma, o birey için o oranda maliyetli olur. Tabii bir bireyin bir örgütteki pozisyonunun tersinmezlik algısı zaman içinde gelişir. Bir örgütteki istihdam süresi uzayıp, becerileri o örgütün özel ihtiyaçları doğrultusunda özelleştikçe, çalışanın o örgüte olan bağlılığı da o oranda artar. Bir iş hakkında ne bilip nasıl düşündüğü aslında, örgütün işleyiş tarzı hakkında ne bilip ne düşündüğü haline gelir (Northcraft ve Neale, 1990: 467)

Kişisel İrade: Kişisel irade ve onun gözlemlenebilir eşdeğeri olan kişisel sorumluluk bizi hareketlerimize bağlayan dördüncü mekanizmadır. Kişisel irade olmaksızın, davranışlar bağlı olmaz. Birisi, “Seçme şansım olmadığı için davranışımın sonuçlarından sorumlu tutulmamam gerekir.” şeklinde bir mantık yürütebilir. Kendimizi hareketlerimizden ayrı tutmaya çalışırken, yaptığımız şeyden hoşlanmadığımızı söyleyebiliriz ama para reddedilemeyecek kadar iyidir. Kendimizi bazı (genellikle de istenmeyen durumlarla ilgili) davranışlardan uzak tutmak için bir başka yol da, bu davranış veya sonucu üzerinde çok az kişisel sorumluluğumuz bulunduğu yolunda

ısrarcı olmaktır. Mesela bir lisans öğrencisi, ödevini teslim zamanında getirmemesini izaha çalışırken, arabasının çalındığını ve tek kopyanın çalınan arabayla birlikte gittiğini söyleyebilir. Arabanın çalınması üzerinde kontrolü bulunmadığı için de ödevi getirememesinin iradesel olmadığına inanır. Çalışanların hareketlerindeki kişisel sorumluluğun artırılması, görevleri ve örgütlerine olan bağlılıklarının oluşturulup sürdürülmesinde kritik bir rol oynar. Birçok örgütsel müdahale kişisel iradenin önemini vurgular. Mesela örgütler, görevleri kişilerin bunları yerine getirme ve programlamadaki kişisel sorumluluklarını arttıracak şekilde düzenlerler (Northcraft ve Neale, 1990: 469).

Örgüt harici faktörler: Bağlılığı güçlendiren temel örgüt harici faktör alternatif iş imkanlarının varlığıdır. Araştırma sonuçları göstermiştir ki yüksek ücretle iş bulamayan (seçim için yetersiz dışsal gerekçe) MBA öğrencileri, altı ay sonra, alternatif pozisyonlar mevcut olduğu halde başka iş teklifleri almadıkları zaman daha önemli ölçüde yüksek bağlılık sergilemişlerdir, en yüksek ücreti öneren (seçim için yetersiz dışsal gerekçe) pozisyonu kabul eden bireyler (alternatif teklifler olsun veya olmasın) başlangıçtaki bağlılık seviyelerinde kalmışlardır. Buna göre en yüksek ilk bağlılık seviyeleri ; (1) ilk seçimde yetersiz dışsal gerekçe sağlanan ve (2) seçimi göreceli olarak geri dönülemez gören, yani ilk kararlarını değiştirme şansı olmadığına inanan bireyler arasında görülür (Northcraft ve Neale, 1990: 472)

Performans tahmininde örgüt ve onun hedeflerine bağlılık bir temel faktördür. Bu yüzden örgütlerin yeni çalışanları arasında örgütsel bağlılığın gelişimini güçlendirecek mekanizmalara sahip olmaları kritik önem taşır. Gerçekten, örgütsel bağlılık seviyesinin yüksek bulunduğu örgütleri, bu seviyenin düşük olduğu örgütlerden ayıran bir nokta ilkinin kuvvetli bir kültüre sahip olduğudur. Kuvvetli bir kültürün birer parçası olarak çalışanlar örgütün beklentileri ve uygulamaları doğrultusunda eğitilmelidir. Çalışanların, işleri ve örgütlerine olan bağlılıklarının derecesi onların anlayış, kabul ve örgütsel kültüre dahil olma yeteneklerine bağlanabilir (Northcraft ve Neale, 1990: 472)

1.6. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

İş görenin yapmış olduğu işe ya da işin belirli boyutlarına karşı tutumunu belirleyen iş doyumu ile işini gerçekleştirmiş olduğu işyerine bir bütün olarak gösterdiği bağlılığın düşük olmasının bireysel ve örgütsel bazı sonuçları olabilmektedir. Çalışma yaşamında iş tatminsizliği ve yetersiz örgütsel bağlılık, iş görende sağlık yakınmaları, verim düşüklüğü, işe devamsızlık, örgüte daha düşük düzeyde bağlılık ya da örgütten ayrılmalar biçiminde sonuçlara neden olmaktadır. Bu sonuçlar ise çalışma yaşamında işletmelerin amaçlarının gerçekleşmesini engelleyici ya da zorlaştırıcı birer sorun olarak görülmektedir (Yüksel, 2003: 262).

1.6.1. Uyum (compliance) Boyutu

Bazı durumlarda insanlar bir örgütü yüzeysel düzeyde desteklerler. Bunlar, örgüte inanmaktan çok, uyumlu eylemler yoluyla bazı ödülleri kazanmayı ve cezaları savmayı istiyorlar. Bu yüzeysel bağlılık, uyum olarak adlandırılmaktadır. Yetki, kural ve prosedür eylemleri genellikle uyum ile sonuçlanır. Burada birey yaptığını, yapmak zorunda olduğundan yapar. Uyum her zaman zorunluluk bildirir. Uyum ayrıca yetkiyi elinde bulunduranın avantajlı olduğu durum olup, genellikle acil bir çözüm olarak kısa dönemler için geçerlidir. Tercihlerini astlarına pozisyonu kullanarak kabul ettirmeye çalışan bir yöneticiye uyulur, fakat bu uyum gönülsüzdür. Bu yüzden, uyum güvene değil kontrole dayanır ve kişiye seçme olanağı vermez. Uyum, bağlılıkta ilk aşamadır. Bu aşamada birey, diğerlerinin etkilerini sadece onlardan bir şey elde etmek için kabul eder. Yani uyum da örneğin, ödeme, ilerleme gibi belli dış ödülleri ve elle tutulur kaynakları kazanma amacı vardır. Ticari bir şirketin amacı ve varlık nedeni kâr olduğundan, güdü kanalları ve kalıplarının mali deyimlerle belirtilmesi doğaldır (Balay, 2000: 96-97).

Bağlılığın uyum boyutu, yararçı örgütlerde kısmen değişim, kısmen de yapısal bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifadeyle, bağlılık, örgütten sağlanan ödül oranının, bu ödülleri kazanmak için harcanan maliyetlerle ilişkisine

dayanmaktadır. Doyumsuzluk bir dereceye kadar algılanan örgütsel ödül yapısının eşitsizliklerine ve dengesizliklerine işaret eder. Yararlı örgütlerin çoğunda bireysel emirlere uyarlar ancak, çıkarlarının ötesinde örgüte bağlılık çok azdır. Yani para ve belki statü için var olan karşılıklı eşit değişim dışında bir bağlılık yoktur. Bu nedenle yararlı örgütlerde işgörenler arasında baş gösteren herhangi bir doyumsuzluk, ödül-maliyet ilişkisi ve dengesinde mahrum olma duygusuna götürür. Bu açıdan bakıldığında uyum, ödül ve maliyetlerin değerlendirilmesinde tümüyle araçsal algı sonuçlarına götürebilir (Balay, 2000: 97).

1.6.2. Özdeşleşme (identification) Boyutu

Özdeşleşme, kişilerin yakın olma isteğine dayanan örgütsel bağlılık aşamasıdır. İnsanlar diğer kişi ve gruplarla ilişkiye girmek ve bunu sürdürmek için, başkalarının hareket ve davranışlarını benimsiyorsa özdeşleşme var demektir. Özdeşleşme, bir çekicilik durumu yarattığından, bireye yüksek derecede hoşnutluk verir. Fakat bu çekicilik, kolayca kaybolabildiğinden korunması gerekir. Bağlılık hoş gelmesine karşın sahibine sorumluluk ve maliyet yükler. İnsanlar özdeşleşme boyutunda örgütlerine bağlılık göstermekten gurur duymaktadır. İşgörenler bu aşamada örgütle üst düzeyde özdeşleşir. Çünkü örgüt onların değer verdiği şeyleri destekler (Balay, 2000: 100).

Bir kişi, bir grup veya örgütle çeşitli sebepler yüzünden özdeşleşmektedir. Grup üyeliği insanın kendisini tanımasına, bir ait olma hissine sahip olmasına ve kendini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Bireye ait olma duygusu vermektedir. Şayet örgütün imajı, prestiji ve güvenilirliği yüksek ise üyeler daha fazla özdeşleşme göstermektedirler (Benkhoff, 1997: 118).

1.6.3. İçselleştirme (Internalization) Boyutu

İçselleştirme, davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir (İnce ve Gül, 2005: 11). İçselleştirme, bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumlu olmasına dayanır. Bu boyut, kişisel değerlerin örgütsel değerlerle uyumluluğunu ve örgütsel değer sisteminin, bireyin tutum ve davranışları üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu aşamada birey örgütün değerlerini gerçekten ödülleyici ve kişisel değerleriyle uyumlu görür. Örgütün en çok arzuladığı bağlılık formu içselleştirmedir. Çünkü içselleştirme, kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır. Fakat başarılması hem daha zor hem de uzun zaman alıcıdır. İçselleştirme bir kez gerçekleştiğinde, bireyi etkilemek için yeni etki kaynaklarının devreye konulması gerekmez. Çünkü bu bağlılık boyutunda birey, yeni bir fikri, değişimi, tutum veya davranışı kendisinin olarak kabul eder (Balay,2000: 101).

1.7. Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri

Davranışlar bağlılığın içeriği açısından önemli olmalarına rağmen tüm davranışlar bağlılığı göstermez. Bağlılığın derecesi, insan davranışlarının kısıtlayıcılığının kapsamına göre değişir. Davranışların kısıtlayıcılığını, dolayısıyla bağlılığın derecesini gösteren dört özellik vardır: kesinlik, tersine çevrilebilirlik, irade ve genellik.

a)Kesinlik; Hangi davranışın olacağını söyleyebilmelidir. Kesinliğe katkıda bulunan iki durum, davranışların gözlemlenebilmesi ve davranışların iki anlamının birden olmasıdır. Bazı davranışlar gözlemlenemez ve biz onları yalnızca varsayılan sonuçlardan anlam çıkararak bilebiliriz (Ölçüm Çetin, 2004: 103).

b)Tersine Çevrilebilirlik; Bağlılığı etkileyen davranışların ilk özelliği davranışın tersine çevrilebilir olmasıdır. Bazı davranışlar deneme gibidir. Onları deneriz, eğer bize uygun değilse fikrimizi değiştirip başka bir şey yaparız. Çok az davranış gerçekten tersine çevrilemez. Aynı zamanda kalıcı ve önceden ortaya çıkmış

bazı davranışlar iptal edilemez. Onlar yerine getirilmiştir. Birisine tokat atmak affedilebilir, mazur gösterilebilir ya da unutulabilir ama geri alınmaz (Ölçüm Çetin, 2004: 103).

c)İrade; Davranışların kesinliği ve değiştirilemezliği, silinmez gerçekle bağlantı kurar. İrade, davranışların yerine getirilmesinde etkili olan bir özelliktir ve davranışla bireyler arasında bağlantı kurar. Bu, insan davranışlarını tanımlayan kesin özelliklerin, genellikle özgürlük ve kişisel sorumluluk gibi kavramlarla birleşmesinden oluşur. Tanımı zor yapılıp kılan hem özgür hem de kısıtlı olan insan davranışlarının birinin iradesi altında yapılıyor olmasıdır. Özgür ve kişisel olarak yapıldığı var sayılan davranışların altında bile kısıtlama sezilebilir. Dostoyevski ve George Bernard Shaw gibi yazarlar bile yaratıcı davranışları dıştan gelen etkiler ve baskılar sonucunda gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Fakat en sınırlandırılmış görünen davranışlar da serbest kabul edilebilir. İradenin algılanması davranışları takip eden sonuçlara göre değişebilir. Örgütün yıkımına neden olacak olan kararı veren bir yönetici, kendisini bu işin sorumluluğundan kurtarmak için her yola başvurabilir (Ölçüm Çetin, 2004: 103).

İrade kavramının kesinleştirilmesi güç olmasına rağmen; irade, insanların davranışları ve yaklaşımlarını (en azından batı kültüründe) kuvvetli olarak etkilemektedir. İradenin derecesini belirleyen bazı temel özellikler şunlardır: 1)seçim 2) hareket için dışarıdan gelen talepler 3) hareket için içten gelen dürtüler 4) harekete katkıda bulunan diğer faktörlerin etkisi. Bu nedenle çok para kazanmak için çok çalışan bir insanın iradesi, hiçbir şey elde etmeden çok çalışan bir insanın iradesinden daha azdır (Ölçüm Çetin, 2004: 104).

d)Genellik; Bağlılığı etkileyen dördüncü faktör davranışın genelliğidir. Bu özellik davranışı sosyal yapıya bağlar. Tüm davranışlar gözlemlenebilir kabul edildiğine göre, genellik ilkesi davranışların nasıl gözlemlendiğine ve kimler tarafından izlendiğine işaret eder. Bazı izleyicilerin gözlemleri bizim için önemsizdir. Kendinizi bir işe adanmanın en basit yolu arkadaşlarınıza belli bir işi yapacağınızı söylemektir. Kendinizi diğerlerinin düşünceleriyle sınırlandırılmış hissedersiniz. Aynı bağlılık, trende tanıştığımız insanlara yaptığımız işleri anlattığımızda işlemez. İnsan

davranışlarının genelliği sosyal yapı içerisinde az ya da çok sınırlandırıcıdır ve davranışlar üzerinde doğrudan etkisi vardır (Ölçüm Çetin, 2004: 103-104).

Fedakarlık ve Törenler

Bazı örgütler üyelerinin bağlılıklarını, onların kararlarına bırakmazlar. Harvard İşletme Okulu, mezunlarının uzun dönemli bağlılığı için etkili bir metot kullanmıştır. Öğrenciler gelir gelmez sınıflara ayrılırlar. Daha sonra sınıf her şeyi birlikte yapmaya başlar. Aynı yatakhane kalırlar, aynı dersleri görürler ve aynı sınavlara girerler. Kısacası bu sınıfın her şeyi ortaktır. Sınıfta herkes birbirinin adını bilir. 20 yıl sonra öğrenciler ayrıldıkları zaman bile bu sosyal bağ devam eder (Ölçüm Çetin, 2004: 105).

İşte Kalabilme Hakkı

Pek çok örgüt fedakarlık kavramını üyeliğin bedeli olarak istismar etmektedir. Bunun yerine, katılımın değişim temeline işaret edilir. Değişim temeline dayanan üyeliğine sahip örgütlerde bağlılıkla ilgili önemli iki etken ortaya çıkar. Bu iki etken örgütteki pozisyon ve işte kalabilme hakkıdır. Araştırmalara göre; iyi bir işe sahip olan insanlar, bu işlerinde kalmak isterler ve kişinin örgütte kalma süresi arttıkça orada kalma isteği de artar (Ölçüm Çetin, 2004: 105).

İş Ortamı

İş yaklaşımları ile çalışanların değişimi ve mevcudiyeti arasındaki tipik bağlantı bazı etkenler tarafından gölgelenmektedir. Bunlardan bir tanesi, işte kalabilme hakkıdır. İşin verdiği tatmin, yaşla ve işte kalabilme hakkıyla paralel olarak artar ve bu durum örgüte olan bağlılıkta da aynı şekildedir. Araştırmacılar gerekli analizleri yapmaya zahmet ettikleri zaman, değişimin yalnızca mevki, iş ya da maaş değişikliğinden ibaret olmadığını görürler. Kişi, işinin olumlu ya da olumsuz özellikleriyle baş etmeyi öğrendikçe değişir ve gelişir (Ölçüm Çetin, 2004:105).

İşin Özellikleri

Araştırmalar, yapılan işin özelliklerinin çalışanın bağlılığını etkilediğini ortaya koymuştur. Genellikle çalışanın sorumluluk duygusunu azaltan işler bağlılığı da azaltabilir. Yapılan işin pek çok özelliği, çalışanın sorumluluk algısını etkileyebilir. Bazı mevkiler daha çok sorumluluk taşırlar ve daha yüksek mevkilerde olan insanlar bağlılığa daha yatkındırlar. Benzer olarak, bazı işler çalışanlarına daha çok sorumluluk ve kişisel karar alma imkanı tanır ve bu tür görevlerde bulunan çalışanların, daha az özgürlüğe sahip çalışanlara göre daha uygun yaklaşımlara sahip oldukları belirlenmiştir (Ölçüm Çetin, 2004:105).

1.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

İşletmelerin en önemli amaçlarından birisi, işgörenlerin yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almayı ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmayı sağlamaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımları da yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurmakta ve işte tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılığını tespit edebilmek, organizasyonlar için çok önemli bir husustur (Yalçın ve İplik, 2005: 396).

Genellikle örgütsel bağlılığın yüksek seviyesindeki örgüte yönelik pozitif davranışlar, örgütsel verimliliği sağlayan uygun davranışlar olarak varsayılır. Örneğin, örgütsel bağlılığın yüksek seviyesinin, düşük çalışan dönüşümü, daha az işe geç kalma, düşük devamsızlık oranı ve geniş iş performansı ile ilgili olduğuna inanılmaktadır (Randal v.d., 1990: 210).

Meyer ve Allen'in modeline göre üç tip bağlılık da örgütten ayrılma niyetini azaltmakla birlikte farklı etmenler sonucunda gelişmekte ve örgüte üyelik dışındaki iş ile ilgili davranışlara (örneğin; iş yerindeki verimlilik) farklı biçimlerde yansımaktadırlar. Allen ve Meyer'in kapsamlı incelemesi duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini ve duygusal bağlılık hisseden çalışanların işyerindeki

verimliliğe katkıda bulduklarını gösterirken, devamlılık bağlılığının kıdem ve iş alternatifleri azlığı sebebiyle oluştuğunu fakat iş yerindeki verimliliği olumlu şekilde etkilemediğini ortaya koymuştur. Normatif bağlılık en az araştırılmış bağlılık tipi olup, çalışanların kişisel sadakat normları ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Normatif bağlılığın ne gibi özgün sonuçlar doğurduğu ise kesinleştirilememiştir (Wasti, 2000: 401).

Örgütsel bağlılık, bireysel düzeyde işle ilgili önemli bir çıktı olup, örgütsel ve davranışsal çıktılar üzerinde etkiye sahiptir. İşe gelmeme, işten ayrılma, iş çabası, geç gelme, performans bunlardan bazılarıdır (Gümüş v.d., 2003: 988). Örgüte bağlılığın sonuçlarını ana başlıklar altında inceleyebiliriz.(Çırpan, 1999 : 65-68 ; İnce ve Gül, 2005: 94-98 ; Luthans, 1992. 125).

1.8.1. Bağlılık ve İş Başarımı

Yapılan araştırmalarda iş başarımı ile bağlılık arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkinin zayıf olmasının iki nedeni olduğu ileri sürülmüştür. Birincisi, iş başarımı,; işgörenlerin güdülenme düzeyi, rol belirginliği ve yeteneklerine bağlıdır. Bağlılık gibi tutumların, iş başarımının yalnızca bir yönünün etkilemesi düşünülebilir. Bu nedenle, bu iki değişken arasında güçlü bir ilişki beklenmemelidir. Buna rağmen, örgüte bağlılığın, işgörenlerin işe harcayacakları çaba düzeyini arttıracaklarını ve böylece başarıyı az da olsa etkileyeceğini söyleyebiliriz (Çırpan, 1999: 66).

Örgütüne bağlı bireylerin performansları yüksek olacaktır. İşe devamsızlıkları azalacak, geç kalma, işten ayrılma gibi oranların azalmasına neden olacaktır (Mathieu ve Zajac, 1990: 171).

Örgüte bağlılık ile iş başarımı arasındaki ilişkinin beklenenden daha düşük olması, genelde bağlılığı ölçmede kullanılan Mowday vd. ölçeğinden kaynaklandığı ileri sürülmüştür. Mowday vd. 'nin tanımlarında üç unsur vardır. (a) örgütsel amaçların benimsenmesi, (b) örgütte kalmayı arzu etme ve (c) örgüt yararına fazladan çaba sarfetme isteği. Slocombe ve Dougherty, işgörenin örgütte kalmayı arzu etmesiyle örgüt yararına fazladan çaba sarfetmesi arasında doğrudan bir ilişki olmadığını ve bir olgunun

ve bu olgunun farklı yapılar olarak ele alınması gerektiğini iddia etmişlerdir. Aynı şekilde, bazı işgörenler, örgütte kalmak istememelerine rağmen, hatta alternatif işlere bakmalarına rağmen, çeşitli nedenlerle, başarılı olma, ünlerini koruma veya özgüven gibi, örgüt yararına fazladan çaba sarfedebilirler. Araştırma bulgularına dayanarak Slocombe ve Dougherty, işgörenlerin başarılarını yükseltmek isteyen yöneticilere, “işgörenlerin örgütte kalabilmelerini, gösterecekleri çabalara bağlamaları” gerektiği önerisinde bulunmaktadır (Çırpan, 1999: 66).

1.8.2. Bağlılık ve Örgütte Kalma Süresi

Örgüte bağlılık düzeyleri yüksek işgörenler örgütte daha uzun süre kalmayı arzu ediyorsa, örgüte bağlılık ile örgütte kalma süresi arasında olumlu bir ilişki olması gerekir, ampirik araştırmalar bunun böyle olduğunu göstermiştir. Fakat üzerinde durulması gereken husus, örgüte bağlılık ile örgütte kalma süresi arasında nedensel bir bağ bulunup bulunmadığıdır. Yani, işgörenler örgüte bağlı oldukları için mi örgütte uzun süreli kalmaktadırlar, yoksa örgütte uzun süre kaldıkları için mi örgüte daha fazla bağlanmaktadır (Çırpan, 1999: 66-67).

1.8.3. Bağlılık ve İşe Devamsızlık

İşçi devamsızlığı teorisyenlerin ve profesyonellerin aynı derecede dikkatini çeken pahalı bir personel problemidir. İşe gelmeyen bir çalışan, bilinçli ya da bilinçsiz olarak örgütle olumsuz bir ilişki ifade eder (Sagie, 1998: 156). Örgütsel bağlılığın sonuçları veya iş davranışları üzerindeki etkileri konusunda en fazla araştırma yapılmış olan konulardan birisi devamsızlıktır. Bağlılığın devamsızlıkla ilişkileri konusunda yapılan araştırmalarda birbirinden farklı korelasyonlar bulunmuştur. Bağlılık ile devamlılık arasında çok güçlü olmamasına rağmen bir ilişki mevcuttur, ancak bağlılık çalışanların devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör değildir (İnce ve Gül, 2005: 95-96). Kuramsal olarak, örgüte bağlılık düzeyleri yüksek bireylerin işe devam konusunda daha güdülenmiş olacaklarını söyleyebiliriz. Bu güdülenme, işgörenin işin bazı yönlerinden hoşlanmasa bile var olacaktır. Bunu destekleyen araştırmalar vardır.

Buna karşılık, eğer işgörenin bağlılığı işten başka konulara (bir hobi, aile veya ev veya bir spor) ise, işgören üzerindeki devam baskısı daha az olacaktır. Örgüte bağlılık ve işe devamsızlık arasında birebir ilişkiden çok, örgüte bağlılığın işe devamı etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir (Çırpan, 1999: 67).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, gönülsüz devamsızlığın değil ama gönüllü devamsızlığın toplam süresi ile doğrudan ilişkilidir (Sagie, 1998: 167).

1.8.4. Bağlılık ve İşe Geç Gelme

Örgüte bağlılık ile işe geç kalma arasında önemli derecede olumsuz bir ilişki vardır. İşgörenlerin örgüte karşı olan olumlu tutumları, onların bu tutumlarla tutarlı davranışlar sergilemesini sağlamaktadır. İşe zamanında gelme de bu davranışlar arasında yer almaktadır (Çırpan, 1999: 67). Angle ve Perry, bağlı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır (İnce ve Gül, 2005: 96). İlk araştırmalar, örgütsel bağlılık ile düşük iş bırakma, sınırlı geç kalma, düşük devamsızlık yükselmiş iş performansı arasında pozitif bir bağlantı bulunduğunu desteklese de daha sonraki araştırmalar o kadar ikna edici değildir (Luthans, 1992. 125).

1.8.5. Bağlılık ve İş Gücü Devri

Kuramsal olarak, örgüte bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisi, iş gücü devir hızı oranının düşmesidir. Tanım gereği, bağlılık düzeyleri yüksek işgörenler, örgütte daha fazla kalmayı ve örgütün amaçları doğrultusunda çalışmayı arzu ederler ve sonuç olarak ayrılma olasılıkları düşüktür. Yapılan araştırmalarda örgüte bağlılık ile iş gücü devri arasında istatistiksel olarak önemli derecede ilişki olduğu görülmüştür. İşgörenlerin örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma davranışlarını zaman içerisinde inceleyen araştırmalarda, örgüte bağlı zaman içerisinde geliştiğini ve buna bağlı olarak bağlılık düzeyleri düşük olan işgörenlerin ayrılmaları yaklaştıkça bağlılık düzeylerinin iyice düştüğü görülmüştür. Bu çalışmalarda, örgüte bağlılığın işgörenlerin

işten ayrılma davranışlarını öngörmede iş doyumundan daha etkili bir değişken olduğu ifade edilmiştir (Çırpan, 1999: 67-68).

Çalışanların bağlılıkları işten memnun olmalarına diğer bir ifadeyle, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır. Çalışanlar örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıkları zaman işten ayrılmak isteyeceklerdir (İnce ve Gül, 2005: 97).

1.8.6. Bağlılık ve İş Tatmini

İş tatmini kişinin işindeki veya iş tecrübesindeki takdirden kaynaklanan keyif verici veya pozitif bir duygusal tutumdur. Örgütsel bağlılık tavrı, iş tatmini ile yakından bağlantılıdır. Çalışanların örgüte olan sadakatlerini içerir ve birçok kişisel, örgütsel ve örgütsel olmayan değişken tarafından belirlenir (Luthans, 1992: 126).

1.8.7. Bağlılık ve Stres

Bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından bir diğerini de iş stresi oluşturmaktadır. Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu tür çalışanların örgütsel hassasiyetlerinin daha fazla olması örgütsel tehlike, tehdit ve problemlerden daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 98).

İşgörenler de olduğu gibi, işgörenlerin örgüte aşırı bağlılıklarının da, örgüte bir maliyeti olabilir. Bunlardan birincisi, başarıları düşük işgörenlerin örgütte kalmaya devam etmeleri sonucunda genel olarak örgütsel etkililik azalır. Başarısı düşük işgörenlerin işletmede bulunmaları, yüksek başarı yeteneklerine sahip yeni bireylerin şirkete girmelerini engelleyebilir. Başarısı görece yüksek bireylerin örgüte bağlılıkları da düşük olursa, örgüt, karşılayabileceği alternatiflerin en kötüsüyle karşı karşıya kalır: Örgütün kalmasını istedikleri ayrılmak isterler, örgütün ayrılmasını istedikleri kalmak isterler. Örgüt açısından aşırı bağlılığın ortaya çıkarabileceği diğer bir olumsuz sonuç

ise, işgörenlerin bazılarının kendilerini bu örgüte adanmaları sonucunda ortaya çıkan davranışlardır. Böyle bir işgörenin davranışları hem çalışma arkadaşlarını irrite edebilir, hem de etkileşime girdiği işletme dışı kişileri olumsuz etkileyebilir (Çırpan, 1999: 53).

Toplum içerisinde pek çok örgütte işgörenlerin bağlılıklarının düşük olması, toplum genelinde, üretilen hizmet ve ürünlerin miktarı ve kalitesini olumsuz etkiler (Çırpan, 1999: 54).

1.9. Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları

Ulrich, örgütsel bağlılığı geliştirmede çevresinde, kontrol, strateji/vizyon, işin mücadele gerektirmesi, işbirliği ve takım çalışması, çalışma kültürü, ortak kazanımlar, iletişim, insanlara ilgi, teknoloji ve son olarak yetiştirme ve geliştirme araçlarından söz edilmektedir (Balay, 2000: 115- 119).

Kontrol: Kontrol işgörenlerin işlerini yaparken, onlara kararları denetleme olanağı tanımaktadır. Örgütlerin çoğu, son zamanlarda işgörenlerle birlikte kontrolü paylaşmanın değerini öğrenmişlerdir. Kontrol, çalışma programlarını da kapsayabilir. Esnek zaman ve çalışma saatleri, işgörenlerin örgütsel bağlılığını geliştirmeye yardımcı olabilir. Çalışma yeri başka bir kontrol konusu olabilir. Arthur Anderson danışmanlık Bürosu, çalışanlarına, müşterilerle görüşmek koşuluyla ne kadar uzakta olursa olsun istedikleri yerde yaşayabilmelerine izin vermiştir. Yetkiyi paylaşmak ve kontrolü bırakmak, yöneticilerin, dolaylı olarak çalışanlarının işleri iyi yapmak için gerekli becerilere ve güdülere sahip olduğuna inandıklarını gösterir. Kontrolü paylaşmak güveni gösterir ve işgörenlerin örgüte bağlılığını geliştirir.

Strateji ve Vizyon: Vizyon bir örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Üyelerinin duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir. Örgütsel Vizyon, üyeler arasındaki bağlılığı artırır, hedeflere yön vererek kararlarda ve değişim etkinliklerinde bir temel sağlar. İşgörelere vizyon sunmak, daha çok çalışmalarını için onları yönlendirmektir. Bir stratejiye veya vizyona kişisel olarak bağlandığını hisseden işgörelere daha çok çalışma eğilimine girerler. Yöneticilerin çoğu, vizyonların,

çalışanlarına güç verdiğini ve artan isteklerle baş etmede güçlerine güç kattığını düşünmektedirler.

Mücadele Gerektiren İşler: İşgörenleri, yeni beceriler geliştirmeleri için güdülemek gereklidir. Çalışanlardan, sıkıcılığı gittikçe artan bir işi yapmayı istendiğinde çoğunlukla bozguna uğrarlar. İş mücadeleci/anlamalı hale getirmenin bir yolu, çalışanları müşterilere doğrudan bağlamadır. Araştırma ve uygulama yapmak, kapsamlı teknik yardımlar, modern çalışma ortamları ve son derece gayretli bir çalışma yöntemiyle işgörenler sürekli güdülenmektedirler.

İşbirliği ve Takım Çalışması: İşlerin yapılması için takımlar oluşturmak da örgütsel bağlılık için başvurulan yöntemlerden biridir. Yüksek performanslı takımlarla ilgili çalışmalar ve örnek olaylar, takımların, bireysel yetenekleri, kolektif başarılar için kullandıklarını göstermektedir. Takımlar çoğu kez yavaş karar vermeleri yüzünden suçlanırlar. Birçok olayda bu görüşün tersi doğrudur. Çözümlerin kolayca bulunmadığı yüksek beklenti durumlarında takımlar olaya yoğunlaşmakta ve hızlı bir biçimde konuyu çözebilmektedirler.

Çalışma Kültürü: Kutlama (tören), eğlence, heyecan ve açıklık sağlayan bir çevre oluşturmak da bağlılık temel stratejilerden biridir. Amaçları ortaya koymak, bunun için çaba göstermek ve başarmak için enerji veren, heyecanlandıran ve kutlamaya değer durumları değerlendirmek gereklidir. O'Reilly'e göre bütün bunlar örgüt üyelerince paylaşılan ortak inanç norm ve beklentiler sistemini oluşturur.

Ortak Kazanımlar: Ortak kazanımlar, işgörenlerin başarıyla tamamladıkları çalışmalarının karşılığını vermektir. İnsanlar kişisel olarak ödüllendirilmek isterler. Çünkü karşılık görmek, başarı için bir puan getirir. İşgörenler hedeflerine ulaştıklarında elde edilen ekonomik kazanımları öğrenirler. Bu durum, onları daha zor amaçları başarmaya güdülenmektedir. Kazancı paylaşmak fedakarlık değil, fakat işgörenlerin bağlılığını arttırıcı bir stratejidir. Çalışma ve ödül arasındaki görüş çizgisi yeterince açık ise, örgüt, artan beklentilerle daha iyi başa çıkabilir.

İletişim: İletişim, bilgileri içtenlikle ve sıklıkla işgörenlerle paylaşmaktır. Eğer işgörenler örgütün bir şeyi niçin yaptığını tam olarak anlarsa onu daha kolayca kabul ederler. Çalışanlar çoğu zaman, değişim kalite veya dönüşüm programlarının arkasındaki ilkeleri anlamakta başarısız olabilirler. Örgüt çalışanlarının iletişim ve bilgiyi kaynak/güç olarak görmeleri gerekmektedir. Kapsamlı bir iletişim planı çok önemli bir kaynaktır. İşgörenler, sadece örgütte neler olup bittiğini değil, aynı zamanda herhangi bir değişimin işlerini ve kariyerlerini niçin ve nasıl etkileyeceğini de belirler.

İnsanlara İlgisi: Her bireyin farklılıklarının açıklıkla paylaşıldığı ve değer verildiği bir ortam yaratmak örgütlerin uyguladığı temel taktiklerden biridir. Özdemir'e göre personeli yerinde kullanarak, destekleyerek ve yaptıklarını takdir ederek örgüte büyük katkılar yapabileceği gibi, işgörenlerin de yaptıklarından doyum alarak mutlu olmaları sağlanabilir.

Teknoloji: Teknoloji örgüt yaşamında kendini çeşitli şekillerde yansıtır. Bu yansıma alet, araç ve gereçlerde, makinelerde veya üretiminin nasılıının bilinmesinde açıkça ortaya çıkar. Teknoloji insan yeteneklerini geliştiren bütün teknik ve süreçleri kapsar. İşlerini daha kolaylıkla yapabilmeleri için çalışanlara gerekli teknolojik olanakların tanınması, yüksek düzeyde kaliteli ürünler vermelerini sağlar. Yeni teknoloji, bir beklenti veya kaynak olabilir. Bir kaynak olarak teknoloji, bilgiyi paylaşma ve işi basitleştirme süreçlerindeki engelleri ortadan kaldırabilir. Teknoloji aynı zamanda işleri yeniden yapılandırma niteliği taşımaktadır.

Yetiştirme ve Geliştirme: İşgörelere, işlerini daha iyi yapmaları için yeni beceriler kazandırmak gerekmektedir. Kurslar düzenleme, işe yerleştirme, çıraklık veya iş rotasyonu gibi geliştirici çalışmalar bunlardandır. Sonuç, bir beceriler dizisi olup, bir sorunun çözümüne yönelik beceriler ve araçlar sunma yeteneğidir. Özdemir'e göre güçlü bir eğitim ortamı oluşturularak herkesin kendi kendini yetiştirilmesi özendirilebilir. Hizmet öncesinde alınan eğitim ne kadar yeterli ve üstün olursa olsun, hizmet içi eğitim programlarıyla desteklenmedikçe nitelikte azalma kaçınılmazdır.

II.BÖLÜM: ÖRGÜT İKLİMİ

2.1.Örgüt İklimi Kavramı ve Tanımı

2.1.1.Örgüt İklimi Kavramı

Örgütsel iklim, örgütsel kültür kavramıyla yakından ilgili bir kavram olarak 1960'lı yıllardan itibaren örgüt kuramcıları, yönetim bilimciler, davranış bilimciler ve uygulamacılar arasında oldukça ilgi görmeye başlamış bir araştırma konusudur (Şişman, 1994: 62). Örgütsel iklim daha göze çarpan bir kültürel olay olmasından dolayı, doğrudan gözlem ve ölçüme elverişlidir ve bu yüzden daha uzun bir araştırma geleneğine sahip olmuştur (Schein, 2002: 1). Örgüt iklimi üzerinde çok durulmasının nedenlerinden birisi, kavramın, çeşitli olguları açıklamada sahip olduğu güçler olabilir. Örgüt iklimi, bireylerin güdülenmesi ve davranışlarını da etkilemektedir (Çırpan, 1999: 12).

Örgütsel iklim, tanımlanması zor bir kavramdır. Çevresel güçlerin birleşmesinden meydana gelen coğrafi bölgeler iklimine ya da hava tanımlamalarına benzetilebilir. Bu çerçevede örgüte uyarlandığında, örgütü çevreleyen yaygın atmosfer, moral düzeyi, örgüt üyeleri arasında iyi niyet, ait olma duygusunun gücü şeklinde ifade edilebilir. İklim, örgüte yönelik işgören algılarının temeline dayanır (Terzi, 2000: 92). Diğer bir deyişle organizasyonun çalışanlarca algılanan kişiliğidir (Srinath, 1993: 29). Örgütlerde çalışan insanların davranışları, içinde buldukları örgütün ikliminden etkilenir. Her örgüt kendi kuralları, gelenekleri ve yöntemleriyle birbirinden farklıdır (Paknadel Çetinkanat, 1988: 27).

Örgütsel iklim, birey üzerine odaklanan ve kavrama süreci ve davranışı anlama konusuna eğilen, psikolojik bir yaklaşım olarak kavramsallaştırılır (Davidson,

2003: 206). Örgütsel iklim, psikolojik yöne dikkat çeker, bireylerin davranışlarını ön plana alır. Çalışmalar, örgütsel üyelerin yakın deneyimleri yerine bireysel kavramlara odaklanır. Tutumsal tepkiler ya da bu deneyimlerin anlayışları anketlerdeki maddelerle ölçülür. Böylece bireylerin bir grup insan tarafından paylaşılan inanç, değer ya da normları yerine bireylerin örgüt hakkında anlayışlarını ölçmeye odaklanmış olur (Ölçüm Çetin, 2004: 12).

Örgütsel iklim kavramı; ortam, çevre, kültür, hava ve duygu ile eş anlamlıdır. Bu tür kavramlar örgütün, içsel kalitesini ve özellikle bireylerin yaşantılarını yansıtır (Paknadel Çetinkanat, 1988: 28).

Örgüt iklimi ile ilgili olarak hiçbir şey mutlak olarak iyi veya kötü değildir. Yani işletmelerde varolan iklimin kendiliğinden iyi veya kötü olması söz konusu değildir. Bunun yanında örgüt iklimi, belirli sonuçlarla ilişkilendirildiğinde iyi veya kötü olabilir. Belli iklimler belli sonuçları elde etmede veya amaçlara ulaşmada kolaylaştırıcı rol oynayabileceği gibi belli sonuçları elde etmede engelleyici rol oynayabilir (Çırpan, 1999: 12).

2.1.2.Örgüt İklimi Tanımı

Örgüt iklimi araştırmalarının kırk yıla yakın bir tarihi vardır. Bu süre içerisinde örgüt iklimini tanımlamaya yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Örgüt iklimi kısaca işletme içerisinde var olan “hava” olarak tanımlanabilir (Çırpan, 1999: 14).

Örgüte kişiliğini kazandıran, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkileyen ve ondan etkilenen, örgüt üyelerinin algılamasıyla işlerlik kazanan, örgüte uzun süreli egemen olan, ölçülebilir tüm özellikler dizisidir (Paknadel Çetinkanat, 1988: 18). Bir örgütü diğer bir örgütten ayıran ve o örgütteki insan davranışlarını etkileyen özelliklerin başlıcaları büyüklük, yapı, karmaşıklık, liderlik tarzı ve amaçların yönüdür (Yüksel, 1998: 50).

Örgütün psikolojik ortamına ÖRGÜT İKLİMİ (örgütsel iklim) denmektedir (Aytaç, 2003; Can,2002:230).

Örgüt iklimi; “örgütü betimleyen bir özellikler dizisi toplamıdır ve; örgütü öteki örgütlerden ayırır, zaman içinde oldukça sürekli ve değişmezdir, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkiler.” Bu tanıma benzer başka bir tanımda örgüt iklimi; örgütü betimleyen, örgütü diğer örgütlerden ayıran, zaman içinde oldukça sürekli, değişmez olan ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen özellikler dizisi toplamı olarak tarif edilir. Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğe sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özelliklerin içine alan psikolojik bir terimdir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 67).

Bütün örgütler zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirirler ve bu kişilikleriyle çevrelerini ve örgüte yeni katılanları etkilerler. Kişilikler, işin gerekleri, örgütün yapı ve amaçları etkileşerek bir “iklim” yaratır. Bu durum üyeler ve örgüt için ayrı bir önem taşır. İklim, hem örgüte kendine özgü bir kişilik kazandırır hem de bireylerin davranışlarını etkiler. Örgütsel iklimi göremez ve dokunamayız ancak o bir odadaki hava gibi, örgütteki her şeyi çevreler, etkiler ve örgütte olan hemen hemen her şeyden etkilenir. Diğer bir deyişle örgütsel iklim, “bir sosyal sistemin örgütsel ve bireysel boyutlarını dengelemeye çalışan grubun oluşturduğu bir sonuçtur. Bir örgütteki bireylerin davranışlarını etkileyen iç özellikler setidir.” .Örgütsel iklimin, örgütün özellikler seti olarak tanımlanması, bir anlamda kişiliğin tanımını andırmaktadır. Gerçekten de, “bir örgütün iklimi, kabaca o örgütün kişiliği olarak düşünülebilir.” (Paknadel Çetinkanat, 1988: 7-8).

Bazı yönetim bilimciler tarafından da örgütsel iklim, “örgütün kişiliği”, işgörenlerin “iş çevresinin çeşitli görünümüyle olan doyum düzeyinin bir ölçüsü”, örgütteki “kişiler ve gruplar arası ilişkilerin bir sonucu” ve “örgüt kültürünün, örgütte yarattığı hava” biçimlerinde tanımlanmıştır (Şişman, 1994: 62-63).

Bir örgütte çalışan personelin işletmenin amaçlarını benimsemesi, değer yargılarını kabullenmesi, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunması ve beklenen davranışları göstermesi örgüt iklimi kapsamındadır. Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve çalışanların davranışlarını etkileyen iç özellikler dizisi, örgüt iklimi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt iklimi, sosyal bir sistemin örgütsel ve bireysel boyutlarını dengelemeye çalışan grubun (çalışan ve yönetici) oluşturduğu bir sonuçtur. Bu sonuç paylaşılan değerleri, sosyal inançları ve sosyal standartları kapsamaktadır (Aytaç, 2003).

Örgüt iklimi işgörenlerin işletmede varolan uygulama, prosedür ve politikalar hakkındaki ortak algıdır. Bu algılar günden güne yapılan uygulamalar sonucunda gelişir ve yerleşir. Örgüt iklimi, yönetimin iddia ettiğine ve şirket içi bültenlerde veya yıllık raporlarda yazılanlara bağlı olarak ortaya çıkmaz. İşgörenlerin bu algıları yöneticilerin uygulamalarına ve ödüllendirdikleri eylemlere bağlı olarak gelişir (Çırpan, 1999: 16).

Bazı kaynaklarda ise örgüt iklimi kavramı iş iklimi şeklinde geçmektedir. Bunlardan birisinde iş iklimi, bireysel farklılıklar, örgütsel yapı ve örgütsel iletişim ile bağlanmıştır. İş iklimi; (a) örgütü diğer örgütlerden ayırt eden, (b) nispeten zamana göre dayanıklı (c) örgütteki insanların davranışlarını etkileyen ve “bir örgütü tanımlayan özellikler seti”dir (Suliman ve Iles, 2000a: 410).

2.1.3. Örgüt İklimi Türleri

Örgüt iklimi çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir. Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları ve taraftar oldukları örgüt iklimi açık ya da katılmayı teşvik eden iklimdir (Can, 2002: 230). Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirtmektedir. Böyle bir örgütte insan ilişkileri istenen düzeydedir (Atay, 1998). Yöneticinin yönetim politikası, çalışanın görevini başarmasını kolaylaştırıcı niteliktedir. Açık iklimde çalışanlar arasındaki samimi ilişkiler doyumun artmasını sağlar (Aytaç, 2003). Bu iklimin tam tersi ise kapalı

ya da tehdit edici iklimdir. Otoriter önderlerin katılık isteyen davranışları sonucu emir komuta zincirlerine aşırı uyma eğilimi, yakından denetim ile soluklarını astların enselerinde hissetmeleri ve sıkı sorumluluk politikası isteyen yöndeki çabaları verimde yüksek amaçlar seçilmesine karşın bunların elde edilmesi için engel bir iklim doğurur (Can, 2002: 231).

Örgüt iklimi, açık ya da katılımı teşvik edici, kapalı veya tehdit edici biçimlerde olabilir. Birincisi sağlıklı bir örgüt iklimi; ikincisi ise köreltici, sağlıksız bir örgüt iklimi anlamına gelir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 31).

Örgüt iklimi türlerini çeşitli kaynaklarda farklılıklar arz etmekle birlikte Çetinkanat çalışmasında uyguladığı anket ve daha önceki uygulamaları hakkında geniş bilgi vermiş; bu anket uygulaması sonucunda 8 örgüt iklimi alt boyutu ve 6 farklı örgüt iklimi tanımlamıştır. Bu alt boyutlar çözülme, engellenme, moral, samimiyet, uzak durma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış göstermedir. Bu boyutların ilk dördü grup davranışları, diğerleri ise yönetici davranışlarını yansıtmaktadır. Bu boyutlar 6 örgütsel iklim tipi saptanmasını sağlamıştır (Paknadel Çetinkanat, 1988: 33-34). Bunlar;

Açık İklim: Bu iklim türünde, arkadaşça ilişkiler, işleri kolaylaştırıcı, katılımcılığı teşvik gibi faktörler önemlidir ve yönetici örgütte kurmay bir liderlik örneği sergilemektedir.

Özerk (Otonom) İklim: Bu iklimde ise, yönetici örgütte resmi ve sistemli bir iş yapmak için kendini çalışanlarından uzak tutar.

İdareci İklim: Bu iklimi, yöneticinin işi kendisinin yapması, arkadaşça ilişkilerin olmaması, yazılı kurallar ve tatmin edilmeyen sosyal ihtiyaçlar karakterize eder.

Samimi İklim: Bu iklimde arkadaşça ilişkiler hakimdir ve örgüt üyeleri işlerin nasıl yapılacağı konusunda görüşlerini bildirirler.

Babacan İklim: Bu iklim kısmen kapalı bir iklim olup, çalışanların birlikte çalışmadığı ve grup içinde bölünmelerin olduğu ve yöneticinin sürekli kontrol edici görevinde olduğu bir iklimdir.

Kapalı İklim: Yöneticinin çalışanları yönlendirmede etkili olmadığı, onların kişisel zenginlikleri ile ilgilenmediği, işbirliğinin olmadığı; grup başarısının minimum düzeyde olduğu resmi bir örgüt iklimi söz konusudur (Soysal ve Bakan, 2003: 850-851).

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

Kent ve Otte'nin, farklı örgüt iklimine sahip işletmelerde kariyer geliştirme stratejileri belirleme ile ilgili yapmış oldukları araştırmada, öncelikle 5 farklı örgüt ikliminin özelliklerini belirleyerek örgütlerde uygulanacak olan kariyer geliştirme politikasına yol göstermeye çalışmışlardır (Soysal ve Bakan, 2003: 855).

Tablo 1. Kent ve Otte'nin Örgüt İklim Tipleri

<p>1.Tam Otoriter İklim-Düşman İlişkiler</p> <p>Tüm kararlar üst yönetim tarafından alınır.</p> <p>Maaşlar, ücretler ve karlar “kabul et-terk et” ile ilgilidir.</p>	<p>2.Yoğun Şekilde Otoriter İklim</p> <p>Kararlarda temsilcilerin etkisi azdır.</p> <p>Çok az miktarda kararlar veya metotlar işçilerle tartışılır.</p> <p>Maaşlar, ücretler ve karlar uzlaşmayla tespit edilse de düşmanca tavırlar devam etmektedir.</p>
<p>3.Tipik Olarak Örgütsel İklim</p> <p>Kararlarda uygun olarak yöneticilere yetki verilir.</p> <p>Yöneticiler diğer yöneticilerle rekabet ederler.</p> <p>Yöneticiler arasında takım işinde samimi olmayan bir destek vardır.</p> <p>Ücretler, maaşlar ve karlar bazı girişimlerle uzlaşılır.</p>	<p>4.Az Miktarda Katılımcı İklim</p> <p>Kararlar yöneticilere bırakılır.</p> <p>Yöneticiler arasında takım işi teşvik edilir.</p> <p>Ücretler, maaşlar ve karlar birliğin başındakilerin talepleriyle belirlenir.</p> <p>Prosedürlerle ilgili işçi önerileri teşvik edilir.</p>
<p>5.Yüksek Düzeyde Katılımcı İklim-İşbirliği İlişkileri</p> <p>Büyük derecede sorumluluk işçi temsilcilerine verilmiştir.</p> <p>Mevcut toplam kaynaklar yönetim tarafından belirlenmiştir.</p> <p>İşçi takımları bu çerçevede ücret ve karların üzerinde kararlar verebilirler ve iş yapma metotları muhtemel olarak en düşük düzeyde tespit edilmiştir.</p>	

2.1.4. Örgüt İklimi İle Bazı Kavramlar Arasındaki İlişki

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgüt iklimini örgüt kültürüyle birlikte ele almıştır. Katz ve Kahn “her örgüt kültürünü ve iklimini kendisi geliştirir.” demektedirler. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar (Hasanoğlu, 2004: 50). İklim ve kültür arasındaki diğer temel fark, tutumları ölçmek için geliştirilmiş temel tekniklerin iklimi ölçmek için kullanılmasıdır. İklim ve kültür arasındaki bir diğer temel fark, iklimin birim sembollerinin olmamasıdır. Yapı, teknoloji ve risk alma gibi değişkenler araştırmacılar tarafından iklimin tanımı altında toplanmıştır. Buna karşılık kültürün sembol ve öyküler gibi pek çok tekil sembolleri vardır (Ölçüm Çetin, 2004: 12).

İklim işgörenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir. Ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte Yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel kültür eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar (Hasanoğlu, 2004: 50-51).

Tablo 2. Örgüt İklimi ve Kültürü'nün Algılanmalarının Karşılaştırılması (Aytaç, 2003).

	İKLİM	KÜLTÜR
DİSİPLİN	Psikoloji ve Sosyal Psikoloji	Antropoloji ve Sosyoloji
YÖNTEM	Alan araştırması, çok yönlü İstatistik	Etnografik teknik, Dil Analizi
SOYUTLUK SEVİYESİ	Somut	Soyut
İÇERİK	Davranış algılanması	Sayıtlar ve İdeolojiler

Örgüt iklimini örgüt yapısı ile karıştırmamak gerekir. Yapı örgütün iskeletidir, iklim ise örgütün kişiliğinin çalışanlar tarafından algılanma şeklidir. Örgüt iklimi çalışanların başarısını ve tatminini etkileyebileceğinden örgütsel amaçlara ulaşmada örgüt ikliminin geliştirilmesinden yararlanılabilir (Yüksel, 1998: 50).

2.2. Örgüt İkliminin Özellikleri

Al-Shammari direk olarak örgüt iklimini incelediği makalesinde aslında örgüt iklimi tanımları başlığı altında örgüt ikliminin özellikleri olarak birkaç noktaya

değirmiştir. Bunlardan birincisi; bütün iklimler, biz bir örgütlenmenin alt grubu ya da bölümü olarak tanımlamasak da doğada algısal ve psikolojik olmayı da içine alır. Bu yüzden, birey, grup ya da örgütsel iklim sosyal birimin bireylerinin sahip olduğu algıyı ifade eder. İkinci değindiği nokta, bütün iklimlerin soyut olduğudur. Normal olarak insanlar iklim algılarının özetini oluşturmak için diğer insanların bilgilerinden ve örgütsel davranışlarından yararlanırlar. Üçüncüsü, iklimler algısal ve soyut olduğu için, diğer psikolojik kavramlar gibi algıların benzer ilkelerinin konusunu kapsayabilirler. Son olarak da, iklimler doğada değerlendiriciden çok tanımlayıcı olarak göz önüne alınırlar. Yani çoğu iklim araştırmacısı bireylere iş çevrelerinde gördükleri iyi ve kötü şeyleri sormaktan daha çok sadece ne gördüklerini sorarlar (Al-shammari, 1992: 30).

Srinath ise üniversite kütüphanelerinin iklimini incelediği çalışmasında; iklimin özelliklerini şöyle tanımlayabileceğimizi belirtmiştir; liderlik stili, iletişim örgüsü, karar verme süreci, motivasyonel güçler, politikalar, prosedürler, örgütsel yapı, amaç belirleme süreci, amaç belirleme sürecindeki eğitimler ve iç ve dış sebepler (Srinath, 1993: 29).

Yine çeşitli araştırmalar yenilik yönetimi üzerinde yoğunlaşmış ve örgüt ikliminin yenilik yönetimini nasıl etkilediğiyle de yakından ilgilenmişlerdir. Bunlardan biri olan Saleh ve Wang'ın araştırmasında yenilikçi bir örgütün üç temel faktörü bünyesinde bulundurması gerektiği belirtilmiştir. Bunlardan ilki “açık ve yükselmeye uygun bir iklim”dir. Bilgi değiş tokuşunda açıklığın yenilikçilikte iki olumlu etkisi vardır. Birincisi mevcut bilgidan sağlanan faydanın teknolojik değeri, ikincisi ise güven ortamının psikolojik değeridir. Güven çalışanların statükoyu sorgulamaktan ve kaybedebilecekleri durumlarda bile risk almaktan korkmamalarını sağlayıp teşvik eden iklimin gelişmesine yardımcı olur. Öyle bir iklimde çalışanlar yeni fikirleri denemek için bu süreçte zaman zaman hatalar yapsalar bile daha özgürdürler. İkinci faktör “Takım olmak” tır. Takım olmak örgütte güç kaynağıyla ve nasıl dağıldığıyla ilgilidir. Bir takım ortamında, klasik patron-egemen yapının aksine, otorite ve güç çalışanlar arasında eşit bölünür. Takımın aldığı kararlar firmanın gücünü temsil eder. Üçüncü faktör “Ödül sistemi”dir. İyi planlanmış bir ödül sistemi istenilen iklimin şekillendirilmesinde ve beklenen aksiyonların gerçekleştirilmesinde faydalı bir araçtır. Yenilikçi bir firmanın teşvik eden, takım ruhuna dayalı ikliminde, risk alma, değişime

gönüllü olma, uzun süreli yoğunlaşma gibi girişimci faktörler ödüllendirilir. Takım başarısı, bilgi paylaşımı ve açıklık da özendirilir (Saleh ve Wang, 1993: 16-17).

Örgüt iklimine etkide bulunan temel etmenler kişilerin güdülenmesi, önderlik tarzları ve örgütsel iletişimidir. Bu üç temel işlevden doğan iş grupları örgütün özellikleri, gözetim ve yönetim gibi etmenler örgütsel iklimi belirleyen temel güçlerdir (Can, 2002: 230).

2.3. Örgüt İkliminin Boyutları

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

1968’de Litwin ve Stringer, örgütsel iklimle ilgili olarak çalışan algılarını değerlendirerek öncelikli 9 boyut geliştirmişlerdir. Bu ölçek ve tanımlar tablo 3’te görülmektedir (Kuei, Madu, Lin, Lu, 124).

Tablo 3. Litwin ve Stringer'in Örgütsel İklim Ölçeği Tanımları (Kuei v.d., 124).

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

Bir diğer çalışmada örgüt ikliminin boyutlarını sekiz alt boyutta inceleyen Çetinkanat, engellenme, moral, samimiyet ve çözülme boyutlarını çalışanların bakış açısından, yüksekte bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarını ise yönetici açısından değerlendirmiştir (Paknadel Çetinkanat, 1988: 19-21).

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

Tablo 4. Örgütsel İklim Boyutlarının Karşılaştırılması (Davidson, 2003: 208).

Davidson ve Arkadaşları (2001)	Jones ve James (1979)	Ryder ve Southey (1990)
B1 Liderlik, Kolaylaştırma ve Destek	B3 Liderlik, Kolaylaştırma ve Destek	B1 Liderlik, Kolaylaştırma ve Destek
B2 Profesyonel ve Örgütsel Grup Ruhu	B5 Profesyonel ve Örgütsel Grup Ruhu	
B3 Çatışma ve Belirsizlik	B1 Çatışma ve Belirsizlik	
B4 Düzenlemeler, Örgüt ve Baskı		B3 Çatışma ve Baskı
B5 İş Değişikliği, Meydan Okuma ve Özerklik	B2 İş Meydan Okuma, Önem ve Değişkenlik	B2 İş Değişkenliği, Meydan Okuma ve Grup Ruhu
B6 İş Grubu İşbirliği, Arkadaşlık ve Samimiyet	B4 İş Grubu İşbirliği, Arkadaşlık ve Samimiyet	B5 İş Grubu İşbirliği, Arkadaşlık ve Samimiyet
B7 İş Standardı	B6 İş Standardı	B4 Örgütsel Planlama Açıklığı

2.4.Örgüt İkliminin Yarattığı Sonuçlar

Örgüt ikliminin sonuçları ile ilgili olarak çeşitli konular üzerindeki etkisi incelenebilir. Bunlar;

2.4.1.Verimlilik Üzerine Etkileri

Yapılan çeşitli araştırmalarda, üzerinde durulan konular arasında liderlik tarzları olarak üç değişik iklim (ortam) yaratılıp sonuçları gözlenmiştir. Bu ortamlardan ilki otoriter ve bürokratik bir özelliğe sahiptir. Burada görevlerin kesin bir tanımı yapıp, kurallar, formel haberleşme ve disiplin kuralları açıklanmıştır. İkinci iklim (ortam), arkadaşça ve demokratiktir. İformel ilişkiler, kararlara katılma, takım ruhu ve işbirliği üzerine iyi ilişkiler kurulmuştur. Üçüncü ortam, farklı ve üstün bir iklim yaratmaya yöneliktir. Burada her birey ve grup için yüksek amaçlar belirtilmiş, yaratıcılık ve yenilikler teşvik edilmiştir. Ödüllendirmeye yüksek bir verime yönelme konusunda bireyler özendirilmiştir. Ödüllendirme aracı olarak yüksek bir ücret, terfi

etme, takdir gibi sistemler uygulanmıştır. Bu araştırmalardan ortaya çıkan sonuca göre ikinci ortamda bulunan bireylerin daha büyük bir tatmin içinde oldukları gözlenmiş ve bu işletme verimlilik konusunda yeterli sonuçlar elde etmiştir (Efil, 1996: 111).

2.4.2.Tatmin zerine Etkileri

Örgüt ikliminin tatmin nedeni olduğu açıktır. Bu açıdan, örgüt iklimi ile iş tatminini ortaya koymaya yönelik çalışmalarda ortak ölçüm araçları kullanılarak ilişki aranmıştır. Öte yandan tatmin iklimin algılanma nedeni olarak dşnlmştir. Bir başka deyişle iş tatmininin yüksek ya da düşük olmasında iklimin ne şekilde algılandığı önemli bir rolü vardır. Örgüt İkliminin uygun olmaması durumunda iş tatminsizliği duyan bireyler işe gelmeme, işi bırakma (işgören değişim çabukluğu), fiziksel ve zihinsel sağlığını kaybetme, şikayetlerinin artması ve benzer tutumlar takınabilir (Efil, 1996: 111-112).

2.4.3. Performans zerine Etkileri

Bir örgütün iş çevresi (zellikle çalışanı tarafından algılanan), çalışanın bilinci, tutum ve davranışı üzerinde güçlü bir etki olarak tanımlanmaktadır. Bu evre, iş başarımını, rgt, rgtsel bağlılığı, çalışanların iş bırakma düzeyini, mesleğe ilişkin katkıları ve istikrarı etkilemektedir. Birçok alışma örgütsel performans ve altında yatan belirleyicileri (rn. yapı, teknoloji ve büyüklük gibi bağlamsal özellikleri) anlama alanında çalışırken, literatürde iklimin performans üzerinde gösterebileceği ayırt edici etkileri tanımlamak üzere yapılan çok az deneysel çalışma vardır. Gerçekleştirilen alışmalar ise, büyük endstrelere yoğunlaşma eğilimi göstermiştir. İklimin performans üzerine etkisi olduğu yolundaki kanıtlar sınırlıdır (Kangis ve Williams, 2000: 532).

2.5.Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel hedefler ile özdeşleştiği, örgütsel üyeliğe değer verdiği ve örgütsel hedefleri elde etmek için sıkı çalışma niyetinde olduğu boyut üzerinde odaklanmıştır. Az miktardaki çalışma örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Teorik olarak, uygun örgüt iklimi karşılıklı olarak örgütsel bağlılığa neden olur. Şef ve müdürlerin çalışanlara danışmanlık yaptığı, karar vermek için yetki devrettiği ve yardım sağlayarak işi kolaylaştırdığı iklimlerde, çalışanlar örgüt ile kendilerini özdeşleştirerek karşılık verirler. Straus, katılımcı örgüt ikliminin sıklıkla bağlılık meydana getirme aracı olduğunu savunmuştur (Tyagi ve Wotruba, 1993: 145).

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

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

İlk amirler, çalışanla doğrudan ilişki kuran kişiler olarak örgüt sistemi için bir köprü görevi görmektedir. İlk amirlerin destekleyici bir örgüt iklimi yaratmada önemli bir role sahip oldukları, bunun yanı sıra astların iş arkadaşları ile iyi ilişkiler içinde olmasında da büyük ölçüde etkileri olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmaktadır. İlk amirin astına karşı sergilediği güçlendirme davranışları, örneğin işi gerçekleştirirken etki alanını ve otoritesini genişletme imkanı sağlaması personelin örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Grup lideri ile ilişkiler, liderle iletişim ve katılımcı

liderlik örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Yapılan bir çalışmada, astların bakış açısı ile ilk amirin astına destekleyiciliği çerçevesinde, güven ve saygı içeren davranışlarda bulunmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı ortaya konulmuştur. Bu gibi sonuçlar, bir üst kademede yer alan yönetici ile ilişkilerin örgütsel bağlılık için önemli bir belirleyici olacağını düşündürmektedir (Sağlam Arı, 2003: 23).

Sosyalizasyon sürecinin örgütsel bağlılığı etkilediği Meyer ve Allen tarafından belirlenmiştir. Personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi de bu faktör grubunda incelenmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Örgüt iklimi, diğer örgütsel olaylarla ilişkisinden dolayı örgütsel davranış içinde en geniş araştırılan yapılarıdır. Yapılan araştırmalarda örgüt iklimi ile iş tatmini, iş motivasyonu, iş performansı ve örgütsel bağlılık ve iş devri arasında ilişki bulunmuştur.

III. BÖLÜM: ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNE AİT BİR UYGULAMA: TRAKYA ÜNİVERSİTESİ ÖĞRETİM ELEMANLARINA İLİŞKİN ÖRNEK

Bu bölümde ilk olarak örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ile ilgili verilen teorik bilgiler ışığında yapılacak araştırma modeli başlığı altında uygulanacak anketler hakkında bilgi verilecek, daha sonra araştırmanın evreni ve örneklemini belirtilerek, hangi yollarla veri toplanacağı anlatılacaktır. Elde edilen veriler derlenerek, güvenilirlik testi, faktör ve varyans analizleri yapılarak sonuçlar tablolar halinde verilecek ve en son olarak da regresyon analizi ile iki değişken arasındaki ilişki ortaya konacaktır.

3.1.Araştırma Modeli

Araştırmada uygulanan anket 3 ayrı bölüm olarak düzenlenmiştir. Birinci bölümde öncelikle bir giriş açıklaması yapılmış, daha sonra ise anketi yanıtlayan öğretim üyelerinin sosyo-demografik özellikleri hakkında bilgi sahibi olabilmek için, öğretim elemanlarının çalıştıkları birimi, unvanlarını, yönetimle ilgili herhangi bir görevleri olup olmadığını, üniversitede herhangi bir kurulda üye olup olmadıklarını, mesleklerini kendi istekleriyle seçip seçmediklerini, yaşlarını ve medeni durumlarını öğrenmek için sorular yöneltilmiştir. İkinci bölümde; Örgüt ikliminin ölçülmesi için Canan Paknadel Çetinkanat tarafından doktora tezi için kullanılmış ve Ankara'daki liselerde uygulanmış “örgüt iklimi anketi” kendisinden izin alınarak kullanılmıştır. Fakat anketteki bazı sorular Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullar için uygun olup, üniversitelerde karşılığı olmadığından modifiye edilmiş ya da tamamen çıkarılmıştır. Üçüncü bölümde ise; çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Allen ve Meyer' in geliştirdikleri ve sonradan modifiye ettikleri üç boyutlu örgütsel bağlılık anketi kullanılmıştır. Bu boyutlar duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılıktır. Bu anketi kullanabilmek için Meyer ile yazışma yapılmış ve akademik çalışmada kullanılabilmesi için izin alınmıştır. Alınan izin yazısına eklenmiş sorular

Türkçe' ye çevrilerek, diğer çalışmalardaki çevirileriyle karşılaştırılmış ve denklik sağlanmıştır.

Çalışmamızda kullandığımız bu anket, her bir boyutu ölçmek için 6 soru içermekte, toplamda 18 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan 4 tanesi ters (reverse) sorulardır. Anket çalışması yapılırken, ters sorular cevaplayanların algılarını bozmaması için en sona yerleştirilmiştir.

Her iki ankette de 1'den 5' e kadar değişen (1 = Tamamen Katılmıyorum, 5 = Tamamen Katılıyorum) ölçekleme kullanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini örgütsel bağlılık; örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi çalışmaları, örneklemini ise Trakya Üniversitesi'nde çalışan öğretim üyeleri ve öğretim görevlilerine yapılan anket çalışması oluşturmuştur.

BİRİM	Prof.Dr. Doç.Dr. Yrd.Doç Dr. Öğr.Gör. Sayıları
FAKÜLTE	528
YÜKSEKOKUL	33
KONSERVATUVAR	13
MESLEK YÜKSEKOKULU	227
TOPLAM	801

Çalışmada anket uygulanacak öğretim elemanları örneklem sayısı aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanmıştır.

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

N: Trakya Üniversitesi Öğretim Üyesi Sayısı

Z: Güven Aralığı

d: Kabul Edilebilir Hata

p: Olumlu Olasılık

n: Örnek Hacmi

BİRİM	Anket yapılacak Öğretim Elemanlarının Sayıları
FAKÜLTE	171
YÜKSEKOKUL	11
KONSERVATUVAR	4
MESLEK YÜKSEKOKULU	74
TOPLAM	260

Hesaplamaların ardından örnek büyüklüğü % 95 güven aralığında % 5 hata ile 260 olarak bulunmuştur. Bazı öğretim elemanlarının anketi yanıtlamayacakları göz önünde bulundurularak 300 anket çoğaltılmıştır ve çeşitli yollarla öğretim elemanlarına ulaştırılmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması

Çalışmada verilere elektronik ortam, gerekli literatür taramaları ile ikincil veri kaynaklarından ve anket çalışması ile birincil veri kaynaklarından ulaşılmıştır. Literatür taramasında bilimsel bilgi niteliği taşıyan kaynaklar değerlendirilerek, anket çalışmasında elde edilen bilgiler değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Daha önce belirtilen kişisel bilgiler formu ve anket formları birleştirilerek çoğaltılmıştır. Öncelikle ulaşılması kolay olan öğretim üye/görevlilerine bizzat dağıtılmış ve toplanmıştır. Trakya Üniversitesi'nin birimleri coğrafi olarak çok dağınık

olduklarından, fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarından ulaşılabilen öğretim üye/görevlilerine anketler postalanmış ve yine aynı yolla geri alınmıştır. Bazı birimlerde görüşme sağlanamamış, anket o birimlerdeki öğretim üye/görevlilerine mail olarak yollanmış fakat bu yolla anketlerin geri dönüş oranı çok düşük kalmıştır.

3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada literatürden elde ettiğimiz bilgilerle anket çalışmasının sonuçları değerlendirilmiştir. Yapılan anketler toplandıktan sonra önce değişkenlerin betimsel istatistiği alınmış, bunun yanında çalışmamızda ele alınan maddelerin faktör analizi yapılmıştır. Yine örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışanların farklı özelliklerine göre birbirinden farklı olup olmadığı varyans analiziyle test edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

3.4.1. Güvenirlik Testi

Deneme ölçeğinde bulunan maddelerin, ölçülmesi planlanan yapıyı açıklayacak ilişki içinde olup olmadığını, her maddenin diğerleri ile ne ölçüde ilişkili olduğunu, hangi maddelerin en iyi ölçümü verdiğini ve hangi maddelerin güvenilirlik ve geçerliliğinin daha yüksek olduğunu bulmak bu test ile mümkün olmaktadır. Maddelerde güvenilirlik ve geçerlik önemli olduğunda bu iki temel özelliğe ilişkin bulgular araştırılmaktadır. Böylelikle güvenilirlik, bir ölçme aracının duyarlı, birbiri ile tutarlı ve kararlı ölçme sonuçları verebilmesi anlamını taşımaktadır. Geçerlik ise; bir ölçme aracının, bu araçla ölçülmek istenen özelliğin ölçülerini diğer özellik veya özelliklerin ölçüleri ile karıştırmadan değerlendirilebilme derecesidir (Tezbaşaran,1997).

Cronbach Alfa katsayısı, ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığının (homojenliğinin) bir ölçüsüdür. Diğer bir deyişle, alfa katsayısı ile ölçekte yer alan k tane maddenin (sorunun) türdeş bir yapıyı açıklamak yada sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarının sorgulanması konusunda bilgi elde edilir. İlgili ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa “ bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu yada tüm maddelerin o ölçüde birlikte çalıştığı” yorumu yapılır (Alpar, 2003: 380-381).

Alfa katsayısı korelasyon katsayısı gibi yorumlanabilir ve 0 ile 1 arasında değerler alır.

Alfa katsayısı;

0.80-1.00 arasında ise; Geliştirilen test (ölçek) yüksek güvenilirliğe sahiptir.

0.60-0.80 arasında ise; Geliştirilen test oldukça güvenilirdir.

0.40-0.60 arasında ise; Geliştirilen testin güvenilirliği düşüktür.

0.00-0.40 arasında ise; Geliştirilen test güvenilir değildir (Alpar, 2003: 382).

Tablo 5. Cronbach α Testi ile Elde Edilen Güvenirlik Puanları

Boyutlar	Cronbach α katsayısı	Madde Sayısı (N)
Örgüt İklimi	0,950	49
Örgütsel Bağlılık	0,745	18

Örgüt ikliminin güvenilirliği % 95; örgütsel bağlılığın güvenilirliği %74,5 olarak bulunmuştur. Özellikle örgüt ikliminde bulunan değerler 1'e çok yakın olması, maddelerin tutarlı ve güvenilir nitelik taşıdığını göstermektedir. Örgütsel bağlılıkta ise test “oldukça güvenilir” sınırları içindedir.

3.4.2. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Araştırmamıza katılan öğretim üye ve görevlilerinin hangi birimde çalıştıkları, unvanları, yaşları, örgütte çalışma süreleri, yönetimle ilgili görevleri olup

olmadığı, cinsiyetleri, medeni durumları, mesleği kendi istekleriyle seçip seçmedikleri, üniversitede bir kurulda üye olup olmadıkları ile ilgili veriler aşağıda tablolarda verilmektedir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
Fakülte	141	68.4
Yüksekokul	5	2.4
Meslek Yüksekokulu	58	28.2
Soruyu Yanıtlamayanlar	2	1.0
Toplam	206	100.0

Anketi yanıtlayan öğretim üye/görevlilerinin % 68.4'ü fakültede, % 2.4'ü yüksekokulda, % 28.2'si meslek yüksekokulunda çalışmaktadır; %1'lik bir kısım ise çalıştığı birimi belirtmemiştir. Bulunan değerler Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Unvanlarına Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
Prof.Dr.	18	8.7
Doç.Dr.	14	6.8
Yrd.Doç.Dr.	81	39.3
Öğr.Gör.	89	43.2
Soruyu Yanıtlamayanlar	4	1.9
Toplam	206	100.0

Araştırmaya katılanların % 8.7'si Profesör Doktor, % 6.8'i Doçent Doktor, % 39.3'ü Yardımcı Doçent Doktor, % 43.2'si öğretim görevlisidir. % 1.9'luk kısım soruyu yanıtlamamıştır. Bulunan değerler Tablo 7'de verilmektedir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
1-5 Yıl	49	23.8
6-10 Yıl	56	27.2
11-15 Yıl	64	31.1
16-20 Yıl	20	9.7
21 Yılden Fazla	12	5.8
Soruyu Yanıtlamayanlar	5	2.4
Toplam	206	100.0

Tablo 8'den de görüldüğü gibi ankete katılanların % 51'i ilk 10 yıllarını çalışmaktadır, toplam içindeki payı en büyük olan ise % 31.1 ile 11-15 yıl arasında çalışmakta olanlardır. 16-20 yıl arası çalışanların oranı % 9.7, 21 yıldan fazla çalışanların oranı ise % 5.8'dir. Soruyu yanıtlamayanlar toplam içinde % 2.4'lük bir oranı kaplamaktadır.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
25 Yaşın Altında Olanlar	4	1.9
26-35 Yaş Arası	78	37.9
36-45 Yaş Arası	95	46.1
46-55 Yaş Arası	17	8.3
56 Yaş Üzeri Olanlar	9	4.4
Soruyu Yanıtlamayanlar	3	1.5
Toplam	206	100.0

Tablo 9'dan da görüleceği gibi öğretim üye/görevlilerinin % 46'sının yaş aralığı 36-45'tir, bu gruba en yakın yaş aralığı % 37.9 ile 26-35 yaş aralığında olanlardır.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Yönetimsel Görevlerine Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
Yönetimle ilgili görevi olanlar	59	28.6
Yönetimle ilgili görevi olmayanlar	145	70.4
Soruyu Yanıtlamayanlar	2	1.0
Toplam	206	100.0

Anketimizde sorulan “yönetimle ilgili herhangi bir göreviniz var mı?” sorumuza yanıt olarak “evet” diyenlerin oranı % 28.6 iken, “hayır” diyenlerin oranı % 70.4 olmuştur. Soruyu yanıtlamayanların oranı ise % 2’de kalmıştır.

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Üniversite Kurul Üyeliklerine Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
Üniversitede Kurul Üyeliği Olanlar	48	23.3
Üniversitede Kurul Üyeliği Olmayanlar	155	75.2
Soruyu Yanıtlamayanlar	3	1.5
Toplam	206	100.0

Sormuş olduğumuz “Üniversitede herhangi bir kurula üye misiniz?” sorusuna yanıt olarak “evet” diyenlerin oranı sadece % 23.3, herhangi bir kurula üye olmayanların oranı ise % 75.2’dir. Bulunan değerler Tablo 11’de verilmektedir.

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
Kadın	81	39.3
Erkek	123	59.7
Soruyu Yanıtlamayanlar	2	1.0
Toplam	206	100.0

Anketi yanıtlayanların % 39.3'ü bayan iken, % 59.7'lik kısmının erkeklerden oluştuğu belirlenmiştir. Bulunan değerler Tablo 12'de verilmektedir.

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
Evli	150	72.8
Bekar	54	26.2
Soruyu Yanıtlamayanlar	2	1.0
Toplam	206	100.0

Tablo 13'e bakıldığında araştırmamıza katılanların büyük çoğunluğunu oluşturan % 72.8'lik kısım evli, % 26.2'lik kısım bekadır.

3.4.3. Faktör Analizi

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

Örgütsel bağlılık anketinin örnek alındığı Meyer ve Allen modelinde, duygusal, zorunlu ve normatif olmak üzere üç alt boyut bulunmakta iken, çalışmamızda yaptığımız faktör analizi sonucunda bu üç alt boyutun iki alt boyuta indirgenildiğini gözlemlemekteyiz. Anketi yanıtlayan öğretim elemanları duygusal ve normatif alt boyutlarını bir alt boyut olarak algılamıştır. Bu yüzden birleşen iki alt boyut içsel değer boyutu olarak adlandırılarak değerlendirilmeye alınmıştır.

Tablo 14. Örgütsel Bağlılık İçin Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	Başlangıç Özdeğerler			Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Yüzde
1	5.756	31.979	31.979	5.756	31.979	31.979
2	2.976	16.535	48.513	2.976	16.535	48.513
3	1.587	8.817	57.330			
4	1.025	5.692	63.022			
5	.851	4.727	67.750			
6	.761	4.228	71.978			
7	.724	4.021	75.999			
8	.652	3.621	79.620			
9	.606	3.367	82.987			
10	.555	3.082	86.070			
11	.417	2.317	88.387			
12	.397	2.203	90.590			
13	.340	1.887	92.477			
14	.337	1.875	94.352			
15	.301	1.675	96.027			
16	.256	1.420	97.447			
17	.252	1.400	98.846			
18	.208	1.154	100.000			

Açıklanan Varyanslar Toplam Varyans: % 48.5

Faktör 1 (İçsel Değer) : %31.9

Faktör 2 (Zorunluluk) : % 16.5

Tablo 15. Örgütsel Bağlılık İçin Yeni Faktör Analizi Matrisi

	Faktör Bileşenleri	
	İçsel Değer	Zorunluluk
Örg. Bağlılık Soru 1	.731	.091
Örg. Bağlılık Soru 2	.623	.216
Örg. Bağlılık Soru 3	.713	.153
Örg. Bağlılık Soru 4	-.274	.563
Örg. Bağlılık Soru 5	-.180	.724
Örg. Bağlılık Soru 6	.066	.709
Örg. Bağlılık Soru 7	-.209	.657
Örg. Bağlılık Soru 8	.196	.486
Örg. Bağlılık Soru 9	-.228	.667
Örg. Bağlılık Soru 10	.731	.202
Örg. Bağlılık Soru 11	.611	.329
Örg. Bağlılık Soru 12	.568	.306

Tablo 15. Örgütsel Bağlılık İçin Yeni Faktör Analizi Matrisi (devamı)

Örg. Bağlılık Soru 13	.750	.146
Örg. Bağlılık Soru 14	.653	.075
Örg. Bağlılık Soru 15	.513	-.174
Örg. Bağlılık Soru 16	-.747	.191
Örg. Bağlılık Soru 17	.715	-.204
Örg. Bağlılık Soru 18	.725	-.250

Aynı işlemler örgüt iklimi için uygulandığında sonuçlar örgüt iklimi anketinin daha önceki uygulamalarından farklı olarak 3 alt boyutta ortaya çıkmıştır. Örgüt iklimi anketinin kaynak olarak alındığı örneğinde örgüt iklimi boyutları 8 alt boyuta ayrılmıştır. Oysaki anketimizi yanıtlayan öğretim üye / görevlileri örgüt iklimini 3 alt boyutta algılamışlardır. Faktör analizi sonuçları aşağıdaki gibidir;

Tablo 16. Örgüt İklimi için Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	Başlangıç Özdeğerler			Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	16.166	34.395	34.395	16.166	34.395	34.395
2	4.121	8.768	43.163	4.121	8.768	43.163
3	3.026	6.439	49.602	3.026	6.439	49.602
4	1.751	3.725	53.327			
5	1.326	2.822	56.149			
6	1.268	2.697	58.846			
7	1.190	2.533	61.379			
8	1.106	2.354	63.733			
9	1.034	2.201	65.934			
10	.923	1.963	67.897			
11	.902	1.918	69.816			
12	.869	1.850	71.665			
13	.814	1.733	73.398			
14	.768	1.633	75.031			
15	.752	1.599	76.630			
16	.674	1.435	78.065			
17	.655	1.394	79.459			
18	.641	1.364	80.822			
19	.593	1.261	82.083			
20	.568	1.209	83.292			
21	.544	1.158	84.450			
22	.509	1.083	85.533			
23	.492	1.046	86.580			

Tablo 16. Örgüt İklimi için Faktör Analizi Sonuçları (devamı)

24	.487	1.036	87.616			
25	.440	.935	88.551			
26	.410	.873	89.424			
27	.408	.868	90.292			
28	.390	.831	91.123			
29	.374	.795	91.918			
30	.360	.766	92.684			
31	.329	.700	93.384			
32	.308	.654	94.038			
33	.288	.613	94.651			
34	.279	.593	95.244			
35	.270	.575	95.819			
36	.238	.506	96.325			
37	.234	.498	96.822			
38	.229	.488	97.310			
39	.206	.437	97.748			
40	.187	.397	98.145			
41	.166	.352	98.497			
42	.156	.332	98.829			
43	.137	.291	99.120			
44	.128	.271	99.391			
45	.117	.249	99.640			
46	.093	.197	99.838			
47	.076	.162	100.000			

Açıklanan Varyanslar Toplam Varyans: % 49.6

Faktör 1 (Pozitif Perspektif) : %34.4

Faktör 2 (Negatif Davranış) : % 8.7

Faktör 3 (Samimiyet) : % 6.4

Tablodan da anlaşıldığı gibi örgüt iklimi üç faktör olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 17. Örgüt İklimi için Yeni Faktör Analizi Matrisi

	Faktör Bileşenleri		
	Pozitif Perspektif	Negatif Davranış	Samimiyet
Örgüt İklimi Soru 1	.622	.176	.185
Örgüt İklimi Soru 2	.517	.238	.280
Örgüt İklimi Soru 3	.469	.161	.335

Tablo 17. Örgüt İklimi İçin Yeni Faktör Analizi Matrisi (devamı)

Örgüt İklimi Soru 4	.422	.001	.305
Örgüt İklimi Soru 5	.470	.319	.403
Örgüt İklimi Soru 6	.260	.118	.123
Örgüt İklimi Soru 7	.591	.025	.343
Örgüt İklimi Soru 8	.352	.159	.469
Örgüt İklimi Soru 9	.424	.345	.458
Örgüt İklimi Soru 10	.405	.199	.453
Örgüt İklimi Soru 11	.418	.237	.633
Örgüt İklimi Soru 12	.591	.299	.412
Örgüt İklimi Soru 13	.533	.002	.271
Örgüt İklimi Soru 14	.481	-.143	.182
Örgüt İklimi Soru 15	.740	-.172	.082
Örgüt İklimi Soru 16	.499	-.180	.107
Örgüt İklimi Soru 17	.743	-.297	-.062
Örgüt İklimi Soru 18	.810	-.272	.016
Örgüt İklimi Soru 19	.648	-.100	.029
Örgüt İklimi Soru 20	.691	-.317	-.175
Örgüt İklimi Soru 21	.792	-.211	-.011
Örgüt İklimi Soru 22	.790	-.258	-.043
Örgüt İklimi Soru 23	.750	-.199	.014
Örgüt İklimi Soru 24	.757	-.265	-.057
Örgüt İklimi Soru 25	.813	-.171	-.105
Örgüt İklimi Soru 26	.609	-.066	-.161
Örgüt İklimi Soru 27	.784	-.256	-.137
Örgüt İklimi Soru 28	.781	-.289	-.117
Örgüt İklimi Soru 29	.797	-.313	-.129
Örgüt İklimi Soru 30	.802	-.302	-.096
Örgüt İklimi Soru 31	.681	-.321	-.086
Örgüt İklimi Soru 32	.696	-.281	-.187
Örgüt İklimi Soru 33	.730	-.165	-.061
Örgüt İklimi Soru 34	.521	.353	-.008
Örgüt İklimi Soru 35	.486	.496	-.214
Örgüt İklimi Soru 36	.151	.450	-.184
Örgüt İklimi Soru 37	.518	.437	-.240
Örgüt İklimi Soru 38	.491	.553	-.239
Örgüt İklimi Soru 39	.486	.453	-.365
Örgüt İklimi Soru 40	.536	.481	-.169
Örgüt İklimi Soru 41	.501	.441	-.101
Örgüt İklimi Soru 42	.235	.331	-.261
Örgüt İklimi Soru 43	.308	.415	-.299
Örgüt İklimi Soru 44	.236	.315	-.137
Örgüt İklimi Soru 45	.358	.528	-.205
Örgüt İklimi Soru 46	.581	.114	-.457
Örgüt İklimi Soru 47	.426	.177	-.329

3.4.4. Öğretim Elemanlarının Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarını Algulamaları Arasındaki Farklı İlişkin Bulgular

Anketi cevaplayan öğretim üye / görevlilerinin çalıştıkları birime, unvanlarına, toplam çalışma sürelerine, yaşlarına ve cinsiyetlerine göre örgüt iklimini ve örgütsel bağlılık algılama düzeyleri arasında fark olup olmadığına ilişkin testler ele alınacaktır. Bu amaçla önce örgüt iklimi alt boyutlarına verilen puanların dağılımının normal olup olmadığına bakılarak, parametrik veya parametrik olmayan testler uygulanacaktır. Bu amaçla örgüt ikliminin alt boyutlarından olan pozitif perspektif, negatif davranış ve samimiyet puanlarının dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş; sonuçlar aşağıda Tablo 18'de verilmiştir. Daha sonra aynı testler örgütsel bağlılık için de uygulanacaktır.

Kolmogorov-Smirnov testi örnek büyüklüğü küçük olduğu durumlarda ki-kare testine tercih edilmektedir. Kolmogorov-Smirnov testi ile tek ve çift örnek durumlarında gözlenen değerlerin herhangi bir dağılıma uygun olup olmadığı test edilebilmektedir (Çakıcı, Oğuzhan, Özdil, 2003: 334).

H_0 : Örgüt iklimi alt boyutları normal dağılmaktadır.

H_1 : Örgüt iklimi alt boyutları normal dağılım göstermemektedir.

Tablo 18. Örgüt İklimi için Kolmogorov-Smirnov Testi

Normal Parametreler		Pozitif Perspektif	Negatif Davranış	Samimiyet
Gözlem Sayısı		175	198	200
Ortalama		114.7543	22.6616	12.4600
Standart Sapma		25.99894	4.50624	3.44496
En Uç Noktaların Farkları	Mutlak	.058	.070	.093
	Pozitif	.028	.059	.067
	Negatif	-.058	-.070	-.093
Kolmogorov-Smirnov Z		.764	.990	1.309
P		.603	.281	.065

Tablodan da anlaşılacağı gibi; $P > 0.05$ olduğundan H_0 (örgüt iklimi alt boyutlarının normal dağıldığı hipotezi) kabul edilmektedir. Buna göre örgüt iklimi alt boyutlarına verilen toplam puan düzeyleri normal dağılmaktadır.

Aynı şekilde örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan içsel değer ve zorunluluk puanlarının dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş; sonuçlar aşağıda Tablo 19’da verilmiştir.

H_0 : Örgütsel bağlılık alt boyutları normal dağılmaktadır.

H_1 : Örgütsel bağlılık alt boyutları normal dağılım göstermemektedir.

Tablo 19. Örgütsel Bağlılık için Kolmogorov-Smirnov Testi

Normal Parametreler		İçsel Değer	Zorunluluk
Gözlem Sayısı		186	195
Ortalama		38.5430	17.3538
Standart Sapma		7.94309	4.75730
En Uç Noktaların Farkları	Mutlak	.057	.062
	Pozitif	.040	.062
	Negatif	-.057	-.057
Kolmogorov-Smirnov Z		.774	.867
P		.588	.440

Tablodan da anlaşılacağı gibi; $P > 0.05$ olduğundan H_0 (örgütsel bağlılık alt boyutlarının normal dağıldığı hipotezi) kabul edilmektedir. Buna göre örgütsel bağlılık alt boyutlarına verilen toplam puan düzeyleri normal dağılmaktadır.

3.4.4.1. Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda örgüt iklimi boyutları normal dağılım gösterdiğinden, cinsiyet değişkeninin bu boyutları algılama düzeylerini tespit etmek için t testi uygulanmıştır ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H_0 : Bayanların ve erkeklerin örgüt iklim boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H_1 : Bayanların ve erkeklerin örgüt iklim boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo 20. Cinsiyetlere Göre Örgüt İklimi Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Sapma Ortalaması
Pozitif Perspektif	Bayan	68	117.0441	25.34269	3.07325
	Bay	107	113.2991	26.42191	2.55430
Negatif Davranış	Bayan	79	23.3291	4.54528	.51138
	Bay	119	22.2185	4.44392	.40737
Samimiyet	Bayan	80	13.3125	3.19253	.35694
	Bay	120	11.8917	3.50221	.31971

Tablo 21. Cinsiyetlere Göre Örgüt İklimi Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

Boyutlar	t	Serbestlik Derecesi	P	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
Pozitif Perspektif	.928	173	.354	3.74505	4.03367
Negatif Davranış	1.706	196	.089	1.11063	.65082
Samimiyet	2.911	198	.004	1.42083	.48816

Tablolardan da görüldüğü gibi örgüt iklimi boyutlarından pozitif perspektif ve negatif davranış boyutlarını algılamada $P > 0,05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir, samimiyet boyutunu algılama konusunda ise $P < 0,05$ olduğundan H_0 reddedilmekte ve böylece samimiyet alt boyut düzeyi cinsiyete bağlı olarak birbirinden farklılık göstermektedir.

3.4.4.2. Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Yaş grup sayısı ikiden çok olduğu ve dağılımın normal olduğu durumlarda tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmaktadır, burada anketi yanıtlayanların örgüt iklimini algılamalarında farklılık olup olmadığını tespiti amacıyla bu test kullanılmış ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H_0 : Öğretim üye ve görevlilerinin yaşlarına göre örgüt iklim boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H_1 : Öğretim üye ve görevlilerinin yaşlarına göre örgüt iklim boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo 22. Yaşlara Göre Örgüt İklimi Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Boyutlar	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Pozitif Perspektif	<25	4	138.0000	13.63818	6.81909
	26-35	69	120.6087	24.83725	2.99005
	36-45	79	111.8101	26.62516	2.99557
	46-55	13	106.0000	20.74448	5.75348
	56 +	9	97.3333	26.62705	8.87568
	Toplam	174	114.7184	26.06963	1.97633
Negatif Davranış	<25	4	23.0000	2.44949	1.22474
	26-35	77	23.4156	4.81869	.54914
	36-45	91	22.0769	4.05307	.42488
	46-55	16	21.3125	4.75701	1.18925
	56 +	9	24.2222	5.82619	1.94206
	Toplam	197	22.6548	4.51671	.32180
Samimiyet	<25	3	15.0000	1.73205	1.00000
	26-35	76	12.4868	3.24343	.37205
	36-45	94	12.5745	3.50265	.36127
	46-55	17	10.8235	3.24491	.78701
	56 +	9	13.3333	4.79583	1.59861
	Toplam	199	12.4623	3.45349	.24481

Tablo 23. Yaşlara Göre Örgüt İklimi Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Test	P
Pozitif Perspektif	Aralarında	8938.614	4	2234.654	3.476	.009
	İçindeki	108636.587	169	642.820		
	Toplam	117575.201	173			
Negatif Davranış	Aralarında	126.372	4	31.593	1.567	.185
	İçindeki	3872.156	192	20.167		
	Toplam	3998.528	196			
Samimiyet	Aralarında	73.031	4	18.258	1.548	.190
	İçindeki	2288.436	194	11.796		
	Toplam	2361.467	198			

Anketi yanıtlayan öğretim üyeleri ve görevlilerinin yaşları, yalnızca örgüt ikliminin pozitif perspektif boyutunda ($P < 0,05$) algılama farklılıklarına neden olmaktadır. Negatif davranış ve samimiyet boyutlarını algılamalarında öğretim elemanlarının yaşlarına göre bir farklılık gözlemlenmemektedir.

3.4.4.3. Öğretim Elemanlarının Çalıştıkları Birime Göre Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Öğretim üye / görevlilerinin çalıştıkları birimlere göre örgüt iklimini algılama boyutlarını test edebilmek için yine tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H_0 : Öğretim üye ve görevlilerinin çalıştıkları birime göre örgüt iklim boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H_1 : Öğretim üye ve görevlilerinin çalıştıkları birime göre örgüt iklim boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo 24. Çalıştıkları Birime Göre Örgüt İklimi Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Boyutlar	Çalışılan Birim	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Pozitif Perspektif	Fakülte	123	113.3984	25.82404	2.32848
	Yüksekokul	4	117.2500	19.08533	9.54267
	Meslek Yüksekokulu	48	118.0208	27.05352	3.90484
	Toplam	175	114.7543	25.99894	1.96534
Negatif Davranış	Fakülte	139	22.3885	4.29106	.36396
	Yüksekokul	5	22.4000	2.88097	1.28841
	Meslek Yüksekokulu	54	23.3889	5.11534	.69611
	Toplam	198	22.6616	4.50624	.32024
Samimiyet	Fakülte	138	12.4783	3.56425	.30341
	Yüksekokul	5	11.2000	.83666	.37417
	Meslek Yüksekokulu	57	12.5263	3.30100	.43723
	Toplam	200	12.4600	3.44496	.24360

Tablo 25. Çalıştıkları Birime Göre Örgüt İklimi Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi İle Elde Edilen Sonuçlar

Boyutlar		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F Test	P
Pozitif Perspektif	Aralarında	763.225	2	381.613	.562	.571
	İçindeki	116851.209	172	679.367		
	Toplam	117614.434	174			
Negatif Davranış	Aralarında	39.273	2	19.637	.967	.382
	İçindeki	3961.055	195	20.313		
	Toplam	4000.328	197			
Samimiyet	Aralarında	8.235	2	4.117	.345	.709
	İçindeki	2353.445	197	11.946		
	Toplam	2361.680	199			

Öğretim üye ve görevlilerinin çalıştıkları birimin örgüt iklimi boyutlarını algılamalarında farklılık yaratıp yaratmadığı incelenmiş ve tüm boyutlar için $P > 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre öğretim üye ve görevlilerinin örgüt iklimini algılamalarında çalıştıkları birime göre farklılık olmadığı sonucu elde edilmiştir.

3.4.4.4. Öğretim Elemanlarının Unvanlarına Göre Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Öğretim üye / görevlilerinin unvanlarının örgüt iklimini algılama boyutlarında fark yaratıp yaratmadığını test edebilmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H_0 : Öğretim üye ve görevlilerinin unvanlarına göre örgüt iklim boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H_1 : Öğretim üye ve görevlilerinin unvanlarına göre örgüt iklim boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo 26. Unvanlara Göre Örgüt İklimi Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Boyutlar	Unvanlar	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Pozitif Perspektif	Prof. Dr.	15	104.3333	25.42402	6.56445
	Doç. Dr.	13	106.1538	24.48076	6.78974
	Yrd.Doç.Dr	70	111.7571	23.60572	2.82142
	Öğr.Gör.	75	121.2000	27.64788	3.19250
	Toplam	173	114.7861	26.14707	1.98792
Negatif Davranış	Prof. Dr.	17	22.1765	5.13852	1.24627
	Doç. Dr.	14	21.7857	4.52648	1.20975
	Yrd.Doç.Dr	81	22.2099	4.04573	.44953
	Öğr.Gör.	84	23.3690	4.80156	.52389
	Toplam	196	22.6735	4.52067	.32290
Samimiyet	Prof. Dr.	18	13.0000	3.91077	.92178
	Doç. Dr.	14	10.9286	4.02806	1.07654
	Yrd.Doç.Dr	80	12.5250	3.27621	.36629
	Öğr.Gör.	86	12.6395	3.33224	.35932
	Toplam	198	12.5051	3.41948	.24301

Tablo 27. Unvanlara Göre Örgüt İklimi Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi İle Elde Edilen Sonuçlar

Boyutlar		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F Test	P
Pozitif Perspektif	Aralarında	6335.190	3	2111.730	3.208	.025
	İçindeki	111255.897	169	658.319		
	Toplam	17591.087	172			
Negatif Davranış	Aralarında	73.283	3	24.428	1.199	.311
	İçindeki	3911.819	192	20.374		
	Toplam	3985.102	195			
Samimiyet	Aralarında	40.791	3	13.597	1.166	.324
	İçindeki	2262.704	194	11.663		
	Toplam	2303.495	197			

Test sonucuna göre unvanlar pozitif perspektif boyutunu algılamada fark yaratmaktadır. Bu boyutta $P < 0,05$ olduğundan H_0 reddedilmektedir. Bu farklılığın hangi unvandan kaynaklandığını ortaya koymak için yapılan Tukey testi sonucu profesörler ile öğretim görevlilerinin 0,097 önem seviyesinde örgüt ikliminin pozitif perspektif algılamalarında farklılığın olduğu gözlenmiştir. Negatif davranış ve samimiyet boyutlarında $P > 0,05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir. Bu iki boyutun algılanmasında unvanların etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

3.4.4.5. Öğretim Elemanlarının Örgütte Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Daha önceki bölümlerde olduğu gibi öğretim üyeleri ve görevlilerinin örgütte çalışma yılları ve örgüt iklimini algılamaları arasındaki farkın tespitine ilişkin analiz yapılmıştır.

H_0 : Öğretim üye ve görevlilerinin örgütte çalışma yıllarındaki farklılıklara göre örgüt iklim boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H_1 : Öğretim üye ve görevlilerinin örgütte çalışma yıllarındaki farklılıklara göre örgüt iklim boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo 28. Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Boyutlar	Örgütte Çalışma Yılı	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Pozitif Perspektif	1-5	46	122.2391	27.56422	4.06412
	6-10	47	111.2128	27.58381	4.02351
	11-15	53	116.6604	24.83015	3.41068
	16-20	16	106.6875	13.34526	3.33631
	21+	10	102.0000	27.30893	8.63584
	Toplam	172	114.8837	26.11912	1.99156
Negatif Davranış	1-5	49	22.9388	4.95567	.70795
	6-10	55	22.4000	4.77105	.64333
	11-15	61	22.6885	4.12933	.52871
	16-20	20	22.0500	3.60519	.80614
	21+	10	24.0000	5.51765	1.74483
	Toplam	195	22.6718	4.53224	.32456
Samimiyet	1-5	47	12.7872	3.32276	.48467
	6-10	54	12.2963	3.69921	.50340
	11-15	64	12.4375	3.41274	.42659
	16-20	20	11.9500	3.17017	.70887
	21+	12	12.6667	4.05268	1.16991
	Toplam	197	12.4467	3.46314	.24674

Tablo 29. Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi İle Elde Edilen Sonuçlar

Boyutlar		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F Test	P
Pozitif Perspektif	Aralarında	6024.108	4	1506.027	2.273	.063
	İçindeki	110633.566	167	662.476		
	Toplam	116657.674	171			
Negatif Davranış	Aralarında	32.947	4	8.237	.396	.811
	İçindeki	3952.048	190	20.800		
	Toplam	3984.995	194			
Samimiyet	Aralarında	12.192	4	3.048	.250	.909
	İçindeki	2338.498	192	12.180		
	Toplam	2350.690	196			

Çalışma sürelerine göre her üç boyut için de $P > 0,05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir. Öğretim üye ve görevlilerinin çalışma yılları (süreleri) örgüt iklimi boyutlarını algılamalarını etkilememiştir.

3.4.4.6. Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Öğretim üyeleri ve görevlileri tarafından örgütsel bağlılığın boyutlarının algılanmasının cinsiyet etmeni tarafından etkilenip etkilenmediğini test edebilmek için t testi kullanılmış ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H_0 : Bayanların ve erkeklerin örgütsel bağlılık boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H_1 : Bayanların ve erkeklerin örgütsel bağlılık boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo 30. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
İçsel Değer	Bayan	73	38.4110	7.11773	.83307
	Bay	113	38.6283	8.46336	.79617
Zorunluluk	Bayan	79	16.3797	4.28265	.48184
	Bay	116	18.0172	4.96419	.46091

Tablo 31. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında t Testi İle Elde Edilen Sonuçlar

Boyutlar	F	P	t	Serbestlik Derecesi	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
İçsel Değer	2.829	.094	-.182	184	-.21736	1.19587
Zorunluluk	1.672	.198	-2.388	193	-1.63749	.68570

Örgütsel bağlılığın boyutlarının bayan yada erkekler tarafından algılanmasında herhangi bir fark olmadığı yapılan test sonucu ortaya çıkmıştır. $P > 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

3.4.4.7. Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Öğretim üye ve görevlilerinin yaşlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamalarında farklılık yaratıp yaratmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Kurulan hipotez şu şekildedir;

H_0 : Öğretim üye ve görevlilerinin yaşlarına göre örgütsel bağlılık boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H_1 : Öğretim üye ve görevlilerinin yaşlarına göre örgütsel bağlılık boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo 32. Yaşlara Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Boyutlar	Yaş Aralıkları	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İçsel Değer	<25	3	44.0000	2.00000	1.15470
	26-35	75	38.9733	7.49950	.86597
	36-45	85	37.4235	7.97970	.86552
	46-55	13	38.8462	5.61020	1.55599
	56 +	9	43.4444	12.97219	4.32406
	Toplam	185	38.5514	7.96383	.58551
Zorunluluk	<25	2	15.5000	6.36396	4.50000
	26-35	74	17.0946	4.89106	.56857
	36-45	92	17.9457	4.59183	.47873
	46-55	17	17.2941	4.51061	1.09398
	56 +	9	14.1111	5.23078	1.74359
	Toplam	194	17.3608	4.76861	.34237

Tablo 33. Yaşlara Göre Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi İle Elde Edilen Sonuçlar

Boyutlar		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F Test	P
İçsel Değer	Aralarında	427.148	4	106.787	1.710	.150
	İçindeki	11242.614	180	62.459		
	Toplam	11669.762	184			
Zorunluluk	Aralarında	138.758	4	34.689	1.543	.192
	İçindeki	4249.984	189	22.487		
	Toplam	4388.742	193			

Tablo 33'te de görüldüğü 0.05 anlamlılık düzeyinde, öğretim üye ve görevlilerinin yaşlarının örgütsel bağlılığın alt boyutlarına bakış açılarında farklılık yaratmadığı görülmektedir.

3.4.4.8. Öğretim Elemanlarının Çalıştıkları Birime Göre Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Öğretim üye / görevlilerinin çalıştıkları birimlere göre örgütsel bağlılığı algılama boyutlarını test edebilmek için yine tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H_0 : Öğretim üye ve görevlilerinin çalıştıkları birime göre örgütsel bağlılık boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H_1 : Öğretim üye ve görevlilerinin çalıştıkları birime göre örgütsel bağlılık boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo 34. Çalıştıkları Birime Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Boyutlar	Çalışılan Birim	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İçsel Değer	Fakülte	127	38.6220	8.07989	.71697
	Yüksekokul	5	40.0000	8.45577	3.78153
	Meslek Yüksekokulu	54	38.2222	7.70118	1.04800
	Toplam	186	38.5430	7.94309	.58242
Zorunluluk	Fakülte	134	17.0746	4.37118	.37761
	Yüksekokul	5	18.8000	6.14003	2.74591
	Meslek Yüksekokulu	56	17.8929	5.49604	.73444
	Toplam	195	17.3538	4.75730	.34068

Tablo 35. Çalıştıkları Birime Göre Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi İle Elde Edilen Sonuçlar

Boyutlar		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F Test	P
İçsel Değer	Aralarındaki	16.964	2	8.482	.133	.875
	İçindeki	11655.192	183	63.690		
	Toplam	11672.156	185			
Zorunluluk	Aralarındaki	37.174	2	18.587	.820	.442
	İçindeki	4353.411	192	22.674		
	Toplam	4390.585	194			

Tablo 35 gösteriyor ki $P > 0,05$ tir ve H_0 hipotezi kabul edilmektedir. Bu durumda anketi cevaplayan akademisyenlerin çalıştıkları birim örgütsel bağlılığa bakış açılarında bir farklılık yaratmamaktadır.

3.4.4.9. Öğretim Elemanlarının Unvanlarına Göre Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Anketi yanıtlayanların üniversite bünyesinde sahip oldukları unvanlarının örgüte bağlılık konusuna bakış açılarında fark yaratıyor mu sorusunun cevabını bulabilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Kurulan hipotez şu şekildedir;

H_0 : Öğretim üye ve görevlilerinin unvanlarına göre örgütsel bağlılık boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H_1 : Öğretim üye ve görevlilerinin unvanlarına göre örgütsel bağlılık boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo 36. Unvana Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Boyut	Unvanlar	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İçsel Değer	Prof. Dr.	15	40.5333	11.89758	3.07194
	Doç. Dr.	14	39.3571	9.50795	2.54111
	Yrd.Doç.Dr.	73	37.4932	6.83968	.80052
	Öğr.Gör.	82	38.9390	7.81633	.86317
	Toplam	184	38.5272	7.97395	.58785
Zorunluluk	Prof. Dr.	15	15.8667	5.23541	1.35178
	Doç. Dr.	14	16.1429	3.69734	.98816
	Yrd.Doç.Dr.	80	17.9875	4.41658	.49379
	Öğr.Gör.	84	17.2381	5.14283	.56113
	Toplam	193	17.3627	4.77876	.34398

Tablo 37. Unvana Göre Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi İle Elde Edilen Sonuçlar

Boyutlar		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Test	P
İçsel Değer	Aralarında	161.975	3	53.992	.847	.470
	İçindeki	11473.889	180	63.744		
	Toplam	11635.864	183			
Zorunluluk	Aralarında	86.938	3	28.979	1.274	.284
	İçindeki	4297.673	189	22.739		
	Toplam	4384.611	192			

Yapılan analizde içsel değer ve zorunluluk boyutları için $P > 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak öğretim üyelerinin ve öğretim görevlilerinin sahip oldukları unvanlar örgütsel bağlılık alt boyutlarına bakış açılarında farklılık yaratmamaktadır.

3.4.4.10. Öğretim Elemanlarının Örgütte Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Öğretim üyelerinin ve görevlilerinin Trakya Üniversitesi bünyesinde çalıştıkları yılların (sürenin) örgütsel bağlılık boyutlarına bakış açılarında bir farklılık

oluşturup oluşturmadığı daha önceki bölümlerde olduğu gibi tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiş ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H_0 : Öğretim üye ve görevlilerinin örgütte çalışma yıllarındaki farklılıklara göre örgütsel bağlılık boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H_1 : Öğretim üye ve görevlilerinin örgütte çalışma yıllarındaki farklılıklara göre örgütsel bağlılık boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo 38. Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Boyutlar	Örgütte Çalışma Yılı	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İçsel Değer	1-5	46	39.9565	7.84278	1.15635
	6-10	52	36.2692	8.35514	1.15865
	11-15	58	38.5862	6.68340	.87757
	16-20	16	39.1875	8.21558	2.05390
	21+	11	42.3636	10.92953	3.29538
	Toplam	183	38.5519	7.98668	.59039
Zorunluluk	1-5	46	18.1957	4.99164	.73598
	6-10	52	16.1731	5.21958	.72382
	11-15	64	17.6250	3.95811	.49476
	16-20	18	18.7222	4.95635	1.16822
	21+	12	16.4167	5.17790	1.49473
	Toplam	192	17.3958	4.77993	.34496

Tablo 39. Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi İle Elde Edilen Sonuçlar

Boyutlar		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Test	P
İçsel Değer	Aralarında	528.061	4	132.015	2.121	.080
	İçindeki	11081.196	178	62.254		
	Toplam	11609.257	182			
Zorunluluk	Aralarında	153.707	4	38.427	1.707	.150
	İçindeki	4210.209	187	22.514		
	Toplam	4363.917	191			

Yapılan analizde örgütte çalışma yıllarındaki farklılıkların örgütsel bağlılığa bakış açısında farklılık olmasında etkili olmadığı tespit edilmiştir. Fakat % 10 önem

seviyesine bir farklılıktan söz etmek mümkün olabilmektedir. Bu sonucu yorumlarken dikkatli olmak gerekmektedir. Çünkü sosyal bilimlerde % 5 ve onun altındaki önem seviyelerinde sonuçlar geçerli olabilmektedir.

3.4.5. Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasında Regresyon Analizi

Örgütsel bağlılık bağımlı değişken ve bunu açıklayan değişken olarak örgüt iklimi arasında regresyon analizi yaptığımızda aşağıdaki model tahmin edilmiştir. Bu modelin tahmininde kullandığımız puanlar baz alındığından eksik cevap veren örnekler çıkarılmıştır.

$$Y_i = b_1 + b_2 X_i$$

$$Y_i = 32,267 + 0,157 X_i$$

(3,165)	(0,021)
0.0000	0,0000

$$n = 153 , r = 0,523 , F = 57,283$$

Y_i = Örgütsel Bağlılık Toplam Puan
 X_i = Örgüt İklimi Toplam Puan

Örgütsel bağlılık ile örgüt iklimi arasında % 52.3'lük pozitif yönde bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir.

3.4.6. Likert Ölçekli Maddelere Verilen Cevaplara İlişkin Dağılım

Likert ölçekli maddelerin betimsel dağılımları Ek 3'te verilmiştir. Ek 3'ten anlaşılacağı gibi 3'ün solunda kalan değerler katılanları, 3'ün sağında kalan değerler katılmayanları ifade etmektedir. Bunun yanında standart sapmalarını da dikkate alarak % 95 güven aralığında bu sonuçları yorumlamak mümkün olabilmektedir. Örneğin; örgüt iklimi 1 maddesinin ortalaması 3.19 ve standart sapması 1.265 olduğu ve ortalama 3'ün altında kaldığından, bu maddeye cevap verenler olumlu baktığı görülmektedir.

SONUÇ

Geleneksel yönetim anlayışları içinde kendine geniş yer bulamamış bazı kavramlar ve etkileri, son yıllarda hem akademisyenlerin çalışmalarında göz ardı edemedikleri hem de profesyonel işletmelerdeki yöneticilerin rakip firmalara üstünlük sağlayabilmek için üzerinde durmak zorunda oldukları odak noktalarıdır. Bu kavramlardan örgüt iklimi uzun yıllar örgütsel kültür kavramı başlığı altında silik kalmıştır. Oysaki çalışanların, çalıştıkları ortamı nasıl algıladıkları, çalışanların performanslarını olumlu yada olumsuz etkilediği gibi; işletmenin verimliliğini de arttırabilir yada düşürebilir.

Örgütsel bağlılık ise kendisini örgüte kayıtsız şartsız adanmış personelle çalışmak isteyen yönetici yada sahiplerin ilgilendikleri kavramlardan birisidir. Bununla birlikte, aslında kayıtsız şartsız adanmışlığın zaman zaman bilinçli bağlılık kadar etkili olmayacağını, bağlılığın alt boyutlarından bazılarının işverenler tarafından daha çok tercih edileceğini yapılan araştırmalarda görmekteyiz.

Hazırlanan bu tez; yönetim ve organizasyon ve örgütsel davranış alanlarında son yıllarda birçok araştırmacının yoğun ilgisini çekmiş örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi hakkında yapılan literatür araştırmasının ardından, bu iki kavramın Trakya Üniversitesi'nde çalışan öğretim üye ve görevlileri tarafından nasıl algılandığı ve örgüt iklimi kavramının örgütsel bağlılığı etkileme derecesinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Bu çalışmada; çalışanların örgüt için daha verimli ve etkin çalışmalarını sağlayan ve bunun yanında işletme sahipleri ve yöneticiler tarafından artık bir çalışanda kesinlikle aranılan özellik olan örgütsel bağlılığın, işletmenin psikolojik havası olarak adlandırılabilen örgüt iklimi ile ilişkisi yapılan anket ile belirlenmeye çalışılmıştır. Hem örgütsel bağlılık için hem de örgüt iklimi için daha önce bilimsel araştırmalarda kullanılmış anket örnekleri kullanılmıştır.

Öğretim üye ve görevlilerine uygulanan örgüt iklimi anketinin ve örgütsel bağlılık anketinin maddeleri faktör analizi yapılarak boyutlar incelenmiştir. Araştırma sonucunda anketlerin kullanıldığı daha önceki araştırmalarla karşılaştırıldığında bazı maddelerde farklı algılamalara rastlanmıştır. Allen ve Meyer'in geliştirdiği örgütsel bağlılık anketinde üç alt boyut (duygusal, zorunlu ve normatif) tanımlanmıştır. Bu çalışmada ise bu üç alt boyut öğretim üye ve görevlileri tarafından iki ayrı düzeyde algılanmıştır. Yeni oluşturulan faktör matrisindeki dağılımlarına göre boyutlar içsel değer ve zorunluluk olarak isimlendirilmiştir. Örgüt iklimi anketinin orjinalinde tanımlanan sekiz alt boyut (çözülme, engellenme, moral, samimiyet, işe dönüklük, anlayış gösterme, yüksekte bakma, yakından kontrol) öğretim üye ve görevlileri tarafından üç alt boyutta algılanmıştır. Yeni oluşturulan faktör matrisindeki dağılımlarına göre boyutlar sırasıyla, pozitif perspektif, negatif davranış ve samimiyet olarak isimlendirilmiştir.

Ankete katılan öğretim üye ve görevlilerinin cinsiyetlerine göre örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık boyutlarını algılamadaki farklarını ölçmek için t testi uygulanmış, yaş, çalıştıkları birim, unvan ve örgütte çalışma sürelerine göre örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık boyutlarını algılamalarında farklılık yaratıp yaratmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Yapılan bu testlerin sonuçlarına göre; Cinsiyet etkisi örgüt iklimi boyutlarından pozitif perspektif ve negatif davranış boyutlarını algılamada farklılık yaratmamaktadır, fakat samimiyet alt boyut algılaması cinsiyete bağlı olarak birbirinden farklılık göstermektedir. Anketi yanıtlayan öğretim üyeleri ve görevlilerinin yaşları, örgüt ikliminin pozitif perspektif boyutunda algılama farklılıklarına neden olmaktadır, fakat negatif davranış ve samimiyet boyutlarını algılamalarında yaşlarına göre bir farklılık gözlemlenmemektedir. Öğretim üye ve görevlilerinin örgüt iklimini algılamalarında çalıştıkları birime göre ve çalışma yıllarına göre farklılık olmadığı sonucu elde edilmiştir. Örgüt iklimini algılamada unvanlar pozitif perspektif boyutunu algılamada fark yaratmaktadır. Tukey testi sonucu profesörler ile öğretim görevlileri arasında yaklaşık 0,097 önem seviyesinde örgüt iklimini algılamalarında farklılık olduğu gözlenmiştir. Negatif davranış ve samimiyet boyutlarının algılanmasında unvanların etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının algılanmasında ise yalnızca içsel değer alt boyutunu algılamada örgütte çalışma yıllarının % 10 luk önem seviyesinde bir farklılık yarattığı görülmüştür. Bunun dışında, cinsiyet, yaş, unvan ve çalıştıkları birimler örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamada farklılık yaratmadığı sonucu elde edilmiştir.

KAYNAKLAR

Al-Shammari, M.M. (1992): “Organizational Climate”, *Leadership&Organizaton Development Journal*, Vol: 13, 30-32

Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990): “The Measurement and Antecedents of affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization” *Journal of Occupational Psychology*, Vol:63 , 1-18

Alpar, R. (2003): *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1*, Ankara: Nobel Yayınevi, Ocak

Atay, O. (1998):“Örgüt Kültürü ve Süreci”, *Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 16 Sayı: 13, Ekim <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>

Aytaç,S. (2003): “Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, www.isguc.org

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Bedestenci,H.Ç. (2004): *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, İstanbul: Aktüel Yayınları, Ağustos

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

Baysal, A.C., Paksoy, M. (1999):”Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 1, 7-15

Benkhoff, B. (1997): “Disentangling Organizational Commitment.The Dangers of the OCQ for Research and Policy”, *Personel Review*, Vol: 26, No: 1/2, 114-131

Can, H. (2002): *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 6. Baskı

Colbert, A.E., Kwon,I.G. (2000): “Factors Related to the Organizational Commitment of College and University Auditors”, *Journal of Managerial Issues*, Vol 12, 4, 484-

Çakıcı, M., Oğuzhan, A., Özdil, T. (2003): *Temel İstatistik*, İstanbul, 4. Baskı

Çırpan, H. (1999): *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi

Çöl, G. (2004): “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, www.isguc.org

Davidson, M.C.G. (2003): “Does Organizational Climate Add to Service Quality in Hotels?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15/4, 206-213

Efil, İ. (1996): *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Uludağ Güçlendirme Vakfı Yayınları, 4.Baskı

Eren, E. (2004): *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınevi, 8. Baskı

Gümüş, M., Hamarat, B., Erdem, H. (2003): “Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği ile İlişkisinin Otel işletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kitabı*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 987-998

Hasanoğlu, M. (2004): “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 52

Kangis, P., Williams, D.G.S. (2000): “Organizational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation”, *Management Decision*, 38/8, 531-540

Kuei, C.H.K., Madu, C.N., Lin, C., Lu, M.H. : “An Emprical Investigation of the Association Between Quality Management Practices and Organizational Climate”, *International Journal of Quality Science*, Vol: 2, No: 2, 121-137

İnce, M., Gül, H. (2005): *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi

Lok, P., Crawford, J. (1999): “The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development”, *Leadership & Organization Development Journal*, Volume: 20, No: 7, 365-373

Luthans, F. (1992): *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, 6h Edition

Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990): “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents Correlates and Consequences of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, Vol: 108, No: 2, 171-194

Meyer, J.P., Irving, P.G., Allen, N.J. (1998): “Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 19, 29-52

Northcraft, G.B., Neale, M.A. (1990): *Organizational Behavior*, The Dryden Pres, 464-474

Ostroff, C. (1993): “The Effect of Climate and Personal Influences on Individual Behavior and Attitudes in Organizations”, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol: 56, 56-90

Ölçüm Çetin, M. (2004): *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ağustos

Özsoy, S.A., Ergül, Ş., Bayık, A. (2004): “Bir Yükseköğretim Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, www.isguc.org

Özdevecioğlu, M. (2003): “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2, 113-130

Paknadel Çetinkanat, C. (1988): *Örgütsel İklim ve İş Doyumu*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi

Randal, D.M., Fedor, D.B., Longenecker, C.O. (1990): “The Behavioral Expression of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:36, 210-224

Reichers, A.E. (1985): “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment” *Academy of Management Review*, Vol: 10, No: 3, July, 465-476

Rowden, R.W. (1999): “The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment” , *The Leadership & Organization Development Journal* , Volume: 21, No: 1, 30-35.

Sağlam Arı,G. (2003): “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?” *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36

Sagie, A. (1998): “Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 52, 156-171

Saleh, S.D., Wang, C.K. (1993): “The Management of Innovation: Strategy, Structure and Organizational Climate”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol: 40,1,14-21

Schein, E.H. (2002): “Örgütsel Kültür”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:4, Sayı:3, 1-32, Çeviren: Atilla Akbaba

Slocombe, T.E., Dougherty, T.W. (1998): “Dissecting Organizational Commitment and Its relationship with Employee Behavior”, *Journal of Business and Psychology*, Vol: 12, No: 4, 469-490

Soysal, A., Bakan, İ. (2003): “Farklı Örgüt İklimlerine Sahip İşletmelerde Kariyer Geliştirme Stratejileri: Türkiye’de İlk 500’e Giren İşletmelerde Yapılan Bir Alan Araştırması”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kitabı*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 849-870

Srinath,M. (1993): “The Organizational Climate of University Libraries”, *Library Management*, Vol: 14, Iss.1, 28-30

Suliman,A., Iles,P. (2000a): “Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 15, Iss: 5, 407-420

Suliman,A.M., Iles,P.A. (2000b): “The Multi-Dimensional Nature of Organizational Commitment in a Non-Western Context”, *Journal of Management Development*, Vol: 19, No: 1, 71-82

Şişman, M. (1994): *Örgüt Kültürü*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:732 Eğitim Fakültesi Yayınları No:39, Mart

Tayyah, S., Tariq, N. (2001): “Development of an Indigenous Organizational Commitment Questionnaire”, *Pakistan Journal of Psychological Research, ProQuest Psychology Journals*, 16, ½, 31-44

Terzi, A.R., Kurt, T. (2005): “İlköğretim okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/orta3-kurt.htm>

Terzi, A.R. (2000): *Örgüt Kültürü*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Şubat

Tezbaşaran, A. (1997): *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2. Basım

Ünsalan, E. , Şimşeker, B. (2006): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık, 1. Basım

Wasti, S.A. (2003): “Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol: 76, 303-321

Wasti, S.A. (2000): “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 401-410

Weterings, S. (1998): “Leadership: The Face in The Mirror”, *New Zealand Management*, Cilt:45, Sayı:5, 23

Wiener, Y. (1982): “Commitment in Organizations: A Normative View”, *Academy of Management Review*, Vol: 7, No.3, 418-428

Yalçın, A., İplik, F.N. (2005): “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1, 395-412

Yüksel, İ. (2003): “Hemşirelerin İş güçlüğüne Oluşturan Değişkenlerin İş Doyumu, İş Gerilimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 13, 1, 261-272

Yüksel, Ö. (1998): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2. Baskı

Zangaro,G.A. (2001): “Organizational Commitment : A Concept Analysis”, *Nursing Forum*, Vol: 36, No: 2, April-June, 14-22

EK 1: Anket Formu

Değerli Öğretim Üyesi / Görevlisi,

Bu anket çalışması, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD. Yüksek Lisans tez çalışmasının uygulanmasına ilişkin olarak düzenlenmiştir. Trakya Üniversitesi'nde çalışan öğretim elemanlarının örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık düzeyini konu alan araştırma, sonuçları itibariyle kurumumuz açısından yararlı olacağı düşüncesindeyiz.

Aşağıdaki önermeleri okuduktan sonra lütfen kurumunuz ve kendiniz için en yakın gelen seçeneği beşli ölçek üzerinde işaretleyiniz.

Araştırmaya verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak ve yalnızca, istatistiksel amaçla kullanılacaktır. Desteğiniz ile araştırmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

Öğr. Gör. Güney ÇETİN
Tez Öğrencisi

Prof. Dr. Yaşar SUCU
Tez Danışmanı

SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1) Çalıştığınız birim

Fakülte Yüksekokul Meslek Yüksekokulu Diğer

2) Unvanınız

Prof.Dr. Doç.Dr. Yrd.Doç.Dr. Öğr.Gör

3) Şu anda çalıştığınız kurumdaki toplam çalışma süreniz? Yıl

4) Çalıştığınız kurumda yönetimle ilgili herhangi bir göreviniz var mı?

Evet Hayır

5) Üniversitede herhangi bir kurulda üye misiniz?

Evet Hayır

6) Mesleğinizi kendi isteğinizle mi seçtiniz?

Evet Hayır

7) Yaşınız

8) Cinsiyetiniz

Bayan Bay




9) Medeni Durumunuz

Evli Bekar

	5	4	3	2	1
ÖRGÜTSEL İKLİM ANKETİ	Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Görüşüm yok	Katılmıyor	Tamamen Katılmıyor
1-Kurumumuzda eğitim – öğretim araçlarının kullanımına ilişkin yönerge ve açıklamalar vardır.					
2-Kurumumuzdaki öğretim elemanlarının genellikle morali yüksektir.					
3-Kurumumuzdaki öğretim elemanları, işlerini büyük bir çaba, enerji ve zevkle yaparlar.					
4-Kurumumuzdaki öğretim elemanlarının çoğu, meslektaşlarının yanlışlarını anlayışla karşılarlar.					
5-Kurumumuz teknik araçları sınıf çalışmaları için kullanılmaya her zaman uygundur.					
6-Kurumumuzdaki öğretim elemanları, ders dışında bir araya geldiklerinde oldukça neşelidirler.					
7-Kurumumuzda toplantılarda gereken işleri hemen bitirelim duygusu vardır.					
8-Kurumumuzdaki öğretim elemanları, okuldan sonra bireysel sorunları olan öğrencilerle ilgilenmek için zaman ayırırlar.					
9-Kurumumuzdaki öğretim elemanlarının en yakın arkadaşları bu kurumdaki diğer öğretim elemanlarıdır.					
10-Kurumumuzdaki öğretim elemanları, birbirlerini evlerinde ziyaret ederler.					
11-Kurumumuzdaki öğretim elemanları bu okuldaki diğer öğretim elemanlarının aile özgeçmişlerini bilirler.					
12-Kurumumuzdaki öğretim elemanları bireysel yaşamlarını diğer öğretim elemanlarıyla paylaşırlar.					
13-Kurumumuzdaki öğretim elemanları okul süresince birlikte olmaktan hoşlanırlar.					
14-Kurumumuzdaki öğretim elemanları yönetimle ilgili raporların hazırlanmasında birlikte çalışırlar.					
15-Yöneticimiz toplantıları bir iş toplantısı gibi sürdürür.					
16-Yöneticimiz , öğretim elemanlarıyla her gün görüşür.					
17-Kurumumuzun sekreterlik hizmetlerinden öğretim elemanları her zaman yararlanabilirler.					
18-Yöneticimiz , öğretim elemanlarının bilimsel yanlışlarını düzeltmede yardımcı olur.					
19-Yöneticimiz , öğretim elemanlarının bütün güçleriyle çalışmalarını sağlar.					
20-Kurumumuzda öğretim elemanlarının yapacağı ek görevler açıkça belirtilir.					
21-Yöneticimiz , öğretim elemanlarına yardımcı olmak için gerektiğinde görevinin dışına çıkar.					
22-Yöneticimiz , çok çalışarak herkese örnek olur.					
23-Yöneticimiz , olumlu eleştirilerde bulunur.					
24-Yöneticimiz , okul faaliyetleri ile ilgili konuşmalarında çok iyi hazırlanır.					
25-Yöneticimiz , öğretim elemanlarıyla ilgili eleştirilerin nedenini açıklar.					
26-Yöneticimiz , öğretim elemanlarının bireysel çıkarlarını refahlarını gözetir.					
27-Yöneticimiz , öğretim elemanlarından önce okula gelir.					
28-Yöneticimiz , karşılaştığı yeni düşünceleri öğretim elemanlarına aktarır.					
29-Yöneticimizi anlamak kolaydır.					
30-Yöneticimiz , öğretim elemanlarının bireysel sorunlarının çözümüne yardımcı olur.					
31-Yöneticimiz , öğretim elemanlarına gerektiğinde özel yardım yapar, kolaylıklar sağlar.					
32-Yöneticimiz , öğretim elemanlarının işlerini bitirmelerine yardımcı olmak için, çalışma saatleri dışında da okulda kalır.					
33-Yöneticimiz , çalışma arkadaşları arasındaki küçük anlaşmazlıkların giderilmesine yardımcı olur.					
34-Yöneticimiz , okutulacak derslerin seçiminde öğretim elemanlarının fikrini alır.					

	1	2	3	4	5
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Görüşüm yok	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
35-Kurumumuzdaki öğretim elemanlarının tavırları can sıkıcıdır.					
36-Kurumumuzda çoğunluğa her zaman karşı çıkan azınlık bir grup vardır.					
37-Kurumumuzdaki öğretim elemanları kendi gruplarına uyum sağlayamayan diğer öğretim elemanlarına grup baskısı uygulamaktadırlar.					
38-Kurumumuzdaki öğretim elemanları yöneticimizden özel isteklerde bulunurlar.					
39-Kurumumuzdaki öğretim elemanları, toplantılarda konuşan diğer arkadaşlarının sözünü keserler.					
40-Kurumumuzdaki öğretim elemanları, toplantılarda konu ile ilgili olmayan , anlamsız sorular sorarlar.					
41-Kurumumuzdaki öğretim elemanları, toplantılarda konuyu dağıtırlar.					
42-Kurumumuzdaki öğretim elemanları, bu fakültede kendi başlarındadırlar.					
43-Kurumumuzdaki öğretim elemanları genellikle bu kurumdan ayrılmaktan söz ederler.					
44-Kurumumuzdaki öğretim elemanları kendi aralarındaki küçük gruplarda sosyal ilişkilerini sürdürürler.					
45-Kurumumuzdaki toplantılar katı bir gündeme göre düzenlenir.					
46-Kurumumuzdaki öğretim elemanları, çalışma saatlerinde kurumu terk ederler.					
47-Kurumumuzdaki öğretim elemanları, öğle yemeklerini kendi başlarına (yalnız) yerler.					
48-Kurumumuzda , yöneticinin koyduğu kurallarla ilgili soru sorulmasını ve eleştiriye kesinlikle kabul etmez.					
49-Yöneticimiz , ders dağıtımına kendisi karar verir.					
	5	4	3	2	1
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Görüşüm yok	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1-Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.					
2-Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.					
3-Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.					
4-Şu anda , bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.					
5-Şu anda , istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.					
6-Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
7-Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissederim.					
8-Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
9-Bu örgütten ayrılmamın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.					
10-Örgütüme çok şey borçluyum.					
11-Menfaatime olsa bile , örgütümden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.					
12-Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.					
13-Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.					
14-Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.					
15-Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.(R)					
16-Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.(R)					
17-Örgütümden kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.(R)					
18-Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.(R)					

EK 2: Örgütsel Bağlılık Anketi İçin İzin Yazısı

Date:	Wed, 15 Dec 2004 08:27:42 -0500
From:	"John Meyer" <meyer@uwo.ca>  View Contact Details  Add Mobile Alert
To:	"Guney Cetin" <gunsud13@yahoo.com>
Subject:	 Re: Information

I apologize for the delay in responding. I have attached a copy of our commitment scales. You are welcome to use them in your research. There is no charge as long as they are being used for academic research purposes only. I hope all goes well with your research.

Best regards,
John Meyer

Guney Cetin wrote:

> Part 1.1Type: Plain Text (text/plain)

--


John Meyer
Department of Psychology
University of Western Ontario
London, ON, Canada N6A 5C2
Phone: (519) 661-3679
Fax: (519) 661-3961
Email: meyer@uwo.ca

Attachments

Attachment scanning provided by:

Norton
AntiVirus
2006

Files:

 **6_item_commitment_scales.doc** (24k) [Preview] [Scan and Save to Computer](#) - [Save to Yahoo! Briefcase](#)

ORGANIZATIONAL COMMITMENT SCALES (REVISED)

Note: The items comprising the Organizational Commitment Scales are not presented to respondents in the order shown, but, rather, are mixed together to form one 18-item series. Each item is presented with a 7-point response scale (1=strongly disagree and 7=strongly agree). Reversed scored items are indicated with an "(R)". Instructions are presented below.

Listed below is a series of statements that represent feelings that individuals might have about the company or organization for which they work. With respect to your own feelings about the particular organization for which you are now working, please indicate the degree of your agreement or disagreement with each statement by circling a number from 1 to 7.

AFFECTIVE COMMITMENT SCALE

1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.
2. I really feel as if this organization's problems are my own.
3. I do not feel a strong sense of "belonging" to my organization. (R)
4. I do not feel "emotionally attached" to this organization. (R)
5. I do not feel like "part of the family" at my organization. (R)
6. This organization has a great deal of personal meaning for me.

CONTINUANCE COMMITMENT SCALE

1. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.
2. It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.
3. Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.
4. I feel that I have too few options to consider leaving this organization.
5. If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.
6. One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.

NORMATIVE COMMITMENT SCALE

1. I do not feel any obligation to remain with my current employer. (R)
2. Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.
3. I would feel guilty if I left my organization now.
4. This organization deserves my loyalty.
5. I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.
6. I owe a great deal to my organization.

From: Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

EK 3: Likert Ölçekli Soruların Betimsel Dağılımları

ÖRGÜTSEL İKLİM ANKETİ	5	4	3	2	1			
	Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Görüşüm yok	Katılmıyor	Tamamen Katılmıyor	Yanıt Vermeyenler	Ortalama	Standart Sapma
1-Kurumumuzda eğitim – öğretim araçlarının kullanımına ilişkin yönerge ve açıklamalar vardır.	30 14.6	67 32.5	30 14.6	48 23.3	21 10.2	10 4.9	3.19	1.265
2-Kurumumuzdaki öğretim elemanlarının genellikle morali yüksektir.	13 6.3	61 29.6	37 18.0	66 32.0	26 12.6	3 1.5	2.85	1.174
3-Kurumumuzdaki öğretim elemanları, işlerini büyük bir çaba, enerji ve zevkle yaparlar.	16 7.8	71 34.5	37 18.0	65 31.6	14 6.8	3 1.5	3.05	1.125
4-Kurumumuzdaki öğretim elemanlarının çoğu, meslektaşlarının yanlışlarını anlayışla karşılarlar.	10 4.9	60 29.1	36 17.5	73 35.4	23 11.2	4 1.9	2.81	1.132
5-Kurumumuz teknik araçları sınıf çalışmalarını için kullanılmaya her zaman uygundur.	31 15.0	80 38.8	24 11.7	53 25.7	12 5.8	6 2.9	3.33	1.194
6-Kurumumuzdaki öğretim elemanları, ders dışında bir araya geldiklerinde oldukça neşelidirler.	27 13.1	83 40.3	42 20.4	41 19.9	11 5.3	2 1.0	3.36	1.108
7-Kurumumuzda toplantılarda gereken işleri hemen bitirelim duygusu vardır.	15 7.3	75 36.4	43 20.9	52 25.2	17 8.3	4 1.9	3.09	1.122
8-Kurumumuzdaki öğretim elemanları, okuldan sonra bireysel sorunları olan öğrencilerle ilgilenmek için zaman ayırırlar.	18 8.7	71 34.5	36 17.5	54 26.2	24 11.7	3 1.5	3.02	1.204
9-Kurumumuzdaki öğretim elemanlarının en yakın arkadaşları bu kurumdaki diğer öğretim elemanlarıdır.	23 11.2	72 35.0	51 24.8	41 19.9	16 7.8	3 1.5	3.22	1.132
10-Kurumumuzdaki öğretim elemanları, birbirlerini evlerinde ziyaret ederler.	15 7.3	90 43.7	43 20.9	46 22.3	10 4.9	2 1.0	3.26	1.045
11-Kurumumuzdaki öğretim elemanları bu okuldaki diğer öğretim elemanlarının aile geçmişlerini bilirler.	15 7.3	51 24.8	67 32.5	50 24.3	18 8.7	5 2.4	2.98	1.079
12-Kurumumuzdaki öğretim elemanları bireysel yaşamlarını diğer öğretim elemanlarıyla paylaşırlar.	12 5.8	68 33.0	54 26.2	54 26.2	16 7.8	2 1.0	3.03	1.073
13-Kurumumuzdaki öğretim elemanları okul süresince birlikte olmaktan hoşlanırlar.	17 8.3	80 38.8	52 25.2	42 20.4	12 5.8	3 1.5	3.24	1.059
14-Kurumumuzdaki öğretim elemanları yönetimle ilgili raporların hazırlanmasında birlikte çalışırlar.	12 5.8	75 36.4	44 21.4	57 27.7	16 7.8	2 1.0	3.05	1.095
15-Yöneticimiz toplantıları bir iş toplantısı gibi sürdürür.	21 10.2	92 47.7	26 12.6	47 22.8	16 7.8	4 1.9	3.27	1.163
16-Yöneticimiz , öğretim elemanlarıyla her gün görüşür.	22 10.7	55 26.7	24 11.7	68 33.0	33 16.0	4 1.9	2.83	1.295
17-Kurumumuzun sekreterlik hizmetlerinden öğretim elemanları her zaman yararlanabilirler.	27 13.1	98 47.6	17 8.3	46 22.3	15 7.3	3 1.5	3.37	1.185
18-Yöneticimiz , öğretim elemanlarının bilimsel yanlışlarını düzeltmede yardımcı olur.	24 11.7	58 28.2	41 19.9	57 27.7	24 11.7	2 1.0	3.00	1.230
19-Yöneticimiz , öğretim elemanlarının bütün güçleriyle çalışmalarını sağlar.	22 10.7	66 32.0	34 16.5	55 26.7	26 12.6	3 1.5	3.01	1.245
20-Kurumumuzda öğretim elemanlarının yapacağı ek görevler açıkça belirtilir.	16 7.8	101 49.0	31 15.0	43 20.9	12 5.8	3 1.5	3.33	1.078
21-Yöneticimiz , öğretim elemanlarına yardımcı olmak için gerektiğinde görevinin dışına çıkar.	16 7.8	45 21.8	64 31.1	52 25.2	26 12.6	3 1.5	2.87	1.138
22-Yöneticimiz , çok çalışarak herkese örnek olur.	25 12.1	74 35.9	41 19.9	44 21.4	18 8.7	4 1.9	3.22	1.181
23-Yöneticimiz , olumlu eleştirilerde bulunur.	28 13.6	76 36.9	39 18.9	42 20.4	18 8.7	3 1.5	3.27	1.193
24-Yöneticimiz , okul faaliyetleri ile ilgili konuşmalarında çok iyi hazırlanır.	31 15.0	78 37.9	47 22.8	35 17.0	12 5.8	3 1.5	3.40	1.118
25-Yöneticimiz , öğretim elemanlarıyla ilgili eleştirilerin nedenini açıklar.	28 13.6	75 36.4	45 21.8	41 19.9	13 6.3	4 1.9	3.32	1.137
26-Yöneticimiz , öğretim elemanlarının bireysel çıkarlarını refahlarını gözetir.	23 11.2	63 30.6	50 24.3	52 25.2	16 7.8	2 1.0	3.12	1.149
27-Yöneticimiz , öğretim elemanlarından önce okula gelir.	13 6.3	74 35.9	59 28.6	34 16.2	23 11.2	3 1.5	3.10	1.113
28-Yöneticimiz , karşılaştığı yeni düşünceleri öğretim elemanlarına aktarır.	30 14.6	91 44.2	38 18.4	31 15.0	13 6.3	3 1.5	3.46	1.114

29-Yöneticimizi anlamak kolaydır.	22 10.7	78 37.9	38 18.4	46 22.3	18 8.7	4 1.9	3.20	1.172
30-Yöneticimiz , öğretim elemanlarının bireysel sorunlarının çözümüne yardımcı olur.	25 12.1	74 35.9	45 21.8	44 21.4	15 7.3	3 1.5	3.25	1.147
31-Yöneticimiz , öğretim elemanlarına gerektiğinde özel yardım yapar, kolaylıklar sağlar.	20 9.7	73 35.4	57 27.7	40 19.4	13 6.3	3 1.5	3.23	1.077
32-Yöneticimiz , öğretim elemanlarının işlerini bitirmelerine yardımcı olmak için, çalışma saatleri dışında da okulda kalır.	16 7.8	53 25.7	66 32.0	51 24.8	18 8.7	2 1.0	2.99	1.087
33-Yöneticimiz , çalışma arkadaşları arasındaki küçük anlaşmazlıkların giderilmesine yardımcı olur.	22 10.7	77 37.4	55 26.7	31 15.0	18 8.7	3 1.5	3.27	1.121
34-Yöneticimiz , okutulacak derslerin seçiminde öğretim elemanlarının fikrini alır.	37 18.0	80 38.8	38 18.4	33 16.0	15 7.3	3 1.5	3.45	1.178

	1	2	3	4	5			
	Tamamen Katılıyor	Katılıyorum	Görüşüm yok	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	Yanıt Vermeyenler	Ortalama	Standart Sapma
35-Kurumumuzdaki öğretim elemanlarının tavırları can sıkıcıdır.	11 5.3	42 20.4	45 21.8	85 41.3	20 9.7	3 1.5	2.63	1.073
36-Kurumumuzda çoğunluğa her zaman karşı çıkan azınlık bir grup vardır.	29 14.1	85 41.3	30 14.6	45 21.8	12 5.8	5 2.4	3.21	1.155
37-Kurumumuzdaki öğretim elemanları kendi gruplarına uyum sağlayamayan diğer öğretim elemanlarına grup baskısı uygulamaktadırlar.	14 6.8	43 20.9	53 25.7	74 35.9	20 9.7	2 1.0	2.87	1.096
38-Kurumumuzdaki öğretim elemanları yöneticimizden özel isteklerde bulunurlar.	9 4.4	70 34.0	76 36.9	35 17.0	13 6.3	3 1.5	3.49	.968
39-Kurumumuzdaki öğretim elemanları, toplantılarda konuşan diğer arkadaşlarının sözünü keserler.	9 4.4	29 14.1	42 20.4	99 48.1	24 11.7	3 1.5	3.30	1.021
40-Kurumumuzdaki öğretim elemanları, toplantılarda konu ile ilgili olmayan , anlamsız sorular sorarlar.	18 8.7	40 19.4	30 14.6	93 45.1	22 10.7	3 1.5	3.23	1.166
41-Kurumumuzdaki öğretim elemanları, toplantılarda konuyu dağıtırlar.	15 7.3	50 24.3	36 17.5	77 37.4	25 12.1	3 1.5	3.31	1.169
42-Kurumumuzdaki öğretim elemanları, bu fakültede kendi başlarındırlar.	10 4.9	37 18.0	54 26.2	80 38.8	20 9.7	5 2.4	3.22	1.042
43-Kurumumuzdaki öğretim elemanları genellikle bu kurumdan ayrılmaktan söz ederler.	10 4.9	44 21.4	57 27.7	76 36.9	16 7.8	3 1.5	2.57	1.030
44-Kurumumuzdaki öğretim elemanları kendi aralarındaki küçük gruplarda sosyal ilişkilerini sürdürürler.	16 7.8	110 53.4	33 16.0	34 16.5	10 4.9	3 1.5	3.65	1.019
45-Kurumumuzdaki toplantılar katı bir gündeme göre düzenlenir.	3 1.5	22 10.7	42 20.4	113 54.9	23 11.2	3 1.5	3.38	.874
46-Kurumumuzdaki öğretim elemanları, çalışma saatlerinde kurumu terk ederler.	12 5.8	39 18.9	41 19.9	80 38.8	30 14.6	4 1.9	3.70	1.132
47-Kurumumuzdaki öğretim elemanları, öğle yemeklerini kendi başlarına (yalnız) yerler.	5 2.4	21 10.2	38 18.4	104 50.5	35 17.0	3 1.5	3.52	.955
48-Kurumumuzda , yöneticinin koyduğu kurallarla ilgili soru sorulmasını ve eleştiriyi kesinlikle kabul etmez.	8 3.9	32 15.5	45 21.8	81 39.3	36 17.1	4 1.9	3.55	1.080
49-Yöneticimiz , ders dağıtımına kendisi karar verir.	15 7.3	29 14.1	32 15.5	81 39.3	44 21.4	5 2.4	3.55	1.195

	5	4	3	2	1			
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Görüşüm yok	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	Yanıt Vermeyenler	Ortalama	Standart Sapma
1-Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.	49 23.8	69 33.5	23 11.2	42 20.4	19 9.2	4 1.9	3.43	1.311
2-Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.	51 24.8	91 44.2	23 11.2	29 14.1	6 2.9	6 2.9	3.76	1.081
3-Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.	51 24.8	89 43.2	25 12.1	25 12.1	10 4.9	6 2.9	3.73	1.124
4-Şu anda , bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	22 10.7	68 33.0	22 10.7	67 32.5	21 10.2	6 2.9	3.02	1.242
5-Şu anda , istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.	18 8.7	59 28.6	33 16.0	66 32.0	24 11.7	6 2.9	2.91	1.210
6-Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	30 14.6	66 32.0	30 14.6	58 28.2	17 8.3	5 2.4	3.17	1.237
7-Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	9 4.4	46 22.3	33 16.0	78 37.9	35 17.0	5 2.4	2.58	1.151
8-Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	21 10.2	57 27.7	44 21.4	66 32.0	10 4.9	8 3.9	3.07	1.118
9-Bu örgütten ayrılmaman olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.	11 5.3	46 22.3	29 14.1	86 41.7	28 13.6	6 2.9	2.63	1.144
10-Örgütüme çok şey borçluyum.	16 7.8	75 36.4	40 19.4	50 24.3	19 9.2	6 2.9	3.10	1.150
11-Menfaatime olsa bile , örgütümden ayrılmaman doğru olmadığını düşünüyorum.	28 13.6	71 34.5	36 17.5	50 24.3	15 7.3	6 2.9	3.24	1.190
12-Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim.	14 6.8	51 24.8	47 22.8	70 34.0	18 8.7	6 2.9	2.87	1.110
13-Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.	18 8.7	62 30.1	54 26.2	45 21.8	19 9.2	8 3.9	3.08	1.135
14-Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	16 7.8	82 39.8	35 17.0	49 23.8	18 8.7	6 2.9	3.15	1.149
15-Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.(R)	13 6.3	46 22.3	53 25.7	58 28.2	23 11.2	13 6.3	3.17	1.124
16-Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.(R)	12 5.8	43 20.9	36 17.5	79 38.3	24 11.7	12 5.8	2.69	1.132
17-Örgütümden kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.(R)	15 7.3	48 23.3	38 18.4	71 34.5	23 11.2	11 5.3	3.20	1.165
18-Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.(R)	15 7.3	46 22.3	39 18.9	67 32.5	28 13.6	11 5.3	3.24	1.188

