

**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE ETİKSEL İKLİM VE
ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILAMALARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
KAPADOKYA ÖRNEĞİ**

Metin KAPLAN

DOKTORA TEZİ

**Danışman
Prof. Dr. Adem ÖĞÜT**

Konya - 2010

**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE ETİKSEL İKLİM VE
ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILAMALARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
KAPADOKYA ÖRNEĞİ**

Metin KAPLAN

DOKTORA TEZİ

**Danışman
Prof. Dr. Adem ÖĞÜT**

Konya - 2010



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Metin KAPLAN



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



DOKTORA TEZİ KABUL FORMU

Metin KAPLAN tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği” başlıklı bu çalışma 09/04/2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Adem ÖĞÜT Başkan

Prof. Dr. Mehmet Şerif ŞİMŞEK Üye

Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ Üye

Doç. Dr. Orhan ÇOBAN Üye

Doç. Dr. Şevki ÖZGENER Üye

ÖNSÖZ

Birçok kişinin emeğinin olduğu bu çalışmada ayırım gözetmeksiniz emeği geçen herkese gönülden teşekkür ediyorum. Ancak isimlerini anmadan geçemeyeceğim kişiler var ki, onlara ayrıca teşekkür etmek isterim. Başta tez konusunda emeğini esirgemeyen, yardımları ve yönlendirmeleri ile beni destekleyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Adem ÖĞÜT'e teşekkür etmek istiyorum.

Tez izleme komitesinde yer alarak yapıcı eleştiri ve yönlendirmeleri ile tezimin olgunlaşmasına katkı sağlayan saygıdeğer hocalarım Sayın Prof. Dr. Mehmet Şerif ŞİMŞEK ve Sayın Doç. Dr. Orhan ÇOBAN'a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca derslerine katılmaktan mutluluk duyduğum Sayın Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ'ye teşekkür ederim. Tezin hazırlanması sürecinde yardım ve emeklerini esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Şevki ÖZGENER'e şükranlarımı sunarım.

Tez çalışmamın başlangıcından bu yana her zaman karşılaştığım sıkıntıları aşmamda gerek yardımlarını gerekse sevgi ve desteğini hiç eksik etmeyen eşim Okutman Aslı KAPLAN'a teşekkürlerim sonsuzdur. Ayrıca Nevşehir Üniversitesi Meslek Yüksekokulu öğretim elemanlarından Hatice ÖZGAN SUCU, Kadir ABA ve Durdu Mehmet BİÇKES'e katkılarından dolayı minnettarım.

Metin KAPLAN

Nisan 2010, Konya.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Metin KAPLAN	Numarası: 054127001010
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı	
	Danışmanı	Prof. Dr. Adem ÖĞÜT	
Tezin Adı		Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği	

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Kapadokya bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemek ve çalışanların demografik özellikleri ve çalışılan otel işletmelerinin özelliklerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaçlara ulaşabilmek için anket yöntemi yardımıyla alandan toplanan veriler analiz edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda örgütsel bağlılığın alt boyutları içerisinde duygusal bağlılığın en yüksek ortalamaya sahip olduğu, etiksel iklim boyutlarından ise kanun ve kod ile kurallar boyutları eşit ortalamalarla en fazla algılanan iklim tipleri olarak tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre başkalarının iyiliğini isteme, kanun ve kod ve kurallar iklim tipleri ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü, buna karşın araçsallık iklim tipi ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak bağımsızlık iklim tipi ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki bulunurken, devam bağlılığı ile negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre etiksel iklimin alt boyutlarından başkalarının

iyiliğini isteme ve kuralların duygusal bağlılığı pozitif etkilediği, buna karşın araçsallık boyutunun ise duygusal bağlılık üzerinde negatif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Etiksel iklim algılamalarının normatif ve devam bağlılığı üzerinde etkili olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü, devam bağlılığı üzerinde ise negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

Ayrıca farklılık analizleri sonuçlarına göre ise yaş, otelin yıldızı, otelin yaşı ve otelin sahiplik durumu değişkenlerine göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarında farklılıklar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etiksel İklim, Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık, Otel İşletmeleri.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Metin KAPLAN	Numarası: 054127001010
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı	
	Danışmanı	Prof. Dr. Adem ÖĞÜT	
Tezin İngilizce Adı		The effect of ethical climate and organizational support perceptions on organizational commitment in hotel businesses: The case of Cappadocia	

SUMMARY

The aim of the study is to determine the effect of ethical climate and organizational support perceptions of the staff employed in four and five star hotels in Cappadocia on their organizational commitment, and to reveal if there is a significant difference between demographic characteristics and organizational commitment. Data obtained by means of the questionnaire were analysed in order to realize the aim of the study.

The results of the study show that affective commitment has the highest mean among the subdimensions of organizational commitment. Besides, law and codes and rule types have the highest and equal means. It is also determined that positive relationship between caring, law and codes, and rule types and affective and normative commitment. According to correlation analysis; on the other hand, negative relationship between instrumentalism and affective commitment is revealed. No significant relationship between independence and subdimensions of organizational commitment is found out. Another result of the study shows that this positive relationship between perceived organizational support and affective and normative commitment while there is negative relationship between perceived organizational support and continuance commitment. Regression analysis results

show that caring and rules have positive effect on affective commitment while instrumentalism has negative effect on affective commitment. It is found out that perceptions of ethical climate has no significant effect on normative and continuance commitment. On the other hand it is also revealed that perceived organizational support has positive effect on affective and normative commitment while it has negative effect on continuance commitment.

Difference analysis results of the study indicates that differences were determined in the subdimensions of organizational commitment in terms of age of employees and star classification, foundation year and ownership of the hotel.

Key Words: Ethical Climate, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, Hotel Businesses.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
DOKTORA TEZİ KABUL FORMU	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
SUMMARY	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM – ETİKSEL İKLİM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
1.1. ÖRGÜT İKLİMİ	5
1.2. ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ	7
1.3. ÖRGÜT İKLİMİNİN BİR ALT BOYUTU OLARAK ETİKSEL İKLİMİN TANIMI VE ÖNEMİ	9
1.4. ETİKSEL İKLİMİN BOYUTLARI	14
1.4.1. Etik Kriterleri	15
1.4.1.1. Egoizm İklimi	16
1.4.1.2. İyilikseverlik İklimi	16
1.4.1.3. İlkelilik İklimi	18
1.4.2. Analiz Odakları	18
1.4.2.1. Kişisel Odak	18
1.4.2.2. Örgütsel Odak	19
1.4.2.3. Evrensel Odak	19
1.5. ETİKSEL İKLİMİN ÖNCÜLLERİ	23
1.5.1. Bireye Özgü Faktörler	24
1.5.2. Dışsal Örgüt Çevresi	24
1.5.3. Örgütsel Yapı	25
1.5.4. Örgüte Özgü Faktörler	26
1.5.5. Stratejik ve Yönetimsel Tarzlar	27

1.6. ETİKSEL İKLİMİN SONUÇLARI.....	27
1.6.1. İş Tatmini.....	28
1.6.2. İşten Ayrılma Niyeti	30
1.6.3. Devamsızlık	31
1.6.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	31
1.6.5. Performans	32
1.6.6. Örgütsel Güven	33
1.6.7. Psikolojik İyi-Oлма.....	33
1.6.8. Fonksiyonel Olmayan Davranış.....	34
1.6.9. Örgütsel Bağlılık.....	34
1.7. ETİKSEL İKLİM ALGILAMALARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ARAŞTIRMALAR.....	35
İKİNCİ BÖLÜM – ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK: TEORİ, ÖNCÜLLER VE SONUÇLAR.....	38
2.1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	38
2.2. ÖRGÜTSEL DESTEK TEORİSİ.....	41
2.3. DESTEKLEYİCİ ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ.....	44
2.4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖNCÜLLERİ.....	44
2.4.1. Örgütsel Adalet	45
2.4.2. Yönetici Desteği	47
2.4.3. Lider-Üye Etkileşimi	48
2.4.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları	50
2.4.5. İşgörenlerin Özellikleri	53
2.5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI.....	54
2.5.1. Zorunluluk Hissetme.....	55
2.5.2. İşe Bağlılık	55
2.5.3. Performans-Ödül Beklentileri.....	56
2.5.4. Devamsızlık	58
2.5.5. İş tatmini	58
2.5.6. İşten Ayrılma Niyeti	59
2.5.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	60
2.5.8. Stres	61

2.5.9. Örgütsel Bağlılık.....	61
2.6. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ARAŞTIRMALAR.....	63
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	67
3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI.....	67
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ	71
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	72
3.3.1. Tutumsal Yaklaşım.....	72
3.3.2. Davranışsal Yaklaşım	74
3.3.3. Becker’in Yan-Bahis Yaklaşımı	75
3.3.4. Salancik’in Yaklaşımı.....	76
3.3.5. Normatif Yaklaşım	78
3.3.6. Çok Boyutlu Yaklaşım.....	78
3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN SINIFLANDIRMALAR.....	80
3.4.1. Etzioni’nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	80
3.4.2. Kanter’in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	81
3.4.3. Katz ve Kahn’in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	82
3.4.4. Wiener’in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	82
3.4.5. O’Reilly III ve Chatman’nın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	83
3.4.6. Buchanan II’nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	84
3.4.7. Penley ve Gould’un Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	84
3.4.8. Mowday’in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	85
3.4.9. Meyer ve Allen’in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	85
3.4.9.1. Duygusal Bağlılık	87
3.4.9.2. Normatif Bağlılık.....	88
3.4.9.3. Devam Bağlılığı.....	89
3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BENZER KAVRAMLAR.....	91
3.5.1. İşe Bağlılık.....	91
3.5.2. Mesleki Bağlılık.....	92
3.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	93
3.5.4. Kariyer Bağlılığı	93
3.5.5. Sadakat.....	94

3.5.6. Örgütsel Özdeşleşme	95
3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	96
3.6.1. Kişisel Faktörler.....	99
3.6.1.1. İş Beklentileri.....	99
3.6.1.2. Psikolojik Sözleşme	100
3.6.1.3. Demografik Özellikler	100
3.6.1.3.1. Yaş	101
3.6.1.3.2. Cinsiyet	101
3.6.1.3.3. Medeni Durum.....	101
3.6.1.3.4. Eğitim Düzeyi	101
3.6.1.3.5. Kıdem.....	102
3.6.2. İş veya Rol İlişkili Faktörler	104
3.6.2.1. İş Alanı.....	104
3.6.2.2. Rol Çatışması	104
3.6.2.3. Rol Belirsizliği	105
3.6.2.4. İş Deneyimi.....	105
3.6.2.5. Aşırı İş Yükü.....	106
3.6.3. Örgütsel Faktörler	106
3.6.3.1. Algılanan Örgütsel Destek.....	106
3.6.3.2. Etiksel İklim Algılamaları	107
3.6.3.3. Örgütsel İletişim	107
3.6.3.4. Dağıtım Adaleti.....	108
3.6.3.5. Ücret Düzeyi	108
3.6.3.6. Lider-Üye Etkileşimi	108
3.6.3.7. Personel Güçlendirme.....	109
3.6.3.8. Örgütsel Güven	110
3.6.4. Örgüt Dışı Faktörler.....	110
3.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	111
3.7.1. İş Performansı	114
3.7.2. İş Tatmini	114
3.7.3. Devamsızlık	115
3.7.4. İşten Ayrılma Niyeti	115

3.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ	116
3.8.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık	117
3.8.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık	117
3.8.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	118
3.9. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARINI ÖLÇMEK İÇİN KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	119
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM – OTEL İŞLETMELERİNDE ETİKSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	121
4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ.....	121
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	122
4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	122
4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	122
4.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	123
4.5.1. Anket Formunun Oluşturulması	123
4.5.2. Anket Formunun Ön Testi	124
4.5.3. Araştırmanın Örneklemi	124
4.5.4. Verilerin Analizi	125
4.6. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ.....	125
4.7. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	126
4.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	129
4.8.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Otel İşletmelerinin Özellikleri ile İlgili Bulgular.....	130
4.8.2. Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Eğilimlerine İlişkin Araştırma Bulguları	132
4.8.3. Otel Çalışanlarının Etiksel İklim Algılamalarına İlişkin Araştırma Bulguları	135
4.8.4. Otel Çalışanları Açısından Algılanan Örgütsel Desteğin Alt Boyutlarına İlişkin Araştırma Bulguları	140
4.8.5. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	142

4.8.6. Etiksel İklim ile Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	145
4.8.7. Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	148
4.8.8. Çeşitli Değişkenlere Göre Farklılık Analizi Sonuçları	150
4.8.8.1. “t” Testi Sonuçları	151
4.8.8.2. ANOVA Analizi Sonuçları	153
SONUÇ VE ÖNERİLER	158
KAYNAKÇA	166
EKLER	195
ÖZGEÇMİŞ	199

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo-1.1: Kavramsal Etik İklim Tipleri	15
Tablo-3.1: Örgütsel Bağlılığın Tanımları ve Kullanımları	69
Tablo-3.2: Çok Boyutlu Modeller Çerçevesinde Örgütsel Bağlılığın Boyutları	79
Tablo-3.3: Bağımlı Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık ve Öncülleri	98
Tablo-3.4: Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları ile İlişkili Araştırmalar	112
Tablo-3.5: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	116
Tablo-3.6: Örgütsel Bağlılığın Boyutlarını Ölçmek için Yaygın Olarak Kullanılan Ölçekler	119
Tablo-4.1: Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	126
Tablo-4.2: Anketi Cevaplayan Çalışanların Demografik Özellikleri	130
Tablo-4.3: Anketin Uygulandığı Otel İşletmelerine İlişkin Özellikler	131
Tablo-4.4: Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler...	132
Tablo-4.5: Duygusal Bağlılık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	132
Tablo-4.6: Normatif Bağlılık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	133
Tablo-4.7: Devam Bağlılığı İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	134
Tablo-4.8: Etiksel İklim Algılamalarının Alt Boyutlarına Tanımlayıcı İstatistikler	135
Tablo-4.9: Etiksel İklim Boyutlarından Başkalarının İyiliğini İsteme İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	136
Tablo-4.10: Etiksel İklim Boyutlarından Kanun ve Kod İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	137
Tablo-4.11: Etiksel İklim Boyutlarından Kurallar İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	138
Tablo-4.12: Etiksel İklim Boyutlarından Araçsallık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	139
Tablo-4.13: Etiksel İklim Boyutlarından Bağımsızlık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	140
Tablo-4.14: Algılanan Örgütsel Destek İfadelerine İlişkin Yüzdesele Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları	141
Tablo-4.15: Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve Cronbach Alpha Değerleri	143

Tablo-4.16: Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları.....	145
Tablo-4.17: Etiksel İklimin Alt Boyutları Açısından Duygusal Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	146
Tablo-4.18: Etiksel İklimin Alt Boyutları Açısından Normatif Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	147
Tablo-4.19: Etiksel İklimin Alt Boyutları Açısından Devam Bağlılığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	148
Tablo-4.20: Algılanan Örgütsel Destek Açısından Duygusal Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	148
Tablo-4.21: Algılanan Örgütsel Destek Açısından Normatif Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	149
Tablo-4.22: Algılanan Örgütsel Destek Açısından Devam Bağlılığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	150
Tablo-4.23: Örgütsel Bağlılık Konusundaki Çalışılan Otelin Yıldızı Değişkenine Göre t Testi Sonuçları	152
Tablo 4-24: Yaş Aralığı Değişkeni ile Duygusal Bağlılık Arasındaki ANOVA Testi	153
Tablo-4.25: Otelin Sahiplik Durumu Değişkeni ile Duygusal Bağlılık Arasındaki ANOVA Testi	154
Tablo-4.26: Otelin Sahiplik Durumu Değişkeni ile Normatif Bağlılık Arasındaki ANOVA Testi	155
Tablo-4.27: Otelin Yaşı Durumu Değişkeni ile Duygusal Bağlılık Arasındaki ANOVA Testi	156
Tablo-4.28: Otelin Yaşı Durumu Değişkeni ile Normatif Bağlılık Arasındaki ANOVA Testi	157

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil-3.1: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Yaklaşım.....	73
Şekil-3.2: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşım.....	74
Şekil- 3.3: Genel Örgütsel Bağlılık Modeli	86
Şekil-3.4: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	97
Şekil-4.1: Araştırma Modeli	127

GİRİŞ

Yaşam beklentilerinin yükselmesi, boş zamanın artması, teknolojideki gelişmelerin hızlı boyutlara ulaşması, iletişim ve ulaşım imkanlarının genişlemesi ve kadınların çalışma yaşamı içerisinde hergeçen gün artan oranda yer alması gibi nedenlerle, günümüz dünyasında hizmet sektörü hızlı bir büyüme trendi içerisinde bulunmaktadır. Türkiye gibi kültürel motiflerin, tarihsel dokuların ve doğal güzelliklerin iç içe geçtiği ve dört mevsim boyunca birçok turizm çeşidinin gerçekleştirilebileceği ülkeler açısından hizmet sektörü içinde turizm alt sektörü farklı bir öneme sahiptir. Ekonomik, sosyo-kültürel ve çevresel yansımaları yönüyle dikkat çeken turizm sektörü, ulusal ekonomiler açısından yarattığı gelir ve istihdam olanakları ile uluslararası arenada ise kültürlerarası hoşgörüyü ve yakınlaşmaya sağladığı katkılarla dikkat çekmektedir.

Siyasi sınırlarla ekonomik sınırların birbirinden ayrışması ve ekonomik sınırların giderek ortadan kalkması şeklinde tanımlanabilecek küreselleşme eğilimleri sonucunda yerel ve ulusal pazar kavramı ortadan kalkmış ve bir anlamda dünya küçük bir pazara dönüşmüştür. Bu dönüşüm rekabetin odağını farklılık yaratma noktasına kaydırmıştır.

Örgütlerin sahip olduğu beşeri ve fiziki faktörler içerisinde insan unsuru, diğer faktörleri şekillendirme, onlar arasında çeşitli kombinasyonlar oluşturma yoluyla rakiplere göre farklılıklar yaratmaya çalışma ve örgütü hedeflerine yürütme noktasında üstlendiği işlevler nedeniyle özelliği bir önem taşımaktadır. Sanayi endüstrisinde bu işlevi yerine getiren lokomotif güç üst yönetim iken, hizmet endüstrisinde tüm çalışanlar farklı düzeylerde de olsa bu lokomotif güç içerisinde yer almaktadırlar. Çünkü temel değerlerin müşteri ve personel arasındaki etkileşimlerle üretilmesi, eş zamanlı üretim ve tüketimin söz konusu olması, üretim sürecine müşterilerin katılması ve hizmetin çoğu zaman insan performansına bağlı olması gibi özellikleri nedeniyle hizmet sektöründe müşteri tatmini geniş ölçüde çalışanların performanslarına göre şekillenmektedir.

Konaklama, yiyecek-içecek, ulaşım ve eğlence işletmelerinin önderliğinde yapılandırılan ve turistik ürünün üretildiği yerde tüketilme zorunluluğu, turistik

ürünün soyut özellik taşıması dolayısıyla pazarlanması aşamasında kısmen de olsa somutlaştırılmasının gerekmesi ve turistik ürünün bileşik özellik taşıması gibi nedenlerle özelliikli bir hizmet sektörü olarak ifade edilebilecek turizm sektöründe en önemli üretim faktörü ve farklılık yaratmadaki anahtar unsur hiç kuşkusuz insandır.

Hızla değişen çevresel koşullar içerisinde birbirinden farklı birçok çekirdek, destekleyici ve kolaylaştırıcı hizmeti eş zamanlı olarak koordine ederek, çok farklı bir müşteri profiline sunmak durumunda olan otel işletmeleri, faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütebilmek için insan kaynaklarını etkin bir şekilde planlamak ve yönetmek zorundadırlar. Buradan hareketle otel işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmelerinin ve büyüyebilmelerinin gerisinde yatan temel gücün insan kaynakları olduğu söylenebilir. Bu gerçek, işletmeler arasındaki yarışın gelişme ve farklılık yaratma potansiyeline sahip olan nitelikli işgörenleri kendi işletmelerine çekme ve elde tutma perspektifinde yaşanacağını göstermektedir.

Fiziksel unsurların rakipler tarafından kısa sürede kolaylıkla taklit edilebildiği günümüz iş dünyasında, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün elde edilebilmesi işletmelerin sahip oldukları beşeri unsurları etkin kullanabilmelerine bağlıdır. Bu noktada, 'örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve bunlara gönülden inanma; örgüt için her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve örgütün bir üyesi olarak kalma noktasında son derece güçlü bir irade ortaya koyma' şeklinde tanımlanabilen örgütsel bağlılığın oluşturulabilmesi özelliikli bir önem arz etmektedir. Çıktıların geniş ölçüde insan performansına bağlı olduğu otel işletmeleri açısından ise, bahsedilen bu durum daha yaşamsal bir niteliğe bürünmektedir.

Örgütsel bağlılığın oluşturulabilmesi bireysel ve örgütsel anlamda bir takım öncüllerin varlığına bağlı bulunmaktadır. Çalışma kapsamında bu öncüllerden; yeni istihdam edilecek personelin adaptasyonu, mevcut çalışanların etkinlik ve verimliliklerini artırma ve çalışanlarla örgüt arasında arzu edilen bütünleşme gibi örgütsel devamlılığın sürdürülebilmesi noktasında olmazsa olmazlardan olan, etiksel iklim ve örgütsel destek algılamaları üzerinde durulmuştur. Dolayısıyla çalışmanın temel değişkenlerini algılanan etiksel iklim, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık oluşturmaktadır.

Literatür incelendiğinde; etiksel iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan çok sayıda araştırmanın varlığına tanık olunmaktadır. Buna karşın, algılanan etiksel iklim, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık olgularını bir arada ele alan ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi irdelemeye çalışan araştırmaların yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu yetersizlik Türkçe literatürde kendisini daha yoğun bir şekilde hissettirmektedir.

Bu çerçevede çalışmanın *üç açıdan önemli* olduğu ve yararlı sonuçlar ortaya koyacağı düşünülmektedir. *İlk olarak*, bu çalışmada kavramlar bir bütün halinde irdelenip, aktarılmaya çalışılmakta ve kavramların birbirleriyle olan ilişkisi Kapadokya örneğinde gerçekleştirilen uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulmaktadır. Bu anlamda çalışmanın literatürdeki eksikliğe bir nebze de olsa katkıda bulunacağı ve bu açıdan *önem* arz edeceği söylenebilir. *İkinci olarak*, araştırmanın uygulama kısmı Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Hizmet kalitesi, doğrudan insan performansına bağlı olan bir unsurdur. Araştırma sonuçları, ilgili otellerde çalışmakta olan işgörenlerin çalışmakta oldukları işletmeye yönelik etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarını ortaya koymakta ve bu algılamaların örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini vurgulamaktadır. Bu sonuçlar, yöneticiler açısından mevcut durumun görülmesine ve konuyla ilgili stratejilerin geliştirilmesine yönelik yol gösterici bilgiler ihtiva etmektedir. Otel yöneticilerinin, gerekli çalışmalarını yaparak çalışanların etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarını olumlu yönde geliştirmesi ve bu algılamalar sonucunda örgütsel bağlılığı sağlayabilmeleri hizmet kalitesini yükseltecektir. Araştırma sonuçlarının bu anlamda bir yol haritası çiziyor olması, çalışmaya *farklı bir önem* katmaktadır. *Son olarak*, araştırma farklı bir kültürde ve çıktılarının insan performansına dayalı olduğu turizm sektöründe gerçekleştirilecektir. Araştırmaya konu olan kavramlar ve bu kavramlar arasındaki ilişkinin Türkiye’de turizm sektöründe ilk kez ele alınacak olması çalışmayı bilimsel açıdan *önemli* kılmaktadır.

Bu değerlendirmeler ışığında çalışmanın *amacı*; etiksel iklim, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık kavramları hakkında teorik bilgiler sunmak ve

Kapadokya bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışmakta olan personelin, çalışmakta oldukları işletmeye yönelik etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarını tespit etmek ve bu algılamaların örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Alt amaç olarak ise çalışanların demografik özellikleri ve çalışılan otel işletmelerinin özelliklerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını ortaya koymaktır. Ayrıca araştırma sonuçlarının, örgütsel etkinliği ve verimliliği sağlamada birinci derecede sorumlu olan örgüt yöneticilerine, örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde doğrudan etkileri bulunan etiksel iklim, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık olgularının oluşturulması ve geliştirilmesi süreçlerinde yol gösterici bir takım ipuçları sunması da beklenmektedir.

Bu çalışmanın temel kısıtlayıcısı, alan araştırmasının Kapadokya'daki (Nevşehir ili) 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlı tutulmuş olmasıdır. Dolayısıyla, yapılacak olan değerlendirmeler sadece Kapadokya ölçeğinde geçerlidir.

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde etiksel iklim başlığı altında örgüt iklimi, örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının karşılaştırılması, etiksel iklim kavramının önemi, etiksel iklimin boyutları, öncülleri ve sonuçları ele alınmaktadır. İkinci bölümde algılanan örgütsel destek başlığı altında algılanan örgütsel destek kavramının önemi, örgütsel destek teorisi, destekleyici örgütün özellikleri, algılanan örgütsel desteğin öncülleri ve sonuçları, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları yer almaktadır. Üçüncü bölümde örgütsel bağlılık başlığı altında örgütsel bağlılık kavramı, önemi, yaklaşımları, sınıflandırılmaları, örgütsel bağlılık ve benzer kavramlar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları, örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel bağlılığın boyutlarını ölçmek için kullanılan ölçekler konularına değinilmektedir. Dördüncü bölümde ise araştırmanın metodolojisi ile ilgili bilgiler ve etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik uygulama bulguları aktarılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ETİKSEL İKLİM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde; örgüt iklimi kavramı tanımlanmış olup, örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki benzerlikler ve farklılıklara değinilmiştir. Etiksel iklim kavramının tanımı ve önemi, etiksel iklimin boyutları, etiksel iklimin öncülleri ve etiksel iklimin sonuçları açıklanmıştır. Ulusal ve uluslararası literatür taraması sonucu, etiksel iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

1.1. ÖRGÜT İKLİMİ

Örgütlerin, çalışanlarının etik olan ve olmayan davranışlarından sorumlu sosyal aktörler olduklarına yönelik inancı her geçen gün artmaktadır. Bu yaklaşımın hem örgüte karşı yasal yargılamaların temelinde, hem de “örgütsel suça” karşı toplumun tepkisinde yansımaları görülmektedir. Bu çerçevede akademisyenler ve uygulayıcıların, çalışanların etik davranışlarını yönlendirebilecek örgütsel normatif sistemleri anlamaya ve yöneltmeye karşı ilgilerinde artış görülmektedir. Bu artan ilgiye rağmen, örgütsel seviyede normları belirleyecek var olan yönetimsel ve teorik araçlar yeterli değildir. Örgütsel normatif sistemi anlamak için kullanılan umut vaad eden mekanizmalardan biri de örgüt iklimi kavramıdır (Victor ve Cullen, 1988: 101). İklim, büyük ölçüde olup biten şeylerin ortak algısı olarak tanımlanır. Diğer bir ifadeyle iklim, hem formal hem de informal olarak örgütsel politikalar, uygulamalar ve prosedürlerin (Reichers ve Schneider, 1990: 22) ve ödüllendirilen, desteklenen ve beklenen davranış çeşitlerinin ortak algısı olarak tanımlanabilir (Shadur vd., 1999: 480; Ruppel ve Harrington, 2000: 314). İklim, amaca ulaşmada uygun bir yol ve örgütsel amaçların göstergesi olan bir kavramdır.

Örgüt iklimi, bir örgütü tanımlayan, diğer örgütlerden ayıran zamanla sürekli hale gelen ve örgütteki insanların davranışlarını etkileyen özellikler bütünüdür (Suliman ve Iles, 2000: 410). Örgütsel iklim, bireyin örgütsel şartları içselleştirmesi anlamına gelir ve algılanan durumların bilişsel yapısını yansıtır (Tyagi, 1982: 240-241). Örgütsel iklimin, örgütsel şartlar ve bu şartlar arasındaki ilişkiler ile ilgili bireyler tarafından oluşturulan global algılar olarak kavramsallaştırılması yaygın bir

görüştür. Schneider (1975)'e göre algı olarak örgüt iklimi, bireylerin sistem uygulamalarını ve prosedürlerini biçimlendirdiği psikolojik olarak anlamlı tanımlamalardır (Fritzsche, 2000: 125). Örgüt iklimi, işgörenlerin örgütü algılaması ve bu algılamanın işgören davranışlarını yönlendirmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır.

Her ne kadar iklimin tanımlayıcı veya değerlendirici olduğu konusunda farklı görüşler olsa da, her ikisinden de biraz olduğu açıktır. Örneğin pek çok iklim araştırmacısı insanlardan iş çevrelerinde “iyi” veya “kötü” olarak gördükleri şeyleri açık açık değerlendirmelerini istemek yerine, ne gördüklerini tanımlamalarını istemişlerdir. Bununla beraber iklim, algısal bir ölçümdür. Bu tür algılar örgüt üyeleri arasında değişebileceği ve gerçek organizasyon koşullarından farklılık arz edebileceği için insanlar örgütlerini tanımlamak yerine aslında değerlendirmektedirler. Ayrıca, iklim ölçümü ile iş ve örgütsel tatmin ölçümü arasındaki güçlü bağ, onun değerlendirici doğasını vurgulamaktadır (Bowditch ve Buono, 1990: 248).

İklim, beklenen, desteklenen ve ödüllendirilen faaliyetleri ve örgütlerin rutin davranışları nasıl işlevsel hale getirdiğini ifade eder (Schwepker Jr., 2001: 39). İş iklimi, bir sistemin uygulama ve prosedürlerini karakterize eden psikolojik olarak anlamlı tanımlar olarak algılanmaktadır (Victor ve Cullen, 1988: 101). Örgüt iklimi, çalışma ortamına ilişkin algılar olarak tanımlanır ve çalışanların bu çalışma ortamını nasıl değerlendirdiklerini anlamayı sağlayan bir çerçeve olarak kullanılır (Cooil vd., 2009: 279). Örgütsel iklim algılamaları, bireylerin konuları, çalışma grupları ve çalışanların geçmişleri gibi nedenlerden dolayı örgüt için farklılaşabilir. Buna ilaveten, bir örgüt, alt birimler ve çalışma grupları etiksel iklimi de içeren farklı iklimlere sahip olabilir (Schwepker Jr., 2001: 39).

İklimin bağımsız, ara veya bağımlı bir değişken olarak işleyip işlemediği konusunda da tartışmalar mevcuttur (Bowditch ve Buono, 1990: 248). Bu karmaşanın bir kısmı iklim ve kültürü birbirinden ayırt ederek açıklığa kavuşturulabilse de, araştırmalar iklimin *bağımlı bir değişken*, *bağımsız bir değişken* veya *ara bir değişken* olabileceğini göstermektedir.

1.2. ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

İklim, örgüt üyelerinin olayların gidişatıyla ilgili algıları üzerine odaklanır ve algılanan olay veya nesneyle ilişkilendirildiği fikrini içerir. Buna ilaveten iklim araştırmacıları belli süreliğine paylaşılan algıların önemini kabul etmişlerdir ve paylaşılan algı görüşünün işlevsel süreciyle geniş ölçüde ilgilenmişlerdir (Reichers ve Schneider, 1990: 23). İklim, bazı zaman örgüt kültürü olarak ifade edilen, birçok kararları etkileyen örgütün genel özellikler bütünüdür (Brower ve Shrader, 2000: 150).

Reichers ve Schneider (1990: 22) iklim ve kültür kavramlarının benzer ve farklı yönlerini kavramsal, metodolojik ve pratiksel açılardan tartışmışlardır. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan yaygın inançlar ve değerler dizisidir. Örgüt kültürü, sadece davranışları yönlendirmez, aynı zamanda düşünce ve duyguları da etkilemektedir (Mize vd., 2000: 104). Bu bağlamda örgüt kültürü, genel olarak bireyin motivasyonunu ve davranışını etkileyen temel faktörlerden biridir (Vardi, 2001: 326).

Örgütsel İklim, insanların bir örgütte çalışmanın nasıl olması gerektiği konusundaki beklentilerinin karşılanma derecesinin ölçüsüdür. Örgütsel kültür, örgütsel hayat hakkındaki inanç ve beklentilerin doğasıyla ilgilenirken, iklim bu inanç ve beklentilerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin bir göstergesidir (Bowditch ve Buono, 1990: 247).

Kültür ve iklim kavramları bazı yönleriyle birbirlerine benzemektedir (Shadur vd., 1999: 480). İklim ve kültür, örgüt üyelerinin çevreyi anlamlandırdıkları durumları ele alır. Bu anlam çıkarma teşebbüsleri, eylemin temelini oluşturan paylaşılan anlamlar olarak kendilerini ortaya koyarlar. Hem iklim hem de kültür, büyük çoğunlukla grup üyeleri arasındaki sembolik etkileşim ve sosyalleşme süreciyle birlikte öğrenilir. Aynı zamanda iklim ve kültür hem büyük hem de çoklu yapılardır. Kültür ve iklim her ikisi de örgütteki insan davranışlarını etkileyen çevreyi tanımlayıcı teşebbüslerdir. Kültür, iklimden daha fazla soyut seviyede meydana gelir. İklim de kültürün belirtisidir (Reichers ve Schneider, 1990: 29). Denison (1996: 621), örgüt kültürü araştırmalarının niteliksel odaklı, örgüt iklimi

araştırmalarının ise daha çok niceliksel odaklı olduğunu ifade etmektedir. İklim kişisel değerlere dayalı uyumu yansıtan bireysel bir yapıyken, diğer yandan kültür ise, grup veya topluluk içinde paylaşılan bir olgudur ve iç içe geçmiş yapısından dolayı kültürü ölçmek zordur (Shadur vd, 1999: 480).

Örgüt iklimi, örgüt kültürü ile yakından ilgili, fakat ondan farklı bir kavramdır. İklim, insanların bir örgütte çalışmanın nasıl olması gerektiği konusundaki beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını ölçer. Örgüt iklimi, bir bireyin kendi çevresini algılaması iken, kültür, örgütün kendisinin objektif özelliğini temsil eder (Lopez vd., 2009: 595). İklim, örgüt kültürünün bir unsuru olup, örgütün nasıl işlediğine yönelik işğörenlerin ortak algısı anlamına gelir (Martin ve Cullen, 2006: 177). Kültür ise, yöneticilerin ve işğörenlerin örgütün nasıl işlenmesi gerektiğine dair varsayımlarıdır. Kültür; inançlar, değerler ve ilkeler ile ilgili iken, iklim ise; tipik olarak daha belirgin bir şekilde kavramlaştırılır (Bartels vd., 1998: 799). İklim psikolojik bir yapıyken, kültür ise antropolojik bir yapıdır. İklim niceliksel olarak ölçülebilirken, kültür ise farklı düzeylerde hem niceliksel hem de niteliksel metodları gerektirir. Son olarak, iklim, örgütsel kültürün göstergesi veya sonucu olarak görülürken, kültür ise iklimi kapsar (Agarwal ve Malloy, 1999: 1-2).

İklim, en doğru şekliyle kültürün gösterilmesi olarak ifade edilebilir. Kültür, büyük olasılıkla daha derin (Shadur vd., 1999: 480), örgütsel iklim olarak adlandırılan çoğu şeyden daha az bilinçli bir şekilde oluşturulan anlamlar bütünlüğüdür. Ancak, özellikle iklim ve kültür karşılıklı süreçler olarak düşünöldüğünde iki kavram arasında önemli bir örtüşme sözkonusudur. Bu hususta iklim, hem kültürün hem de kültürün sonuçlandığı ve anlaşıldığı verilerin belirtilmesi, gösterilmesidir (Reichers ve Schneider, 1990: 24). Yani iklim, örgüt kültüründen daha dar kapsamlı bir kavramdır (Ruppel ve Harrington, 2000: 314).

Sıklıkla, örgütsel kültür ve iklim, kurumun karar verme ortamında yöneticiler tarafından ayırt edilememektedirler. Ancak, hem iklim hem de kültür değişim çabalarını hızlandırabilir ya da yavaşlatabilir. Bazen yöneticiler, bir örgütün değişime hazır olmasının bu ince boyutlarını teşhis etmeleri için örgütsel gelişim danışmanlarına başvurumaktadırlar. Genelde sözkonusu danışmanlar, ya örgütsel kültür ve gerçek uygulamalar (bir iklim problemi) ya da örgütsel kültürle kurumun

yeni hedefleri arasında uyumsuzluk aramaktadırlar. Uyuşmadaki bir eksiklik, örgütsel gelişim danışmanına bir değişim planı geliştirmesi için hareket noktası sağlamaktadır. Ancak değişim çabalarını şekillendiren sadece kültür ve iklim unsurları değildir. Örgütsel yapı, teknoloji ve çevrenin de ayrıca rolü vardır (Vasu vd., 1990: 257).

Etiksel kültür, çalışanların belli bir şekilde olayları görmesini sağlar ve onları etiksel olarak hareket etmeye hazırlar (Mize vd., 2000: 104). Çalışanlar örgüte bağlılık gösterdiği zaman örgütün amaç ve değerlerini üstlenirler. İlerleyen aşamalarda işgörenler, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamak için kendi kişisel değerlerini feda edebilirler. Örgüt, bu etiksel iklimi devam ettirmek için etiksel davranışları ödüllendirme ve etiksel olmayan davranışları cezalandırma yoluna başvurabilir.

1.3. ÖRGÜT İKLİMİNİN BİR ALT BOYUTU OLARAK ETİKSEL İKLİMİN TANIMI VE ÖNEMİ

Etik, ahlak ilkelerine ilişkin felsefi çalışma olarak tanımlanabilir (Özgener, 2004: 5). Ahlak, kültürel değerler ve ideallerle ilgili doğruları, yanlışları, bunlara uygun olarak nasıl davranılması gerektiğini ortaya koyan toplumda kabul görmüş yazılı olmayan kurallar bütünü; etik ise, daha soyut kavramlara dayalı ve bu kavramlardan ne anlaşılması gerektiğini tanımlayan yazılı kurallar olarak tanımlanabilir. Ahlak kavramı, değerler ve özellikleri ifade ederken; etik, analizler, ilke ve standartlara dayalı yargılamaları tartışır. Her iki kavramın ortak yönü, bireyler arasındaki ilişkiyi düzenleyen davranış kuralları olmalarıdır (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 23).

Etiksel iklim, tipik olarak etiksel içeriğe sahip örgütsel politikalar, uygulamalar ve prosedürlerin genel algılamaları olarak tanımlanır (Martin ve Cullen, 2006: 177). İşgörenlerin örgütlerindeki etiksel iklim algılamaları, örgütsel politikalar, prosedürler ve ödül sistemleri tarafından etkilenir ve işgörenlerin olayları ve alternatifleri değerlendirmesine (Barnett ve Schubert, 2002: 280-281) ve örgütteki kabul edilebilir ve kabul edilemeyen davranışları belirlemelerine yardımcı olur (Bartels vd., 1998: 800). Üst düzey yönetim, örgütün etiksel ikliminin biçimlenmesinde ve daimi hale gelmesinde kritik rol oynar. Eğer örgüt, etiksel kodları, politikaları ve direktifleri

faaliyete geçirmezse ve bunları desteklemezse, etiksel olmayan bir iklim ortaya çıkabilir (Schwepker Jr., 2001: 40).

Etiksel iklim, etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusunda ortak algılamalar olarak tanımlanmaktadır (Victor ve Cullen, 1988: 101). Bir örgütün etiksel iklimi, örgüt içerisindeki uygun davranış ve örgüt standartları ile alakalı yaygın tutumları ifade eder (Kelley ve Dorsch, 1991: 56) ve örgütsel sosyo-ahlaki faktörleri kapsayan bütünsel bir yapı olarak tanımlanır (Ruppel ve Harrington, 2000: 314).

Etiksel iklim genellikle, örgüt içerisinde etiksel davranışın ne olduğu ile ilgili birey algılarının toplamına dayalı psikolojik bir yapı olarak tanımlanır (Malloy ve Agarwal, 2001: 40). Diğer bir ifadeyle etiksel iklim, bir örgütte davranışları yönlendiren ortak normları yansıtır (Koh ve Boo, 2001: 313). Bu şekilde etiksel iklim genel olarak grup tarafından tanımlanır ve etiksel ve etiksel olmayan davranışların ne olduğu ve etiksel meselelerin nasıl ele alınması ile ilgilidir (Malloy ve Agarwal, 2003: 224).

Bir örgütün etiksel iklimi, örgütün değerlerini ve beklenen davranışları yansıtır (Schwepker Jr. ve Hartline, 2005: 380) ve örgüt üyelerinin etiksel davranışlarını etkilemek amacıyla sergilenir (Weeks vd., 2004: 200). Etiksel iklim, bireysel davranışlar ve bir bütün olarak örgütün tamamında önemli bir etkiye sahiptir. Etiksel iklim açık ve olumlu olduğunda, işgörenler etiksel bir iklim ile karşılaştıklarında kendilerinden davranışın ne olduğunu bilirler (Schermerhon vd., 1991: 354).

Örgütün etiksel iklimi, her bir çalışanın farklı durumlara nasıl tepki verdiğini etkiler ve her bir çalışanın örgütün tüm etiksel iklimini nasıl etkilediğini belirtir. İş etiği, “doğru ve yanlışın belirlenmesi üzerindeki öneme sahip insan davranışlarının felsefesidir”. Örgütün etik iklimi, etiksel sorunlara nasıl hitap edilmesi gerektiğiyle ilgili paylaşılan algılar ve etiksel olarak doğru davranışın ne olduğunun birleşimidir (Mize vd., 2000: 104).

Etiksel iklim, karar verme süreçlerinin yapısı olan etiksel mantık biçimini ifade eder (Victor ve Cullen, 1988: 110). Etiksel iklim makro düzeyde bir yapı olmasına

rağmen, etiksel iklim algısı, mikro düzeyde etiksel karar vermeyle alakalıdır. Algılanan etiksel iklim, örgüt üyelerinin şu soruları cevaplandırmasına yardımcı olur: “Hangi meseleler etiksel içeriğe sahiptir?”, “Uygun karar alma kriterleri nelerdir?”, “Örgütsel bakış açısında doğru alternatif nedir?” ve “Ne yapmam gerekir?” (Weeks vd., 2004: 201). Bu çerçevede algılanan etiksel iklim, etiksel olarak alakalı meseleleri anlamak, değerlendirmek ve çözümlmek için kullanılacak kriterleri belirlemede bireylere yardımcı olur (Barnet ve Vaicys, 2000: 351-352).

Cohen (1995) etiksel iklim ile ilgili araştırmaları şu şekilde özetlemiştir (Agarwal ve Malloy, 1999: 3):

- Etiksel iklim, çalışan davranışını etkileyen örgütsel süreçlerin fonksiyonu olan müdahaleci bir değişkendir.
- Etiksel iklim, yönetsel beklentileri yansıtır.
- Aynı kurum içerisinde farklı etiksel iklimler meydana gelebilir.
- Etiksel iklim ahlaki kaygılarla ilgili aktiviteler gibi belirli ilgi kriterleri anlamına gelir.
- Etiksel iklim çok boyutludur.

Etiksel iklim, bireysel çalışanların kendi iş iklimlerinin nasıl etiksel olduğunu algılamalarını ifade eder (Lopez vd., 2009: 595). Etiksel iklim genel örgüt ikliminin bir bileşenidir (Elçi ve Alpkan, 2009: 298; Shafer, 2009: 1091) ve örgütlerde birçok fonksiyona sahiptir. Çalışanlara ahlaki bir ikilem ile karşılaştıklarında “ne yapmalıyım” sorusuna cevap vererek, etiksel sorunları çözmelerine yardımcı olur. Buna ilaveten, etiksel iklim, çalışanlara ayrıca kurum içerisindeki etiksel sorunları tanımlamalarında yardımcı olur. Diğer bir ifadeyle etiksel iklim, çalışanların durumu tespit edip değerlendirmesi yoluyla algısal bakış açısı olarak işlev görür (Cullen vd., 2003: 129).

Bir örgütün *etik iklimi*, örgütün etiksel kültürünün birey tarafından algılanmasının göstergesi olup (Banerjee, Cronan ve Jones, 1998: 38), doğru davranış nedir (Shafer, 2008: 826) ve etiksel sorunlar nasıl çözümlenmelidir konularında benimsenmiş olan bir dizi yaklaşımdır. Etiksel iklim, her düzeydeki ve tüm şartlar altındaki (etiksel ikilem gibi) karar verme niteliğine yön verir (Martin ve Cullen,

2006: 177). Örgütlerinde farklı etiksel iklimlerin ortaya çıkmasında etkili olan bazı faktörler (Schermerhon vd., 1991: 354):

- Kişisel ilgi,
- Şirket kârı,
- Etkili çalışma,
- Kişisel arkadaşlıklar,
- Takım çıkarları,
- Sosyal sorumluluk ve
- Kişisel etik olarak ifade edilebilir.

Örgütsel etiksel iklim daha genel iş iklim gruplarının bir alt dalıdır. Etiksel iklim yapısı, ahlaki sonuçlara sahip örgütsel uygulamaları yansıtan bir grup tanımlayıcı iklimi betimler. Bu tür iklimler örgüt üyelerinin bazı etiksel davranış biçimlerinin örgütün standart veya normlarına uyması gerektiğine inandıkları zaman ortaya çıkar. Bu yüzden etiksel iklimler, bireylerin etiksel standartlarının veya ahlaki gelişim düzeylerinin şekillendirilmiş biçimi değildir. Daha ziyade, tüm iş iklimleri gibi kurumun üyeleri tarafından algılandığı şekliyle bireylerin çevresel unsurlarını ifade eder (Cullen vd., 2003: 128).

Etiksel iklim; etiksel kod, politikalar, prosedürler, ödül ve kontrol sistemleri gibi örgütün normatif sistemleri tarafından etkilenir. Kurumsallaşmış normlar, politikalar ve prosedürler ile birlikte örgüt, çalışanlarına neyin haklı, doğru ve adaletli davranış olduğu konusunda mesajlar verir (Suar ve Khuntia, 2004: 12). Bu mesajlar bireyin örgüt içindeki davranışlarını yönlendirebilir.

Etiksel kodlar, bir örgütteki birimler ve bireysel çalışanlar tarafından takip edilen ahlaki davranış standartlarını belirten yazılı politikalar olup (Kronzon, 2002: 44), örgütsel etiksel iklimi etkileyen en önemli unsurlardan biridir (Schwepker Jr. ve Hartline, 2005: 380).

Etiksel kod, etik ve sosyal sorumlulukla alakalı örgüt değerlerinin resmi ifade biçimidir. Örgütün neyi temsil ettiğini ve örgütün işgören davranışları konusundaki beklentilerini açık bir şekilde ifade eder. Kod, bu değerleri onurlandırmada beklenen davranış çeşitlerini belirtir. Etik, seçim ve karar vermede yardımcı olacak

mevcut örgüt kaynaklarını kullanmada işgörenleri teşvik eder. Etik kodları; örgütün değerlerinin açıklanması, çalışma güvenliği, patentli bilgi güvenliği, çevresel sorumluluk ve ürün güvenliği ile ilgili diğer sorunları içerebilir. Yazılı etik kodları, beklenen etik davranışları ve örgüt değerlerini resmi olarak ifade edip, net şekilde açıklaması nedeniyle önemlidir. Ancak üst düzey yöneticilerin uyum için ödül, ihlal için disiplin gibi durumları içeren kendi hareketleri vasıtasıyla kodları desteklemesi ve pekiştirmesi gereklidir (Daft, 2004: 383). Aksi takdirde etik kodları kendilerinden beklenen yararları sağlamaz.

Etiksel kodlar, bir örgütün etiksel zorunluluklar ile alakalı olduğunu ve örgütün etiksel uyumu sağlamak istediğini gösterir (Valentine ve Barnett, 2002: 192). Etiksel kodlar, örgüt üyelerinin etiksel karar almalarında araçsal bir rol oynar. Bunlar, örgütler arası rol ve beklentilerin net bir şekilde belirlendiği araçlar olarak tanımlanır ve örgüt içinde etiksel iklimi teşvik eden araçlar olarak belirtilir. Etiksel kodların yerleştiği ve güçlendiği kurumlarda yüksek seviyede etiksel davranışlar bulunmuştur. Kodlar, işgörenin çalışma hayatının aktif bir parçası olduğu zaman, bireylerin etiksel karar almalarını etkileme olasılıkları daha fazladır. Buna ilaveten, etkili bir şekilde iletişim kurulan kodlar, daha fazla etiksel davranışa yol açar (Schwepker Jr., 2001: 40). Ayrıca, etiksel kodlar, çalışanların örgütün norm ve değerlerinin kendi değerleri ile uyumlu olduğuna inanmalarına sebebiyet verir ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa yol açabilir (Valentine ve Barnett, 2003: 359). Etiksel kodlara sahip örgütler, ilkelilik iklimi tarafından karakterize edilir (Peterson, 2002: 318) ve daha çok kurallar boyutunu yansıtır.

Örgüt politikaları, bireyin etiksel olmayan şekilde davranma fırsatlarını ve örgütün etiksel iklimini etkiler. Yöneticilerin etiksel veya etiksel olmayan şekilde davranmaları, büyük ölçüde örgüt amaçları ve politikaları tarafından etkilenir. Örneğin, satın alma müdürlerinin hediye almaları yazılı anlaşma neticesinde engellenmiştir (Schwepker Jr., 2001: 40).

Etiksel davranışlar, davranışın çevresel sonuçlarına göre artırılabilir veya azaltılabilir. Örgütler, onaylayıcı davranışları ödüllendirebilir veya aykırı davranışları cezalandırabilir. Ödül sistemleri; övgü, para ve terfiyi içerirken, ceza politikaları; rütbe indirimi, ücret kesintisi ve onaylanmayan ifadelerden meydana gelebilir

(Kronzon, 2002: 46). **Ödül ve ceza**, etiksel iklimi yaratmak için kullanılır. Yöneticiler ödül ve ceza yöntemiyle davranışları etkileyebilirler (Weeks vd., 2004: 202). Gerçek disiplin veya cezanın tehdidi bile, etiksel olmayan davranışların olası sonuçları ve bu sonuçların kişinin algısı üzerindeki etkileri yoluyla, dolaylı olarak etik bir biçimde hareket etme kararını etkileyebilir. Ancak, cezanın yokluğu etiksel olmayan davranış fırsatlarını sağlayabilir (Schwepker Jr., 2001: 40).

Etiksel iklim ve etiksel davranış birbirinden farklı kavramlardır (Deshpande, 1996: 655). Etiksel davranışı ödüllendirip, etiksel olmayan davranışı cezalandırmanın yanı sıra yönetim, etiksel davranışlara yönelik etik kodları ve politikaları uygulayarak ve destekleyerek, örgütlerdeki etiksel davranışları olumlu yönde etkileyen etiksel iklimi yaratabilir (Schwepker Jr., 2001: 41). Bireyin çalıştığı örgütün etiksel iklim algısı, göz önüne alınan etiksel çatışma türlerini, çatışmaların çözüm süreçlerini ve bu çözümlerin özelliklerini etkileyebilir (Wyld ve Jones, 1997: 468). Çalışanların etiksel iklim algılamaları, etiksel problemler ile ilgilenmede başarı düzeyini (Bartels vd., 1998), performansını (Weeks vd., 2004), örgütsel vatandaşlık davranışını (Elçi, 2005), yöneticilere olan güvenlerini (Mulki vd., 2006), örgütsel bağlılıklarını (Tsai ve Huang, 2008) ve iş tatmin düzeylerini (Aydemir, 2007; Elçi ve Alpkan, 2009) artırırken, işten ayrılma niyetini (Schwepker Jr., 2001), ve rol çatışmasını (Schwepker Jr. ve Hartline, 2005) azaltmaktadır.

1.4. ETİKSEL İKLİMİN BOYUTLARI

Bir örgüt ya da gruptaki etiksel iklim türleri, etiksel çatışmaları ve bu çatışmaların takip ettiği süreci ve çözümlerinin nasıl olacağını etkilemektedir. Bir örgütün sosyo-ahlaki atmosferi, bireylerin karar verme sürecindeki ahlaki boyutu önemli derecede etkilemektedir (Victor ve Cullen, 1988: 105).

Victor ve Cullen (1988)'in etiksel karar verme çerçevesi, teorik olarak etiksel iklimi tanımlar ve iki temel boyuta dayanır (Weber ve Seger, 2002: 72). Bu boyutlar Tablo-1.1'de görülmektedir.

Tablo-1.1: Kavramsal Etik İklim Tipleri

		Analiz Odakları		
		Kişisel	Örgütsel	Evrensel
Etiksel Kriterler	Egoizm	KİŞİSEL ÇIKAR* <i>Araçsallık**</i>	ÖRGÜT ÇIKARI <i>Araçsallık</i>	VERİMLİLİK
	İyilikseverlik	ARKADAŞLIK <i>Başkalarının iyiliğini isteme</i>	TAKIM ÇIKARI <i>Başkalarının iyiliğini isteme</i>	SOSYAL SORUMLULUK
	İlkelilik	KİŞİSEL AHLAK KURALLARI <i>Bağımsızlık</i>	ÖRGÜTSEL KURALLAR VE PROSEDÜRLER <i>Kurallar</i>	KANUNLAR VE MESLEKİ KODLAR <i>Kanun ve Kodlar</i>

* Tipiksel Karar Verme Kriteri

** Victor ve Cullen'in uygulamalı etiksel iklim boyutları italik olarak belirtilmiştir.

Kaynak: Victor ve Cullen, 1988: 104; Malloy ve Agarwal, 2003: 226.

Tablo-1.1'de görüldüğü üzere; *birinci boyut*, örgüt içinde karar almada kullanılan *etiksel kriterleri* temsil eder ve egoizm, iyilikseverlik ve ilkelilikten oluşur (Kim ve Miller, 2008: 942). Bu üç temel etiksel iklim çeşidinin yanı sıra Victor ve Cullen'in tipolojisi, örgütlerde bulunan ilave temel iklim çeşitlerini ayırt etmede *ikinci boyut* olan üç analiz odağına sahiptir. *Analiz odakları*; kişisel, örgütsel ve evrensel referans gruplarını içerir (Agarwal ve Malloy, 1999: 4). Bu boyutlar aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

1.4.1. Etik Kriterleri

Bu boyut, örgütsel kararlar için kullanılan etiksel kriterlerden oluşup, kişisel veya ortak çıkarları en üst düzeye çıkarmak veya ilkelere bağlılık gibi ahlaki muhakemede kullanılan temel kriterler açısından farklılık göstermektedir (Victor ve Cullen, 1988: 104). Bu üç tür etiksel muhakeme Tablo-1.1'de Y ekseninde yer almakta olup; egoizm, iyilikseverlik ve ilkelilik olarak sınıflandırılmaktadır.

1.4.1.1. Egoizm İklimi

Egoistik kriter, egoizmin ahlak felsefesine dayanır. Birey çıkarının etiksel mantık sürecine hakim olacağı düşüncesini ifade eder (Rothwell ve Baldwin, 2007: 342). Egoizm temel olarak, kişisel çıkarların maksimum seviyeye erişmesine dayanır (Weber, 1995: 513). Karar veren kişiler genellikle başkalarının çıkarlarını veya ihtiyaçlarını önemsemeyerek (Parboteeah vd., 2005: 463), çoğunlukla kendilerinin ihtiyaçlarını tatmin eden sonuçlara sahip alternatifleri araştırırlar (Barnett ve Schubert, 2002: 281). Egoizm, kişinin kendisi için en iyi şeylere yol açan eylemleri seçmesi gerektiğini varsayar. Egoizm ikliminde, bireyin kendi çıkarı, bir karar verilmesi gerektiğinde, ahlaki düşüncenin beklenen temel kaynağı haline gelir. Aynı bölümde veya örgütte bulunan diğer kişilerin ihtiyaçları ve çıkarları önemsizdir (Cullen vd., 2003: 130). Bu durumda her birey farklı tanımlamaları ve davranışların doğruluğunu ölçmede farklı standartlar kullanır.

Egoizm etiksel ikliminde, normlar kişisel kazançlar üzerine odaklanır. Beklenti, bireylerin başkalarının refahıyla ilgilenmemesi gerektiğidir. Bu gibi şartlar altında, egoizmin örgüte olan bağlılık gelişimini teşvik etmesi beklenmemektedir. Örgüt, yalan söyleme, aldatma ve hırsızlık yapma gibi durumları kapsayan kişisel çıkar davranışlarını ve tutumları onayladığında (Cullen vd., 2003: 130), çalışanlar bir bütün olarak hem örgüte hem de örgütteki diğer kişilere daha az değer verecektir.

Örgütler, kabul edilebilir etiksel davranış sınırları içerisinde işleyen bir dizi unsurlardan gelen çoklu baskılara maruz kalır. Ancak egoizm iklimi, çalışanların örgütün genellikle başka unsurlar pahasına kişisel çıkarlarla oluşturulmuş kararları desteklediğini algıladıklarını ifade eder. Bu gibi iklimlerde, çalışanlar örgütün kabul edilebilir etiksel limitler dışında işlev gördüğünü ve sosyal etiksel beklentilere uymadığını hissedebilir (Cullen vd., 2003: 130). Bu şekilde birçok çalışan diğer paydaşlarının ihtiyaçlarını düşünmeyen örgütlere karşı daha az bağlılık hisseder.

1.4.1.2. İyilikseverlik İklimi

İyilikseverlik ikliminde, örgüt normları belirli bir sosyal grubun çıkarlarını yükseltmeyi destekler ve toplum için en iyi olanı ister (Kim ve Miller, 2008: 942). İyilikseverlik, başkaları için gösterilen ilgiye dayalıdır. Karar vericiler, birey

ihtiyaçlarının daha az tatmini anlamına gelse bile, ortak çıkarları yükselten alternatifleri araştırırlar. İyiliksever iklimi algılayan kişi, karara katılan birçok kişi için en iyi sonucu sağlayacak kararları verir. Bu gibi bireyler kurumlarını, başkalarının refahı için samimi çıkarlara sahip olarak görürler (Cullen vd., 2003: 130). İyilikseverlik iklimi, bireylerin karar alırken, eylemlerinin başkaları üzerindeki etkisini göz önünde bulundurmalarını gerektirir. İyilikseverliğe dayalı olan bir iklim, etiksel kararların başkaları için olumlu sonuçlara sahip olmasını dikkate alır (Barnett ve Schubert, 2002: 282; VanSandt vd., 2006: 411).

İyiliksever iklimde beklenti, birim üyelerinin hem örgüt içinde, hem de örgüt dışında birbirleriyle olan ilgileridir. İyiliksever iklimin grup süreç özellikleri, birlik, karşılıklı kişisel çekim, görevlerle ilgili olumlu duygular gibi örgüt üyeleri arasında olumlu durumlar oluşturabilir. Örgütler bu olumlu duygular sayesinde yüksek bağlılığın göstergesi olan tüm davranışları korumak gibi tutumlara neden olabilir (Cullen vd., 2003: 130). İyilikseverlik iklimi, bireylerin eylemlerin olumlu ya da olumsuz sonuçlarını düşünerek etiksel kararlar verdiğini belirten ahlak felsefesinin faydalılık ilkelerine bağlıdır (Barnett ve Vaicys, 2000: 352). İyilikseverlik iklimi kapsamında çıkar odakları, hem “biz kimiz?” sorusunun cevabı ile örgütsel üyeliği tanımlar, hem de “sorumlulukların” sınırlarını belirler. Bu özne-nesne ayırımı ve diğer bileşenler için de aynı zamanda gerekli olan zorunluluk, iyilikseverliği egoizmden farklı kılmaktadır (Victor ve Cullen, 1988: 107).

İyilikseverlik iklimi, çalışanların refahı için gösterilen genel ilgiyle eşanlı olduğu için, çalışanların daha yüksek seviyede algılanan örgütsel desteği hissetmelerini sağlar. Bu yüzden, iyilikseverlik iklimi, algılanan örgütsel desteği artırabilir ki; bu da örgütsel bağlığı artırabilir. İyilikseverlik iklimi, örgüt üyelerinin birbirlerine yardım etmede daha hassas ve daha istekli olmaları nedeniyle, örgüt üyeleri arasında daha fazla uyum ortaya çıkarır. Uyum grupları arasındaki pozitif etkiler, örgütün geneline yayılabilir ve örgütte daha fazla katılıma ve daha fazla örgütsel bağlığıya yol açabilir.

1.4.1.3. İkelilik İklimi

İkelilik iklimi kapsamında çıkar odağı, örgütte kullanılan ilkelerin kaynağı olarak tanımlanmaktadır (Victor ve Cullen, 1988: 107). Genel olarak, etiksel iklimle karşılaşıldığında, örgütsel veya grup normları karar alanların kurallar ve kodlara dayalı kararlara başvurduklarını ifade eder. Bu gibi ahlaki düşünce için beklenen ilkelerin kaynakları, ikelilik-bireysellik iklimlerine sahip bireyler için içselleştirilebilir veya yerel etiksel kodlara veya yasalar gibi daha geniş kodlara sahip bireyler için dışsallaşabilir (Cullen vd., 2003: 131). İkelilik bakış açısı, yasalara, kurallara, politikalara ve prosedürlere bağlı kalmak için (örgütün etik kodu, hükümet politikaları veya toplum yasaları gibi) görev unsuruna odaklanır ve ahlaki ikelere bağlılığı ifade eder (Rasmussen vd., 2003: 86). Bireyler, doğru ve yanlışın evrensel ve değişmeyen ilkeleri ile ilişkili olan eylemleri değerlendirdikten sonra etiksel kararlar verirler.

Örgütler ikelilik iklimi geliştirdiklerinde içselleştirilen mesleki normlar ve değerlerle daha uyumlu hale gelirler ki, bu da daha yüksek seviyede örgütsel bağlılığa yol açar. Bağlılık araştırmaları, bireylerin, örgütün değer ve standartlarını tanımladıklarında daha yüksek seviyede bağlılık geliştirme olasılıklarının olduğunu göstermiştir.

1.4.2. Analiz Odakları

Analiz odakları boyutu, etiksel veya ahlaki meseleler düşünüldüğünde veya ahlaki yargılara varıldığında kimin dikkate alınacağını belirtir (Shafer, 2009: 1091). Analiz odakları; Tablo-1.1'de X ekseninde yer almakta olup, kişisel, örgütsel ve evrensel referans gruplarını içerir (Victor ve Cullen, 1988: 106) ve rol yükümlülüğünün davranış ve tutumlarını şekillendirme fonksiyonunu görür (Agarwal ve Malloy, 1999: 4). Kişisel, örgütsel ve evrensel analiz odakları aşağıda açıklanmıştır.

1.4.2.1. Kişisel Odak

Kişisel düzey, bireyin kişisel etiğiyle ilgili bir rol olarak tanımlanır. Kararlar, bireyin değerleri ve ahlaki inançlarına dayalı olarak verilir. Etiksel sorular, "düşündüğüm şey doğru mudur?" sorusunu belirleyerek cevaplandırılır (Weber ve

Seger, 2002: 72). Kişisel odak, ahlaki düşünme kavramı olarak kişisel çıkarın kullanımını ifade eder (Cullen vd., 2003: 129). Kişisel düzeyde, örgütün etiksel iklimi, etiksel mantıkla alakalı normatif standartlar için bireysel düzeyli kaynakları destekler (Barnett ve Vaicys, 2000: 352).

1.4.2.2. Örgütsel Odak

Örgütsel analiz düzeyi, “düşündüğümüz şey doğru mudur?” sorusunu sorar ve örgüt içindeki diğer bireylerin durumu nasıl ele aldıkları ile ilgili karar vermeye dayalıdır. Kararlar, çalışma arkadaşları veya örgüt tarafından belirlenen politikalar ve prosedürler tarafından etkilenebilir (Weber ve Seger, 2002: 72). Örgütsel odak için, önemli temsil grupları bireylerin yerleştiği daha yakın sosyal sistemlerle ilişkilidir (Cullen vd., 2003: 129). En yaygın bölgesel kavram, örgüttür (Malloy ve Agarwal, 2001: 41; Martin ve Cullen, 2006: 178). Örgütsel düzey, örgüt içindeki referans gruplarını tercih eden örgütsel normlar tarafından desteklenir (Barnett ve Vaicys, 2000: 352). Çalışma ve sosyal topluluklardan elde edilen normlar, değerler ve davranışlar içselleştirilebilir.

1.4.2.3. Evrensel Odak

Evrensel odak, toplum veya meslek gibi örgüt veya grup dışındaki ahlaki düşünme kaynaklarını belirtir (Cullen vd., 2003: 129). Evrensel etiksel iklim, etiksel mantık için dışsal kaynakları tercih eden normlar tarafından desteklenir (Barnett ve Vaicys, 2000: 352). Evrensel odak analizi, grup ve örgütün ötesine uzanır. Bu düzeyde, davranış, örgüt içinde işlev görebilecek potansiyele sahip normatif sistemler tarafından şekillendirilir (Agarwal ve Malloy, 1999: 4).

Evrensel analiz düzeyi, mesleki örgüt veya kanunlar dizisi gibi örgüt dışındaki temsil gruplarına odaklanır. Karar vericiler, etiksel standartlar için dış kaynağa başvururlar ve “onların düşündüğü doğru mudur?” sorusunu sorarlar (Weber ve Seger, 2002: 72).

Analiz odağı, genel kaynakların ve/veya etiksel analizlerin muhakemesinin sınırlarını belirlemesine rağmen, etiksel kriterler ve analiz odakları arasındaki ilişki her bir iklim için bir şekilde farklılık göstermektedir. Victor ve Cullen (1988), her biri spesifik odaklara sahip olan **dokuz teorik etik iklim çeşidini** açıklamak

amacıyla, etiksel kriterler ve analiz odakları boyutlarını kullanmışlardır (Suar ve Khuntia, 2004: 12). Bu dokuz teorik etiksel iklimler (Tablo-2.1) aşağıda açıklanmaktadır (Victor ve Cullen, 1988: 106-108; Brower ve Shrader, 2000: 150-151; Schminke vd., 2005: 137; Elçi ve Alpkın, 2009: 298-299; Shafer, 2009: 1092):

- *Kişisel Çıkar* (egoizm ve kişisel odak): Bireysel analiz odağında egoizm kriteri, kişisel kazanç ve kendini savunma gibi kişinin kendi ihtiyaç ve tercihlerinin karşılığı olarak tanımlanmaktadır. Egoizm-bireysel ikliminde, normlar çoğunlukla bireyleri kendi kişisel çıkarları için karar vermelerini destekler ve eylemleri belirlemede spesifik “ben”i tanımlar.

- *Örgüt Çıkarı* (egoizm ve örgütsel odak): Analizin örgütsel odağında, müşterek kazanç ve stratejik avantaj gibi örgütün kazancı / çıkarları tanımlanmaktadır.

- *Verimlilik* (egoizm ve evrensel odak): Daha büyük sosyal ya da ekonomik bir sistemin kazancı (örneğin verimlilik gibi) olarak tanımlanmaktadır.

- *Arkadaşlık* (iyilikseverlik ve kişisel odak): Kişisel analiz odağında iyilikseverlik kriteri, örgütsel üyeliği dikkate almadan, diğer insanlara verilen önem ve duyulan saygı olarak tanımlanmaktadır.

- *Takım Çıkarı* (iyilikseverlik ve örgütsel odak): Analizin örgütsel merkezinde iyilikseverlik, örgütsel bütünlüğün (takım ruhu ve takım çalışması vb.) düşünülmesi halini alır ve başkalarını takımın örgütsel üyesi olarak tanımlar. Bu, somutlaştırılmış örgütsel bir yapının çıkar merkezi olduğu örgütsel egoizm ile zıtlık göstermektedir.

- *Sosyal Sorumluluk* (iyilikseverlik ve evrensel odak): Evrensel analiz odağında iyilikseverlik, sosyal sorumluluk gibi örgüt dışındaki diğer unsurların dikkate alınması olarak tanımlanmaktadır ve etiksel kararlar sosyal olarak sorumlu davranışlara rehberlik eden dış faktörlerden etkilenir.

- *Kişisel Ahlak* (ilkelilik ve kişisel odak): Kişisel analiz odağında ilkelilik, kişisel seçimler yer alır. Yani bu iklimde, kişinin kendi etiksel değerleriyle hareket etmesi beklenmektedir.

- *Örgüt Kuralları ve İşlemsel Süreçler* (ilkelilik ve örgütsel odak): Örgütsel analiz odağında ilkelerin kaynağı örgüt içerisinde (örnek; kurallar ve prosedürler) ve örgüt, ilkeleri dikte eder.

- *Kanunlar ve Mesleki Kodlar* (ilkelilik ve evrensel odak): Evrensel analiz odağında ilkelerin kaynağı, yasal sistem ve mesleki örgütler gibi örgütün dışındadır. Örgütsel ve evrensel iklimlerde, kişiyi bireysel olmayan ilkeler yönlendirir, yani kişiye ait etiksel tercihler göz ardı edilir. İlkelilik-evrensel iklimi, yasalara veya mesleki kodlara bağlı verilen etiksel kararları ifade eder.

Etiksel iklim çeşitleri Kohlberg'in bireysel etik standartlarının gelişimsel bakış açısına benzer olmasına rağmen, Victor ve Cullen dokuz etiksel iklim çeşidinin örgütsel normatif yapılar olarak eşit derecede geçerli olduklarını tartışmışlardır. İklimler, örgütler için etiksel gelişim seviyelerini temsil etmezler. Buna ilaveten, araştırmalar tüm dokuz çeşidi farklı çalışmalarda tanımlamış olmasına rağmen, hiçbir örgütün tüm dokuz iklim çeşidine sahip olması beklenmemektedir. Çoğunlukla analiz odakları farklı örgütlerde tek şekilde bir araya gelir (Cullen vd., 2003: 129).

Daha sonra Victor ve Cullen (1988), bu teoriyi test etmek için Etiksel İklim Ölçeğini (ECQ) kullanmışlardır ve faktör analizi sonucunda örgüt içinde var olan etiksel çalışma ikliminin **beş boyutunu uygulamalı** olarak belirlemişlerdir. Bu beş boyut; başkalarının iyiliğini isteme, kanun ve kodlar, kurallar, araçsallık ve bağımsızlık olup (Victor ve Cullen, 1988: 112), etiksel kriterlerden (egoizm, yardımseverlik ve ilkelilik) ve analiz odaklarından (kişisel, örgütsel ve evrensel) elde edilmiştir (Kelley ve Dorsch, 1991: 56).

Araştırmanın uygulama kısmında bu beş boyutlu sınıflandırma esas alınmış olup, bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

- **Başkalarının İyiliğini İsteme (Caring):** Başkalarının iyiliğini isteme iklimi, faydacı bir temele dayalıdır (Deshpande vd., 2000: 212) ve bu iklimde bireyler başkalarının iyi oluşu ile ilişkili içten bir ilgiye sahiptirler (Tsai ve Huang, 2008: 567). Ayrıca çalışanlar, diğer çalışanlara, şirkete ve dış çevreye yönelik nezaket göstergelerine bağlı olup (Kelley ve Dorsch, 1991: 56), örgüt içinde ve örgüt dışında diğerlerinin iyiliği ile ilgilenirler (Shapira-Lishcinsky ve Rosenblatt, 2009:

719). Başkalarını dikkate almanın, örgütsel stratejiler, politikalar ve uygulamalar tarafından da desteklendiği algılanmaktadır. Araştırmalar, bu iklim türünün çalışanlar tarafından en çok tercih edildiğini göstermektedir (Martin ve Cullen, 2006: 179). Kişisel, örgütsel ve evrensel seviyede iyilikseverlik etik kriteri tarafından biçimlendirilir.

- **Kanun ve Kodlar (Law and Codes):** Çalışanların başka bir otoritenin veya mesleklerinin kodlarına ve talimatlarına uymalarını gerektirir. Çalışanlar yasa gibi dışsal sistemlerin himayesine bağlı kalarak karar vermelidirler (Erben ve Güneşer, 2008: 959). Kanun ve kodlarla yönlendirilen örgütler, karar vermede dışsal standart ve ilkeleri esas alır (Suar ve Khuntia, 2004: 12). Kanun ve kodlar, ilkelilik etiksel kriteri ve evrensel odak seviyesiyle ilişkilendirilir ve bir bütün olarak dış çevre tarafından belirlenen kabul edilmiş davranış kurallarıyla ilgilidir.

- **Kurallar (Rules):** Bu boyut şirket tarafından belirlenen kabul edilmiş kurallarla ilişkilendirilir. Örgütsel kararlar, yerel kurallar bütünü veya standartlara göre verilir (Tsai ve Huang, 2008: 567). Çalışanların, örgütün zorunluluklarına ve kurallarına tam olarak uymaları beklenir (Deshpande vd., 2000: 212; Erben ve Güneşer, 2008: 959). Kurallar boyutu, ilkelilik etiksel kriter ve örgütsel odak seviyesi üzerine yoğunlaşır.

- **Araçsallık (Instrumentalism):** Temel olarak kişisel çıkarların en üst seviyeye çıkarılmasına bağlıdır (Deshpande vd., 2000: 212). Çalışanlar, kararların kişisel menfaat sağladığına inanırlar (Tsai ve Huang, 2008: 567). Örgüt üyelerinin kendi çıkarları ile ilgilendiği anlamına gelir (Wimbush vd., 1997: 68). Araçsallık iklimini algılayan bireyler, kendi örgütsel birimlerini, etiksel karar almaları egoistik bakış açısı ile destekleyen beklentiler ve normlar olarak görürler. Araştırmalar, araçsallık ikliminin en az tercih edilen iklim olduğuna işaret etmektedir (Martin ve Cullen, 2006: 178). Bu boyut, egoizm kriterini ve kişisel ve örgütsel odak seviyelerini içerir.

- **Bağımsızlık (Independence):** İnsanlar, iyi düzenlenmiş ilkelere bağlı olarak kendi kişisel ahlaki inançlarına göre hareket ederler (Kelley ve Dorsch, 1991: 56). Bağımsızlık ikliminde karar alma kriterlerini, ahlaki yargının bireysel standardı

belirler (Suar ve Khuntia, 2004: 12). Bağımsızlık boyutu, ilkelilik etiksel kriteri ve kişisel odak seviyesini kapsar.

1.5. ETİKSEL İKLİMİN ÖNCÜLLERİ

Etiksel iklim teorisi, örgütlerde incelenen etiksel iklim çeşitlerinin, örgütsel birimlerin ve onların içeriklerinin doğasına dayalı olduğunu ileri sürer. Farklı yapılara sahip ve farklı endüstrilerde bulunan örgütlerin farklı etiksel iklim algılamalarına sahip olacağı beklenir. Victor ve Cullen (1988: 119), etiksel iklimin öncüllerini sosyal normlar, örgütsel yapı ve örgüte özel faktörler şeklinde sınıflandırmışlardır. Malloy ve Agarwal (2001), kar amacı gütmeyen örgütlerde etiksel iklimi etkileyen faktörleri; bireye özgü faktörler, örgüte özgü faktörler ve diğer faktörler olarak ifade etmiştir.

Parboteeah vd., (2005), ulusal kültürün etiksel iklimi etkileyen bir faktör olduğunu savunmuşlar ve Amerika ve Japon ulusal kültürlerini karşılaştırarak yapmış oldukları araştırmada; Amerikan çalışanların Japon çalışanlara oranla daha güçlü egoistik-bireysel iklime sahip oldukları ve Japon çalışanların Amerikan çalışanlara göre daha güçlü iyilikseverlik iklimine sahip oldukları yönde geliştirmiş oldukları iki hipotez de red edilmiştir. Buna karşın, Amerikan çalışanların Japon çalışanlara göre daha güçlü ilkelilik-evrensel iklime sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Martin ve Cullen (2006: 179-180) ise, yaptıkları meta-analiz araştırmasında etiksel iklimin öncüllerini, dışsal örgüt çevresi, örgütsel yapı ve stratejik ve yönetsel oryantasyonlar olmak üzere üç boyutta ele almışlardır.

Örgütler için normatif kontrol sistemleri olan etiksel iklimin öncülleri; bireye özgü faktörler, dışsal örgüt çevresi, örgütsel yapı, örgüte özgü faktörler ve stratejik ve yönetsel oryantasyonlar başlıkları altında aşağıda açıklanmıştır (Victor ve Cullen, 1988: 119-122; Malloy ve Agarwal, 2001: 44-49; Malloy ve Agarwal, 2003: 229-232; Martin ve Cullen, 2006: 179-180).

1.5.1. Bireye Özgü Faktörler

Bireylerin demografik özellikleri, etiksel iklim algılamalarını etkileyen bireye özgü faktörleri oluşturmaktadır. Bunlar; cinsiyet, yaş, hizmet süresi ve eğitim düzeyi olarak ifade edilmektedir. Bu faktörler, örgütsel değerler, davranış ve eylemlerin yorumlanmasıyla, algısal filtreler olarak görev yaparlar. Kadınların başkalarını iyiliğini düşünme etiksel iklimini, erkeklerin ise adil etiksel iklimini düşündükleri tartışılmaktadır.

Malloy ve Agarwal (2003), Kanada'da 1974'de kurulan bir spor federasyonunun 148 üyesi üzerinde yaptıkları araştırmada; cinsiyet ve hizmet süresi açısından etiksel iklim algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını, buna karşın eğitim düzeyi açısından etiksel iklim algılamalarında farklılık olduğunu, daha yüksek eğitim düzeyine sahip olanların, daha fazla etiksel iklim algılamasına sahip olduklarını ortaya koymuşlardır.

Luo vd., (2007), Çin Lisesi'nde 754 öğrenci üzerinde yaptıkları araştırmada; kadın öğrencilerin erkek öğrencilere göre okuldaki etiksel iklim algılamalarının daha yüksek düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir.

1.5.2. Dışsal Örgüt Çevresi

Kurumsal teori, örgütlerin genellikle kurallar ve yapıları uyguladığını ileri sürer. Çünkü, çevresel baskılar örgütleri, yasal araştırmalar (etiksel kodlar gibi) ve diğer örgütleri taklit etme gibi durumları kabul etmeye zorlar. Çevre, örgütler arasındaki benzerlikleri ortaya koymakla birlikte, örgütler arasındaki spesifik farklılıkları da belirleyebilir. Yasaları ve kodları, kazançları ve borçları önemseyen baskın bir iklim içerisinde, örgüt yüksek düzeyde düzenlenmiş çevresel şartlara uyum sağlar. Farklı tipte bir örgüt, farklı bir baskın iklim tipi karışımı gösterebilir.

Örgütler, toplumsal kuralları yapılarında geliştirirler ve örgütlerin yapıları da iklimleri gibi kurumsallaştırılmış sosyal normları yansıtmaktadır. Başkalarının iyiliğini isteme iklimine göre, örgütler arasındaki benzerlikler ve sosyal normlar, asgari düzeyde ilgili bir çevre geliştirecek örgütlere gereksinim olduğunu belirtir. Araçsallık açısından, örgütler arasında ortaya çıkan farklılıklar asgari düzeydedir. Başkalarının iyiliğini isteme iklimi, işgörenler tarafından en çok tercih edilen bir

iklim boyutu iken, araçsallık iklimi en az etkili ve en az tercih edilen iklim boyutudur.

1.5.3. Örgütsel Yapı

Victor ve Cullen (1988: 120)'e göre örgütsel yapı, etiksel iklim algılamalarının önemli bir belirleyicisidir. Transaksiyonel örgütsel yapılar, örgütlerde farklı etiksel iklimlerin var oluşunu destekler. Bu transaksiyonel örgütsel yapılar; fiyat mekanizmaları tarafından yönlendirilmiş bir yapı olan *pazarları*, değerler ve grup üyelerince benimsenmiş geleneklerle yönetilen *grupları*, karşılıklı ve yasal otorite normları ile yönetilen *bürokrasileri* içerir. Örgütlerde bu üç temel işlem unsurlarının da bulunması beklenmektedir. Benzer şekilde etiksel iklimin belirleyicisi olan örgütsel yapılar; fonksiyonel bölümler arasındaki çeşitliliği ve örgütün kar amacı güdüp gütmeyeceği yönündeki içeriğini kapsar.

Hem bürokratik hem de ekonomik teori, bir örgütün normatif özellikleri ve teknolojik/yapısal özellikleri arasındaki ilişkiyi belirler. Örneğin, bürokratik teori, büyüklük, karmaşıklık ve otoriter yapılar arasındaki olası ilişkiler üzerinde durmaktadır. Benzer şekilde, işlem maliyeti ekonomileri, etkili işbirliği ve değişim yapılarının artışı sağlayan koşulları belirlemektedir. Etiksel iklim teorisi, örgütlerdeki normatif yapıyı tanımlamasından dolayı, etiksel iklimler örgütsel yapılar tarafından da belirlenebilir.

Etiksel iklimde gözlenen farklılıklar bürokratik teoriye göre de farklılık göstermektedir. Finans ve üretim örgütlerindeki coğrafik olarak ayrı alt birimlerinde gözlemlenen kural ve kanun ve kod iklim tipleri, mekansal farklılaşmayı tasarlayan yönetsel uygulamaları yansıtabilir. Yerel departmanlardaki kapsamlı kural ve düzenlemeler, yönetim tarafından oluşturulan kişisel kontrolün yerini alır ve karar almadaki merkezileşmeme riskini azaltır.

Matbaa şirketlerinde bakım-onarım fonksiyonlarının belirsiz ve karmaşık olmasından dolayı, kurallar tarafından kontrol ve doğrudan gözlem mümkün olmamaktadır. Matbaa şirketinde doğrudan denetim ve kuralların eksikliği de, başkalarının iyiliğini düşünme ve bağımsız yargılamaya olan güveni arttırmaktadır.

Başkalarını etkileyen sonuçlarla ilgili kararları yönlendiren iklimler, kişisel çıkarılara yönelik davranışlardan ziyade, daha çok kurallar, kanun ve kodlara odaklanır.

1.5.4. Örgüte Özgü Faktörler

Etiksel iklimin bir diğer temel belirleyicisi, örgüt geçmişine ve örgütteki bireylerin geçmişine özgü farklı özelliklerdir. İklimler, örgütsel sosyalleşme, bireysel seçim, çekicilik ve yıpranmanın bileşiminden oluşan homojenlikle gelişir. Farklı örgütsel konumlar, bu faktörlerin farklı karışımlarına maruz kaldıkları için, örgütlerin alt birimler, meslekler ve kıdem dereceleri arasında homojen iklimlere sahip olma ihtimalleri düşük görülmektedir.

Başkalarının iyiliğini düşünme iklimi söz konusu olduğunda, *kıdem seviyeleri* arasındaki farklılık etkileyici bir faktördür. Başkalarının iyiliğini düşünme iklimi algılamaları, kıdeme bağlı olarak artmaktadır. Bu bağlamda, daha yüksek kıdeme sahip çalışanlarda, örgüt ile olan uyum daha fazla artmaktadır. Sosyalleşme daha kapsamlıdır ve yıpranma ise örgüt ile daha az uyum sağlayanları daha fazla olumsuz yönde etkilemektedir.

Kıdem seviyesi bulgularında olduğu gibi, iş seviyesine göre başkalarının iyiliğini düşünme iklimindeki farklılıklar, örgüte özgü faktörlerden kaynaklanabilir. Finans örgütlerinde, yüksek düzey yöneticilerle yapılan görüşmelerde, çalışan ve yönetici düzeyindeki işten çıkarmaların yöneticiler için daha güçlü bir başkalarının iyiliğini düşünme ikliminin gelişmesini engellediği ortaya konulmuştur.

Üretim yapan işletmelerde kuralların daha az önemsenmesi, son zamanlardaki yeniden yapılanma faaliyetlerinden kaynaklanmış olabilir. Bu yeniden yapılanmanın belirgin amaçlarından biri de, içsel kuralların ve prosedürlerin devamlılığını sağlayan standartları azaltmak ve bu sayede örgüte yenilik ve esneklik kazandırmaktır.

Malloy ve Agarwal (2003), Kanada'da 1974'de kurulan bir spor federasyonunun 148 üyesi üzerinde yaptıkları araştırmada; örgütün büyüklüğü ve örgütün etiksel kodlara sahip olup-olmaması ile etiksel iklim algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir.

Shafer (2009), Çin'deki belgeli yerel ve uluslararası alanda faaliyet gösteren resmi muhasebe firmalarında çalışan 167 denetçi üzerinde yaptığı araştırmada; firma tipi ile egoistik/bireysel ve iyilikseverlik/evrensel iklim tipleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, yerel firmalarda çalışan denetçilerin birbirine zıt olan bu iki iklim tipini daha yüksek düzeyde algıladıklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca mevki değişkeninin egoistik/bireysel iklim tipini anlamlı bir şekilde etkilediğini, üst düzey yönetici konumundaki denetçilerin daha yüksek düzeyde egoistik/bireysel iklim algılamasına sahip olduklarını ortaya koymuştur.

1.5.5. Stratejik ve Yönetimsel Tarzlar

Stratejik ve yönetimsel oryantasyonlar yalnızca örgüt kültürünü değil, etiksel iklim algılamalarını da tanımlamaya yardımcı olur. Bu konu ile ilgili literatürdeki çeşitli araştırmalar, örgüt içindeki girişimsel ve girişimsel olmayan oryantasyonları, paydaş yönetim biçimlerini, liderlik oryantasyonları ve ahlaki gelişimi kapsamaktadır. Bu gibi yönetimsel oryantasyonlar veya biçimler, örgütsel aktörlerin etiksel kodları içselleştirmesinin yanı sıra, etiksel iklim algılamalarını etkilediğini ifade etmektedir.

1.6. ETİKSEL İKLİMİN SONUÇLARI

Etiksel iklim teorisinin esas amacı, örgüt veya alt birimleri içerisindeki etiksel karar alma ve davranış geliştirme şekillerini içeren örgütsel beklentiler kapsamında, katılımcı inanç ve düşüncelerinin oluşturduğu bir mozaik meydana getirmektir. Cullen vd., (1989)'e göre bu mozaik örgütteki etiksel konuların anlaşılmasında etkili olan örgütsel karar mekanizmasını oluşturmaktadır. Yöneticiler, etiksel iklim bilgisini temel alarak, hem etik olmayan davranışları hem de bunların risklerini en aza indirebilecek teknikleri tespit edebilirler (Martin ve Cullen, 2006: 180).

Birçok araştırmacı, etiksel iklim algılamalarının insanların işlerini ve örgütlerini etkileyebilecek örgütsel katılımı önemli derecede etkilediğini ileri sürmektedir (Martin ve Cullen, 2006: 180). Etiksel iklimin farklı boyutları çalışanların iş davranışlarını farklı şekillerde etkilemektedir. Örneğin, başkalarının iyiliğini isteme iklimi baskın iken, örgütsel bağlılık ve yöneticiden memnuniyet artmaktadır. Oysa araçsallık iklimi baskın iken, iş tatminini azalmaktadır.

Martin ve Cullen (2006: 180-181), yaptıkları meta-analiz araştırmasında etiksel iklimin sonuçlarını; örgütsel bağlılık, iş tatmini, psikolojik iyi-oluş ve fonksiyonel olmayan davranış şeklinde sınıflandırmışlardır.

Etiksel iklimin sonuçları; iş tatmini, işten ayrılma niyeti, devamsızlık, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans, örgütsel güven, psikolojik iyi-olma (refah), fonksiyonel olmayan davranış ve örgütsel bağlılık şeklinde sınıflandırılarak, ilgili araştırmalar yardımıyla aşağıda ayrıntılı şekilde açıklanmıştır.

1.6.1. İş Tatmini

Spector (1997) iş tatminini, bireylerin işlerini ne kadar sevdiklerini veya sevmediklerini yansıtan bir tutum olarak tanımlamaktadır (Mulki vd., 2006: 20). İş tatmini, bir örgütün etiksel iklimini etkileyen politikalar ve denetim tarafından belirlenmektedir (Schwepker Jr., 2001: 41). Çalışanların etiksel değerleri ile örgütün etiksel iklimi arasındaki çatışma, çalışanların daha düşük düzeyde iş tatminine sahip olmasına yol açabilir (Koh ve Boo, 2001: 313). Buna karşılık, çalışanların etiksel iklim algılamalarının artması, iş tatmin düzeylerini de artırabilir.

Deshpande (1996), kar amacı gütmeyen büyük bir hayır kurumunda çalışan 252 orta kademe yönetici üzerinde yaptığı araştırmada; etiksel iklimin boyutlarını, profesyonellik, başkalarını dikkate alma, kurallar, araçsallık, verimlilik ve bağımsızlık olarak, iş tatminini ise, ücret tatmini, terfi, çalışma arkadaşlarından tatmin, yönetici tatmini, çalışma tatmini ve toplam iş tatmini şeklinde sınıflandırmıştır. Araştırma sonucunda; hiçbir iklim tipinin ücret tatminini etkilemediğini, profesyonel iklim tipinin, terfi, yönetici, çalışma tatminlerini ve toplam iş tatminini anlamlı olarak etkilediği, araçsallık iklim tipinin toplam iş tatmini, terfi, çalışma arkadaşları ve yönetici tatminini negatif yönlü etkilediğini, kurallar, verimlilik ve bağımsızlık iklim tiplerinin ise iş tatmininin hiçbir boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemediğini ortaya koymuştur.

Koh ve Boo (2001), Singapur'da yöneticiler üzerinde yapmış oldukları araştırmada; ilkelilik etiksel iklimi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmelerine karşın, iyilikseverlik iklim tipi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuşlardır.

Schwepker Jr. (2001), Amerika Birleşik Devletleri'nde satış elemanları üzerinde yaptığı araştırmada; etiksel iklim algılamaları ile toplam iş tatmini (ücret, terfi, yönetici, politikalar ve müşterilerden tatmin) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Suar ve Khuntia (2004), özel ve kamu sektöründeki orta kademe yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; başkalarının iyiliğini isteme ve profesyonel iklimin içsel ve dışsal iş tatminini olumlu olarak etkilediğini tespit etmişlerdir.

Schminke vd.,(2005), yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; başkalarının iyiliğini isteme (caring) ve kurallar (rules) etiksel iklim algılamaları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Schwepker Jr. ve Hartline (2005), otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; etiksel iklim algılamalarının iş tatmin düzeyini artırdığını tespit etmişlerdir.

Mulki vd., (2006), Amerika Birleşik Devletleri'nde eczacılık sektöründe çalışan satış personeli üzerinde yaptıkları araştırmada; etiksel iklim algılamaları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve etiksel iklim algılamalarının satış personellerinin iş tatmini üzerinde belirleyici olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Aydemir (2007), Bilecik ve çevre illerde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren dokuz özel ve kamu işletmesinde/kuruluşunda çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada; etiksel iklimin boyutlarını, özgecilik, kuralcılık, araçsallık, etkililik ve bağımsızlık şeklinde sınıflandırmış olup, özgecilik ve kuralcılık iklim türlerinin genel iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, araçsallık boyutunun ise genel iş tatmini üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kim ve Miller (2008), Kore'de turizm sektöründe (beş yıldızlı otel, restourant ve seyahat acentaları) çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; kişisel çıkar ve etkinlik iklim algılamaları iş tatminini negatif yönlü etkilerken, etiksel iklimin diğer boyutlarının iş tatminini pozitif yönlü etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Tsai ve Huang (2008), Tayvan'da hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada; başkalarının iyiliğini isteme iklim algılamaları ile ücret tatmini, işin kendisinden tatmin ve toplam iş tatmini düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, bağımsızlık iklim algılaması ile yöneticiden tatmin ve toplam iş tatmini düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca kurallar iklim algılaması ile yöneticiden tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin, ödemedir tatmin ve toplam iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna karşın, araçsallık iklim algılaması ile promosyondan tatmin ve toplam iş tatmini arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ancak, kanun ve kodlar iklim algılaması ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Elçi ve Alpkan (2009), Türkiye'de faaliyet gösteren telekomünikasyon firmasında çalışan işgörenler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; etiksel iklimi dokuz boyutta inceleyerek, kişisel çıkar ikliminin iş tatminini negatif yönlü etkilediğini, takım çıkarı, sosyal sorumluluk ve kanun ve mesleki kod iklimlerinin iş tatminini pozitif yönlü etkilediğini tespit etmişlerdir.

1.6.2. İşten Ayrılma Niyeti

Etiksel iklim algılamalarının sonuçlarından biri de, işten ayrılma niyetidir. Yapılan araştırmalar etiksel iklim algılamaları (araçsallık boyutu hariç) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Araçsallık iklim algılaması ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ifade edilebilir.

Schwepker Jr. (2001), Amerika Birleşik Devletleri'nde satış elemanları üzerinde yaptığı araştırmada; etiksel iklim algılamaları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Schminke vd., (2005), yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; başkalarını dikkate alma (caring), kanun ve kodlar (law and code) ve kurallar (rules) etiksel iklim algılamaları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Buna karşın, araçsallık (instrumental) etiksel iklim algılamaları ile işten ayrılma niyet arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ayrıca, bağımsızlık (independence) etiksel iklim algılaması ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Mulki vd., (2006), Amerika Birleşik Devletleri'nde eczacılık sektöründe çalışan satış personelleri üzerinde yaptıkları araştırmada; etiksel iklim algılamaları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve etiksel iklim algılamalarının satış personellerinin işten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

1.6.3. Devamsızlık

Etiksel iklim ve devamsızlık arasındaki ilişki teorik olarak literatürde örgütsel etik ve çalışan davranışı arasındaki bağlantıda yer alır. Örgütsel etik, iyi ve kötü çalışan davranışı arasındaki ahlaki ayrımı yansıtır. Örgütsel iklim, negatif normları ilettiği zaman, çalışanlar da bu gibi normları yansıtan davranışları gösterip, onaylama eğilimi içerisinde olacaklardır. Etiksel olmayan örgüt iklimi, devamsızlık gibi olumsuz örgütsel sonuçları doğuracaktır. Başkalarının iyiliğini isteme tarafından şekillendirilen örgütsel iklim algıları, devamsızlık ile negatif yönlü ilişkilidir (Shapira-Lishchinsky ve Rosenblatt, 2009: 721).

Shapira-Lishchinsky ve Rosenblatt (2009), İsrail'de öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada; başkalarının iyiliğini isteme iklimi algılamaları ile hem devamsızlık sıklığı hem de devamsızlık süresi arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

1.6.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemi tarafından net bir şekilde tanımlanmayan ve bir bütün olarak örgütün etkinliğini artıran, isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Öğüt vd., 2009: 158). Örgütsel vatandaşlık davranışında gönüllülük esas olup (Pare ve Tremblay, 2007); özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem (Niehoff ve Moorman, 1993) olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. *Özgecilik*, iş yerinde yüz yüze etkileşim gösteren belirli bireylere yardım etmeye yönelik (Barksdale ve Werner, 2001: 146; Konovsky ve Organ, 1996: 255) gönüllü davranışlardır. Örneğin, işe yeni girenlere, iş yükü fazla olan veya işe gelmeyen çalışma arkadaşlarına ve müşterilere yardım etmek gibi

davranışlardır (Yoon ve Suh, 2003: 598). *Nezakət*, insanların iş yerinde gösterdikleri jestleri tanımlar (Konovsky ve Organ, 1996: 255) ve organizasyon içindeki işbölümünden kaynaklanan karşılıklı birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 121). *Centilmenlik*, örgüt içinde bireyler arasında gerginlik yaratacak her türlü olumsuzlukları tolere etme anlamına gelip (Özdevecioğlu, 2003: 122), çalışanların şikayet etmekten, küçük sorunları büyütmeyle kaçınmaları ile ilgili davranışlarından meydana gelir (Yoon ve Suh, 2003: 598). *Vicdanlılık*, organizasyonun gerektirdiği minimum rolün üzerindeki, isteğe bağlı davranışları ifade eder. Örneğin, gönüllü olarak ekstra çalışmak, asla kuralları çiğnememek, çalışma zamanını israf etmemek gibi davranışlardır (MacKenzie vd., 1993: 71). *Sivil erdem*, organizasyonun yaşamına sorumlu bir şekilde katılımı ifade eder. Örneğin, zorunlu olmadığı halde organizasyona fayda sağlayacak toplantılara katılma, organizasyondaki değişimlere ayak uydurma, süreçlerin nasıl geliştirileceği ile ilgili olarak öneriler sunmak gibi davranışlardır (Dimitriades, 2007: 473).

Elçi (2005), Telekomünikasyon Kurumu ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. kurumlarında çalışan 1174 kişi üzerinde yaptığı araştırmada; etiksel iklim algılamalarının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini tespit etmiştir.

1.6.5. Performans

Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşünce olarak tanımlanabilir (Helvacı, 2002: 156). Firma performansı ise işletme stratejilerinin belirli bir dönem sonunda uygulamalardaki ve çıktılardaki hedeflere ulaşma derecesini başka bir deyişle başarı düzeyini ifade etmektedir (Bulut vd., 2009: 515). Güçlü bir etiksel iklim algılayanlar ve benzer değerlere sahip kişiler doğru şeyi yaptıklarından dolayı, yüksek seviyede performans gösterebilirler (Weeks vd., 2004: 203).

Suar ve Khuntia (2004), özel ve kamu sektöründeki orta kademe yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; başkalarının iyiliğini isteme ve profesyonel iklimlerin yöneticilerin performansını arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Weeks vd., (2004), Amerika Birleşik Devletleri'nde satış sürecine katılan çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; etiksel iklim algılamalarının bireysel performansı doğrudan etkilemediğini, ancak dolaylı olarak etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Elçi (2005), Telekomünikasyon Kurumu ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. kurumlarında çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada; kişisel çıkarın öncelikli olduğu etik iklim tiplerinin, örgütsel performansı düşürdüğünü, takım çıkarının gözetildiği, kurumsal ahlak kuralları ile kanunlar ve mesleki ahlak kurallarının öncelikli olduğu etik iklim tiplerinin, örgütsel performansı artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Luo vd., (2007), Çin Lisesi'ndeki öğrenciler üzerinde yaptıkları araştırmada; öğrencilerin okuldaki etiksel iklim algılamaları ile akademik başarıları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

1.6.6. Örgütsel Güven

Örgütsel güven, bireylerin amaçlarıyla ilgili pozitif beklentilere sahip olması ve örgütsel roller, ilişkiler, deneyimler ve bağlılığa dayanan örgüt üyelerinin davranışlarıyla ilgilidir (Şimşek vd., 2008: 446-447). Örgütsel güvenin boyutları çalışanlara duyarlılık, iletişim ortamı, yöneticiye güven ve yeniliğe açıklık şeklinde sıralanabilir. Etiksel iklim algılamaları, çalışanların örgütsel güven düzeylerinin artmasına neden olabilir.

Ruppel ve Harrington (2000), bilgi teknolojisi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada; kişisel çıkar iklim algılamaları arttıkça, örgütün alt birimlerinde güven düzeyinin azaldığını, iyiliseverlik iklimi azaldıkça da, örgütün alt birimlerinde güven düzeyini azaldığı sonucuna ulaşmışlardır.

1.6.7. Psikolojik İyi-Oлма

Çalışanın örgüte karşı sahip olduğu yönlendirilmiş ve duygusal odaklanmasını kapsayan örgütsel bağlılığın tersine, psikolojik iyi-oluş, içsel bir duygusal durumu gerektirmektedir. Psikolojik iyi-olma; güven, işbirliği, uyum, özerklik, karşılıklı destek ya da bunların çeşitli kombinasyonlarının bir sonucu olabilir. Başkalarının iyiliğini düşünme iklimi algıları, örgütsel bağlılığı destekleyen aynı mekanizmalara bağlı, psikolojik iyi-oluşu etkilemek için öne sürülmüştür. Araçsallık iklim

algılamaları, psikolojik iyi-oluşu olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü, işverene karşı duyulan zorunluluk, psikolojik iyi-oluşu engellemekte ya da işverenin beklentilerini değiştirmektedir. İlkelilik iklim algılamaları, etkileşimin örgütsel temellerini sağladığı için, psikolojik iyi olmayı desteklemektedir (Martin ve Cullen, 2006: 181)

1.6.8. Fonksiyonel Olmayan Davranış

Fonksiyonel olmayan davranış, iklim araştırmalarında ele alınması gereken bireysel düzeyde önemli bir iş çıktısıdır. Araçsallık iklimi algılaması hakim olduğunda veya ilkelilik iklimi beklentilerinin yokluğu durumunda, bir örgütte yanlış davranış biçimlerinden olan fonksiyonel olmayan davranışlar ortaya çıkabilir. Tersine, başkalarının iyiliğini düşünme ikliminin sonucu olan sosyal destek ise, çalışanlarda sapkın davranışları engelleyebilir. Başkalarının iyiliğini düşünme ve ilkelilik iklim algılamaları, daha fazla etiksel sorgulama ve daha etiksel karar almaya yol açar (Martin ve Cullen, 2006: 181).

1.6.9. Örgütsel Bağlılık

Sembolik etkileşimlerle sosyalleşme süreci boyunca meydana gelen iklimler, sosyalleşme süreçlerinden biri olan örgütsel bağlılık ile ilişkilidir (Kelley ve Dorsch, 1991: 57). Personel devir oranının yüksek ve emek-yoğun üretimin sözkonusu olduğu turizm sektöründe örgütsel bağlılık daha da ayrıcalıklı bir önem kazanmaktadır. Çalışanlar, örgütlerinin etik davranışlara ve etik davranışları ödüllendirmeye ne kadar fazla ilgi gösterdiklerini algıarlarsa (Suar ve Khuntia, 2004: 12), örgütsel bağlılıkları üzerindeki olumlu etkisi de, o kadar fazla olacaktır.

Şu nokta da belirtilmelidir ki, örgütsel bağlılık bazı işgörenlerin örgütteki etiksel problemleri görmesini / fark etmesini engelleyebilir (Schwepker Jr., 2001: 42). Bu gibi durumlarda bireyler kendilerini örgüte bağlı hissetmelerinden dolayı, örgütü oldukça etiksel algırlar.

Çalışanlar, daha fazla başkalarının iyiliğini isteme (caring) iklimini algıladıkları zaman, daha fazla örgütsel bağlılık gösterirken, aksine, araçsallık (instrumental) iklimi algılamaları örgütsel bağlılığı azaltabilir.

1.7. ETİKSEL İKLİM ALGILAMALARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ARAŞTIRMALAR

Etiksel iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda; başkalarının iyiliğini isteme, kanun ve kod, kurallar ve bağımsızlık boyutları ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü, devam bağlılığı ile negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılrken, araçsallık boyutu ile duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü devam bağlılığı ile pozitif yönlü ilişki olduğunu belirten araştırmalara da rastlanmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmaların bazıları aşağıda açıklanmıştır.

Kelley ve Dorsch (1991), satın alma yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada; başkalarının iyiliğini isteme ve kurallar etiksel iklim boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki, araçsallık ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Buna karşın, kanun ve kodlar ve bağımsızlık etiksel iklim boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

Mize vd., (2000), yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; etiksel davranış algılamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Schweper Jr. (2001), Amerika Birleşik Devletleri'nde satış elemanları üzerinde yaptığı araştırmada; etiksel iklimi tek bir boyutta inceleyerek, etiksel iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Barnett ve Schubert (2002), stok departmanı çalışanları üzerinde, etiksel iklim algılamaları ile örgütün çalışanların iyiliğine bağlılığı ve işgörenlerin örgüte bağlılığından oluşan psikolojik sözleşme ilişkisi arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yaptıkları araştırmada; egoizm-kişisel çıkar iklimi algılamaları ile psikolojik sözleşme arasında negatif yönlü, iyilikseverlik ve ilkelilik-kanun ve kodlar etiksel iklim algılamaları ile psikolojik sözleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Valentine vd., (2002), Amerika Birleşik Devletleri'nde genç çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; kurumsal etiksel değer algılamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Cullen vd., (2003), egoizm, yardımseverlik ve ilkelilik etiksel iklimleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik geliştirdikleri hipotezleri test etmek amacıyla, biri telefon şirketlerindeki yöneticiler diğeri ise muhasebe işletmelerindeki işgörenler olmak üzere yaptıkları iki farklı araştırmada; egoizm iklimi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ilişki olduğu her iki araştırmada da desteklenmiştir. Benzer şekilde, yardımsever iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu da her iki çalışmada desteklenmiştir. Profesyonel çalışanlar için ilkelilik iklimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmelerine karşın, profesyonel olmayan çalışanlar için bu ilişkinin desteklenmediğini ortaya koymuşlardır.

Suar ve Khuntia (2004), özel ve kamu sektöründeki orta kademe yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; başkalarının iyiliğini isteme ve profesyonel iklimlerin yöneticilerin manipule davranışlarını azalttığını, bireysel merkezli iklimin ise tutarlı bir şekilde aldatma, örgütsel normların ihlali ve etiksel olmayan manipulasyon uygulamalarını artırdığını ortaya koymuşlardır. Ayrıca, başkalarının iyiliğini isteme ve profesyonel iklim, yönetici performansını ve duygusal bağlılığı artırmada olumlu iken, bireysel merkezli iklim ise örgüte olan devam bağlılığı için olumsuz sonuca neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Weeks vd., (2004), Amerika Birleşik Devletleri'nde satış sürecine katılan çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; etiksel iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Schminke vd., (2005), yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; başkalarının iyiliğini isteme (caring), kanun ve kod (law and code) ve kurallar (rules) etiksel iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Buna karşın, araçsallık (instrumental) etiksel iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ayrıca, bağımsızlık (independence) etiksel iklim algılaması ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Mulki vd., (2006), Amerika Birleşik Devletleri'nde eczacılık sektöründe çalışan satış personeli üzerinde yaptıkları araştırmada; etiksel iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve etiksel iklim algılamalarının satış personellerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde belirleyici olduğunu tespit etmişlerdir.

Erben ve Güneşer (2008), İstanbul'da bankacılık, sigortacılık, sağlık ve eğitim sektörlerinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; etiksel iklim algılamaları ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kim ve Miller (2008), Kore'de turizm sektöründe (beş yıldızlı otel, restourant ve seyahat acentaları) çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; başkalarının iyiliğini düşünme ile kanun ve kod etiksel iklim algılamalarının örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilediğini ortaya koyarken, kişisel iklim algılamasının örgütsel bağlılığı negatif yönlü etkilediğini tespit etmişlerdir.

Tsai ve Huang (2008), Tayvan'da hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada; araçsallık iklim algılaması ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü, duygusal bağlılık ve toplam örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Başkalarının iyiliğini isteme ve kurallar iklim algılamaları ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna karşın, kanun ve kod iklim türü, en çok oylanan iklim türü olmasına rağmen örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmadığını ortaya koymuşlardır.

Shafer (2009), Çin'deki ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren resmi muhasebe firmalarında çalışan denetçiler üzerinde yaptığı araştırmada; egoistik/bireysel iklim algılamaları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü, iyilikseverlik/evrensel ve ilkelilik/evrensel iklim tipleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşın egoistik/örgütsel iklim algılaması ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK: TEORİ, ÖNCÜLLER VE SONUÇLAR

Bu bölümde; algılanan örgütsel destek kavramı ve önemi, örgütsel destek teorisi, destekleyici örgütün özellikleri üzerinde durulmuştur. Algılanan örgütsel desteğin öncülleri ve sonuçları açıklanmıştır. Ayrıca, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

2.1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN TANIMI VE ÖNEMİ

Algı, bireylerin çevrelerine anlam kazandırmak için, duygusal izlenimleri organize edip, yorumladıkları bir süreçtir (Robbins, 2003: 123). Algılanan örgütsel destek; işgörenin faaliyetleri sonucunda örgütüne yapmış olduğu katkının, çalıştığı örgüt tarafından bir değer olarak kabul edilmesinin ve örgütün işgörenin iyiliğiyle ilgilenmesinin, işgören tarafından algılanması olarak tanımlanmaktadır (Hellman vd., 2006: 631). Eisenberger ve arkadaşlarının yapmış olduğu bu tanımlamanın şu varsayımlara dayandığı görülmektedir (Yüksel, 2006: 10-11):

- İşgörenin çalıştığı örgüte bir katkıda bulunduğunun varsayılması,
- İşgörenin yapmış olduğu katkının örgüt tarafından değerli olarak kabul edildiğinin işgören tarafından algılanması,
- İşgörenin örgüte yapmış olduğu katkılar karşılığında örgütün işgörenin iyiliğini sağlamaya yönelik çaba gösterdiğinin yine işgören tarafından algılanması.

Bu çerçevede algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanların genel katkılarını değerlendirme ve onların refahıyla ilgilenmeye yönelik genel bir algıdır (Wayne vd., 1997: 83; Kraimer vd., 2001: 75; Yoon ve Thye, 2002: 98; Kraimer ve Wayne, 2004: 219; Mekanjee vd., 2006: 118; Panaccio ve Vandenberghe, 2009: 224). Eisenberger ve arkadaşları, çalışanların örgütün onları nasıl değerlendirdiği ile ilgili algısının, örgütün sosyal değişim ilişkisinden oluşmasını sağlayan tutum ve davranışlarını belirlemede büyük bir öneme sahip olabileceğini ifade etmişlerdir (Moorman vd., 1998: 351).

Algılanan örgütsel destek, sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılar, gerektiğinde yardımın var olacağı garantisini sağlar ve örgütün, yapılan çabaları ödüllendirme

istekliliğini gösterir (Eisenberger vd., 2001: 42). Algılanan örgütsel destek, çalışanın örgütten birçok durumda beklentisi olduğunu ifade eder. Bunlar; örgütün, çalışanın hastalıklarını, hatalarını, üstün performansını, örgütün adaletli ücret ödeme arzusunu ve çalışanın işini anlamlı ve ilginç kılmasına yönelik olası tepkileridir (Eisenberger vd., 1986: 501; Aube vd., 2007: 480).

Kraimer ve Wayne (2004: 217-218), geliştirdikleri çok boyutlu algılanan örgütsel destek sınıflandırmasında, algılanan örgütsel desteği; düzenleyici örgütsel destek algısı, kariyerle ilgili örgütsel destek algısı ve finansal örgütsel destek algısı olarak sınıflandırmışlardır. Bunlar;

- **Düzenleyici örgütsel destek algısı**, örgütün iş transferlerini takip eden süreçte işgörenin (ailesi dahil) uyum sağlaması ile ilgilenmesi olarak tanımlanır.

- **Kariyerle ilgili örgütsel destek algısı**, örgütün çalışanın kariyer ihtiyacı ile ilgilenmesini kapsar ve bu uygulamalar bir mentor gerektirebilir (Reid vd., 2008: 63).

- **Finansal örgütsel destek algısı**, örgütün çalışanların finansal ihtiyaçları ile ilgilenmesi ve çalışanların katkılarını telafi ve çalışma faydaları açısından ödüllendirmesi olarak ifade edilebilir.

Güçlü örgütsel destek algısına sahip çalışanlar teorik olarak örgüte fayda sağlayan davranışlar gösterme eğilimindedirler. Bu bakış açısı ile algılanan örgütsel destek Blau'nun (1964) sosyal etkileşim teorisine dayalı olarak değerlendirilmektedir. Bu teoriye göre çalışanlar işleriyle ilgili çabalarını ve performanslarını, örgütün gelecekte sağlamasını bekledikleri maddi ve manevi ödüllere bağlı olarak biçimlendirirler (Stamper ve Johlke, 2003: 571). Benzer biçimde algılanan örgütsel destek de çalışanların zaman içerisinde işverenleri ve örgütleri ile etkileşimi sonucunda gelişir ve örgütün çalışanlara olan bağlılığının algılanma düzeyini yansıtır (Çakar ve Yıldız, 2009: 76).

Algılanan örgütsel destek kavramı, maddesel varlıklar ve sosyal ödüller karşılığında çalışanların örgüte yönelik çabalarını ve bağlılıklarını geliştirdiği örgütsel bağlılığın sosyal değişim açıklamasına dayalıdır. Algılanan örgütsel destek, övgü ve onay ifadelerinin samimiyeti, ödeme, rütbe, iş yoğunluğu ve örgüt

politikaları gibi örgüt tarafından çalışan davranışlarının çeşitli yönlerinden etkilenir. Buna ilaveten algılanan örgütsel desteğin gelişiminde, yöneticiler tarafından gerçekleştirilen faaliyetler de önemlidir (Johlke vd., 2002: 117).

Algılanan örgütsel destek, çalışma davranışlarını fark eden ve bunları ödüllendiren örgütün çabalarına, çalışanların önem verdiği karşılıklı norm ve sosyal değişim teorisine dayalıdır (Shore ve Wayne, 1993: 774). Örgüt tarafından davranışın olumlu olarak değerlendirildiği dereceye kadar, çalışanlar örgütün başarmasına yardım edecek davranışlarda bulunmak için zorunluluk hissi geliştirirler (Hellman vd., 2006: 632). Algılanan örgütsel destek, işverenlerin çalışanlarına bağlı olduğu, onları değerlendirdiği, çalışanların işverenlerine yönelik bağlılığının artmasına yönelik algı olarak incelenir. Bu yüzden algılanan örgütsel destek, işgören bağlılığının yanı sıra, çalışanların işverenleriyle beraber sahip olduğu sosyal ve ekonomik değişim ilişkilerinin gücü, karşılıklı zorunluluk algıları ve bu zorunlulukların yerine getirilmesi gibi diğer sosyal değişim değişkenleriyle ilişkilendirilebilir (Gakoviç ve Tetrick, 2003: 649-650).

Sosyal değişim kuramcılarını çalışmayı, somut faydalar için gayret gösterme, bağlılık ve sosyal ödüller olarak belirtmişlerdir. Bir kişi diğerine iyi davrandığı zaman karşılıklı norm, olumlu davranış karşılığını zorunlu kılar. Çalışanların ve işverenlerin karşılıklı normları, ilişkilerine uyguladıkları dereceye kadar her iki grup tarafından elde edilen olumlu davranışlar içinde faydalı sonuçlara sebebiyet vererek karşılıklı hale getirilir. İşverenler, çalışanların bağlılığına ve sadakatine büyük ölçüde önem verirler. Örgüte duygusal olarak bağlı olan çalışanlar, artan performans, azalan devamsızlık ve düşük personel devri olasılığı göstermişlerdir. Bunun tersi olarak, çalışanlar genellikle örgütün onlara olan bağlılığıyla ilgilenirler. Örgüt tarafından önemsenmiş olmak, onay, saygı, ödeme ve terfi kişinin mesleğini daha iyi yürütmesini sağlayarak, bilgiye ulaşma ve daha fazla yardım gibi faydalar sağlayabilir. Karşılıklı normlar, çalışanların ve işverenlerin bu belirgin uygulamaları bağdaştırmalarını sağlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

Algılanan örgütsel desteğin önemli bir boyutu da bu desteğin ne dereceye kadar isteğe bağlı olarak görüldüğüdür. Takdire bağlı bir ödüllendirme yapıldığında, çalışanın örgütü koruma eğilimi artmaktadır ve böylece algılanan örgütsel destek

gelişmektedir. Eğer aynı ödüllendirme resmi bir otoritenin yaptırımıyla gerçekleşirse, örgütsel desteğin gelişimine daha az katkı sağlayacaktır. Algılanan örgütsel destekteki sosyal değişim ilişkisinin önemli bir unsuru da güvendir. Çalışanlar işveren bağlılığını kabul ettikleri zaman, örgütün onların iyi performansını ve vatandaşlık davranışlarını ödüllendirmeye devam edeceğine güvenirlere. Güven, sosyal değişim ilişkisinde eleştiriye açık bir unsurdur. Çünkü her iki taraf da yaptığının karşılığını alamama riski taşımaktadır. Ödüller hemen gelmeyebilir. Fakat sonunda karşılıklı değişim ilişkisinde bir denge sağlanacaktır. Örneğin, örgüt işe yeni başlayan birinin yaptığı yatırımların karşılığını almadan işi bırakabileceğini bilerek eğitimi için büyük miktarlarda para harcayabilir, yatırım yapabilir (Shore ve Shore, 1995: 150). Bunun tersi de olabilir. Bir çalışan, örgüt sonunda çabalarının karşılığını verecek diye saatlerce çalışarak iyi bir vatandaşlık örneği gösterebilir. Çalışan ve örgüt arasındaki sosyal değişimin sürekliliğini sağlayan güven yıkılabilir.

2.2. ÖRGÜTSEL DESTEK TEORİSİ

Örgütsel destek teorisi, çalışanların işverenlerinden aldıkları ödeme, eğitim, sosyo-duygusal destek gibi değerlendirilmiş kaynaklar karşılığında, işle ilgili olumlu sonuçlar gösterdiğini ileri süren modern sosyal değişim teorisidir (Michael vd., 2005: 173). Örgütsel destek teorisine göre çalışanlar, tutumsal ve davranışsal tepkiler üzerindeki etki ve güçte değişiklik gösteren değişim ilişkilerini geliştirerek, örgütü kişiselleştirirler. Sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılandığı ölçüye kadar bireylerin örgütsel üyeliklerini kendi kimlikleri ile birleştirmeleri, sosyal değişim ilişkilerini güçlendirir ve çalışanların performans düzeyini artırır (Byrne ve Hochwarter, 2008: 55).

Algılanan örgütsel destek teorisine göre, algılanan örgütsel desteğin gelişimi, örgütün çalışanlarını olumlu ya da olumsuz değerlendirdiğine yönelik bir gösterge olarak, çalışanların kendi olumlu veya olumsuz davranışlarını inceleme eğilimine dayalıdır (Walters ve Raybould, 2007: 147). Örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel desteğin gelişimi, doğası ve sonuçlarını göz önünde bulundurarak (Shanock ve Eisenberger, 2006: 689), örgütün artan iş çabasını ödüllendirmedeki istekliliğini belirlemek (Eisenberger vd., 1986: 505) ve sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılamak

için çalışanların, örgütün onların katkılarını değerlendirdiği ve refahlarıyla ilgilendiği hususuyla ilgili global inançlar geliştirdiklerini ileri sürer (Eder ve Eisenberger, 2008: 55-56; Mearns ve Reader, 2008: 390). Algılanan örgütsel destek aynı zamanda kişinin işini etkili bir şekilde sürdürdüğü ve stresli durumlarda örgütten gelecek yardımın mevcut olacağı güvencesi olarak da değerlendirildiği için (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698; Mekanjee vd., 2006: 119), örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel desteğin önemli bir dayanak olduğu ileri sürülmektedir (Kraimer ve Wayne, 2004: 216).

Örgütsel destek teorisine göre, algılanan örgütsel desteğin gelişimi çalışanların örgüte insani karakteristikler verme eğilimi tarafından desteklenmiştir (Mekanjee vd., 2006: 118). Levinson, örgütün temsilcileri tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin yalnızca temsilcilerin kişisel motivasyonlarına katkıda bulunmasından ziyade, örgütün niyetinin göstergesi olarak düşünüldüğünü belirtmiştir. Levinson tarafından öne sürülen bu örgütün kişiselleştirilmesi, örgütün yasal, ahlaki, finansal sorumlulukları tarafından süreklilik sağlayan ve rol davranışlarını belirleyen örgütsel politikalar, normlar ve kültürler tarafından ve örgütün temsilcilerinin bireysel çalışanlara yönelik kullandığı güç tarafından teşvik edilir (Aselage ve Eisenberger, 2003: 493). Örgütün kişiselleştirilmesi üzerine, çalışanlar olumlu ya da olumsuz davranışlarını örgütün davranışlarını desteklediği ya da desteklemediği gösterge olarak değerlendirilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanların katkılarını değerlendirdiği ve onlarla ilgilendiği yönündeki global inançları yansıtır (Howes vd., 1995: 173; Sluss vd., 2008: 458). Algılanan örgütsel destek teorisi karşılıklı norm değerleri ile örgüt tarafından desteklendiğini hisseden çalışanların duygusal bağlılık aracılığıyla borçlarını geri ödemeye teşebbüs edeceklerini ileri sürmesinden dolayı, algılanan örgütsel destek daha güçlü duygusal bağlılığa yol açabilir. Bu ilişki birçok araştırmada desteklenmesine rağmen, algılanan örgütsel desteğin belirgin bir şekilde ve yalnızca duygusal bağlılığa katkıda bulunduğunu göstermemiştir (Vandenberghe vd., 2004: 49).

Örgütsel ödüller ve ödeme, terfi, iş zenginleştirme ve örgütsel politikalara yönelik etki gibi olumlu iş koşulları örgütsel destek algılamalarına daha fazla katkı

sağlar (Eisenberger vd., 1986: 501). Örgütsel destek teorisine göre çalışanlar, örgütteki farklı politikalar, uygulamalar ve muamelelerden, örgütün kendilerinin iyiliğini ne kadar önemseydiğini çıkarabilirler (Kraimer ve Wayne, 2004: 210). Bu teoriye göre çalışanlar örgüt faaliyetlerinin kendileri açısından faydalı olmasına yüksek düzeyde bağlılık ve performans ile karşılık verirler (Çakar ve Yıldız, 2009: 75-76). Ayrıca yöneticiler örgütsel temsilciler olarak hareket etmelerinden dolayı, çalışanların yöneticiden aldığı olumlu davranışlar da örgütsel destek algılamalarına katkı sağlayabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

İşverenler, ödül ve çıktılarının kontrolünde her zaman işgörenlerden daha fazla güce sahiptir. İşgörenler bu değiş tokuş ilişkisindeki dengesizliğe tepki verseler de, bunun örgüt üzerindeki etkisi, örgütün işgörene vereceği tepkiden her zaman daha az etkili olacaktır. Sahip olunan güçteki eşitsizlikten dolayı işgören, işverene daha çok bağımlı olmak zorunda kalacaktır. Bu bağımlılık da, işveren bağlılığını da etkileyebilecek şekilde, işgörenin çeşitli örgütsel eylemlere olan duyarlılığını artırmaktadır. Böylece, işgören üzerinde kısmen önemsiz etkiye sahip örgütsel eylemler, çalışanın örgütsel desteği için bir gösterge olarak değerlendirilebilir ve zorunlulukların yerine getirilme olasılığı olarak da görülebilir (Shore ve Shore, 1995: 151).

Örgütsel destek teorisi aynı zamanda algılanan örgütsel desteğin sonuçlarını oluşturan psikolojik süreçlere hitap eder (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Öncelikle, karşılıklı norm üzerine algılanan örgütsel destek örgütün refahıyla ilgilenmek ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için zorunluluk hissini ortaya çıkarmalıdır. İkinci olarak, algılanan örgütsel destek tarafından gösterilen ilgi, onay ve saygı çalışanların örgütsel üyeliğini ve rol statülerini kendi sosyal kimlikleriyle birleştirmelerine yol açan sosyo-duygusal ihtiyaçları yerine getirmelidir. Üçüncüsü, algılanan örgütsel destek örgütün tanımladığı ve artan performansı ödüllendirdiği yönündeki çalışan inançlarını güçlendirmelidir. Bu süreçler hem çalışanlar (artan iş tatmini ve yükselen olumlu ruh hali gibi) hem de örgüt için (artan duygusal bağlılık ve performans, azalan işgücü devri gibi) olumlu sonuçlara sahiptir.

2.3. DESTEKLEYİCİ ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ

Çalışanlarının mutluluğunu ve esenliğini dikkate alan, çalışanlarını destekleyici bir örgütte veya yönetimde bulunması gerekli özellikler beş alt başlıkta toplanabilir (Özdevecioğlu, 2003: 117-118):

- *Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak:* Çalışanlar kendi fikirlerinin önemsendiğini, eleştirilerinin dikkate alındığını ve bu eleştiriler çerçevesinde işletmede değişiklikler yapıldığını bilirlerse, bu onlar açısından destek olarak algılanacaktır.

- *Çalışanlara nispeten bir iş güvenliği sağlamak ve başarılı oldukları takdirde işyerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence vermek:* Çalışanların beklentilerinden biri de iş güvenliğidir. Hataların hoşgörü ile karşılanacağı, başarılı olduğu takdirde işyerinde çalışmaya devam edileceği, her an işletme dışı kalmayacağı duygusu çalışanlarda destek olarak algılanacaktır.

- *Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmak:* Örgüt ikliminin yani örgüt içi ast-üst ilişkilerinin, ast-ast ilişkilerinin ve üst-üst ilişkilerinin yüksek düzeyde ve pozitif olması hem çalışanları motive edecektir hem de destek olarak algılanacaktır.

- *Örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak, hak yememek:* Çalışanlar açısından hak ettiği zaman bunun karşılığını almak önemlidir. İşletme içinde yönetime yakın kişilerin kayırılması, yöneticilerin haksız taraf tutmaları, destek açısından olumsuz algılanacaktır.

- *Çalışanları önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak:* Çalışanlar işletme içinde birer sosyal varlıktır. Kendilerinin önemsenmesini, başarıları ile övünülmesini ve takdir edilmesini beklerler. Böyle davranan yöneticiler, çalışanların gözünde destekleyici yönetici olarak algılanacaklardır.

2.4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖNCÜLLERİ

Rhoades ve Eisenberger (2002: 699-701), yapmış oldukları meta-analiz çalışmasında algılanan örgütsel desteğin öncüllerini; işlemsel adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve çalışma koşulları ve işgören özellikleri olarak sınıflandırmışlardır.

Allen vd., (2003: 99) ise algılanan örgütsel desteğin öncülleri olarak; insan kaynakları uygulamalarından, karar vermede katılım, ödül adaleti ve gelişen fırsatlar olarak belirlemişlerdir. Algılanan örgütsel desteğin öncülleri; örgütsel adalet, yönetici desteği, lider-üye etkileşimi, insan kaynakları uygulamaları ve işgören özellikleri olarak incelenmiştir.

2.4.1. Örgütsel Adalet

Temellerini Adams'ın eşitlik kuramından alan örgütsel adalet (Schminke vd., 1997), bireylerin örgütlerdeki adalet algısını tanımlamak için ortaya konulan bir kavram olup (Karraker ve Williams, 2009: 114); dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti (Javahar, 2002) olmak üzere ağırlıklı olarak üç boyutta incelenmektedir. *Dağıtım adaleti*, organizasyon tarafından kaynakların/ödüllerin dağıtımına ilişkin adalet algılamalarını ifade eder (Blakely vd., 2005: 261) ve çıktılarının adaleti ile alakalıdır (Jawahar, 2002: 813) . *İşlem adaleti*, karar almada izlenen süreçlerle ilgili adalet algılamalarını ifade eder (Eskew, 1993: 187; Konovsky, 2000: 492). Bies ve Moag, iletişimi de dahil ederek *etkileşim adaletini*, kişilerarasındaki iletişime ilişkin adalet algılamaları olarak tanımlamışlardır (Karraker ve Williams, 2009: 115). Etkileşim adaleti, karar vericilerin resmi prosedürleri oluşturması veya açıklaması ile ilgili algılanan davranış adaletidir (Niehoff ve Moorman, 1993: 534).

İşlemsel adalet, karar verme süreci ile ilgili algılanan adaleti ifade eder (Zapata- Phelan vd., 2009: 93). İşlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır (Moideenkutty vd., 2001: 617). Shore ve Shore (1995), tekrarlanan doğru davranışların çalışanların refahına ilgi göstererek, algılanan örgütsel destek üzerinde güçlü bir etkiye sahip olacağını belirtmişlerdir. Ayrıca işlemsel adaletin dağıtım adaletinden algılanan örgütsel destek üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir (Eisenberger vd., 2004: 209-210). Cropanzano ve Greenberg (1997), işlemsel adaletin yapısal ve sosyal yönlerini ele almışlardır. Yapısal belirleyiciler, kararlar uygulanmadan önce yeterli bilgiyi kapsayarak, çalışanları etkileyen kararlarla alakalı politikaları ve resmi kuralları kapsar (Rhoades vd., 2001: 826). İşlemsel adaletin sosyal yönleri, kaynak paylaşımındaki kişilerarası davranış kalitesini ele alır. Sosyal yönler, sonuçların nasıl

belirlendiğiyle ilgili olarak çalışanlarına bilgi sağlamayı ve saygılı davranmayı kapsar (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). İşlemsel adalet örgüt eylemlerinden, etkileşimsel adalet birey eylemlerinden kaynaklandığı için, çalışanların örgütle ve örgüt temsilcileriyle olan karşılıklı sosyal ilişkilerini farklı şekillerde etkileyebilir (Eisenberger vd., 2004: 210).

Fasolo (1995), icra memurları üzerinde yapmış olduğu araştırmada; işlemsel adalet ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Moorman vd., (1998), Ortabatı'daki büyük bir askeri hastanede çalışan sivil işgörenler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; işlemsel adalet ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Moideenkutty vd., (2001), Hindistan'da ilaç mümesilleri üzerinde yapmış oldukları araştırmada; işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Rhoades vd., (2001), Amerika'nın doğusunda bulunan bir üniversitenin yaşları 25-60 arası değişen mezunları üzerinde yaptıkları araştırmada; işlemsel adalet ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yoon ve Thye (2002), Kore'de iki büyük elektronik şirketine çalışan kişiler üzerinde yaptıkları araştırmada; işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Wayne vd., (2002), Fortune 500 listesinde yer alan iki fabrikadaki işgörenler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Çakar ve Yıldız (2009), bankacılık ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada; işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, ayrıca

algılanan örgütsel desteğin, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.4.2. Yönetici Desteği

Örgütsel destek teorisine göre, çalışanlar çeşitli örgüt temsilcileri ve birimlerden elde edilen olumlu davranışları, tüm örgütsel destek algılarıyla birleştirirler ve yöneticilerden gelen destek, çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkinin olumlu yönde gelişmesine katkı sağlar (Eisenberger vd., 2002: 566; Eisenberger vd., 2004: 210-211). Yapılan araştırmalar, algılanan örgütsel desteğin öncüllerinden birinin de; yönetici, denetçi ve çalışma arkadaşlarına güven ve destek algılamalarının olduğunu göstermektedir (Shore ve Shore, 1995: 153). Çalışanlar örgütlerinin kendilerini değerlendirmesiyle ilgili olarak global inançlar biçimlendirdikleri için (Çakar ve Yıldız, 2009: 75), yöneticilerin çalışanlarının katkılarını değerlendirdiği ve onların refahıyla ilgilendiği dereceye kadar çalışanlar genel bakış açıları geliştirirler. Yöneticiler, örgütün temsilcileri olarak hareket etmeleri (Aselage ve Eisenberger, 2003: 493) ve astların performansını yönlendirmede ve değerlendirmede sorumlulukları olmasından dolayı (Eisenberger vd., 2002: 565), çalışanlar örgüt desteğinin göstergesi olarak yöneticilerinin onlara karşı olan olumlu ya da olumsuz tutumlarını incelerler. Buna ilaveten, çalışanlar yöneticilerinin astların değerlendirilmesini daha üst yönetime ilettiklerini, böylelikle algılanan örgütsel destek ile birlikte çalışanların yönetici desteğini ilişkilendirmesine katkı sağladığını algılayabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). Ayrıca çalışanlar yöneticinin örgüt içinde ne kadar fazla statüye sahip olduğuna inanırlarsa, örgütün amacı için yöneticinin eylemlerine o kadar katkıda bulunurlar (Eisenberger vd., 2004: 210). Yöneticilerden gelen destek, aynı zamanda lider-üye etkileşimi ve yönetici düşüncesini içeren ilgili ölçümlerde de değerlendirilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

Yoon ve Lim (1999), Kore’de üç üniversite hastanesinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Rhoades vd., (2001), Amerika'nın doğusunda bulunan bir üniversitenin yaşları 25-60 arası değişen mezunları üzerinde araştırma yapmış; yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Stinglhamber ve Vandenberghe (2003), Belçika Üniversitesi'nden 1988 ve 1997 yılları arasında mezun olanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan yönetici desteği ile örgütsel destek algılamaları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Eisenberger vd., (2002), Amerika Birleşik Devletleri'nde elektronik sektöründe çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine Shanock ve Eisenberger (2006), Amerika Birleşik Devletleri'nde elektronik sektöründe çalışanlar açısından algılanan yönetici desteği ile örgütsel destek algılamaları arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Bulgular, algılanan yönetici desteği ile örgütsel destek algılamaları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

2.4.3. Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşim teorisi, örgütsel liderlik alanında liderlik süreciyle bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik en ilgi çekici ve yararlı teorilerden biri olarak kabul edilmektedir. Dikey ikili bağlantı modeli olarak adlandırılan liderlik teorisi, lider ve izleyiciler arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alır. Lider-üye etkileşim teorisinin gelişimi dört evrede incelenmektedir. Birinci evre, grup içi ve grup dışı biçiminde farklılaşan ikililerin tanımlanması üzerine odaklanan evredir. Bu evrede dikey ikili ilişkilere ağırlık verilmiştir. Liderlerin astlarıyla farklı ilişkiler geliştirdikleri saptanmıştır. İkinci evrede, lider-üye ilişkilerinin niteliğine ve bununla ilgili sonuçlara odaklanılmıştır. Üçüncü evrede, yüksek nitelikli lider-üye ilişkilerinin gelişiminin araştırılması ve tanımlanması dikkati çekmektedir. Böylece dikey ikili işbirliği oluşturmaya yönelik tavsiye edici bir yaklaşım ön plana çıkmıştır. Dördüncü evrede, lider-üye etkileşiminin analizi, dikey ikiliden grup ve örgüt düzeylerine doğru kayarak sistem düzeyinde analiz bakış açısı ortaya çıkmıştır. Bu evrede önceki aşamalardan elde

edilen bulguların bütünleştirilmesi ile örgütsel sistem içinde ikili ilişkilerin nasıl organize edilebileceği araştırılmıştır (Özutku vd., 2007: 288-289).

Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi birbirine yakın kavramlar olmasına rağmen, deneysel olarak birbiri ile ilişkilidir. Mantıksal olarak lider-üye etkileşiminin algılanan örgütsel desteğin belirleyicisi olduğu tartışılabilir. Eisenberger ve arkadaşları (1986), iş performansı ile alakalı isteğe bağlı ödüllerin belirgin bir şekilde algılanan örgütsel desteği etkileme olasılığının olduğunu ifade etmişlerdir. Liderler bu gibi ödülleri yönetmede sorumlu tutulduğu ve aynı zamanda deneysel araştırmaların algılanan örgütsel desteğin lider desteğiyle ilişkili olduğunu gösterdiği için lider-üye etkileşimi, algılanan örgütsel desteğe katkı sağlayabilir (Aselage ve Eisenberger, 2003: 494). Aynı şekilde, algılanan örgütsel desteğin, lider-üye etkileşimine katkıda bulunduğu da tartışılabilir. Belirgin olarak, örgüt tarafından desteklendiğini algılayan çalışanların diğerlerine göre liderleriyle yüksek kaliteli etkileşim ilişkisi geliştirme olasılıkları daha fazladır (Wayne vd., 1997: 89-90).

Wayne vd., (1997), Amerika Birleşik Devletleri'nde büyük bir şirkette çalışan ve en az beş yıllık deneyimi olan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Wayne vd., (2002), Fortune 500 listesinde yer alan iki fabrikadaki işgörenler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Kraimer ve Wayne (2004), Amerikan Fortune 500 listesindeki şirketlerinde çalışan işgörenler ve yöneticiler üzerinde yapmış olduğu araştırmada; lider-üye etkileşimi ile düzenleyici örgütsel destek algısı, kariyerle ilgili örgütsel destek algısı ve global örgütsel destek algısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Buna karşın, lider-üye etkileşimi ile finansal örgütsel destek algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Ferris vd., (2009), ABD'nin kuzeydoğu bölgesindeki bir üniversiteden 1970-1990 yılları arasında mezun olan çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan

örgütsel destek ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

2.4.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Çalışanlara veya insan kaynaklarına yönelik sistematik geniş çapta örgüt politikaları ve süreçleri, belirgin bir şekilde çalışanlara yönelik uygulamalar olması nedeniyle, algılanan örgütsel destek üzerinde olumlu veya olumsuz etki yaratabilir. İnsan sermayesine yatırımı belirten ve çalışanların katkılarını gösteren olumlu insan kaynakları uygulamaları, algılanan örgütsel desteği teşvik eder (Allen vd., 2003: 100). Yapılan araştırmalarda algılanan örgütsel desteğin, iş güvenliği, özerklik, eğitim, karar almaları katılım, ödül ve terfi fırsatları gibi insan kaynakları uygulamalarıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Eisenberger vd., 2004: 211).

Farkına Varma, Ücretlendirme ve Terfi; örgütsel destek teorisine göre ödüller için yaratılan fırsatlar, çalışanların işyerine ve dolayısıyla da algılanan örgütsel desteğe olumlu katkı yapmasını sağlayacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

Johlke vd.,(2002), satış personelleri üzerinde yaptıkları araştırmada; ödeme planları (performans, birleşmiş ve sabit ücret) açısından çalışanların örgütsel destek algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuşlardır.

Wayne vd., (2002), Fortune 500 listesinde yer alan iki fabrikadaki işgörenler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; dahil olma ve farkına varma ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

İş Güvenliği; Örgütün, çalışanın gelecekte de işe devam etmesini istemesine yönelik teminat vermesi, güçlü bir algılanan örgütsel destek kimliğine ulaşmak için istenen bir durumdur. Özellikle son yıllarda küçülmenin yaygın olduğu şartlarda bu durum daha da önemli etkiler yaratabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

Özerklik; Özerklik, örgütsel destek algılamaları açısından önemli bir değişkendir. Özerklik kavramıyla, çalışanların işlerini nasıl yaptıkları, çalışma programlarını nasıl uyguladıkları, çalışma prosedürleri ve görev çeşitliliği gibi

konulardaki algılanan kontrolleri ifade edilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). Diğer bir ifadeyle özerklik, bir çalışanın iş ile ilgili kararlara doğrudan katılım derecesidir (Yoon ve Thye, 2002: 101). İş fonksiyonlarını gerçekleştirecek farklılıklar ve özgürlüğe sahip çalışanlar, örgütün onların yeteneklerine inananacağına ve çabalarını değerlendireceğine güveneceklerdir. Çalışanların işlerini yürütmelerine ilişkin örgütsel güvenlerinin vurgulanmasıyla yüksek seviyedeki özerklik, algılanan örgütsel desteğin artmasına yol açabilecektir.

Yoon ve Lim (1999), Kore’de üç üniversite hastanesinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; özerkliğin algılanan örgütsel desteği artırdığını tespit etmişlerdir.

Rol ile İlgili Stres YarATICILAR; Stres yaratıcılar, bireylerin karşılayamayacaklarını düşündükleri çevresel taleplerdir. Çalışanlar işle ilgili stres yaratıcıları, örgüt tarafından kontrol edilebilen koşullarla ne kadar bağdaştırırlarsa, stres yaratıcılar da örgütsel destek algılamalarının azalmasına o kadar neden olacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). Rol ile ilgili stres yaratıcılar; aşırı iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışması olarak incelenebilir. Aşırı iş yükü, bir işgörenden beklenen iş taleplerinin, işgörenin o işi zamanında bitiremeyeceği kadar fazla olması (Yoon ve Thye, 2002: 101), diğer bir ifadeyle verilen zamanda çalışanın makul şartlarda başa çıkamayacağı taleplerdir. Çalışanların sorumluluklarını belirten açık ve net bilgi olmaması rol belirsizliği; rol çatışması ise rol beklentilerinin başka bir rol ile çatışması olarak tanımlanmaktadır (Stamper ve Johlke, 2003: 571).

Yoon ve Lim (1999), Kore’de üç üniversite hastanesinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; aşırı iş yükünün örgütsel destek algılamasını düşürdüğünü tespit etmişlerdir.

Stamper ve Johlke (2003), satış personelleri üzerinde yaptıkları araştırmada; rol belirsizliği ve rol çatışması ile algılanan örgütsel destek arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Eğitim; Formal ve formal olmayan iş eğitimi, çalışana yapılan isteğe bağlı bir yatırım olup, deneyimlerin gelişmesini ve örgütsel desteğin artmasını sağlamaktadır (Wayne vd., 1997: 88).

Johlke vd., (2002), satış personelleri üzerinde yaptıkları araştırmada; çalışanların, örgütün görevle ilgili satış ve eğitiminin kalitesine yönelik algılamalarının, örgütsel destek algılamalarını artırdığını tespit etmişlerdir.

Örgütün Büyüklüğü; Büyük rgtlerde çok fazla resmileştirilmiş politika ve prosedürler nedeniyle, çalışanların bireysel ihtiyaçları ile daha az ilgilenilmekte ve bundan dolayı çalışanlar kendilerini daha az değerli hissedebilmektedirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). Büyük örgütlerin çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılamadaki esnekliğinin düşük olması ve kurullarla engellenmesi algılanan örgütsel desteği azaltabilmektedir.

Stinglhamber ve Vandenberghe (2003: 261), Belçika niversitesi'nden 1988 ve 1997 yılları arasında mezun olanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; örgütün büyüklüğü ile algılanan örgütsel destek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir.

Shore ve Shore (1995: 153-154), alışanların yaptığı katkıların farkına varıldığını gösteren **insan kaynakları uygulamalarının**, algılanan örgütsel destek ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ileri sürerek, algılanan örgütsel destek ile alakalı iki tür insan kaynakları uygulamaları tanımlamışlardır: (1) rgt tarafından çalışana yatırımı ima eden isteğe bağlı uygulamalar (rneğin, eğitim ve gelişim için zaman ayırma gibi) ve (2) rgtsel tahakkuk (rneğin, ücret artışları ve bonus gibi finansal ödüller gibi) (Wayne, Shore ve Liden, 1997: 87-88).

Tsui vd., (1997) rgtlerin, çalışanlara yatırım yapma istekliliği olan ve bu yatırımlar üzerine beklentisi olan insan kaynaklarıyla ilgili farklı stratejilere sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir ve örgütler dört insan kaynakları yatırım stratejilerinden birine sahip olabilir. İlk iki strateji, denge stratejileridir. İlk strateji örgütün ve çalışanların düşük düzeyde değerli kaynakları değiş tokuşu tarafından biçimlendirilmiştir. İkinci strateji ise, yüksek düzeyde değerli kaynakların karşılıklı değiş tokuşuyla tanımlanmıştır. Kalan iki strateji ise, denegersiz stratejilerdir. Örgütün alışanların beklentileri yüksek iken, az kaynak sağlaması veya düşük beklentiye karşılık fazla kaynak sağlamasıdır. Ayrıca alışanlara yüksek kaynak

yatırımı yapmak, algılanan örgütsel desteğe katkı sağlamaktadır (Eisenberger vd., 2004: 211)

Tsui vd., (1997), daha fazla kaynak yatırımı yapılan işgörenlerin, daha fazla duygusal bağlılık ve yüksek performans gösterdiklerini tespit etmişlerdir (Eisenberger ve diğ., 2004: 211).

Allen vd., (2003), 215 mağaza satış elemanı ve sigorta acentesinde çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan destekleyici insan kaynakları uygulamalarının (karar vermeye katılım, ödül adaleti artan fırsatlar), algılanan örgütsel desteğin gelişimine katkı sağladığını tespit etmişlerdir.

2.4.5. İşgörenlerin Özellikleri

İşgören özellikleri, kişilik ve demografik özellikler olarak incelenmiştir.

Kişilik; Kişilik, bir insanın düşünce, duygu ve davranışlarını etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. İçten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisine açık olan kişilik, bireyin biyolojik v epsikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını kapsar (Yelboğa, 2006: 198). Kişilik, çalışan davranışlarını ve bunun sonucu olarak da örgüt tutumlarını etkileyerek, algılanan örgütsel desteği etkileyebilir. Pozitif etki, arkadaşça davranışların gelişmesini sağlayarak, bireylerin çalışma arkadaşları ve üstleriyle daha iyi iş ilişkileri oluşturmalarına neden olacaktır. Buna karşılık, agresif ya da çekingen davranışlar, istenilen ilişkilerin gelişmesini engelleyeceği için algılanan örgütsel desteği azaltacaktır. Güvenilirlik, dikkatlilik, düşüncelilik, saygı ve anlayışı kapsayan diğer bir kişilik boyutu olan bilinçlilik, iş performansının artmasına, bunun sonucunda da örgütün tutumlarının iyileşmesine ve algılanan örgütsel desteğin artmasına olanak sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

Demografik Özellikler; İşgörenlerin demografik özellikleri, algılanan örgütsel destek ve öncülleri arasındaki ilişkilere dair alternatif açıklamaları ortaya koymak için kontrol değişkenleri olarak kullanılmaktadır. Bu özellikler; yaş, eğitim, cinsiyet ve kıdemi içermektedir. Daha kıdemli işgörenler, yüksek örgütsel destek

algılamalarının da etkisiyle örgütün farklı tutumlarına karşı olumlu düşünceler geliştirebilmektedirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

Yoon ve Lim (1999), Kore’de üç üniversite hastanesinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; erkeklerin kadınlara göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip olduklarını, benzer şekilde yaşı büyük olanların daha genç olanlara göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Medeni durum, eğitim durumu, kıdem ve ödeme gibi diğer demografik değişkenler ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuşlardır.

Johlke vd., (2002), satış personelleri üzerinde yaptıkları araştırmada; kadınların erkeklere göre anlamlı bir şekilde daha düşük örgütsel destek algılamalarına sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yoon ve Thye (2002), 1996 kışı ile 1997 ilkbaharı arasında Kore’de iki büyük elektronik şirketinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; eğitim düzeyi yüksek kişilerin, daha az örgütsel destek algılamasına sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

Stinglhamber ve Vandenberghe (2003: 261), Belçika Üniversitesi’nden 1988 ve 1997 yılları arasında mezun olanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; kıdem ile algılanan örgütsel destek arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

2.5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI

Algılanan örgütsel destek, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak zorunluluk hissi yaratma, duygusal bağlılığı artırma ve performans-ödül beklentilerini güçlendirme olarak görülür. Ayrıca aşırı talepler nedeniyle oluşan stresli durumlarda, kaynak yardımı ve duygusal destek göstererek, stres azaltmada algılanan örgütsel destek önemli bir rol oynamaktadır (Eisenberger vd., 2004: 212).

Algılanan örgütsel desteğin sonuçları; zorunluluk hissetme, işe bağlılık, performans-ödül beklentileri, devamsızlık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, davranıştan kaçınma, stres ve örgütsel bağlılık olarak ilgili araştırma sonuçları yardımıyla açıklanmıştır.

2.5.1. Zorunluluk Hissetme

Algılanan örgütsel destek ve zorunluluk hissi, birbirleriyle alakalıdır ancak kavramsal olarak farklıdır. Algılanan örgütsel destek, örgütün politikaları, normları, prosedürleri ve faaliyetlerinin olumlu ya da olumsuz amaçlarıyla alakalı deneyime dayalı bir özelliktir. Oysa zorunluluk hissi, kişinin örgütün refahıyla ilgilendiği ve örgütün amaçlarına ulaşmada yardımcı olup olmaması ile ilgili belirgin bir inançtır. Karşılıklı normlar sebebiyle algılanan örgütsel destek, zorunluluk hissine yol açar (Eisenberger vd., 2001: 42).

Bir kişi başka birine iyi davrandığı zaman karşılıklı durum normu, olumlu davranışın karşılığını zorunlu kılar. Karşılıklı durum normu aynı zamanda çalışanları, işyerlerinden aldıkları olumlu davranışları mükafatlandırmaya zorlayarak işgören-işveren ilişkilerine de uygulanabilir (Eisenberger vd., 2004: 212). Algılanan örgütsel destek, çalışanlara geniş ölçüde sosyo-duygusal ve kişisel olmayan kaynaklar sağladığı için karşılıklı durum normu, örgütün amaçlarını elde etmeye yardımcı olmada genel bir zorunluluk hissi yaratabilir (Shore ve Shore, 1995: 150). Örneğin; Eisenberger vd., (2001), Amerika'nın kuzey doğusunda posta işlem hizmeti veren bir işletmede 413 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile zorunluluk hissi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.5.2. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, kişinin gerçekleştirdiği belirli bir işe olan ilgi ve bu işle psikolojik özdeşleşmesi anlamına gelir (O'Driscoll ve Randall, 1999: 198). Algılanan yeteneğin görev ilgisiyle alakalı olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların algılanan yeteneğini artırarak, algılanan örgütsel destek çalışanların işlerine olan ilgisini artırabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701-702; Byrne ve Hochwarter, 2008: 55).

O'Driscoll ve Randall (1999), İrlanda ve Yeni Zellanda'da süt ürünleri çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

2.5.3. Performans-Ödül Beklentileri

Örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel destek ve performans-ödül beklentileri arasında ilişki olduğunu ileri sürer. Ödüller için olumlu fırsatlar sağlamak, çalışanlar için yüksek saygı ifade edecek ve algılanan örgütsel desteği artırmaya yarayacaktır (Rhoades vd., 2001: 826). Yüksek seviyede örgütsel destek algılayan çalışanlar iyi bir performansın örgüt tarafından tanınacağı ve ödüllendirileceği inancına sahip olurlar (Mearns ve Reader, 2008: 390). Algılanan örgütsel destek, örgüt tarafından yüksek performansı nedeniyle ödüllendirilen çalışanların beklentilerini artıracaktır (Eisenberger vd., 2004: 213).

Algılanan örgütsel destek, onay ve tanınma gibi sosyal ödüllerin yanısıra ödeme ve terfi gibi maddi ödüller üreten yüksek performans ile alakalı beklentilerle de ilişkilendirilebilir (Eisenberger vd., 1990: 54; Rhoades vd., 2001: 826). Örgütsel destek, stres yaratıcı unsurları azaltarak, performansı etkileyebilecektir (Byrne ve Hochwarter, 2008: 55).

Algılanan örgütsel desteğin zayıf değişim ideolojisine sahip olanların üzerinde düşük bir etkiye sahip olması dışında, güçlü bir değişim ideolojisine sahip bireylerin performansını ve devamsızlık durumlarını etkileyeceği tahmin edilmektedir (Eisenberger vd., 1986: 501). Algılanan örgütsel destek, verilen sorumlulukların ötesine geçen örgütün olumlu eylemlerini ve standart iş aktivite performanslarını artırabilir. Ekstra rol aktiviteleri; çalışanlara yardım etme, örgütü risklerden koruyarak önlemler alma, yapıcı öneriler sunma ve örgüte yararlı olacak bilgi ve beceri kazanımlarını içerir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702).

Algılanan örgütsel destek ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların bazılarında anlamlı bir ilişki tespit edilirken, bazılarında düşük düzeyde bir ilişki tespit edildiği, bazı araştırmalarda ise bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemediği görülmektedir. Bu araştırmalardan bazılarında aşağıda değinilmiştir.

Eisenberger vd., (1990), polis departmanında yöneticiler üzerinde yapmış oldukları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile performans arasında pozitif yönlü

bir ilişki olduğunu, aynı zamanda algılanan örgütsel destek ile performans-ödül beklentileri arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Wayne vd., (1997), Amerika Birleşik Devletleri'nde büyük bir şirkette çalışan ve en az beş yıllık deneyimleri olan çalışanlar ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Armeli vd., (1998), Amerika Birleşik Devletleri'nde 308 polis memuru üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Bishop vd., (2000), Amerika Birleşik Devletleri'nde otomotiv üretim firmasında çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir. Buna karşın Rhoades vd., (2001), Amerika'nın doğusunda bulunan bir üniversitenin yaşları 25-60 arası değişen mezunlar üzerinde yaptıkları araştırmada; örgütsel ödüller ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Wayne vd., (2002), Fortune 500 listesinde bulunan iki fabrikadaki işgörenler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Stamper ve Johlke (2003), satış personelleri üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Shanock ve Eisenberger (2006), Amerika Birleşik Devletleri'nde elektronik mağazasında çalışan işgörenler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; örgütsel destek algılamaları ile in-rol performansı ve extra-rol performansı arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Walters ve Raybould (2007), Avustralya'da otel işletmelerinde ön-büro ve yiyecek-içecek bölümlerinde çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile bireysel etkinlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.5.4. Devamsızlık

Devamsızlık, planlanan çalışma zamanında çeşitli nedenlere bağlı olarak kaybedilen ve eksilen zaman olarak tanımlanabilir. Algılanan örgütsel destek ile devamsızlık arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu vurgulanmaktadır (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 1997; Yoon ve Lim, 1999; Aselage ve Eisenberger, 2003; Byrne ve Hochwarter, 2008).

Eisenberger vd., (1986), farklı sektörlerde çalışan işgörenler üzerinde yapmış oldukları araştırmada; algılanan örgütsel desteğin devamsızlığı azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Eisenberger vd., (1990), polis departmanındaki yöneticiler üzerinde yapmış oldukları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile günlük devamsızlık ve period devamsızlığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.5.5. İş tatmini

İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik duygusal tutumlarını belirtir. Çalışanların örgütsel destek algılamaları arttıkça, iş tatmin düzeyleri de artmaktadır (Hellman vd., 2006: 632). İş tatmini ve olumlu ruh halini içermek üzere, algılanan örgütsel destek çalışanların işlerine yönelik genel olumlu tepkilerini etkilemektedir. Algılanan örgütsel destek sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılayarak, performans-ödül beklentilerini artırarak ve ihtiyaç duyulduğunda yardım mevcudu ile iş tatminine katkı sağlayabilir. Olumlu ruh hali, kavramsal olarak iş tatmininin belirgin bir amaca sahip olmayan genel duygusal durumu içermesi açısından iş tatmininden ayrılır. Ruh hali, çevre tarafından etkilenen duygu unsuru olarak ele alınır. Algılanan örgütsel destek, çalışanların yetenek ve değer yargılarına katkıda bulunabilir, böylece olumlu ruh halini artırır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

Eisenberger vd., (1997), yaşları 25-60 arası değişen Delaware Üniversitesi'nden mezunlar üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile toplam iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Allen vd., (2003), mağaza satış elemanı ve sigorta acentesinde çalışan kişiler açısından algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi

analiz etmişlerdir. Bulgular, algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Hochwarter vd., (2003), Amerika Birleşik Devletleri'nin güneydoğusundaki büyük bir üniversitenin tam zamanlı çalışan öğrencileri üzerinde yapmış oldukları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Stamper ve Johlke (2003), satış personelleri üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Piercy vd., (2006), satış personelleri nezdinde algılanan örgütsel destek ile iş tatmini ilişkisini incelemişlerdir. Analiz sonuçları algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

2.5.6. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler şeklinde tanımlanabilir (Gül vd., 2008: 3). Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir (Eisenberger vd., 1997: 813; Eisenberger vd., 2002: 571; Michael vd., 2005: 173; Eder ve Eisenberger, 2008: 56).

Wayne vd., (1997), Amerika Birleşik Devletleri'nde büyük bir şirkette çalışan ve en az beş yıllık deneyimi olan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Bishop vd., (2000), Amerika Birleşik Devletleri'nde otomotiv firması çalışanlarının algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Bulgular, algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğuna işaret etmektedir. Benzer şekilde Eisenberger vd., (2002), işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Allen vd., (2003), mağaza satış elemanları ve sigorta acentesinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti

arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı zamanda Stamper ve Johlke (2003), satış personellerinin algılanan örgütsel destek ile işe devamsızlığı arasındaki ilişki üzerinde durmuşlar; araştırma bulgularına göre algılanan örgütsel destek ile işe devam etme niyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Stinglhamber ve Vandenberghe (2003), Belçika Üniversitesi'nden 1988- 1997 yılları arasındaki mezunlar üzerinde yaptıkları çalışmada; algılanan örgütsel destek ile işgücü devir hızı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Makanjee vd., (2006), Güney Afrika'da röntgen uzmanları üzerinde yaptıkları çalışmada; algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca Yüksel (2006), Ankara'da gıda sanayinde faaliyet gösteren bir fabrikadaki işgörenler üzerinde yaptığı çalışmada; algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu, ayrıca işten ayrılma eğilimi bulunan işgörenlerin örgütsel destek algısının daha düşük olduğunu belirtmiştir.

2.5.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Algılanan örgütsel desteğin olumlu davranışsal sonuçlarından biri de, “biçimsel ödül sistemi tarafından net bir şekilde tanımlanmayan ve bir bütün olarak örgütün etkinliğini artıran isteğe bağlı bireysel davranışlar” (Organ, 1997: 86) olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı olup; özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem (Niehoff ve Moorman, 1993: 538) olmak üzere beş boyutta incelenmektedir. Yapılan araştırmalar algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna dikkat çekmektedir (Shore ve Wayne, 1993: 777; Moorman vd., 1998: 354).

Wayne vd., (1997), Amerika Birleşik Devletleri'nde büyük bir şirkette çalışan ve en az beş yıllık deneyimi olan çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada; algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Wayne vd., (2002), Fortune 500 listesi kapsamındaki iki fabrikadaki işgören ve yöneticilerin algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre, algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki söz konusudur. Öte yandan Piercy vd., (2006), satış personelleri üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.5.8. Stres

Stres, bireyin üzerine belirli talepler yükleyen eylem, durum ve olayların sonucu olan ve bireysel farklılıkları azaltan bir uyum tepkisi olarak tanımlanabilir (Durna, 2004: 192). Algılanan örgütsel desteğin işyerindeki yüksek taleplerle karşılaştığında duygusal destek ve materyal yardım mevcudunu sağlayarak, stres vericilere karşı olumsuz psikolojik ve psikomatik tepkileri azaltması beklenir ve çalışanların genel stres seviyelerini azalatabileceği düşünülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702). Algılanan örgütsel destek, stresli durumlarla başa çıkmada ve işin daha etkili bir şekilde yapılabilmesinde gerekli yardımın var olacağını garanti eder (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003: 251).

Stresli durumlarda algılanan örgütsel destek, duygusal varlık ve somut destek göstererek psikolojik gerilimi azaltabilir. Algılanan örgütsel desteğin ayrıca çalışanların stres vericilere karşı düşük ve yüksek düzeydeki gerilimi azaltması da mümkündür. Algılanan örgütsel destek ile yorgunluk, tükenmişlik, endişe ve başağrısı arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır (Eisenberger vd., 2004: 213).

2.5.9. Örgütsel Bağlılık

Eisenberger ve arkadaşları algılanan örgütsel destek kavramını, örgüte yönelik çalışan bağlılığının gelişimini açıklamak için geliştirmişlerdir. Çalışanların örgütlerinin kendi katkılarını değerlendirdiği ve refahlarıyla ilgilendiği dereceye kadarki global inançlar geliştirdiklerini (Howes vd., 1995: 173) ve bu global inançların algılanan örgütsel destek olarak anlam ifade ettiğini ileri sürmüşlerdir (Eisenberger vd., 1986: 501). Ayrıca sosyal değişim çerçevesini benimseyerek, bu gibi inançların çalışanların, örgütlerinin kendilerine olan bağlılığıyla alakalı

çıkarımların temelini oluşturduğunu tartışmışlardır. Yüksek seviyeli algılanan örgütsel destek, zorunluluk hissi yaratır (Eisenberger vd., 2001: 42; Eisenberger vd., 2004: 212), böylece çalışanlar sadece işverenlerine bağlı olmaları gerektiğini hissetmezler ve örgütsel amaçları destekleyen davranışlar göstererek, işverenlerin bağlılığına yönelik zorunluluk hissederler (Eisenberger vd., 2002: 566). Yani, çalışanlar kendilerine yönelik işveren bağlılığının derecesiyle orantılı (Piercy vd., 2006: 250) tutum ve davranışlara sahip olarak, örgütle olan değişen ilişkilerinde denge ararlar. Örneğin araştırmalar, algılanan örgütsel desteğin iş sorumluluklarını gerçekleştirmede, bağlılıkla olumlu ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir (Wayne vd., 1997: 83; Kraimer ve Wayne, 2004: 210).

Olumlu iş deneyimleri, çalışanlarda duygusal ve normatif bağlılığın gelişmesine yol açabilir (Panaccio ve Vandenberghe, 2009: 226). Algılanan örgütsel destek, örgüte yönelik duygusal bağlılığı güçlendirdiği için (Eisenberger vd., 1986: 500) yüksek derecede algılanan örgütsel desteğe sahip çalışanların, daha güçlü bağlılık ve sadakat göstermeleri beklenir (Eisenberger vd., 1990: 54; Aselage ve Eisenberger, 2003: 497-498). Aynı zamanda algılanan örgütsel destek, örgütün kendisi adına yapılan çabaları ödüllendirmede ve zorunlulukları yerine getirmedeki güveni yaratarak, hesapçı bağlılığı artırabilir (Eisenberger vd., 1990: 52).

Çalışanların, örgütün onun katkılarını değerlendirdiği ve refahlarıyla ilgilenmesiyle alakalı olarak global inançlar oluşturmaları nedeniyle algılanan örgütsel destek (Bishop vd., 2000: 1114; Currie ve Dollery, 2006: 742; Ferris vd., 2009: 280), örgütün çalışanlarına bağlılığının ölçümü olarak incelenebilir. Diğer bir ifadeyle, bir çalışanın örgütün ona bağlılığını algılaması, çalışanın örgüte yönelik olan bağlılık seviyesini artırabilir (Makanjee vd., 2006: 118-119). Bu yüzden, çalışanlar genellikle örgütün kendilerine olan bağlılığı ile ilgilenirler.

Karşılıklı normlara dayanarak, algılanan örgütsel destek örgütün refahıyla ilgili hissedilen zorunluluğu yaratabilir. Algılanan örgütsel destek, aynı zamanda saygı ihtiyacı, onay ve duygusal destek gibi çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını yerine getirerek (Eisenberger vd., 1997: 812; Panaccio ve Vandenberghe, 2009: 226) duygusal bağlılığı artırabilir (Byrne ve Hochwarter, 2008: 55). Bu gibi ihtiyaç tamamlanmaları çalışanların, üyelik ve rol statülerini kendi sosyal kimlikleriyle

birleştirek örgüte yönelik güçlü bir bağlılık hissi meydana getirirler (Eisenberger vd., 2004: 212). Algılanan örgütsel destek bu nedenle çalışanların amaç ve anlam duygularına katkıda bulunur (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701) ve duygusal bağlılığın önemli bir öncülü olarak algılanmalıdır (Kraimer vd., 2001: 75; Rhoades vd., 2001: 827; Hochwarter vd., 2003: 439-440; Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003: 252; Vandenberghe vd., 2004: 49).

Değişim ilişkisi çerçevesinde, çalışanların daha fazla mesai yaparak örgüte yatırım yapmaları, onlarda daha fazla örgütsel zorunluluk yaratacaktır. Eğer örgütler işten çıkarma yoluyla işgücünü azaltırsa ya da işveren bağlılığından yoksun örgütsel eylemler yürütecek olurlarsa (Shore ve Shore, 1995: 150), çalışanlar örgüt yararına fedakarlık yapmaktan kaçınabilirler.

Örgüt tarafından desteklendiğini algılayan çalışanların, minnettarlık hissederek, bağlılık açısından karşılık verme olasılıkları bulunmaktadır. Bu anlamda algılanan örgütsel destek, büyük ölçüde örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak bilinir (Shore ve Tetrick, 1991: 637; Bishop vd., 2000: 1116; Yoon ve Thye, 2002: 98-99). Algılanan örgütsel destek, bağlılığı teşvik etmek için çalışanların ödül beklentileriyle işlev görür (Yoon ve Thye, 2002: 103-104). Destekleyici örgütlerde çalışanlar, çabalarının ödüllendirileceği beklentisi içerisindedirler ve örgütsel üyeliklerini kendi kimlikleriyle birleştirirler.

2.6. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ARAŞTIRMALAR

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda; algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılırken, buna karşın devam bağlılığı ile negatif yönlü ilişki olduğunu belirten araştırmalara da rastlanmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmaların bazıları aşağıda açıklanmıştır.

Eisenberger vd., (1990), işgörenler ve yöneticiler üzerinde yapmış oldukları araştırmada, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Shore ve Tetrick (1991), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çokuluslu bir şirkette çalışanların örgütsel destek algılamaları ile duygusal bağlılıklarını incelemişler ve algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Shore ve Wayne (1993), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çokuluslu bir şirketin işgörenleri ve yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Buna karşın algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü, ancak istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki bulgusuna ulaşmışlardır.

Wayne vd., (1997), Amerika Birleşik Devletleri'nde büyük bir şirkette çalışan ve en az beş yıllık deneyimi olan çalışanların algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Bulgular, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna işaret etmektedir.

O'Driscoll ve Randall (1999), İrlanda ve Yeni Zellanda'da gıda sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca Bishop vd., (2000), Amerika Birleşik Devletleri'nde otomotiv sanayi çalışanları üzerinde yaptıkları incelemede; algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, benzer şekilde algılanan ekip desteği ile ekip bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Eisenberger vd., (2001), Amerika'nın kuzey doğusunda posta işlem hizmeti veren bir işletmede görev yapan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Moideenkutty vd., (2001), Hindistan'da ilaç mümessillerinin algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılıkları konusunu incelemişlerdir. Bulgular, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Öte yandan Rhoades vd., (2001), Amerika'nın doğusunda bulunan bir üniversitenin yaşları 25-60 arası değişen mezunları üzerinde yaptıkları araştırmada;

algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Yoon ve Thye (2002), 1996 kışı ile 1997 ilkbaharı arasında Kore'nin iki büyük elektronik şirketindeki çalışanlar üzerinde yaptıkları ampirik incelemede; algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu, ayrıca iş tatmini ve algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicileri olduğunu ortaya koymuşlardır.

Allen vd., (2003), mağaza satış elemanları ve sigorta acentelerinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, ayrıca algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını tespit etmişlerdir.

Gakoviç ve Tetrick (2003), ABD'deki güneybatı üniversitesinden mezun olan ve devam etmekte olan öğrencilerin algılanan örgütsel destek ile bağlılık düzeylerini karşılaştırmalı olarak ele almışlardır. Analiz sonuçları, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Hochwarter vd., (2003), Amerika Birleşik Devletleri'nin güneydoğusundaki büyük bir üniversitenin öğrencileri üzerinde yapmış oldukları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Özdevecioğlu (2003), algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla, Kayseri ilinde mobilya sektöründe çeşitli kademelerde çalışan personel ve işçiler üzerinde yaptığı araştırmada: algılanan örgütsel destek ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ve normatif bağlılığın %18,7'sinin örgütsel destekle açıklandığını; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ve duygusal bağlılığın %28'inin örgütsel destekle açıklandığını; algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ve devam bağlılığın sadece %7'sinin örgütsel destekle açıklandığını ortaya koymuştur.

Stinglhamber ve Vandenberghe (2003), Belçika Üniversitesi'nden 1988-1997 yılları arasında mezun olan kişiler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile örgüte duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Öte yandan Currie ve Dollery (2006), NSW polis servisinde çalışanlar açısından örgütsel bağlılık düzeyleri ile algılanan örgütsel destek arasında ne tür ilişkiler olduğunu incelemişler ve algılanan örgütsel desteğin, duygusal ve normatif bağlılığın belirleyicisi olduğunu, buna karşın algılanan örgütsel desteğin devam bağlılığının bir belirleyicisi olmadığını tespit etmişlerdir.

Makanjee vd., (2006), Güney Afrika'da röntgen uzmanları üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, ayrıca algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Piercy vd., (2006), satış personellerinin algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık eğilimlerini analiz etmişlerdir. Bulgular, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Öte yandan Aube vd., (2007), Kanada'da cezaevi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada; Algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna karşılık, algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğuna dair hipotezleri desteklenmemiştir.

Sluss vd., (2008), Amerika Birleşik Devletleri'nin güneydoğusundaki büyük çokuluslu bir şirketteki işgörenler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yine Panaccio ve Vandenberghe (2009), Kanada'da çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütten ayrılma ile ilişkili algılanan yüksek fedakarlık arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu buna karşın, algılanan örgütsel destek ile algılanan alternatif iş eksikliği arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde; örgütsel bağlılık kavramı ve önemi üzerinde durulmuştur. Örgütsel bağlılık yaklaşımları ve örgütsel bağlılığın boyutlarından bahsedilmiştir. Örgütsel bağlılık ile benzer kavramlar açıklanarak, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca, örgütsel bağlılığın boyutlarına ilişkin kullanılan ölçekler açıklanmıştır.

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Bağlılık kelimesi genellikle günlük dilde kişinin başka bir birey, grup veya örgütle ilişkisini kapsayan eylem süreçlerine duygusal olarak bağlı olma durumunu ifade eder (Eisenberger vd., 1986: 500). Literatürde örgütsel bağlılık kavramının farklı biçimlerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımların bazıları şu şekildedir.

Bağlılık; bireyin aktiviteleriyle ilişkilendirilen, maliyetlerin farkında olmasına dayanan (Allen ve Meyer, 1990: 3), tutarlı aktivite sınırları içerisinde bulunma eğilimi olarak ifade edilir (Becker, 1960: 33). Başka bir ifadeyle bağlılık; örgütün amaç ve değerlerine gösterilen duygusal bağlılık, yanlı olma, amaç ve değerlerle ilgili olarak kişinin rolü ve örgüte yönelik fedakarlığı olarak tanımlanabilir (Buchanan II, 1974: 533).

Örgütsel bağlılık; örgütsel amaçları karşılayacak bir yönde davranışta bulunmak için içselleştirilmiş normatif baskıların bütünü olarak görülür (Wiener, 1982: 421).

Reichers'a göre (1985: 468) bağlılık; örgütün üst düzey yönetim, müşteriler, sendikalar ve kamuyu kapsayan çeşitli temsili amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir. Bağlılık, bireyin örgütsel amaçları kabul etmesi ve buna yönelik çalışma istekliliğidir.

Örgütsel bağlılık; bireyin örgüt için hissettiği psikolojik bağlılık olarak düşünülür ve bireyin içselleştirdiği veya örgütün bakış açısını veya özelliklerini benimsediği dereceyi yansıtır (O'Reilly III ve Chatman, 1986: 493).

Örgütsel bağlılık; kişinin örgütte sahip olduğu bağlılık gücüdür veya kişisel ve örgütsel amaç ve değerler arasındaki uyum olarak tanımlanmıştır (Kaçmar vd., 1999: 976).

Değişim bakış açısıyla örgütsel bağlılık; hem örgüt için hem de örgütten gelen desteğin ifadesidir (Mize vd., 2000: 103).

Örgütsel bağlılık; örgütte kalma istekliliğinin yanı sıra (Ferris ve Aranya, 1983: 87), bireyin belirli bir örgütteki katılımı ve o örgütle özdeşleşmesinin derecesidir (Porter vd., 1974: 604; Steers, 1977: 46; O'Reilly III ve Chatman, 1986: 492; Mottaz, 1987: 542; Becker, 1992: 233; Nelson ve Quick, 1995: 118; Zangaro, 2001: 15).

Örgütsel bağlılık; çalışanların kimliklerini örgütlerinin amaçlarıyla tanımlamaları, örgüt yararına fazladan çaba göstermede gönüllü olmaları, kararlara katılmaları ve yönetimlerinin değerlerini içselleştirmeleridir (Bayraktaroğlu vd., 2009: 554).

Reichers (1985), örgütsel bağlılık tanımlarını ve kullanımlarını Tablo-3.1’de özetlemiştir.

Tablo-3.1: Örgütsel Bağlılığın Tanımları ve Kullanımları

Kişisel Yatırımlar (Yan Bahisler)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bağlılık</i>, örgütsel üyelikle ilişkilendirilen ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonudur ve örgütsel hizmet süresi ile birlikte artar. Bu yaklaşım ve çeşitleri; <i>Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Becker (1960); Farrell ve Rusbult (1981); Grusky (1966); Hrebiniak ve Alutto (1972); Rusbult ve Farrell (1983) ve Sheldon (1971)</i> tarafından kullanılmıştır.
Nitelikler	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bağlılık</i>, bireylerin istemli, açık ve geri dönülemez davranışları içerisinde yer aldıktan sonra, tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal hareketlere bağlılığıdır. Bu yaklaşım ve çeşitleri; <i>Kiesler ve Sakumura (1966); O’Reilly ve Caldwell (1980) ve Salancik (1977)</i> tarafından kullanılmıştır.
Birey-Örgüt Amaç Uygunluğu	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bağlılık</i>; bireylerin kendilerini örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleştirdikleri ve buna yönelik olarak çaba sarfettikleri durumlarda meydana gelir. Porter ve arkadaşları tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ), bu tanımın temel işlevidir. Bu yaklaşım ve çeşitleri; <i>Angle ve Perry (1981); Bartol (1979); Bateman ve Strasser (1984); Hall, Schneider ve Nygren (1970); Morris ve Sherman (1981); Mowday, Porter ve Steers (1982); Mowday, Steers ve Porter (1979); Porter, Crampon ve Smith (1976); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Steers (1977); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Stumpf ve Hartman (1984) ve LaVan (1981)</i> tarafından kullanılmıştır.

Kaynak: Reichers, 1985: 468.

Tablo-3.1’de görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık; yan-bahisler, nitelikler ve birey-örgüt amaç uygunluğu yaklaşımları bakımından tanımlanmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramı şu üç unsuru içermektedir (Porter vd., 1974: 604; Steers, 1977: 46; Reichers, 1985: 468; Randall, 1987: 461; Mottaz, 1989: 144; Nelson ve Quick, 1995: 118; Harrison ve Hubbard, 1998:610; Mowday, 1998: 389; Kaçmar vd., 1999: 977-978; Zangaro, 2001: 15; Luthans, 2002: 235; Gümüş vd., 2003: 988; Maxwell ve Steele, 2003: 362; Cohen, 2007: 338; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4; Yozgat ve Şişman, 2007: 747; Uygur, 2009: 13-14):

- Örgütsel amaçların ve değerlerin kabulü ve bu amaçlara güçlü bir inanma,
- Örgütsel amaçlara ulaşmaya yönelik çaba sarfetme istekliliği,
- Örgütsel üyeliği sürdürmek için güçlü bir arzu duyma.

İbicioğlu (2000: 14-15) bu unsurlara, örgüt kimliği ile kimliklenme ve içselleştirmeyi de dahil etmiştir. Bu çerçevede bağlılığın üç aşaması olduğu ifade edilebilir: *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 (Genç vd., 2008: 842).

Bu yaklaşım altında bağlılık, bireyin belirli bir örgütü ve bu örgütün tanımlanan amaçlarına yardımcı olmak için örgüt üyeliğini sürdürmeyi istediği bir durum olarak tanımlanır (Ferris ve Aranya, 1983: 88).

Çalışanlar örgütün amaç ve değerlerini kabul ettiğinde ve bunları kendi amaç ve sistemlerine entegre ettiklerinde bağlılık arttırılır (Luthans vd., 1987: 225). Bağlılığın anlamını netleştirmek amacıyla yapılan son dönemlerdeki araştırmalar, bağlılığın iki farklı yönü olduğunu belirlemiştir. Birincisi, bir işgören ile örgüt gibi diğer bazı unsurlar arasındaki ilişki olarak tanımlanan bağlılığın doğasına dönük olup, kişiden kişiye farklı şekilde olabileceğidir. İkincisi ise, bir işgörenin çeşitli olgular arasında hangilerine bağlılık gösterdiğini ayırma gayretlerini kapsamaktadır. Sınıflandırmada bu iki husus birbirine zıt değildir (Meyer ve Allen, 1997: 8-9).

Bağlılık yaklaşımlarında çok çeşitli farklılıklar olmasına rağmen süreklilik gösteren başlıca temel husus, bireylerin örgüte olan psikolojik bağlılıklarıdır (O'Reilly III ve Chatman, 1986: 492). Bu bağlamda, örgütsel bağlılık örgütün menfaatleri ile tutarlı durumlarda bireylerin davranışını etkileyen örgüte yönelik psikolojik bağlıdır (Schwepker Jr., 2001: 41). Birçok araştırmacı da örgütsel bağlılığı, kişiler ve örgütler arasındaki psikolojik bağın bir şekli olarak kabul etmektedirler.

3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimi incelendiğinde, 1950’li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutları üzerinde çalışmalar yürütüldüğü görülmektedir. Bu konudaki çalışmalar günümüzde giderek artan bir hızla devam etmektedir. Örgütsel bağlılığın önem kazanmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Bayram, 2005: 126-127; Güney, 2007: 235; Uygur, 2009: 14):

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakarlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütsel bağlılık, örgütün istikrarı, yeniliği ve amaç ediniminde önemli bir rol oynadığı için yönetim görüşmelerinde önem kazanmıştır. Örgütsel bağlılık, çalışanlar, yöneticiler, işletme sahipleri, bölümler ve örgütün diğer ilgili kurumları arasındaki güveni artırır. Bu yüzden de daha iyi bir ast-üst ilişkisi ve örgütsel iklim geliştirir. Daha güçlü ve daha yenelleştirilmiş bağlılık, örgütsel gelişimi, büyümeyi ve örgütün varlığını devam ettirmesini sağlayabilir (Awamleh, 1996: 65).

Örgütteki işgörenlerin verimli çalıştırılabilmesi açısından, örgütsel amaçları benimsemeleri ve örgütsel bağlılığın artırılması büyük önem taşımaktadır. Özellikle son yıllarda örgütlerin gerek karşı karşıya kaldıkları kriz ortamları nedeniyle küçülmeye gitmek zorunda kalmaları, gerekse teknolojik gelişmelerden ve bunlara paralel olarak yeniden yapılandırma çalışmalarının etkisiyle ortaya çıkan işgücü azaltımı gereksinimleri, işgörenlerin örgütleri nezdindeki değerlerini daha fazla sorgulamalarına yol açmaktadır (Seymen, 2008: 146; İbicioğlu, 2000: 13). Bu

bağlamda, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel çıktılarının belirlenmesinde hayati bir rol oynamasından kaynaklanmaktadır.

Yüksek düzeyde bağlılık, örgütsel çıktılar üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Güçlü bağlılık, işten ayrılma niyeti ile negatif, iş tatmini ve sosyal örgütsel davranışla pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir (Becker, 1992: 234; Becker vd., 1996: 464). Yüksek düzeyde bağlılığa sahip olan işgörenler, düşük düzeyde bağlılığa sahip olan işgörelere göre daha fazla performans gösterirler (Steers, 1977: 46; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

Örgütsel bağlılık, düşük oranda devamsızlık, yüksek iş kalitesi ve artan verimlilikle alakalıdır. Bağlılık gösteren bireyler daha fazla görev yönelimli çaba harcarlar ve daha az örgütten ayrılma eğilimi gösterirler (Nelson ve Quick, 1995: 118-119). Bu nedenle yöneticilerin örgütsel bağlılıkla ilgilenmeleri önerilebilir.

3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel bağlılık, hem tutumsal hem de davranışsal amaçlarla ilgili ele alınması gereken birçok değişkeni içerir. Ahlaki gelişimi ölçen tutumlar şunları kapsar: (1) örgütle özdeşleşme (örgüte bağlılığın temeli olan örgütün amaçlarını kabul etme); (2) örgütsel çalışma rolüne katılım (bağlılığın gücünü değerlendirme); ve (3) örgüte olan samimi, duygusal saygı veya örgüte olan sadakat (bağlılık değerlendirmesi). Davranış-niyet değişkenleri ise, (1) çabayı kullanma istekliliğini ve (2) örgütte kalma istekliliğini içerir (Ferris ve Aranya, 1983: 87-88).

Örgütsel bağlılığın kavramlaştırılmasında ve açıklanmasında dört ana yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bunlar; tutumsal yaklaşım, davranışsal yaklaşım, normatif yaklaşım ve çok boyutlu yaklaşımdır (Suliman ve Iles, 2000: 407-408).

3.3.1. Tutumsal Yaklaşım

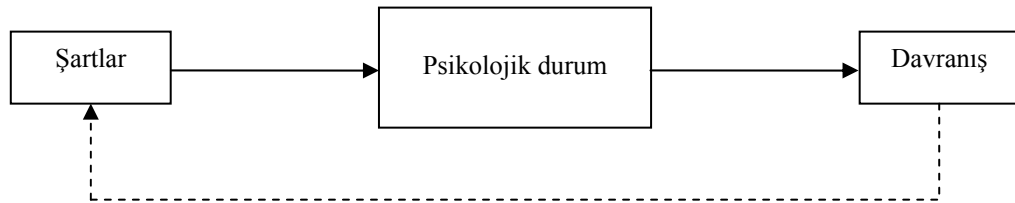
Porter ve arkadaşları tarafından savunulan tutumsal yaklaşım, örgütsel bağlılığın kavramlaştırılmasında en çok bilinen yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre Porter ve arkadaşları örgütsel bağlılığı, bireylerin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve örgütteki katılımının göreceli gücü olarak tanımlamışlardır (Porter vd., 1974: 604;

Mize vd., 2000: 103). Diğer bir ifadeyle tutumsal bağlılık, bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir (Mottaz, 1989: 145).

Tutumsal yaklaşım bağlılığı, örgüt ile çalışan arasındaki bağlantının niteliğini ve doğasını yansıtan tutum olarak görür. Bu bağlamda tutumsal yaklaşım; (1) örgütün amaç ve değerlerini kabul eden ve buna inanç gösteren, (2) örgüt adına önemli düzeyde çaba göstermeye istekli olan ve (3) örgütteki üyeliği devam ettirme arzusuna sahip kişi olarak oldukça fazla bağlılık gösteren bireyi yansıtır (Liou ve Nyhan, 1994: 100).

Tutumsal yaklaşımda araştırmalar çoğunlukla, bağlılığın gelişimine katkıda bulunan öncül şartların özdeşleşmesine ve bu bağlılığın davranışsal sonuçlarına odaklanır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi beklenmektedir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; çaba gösterme istekliliği, örgütle özdeşleşme ve örgüt için pozitif duygulara sahip olmadır (Jausi, 2007: 52-55). Tutumsal yaklaşım süreci Şekil-3.1'deki gibi özetlenebilir.

Şekil-3.1: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Yaklaşım



Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63.

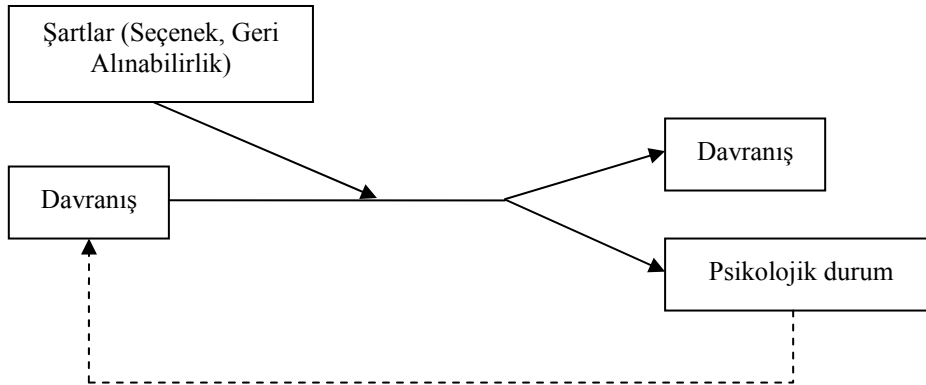
Şekil-3.1'de düz çizgiler bağlılığın neden-sonuç ilişkisini gösterirken; kesik çizgiler, bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir. İşgörenin içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da işgören davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta işgören örgüte bağlılık duymaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 40-41).

3.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşım, örgütteki çalışanların zaman, arkadaşlık ve emekli aylığı gibi yatırımlarının, örgüte olan sadakatlerini sağladığı görüşünü vurgular (Suliman ve Iles, 2000: 408). Bu bakış açısıyla Kanter (1968: 504) örgütsel bağlılığı, devam eden katılımı ilişkili kar ve örgütten ayrılmayla ilişkili maliyet olarak tanımlamıştır.

Davranışsal yaklaşımda araştırmalar temel olarak, davranışın tutum değişimi üzerindeki etkilerinin yanısıra davranışın hangi şartlar altında tekrarlandığına odaklanır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Davranışsal bağlılık süreci Şekil-3.2'deki gibi özetlenebilir.

Şekil-3.2: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşım



Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63.

Şekil-3.2'de görüldüğü üzere, işgörenin davranışları, bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan işgöreni örgüte bağımlı hale getirmektedir. İşgörenin içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Bağlılığın davranışsal yaklaşımı, temel olarak bireylerin örgüte karşı değil, kendi faaliyetlerine yönelik bağlılık duygusu geliştirdikleri süreçle ilgilidir (Liou ve Nyhan, 1994: 101). Bu bağlılık daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin; birey bir davranışta bulunduktan sonra, bu etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı

gösteren tutumlar geliştirmekte ve bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Seymen, 2008: 165).

Davranışsal yaklaşım bağlamında; Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik'in yaklaşımları aşağıda açıklanmıştır.

3.3.3. Becker'in Yan-Bahis Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık yaklaşımına dikkat çeken başlıca teori Becker'in "yan-bahis" teorisidir. Yan bahis teorisi bağlılığı, davranış devam etmediği sürece kaybolacak olan "yan bahis" toplamlarının sonucu olarak bir dizi tutarlı aktivite içerisinde yer alan özellik olarak tanımlar. "Yan-bahis" terimi, eğer birey örgütten ayrılmaya niyetliyse, belirli bir miktarda bireye maliyet olarak kayba neden olacak zaman, çaba ve para gibi bireyin "yatırım yaptığı" değerleri ifade eder. Bu bağlılık, örgütten ayrılmanın olumsuz ekonomik sonuçları ve devam eden hizmetler için ödöl beklentisi tarafından desteklenir (Liou ve Nyhan, 1994: 101).

Becker'e (1960: 32) göre örgütsel bağlılık, kişinin yan-bahis oluşturarak, bir dizi tutarlı aktiviteyi ikincil çıkarlarla ilişkilendirmesidir Becker'in yan-bahis teorisi, değiş-tokuşa dayalı bir yaklaşımdır. Yan bahis terimi Becker tarafından, örgütten ayrılması durumunda, kendini değersiz hissedebilecek birey tarafından değerlendirilen yatırım toplamlarını ifade etmek için kullanılmıştır. Bu görüşe göre, birey gelir, hiyerarşik konum gibi ikincil faktörler ve işin nasıl yapıldığını bilmek ve kişilerarası ilişkiler gibi birincil faktörlerle örgüte bağlı olacaktır. İşverenleri değerıştirmede, arkadaşlık ve üstünlük haklarının kaybı da bir faktör olabilir (Cohen ve Gattiker, 1992: 441). Örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmeden dolayı değil (Mottaz, 1989: 145), söz konusu yatırımları kaybetme korkusu ve alternatiflerin yokluğu algısı, bireyi örgüte bağlamaktadır (Cohen, 2007: 338).

Becker'e (1960: 36-37) göre kişilerin sosyal örgütteki bağlılığı kişi için bazı yan-bahisler (yatırımlar/faydalar) meydana getirir ve bunlar dört şekilde oluşur:

- **Genelleşmiş Kültürel Beklentiler:** Genelleştirilmiş kültürel beklentilerin varlığı, bunları ihlal eden kişiler için yaptırımlar uygular. Bu gibi beklentiler çalışma alanında etkilidir. İnsanlar herhangi bir kişinin çok sıklıkla iş değerıştirmemesi

gerektiğini ve sıklıkla iş değiştirenlerin düzensiz ve güvensiz insanlar olduklarını düşünürler.

- **Kişisel Bürokratik Düzenlemeler:** Yan bahislerin bir diğer kaynağı kişisel bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, şu anki işinden ayrılmayı isteyen bir kişi, örgütün emekli aylığı fonunu belirleyen kurallardan dolayı, o fonda sahip olduğu çok büyük miktardaki parayı kaybetmeden, işten ayrılamaz. Yeni bir iş ile ilgili herhangi bir karar, finansal yan bahisi gerektirir.

- **Sosyal Konumlara Bireysel Uyum Süreci:** Davranışı sınırlandıran yan bahislerden birisi de, sosyal konumlara bireysel uyum sürecidir. Kişi, kendine uygun bulmadığı bir sosyal konum için, bu sürece uyum sağlamak amacıyla davranışlarını değiştirebilir. Bu değişimi yaparken, bulunduğu yerdeki pozisyonunu riske atabilir.

- **Yüz Yüze Etkileşim:** Kişiler kendi arkadaşlarını bir etkileşim sırasında kendi düşüncelerine göre sunarlar. Eğer kişi diğerlerine kendini kesin olarak ifade etmek istiyorsa, buna uygun davranış sergiler.

Yan bahis teorisine göre, örgütsel bağlılık yan bahislerin toplamı veya yatırımlarıyla birlikte artar (Cohen ve Gattiker, 1992: 439).

3.3.4. Salancik'in Yaklaşımı

Bağlılığı anlamak için öncelikle davranışa bağlı olan şeyin ne olduğunu anlamak gerekir. Çünkü davranış, yapmaya niyetlenen şeyin göstergesidir. Davranışlar, gelecekte ne yapılacağı ile ilgili beklentilere yol açar. Bu beklentiler davranışları çevreler ve bunlar içerisinde hareket etmemizi sınırlandırır. Bu yüzden bağlılık, tutumları biçimlendirir ve davranışların devam etmesini sağlar (Salancik, 1977: 63). Salancik ve arkadaşları bağlılığı, bireyin davranışsal işlemlere bağlanması olarak tanımlamışlardır (Mottaz, 1989: 144).

Bağlılık, bireylerin çevrelerine karşı tepkilerini nasıl anlamlandırıldığını sınırlandırarak, davranıştan gelen tutumları etkiler. Davranış, seçim şartları altında meydana geldiğinde bağlılık oluşur. Seçim olmadan, kişi davranışın kendi tutumları için herhangi bir çıkarıma sahip olduğu sonucuna varmaz. Genel olma ve açıklık durumu, bireyleri davranışa yakın bir şekilde bağlar. Eğer bireyler duruma bağlılık

gösterirse, bağılılıkları ve bağılılık davranışlarıyla tutarlı tutumlar geliştirmeye yönelirler (Salancik ve Pfeffer, 1978: 230-231).

Bağılılık, bireylerin eylemlerini ve katılımlarını sürdüren inançlarla birlikte, bireyin kendi hareketleri tarafından sınırlandırıldığı bir durumdur (Salancik, 1977: 62). Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağılılığı getirecektir (İnce ve Gül, 2005: 53).

Bağılılık bireyi kendi davranışına yönlendirir (Salancik ve Pfeffer, 1978: 231). Davranış, kişinin dünyasının inkar edilemez ve değişmez bir bakış açısı haline gelir ve kişi çevreyi anlamlandırıldığında davranış, yapıların veya yorumların bağılı olduğu bir dayanak haline gelir.

Bağılılık olmadan bireyler, sonuçları kesin olmayan amaçları sürdürmede daha az eğilim gösterirler. Salanic (1977: 63-64)'e göre, üç özellik bireyleri kendi davranışlarına bağlar ve bu yüzden bağılılık göstermelerini sağlar. Bu özellikler; davranışın görünürlüğü, tekrarlanamazlığı ve istekliliğidir. Bu üç özelliğı kullanarak, birey kendi eylemlerine ve çıkarımlarına karşı daha fazla veya daha az bağılılık göstermek zorunda kalır.

Gerek Becker gerekse Salancik bağılılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar (Gül, 2003: 80). Becker'in tanımı eylem sürecini devam ettirme eğilimini vurgular. Ancak genellikle göz ardı edilen iki yaklaşım arasında önemli bir farklılık vardır. Becker'e göre bağılılık, devam etmeyen aktivite ile ilişkilendirilen maliyetlerin, bireysel çıkar üzerindeki farkındalığı gerektirir. Bu farkındalık olmazsa, bağılılık da olmaz (Meyer ve Allen, 1991: 65). Bu bağlamda, kişinin önceki eyleminden yaratılan çıkar farkındalığının unsuru, bağılılığın gerekli bir özelliğidir. Çünkü kişi böyle bir çıkara sahip olmasına rağmen, bunun gerekli olduğunu anlayana kadar, uygulamak için harekete geçmeyecektir (Becker, 1960: 36).

Salancik'e göre ise, davranışın başlamasına ve sürekliliğine katkıda bulunan şartlar, bilinç farkındalığının ötesinde olabilir. Buna ilaveten, maliyetlerin

farkındalığından ziyade davranışsal bağlılıkla ilişkilendirilen psikolojik durum, eylemi devam ettirme arzusunu sürdürür. Yani, doğru şartlar altında (seçim özgürlüğü, eylemin tekrar edilmemesi) bir örgüt için çalışmayı kabul etme, işe devam etme niyetine yol açar (Meyer ve Allen, 1991: 65).

Tutumusal bağlılık ile davranışsal bağlılık arasındaki farklılık anlamlı olmasına rağmen, bu iki yaklaşım açık bir şekilde birbiri ile ilişkilidir (Mottaz, 1989: 145). Tutumsal ve davranışsal bağlılığın her ikisinin de kavramsal gelişiminde meydana gelen esas tema, değiş-tokuştur.

3.3.5. Normatif Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre, çalışanların amaç ve değerleri ile örgütsel amaçlar arasındaki uyum, çalışanların örgüte karşı zorunluluk hissetmelerini sağlar (Suliman ve Iles, 2000: 408). Bu kavramsal bakış açısına göre örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmesini sağlayan, içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak tanımlanabilir (Wiener, 1982: 421).

Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne yönelik zorunluluk hissini yansıtır (Liou ve Nyhan, 1994: 101). Örneğin, güçlü düzeyde normatif bağlılık hisseden kişiler, bunu “yapmaları gerektiğini” hissettikleri için örgütte kalırlar.

3.3.6. Çok Boyutlu Yaklaşım

Örgütsel Bağlılığı kavramsallaştıran en son yaklaşımdır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, sadece duygusal bağlılık, algılanan maliyetler veya ahlaki zorunluluk ile değil, bu üç unsurun karşılıklı etkileşimi ile gelişir (Suliman ve Iles, 2000: 408).

Çoklu bağlılıklar perspektifi, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörür. Dolayısıyla bir kişinin örgüte bağlılığı, örgütün, kaliteli ürünleri uygun fiyatla sunuyor olmasından kaynaklanırken; bir başkasının, örgütün çalışanlara insancıl yaklaşmasından kaynaklanabilir (Balay, 2000: 32). Ayrıca Becker ve arkadaşları (1996: 465), bireylerin mesleklerine, üst düzey yöneticilerine, denetçilere, çalışma arkadaşlarına ve müşterilerle farklı düzeylerde bağlılık göstereceklerini vurgulamaktadırlar.

Referans grupları üzerindeki araştırmalar ve rol teorilerinin yanı sıra, örgüt doğasının makro yaklaşımlarının gözlemlenmesi, çoklu bağılılıkların daha kesin ve daha anlamlı olabileceğini göstermektedir. Burada vurgulanmak istenen, çalışanların çoklu grupların amaç ve değerlerine farklı bağılılıklar göstermeleridir (Reichers, 1985: 465).

Tablo-3.2’de Meyer ve Herscovitch (2001) tarafından çok boyutlu modeller çerçevesinde örgütsel bağılılığın boyutları görülmektedir.

Tablo-3.2: Çok Boyutlu Modeller Çerçevesinde Örgütsel Bağılılığın Boyutları

Angle ve Perry (1981)	
Değer Bağılılığı	“Örgütün amaçlarını destekleme bağılılığı”
Kalmaya yönelik bağılılık	“Örgüt üyeliğini sürdürme bağılılığı”
O’Reilly ve Chatman (1986)	
Uyum	“Belirli dışsal ödüller için araçsal katılım”
Özdeşleşme	“Örgütle yakın ilişki kurma arzusuna dayalı bağılılık”
İçselleştirme	“Birey ve örgütsel değerler arasındaki uyumu varsayan katılım”
Penley ve Gould (1988)	
Ahlaki	“Örgütün amaçları ile özdeşleşme ve kabul etme”
Hesaplayıcı	“İşgörenin katkılara yönelik teşvik almasına dayalı örgüte olan bağılılığı”
Yabancılaştırıcı	“İşgörenin yatırımlarla orantılı ödüller almadığını algıladığında, ancak çevresel baskılardan dolayı örgütte kalmasına yol açan örgütsel bağılılık”
Meyer ve Allen (1991)	
Duygusal	“İşgörenin örgüte olan duygusal bağılılığı, örgütle özdeşleşmesi ve örgüt içindeki katılımı”
Devam	“Örgütten ayrılmayla ilişkilendirilen maliyetlerin farkındalığı”
Normatif	“Çalışmayı devam ettiren zorunluluk hissi”
Mayer ve Schoorman (1992)	
Değer	“Örgütsel amaç ve değerlere inanma ve bunların kabulü ve örgüt adına kaydedeğer çaba sarfetme istekliliği”
Devam	“Örgütün bir üyesi olarak kalma arzusu”
Jaros ve diğerleri (1993)	
Duygusal	“Bireyin çalıştığı örgüte, sadakat, sevgi, sıcaklık, ait olma, düşkünlük, memnuniyet ve bunun gibi duygularla psikolojik açıdan bağlı olma derecesi”
Devam	“Bireyin, ayrılmanın getireceği yüksek maliyet deneyimleri nedeniyle bir yerde kalma duygusunun derecesi”
Ahlaki	“Bireyin psikolojik olarak örgütün amaçlarını, değerlerini ve misyonlarını içselleştirerek örgüte bağlı olma derecesi”

Kaynak: Meyer ve Herscovitch, 2001: 304.

Tablo-3.2’de görüldüğü üzere örgütsel bağlılığı; Angle ve Perry (1981), değer ve kalmaya yönelik bağlılık, O’Reilly ve Chatman (1986), uyum, özdeşleşme ve içselleştirme, Penley ve Gould (1988), ahlaki, hesaplayıcı ve yabancılaştırıcı, Meyer ve Allen (1991), duygusal, devam ve normatif, Mayer ve Schoorman (1992), değer ve devam, Jaros ve diğerleri ise, duygusal, devam ve ahlaki bağlılık şeklinde sınıflandırmışlardır.

3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN SINIFLANDIRMALAR

Örgütsel bağlılığa ilişkin sınıflandırmaları açıklamada farklı yazarların yaklaşımları aşağıda belirtilmiştir.

3.4.1. Etzioni’nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Etzioni, örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Zangaro, 2001: 16). Etzioni’nin örgütsel bağlılık sınıflandırması aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

- **Ahlaki Bağlılık:** İşgörenin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesine ve bu amaçları içselleştirmesine dayanan yüksek düzeyde olumlu uyum olarak tanımlanır (Zangaro, 2001: 15). Ahlaki olarak bağlılık gösteren işgören, örgütün değer ve amaçlarını kabul ederek, örgütle özdeşleşebilir. Kendini örgüte adan ve başarı elde etmede örgüte yardımcı olacak kişisel sorumluluğa sahiptir (Zangaro, 2001: 15-17).

- **Hesapçı Bağlılık:** Düşük düzeyde olumlu veya olumsuz uyum olarak tanımlanan hesapçı bağlılık, işgörenin katkıları karşılığında örgütün verdiği teşviklerin derecesine göre örgüte olan bağlılığıdır (Zangaro, 2001: 15). Hesapçı bağlılık gösteren işgören, değiş tokuşa dayanan örgüt tarafından sağlanan teşvikler karşılığında örgüte kendi katkılarını sağlar. Sadece örgütte güçlü kişiler tarafından fark edildiğinde kendi çabalarını ortaya koyar. Bu güçlü kişiler; tanınma, kişisel ödül veya bu işgörenlerin kişisel ihtiyaçlarını gerçekleştirmeyi sağlayabilecek konumdadırlar (Zangaro, 2001: 17). Hesapçı bağlılık, örgütteki üyeliğini devam ettirme ihtiyacı ve örgütten ayrılma ile ilgili maliyetin etkisi ile devam ve uyumun anlamını ifade eder (Fornes vd., 2008: 344).

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bireyler örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelir (Balay, 2000: 19) ve bireysel davranışın sert bir biçimde kısıtlandığı durumlarda olduğu gibi, örgüte karşı olumsuz bir eğilimi ifade eder (Güney, 2007: 245). Yabancılaştırıcı bağlılık gösteren işgören, çevresinde bir kontrol eksikliği algılar ve alternatif eksikliği hisseder. Bireyler yalnızca başka seçenekleri olmadıkları için örgütte kalırlar (Zangaro, 2001: 15-17). Birey kendini örgütte daralmış hisseder ve örgütten ayrılıp bir daha hiç gelmemek ister ve eylemlerinin örgüt üzerinde etkisi olmayacağını düşünür.

3.4.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Kanter (1968: 500), örgütsel bağlılığı, kişilerin ihtiyaçlarını ifade eden sosyal olarak organize edilmiş davranış biçimlerini sürdürmede, kişisel çıkarların eklendiği süreç olarak tanımlamakta ve bağlılığı; devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırmaktadır. Bunlar (Koç, 2009: 202);

- **Devam Bağlılığı:** Genel olarak devam bağlılığı, sosyal sistem rolüne bağlılık olarak kavramlaştırılabilir. Devam bağlılığı öncelikle, mevcut üyelerin bilişsel uyumunu gerektirir. Karlar ve maliyetler düşünüldüğünde, katılımcılar sistemden ayrılma maliyetinin kalma maliyetinden daha fazla olduğunu düşünürler. Bu düşünce çalışanları devam bağlılığına zorlar (Kanter, 1968: 500).

Kanter, devama yönelik bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki unsuru olduğunu belirtmektedir. Özveri diğer bir ifadeyle fedakârlık, örgüte üye olabilmek için kişinin değerli bulduğu şeylerden vazgeçebilmesidir. Yatırım ise, kişinin kaynaklarını örgüte bağlaması, dolayısıyla örgütle bir çıkar (alış-veriş) ilişkisine girmesidir (İnce ve Gül, 2005: 30-31).

- **Uyum Bağlılığı:** Sosyal ilişkiler bütünü olan uyum bağlılığı, olumlu duygusal enerji uyumunu oluşturmayı içerir. Duygusal bağlar üyeleri bir araya getirir, dayanışma yüksektir, kavga ve kıskançlık azdır. Uyum sistemi, tehditleri kendi varlığına karşı korur. Üyeler, birbirleriyle sıkı sıkıya bağlıdır (Kanter, 1968: 500-501).

- **Kontrol Bağlılığı:** Normları desteklemek ve grup otoritesine uymak, öncelikle olumlu değerlendirici uyumları oluşturmayı gerektirir. Sistem tarafından

yapılan talepler, doğru, ahlaki, haklı kişinin kendi değerlerini ifade edecek özellikler olarak değerlendirildiğinde kontrol bağıllığı oluşur. Çünkü, bu taleplere olan itaatkarlık normatif gerekliliktir ve sistem tarafından yapılan yaptırım, uygun olarak değerlendirilmiştir (Kanter, 1968: 501).

3.4.3. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1977), bir örgüt ortamında kişilerin, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağıllık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir (Balay, 2000: 23).

İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller, hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur (Bayram, 2005: 131).

3.4.4. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Wiener (1982: 418) örgütsel bağıllığı; iş davranışını açıklayan araçsal-fayda yaklaşımlarından belirgin bir şekilde ayrılan, normatif güdüleme süreci olarak tanımlamıştır. İnsan davranışlarının belirleyicisi olarak normatif ve araçsal süreçleri ayırt etmek için bağıllığı, motivasyonel çerçeve içerisinde kavramlaştırmak yararlı olacaktır (Wiener, 1982: 419). Wiener örgütsel bağıllığı, araçsal bağıllık ve normatif bağıllık olmak üzere iki grupta incelemektedir (Seymen, 2008: 172-173).

- **Araçsal Bağlılık (Araçsal Motivasyon):** Hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade etmektedir (Bayram, 2005: 132). Bu tür bağıllıkta, işgörenlerin davranışları daha çok kişisel bir özellik taşır ve araçsal güdüleyici davranışlar bireysel çıkarlara yöneliktir (Balay, 2000: 20). Araçsal motivasyon ve bağıllık, eş zamanlı olarak örgütle ilgili niyet ve davranışları belirler.

- **Normatif Bağlılık (Ahlaki Bağlılık):** Örgütsel değerlere ve ahlaki unsurlara dayalı olarak oluşan bağıllıktır (Seymen, 2008: 173). Örgüt içerisindeki bireysel davranışların açıklanması, kişisel ahlaki standartlar gibi içselleştirilmiş normatif

baskıların düşüncesini içerir (Wiener, 1982: 418). Daha önceden kurulan bu gibi baskılar, davranış üzerinde uzun süreli etkiye sahip olabilir.

3.4.5. O'Reilly III ve Chatman'nın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Kişinin örgüte yönelik psikolojik bağlılığının esası üç bağımsız temel üzerinde düşünülebilir (O'Reilly III ve Chatman, 1986: 493):

- Uyum veya belirli dışsal ödüller için araçsal bağlılık,
- Özdeşleşme veya bağlı olma isteğine dayalı bağlılık,
- İçselleştirme (bireysel veya örgütsel değerler arasındaki uyum) üzerine tahmin edilen bağlılık.

- **Uyum:** Uyum, ödül kazanmak için tasarlanan araçsal davranışları yansıtır (Mowday, 1998: 390). Tutumlar ve davranışlar yalnızca paylaşılan inançlardan dolayı değil (O'Reilly III ve Chatman, 1986: 493), belirli ödüller kazanmak için benimsendiğinde uyum ortaya çıkar (Becker, 1992: 233; Meyer ve Allen, 1997: 14; Meyer ve Herscovitch, 2001: 305).

- **Özdeşleşme:** Bireyin, başka bir kişi veya grup ile tatmin edici bir ilişki kurma veya sürdürme etkisini kabul ettiğinde özdeşleşme ortaya çıkar (O'Reilly III ve Chatman, 1986: 493; Becker, 1992: 233; Meyer ve Herscovitch, 2001: 305). İlişkilerden elde edilen yararlardan dolayı işgörenler örgütte kalmak isterler (Meyer ve Allen, 1991: 75-76) ve örgüt yararına çaba sarfetmekte isteklidirler.

Örgütsel amaç ve değerlerin kabul süreci ve bunların kişisel amaç ve değerler sistemi ile bütünleştirilmesi, örgütsel özdeşleşme olarak değerlendirilir. Bazı yazarlar özdeşleşmeyi örgütsel bağlılıkla eşit tutarlar (Wiener, 1982: 418).

- **İçselleştirme:** Örgütün değer ve amaçlarıyla tutarlı, içsel değer ve amaçlar tarafından motive edilen davranışları yansıtır (Mowday, 1998: 390). Kişinin benimsemesi için teşvik edildiği tutum ve davranışların, kendi değerleriyle uyumlu olmasından dolayı (O'Reilly III ve Chatman, 1986: 493) teşvikler etkili olduğunda ortaya çıkar (Becker, 1992: 233; Meyer ve Herscovitch, 2001: 305).

İçselleştirme, paylaşılan değerlere bağlı etkinin kabul edilmesini içermektedir. İçselleştirme perspektifinde işgörenler, değerlerini paylaştıkları örgütlere kendilerini

adamaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991: 75-76). Üstelik örgütün başarısı için çalışmaktadırlar. Çünkü bu şekilde davranarak kendi değerleri ile tutarlı davranışlar sergilemiş olmaktadırlar.

3.4.6. Buchanan II'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Buchanan II (1974: 533) örgütsel bağlılığı; özdeşleşme, sarılma ve sadakat olmak üzere üç gruba ayırmaktadır:

- **Özdeşleşme (Identification):** Kendi hedef ve değerleriymiş gibi örgütle uyum içerisinde olmak.
- **Sarılma (Involvement):** Kişinin iş rolündeki eylemlerine olan psikolojik bağlılığı ya da benimsemesidir.
- **Sadakat (Loyalty):** Örgüte olan duygusal bağ ve bağlılıktır.

3.4.7. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Penley ve Gould örgütsel bağlılığı anlamada çoklu boyut yaklaşımı geliştirmişlerdir. Yazarların çalışmaları üç ayrı boyut olarak Etzioni'nin örgütsel bağlılık tanımı yaklaşımı ile yakından ilişkilidir. Etzioni gibi Penley ve Gould da örgütsel bağlılığın üç boyutunu tanımlamıştır. Ahlaki bağlılık, hesaplayıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık (Tanımlar için bakınız Tablo-1.2). Hesaplayıcı bağlılık, örgütsel bağlılığın araçsal biçimi olarak ele alınır. Ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık, örgütsel bağlılığın duygusal biçimleri olarak ele alınır (Zangaro, 2001: 15-16).

Penley ve Gould örgütsel bağlılığın iki baskın görüşü olduğunu ifade ederler. Araçsallık ve Duygusallık. *Araçsal görüş*, bireyin örgütteki başarıları karşılığında bireyin almış olduğu ödüller ve telafi sistemi ile ilişkilidir. *Duygusal görüş*, araçsallığın ötesinde, bireyin duygusal bağlılık seviyesi ve örgütteki görevleri gerçekleştirecek kişisel zorunluluk duygusuyla ilişkilidir (Zangaro, 2001: 15).

3.4.8. Mowday'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Mowday ve diğerleri örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki grupta sınıflandırmıştır. Bunlar;

- **Tutumsal bağlılık:** Bireyin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ve bu amaçlara yönelik çalışma istekliliğidir (Reichers, 1985: 468). Diğer bir ifadeyle tutumsal bağlılık, bireylerin kendi değerlerinin ve amaçlarının örgütün değer ve amaçlarıyla hangi dereceye kadar uyumlu olduğunu değerlendirmeleri olarak düşünülebilir (Meyer ve Allen, 1991: 62; Meyer ve Allen, 1997: 9). Dolayısıyla bu bağlılık şekli, bireylerin örgütleriyle olan ilişkilerine dair düşünceleri üzerine odaklanır.

- **Davranışsal Bağlılık:** Bireylerin belirli bir örgüte bağlı olmaları ve problemlerle nasıl başa çıkmaları gerektiğini belirten süreçle ilgilidir (Meyer ve Allen, 1997: 9) ve bireylerin davranışsal hareketlere bağlayıcılığından kaynaklanır (Reichers, 1985: 468). Bağlılık, bireyin davranışsal eylemlere olan bağlayıcı tutumudur. Bu tanımda önemli olan kavramlar “bağlayıcı” ve “eylemler” dir. Eylemde bulunmak, kişinin kendisini adamasıdır. Bir erkek sevgilisine yüksek düzeyde bir bağlılık gösterebilir ama çocuklarından, evinden, banka hesaplarından vazgeçmek bu ifadeye bir anlam katar. Bu yüzden, bağlılık kavramı, davranış veya eylemin merkez odaklı olması gerektiğini ifade eder (Salancik, 1995: 284).

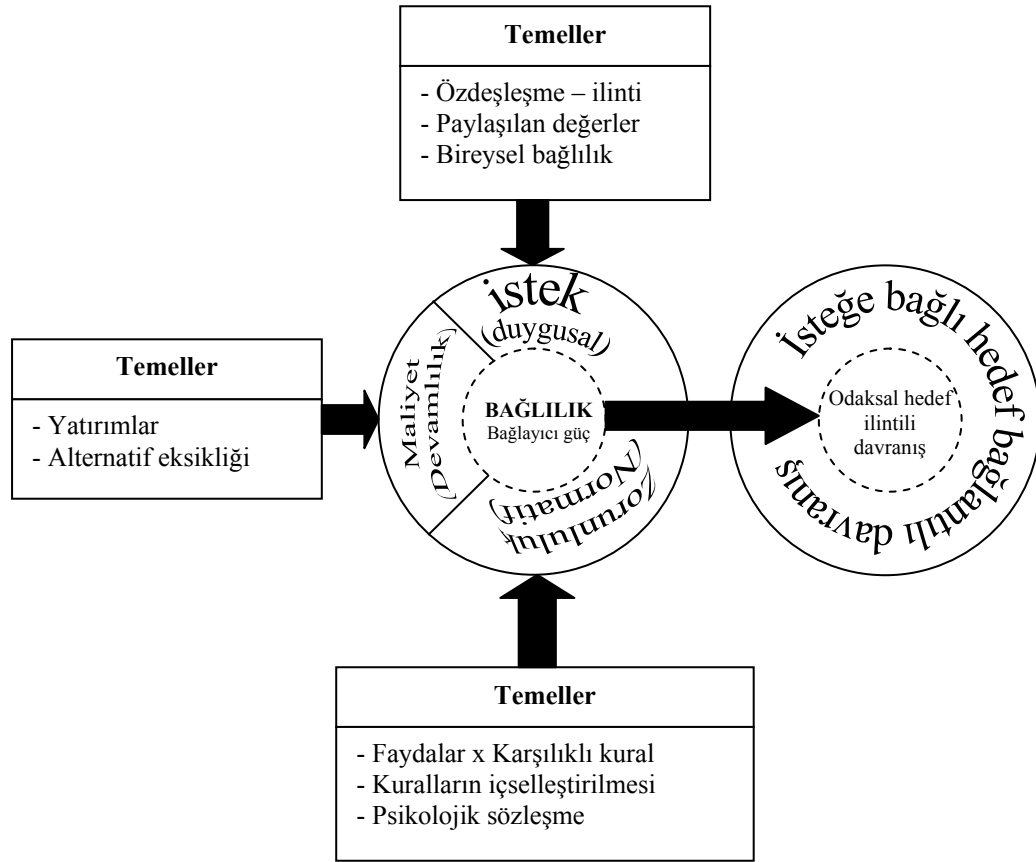
3.4.9. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç gruba ayırarak sınıflandırmışlardır (Meyer ve Allen, 1997: 11-13).

Duygusal bağlılık, örgüte ait olma arzusudur. Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetli olacağı inancına dayanır. Normatif bağlılık, örgüte zorunlu olma duygusudur (Bergaman, 2006: 645). Bunlar örgütte kalmak için kısaca: isteme (duygusal bağlılık), ihtiyaç duyma (devam bağlılığı) ve zorunlu olma (normatif bağlılık) şeklinde özetlenebilir.

Meyer ve Herscovitch (2001) tarafından geliştirilen genel örgütsel bağlılık modeli Şekil-3.3'de gösterilmektedir.

Şekil- 3.3: Genel Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer ve Herscovitch, 2001: 317.

Bu modelde bağlılık, eş merkezli dairelerle gösterilmektedir. İçteki daireler bağlılığın temel çekirdeğini oluşturmaktadır. Bu temel, belli bir hedef doğrultusundaki eylemlere bağlılık duygusunu kapsamaktadır. Dıştaki daireler ise, her bir bağlılığı nitelendiren farklı boyutları yansıtmaktadır. Bu boyutlar; isteği, algılanan maliyeti ve hissedilen zorunluluğu yansıtmaktadır. Bu modele göre bağlılık, bu üç boyutun değişen seviyelerini yansıtmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001: 317).

Ayrıca bu modelde bağlılığın sonuçları da eş merkezli dairelerle gösterilmektedir. İçteki daireler bağlılığın merkezini oluşturan davranışları temsil etmektedir. Bu davranışlar dar ya da geniş kapsamlı olarak tanımlanabilir. Dıştaki daireler ise, odaklı davranışa eşlik edebilecek isteğe bağlı davranış şekillerini temsil etmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 318).

Meyer ve Allen'in duygusal, normatif ve devam bağlılığı sınıflandırması aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

3.4.9.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, örgüt üyesi olmanın hazzının yanında, örgütle özdeşleşme ve kişinin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlıdır (Bergaman, 2006: 646). Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığını, örgütle özdeşleşmesini (Curtis vd., 2009: 254) ve örgüte olan ilgisini ifade eder. Güçlü bir duygusal bağlılığı olan çalışanlar, bunu yapmak *istedikleri* için örgütle olan çalışmalarına devam ederler (Meyer ve Allen, 1997: 11).

Duygusal bağlılık, çalışanları örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye, örgütteki davranışları ile gönüllü olarak daha fazla çaba harcamaya ve örgütün bir parçası olmaya güçlü istek duyma olarak tanımlanır (Asa ve Dalkılıç, 2008: 852; Kömürcüoğlu ve Uslu, 2009: 578). İşgörenin güçlü arzusundan dolayı örgütte kalma niyeti olarak tanımlanan duygusal bağlılık (Nelson ve Quick, 1995: 118); örgütün amaç ve değerleri ile duygusal olarak özdeşleşmenin odağı olan bir tutumu yansıtır (O'Driscoll ve Randall, 1999: 198-199).

Duygusal bağlılık; işgörenlerin değerlerine inanıp benimsedikleri ve üyesi olmaktan memnun oldukları, örgüt için iyi bir şey yapmayı amaçladıkları zaman ortaya çıkar. Duygusal bağlılık, işgörenler ve örgüt için genel olarak devam bağlılığından daha fazla olumlu sonuçlara sahiptir (George ve Jones, 2005: 93). Duygusal bağlılık turizm sektöründe görev yapan çalışanların kritik rolü sebebiyle, diğer sektörlerle nazaran çok daha güçlü bir etkiye sahiptir.

Sonuç olarak duygusal bağlılık, işgörenlerin kurumlarına kalben bağlanmaları, kurumları ile özdeşleşmeleri, kurumsal hedef ve amaçlara gönülden benimsemek ve kurumlarıyla gurur duymaları anlamına gelmektedir (Bulut vd., 2009: 121).

Duygusal bağlılık, bireysel özellikler, iş özellikleri ve iş deneyimi tarafından etkilenir. Beklentilerini gerçekleştiren ve temel gereksinimlerini karşılayan deneyimli çalışanlar, deneyimsiz çalışanlara göre örgüte daha güçlü duygusal bağlılık geliştirirler (Uygur, 2009: 18). Duygusal bağlılık, işten ayrılma niyeti,

personel devir oranı ve iş performansı gibi işgörenlerin örgütsel davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

3.4.9.2. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, kişisel bir yükümlülük duygusudur ya da organizasyonda kalma sorumluluğunu yansıtmaktadır (Asa ve Dalkılıç, 2008: 853). Normatif bağlılık, bireyin kendini doğal üyesi olduğu örgüte borçlu hissetmesinden doğan bağlılıktır. Çalıştığı örgütten aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkiler, çalışanın üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesi ve örgüte de minnet duyduğu için çalışmaya devam etmesidir (Yıldırım ve Demirel, 2009: 585).

Normatif bağlılık, çalışmayı sürdürmek için zorunluluk hissini yansıtır (Meyer ve Allen, 1997: 11). Yüksek normatif bağlılık seviyesine sahip olan çalışanlar, örgütte bulunmaları *gerektiğini* hissederler.

Normatif bağlılık, kişinin örgütte kalma mecburiyetinin derecesidir. Normatif bağlılığın tanımı başlangıcından beri değişmektedir. Normatif bağlılık başlangıçta Wiener'in (1982) örgüt bağlılığı ile ilgili kuralların içselleştirilmesiyle ilgili çalışmasına dayanmaktaydı (Bergaman, 2006: 647). Wiener'e göre örgütte kalma zorunluluğu duygusu, normatif baskının içselleştirilmesinden kaynaklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 77). Normatif bağlılık daha sonra, bağlılıkla ilgili sosyal baskılara özel bir atıfta bulunmaksızın, örgütte kalma mecburiyeti haline gelmiştir (Bergaman, 2006: 647). Hissedilen bu zorunluluğa yol açan sosyalleşme deneyimleri, rol modellerinin gözlemlenmesiyle ve/veya ödül ve cezanın şarta bağlı olarak kullanımıyla başlayabilir (Meyer ve Allen, 1991: 77).

Normatif bağlılık, bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile “zorunluluk hissettikleri için” gösterdikleri bağlılıktır. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin “doğru bir davranış” olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93). Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın “doğru” olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden (Wasti,

2002: 526), diğ er iki tip bağı lılıktan ayrı bir boyutu temsil etmektedir (Wasti, 2000: 401).

3.4.9.3. Devam Bağı lılığı

Meyer, Stanley ve Topolnysky'e göre, çalışanların alternatif eksikliğini algıladıklarında psikolojik maliyet çıkarımları olarak tanımlanan devam bağı lılığı (Asa ve Dalkılıç, 2008: 852), örgütten ayrılmayla ilişkilendirilen maliyetlerin farkındalığını ifade eder. Devam bağı lılığına dayalı olan çalışanlar, bunu yapmaya *ihtiyaç* duydukları için örgütte kalırlar (Meyer ve Allen, 1997: 11).

Devam bağı lılığı, işğ örenlerin çok fazla bağı lılık göstermedikleri, ama örgütten ayrılma maliyetleri çok fazla olacağı (örneğin yetki kaybı, iş güvenliğı, emekli aylığı, sağı lık güvencesi gibi) için bağı lı olmak zorunda olduklarında ortaya çıkar (George ve Jones, 2005: 93).

Devam bağı lılığı, farklı sosyal kimlik seçme imkansızlığının farkına varılmasıdır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Becker'in yan bahis teorisiyle yakın ilişkili olan devam bağı lılığı (Liou ve Nyhan, 1994: 101), çalışanların örgütten ayrılmayla ilişkilendirdikleri maliyetlere dayalıdır (Curtis vd., 2009: 254). Devam bağı lılığı, bireyin örgüte olan yatırımlarıyla alakalı söz konusu hakların (fayda, menfaat, çıkar) maliyeti sebebiyle, örgütte kalmaya duyduğu gereksinim derecesidir (Bergaman, 2006: 646). Devam bağı lılığı, ya örgütte devam ettiği sürece elde edilen maddi kazanç ya da örgütten ayrılmanın getirdiğı tahmini maliyetlere dayalıdır (O'Driscoll ve Randall, 1999: 199).

Devam bağı lılığı, bireyin ayrılma gücü olmadığı için işğ örenin örgütte kalma eğilimidir. Bazen, işğ örenler eğer örgütten ayrılırlarsa, zaman, çaba ve kar anlamında büyük bir yatırım kaybedeceklerini ve bu yatırımların yerine başka şeyler koyamayacaklarına inanırlar. Karar vermeye katılım ve iş güvenliğı gibi örgütsel şartlar bağı lılığı teşvik edebilir (Nelson ve Quick, 1995: 118-119). İşin özerkliği, sorumluluk ve işin çekiciliğı gibi bazı iş özellikleri de bağı lılığı olumlu olarak etkileyebilir.

Devam bağı lılığı iki nedenden dolayı örgütteki üyeliğı devam ettirmeyi ifade eder. Bunlardan birincisi, ödemeler, emekli aylığı ve yetkideki azalmalar gibi

örgütten ayrılmanın algılanan maliyetleridir. İkincisi ise, alternatif iş seçeneklerinden yoksunluktur (Gautam vd., 2004: 304). Becker'e göre, devam etmeyen başka bir eylemle ilişkilendirilen maliyetleri artıran önlemler aldıklarında bireyler yatırım yaparlar. Örneğin, başka kurumlara kolayca aktarılamayan bir iş becerisini yöneterek, önemli ölçüde zaman ve enerji yatırımı yapan işgörenler, aslında yatırılan enerji ve zamanın tamamıyla ödeneceğini "iddia" ederler. Ancak iddiayı kazanmak örgütte devamlı çalışmayı gerektirir. Becker'e göre, çalışanların örgütte kalma olasılığı onların farkına vardıkları yatırımların sayısı ve büyüklüğüyle alakalı olacaktır (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Yatırım gibi, çalışma alternatiflerinin azlığı da örgütten ayrılmayla ilişkilendirilen algılanan maliyetleri artırır (Allen ve Meyer, 1990: 4). Bu yüzden işgörenlerin inandığı uygulanabilir alternatifler daha az mevcut olursa, işgörenlerin şu anki yöneticilerine olan devam bağlılığı o kadar güçlü olur.

Örgütten ayrılmaya ilişkin maliyeti arttıran her şey, devam bağlılığını oluşturma potansiyeline sahiptir. Bir örgütteki istihdamın devamı, devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar için çok önemli olmasından dolayı, bağlılık ve işteki bağlılık arasındaki bağın yapısı, istihdamın o davranış üzerindeki etkisine bağlıdır. Örneğin, örgüte yüksek seviyede devam bağlılığı olan bir birey, eğer örgütteki istihdamının devamı çaba göstermeyi gerektiriyorsa, örgüt yararına çok fazla çaba sarf edecektir. Eğer istihdam garantisi altındaysa, performans ancak yeteri kadar olacaktır (Meyer ve Allen, 1991: 77). Böylece, devam bağlılığının davranışa dönüştüğü süreç, çalışanın davranış-istihdam bağına değerlendirmesini içerir.

Yukarıda açıklanan her üç bağlılığın ortak noktası, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Yani, bu üç bağlılık türünde de işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler (Yalçın ve İplik, 2007: 486). Ancak, duygusal bağlılık bir *isteği*, devam bağlılığı bir *gereksinimi*, normatif bağlılık da bir *yükümlülüğü* içermektedir (Allen ve Meyer, 1990: 3; Yozgat ve Şişman, 2007: 747).

Duygusal, devam ve normatif bağlılıkların, bağlılığın çeşidinden ziyade bağlılık unsurları olarak göz önüne alınması, en iyi bakış açısıdır. Örneğin; bir

çalışan örgüte karşı hem güçlü bir bağlılık, hem de zorunluluk hissedebilir. İkinci bir çalışan örgüt için çalışmaktan hoşlanabilir, ama örgütten ayrılmanın ekonomik görüş açısından çok zor olacağını fark edebilir. Son olarak, üçüncü bir çalışan mevcut işvereniyle kalmak için belirli bir derecede arzu, ihtiyaç ve zorunluluk hissedebilir (Meyer ve Allen, 1997: 13).

3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BENZER KAVRAMLAR

Örgütsel bağlılık ile benzer olan; işe bağlılık, mesleki bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, kariyer bağlılığı, sadakat ve özdeşleşme kavramları ilgili araştırma sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

3.5.1. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, bir işgörenin iş aktivitelerine psikolojik olarak bağlanması olarak tanımlanabilir (Somers ve Birnbaum, 1998: 622). İşe bağlılık, kişinin yaptığı işe içsel motivasyon duyarak onunla bütünleşmesidir (Uygur, 2009: 33).

İşe bağlılık, çalışanların performans düzeylerini önemsemesini ve başarılı olmak için uğraş vermelerini sağlar, çünkü işe bağlı çalışanlar başarı gösterdikçe öz yeterlilik inançlarının da arttığını düşünürler (Bulutlar ve Öz, 2009: 455).

İşe bağlılık gösteren işgören özellikleri dört farklı kategoride değerlendirilebilir. Bu kategoriler (Uygur, 2009: 34):

- İş yaşamının merkezi olarak görme,
- İşe etkin şekilde katılım,
- İş kendine özsaygının temeli olarak algılama,
- Kendini iş performansı ile tanımlama.

İşe bağlılık, bireyin çalıştığı belirli bir iş ile psikolojik özdeşleşme düzeyi iken, örgütsel bağlılık, bireyin örgüte bağlılığını ifade eder. Bağlılığın bu iki formu iş ilişkili sonuçları etkileyebilir ancak, işe bağlılık daha çok performans ile ilişkili iken, örgütsel bağlılığın devamsızlık ve işgücü devir hızı gibi değişkenlerle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber hem işe bağlılık hem de örgütsel bağlılık, örgütsel başarı ve etkinliğe önemli katkılar sağlayabilir (O'Driscoll ve Randall, 1999: 198).

Örgütsel bağlılık ile işe bağlılık arasında ve benzer şekilde işe bağlılık ile örgütsel bağlılığın üç boyutu arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Özellikle Kaçmar vd., (1999), konaklama sektöründeki işletme yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel bağlılık ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Buchko vd., (1998), Samara (Rusya) yakınlarında faaliyet gösteren büyük bir Rusya şirketinde, yöneticiler ve çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, işe bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Taşkıran ve Özcan (2007), İstanbul, Ankara, İzmir ve Tiflis gibi farklı bölgelerde faaliyet gösteren bir hizmet işletmesinin çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, örgüte bağlılık ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki saptamışlardır. Yine Gümüşlüoğlu ve Aygün (2009), Ar-Ge projelerinde çalışan bilgi işçileri açısından örgütsel bağlılığı ele almışlar ve bilgi işçilerinin işe bağlılıkları ile örgüte bağlılıkları arasındaki farkın istatistiki olarak anlamlı olmadığını tespit etmişlerdir. Son olarak Uygur ve Kılıç (2009), Türkiye’de Sağlık Bakanlığı çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını analiz ettikleri ampirik çalışmada örgütsel bağlılık ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

3.5.2. Mesleki Bağlılık

Bu bağlılık türü profesyonel bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Belirgin ya da özel bir alana yönelik bireysel sadakat olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımla mesleki bağlılık, bireyin mesleği ile ilgili duygusal tepkileridir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4).

Örgüte bağlılıktan farklı bir kavram olan mesleki bağlılık; mesleğe ve mesleki kariyere bağlılık, mesleğe ve mesleki kariyere kendini adama, mesleki etik ve mesleki amaçlara inanma ve bunları kabul etme olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Aslan, 2007: 725).

Mesleki bağlılık, çalışanların örgütlerine ilişkin tutumlarını iki farklı şekilde etkileyebilir. Mesleki bağlılığı yüksek olan bireyler, örgütlerine de bağlılık göstermekte ve örgütten ayrılma niyetleri düşmektedir. Diğer yandan, mesleki

bağlılığın bireylerin örgütlerine ilişkin tutumları üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu da vurgulanmaktadır (Tak vd., 2008: 714). Örneğin, mesleki değerler ile örgütsel değerler arasında uyumsuzluk sözkonusu olduğunda, mesleki bağlılık çalışanların örgüte bağlanmasını engelleyebilecek ve örgütten ayrılmalarına yol açabilecektir.

Örgütsel bağlılık ile mesleki bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu vurgulanmaktadır (Ferris ve Aranya, 1983: 90). Şimşek ve Aslan (2007), Konya ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada, mesleki bağlılıklarla örgütsel bağlılıklar arasında pozitif yönlü ve yüksek derecede anlamlı ilişki tespit etmişlerdir.

3.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve onunla karıştırılan bir diğer kavram ise, çalışma veya iş arkadaşlarına bağlılıktır. İş arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Bir kimse örgütte çalışmaya başladığında eski çalışanlar ona bir çeşit kılavuzluk yaparak, bireyin ihtiyaçlarını gidererek, onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirir (İnce ve Gül, 2005: 20).

Wasti ve Can (2007), örgüte, amire ve çalışma arkadaşlarına bağlılık ölçeklerinin Türkçe'de geçerlenmesi amacıyla yaptıkları araştırmada, örgüte duygusal bağlılık ile çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık ve çalışma arkadaşlarına normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu, benzer şekilde örgüte normatif bağlılık ile çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık ve çalışma arkadaşlarına normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

3.5.4. Kariyer Bağlılığı

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir. Tanım her ne kadar işe ilişkin olsa da, kişinin iş dışı yaşamı ve bu yaşamdaki rolleri de kavramla birlikte anlaşılmalıdır (Şimşek, 2007: 356). Kariyer bağlılığı, bireyin kariyerine yönelik tutumu olarak tanımlanabilir (Blau, 1985: 278). Kariyerine bağlı olan bireyler,

çalışma koşulları veya birlikte çalıştığı kişilerden ve hatta örgütlerinden bağımsız olarak kariyerleri ile ilintili bir bağlılık duyabilmektedirler. Başka bir deyişle, bireyler örgütten memnun olmasalar bile, kariyerleri nedeniyle çalışmaya devam etme kararı alabilmektedirler. Özetle kariyer bağlılığı bir tutumdur ve bireylerin kariyerlerine olan bağlılığı örgüte bağlılığı zorunlu kılmaz; iki bağlılık türü birbirinden ayrı olarak ortaya çıkabilir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 3). Çalışanların kariyer bağlılığı, örgütsel politika algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında aracı bir rol oynar (Luthans, 2002: 236). Özellikle Blau (1985), büyük bir hastanede çalışan hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada; kariyer bağlılığı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

3.5.5. Sadakat

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve çoğu zaman onunla karıştırılan bir diğer kavram ise sadakattir. Sadakat, American Heritage College sözlüğüne göre, adanmış bağlılık ve duygu hisleri şeklinde tanımlanmaktadır (Zangaro, 2001: 18). Örgütsel sadakat, bireylerin çıkarlarından ziyade bağlı bulunduğu örgütün çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir (Koç, 2009: 203-204).

Bağlılık ve sadakat arasındaki ortak nokta, her ikisinin de bir nesneye aidiyet içermesidir. Aralarındaki farklılık ise, sadakat çoğu zaman tek yönlü de olabilir. Bir kişiye sadakat gösteren birinin, bu kişiden bir karşılık alması zorunlu değildir. Bu durumda bağlılık, güç ve saygıyla daha çok ilişkilidir (Zangaro, 2001: 18).

Sadakat, bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Her iki kavram da örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgilidir. Ancak söz konusu kavramların kaynakları birbirinden farklıdır. Örgütsel bağlılığın iş başarısından kaynaklanmasına karşılık, sadakat kültürel değerlerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, örgütsel sadakatin, uzun süreli bağlılığın bir sonucu olduğu ileri sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 24).

Örgütsel bağlılık akılcı gerçekler ile davranışa dönüşürken, sadakat duygusu çoğu zaman mantıksal bir çıkarım sonucu gerçekleşemez. Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık, bireyin örgüte karşı olan aidiyet duygusunun mantıksal boyutu iken, örgütsel

sadakat duygusunda bu mantıksal ilişkinin çoğu zaman olmadığı söylenebilir (Koç, 2009: 205).

Örgütsel bağlılık derecelendirildiğinde (düşük düzeyde bağlılık, orta düzeyde bağlılık ve yüksek düzeyde bağlılık), bireyin örgütsel bağlılık düzeyi ile sadakati arasında kuvvetli bir ilişki olduğu görülebilir. Düşük ve orta düzeydeki bağlılık hissi sadakate dönüşmezken, yüksek düzeydeki bağlılık zaman içerisinde sadakate dönüşebilmektedir (Koç, 2009: 208). Dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yükselmesi örgütsel sadakatlerinin artmasında faydalı olabilir.

3.5.6. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin belirli bir formudur. Freud'a göre dar anlamda özdeşleşme, başka bir grup veya birey ile olan duygusal bağ olarak tanımlanmaktadır (Gautam vd., 2004: 302). Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendini ifade etmekte kullandığı vasıflar ve amaçlar ile algılanan örgütsel kimlik içinde bulunan vasıf ve amaçlar arasındaki bilişsel bağ derecesidir. Örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili olarak genel kabul görmüş olan yorum, örgütsel özdeşleşmenin bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlardan oluşmuş olmasıdır. Örgüt üyesi, kendini tanımlamada örgütü ne kadar çok kullanırsa, o ölçüde güçlü özdeşleşir ve örgüt içinde bilişsel, duygusal ve davranışsal kuşatılması artar (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1015-1016).

Genel anlamda örgütsel bağlılık ile özdeşleşme arasında, daha dar kapsamda duygusal bağlılık ile örgütsel özdeşleşme arasında kesişen noktalar olmasına rağmen, Ashforth ve Mael (1989) bu iki kavramı teorik olarak birbirinden ayırmaktadırlar. Örgütsel özdeşleşme, bireyin "ben kimim" sorusuna cevap verir ve böylece örgüte olan aidiyet algısını yansıtmış olur, yani üyesi olduğu örgüt ya da örgütler içerisinde bireyin kendini tanımlamasıdır. Örgütsel özdeşleşme, aşırı derecede esnek bir kavramdır ve grubun belirgin özelliğine ve diğer gruplarla olan etkileşimlerine bağlıdır. Bunun tersine bağlılık ise bir defa oluşturulduktan sonra sabit olan ve değiştirilemeyen tutumlar olarak algılanmaktadır (Gautam vd., 2004: 306).

Özdeşleşme ve bağlılığın her ikisi de farklı kaynaklardan beslenerek gelişir. Özdeşleşme, benzer algılamalar ve örgüt içerisindeki paylaşılan süreçleri temel alan

destekleyici güç olarak algılanırken, bağlılık ise, örgüt ve birey arasındaki maddesel ilişkilerde olduğu gibi değiş-tokuşa dayalı faktörlerle gelişir. Bağlılık ve özdeşleşmenin gelişimindeki farklılıklardan dolayı, bu iki kavramın muhtemel sonuçları da farklılık göstermektedir. Örgütleri ile yüksek düzeyde özdeşleşmiş örgüt üyeleri, resmi olarak bunları zorlayan bir güç, iş sözleşmesi ya da bir kontrol mekanizması olmasa bile bu grup norm ve değerlerini benimsedikleri için kendi gruplarının normları ve değerleri doğrultusunda düşünüp, hareket edeceklerdir. Diğer yandan, bağlı bireyler ise daha çok, resmi iş tanımları ve yönetici kontrolleri ile yönlendirilmektedirler. Son olarak, bağlılık duygusunun gelişimi için birey ve diğer çalışanlar, yöneticiler yani örgüt arasında gerçek bir karşılıklı değiş-tokuşun olması gerekir (Gautam vd., 2004: 306).

3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığın hem birey, hem de örgüt açısından doğurabileceği olumsuz sonuçları nedeniyle, yöneticiler örgütsel bağlılığı olumlu biçimde etkilemek için, ilk olarak bağlılığın öncülleri tanımlanmalıdır (Schwepker Jr., 2001: 41).

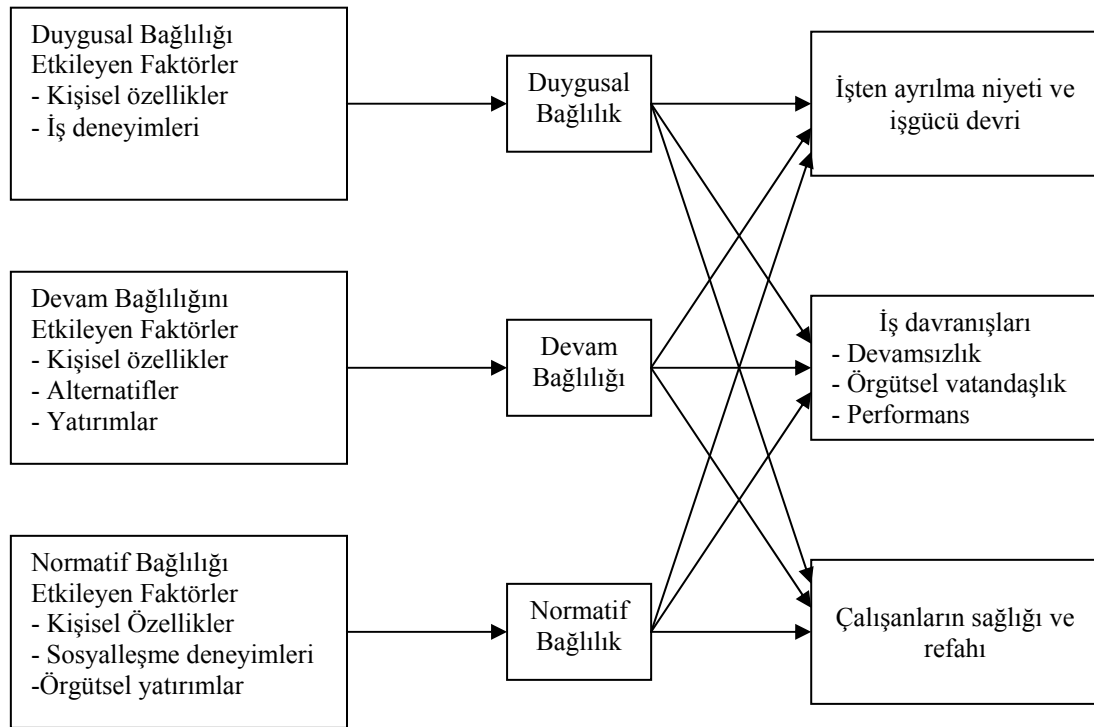
Örgütsel bağlılığın öncülleri kendi doğalarında ve kökenlerinde oldukça çeşitlidir. Yazarlar örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri değişik şekillerde sınıflandırmışlardır.

Steers (1977), kişisel özellikler, iş özellikleri ve iş deneyimleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemiştir. Luthans, Baack ve Taylor (1987), önerdikleri modelde örgütsel bağlılığın öncülerini; kişisel-demografik değişkenler, örgütsel ilişkiler ve kişi-örgüt uyumu olmak üzere üç gruba ayırmıştır. Glisson ve Durick (1988), örgütsel bağlılığın belirleyicilerini kişisel özellikler, iş-görev özellikleri ve örgütsel özellikler şeklinde sıralamışlardır. Benzer şekilde Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığın öncüllerini; kişisel özellikler, yapısal özellikler, iş bağlantılı özellikler ve iş deneyimleri şeklinde sıralamışlardır. Bağlılığın farklı boyutları için spesifik öncüllerin olduğunu ifade eden araştırmalar da vardır. Örneğin, rasyonelleştirme, beklentilerin karşılanması, birey-iş uyumu ve tatmin ihtiyacı özellikle duygusal bağlılığı geliştirmede önemli iken, devam ve normatif bağlılığa yol açmadığını belirtmişlerdir (Mowday, 1998: 391-392). Ayrıca Harrison

ve Hubbard (1998), örgütsel bağlılığın öncüllerini kişisel ve durumsal faktörler olmak üzere iki ana başlık altında sınıflandırmışlardır. Kaçmar vd., (1999) ise örgütsel bağlılığın öncüllerini; demografik özellikler, lider-üye değişimi ve dağıtım adaleti olarak gruplandırmıştır. Öte yandan Zangaro (2001), örgütsel bağlılığın öncüllerini; kişisel özellikler, iş deneyimleri ve iş özellikleri şeklinde ifade etmiştir.

Meyer vd., (2002), geliştirdikleri üç bileşenli bağlamsal örgütsel bağlılık modelinde (Şekil-3.4); *duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri*; kişisel özellikler ve iş deneyimleri, *devam bağlılığını etkileyen faktörleri*; kişisel özellikler, alternatifler ve yatırımlar, *normatif bağlılığı etkileyen faktörleri* ise; kişisel özellikler, sosyalleşme deneyimleri ve örgütsel yatırımlar şeklinde gruplandırmışlardır.

Şekil-3.4: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer ve diğerleri, 2002: 22.

Reichers (1985: 466-467), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri, farklı araştırmaları dikkate alarak tablo halinde belirtmiştir. Tablo-3.3'de bağımlı bir değişken olarak ele alınan örgütsel bağlılığın öncülleri görülmektedir.

Tablo-3.3: Bağımlı Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık ve Öncülleri

Araştırmacılar	Yıl	Örneklem	Öncülleri (İlişkiler)
Grusky	1966	Özel sektör yöneticileri	Ödüller, maliyetler
Kiesler ve Sakumura	1966	Öğrenciler	Dışsal ödüller
Brown	1969	Kamu çalışanları	Tatmin ihtiyacı
Lee	1969,1971	Bilim insanları	Kıdem, kişi-örgüt amaç uyumu, mesleki prestij
Hall, Schneider ve Nygren	1970	Ormancılar	Bağlılık tatmini ve güvenlik ihtiyacı
Sheldon	1971	Bilim insanları	Yaş, kıdem, pozisyon
Hrebiniak ve Alutto	1972	Öğretmenler, hemşireler	Rol stresi (-), iş tatmini, kıdem
Alutto, Hrebiniak ve Alanson	1973	Öğretmenler, hemşireler	Yatırımlar (Yaş, eğitim gibi)
Buchanan	1974	Kamu/özel sektör yöneticileri	Grup normları, iş güclüğü, beklentilerin karşılanması, öz-ımaj güçlenmesi, kişisel önem duygusu
Schneider, Hall ve Nygren	1974	Ormancılar	Öz imaj, örgütsel amaçlara uyma, kıdem
Steers	1977	Bilim insanları, mühendisler	Başarı ihtiyacı, iş özellikleri, grup normları
Wiener ve Gechman	1977	Öğretmenler	Katılım, iş tatmini
Stevens, Beyer ve Trice	1978	Kamu sektörü yöneticileri	Aşırı rol yükü, kıdem, iş tatmini
Bartol	1979	Bilgisayar uzmanları	İş tatmini
O'Reilly ve Caldwell	1980	Yeni işgörenler	İş seçimlerinde belirleyici olma, iş tatmini
Farrell ve Rusbult	1981	Öğrenciler, sanayi işçileri	Yatırımlar, ödüller, maliyetler, alternatifler
Morris ve Sherman	1981	Ruhsal sağlık işçileri	Rol stresi (-), yeterlik, yaş, eğitim
Welsh ve LaVan	1981	Hastane çalışanları	Rol stresi (-), iş tatmini, yaş, kıdem
Rusbult ve Farell	1983	Muhasebeciler, hemşireler	Ödüller, maliyetler, alternatifler
Fukami ve Larson	1984	Sendikali gazete çalışanları	Kıdem, iş alanı, iş stresi(-), yönetici ilişkileri, sosyal bağlılık
Stumpf ve Hartman	1984	Öğrenciler/yeni işgörenler	Kişi/iş uyumu, performans, iş tatmini

Kaynak: Reichers, 1985: 466-467.

Tablo-3.3'de görüldüğü gibi, özel ve kamu işgörenleri üzerinde yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık üzerinde yaş, eğitim, yatırımlar, kıdem gibi kişisel faktörlerin; doyum ihtiyacı, iş güclüğü, öz imaj, kişisel önem duygusu, yeterlik, yakınlık doyumunu, güvenlik gereksinimi, mesleki prestij, iş seçeneklerinde belirleyici olma ve başarı gereksinimi gibi işe ilişkin değerlerin etkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Tablo-3.3'de, rol durumları, grup normları, beklentilerin

karşılanması, ödül ve maliyetler, iş gerilimi, kişi-örgüt amaç uygunluğu, iş tatmini, performans ve katılım gibi işe ve örgüte ilişkin faktörlerle, iş seçeneklerine ilişkin algının örgütsel bağlılığı etkilediği saptanmıştır (Balay, 2000: 54-55).

Maxwell ve Steele (2003) ise örgütsel bağlılığın önemli öncüllerini; kişisel özellikler, iş veya rol ile ilişkili özellikler, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler olmak üzere dört kategoride ele almışlardır. Benzer şekilde Özdevecioğlu (2003), örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörleri; bireysel faktörler, iş ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve örgüt yapısına ilişkin faktörler olarak ele almıştır.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; *kişisel faktörler, iş veya rol ilişkili faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler* olmak üzere dört ana grupta incelenebilir.

3.6.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar çalışabilmesi için son derece hayati bir öneme sahip bulunmaktadır. Kişisel faktörlerin kapsamına (Steers, 1977; Luthans, Baack ve Taylor, 1987; Cohen, 1992; Suliman, 2002; Ahmad ve Bakar, 2003; Al-Qarioti ve Al-Enezi, 2004; Durna ve Eren, 2005; McInnis vd., 2009):

- İş Beklentileri,
- Psikolojik Sözleşme ve
- Demografik Özellikler girmektedir.

3.6.1.1. İş Beklentileri

Bireyler, örgütte becerilerini kullanabilecekleri, isteklerini tatmin edebilecekleri ve amaçlarını gerçekleştirebilecekleri bir çalışma ortamı beklentisi içerisinde oldukları (Cohen, 1992: 541). Örgütün bu amaçların gerçekleşmesine yardımcı olduğu algılandığı ölçüde, örgütsel bağlılığın artma ihtimali söz konusudur (Mottaz, 1989: 145). Diğer yandan, örgüt bu kapsamda gerekli fırsatları sağlamada başarısız olarak algılanırsa, örgütsel bağlılık azalabilir.

Lachman ve Aranya (1986), Kanada'da 1206 muhasebeci üzerinde yaptıkları araştırmada; iş beklentileri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Stroh, Gregersen ve Black (2000), Amerika Birleşik Devletleri'nde beş çokuluslu şirket çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada; iş talepleri karşılananların daha fazla bağlılık gösterdiğini, iş talepleri daha az karşılananların ise zayıf bağlılık gösterdiklerini belirlemişlerdir.

3.6.1.2. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşmeler karşılıklı zorunluluklar ile ilgili bireysel çalışanların ve işverenlerin inanç sistemidir ve bu zorunluluklar verilen sözlerden ve etkileşim süreçlerinden ortaya çıkar (Rousseau ve Schalk, 2000: 1) ve bağlılığı etkiler. Psikolojik sözleşme, çalışanların istek, motivasyon, kariyer ve bağlılıklarının geliştiği dinamik bir süreçtir (Schalk ve Roe, 2007: 168). Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu yaygın olarak kabul gören bir yaklaşımdır (McInnis vd., 2009: 167).

McDonald ve Makin (2000) turizm sektöründe 145 çalışan (devamlı ve geçici) üzerinde yapmış oldukları araştırmada; devamlı çalışanlar ile geçici çalışanların ne toplam psikolojik sözleşmelerinde ne de karşılıksal ve ilişkisel psikolojik sözleşmeleri arasında bir farklılık olmadığını, sözleşmeli olan geçici çalışanların daha düşük devam bağlılığına sahip olduklarını, bunun yanında geçici çalışanların devamlı çalışanlardan daha fazla normatif ve duygusal bağlılık gösterdiklerini ortaya koymuşlardır.

3.6.1.3. Demografik Özellikler

Örgütsel bağlılığın belirleyicilerini amaçlayan araştırmalarda kişisel özellikler önemli bir rol oynamaktadır (Glisson ve Durick, 1988: 66). Kişisel özellikler, bireyin yaşı, eğitimi, cinsiyeti, medeni durumu ve kıdemi gibi değişkenlerdir (Zangaro, 2001: 18). Birçok demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

3.6.1.3.1. Yaş

Yaş, örgütsel bağlılığın pozitif belirleyicisidir. İşgörenlerin yaşı ilerledikçe, genellikle alternatif çalışma seçeneklerinin azalması, şu anki mesleklerinin daha cazip hale gelmesini sağlar. Buna ilaveten, yaşı daha büyük olan bireyler, genç çalışanlardan örgütte daha fazla bir yatırıma ve daha uzun bir geçmişe sahip oldukları için örgüte olan bağlılıkları daha fazladır (Luthans vd., 1987: 221; Glisson ve Durick, 1988: 67).

3.6.3.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar çelişkili sonuçlar ortaya koymuştur. Bazı araştırmacılar kadınların örgüte daha fazla duygusal bağlılık gösterdiğini ifade ederken, bazı araştırmacılar bu ilişkinin negatif yönlü olduğunu savunmaktadır (Al-Qarioti ve Al-Enezi, 2004: 337). Genel olarak kadınların erkeklere göre örgüte olan bağlılıkları daha fazladır. Bu bulgu da kadınların örgütte üyelik kazanmak için erkeklere oranla daha fazla engellerle mücadele etmek zorunda olduğuna işaret eder (Kaçmar vd., 1999: 979).

3.6.3.1.3. Medeni Durum

Medeni durumun da bağlılıkla alakalı olduğu bulunmuştur. Evli bireyler örgütlerine karşı daha fazla bağlılık gösterirler. Bu ilişkinin olması tahmin edilir, çünkü evli bireylerin daha fazla mali yük ve aile sorumluluğuna sahip olmaları ve daha fazla istikrar ve güven ihtiyacı duymalarından dolayı, bekar çalışanlarla karşılaştırıldığında daha fazla örgüte bağlıdırlar (Kaçmar vd., 1999: 979; Chughtai ve Zafar, 2006: 43).

3.6.3.1.4. Eğitim Düzeyi

Örgütsel Bağlılık ile eğitim seviyesi arasındaki ilişki incelenmiş ve elde edilen sonuçlara göre yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, örgütsel bağlılığının daha az olduğu tespit edilmiştir. Bunun en büyük nedeninin, düşük eğitim seviyesine sahip bireylerin iş değiştirmede büyük zorluklarla karşılaştığı (Chughtai ve Zafar, 2006: 43), buna karşın eğitim düzeyi yüksek olanların daha kolay iş bulabildikleri ve bunun sonucu olarak da mevkilerine daha az adapte oldukları düşünülmektedir (Özkaya vd., 2006: 80).

3.6.3.1.5. Kıdem

Hiyerarşik olarak daha yüksek konumda bulunan örgüt üyeleri ve daha fazla kıdeme sahip bireyler, daha fazla bağlılık gösterirler (Luthans vd., 1987: 221; Glisson ve Durick, 1988: 67; Ahmad ve Bakar, 2003: 169). Alan araştırmaları örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu vurgulasa da, bu ilişkinin nasıl işlediği hala net değildir (Chughtai ve Zafar, 2006: 42).

Demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen bazı araştırma sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Luthans vd., (1987), üretim, hizmet, finans, sağlık, eğitim gibi geniş çapta büyük ve küçük örgütlerde çalışan 406 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada; demografik özellikleri, yaş, eğitim, örgütteki kıdem, kişinin mevcut kıdemi, mevcut yönetici ile çalıştığı zaman olarak belirlemiş olup, bu demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Cohen (1992), beyaz yakalılar ve mavi yakalılar açısından örgütsel bağlılık üzerinde yapmış olduğu araştırmada; yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide mesleki gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Kıdem değişkeni için mavi ve beyaz yakalılar arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Profesyonel ve profesyonel olmayan çalışanlar arasında ise örgütsel bağlılık açısından anlamlı farklılıklar ortaya konmuştur. Benzer şekilde örgütsel bağlılık ile eğitim arasındaki negatif ilişkinin anlamlı bir şekilde beyaz yakalı çalışanlara göre mavi yakalılarda daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Yani daha az eğitilmiş mavi yakalı çalışanlar daha fazla eğitilmiş olan mavi yakalı çalışanlardan daha fazla bağlılık gösterirler. Cinsiyet açısından; mavi yakalı çalışanlar arasında kadınlar örgüte daha fazla bağlılık gösterirken, beyaz yakalı profesyoneller arasında erkekler daha fazla bağlılık göstermektedir. Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, beyaz yakalı çalışanlardan ziyade mavi yakalılarda daha güçlüdür. Evli olmak, mavi yakalı çalışanlar açısından beyaz yakalı çalışanlara göre örgütsel bağlılık açısından önemli bir ilişkidir. Çocuk sayısı açısından beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Chang (2002), Kore’de hizmet ve üretim sektörlerinde çalışan üzerinde örgütsel bağlılık ile ilgili yaptığı araştırmada; erkeklerin kadınlara göre daha fazla örgütsel bağlılık gösterdikleri bulgusuna ulaşmıştır. Ayrıca, daha yaşlı ve daha fazla çalışma süresine sahip olanların, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları da araştırma sonuçları arasında yer almaktadır.

Durna ve Eren (2005), Niğde ilinde öğretmen, doktor ve hemşirelerden oluşan 300 kişi üzerinde örgütsel bağlılık ile ilgili yaptıkları araştırmada; duygusal ve normatif bağlılıkla çalışanların yaşı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, buna karşılık devam bağlılığı ile çalışanların yaşı arasında bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Cinsiyet ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında bir ilişki olmadığını sonucuna ulaşmışlardır. Kıdem değişkeni açısından ise; duygusal bağlılıkla kıdem arasında pozitif yönlü kısmi bir ilişki, örgütsel bağlılık ve normatif bağlılıkla kıdem arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu, ancak kıdem ile devam bağlılığı arasında bir ilişki olmadığını ortaya koymuşlardır. Medeni duruma göre araştırma sonuçlarına bakıldığında; örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık ile çalışanların medeni hali arasında oldukça güçlü, duygusal bağlılıkla zayıf bir ilişki olduğunu, devam bağlılığı ile medeni durum arasında ise bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir.

Chughtai ve Zafar (2006: 53), Pakistan’da üniversitelerde tam zamanlı olarak çalışan akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmada; yaş, kıdem, medeni durum ve eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Özkaya vd., (2006), demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla, İzmir ve Manisa illerinde kamu ve özel sektörde çalışan yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; yaş ilerledikçe devam bağlılığının arttığını, kadınların devam bağlılığının erkeklere göre daha yüksek olduğunu, lise mezunlarının üniversite ve yüksek lisans eğitim düzeyine sahip kişilerden daha fazla normatif ve devam bağlılığına sahip olduklarını ve evli olanların bekarlara göre duygusal ve normatif bağlılıklarının daha fazla olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna karşın Yalçın ve İplik (2007), Adana ilinde A grubu seyahat acentalarında çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörleri tespit etmek amacıyla yapmış oldukları araştırmada; literatürdeki araştırma sonuçlarının aksine, acenta

çalışanlarının yaşları arttıkça örgüte olan bağlılıklarının azaldığını, yine farklı olarak, eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığını ve toplam çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığını tespit etmişlerdir.

3.6.2. İş veya Rol İlişkili Faktörler

İş alanı, rol çatışması, rol belirsizliği, iş deneyimi ve aşırı iş yükü iş/rol ilişkili özelliklerin temel unsurlardır.

3.6.2.1. İş Alanı

Çoğu araştırmacı, çalışanlar daha geniş iş alanına sahip olduğunda bağlılığın daha yüksek olduğunu ileri sürer. Daha çeşitli görevler ve sorumluluklar, çalışanların daha fazla deneyim sahibi olmalarını sağlaması nedeniyle, daha fazla bağlılık göstermelerini sağlar (Maxwell ve Steele, 2003: 362). Bazı zorluklara müsaade eden, ama aşırı iş yükünü içermeyen iş alanları bağlılığı desteklemede önemlidir. Steers (1977), iki farklı organizasyonda görev yapan hastane çalışanları, bilim insanları ve mühendisler üzerinde yaptığı araştırmada; iş özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yine Maxwell ve Steele (2003), otel yöneticilerinin örgütsel bağlılığı üzerinde yaptıkları araştırmada, farklı sorumluluklar almayı problem olarak görmeyenlerin, bu sorumlulukları problem olarak değerlendirenlere göre biraz daha fazla bağlılık gösterdiklerini tespit etmişlerdir.

3.6.2.2. Rol Çatışması

Rol çatışması, kişilerin organizasyon içindeki oynamak istedikleri rol ile oynamaları beklenen rol arasındaki uyumsuzlukları ifade etmektedir (Koçel, 2007: 509). Rol çatışma deneyimi, kaçınılmaz bir şekilde bağlılıkta azalmaya neden olur. Örneğin, Glisson ve Durick (1988), hizmet sektöründeki çalışma gruplarından oluşan 319 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada; rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

3.6.2.3. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği, iş görevlerinin ve öneminin açık bir şekilde tanımlanmasına yönelik çalışanların algılarını ifade eder. Rol belirsizliği, yetersiz iletişim sonucu olarak bir bireyin rol ilişkili bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkar (Wright ve Millesen, 2008: 324-325). Bu bağlamda rol belirsizliği, iş beklentilerinin açık olmaması olarak tanımlanabilir (Currivan, 1999: 501).

Rol çatışmasından ve rol belirsizliğinden kaçınma bağlılığı arttırmada önemlidir (Maxwell ve Steele, 2003: 363) ve rol belirsizliği çalışanlarda düşük düzeyde bağlılığa yol açar (Jaskyte ve Lee, 2009: 231).

Blau (1985), büyük bir hastanede çalışan hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada; rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Öte yandan Cohen (1992), beyaz yakalılar ve mavi yakalılarda örgütsel bağlılık üzerinde yapmış olduğu araştırmada; rol çatışması değişkeni için mesleki gruplar arasında örgütsel bağlılık açısından anlamlı farklılık olmadığını tespit etmiştir. Rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin profesyonellerden ziyade, profesyonel olmayan beyaz yakalılarda anlamlı bir şekilde daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur. Son olarak Jaskyte ve Lee (2009), sosyal çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

3.6.2.4. İş Deneyimi

İş deneyimleri, bir örgütteki kişisel yatırım algılamaları ve grup tutumları ile ilgili deneyimler olarak tanımlanır (Zangaro, 2001: 18). Örgütteki üyeliği devam ettirme isteği, geniş çapta iş deneyimlerinin bir sonucudur. İşgörenler bu deneyimleri önemsedikleri ve devam ettirmek istedikleri için kendilerine olumlu iş deneyimleri sağlayan örgütlerde kalmayı isterler ve örgütsel etkinliğe katkıda bulunma eğilimindedirler (Meyer ve Allen, 1991: 74-75). Örgütsel bağlılık, bireyin örgütteki çalışma süresince kazandığı iş deneyiminin niteliği ve kalitesi tarafından etkilenir. İş deneyimleri, esas sosyalleşme gücü olarak görülür ve bu bağlamda psikolojik bağlanmaların örgüt ile şekillendiği derecede önemli etkileri temsil eder (Steers,

1977: 47-48). İş deneyimleri, bağlılık ve davranış arasındaki ilişkiler birçok farklı sürecin eşzamanlı olarak işlemlerini yansıtmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 76).

İş deneyimi ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen Steers (1977), iki farklı organizasyonda görev yapan hastane çalışanları, bilim insanları ve mühendisler üzerinde yaptığı araştırmada; iş deneyimleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

3.6.2.5. Aşırı İş Yükü

İş yükü, bir işin gerektirdiği performans miktarı olarak tanımlanmaktadır (Currivan, 1999: 501). İşgörenlerin, özellikle de turizm sektöründe, çalışma saatlerinin düzensiz ve uzun olması nedeniyle, düşük düzeyde bağlılık göstermelerine neden olabilmektedir. Currivan (1999), Chicago Devlet Okulu'ndaki öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerine yaptığı araştırmada; aşırı iş yükü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

3.6.3. Örgütsel Faktörler

Modern iş yaşamında örgütsel bağlılığı etkileyen pek çok örgütsel faktörden bahsedilebilir. Bunlardan bazıları aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

3.6.3.1. Algılanan Örgütsel Destek

Örgütsel bağlılığın en önemli öncüllerinden biri örgütsel destektir. Örgütsel destek, örgüt değerlerinin çalışanların esnekliğini dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumunu ifade eder (Özdevecioğlu, 2003: 116). Çalışana yatırımı temsil etmesi ve olumlu iş koşullarını beslemesi sebebiyle örgütsel eğitim olanakları örgütsel destek kavramı içinde belirgin bir yer tutmakta ve bu haliyle örgütsel bağlılığın öncülü olacağı düşünülmektedir (Wasti ve Can, 2007: 735). Konu ile ilgili olarak O'Driscoll ve Randall (1999), İrlanda ve Yeni Zellanda'da 350 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu, buna karşın devam bağlılığı ile negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

3.6.3.2. Etiksel İklim Algılamaları

Bir örgütte etiksel iklim, etiksel olarak doğru davranışın ne olduğu ve etiksel meselelerin nasıl ele alınması gerektiği ile ilgili paylaşılan algılar olarak tanımlanmakta (Kim ve Miller, 2008: 942) ve başkalarının iyiliğini isteme, kanun ve kodlar, kurallar, araçsallık ve bağımsızlık olmak üzere beş boyutta incelenmektedir (Victor ve Cullen, 1988: 112).

Etiksel iklim, çalışanların iş davranışlarını etkileme olasılığına sahiptir. Çalışanlar, kendi örgütlerinin etiksel olarak davrandığını ve etiksel davranışları ödüllendirdiğini ve buna ilgi gösterdiğini ne kadar fazla algılayorsa, örgüte olan bağlılıkları da o kadar olumlu olur (Suar ve Khuntia, 2004: 12). Etiksel iklim ve örgütsel bağlılık ile ilgili olarak Schwepker Jr. (2001), Amerika Birleşik Devletleri'nde 152 satış personeli üzerinde yaptığı araştırmada; etiksel iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

3.6.3.3. Örgütsel İletişim

Örgütlerde gerek ast-üst gerekse çalışanlar açısından etkili iletişim oldukça önem arz etmektedir. İletişim, bir mesaj alışverişidir (Koçel, 2007: 404). Örgütsel iletişim ise, organizasyon içinde bireyler ve gruplar arası iletişim ile organizasyonun çevresiyle olan iletişimini ifade eder (Paksoy ve Acar, 1996: 49). Örgütlerde iletişim sisteminin iyi işlemesi onun başarısını etkileyen önemli unsurlardan birisidir; işletmede uyumlu bir çalışma düzeninin kurulması ve sürdürülmesi diğer etmenler yanında iyi bir iletişim sistemine bağlı olmaktadır (Aşan ve Aydın, 2006: 340).

Örgütle ilgili bilgi iletişimi, çalışanların kendilerini örgütün önemli bir üyesi olduğunu ve örgütsel amaçlara katkıda bulduklarını hissetmeleri nedeniyle çalışanların işverenlerine psikolojik bağlılığını arttırabilir (Ng vd., 2006: 477). Özellikle Cohen (1992), örgütsel bağlılık ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin, mavi yakalı çalışanlara göre beyaz yakalılarda daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine Chen vd., (2006), Amerika Birleşik Devletleri ve Tayvan'da 144 muhasebe çalışanı üzerinde yapmış oldukları araştırma sonucunda; her iki ülkede de

örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.6.3.4. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, organizasyon tarafından kaynakların/ödüllerin dağıtımına ilişkin adalet algılamalarını ifade eder (Blakely vd., 2005: 261) ve çıktılarının adaleti ile alakalıdır (Jawahar, 2002: 813). Dağıtım adaleti, pozitif olarak bağlılıkla ilişkilendirilebilir. Yani, bireyler performanslarına karşılık adaletli ve eşit ödül sağlayan kurumlarına karşı, örgüt tarafından aldatılmış olarak hisseden bireylere oranla örgütlerine daha fazla bağlılık göstereceklerdir. Örneğin Chughtai ve Zafar (2006), Pakistan'daki üniversitelerde tam zamanlı olarak çalışan akademisyenler açısından örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılamalarını incelemişlerdir ve işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

3.6.3.5. Ücret Düzeyi

Ücretleme, doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacıyla personelin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir (Aldemir vd., 2004: 344). Bireyler belirli değerler, ödüller ve örgütten gelecek ödemeler nedeniyle örgüte bağlanırlar (Mottaz, 1989: 145). Bu beklentilerle örgüte bağlanan birey, tatmin edici bir ücret düzeyi elde edemediği takdirde, düşük düzeyde örgütsel bağlılık gösterebilir. Özellikle Maxwell ve Steele (2003), otel yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada; ücret düzeyinden memnun olan yöneticilerin, ücret düzeyinden memnun olmayan yöneticilere göre daha yüksek bağlılık düzeyine sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

3.6.3.6. Lider-Üye Etkileşimi

Lider-Üye etkileşimi, çalışan ve yöneticisi arasındaki kişiler arası değişim ilişkisinin niteliğini ifade eder (Kraimer vd., 2001: 77; Kraimer ve Wayne, 2004: 216; Ferris vd., 2009: 280).

Kaçmar vd., (1999), konaklama sektöründe yaptıkları araştırmada lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Öte yandan Reid vd., (2008), kamu

sektöründeki bilgi teknolojileri çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerine yaptıkları araştırmada; lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Bhal vd., (2009), Hindistan'da bilişim sektöründe çalışan profesyoneller üzerinde yaptıkları araştırmada; lider-üye etkileşiminin formal ve infomal boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

3.6.3.7. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme, anlamlı ve karışık görevler vasıtasıyla çalışanın davranışını etkileyen psikolojik durumdur. Diğer bir tanıma göre güçlendirme, örgütteki uygulama ve karar alma açısından kaynak paylaşımını amaçlayan bütünleşmiş ve destek stratejisidir (Zeffane ve Al Zarooni, 2008: 200). Personel güçlendirme sayesinde işgörenler, kendi çalışma ortamları ve çalışma şekilleri ile ilgili değişiklikler yapabilme konusunda, kendilerini güçlü hissedeceklerdir. Böylece işgörenlerin örgüte karşı besledikleri bağlılık hissi de artacaktır (Doğan ve Kılıç, 2007: 55).

Bogler ve Somech (2004), İsrail'de personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisi konusunda 983 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırmada personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Özgener ve Allanazorov (2009), Türkiye ve Türkmenistan'da faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin yöneticilerinin personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık algılamaları üzerine yaptıkları araştırmada; Türkmenistan'daki yöneticiler açısından psikolojik personel güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, psikolojik personel güçlendirme ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu, Türkiye'deki yöneticiler açısından ise, psikolojik personel güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, ancak yapısal personel güçlendirme ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

3.6.3.8. Örgütsel Güven

Örgütsel güven, işverenin dürüst olacağı ve bağlılıkları takip edeceği inancı olarak tanımlanır. Güven, çalışanların örgüt liderlerine inancını ve kurumsal faaliyetlerin çalışanlar için yararlı olacağı inancını ifade eder (Laschinger vd., 2001: 211). Çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılık düzeyi yükseldikçe örgüte olan güven düzeyleri de artmaktadır.

Demirel (2008), İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılıklarını incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre; örgüt ve yöneticiye olan güvenin duygusal bağlılık ve devam bağlılığını olumlu yönde etkilediği ve aralarında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, örgüt ve yöneticiye olan güven ile devam bağlılığı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Benzer şekilde Yılmaz (2008), Kütahya'da ilinde sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisini analiz ettiği çalışmada, örgütsel güven ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

3.6.4. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler ise (İnce ve Gül, 2005: 59):

- Yeni İş Bulma Olanakları,
- Profesyonellik,
- İşsizlik Oranı,
- Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu ve
- Sektörün Durumu olarak sıralanabilir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler araştırma konusu ile doğrudan ilgili olmaması nedeniyle, üzerinde ayrıntılı olarak durulmamıştır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ilişkin ilgili literatürde, birçok değişkenin üzerinde durulmasına karşın, bu faktörlerin hangisinin örgütsel bağlılığı daha yüksek düzeyde etkilediğine ilişkin kesin bir hükümde bulunmak güçtür. Bu kapsamda, bağlılık örgüt türü, kişinin içerisinde bulunduğu ortam, olay ve olguları algılama biçimi vb. gibi birçok faktörden de etkilenebilmektedir (Boylu vd., 2007: 60).

3.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmaların birçoğu, bağımsız bir değişken olarak bağılılığın iş çıktılarından; performans, iş tatmini, işgücü devir hızı (işten ayrılma niyeti), işe geç gelme ve devamsızlığı etkilediğini vurgulamaktadır (Ferris ve Aranya, 1983: 90; Reichers, 1985: 467; Luthans, 2002: 237; Suliman, 2002: 170; Yoon ve Thye, 2002: 97).

Genel olarak yüksek düzeydeki bağılılık pozitif etkilere sahipken (yüksek performans, daha fazla memnuniyet, daha düşük işgören devri), düşük seviyedeki örgütsel bağılılık hem örgüt, hem de bireye yönelik fonksiyonel olmayan sonuçlara neden olabilmektedir (Schwepker Jr., 2001: 41).

Randall (1990), örgütsel bağlılığın sonuçları ile ilgili yapılan araştırmaları Tablo-3.4’de özetlemiştir.

Tablo-3.4: Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları ile İlişkili Araştırmalar

Yazar (lar)	Tarih	Davranışsal Sonuçlar	Korelasyon Katsayısı	Örneklem Özellikleri	n
1. Van Maanen	1975	Performans	0,16	Kentsel polis departmanındaki dört işçi sınıfı	54
2. Marsh ve Mannari	1977	İşgücü devir hızı	0,09	Japonya’da elektrik fabrikasındaki işçiler	1033
3. Hom, Katerberg ve Hulin	1979	Tekrar işe alma	0,58	Ulusal güvenlik üyeleri	228
4. Mowday, Steers ve Porter	1979	İşgücü devir hızı Devamsızlık	0,16	Kamu çalışanları	569
5. Mowday, Steers ve Porter	1979	Performans Devamsızlık İşgücü devir hızı	0,07	Hastane çalışanları	382
6. Mowday, Steers ve Porter	1979	Devamsızlık	0,28	Bilim insanları ve mühendisler	119
7. Mowday, Steers ve Porter	1979	İşgücü devir hızı	0,30	Psikiyatrik teknisyenleri	60
8. Mowday, Steers ve Porter	1979	Performans İşgücü devir hızı	0,35	Perakende yönetim stajyerleri	59
9. Wiener ve Vardi	1980	Performans	0,05	Orta batı şehrinde üç sigorta şirketi tarafından çalıştırılan sigorta satış acenteleri	56
10. Wiener ve Vardi	1980	Performans Gayret	0,24	Özel bir kimyasal üretim firmasının merkezinde çalışan profesyoneller	85
11. Ferris	1981	Performans	0,03	Birleşik Devletler muhasebe firmasındaki alt ve üst düzey muhasebeciler	169
12. Hammer, Landau ve Stern	1981	İşe gelmeme	0,20	Üretim firmasındaki çalışanlar	112
13. Hom ve Hulin	1981	Tekrar işe alma	0,46	29 Ulusal Güvenlik Birimindeki ulusal güvenlik üyeleri	248
14. Arnold ve Feldman	1982	İşgücü devir hızı	0,26	Kanadalı yeminli mali müşavirler enstitüsü üyeleri	654
15. Bluedorn	1982	İşgücü devir hızı	0,14	Sigorta şirketindeki işgörenler, yöneticiler ve denetçiler	157
16. Michaels ve Spector	1982	İşgücü devir hızı	0,16	Zihinsel Sağlık Merkezinin daimi çalışanları	112
17. Parasuraman	1982	İşgücü devir hızı	0,03	Orta ölçekli yemek şirketindeki denetçi olmayan fabrika çalışanları	160
18. Terborg ve diğ.	1982	Devamsızlık	0,11	Perakende satış organizasyonunda çalışan işgörenler	242
19. Clegg	1983	İşe geç kalma İşe gelmeme İşgücü devir hızı	0,11	Kuzey İngiltere’deki bir fabrikadaki mavi yakalılar	350

20. Ferris ve Aranya	1983	İşgücü devir hızı	0,23	Kanada ve Birleşik Devletler'deki profesyonel muhasebeciler	372
21. Still	1983	Devamsızlık	0,15	Sidney ve Avustralya'da üç büyük perakende örgütündeki bayan satış elemanları	211
22. Jenner	1984	Çalışılan saatler	0,15	Gençlik birliğinin aktif üyelerinden bayan gönüllüler	265
23. Mowday, Koberg ve McArthur	1984	İşgücü devir hızı	0,31	Hastane çalışanları	253
24. Mowday, Koberg ve McArthur	1984	İşgücü devir hızı	0,25	Yönetim kademesinde bulunan katipler	285
25. Stumpf ve Hartman	1984	İşgücü devir hızı	0,09	Kuzeybatı okulunda kampus yerleştirme hizmetini kullanan bireyler	85
26. Werbel ve Gould	1984	İşgücü devir hızı	0,18	Hemşireler	209
27. Zahra	1984	İş kalitesi İş miktarı Gönüllü katılım Katılım İşe geç kalma Kişilerarası yetenek Performans	0,17	Güneybatı eyaletinde yer alan büyük bir şirket bölümünde yer alan mühendisler ve profesyonel işgörenler	114
28. Blau	1986	İşe gelmeme İşe geç kalma	0,17	Hemşireler	82
29. Chelte ve Tausky	1986	Gayret	0,27	Üniversitedeki yöneticiler ve çalışanlar	228
30. O'Reilly ve Chatman	1986	İşgücü devir hızı Belirlenen içsel rol davranışı Belirlenen dışsal rol davranışı	0,14	Kelime işlem ve elektronik mail hizmetlerine girebilen üniversite çalışanları	71
31. O'Reilly ve Chatman	1986	Dışsal davranışlar Dışsal rol aktivitelerine katılım Arzu edilen dolar miktarı	0,17	Lisans ve yüksek lisans öğrencileri	162
32. DeCotiis ve Summers	1987	Örgütsel etkililik Performans İşgücü devir hızı	0,19	Restoran Yöneticileri	327
33. Pierce ve Dunham	1987	İşgücü devir hızı Devamsızlık	0,05	Hastane işçileri	73

Kaynak: Randall, 1990: 363-365.

Tablo-3.4'de görüldüğü üzere, araştırmalar ağırlıklı olarak örgütsel bağlılığın; işgücü devir hızı, devamsızlık, işe geç gelme, performans, örgütsel etkililik, iş kalitesi ve iş miktarı gibi sonuçları üzerine odaklanmaktadır.

Aşağıda örgütsel bağlılığın, bu bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi, ilgili araştırma sonuçları ile açıklanmıştır.

3.7.1. İş Performansı

Örgütsel bakış açısından, etkili işgören performansı örgütsel bağlılığın amacı ve nihai sonucudur. Bağlılık performansı etkiler, çünkü bağlılık gösteren çalışanlar oluşturulan görevlerde ve oluşturulan amaçları elde etmede tutarlı olacaklardır. Bağlılık göstermeyen çalışanlar ise bunu yapmayacaktır (Maxwell ve Steele, 2003: 364). Çalışan performansının sonucu ile alakalı olarak bağlılık; (1) Tamamlayıcı görevlere ve elde edilen amaçlara devam etme, (2) Hizmet kalitesi, (3) Değişim kabulü ve (4) Ekstra iş görev varsayımları şeklinde ifade edilebilir (Maxwell ve Steele, 2003: 365).

Örgütsel bağlılık teorik ve uygulamalı olarak bireysel performans ile ilişkilendirilmiştir. Meyer ve Allen (1997), normatif ve duygusal bağlılığı performans ile ilişkilendirirken, devam bağlılığı ile ilişkilendirmemiş veya negatif ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir (Vandenabeele, 2009: 14).

Örgüte bağlı bireylerin işte daha fazla çaba göstereceği düşüncesi altında, örgütsel bağlılık kavramı iş performansı ile teorik olarak kolayca ilişkilendirilmiş olsa da (Steers, 1977: 48), bu ilişki uygulamalı araştırmalarda daha az desteklenmiştir (Vandenabeele, 2009: 14).

Somers ve Birnbaum (1998), Birleşik Devletler'deki hastane çalışanları açısından örgütsel bağlılık ile performans ilişkisini analiz etmişlerdir ve iş performansı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Öte yandan Vandenabeele (2009), kamu sektörü çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, performans ile normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

3.7.2. İş Tatmini

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur (Kaçmar vd., 1999: 981; Luthans, 2002: 235). Tatmin olmuş işgörenlerin bilişsel olarak örgüte bağlanma ihtimalleri daha fazladır (Yoon ve Thye, 2002: 103).

Curriven (1999), Chicago Devlet Okulu'ndaki öğretmenlerin iş tatmini üzerinde yaptığı araştırmada; iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

3.7.3. Devamsızlık

Örgütün amaçlarına yüksek düzeyde bağlı olan ve örgüte karşı pozitif tutum içerisinde olan bireyler, işe gelme konusunda daha fazla bir isteğe sahip olacaklardır (Steers, 1977: 48). Diğer bir ifadeyle, örgüte duygusal olarak bağlı olan çalışanlar, daha az devamsızlık yapacaklardır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Örneğin, Somers (1995) devamsızlık konusunda Birleşik Devletlerdeki bir hastanede çalışan 422 hemşire üzerinde yaptığı araştırmada; duygusal bağlılık ile devamsızlık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

3.7.4. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılığın sonucu olarak geniş ölçüde üzerinde durulan konulardan biridir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça, işten ayrılma niyetleri de azalacaktır (Curriven, 1999: 497). Diğer bir ifadeyle, örgütsel bağlılık ile işgücü devir hızı (diğer bir ifadeyle işten ayrılma niyeti) arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Ancak, uyum bağlılığı ile personel devri arasında pozitif bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır (Kaçmar vd., 1999: 981). Örgütün amaçlarına fazlasıyla bağlı olmak ve bu bağlılık nedeniyle çok fazla enerji sarfetme istekliliği, örgütte kalma eğilimini arttıracaktır (Porter vd., 1974: 604).

Jaros (1997), İsrail'deki farklı organizasyonlarda part-time olarak çalışan üniversite öğrencilerinin işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık algılamalarını ele almış ve duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Chang (1999), Kore'de araştırma enstitüleri çalışanlarının işten ayrılma niyeti üzerine yaptığı araştırmada; duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Son olarak Labatmediene vd., (2007), Litvanya'daki farklı organizasyonlarda çalışan 105 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

3.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ

Randall (1987: 461-465), örgütsel bağlılık düzeylerini düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç düzeyde incelemiş ve örgütsel bağlılığın bu üç düzeyinin de hem birey hem de örgüt açısından olası olumlu ve olumsuz sonuçlarını Tablo-3.5’de özetlemiştir.

Tablo-3.5: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük	-Bireysel yaratıcılık, -Yenilik ve özgünlük, -Daha etkili insan kaynaklarının kullanımı.	-Daha yavaş kariyer gelişimi ve terfi, -Dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, -Olası çıkarma, ayrılma veya örgütsel amaçları yenme çabası.	-Düşük performansın engellenmesi, -İşgörenin zararını azaltma, -Morali yükseltme, -Yeniden yerleştirme, -Sorun bildirmenin örgüt için yararlı sonuçları.	-Daha yüksek iş devri, gecikme, -İşte bulunmama, -Kalma niyetinin eksikliği, -Düşük iş miktarı, -Örgüte sadakatsizlik, -Örgüte karşı yasal olmayan aktiviteler, -Sınırlı extra rol davranış, Rol modeline zarar verme, -Zarar verici sebeplerle sorun bildirme, Çalışanlara yönelik sınırlı örgütsel kontrol.
Orta	-Arttırılmış aitlik duygusu, -Güvenlik, -Verimlilik, -Sadakat ve görev, -Yaratıcı bireycilik, -Örgütten ayrı olarak kimliğin sürdürülmesi.	-Kariyer gelişmesi ve terfi fırsatları sınırlandırılabilir, -Bölümlü bağlılıklar arasında zor uzlaşma	-Artan işgören kıdemi, -Sınırlı ayrılma isteği, -Sınırlı iş devri, -Daha fazla iş tatmini.	-İşgörenler extra rol ve vatandaşlık davranışını sınırlandırabilir, -Çalışanlar örgüt taleplerini iş dışı talepleri ile dengeleyebilir, -Örgütsel etkililikte olası azalış.
Yüksek	-Bireysel kariyer gelişimi ve artan telafi, -Davranış örgüt tarafından ödüllendirilir, -Birey istekli azim sağlar.	-Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilik ve hareket fırsatları bastırılır, -Değişmeye karşı büropatik direnç, -Sosyal ve aile ilişkilerinde stres ve gerilim, -Ara arkadaş dayanışması eksikliği, -İş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji.	-Güvenli ve dengeli işgücü, -İşgören daha yüksek üretim için örgütün taleplerini kabul eder, -Yüksek seviyeli görev rekabeti ve performans, -Örgütsel amaçlar karşılanabilir.	-İnsan kaynaklarının etkisiz kullanımı, -Örgütsel esneklik, -Yenilik ve uyum eksikliği, -Geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, -Fazla gayret gösteren işgörenlerden gelen kırgınlık ve düşmanlık, -Örgüt adına yapılan yasal olmayan/etik olmayan hareketler.

Kaynak: Randall, 1987: 462.

3.8.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Düşük düzeyde bağlılık, hem bireyler, hem de örgüt için dolaylı ve pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Örgütten ayrılmayı düşünen işgören, yeni iş olanakları arayışı içerisinde olacağından, bu durum insan kaynaklarının daha etkin kullanılma gereğini ortaya koymaktadır.

Daha yüksek işgören devri ve devamsızlık, düşük performans gösteren işgörenlerin verebileceği potansiyel zararları sınırlandırması nedeniyle, düşük düzeyde bağlılık örgütler için fonksiyonel olabilir. Düşük bağlılığa sahip çalışanlar işyerinde olmadığında, örgütteki diğer çalışanların tavırları iyileşme gösterebilir ve yer değişikliği çalışanların yeni yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlayabilir.

Düşük bağlılık seviyesi bireylerin kariyerini olumsuz olarak etkileyebilir. Tatmin edici düzeyde bağlılık sergileyemeyen işgörenlerin işlerinde terfi etme olasılığı düşüktür. Özellikle sorun bildiriciler, yasadışı veya zararlı durumları ilgili birimlere bildirilirse, kariyerleri açısından olumsuz etkilenebilirler. Üst düzey yöneticiler sorun bildirmeyi, düşük örgütsel sadakatin bir belirtisi olarak değerlendirirler.

Düşük seviyedeki bağlılık; yüksek işgücü devri, yüksek devamsızlık, işte kalma isteğinin olmaması, iş niceliğinde düşüş, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı zimmete geçirme gibi suçlarda bulunma, örgütü korumaya ve örgütün ilerlemesine yönelik extra rol davranışı göstermede yetersizlik kavramları ile ilişkilendirilmektedir. Düşük bağlılık düzeyi sorun bildirmeye sebep olursa, örgütün prestiji bundan zarar görür, tüketiciler güvenini yitirir ve gelirlerde düşüş yaşanır.

3.8.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Çalışanların örgüte olan bağlılıkları güçlendikçe, bireylerdeki sadakat ve sorumluluk duygusu artar. Daha fazla bağlılık aynı zamanda çalışanların aitlik, güvenlik ve etkinlik duygularının da gelişmesini sağlar. Fakat orta düzeyde bağlılık, örgüte olan sınırsız sadakat anlamına gelmez. Bu seviyede bireyler kendi kimlikleri için mücadele edebilirler.

Örgüt, çalışanlarının gösterdiği sadakat ve sorumluluk duygularından doğrudan yarar sağlamaktadır. Çalışanlar ve dolayısıyla da örgüt için olumlu sonuçlar; daha uzun süre işte kalabilmeyi, düşük işten ayrılma niyetini ve daha fazla iş tatminini içermektedir.

Orta düzey bağlılık örgütler için her zaman en uygun düzey değildir. Birinci önceliği işverenlerine vermeyen bireyler, yavaş ve belirsiz bir ilerleme kaydedebilirler. Örgüte tam bağımlılık göstermeyen bireyler, örgütteki extra çalışmalarını sınırlandırabilirler. Örgüte beklenmeyen olaylarla mücadele edebilmek için gerekli esnekliği sağlaması açısından, işbirliği, yardımseverlik, fedakarlık gibi vatandaşlık davranışları önemlidir.

3.8.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Yüksek düzeyde bağlılık, bazı durumlarda bireylerin kariyerlerinde ilerlemelerini sağlayabilir. Dış baskılara rağmen, örgüte karşı sadakat çok istenen bir durumdur ve şu şekilde ödüllendirilir: “Sen örgüte sadık olursan, örgüt de sana sadık olacaktır”. Yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, örgüte sabit ve güvenilir bir işgücü sağlar ve daha fazla üretim için örgütün taleplerini kabul etmeye isteklidirler.

Örgüte yüksek düzeyde bağlılık, bireysel gelişimi engelleyebilir ve hareketlilik fırsatlarını kısıtlayabilir. Aynı zamanda bireyin yaratıcılık ve yenilikçiliğini de sınırlandırabilir. Yüksek düzeyde bağlılık, aile ilişkilerinde strese sebep olabilir. Kariyerde başarı sağlamak, çok fazla zaman ve iş rolüne bağlılık gerektirmesi nedeniyle, genellikle ailevi sorunlara ya da aile yaşamını reddetmeye sebep olur. Schein (1978), akademisyenlerin ve bilim adamlarının örgütle çok iç içe oldukları için, yetersiz aile ilişkilerine sahip olduklarını, mühendislerin de bu durumun tersini yaşadıklarını ortaya koymuştur.

Kendilerini gözü kapalı işletmelerine adayan genç yöneticiler, yeteneklerinin boşa harcanmasına neden olabilirler. İşgörenlerin işlerinde enerjilerinden yararlanamamaları, örgütün karında ve sosyal kabulünde düşüşe sebep olabilir. Çok fazla bağlılık, örgütün esnekliğini de azaltabilir. Geçmiş politikalara aşırı güven oluşmasına ve geleneksel uygulamaların sürdürülmesine sebep olabilir. Son olarak, yüksek düzeyde bağlılığın en önemli sonuçlarından biri de, yüksek düzeyde bağlı

çalışanların örgüte yönelik yasadışı ya da etik olmayan davranışta bulunmaya istekli olabilmeleridir.

3.9. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARINI ÖLÇMEK İÇİN KULLANILAN ÖLÇEKLER

Örgütsel bağlılığın boyutlarını ölçmek için yaygın olarak kullanılan ölçekler ve hangi boyutları ölçmek amacıyla geliştirildiği kronolojik olarak aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo-3.6: Örgütsel Bağlılığın Boyutlarını Ölçmek için Yaygın Olarak Kullanılan Ölçekler

Ölçekler	Örgütsel Bağlılığın Boyutları		
	<i>Tutumusal</i>	<i>Davranışsal</i>	<i>Normatif</i>
Porter vd., (1974)	Duygusal	NA	NA
Hrebiniak & Alutto(1974)	NA	Yatırım	NA
Meyer & Allen (1984)	Duygusal	Devam	NA
O'Reilly & Chatman (1986)	Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme
Allen & Meyer (1990)	Duygusal	Devam	Normatif
Allen & Meyer (1997)	Duygusal	Devam	Normatif

NA: Ölçeğe uygulanabilir değil.

Kaynak: Liou ve Nyhan, 1994: 102'den uyarlanmıştır.

Tablo-3.6'da görüldüğü üzere; örgütsel bağlılığın tutumsal tanımına dayalı olarak Porter vd., (1974: 605) yaygın olarak kullanılan ve 15 ifadeden oluşan Örgütsel Bağlılık Anketini (OCQ) geliştirmişlerdir.

Örgütsel bağlılığın davranışsal tanımı genellikle Ritzer ve Trice (1969) tarafından geliştirilen ve Hrebiniak ve Alutto (1972) tarafından biçimlendirilen ölçeklerle ölçülmüştür (Liou ve Nyhan, 1994: 101). The Hrebiniak ve Alutto ölçeği, değiş-tokuş veya ödül-maliyet modeline dayalı olarak geliştirilmiştir ve Becker'in "yan- bahis" kavramı açısından incelenmiştir. Bu ölçek, çalışanın örgütten ayrılma eğilimini ve böylece bireyin örgütle olan "hesapçılık" bağlılığını ölçer (Ferris ve Aranya, 1983: 88-89).

Meyer ve Allen (1984), duygusal bağlılık ve devam bağlılığı terimlerini sırasıyla bağlılığın tutumsal ve davranışsal görüşlerini ölçmek için kullanmışlardır. Porter'in çalışmasına benzer olarak duygusal bağlılık, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını, örgütle özdeşleşmelerini ve örgütteki katılımlarını ifade eder (Liou ve Nyhan, 1994: 101).

O'Reilly ve Chatman de, sırasıyla tutumsal, davranışsal ve normatif tanımlarıyla benzer olarak; bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarını ölçmek amacıyla ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçek toplam 12 ifadeden oluşmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 494). Ancak özdeşleşme ve içselleştirme boyutları arasında yüksek düzeyde korelasyon çıkması nedeniyle, bu ölçek bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir.

Allen ve Meyer (1990: 6-8) duygusal ve devam bağlılığı ölçeklerine, normatif bağlılığı eklemişlerdir. Ancak normatif bağlılığın duygusal bağlılıkla yüksek düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Allen ve Meyer, 1990: 8). Bu ölçek; 8 ifade duygusal bağlılık, 8 ifade devam bağlılığı ve 8 ifade normatif bağlılık olmak üzere toplam 24 ifadeden oluşmaktadır.

Allen ve Meyer (1997: 118-119), 1990 yılında geliştirmiş oldukları ölçeği revize etmişlerdir. Revize edilen bu ölçek; 6 ifade duygusal bağlılık, 8 ifade devam bağlılığı ve 6 ifade normatif bağlılık olmak üzere toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçek *Commitment in the Workplace Theory Research and Application* isimli kitapta basılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE ETİKSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ile ilgili bir alan araştırmasının bulgularına yer verilmiştir.

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ

Araştırmanın konusu; çalışanların etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin Kapadokya bölgesindeki (Nevşehir ili) 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri örneğinde belirlenmesidir.

Turizm endüstrisinin emek yoğun ve otomasyona gitmenin sınırlı olması gibi özelliklerinden dolayı hizmet sunumunda insan faktörü ayrı bir önem kazanmaktadır. Uzun vadede varlığını devam ettirebilmek ve rekabetçi avantaj elde edebilmek için otel işletmelerinin nitelikli personeli işletmeye çekebilmeleri ve tutabilmeleri için etiksel iklim yaratma ve örgütsel destek sağlama noktasında çaba sarfetmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir.

Temel değişkenlerin algılanan etiksel iklim ve örgütsel destek ile örgütsel bağlılık olduğu bu çalışma farklı bir kültürde ve çıktılarının insan performansına dayalı olduğu turizm sektöründe gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya konu olan kavramlar ve bu kavramlar arasındaki ilişkilerin Türkiye’de turizm sektöründe ilk kez ele alınmış olması çalışmanın özgün yönünü ortaya koymaktadır. Ayrıca bu araştırma otel işletmelerinde etiksel sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik davranışın ne olduğu ile ilgili ortak algılamaları inceleme konusu yaptığından sektör yöneticileri açısından etik konusunda yol gösterici bir rol oynayabilir. Son olarak özellikle etiksel iklim konusunda inceleme yapacak araştırmacılara teori ve uygulama yönünden fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgütsel bağlılığın oluşturulabilmesi bir takım öncüllerin varlığına bağlı bulunmaktadır. Çalışma kapsamında bu öncüllerden; etiksel iklim ve örgütsel destek algılamaları üzerinde durulmuştur. Dolayısıyla çalışmanın temel değişkenlerini algılanan etiksel iklim, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık oluşturmaktadır.

Bu çalışmada öncelikli olarak hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışanların etiksel iklim ve örgütsel destek algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Ayrıca, çalışanların demografik özellikleri ve çalışılan otel işletmesinin özelliklerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık olup olmadığının belirlenmesi çalışmanın ikincil amacını oluşturmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın varsayımları;

- Anketi cevaplayan katılımcıların, soruları doğru bir şekilde algıladıkları ve doğru bir şekilde cevapladıkları,
- Seçilen örneklemin alanı temsil ettiği,
- Kullanılan ölçeklerin ve uygulanan araştırma yönteminin bu araştırmanın amacına ve problemin çözümüne uygun olduğu ve
- Verilerin değerlendirilmesinde kullanılan tekniklerin araştırmanın amacına uygun yöntemler olduğudur.

4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışmada, çalışanların etiksel iklim ve örgütsel destek algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler, Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri örneğinde incelenmektedir. Araştırmanın, belirli bir turizm destinasyonu ölçeğinde gerçekleştirilmesi ve çalışanların kişisel algılamalarına dayanması gibi nedenlerden dolayı bir takım sınırlılıklar taşıdığı söylenebilir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının ve bu sonuçlara bağlı olarak ortaya konulacak olan yorumların değerlendirilmesi sürecinde bahsedilen bu durumun dikkate alınması gerekmektedir. Araştırmanın başlıca sınırlılıkları şunlardır:

- Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmış olması,
- Farklı bir kültür dikkate alınarak geliştirilmiş olunan ölçeklerin Türk kültürü ile tam bir uyum sergilememe olasılığı,
- İşgörenlerin bir kısmının çeşitli nedenlerle soruları içtenlikle cevaplamamış olmaları olasılığı.

4.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi başlığı altında anket formunun oluşturulması, ön test, örneklem ve veri analiz yöntemleri ele alınmaktadır.

4.5.1. Anket Formunun Oluşturulması

Otel işletmelerinde çalışan işgören ve yöneticilerin, etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla kullanılan anket, dört kısımdan oluşmaktadır.

Anketin birinci kısmında örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek amacıyla, Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ölçek yer almaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği; duygusal bağlılık (6 ifade), devam bağlılığı (8 ifade) ve normatif bağlılık (6 ifade) olmak üzere üç boyut ve toplam 5'li likert tipi 20 ifadeden oluşmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin ikinci kısmında, etiksel iklim algılamalarını ölçmek amacıyla Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek; başkalarının iyiliğini isteme (7 ifade), kanun ve kodlar (4 ifade), kurallar (4 ifade), araçsallık (7 ifade) ve bağımsızlık (4 ifade) olmak üzere beş boyut ve toplam 5'li likert tipi 26 ifadeden oluşmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin üçüncü kısmında, algılanan örgütsel destek ölçeği yer almaktadır. Algılanan örgütsel destek ölçeği, Eisenberger vd., (1992) ve Lynch vd., (1999) tarafından geliştirilen 10 ifadeden oluşan 5'li likert tipi bir ölçektir (1=Kesinlikle

Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin dördüncü kısmında, katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, turizm mesleki eğitimi alma durumu, çalışma süresi, oteldeki konumu ve hangi departmanda çalıştığını, ayrıca otelin kaç yıldızlı olduğu, otelin sahiplik durumu ve otelin yaşını belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

4.5.2. Anket Formunun Ön Testi

Uygulamaya geçmeden önce, anket formu anakütle içerisinde bulunan 4 yıldızlı bir otel işletmesinde, işgörenler ve orta kademe yöneticilerden oluşan 30 kişilik bir grup üzerinde denenmiştir. Soruların cevaplayıcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı üzerinde durulmuştur. Katılımcılardan gelen eleştiriler doğrultusunda; anket formunun algılanan örgütsel destek bölümündeki “Çalıştığım otel fırsatını bulursa, benden yararlanır” şeklindeki ifadenin olumlu olarak da algılanabileceği yöndeki görüşlerden dolayı, bu ifade “Çalıştığım otel fırsatını bulursa beni çıkarı için kullanır” şeklinde değiştirilerek, anket formuna son şekli verilmiştir. Yapılan ön test neticesinde değişkenlerin güvenilirlik katsayılarına bakıldığında, boyutları itibari ile cronbach alfa katsayıları 0.70 ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

4.5.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini Kapadokya’daki turizm işletme belgeli 4 yıldızlı (15 adet) ve 5 yıldızlı (5 adet) otellerde çalışan personel oluşturmaktadır. Anketin uygulanmasında hakkında bilgi edinilmek istenilen topluluğu oluşturan bütün birimlerin gözlenmesi (Serper ve Aytaç, 2000: 1) şeklinde tanımlanan, “**tam sayım yöntemi**” esas alınmıştır. Örneklem çerçevesini belirlemek için söz konusu otellerin üst düzey yöneticileri ile bireysel görüşmeler yapılmış ve toplam çalışan personel sayısı 967 olarak tespit edilmiştir.

Bu bağlamda örneklem çerçevesindeki tüm birimlere anket formu ulaştırılmıştır. Geri dönen anket sayısı 418’dir. Ancak bu anketlerden 5 tanesi eksik bilgi içerdiğinden değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Değerlendirilen anket sayısı 413’tür. Bu anketlerin geri dönüş oranı %43.0’dır. Bu oran, bu tür araştırmalar için bilimsel olarak kabul edilebilir bir orandır (Pierce ve Henry, 1996).

4.5.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 15.0 versiyonundaki istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Bağımsız değişkenler (algılanan etiksel iklim ve algılanan örgütsel destek) ile bağımlı değişkenler (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı) arasındaki ilişkileri test etmek için, korelasyon analizi, bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etki düzeyini belirlemek için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Demografik özellikler ve çalışılan otelin özelliklerine göre çalışanların duygusal, normatif ve devam bağlılıkları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını tespit etmek amacıyla “t” testi ve ANOVA testi uygulanmıştır.

4.6. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ

Geçerlilik, ölçmek istenilen kavramın ölçülüp ölçülmediğini kontrol eder (Sekaran, 2003: 205) ve içerik geçerliliği, tahmini geçerlilik, eşzamanlı geçerlilik ve yapısal geçerlilik olarak sınıflandırılabilir (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 171-172).

Bu araştırmada, anketin geçerliğinin doğrulanmasında içerik geçerliliği kullanılmıştır. İçerik geçerliliği, anketin yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruları içerdiğinden emin olmak için yapılır (Altunışık vd., 2007: 113). İçerik geçerliliği, “ölçek haline getirilen kavram ve onun açıklanmasındaki eksiksizlik” ve “ölçekteki tutum cümlelerinin kavramı temsil etme derecesi” olmak üzere iki konunun incelenmesini içermektedir. İçerik geçerliliği için kullanılan en yaygın yöntem, konu ile ilgili uzman kişilerin görüşlerinin alınmasıdır (Baş, 2001: 188). Anket sorularının hazırlanması sürecinde öğretim üyelerinin görüş ve düşüncelerinin alınması ve pilot çalışma sırasında anketlerin içeriği ve anlaşılabilirliği konusunda herhangi bir sorun olmadığının tespit edilmesi, anketlerin içerik geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir (Altunışık vd., 2007: 114). Diğer bir ifade ile güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılıktır (Baş, 2001: 185). Karasar (2009: 148) ise güvenilirliği, ölçülmek istenen belli bir şeyin sürekli olarak aynı

sembolleri alması, aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınması olarak tanımlamaktadır.

Bir ölçeğin geçerli olması için, güvenilir olması gerekir; ancak güvenilir olması, geçerli olduğu anlamına gelmez. Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmede çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bunlar (Altunışık vd., 2007: 115): Test-yeniden test, alternatif form, ikiye bölme yöntemi ve alfa yöntemi (Cronbach's Alpha katsayısı).

Araştırmada güvenilirliği ölçmek için Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Cronbach's Alpha (α) katsayısının 0,70'in üzerinde olması, genellikle ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Özgener vd., 2009: 727).

Ankette kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik analizi sonucu tespit edilen Cronbach's Alpha (α) katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo-4.1: Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Etiksel İklim	26	0,81
Başkalarının İyiliğini İsteme	7	0,84
Kanun ve Kodlar	4	0,86
Kurallar	4	0,89
Araçsallık	7	0,75
Bağımsızlık	4	0,74
Algılanan Örgütsel Destek	10	0,79
Örgütsel Bağlılık	20	0,82
Duygusal Bağlılık	6	0,88
Normatif Bağlılık	8	0,78
Devam Bağlılığı	6	0,86

Tablo-4.1'de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının yüksek ve tatmin edici düzeyde ($\alpha > 0,70$) olduğu gözlenmiştir.

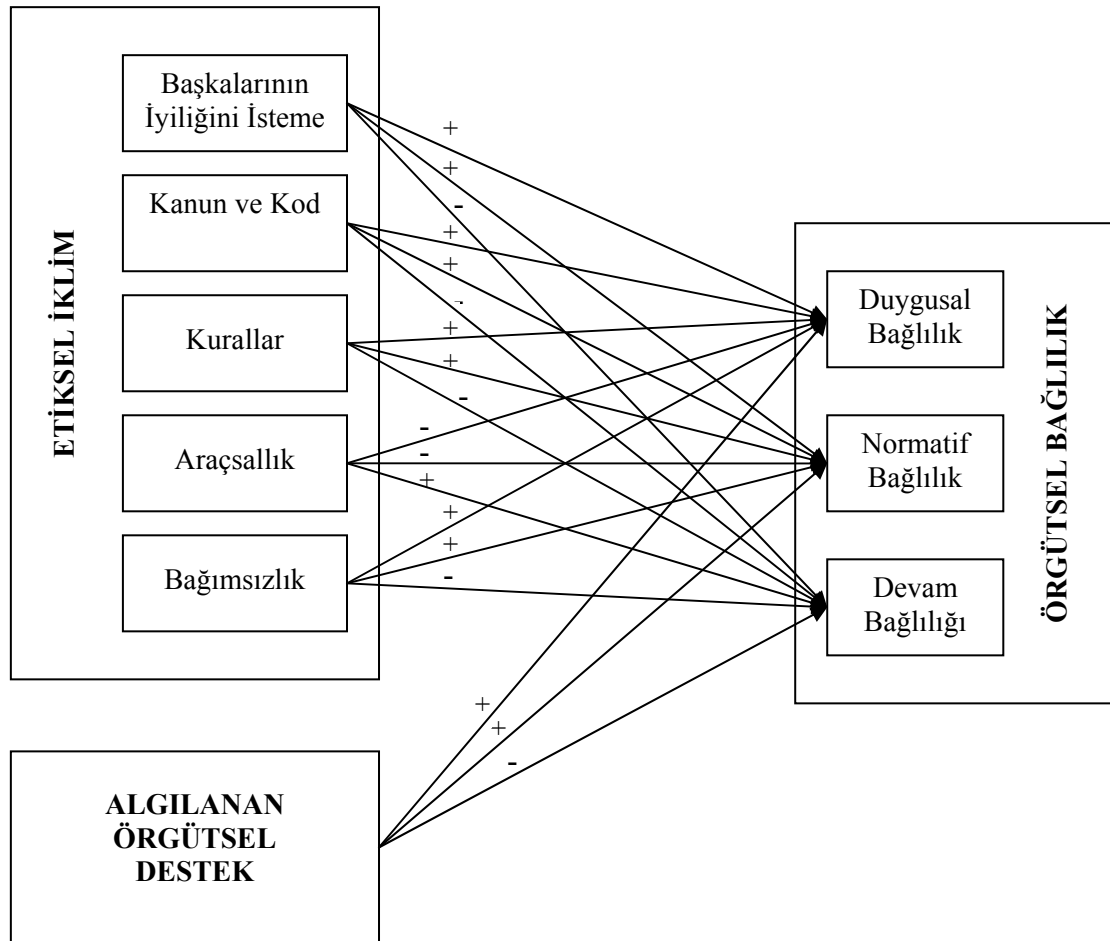
4.7. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Şekil-4.1'de gösterilen araştırma modeline göre, etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılığı etkilediği varsayılmaktadır. Sebep-sonuç ilişkisini ortaya koyan bu modelde, araştırmanın bağımlı değişkenleri örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığıdır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri ise, etiksel iklimin alt boyutları

(başkalarının iyiliğini isteme, kanun ve kodlar, kurallar, araçsallık ve bağımsızlık) ve algılanan örgütsel destektir.

Araştırmanın modeli ve hipotezler şu şekildedir:

Şekil-4.1: Araştırma Modeli



Etiksel iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda; başkalarının iyiliğini isteme, kanun ve kod, kurallar ve bağımsızlık boyutları ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü (Kelley ve Dorsch, 1991; Cullen vd., 2003; Suar ve Khuntia, 2004; Schminke vd., 2005; Tsai ve Huang, 2008; Shafer, 2009), devam bağlılığı ile negatif yönlü ilişki olduğu (Kelley ve Dorsch, 1991; Cullen vd., 2003; Suar ve Khuntia, 2004; Schminke vd., 2005; Shafer, 2009) sonucuna ulaşılırken, araçsallık boyutu ile duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü (Cullen vd., 2003; Schminke vd., 2005; Kim ve Miller, 2008;

Tsai ve Huang, 2008; Shafer, 2009), devam bağıllığı ile pozitif yönlü ilişki olduğunu (Tsai ve Huang, 2008; Shafer, 2009) belirten araştırmalara da rastlanmaktadır. Sözkonusu araştırma sonuçları ilgili bölümde ayrıntılı bir şekilde açıklanmış olup, bu araştırma sonuçlarından hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Algılanan etiksel iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutu ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂: Algılanan etiksel iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutu ile normatif bağıllık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₃: Algılanan etiksel iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutu ile devam bağıllığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₄: Algılanan etiksel iklimin kanun ve kod boyutu ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₅: Algılanan etiksel iklimin kanun ve kod boyutu ile normatif bağıllık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₆: Algılanan etiksel iklimin kanun ve kod boyutu ile devam bağıllığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₇: Algılanan etiksel iklimin kurallar boyutu ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₈: Algılanan etiksel iklimin kurallar boyutu ile normatif bağıllık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₉: Algılanan etiksel iklimin kurallar boyutu ile devam bağıllığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₁₀: Algılanan etiksel iklimin araçsallık boyutu ile duygusal bağıllık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₁₁: Algılanan etiksel iklimin araçsallık boyutu ile normatif bağıllık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₁₂: Algılanan etiksel iklimin araçsallık boyutu ile devam bağıllığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₁₃: Algılanan etiksel iklimin bağımsızlık boyutu ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₁₄: Algılanan etiksel iklimin bağımsızlık boyutu ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₁₅: Algılanan etiksel iklimin bağımsızlık boyutu ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Benzer şekilde algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda; algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılrken (Eisenberger vd., 1990; Shore ve Tetrick, 1991; Shore ve Wayne, 1993; Wayne vd., 1997; O'Driscoll ve Randall, 1999; Eisenberger vd., 2001; Moideenkutty vd., 2001; Rhoades vd., 2001; Gakoviç ve Tetrick, 2003; Hochwarter vd., 2003; Özdevecioğlu, 2003; Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003; Mankanjee vd., 2006; Aube vd., 2007; Panaccio ve Vandenberghe, 2009), buna karşın devam bağlılığı ile negatif yönlü ilişki olduğunu belirten araştırmalara da rastlanmaktadır (O'Driscoll ve Randall, 1999; Panaccio ve Vandenberghe, 2009). Sözkonusu araştırma sonuçları ilgili bölümde ayrıntılı bir şekilde açıklanmış olup, bu araştırma sonuçlarından hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁₆: Algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₁₇: Algılanan örgütsel destek ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₁₈: Algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır .

4.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma sonucunda elde edilen verilere, araştırma amacına uygun olarak çeşitli istatistik analizler uygulanmıştır.

4.8.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Otel İşletmelerinin Özellikleri ile İlgili Bulgular

Araştırma kapsamında değerlendirilen çalışanların demografik özellikleri Tablo-4.2’de verilmiştir.

Tablo-4.2: Anketi Cevaplayan Çalışanların Demografik Özellikleri

Özellikler	f	%	Özellikler	f	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	300	72,6	Evli	247	59,8
Kadın	113	27,4	Bekar	166	40,2
Yaş			Eğitim Düzeyi		
25 yaş ve aşağısı	126	30,5	İlköğretim	91	22,0
26-35 yaş arası	195	47,2	Lise ve dengi okul	221	53,5
36-45 yaş arası	76	18,4	Önlisans	63	15,3
46-55 yaş arası	16	3,9	Lisans	35	8,5
Turizm Meslek Eğitimi			Lisansüstü	3	0,7
Alma Durumu			Söz Konusu Otelde Çalışma Süresi		
Evet	205	49,6	1 yıldan az	104	25,2
Hayır	208	50,4	1-3 yıl arası	150	36,3
Çalışanın Oteldeki Pozisyonu			4-6 yıl arası	74	17,9
Departman müdürü	20	4,8	7-9 yıl arası	33	8,0
Şef	60	14,5	10 yıl ve üzeri	52	12,6
İşgören	333	80,7			

n= 413

Tablo-4.2’deki çalışanların demografik özellikleri ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde; katılımcıların %72,6’sının erkek, %27,4’ünün kadın olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında ise %59,8’inin evli, %40,2’sinin ise bekar olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamına giren çalışanların %30,5’inin 25 yaş ve aşağısı, %47,2’sinin 26-35 yaş arası, %18,4’ünün 36-45 yaş arası ve %3,9’unun ise 46-55 yaş arası gruplarda yer aldıkları araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Anketi cevaplayan çalışanların %22’sinin ilköğretim, %53,5’inin lise ve dengi okul, %15,3’ünün önlisans, %8,5’inin lisans ve %0,7’sinin lisans üstü düzeyde eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Söz konusu çalışanların %49,6’sının turizm meslek eğitimine sahip oldukları, buna karşın %50,4’ünün ise turizm meslek eğitimine sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Çalışanların işteki deneyimleri incelendiğinde ise, %25,2’sinin 1 yıldan az, %36,3’ünün 1-3 yıl arası, %17,9’unun 4-6 yıl arası, %8,0’inin 7-9 yıla arası ve %12,6’sının 10 yıl ve daha

fazla deneyime sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya konu olan çalışanların işletmelerindeki pozisyonları ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde %80,7'sinin işgören, %14,5'inin şef ve %4,8'inin departman müdürü olduğu anlaşılmaktadır.

Anketin uygulandığı otel işletmelerine ilişkin özellikler tablo 4.3'de görülmektedir.

Tablo-4.3: Anketin Uygulandığı Otel İşletmelerine İlişkin Özellikler

Özellikler	f	%	Özellikler	f	%
Çalışmakta Olunan Otelin Yıldız Durumu			Çalışmakta Olunan Otel İşletmesinin Sahiplik Durumu		
4 yıldız	258	62,5	Bağımsız Otel	222	53,8
5 yıldız	155	37,5	Kiralık Otel	29	7,0
Çalışmakta Olunan Departman			Zincir Otel	162	39,2
Önbüro	72	17,4	Otel İşletmesinin Yaşı		
Yiyecek-İçecek	153	37,0	5 yıl ve daha az	111	26,9
Kat Hizmetleri	93	22,5	6-10 yıl arası	-	-
Muhasebe	40	9,7	11-15 yıl arası	30	7,2
Satış-Pazarlama	13	3,1	16 yıl ve daha fazla	272	65,9
İnsan Kaynakları	1	0,2			
Teknik Servis	19	4,6			
Güvenlik	16	3,9			
Satın Alma	2	0,5			
Diğer	4	1,0			

n= 413

Tablo 4.3'deki veriler incelendiğinde; katılımcıların %62,5'inin 4 yıldızlı, %37,5'inin ise 5 yıldızlı otelde görev yaptıkları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların görev yaptıkları departmanlar açısından, yiyecek-içecek (%37,0), kat hizmetleri (22,5), önbüro (%17,4) ve muhasebe (%9,7) departmanlarında yoğunlaştıkları görülmektedir. Ayrıca, anketi cevaplayan çalışanların %53,8'i bağımsız bir otelde çalışırken, %39,2'si zincir otelde ve %7,0'ının ise kiralık otelde çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları otellerin yaşı açısından dağılıma bakıldığında ise; %65,9 gibi büyük bir kısmı 16 yıl ve daha fazla süredir faaliyet gösteren otellerde çalışırken, %26,9'u 5 yıl ve daha az, %7,2'si 11-15 yıl arasında faaliyet gösteren otellerde çalıştığı görülmektedir.

4.8.2. Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Eğilimlerine İlişkin Araştırma Bulguları

Araştırmada anketi cevaplayan çalışanların, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığına ilişkin değerlendirmelerinin yüzdesel dağılımı, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları aşağıda Tablo-4.4’de ve Tablo-4.5’de sunulmuştur.

Tablo-4.4: Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Bağlılık	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
Duygusal Bağlılık	0,88	3,54
Normatif Bağlılık	0,80	3,24
Devam Bağlılığı	0,85	2,79
Örgütsel Bağlılık	0,55	3,15

Otel çalışanları arasında duygusal bağlılığın (3,54), normatif bağlılığın (3,24) ve devam bağlılığının (2,79) olduğu tespit edilmiştir. Otel çalışanlarının otellerine örgütsel bağlılık (3,15) duyduğu görülmektedir (Tablo-4.4).

Duygusal bağlılık ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-4.5’de verilmiştir.

Tablo-4.5: Duygusal Bağlılık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

“DUYGUSAL BAĞLILIK” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
Çalıştığım otelin problemlerini kendi problemimmiş gibi hissediyorum.	4,4	12,6	17,2	39,2	26,6	1,12	3,71
Çalıştığım otele karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	4,6	11,6	22,8	43,3	17,7	1,05	3,58
Çalıştığım otelde iken kendimi “ailenin bir parçasıymış” gibi hissediyorum.	5,6	13,1	19,1	43,3	18,9	1,11	3,57
Bu otel benim için kişisel olarak büyük anlam taşır.	5,8	12,6	20,3	42,9	18,4	1,10	3,55
Kariyerimin geriye kalanını bu otelde geçirmekten mutluluk duyarım.	9,7	12,6	23,5	34,6	19,6	1,21	3,42
Bu otele duygusal açıdan bağlandığımı hissediyorum.	4,8	18,6	25,7	35,1	15,7	1,10	3,38

(n= 413), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-4.5’deki verilere göre; aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, duygusal bağlılıkta ilk sırada “çalıştığım otelin problemlerini kendi problemimmiş gibi hissediyorum” (3,71), en az katılım düzeyi olan ifade ise “bu otele duygusal açıdan bağlandığımı hissediyorum” (3,38) olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu boyuttaki tüm ifadelerin aritmetik ortalamalarının 3,00’ün üzerinde olduğu ve katılımcıların en az %50’sinin bu ifadelere katıldıkları dikkat çekmektedir.

Normatif bağlılık boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-4.6’da sunulmuştur.

Tablo-4.6: Normatif Bağlılık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

“NORMATİF BAĞLILIK” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
Çalıştığım otel sadakatimi hak ediyor.	5,6	12,6	21,8	42,9	17,2	1,09	3,54
Bana avantaj sağlıyor olsa bile, şu anda çalıştığım otelden ayrılmamın doğru olmayacağını hissediyorum.	6,8	14,5	22,0	41,2	15,5	1,12	3,44
Çalıştığım otele çok şey borçluyum.	9,7	14,8	25,9	31,0	18,6	1,22	3,34
Otelde çalışan insanlara karşı bir yükümlülüğüm olduğundan dolayı, otelimden ayrılmayı düşünmüyorum.	7,0	18,4	24,7	35,1	14,8	1,14	3,32
Şu anda çalıştığım otelden ayrılırsam, suçluluk hissederim.	9,4	24,5	24,5	29,3	12,3	1,18	3,11
Bu otelde çalışmaya devam etmeyi bir zorunluluk olarak hissediyorum.	16,5	33,7	22,3	18,6	9,0	1,21	2,70

(n= 413), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Anketi cevaplayan çalışanların %60,1’i çalıştıkları otelin sadakatini hak ettiğini, %56,7’si ise avantaj sağlasa bile şu anda çalıştığı otelden ayrılmamın doğru olmayacağını ifade etmişlerdir. Buna karşılık, %27,6 gibi düşük bir oranı ise sözkonusu otelde çalışmaya devam etmeyi bir zorunluluk olarak hissettiğini, diğer bir ifade ile %50,2’sinin sözkonusu otelde çalışmaya devam etmeyi bir zorunluluk olarak hissetmediğini ifade etmişlerdir (Bkz. Tablo-4.6).

Devam bağıllığı boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-4.7’de sunulmuştur.

Tablo-4.7: Devam Bağıllığı İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

“DEVAM BAĞLILIĞI” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
İstesem de hemen şimdi bu otelden ayrılmak çok zor olacak.	13,6	17,2	19,9	34,1	15,3	1,28	3,20
Şu anda bu otelde çalışmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	16,0	19,1	21,3	34,4	9,2	1,24	3,02
Bu otele kendimden çok fazla şey katmamış olsaydım (yıllar, fikirler, kariyer vb.), başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	15,0	28,1	24,0	23,2	9,7	1,22	2,85
Bu otelden ayrılmak için çok az seçeneğim olduğuna inanıyorum.	18,4	24,0	25,7	24,0	8,0	1,22	2,79
Bu otelde kalmamın nedenlerinden biri de, elverişli alternatiflerin az olmasıdır.	16,0	31,7	28,3	17,7	6,3	1,13	2,67
Bu otelde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri de, ayrılmamın çok büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	15,0	31,5	30,5	18,6	4,4	1,08	2,66
Şu anda bu otelden ayrılmaya karar verirsem, yaşamım alt-üst olacaktır.	17,7	36,8	22,8	15,3	7,5	1,16	2,58
Yakın gelecekte bu otelden ayrılmak benim için çok maliyetli olacaktır.	19,9	30,8	25,7	19,4	4,4	1,14	2,58

(n= 413), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-4.7’deki devam bağıllığı ifadelerine ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında; ilk sırada “istesem de hemen şimdi bu otelden ayrılmak çok zor olacak” ifadesi (3,20), ikinci sırada ise “şu anda bu otelde çalışmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir” ifadesi (3,02) yer almaktadır. Bu iki ifade dışındaki diğer ifadelerin aritmetik ortalaması 3’ün altında yer almaktadır.

4.8.3. Otel Çalışanlarının Etiksel İklim Algılamalarına İlişkin Araştırma Bulguları

Katılımcıların algılanan etiksel iklimin alt boyutları olan; başkalarının iyiliğini isteme, kanun ve kod, kurallar, araçsallık ve bağımsızlık boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinin yüzdesel dağılımı, standart sapmaları ve aritmetik ortalamaları aşağıda Tablo-4.8’de sunulmuştur.

Tablo-4.8: Etiksel İklim Algılamalarının Alt Boyutlarına Tanımlayıcı İstatistikler

Etiksel İklim	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
Başkalarının İyiliğini İsteme	0,73	3,58
Kanun ve Kod	0,96	3,70
Kurallar	1,05	3,70
Araçsallık	0,68	3,17
Bağımsızlık	0,78	3,16

Tablo-4.8’de görüldüğü üzere; etiksel iklim boyutlarından en yüksek düzeyde algılanan boyutların kanun ve kod ile kurallar boyutlarının olduğu, ikinci sırada başkalarının iyiliğini isteme boyutunun olduğu, buna karşın en düşük düzeyde araçsallık ve bağımsızlık boyutlarının algılandığı tespit edilmiştir.

Başkalarının iyiliğini isteme boyutunun maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-4.9’da sunulmuştur.

Tablo-4.9: Etiksel İklim Boyutlarından Başkalarının İyiliğini İsteme İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

“BAŞKALARININ İYİLİĞİNİ İSTEME” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
Bu otelde her bir çalışanın etkili bir şekilde çalışması beklenir.	2,7	5,8	12,6	46,7	32,2	0,96	4,00
Bu otelde çalışanların daima müşteriler ve toplum için doğru olan şeyi yapması beklenir.	1,9	7,0	14,5	47,9	28,6	0,94	3,94
Bu otelde en etkili olan yol, her zaman doğru olan yoldur.	2,9	10,4	14,5	42,1	30,0	1,05	3,86
Otel olarak temel endişemiz, diğer paydaşların çıkarlarını en iyi şekilde korumaktır.	3,1	14,5	31,0	40,0	11,4	0,98	3,42
Bu otelde çalışanlar, birbirlerinin faydasını kollar.	8,2	13,3	29,5	36,6	12,3	1,11	3,31
Çalıştığım otelin temel önceliği, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde korumaktır.	8,5	19,4	23,5	35,6	13,1	1,16	3,25
Çalıştığım oteldeki herkesin bütün olarak çıkarlarını korumak, en önemli endişedir.	4,1	18,6	35,6	32,2	9,4	1,00	3,24

(n= 413), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-4.9’deki verilere göre; “bu otelde her bir çalışanın etkili bir şekilde çalışması beklenir” ifadesi (4,00) en yüksek, “çalıştığım oteldeki herkesin bütün olarak çıkarlarını korumak” ifadesinin (3,24) en düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu boyuttaki ilk dört ifadeye katılım oranının %60 ve üzerinde olduğu ifade edilebilir.

Kanun ve kod boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-4.10’da görülmektedir.

Tablo-4.10: Etiksel İklim Boyutlarından Kanun ve Kod İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

“KANUN VE KOD” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
Bu otelde çalışanların her şeyden önce yasalara ve mesleki standartlara itaat etmesi beklenir.	5,3	11,1	14,8	37,8	31,0	1,16	3,78
Bu otelde, çalışanların yasal ve mesleki standartları sıkı bir şekilde takip etmeleri beklenir.	4,6	12,1	17,4	38,3	27,6	1,13	3,72
Bu otelde çalışanlar ne olursa olsun kanunlar veya mesleğin ahlaki kurallarını çok önemser.	6,8	12,3	14,5	38,3	28,1	1,20	3,69
Bu oteldeki önceliklerden biri de, alınan bir kararın kuralları ihlal edip etmediğidir.	4,6	12,3	21,3	41,2	20,6	1,08	3,60

(n= 413), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-4.10’deki kanun ve kod boyutuna ilişkin veriler incelendiğinde, bu boyuttaki tüm ifadeler katılıma oranının %60 ve üzerinde olduğu, ayrıca aritmetik ortalamaların ise 3,5’in üzerinde olduğu görülmektedir. Yani çalışanların kanun ve kodları önemseydiği ifade edilebilir.

Kurallar boyutunun maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-4.11’de sunulmuştur.

Tablo-4.11:Etiksel İklim Boyutlarından Kurallar İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

“KURALLAR” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
Herkesin otel kurallarına ve prosedürlerine uyması beklenir.	9,0	8,0	12,8	36,8	33,4	1,24	3,78
Bu otelde kural ve prosedürlere uymak oldukça önemlidir.	3,1	14,5	16,5	34,6	31,2	1,14	3,76
Otelin başarılı çalışanları, kurallara göre hareket eder.	6,8	13,3	16,7	31,0	32,2	1,24	3,69
Bu otelde çalışanlar sıkı bir şekilde işletme politikasına riayet ederler.	8,0	11,1	20,3	36,8	23,7	1,19	3,57

(n= 413), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-4.11’deki kurallar boyutuna ilişkin veriler analiz edildiğinde, bu boyut kapsamındaki ifadeler katılım oranının %60 ve üzerinde olduğu, ayrıca aritmetik ortalamaların ise 3,5’in üzerinde olduğu görülmektedir. Kanun ve kod boyutuna benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Araçsallık boyutunun maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-4.12’de verilmiştir.

Tablo-4.12: Etiksel İklim Boyutlarından Araçsallık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

“ARAÇSALLIK” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
Çalışanlar her şeyden önce otelin kazancını ön planda tutarlar.	5,1	13,6	26,4	35,4	19,6	1,11	3,51
Sonuçlarına bakmaksızın, çalışanların otelin menfaatleri doğrultusunda her şeyi yapmaları beklenir.	5,3	15,7	30,5	34,1	14,3	1,07	3,36
İş, sadece otelin çıkarlarına zarar verdiği zaman standardın altında olduğu düşünülür.	5,6	17,9	34,9	33,7	8,0	1,01	3,21
Bu otelde çalışanların temel sorumluluğu maliyetleri kontrol etmektir.	3,6	23,0	32,4	31,7	9,2	1,01	3,20
Bu otelde çalışanlar, çoğunlukla kendileri için çalışırlar.	10,4	23,7	31,0	25,2	9,7	1,14	3,00
Bu otelde kişisel etik değerlere yer yoktur.	10,7	21,3	35,4	25,9	6,8	1,08	2,97
Otel çalışanları, kendi çıkarlarını korumayı her şeyin üstünde tutarlar.	11,4	26,2	29,5	22,0	10,9	1,17	2,95

(n= 413), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Araçsallık boyutuna ilişkin ifadelerin yüzdesel dağılım ve aritmetik ortalamalarına bakıldığında; egoizm kriterinin örgütsel çıkar odağını ifadelerinin en yüksek düzeyde algılandığı, buna karşın egoizm kriterinin kişisel odağını belirten ifadelerin ise daha düşük düzeyde algılandığı dikkat çekmektedir. Bu bağlamda araçsallık boyutunda otel çıkarlarının ön planda tutulduğuna yönelik bir algılamının hakim olduğu ifade edilebilir.

Bağımsızlık boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-4.13’de özetlenmiştir.

Tablo-4.13: Etiksel İklim Boyutlarından Bağımsızlık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

“BAĞIMSIZLIK” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
Bu otelde çalışanların kendi kişisel ve ahlaki inançlarına uygun hareket etmeleri beklenir.	5,8	14,5	35,4	32,0	12,3	1,05	3,31
Bu oteldeki en önemli şey, her bir çalışanın doğru ve yanlış konusunda kendine özgü duyguya sahip olmasıdır.	4,1	19,4	33,4	34,4	8,7	1,00	3,24
Bu otelde çalışanlara kendi kişisel etik anlayışları yol gösterir.	5,3	22,8	36,3	27,1	8,5	1,02	3,11
Bu oteldeki her bir çalışan kendileri açısından neyin doğru neyin yanlış olduğuna kendileri karar verirler.	8,5	26,6	30,5	26,4	8,0	1,09	2,99

(n= 413), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Bağımsızlık boyutuna ilişkin ifadelerin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; otellerdede çalışanların kendi kişisel ve ahlaki inançlarına uygun hareket ettikleri (3,31), her bir çalışanın doğru ve yanlış konusunda kendine özgü duyguya sahip olduğu (3,24) ve çalışanlara kişisel etik anlayışlarının yol gösterdiği (3,11) gözlenmektedir. Buna karşın otel çalışanlarının büyük çoğunluğunun neyin doğru neyin yanlış olduğuna kendileri karar veremedikleri anlaşılmaktadır.

4.8.4. Otel Çalışanları Açısından Algılanan Örgütsel Desteğin Alt Boyutlarına İlişkin Araştırma Bulguları

Anketi cevaplayan çalışanların, örgütsel destek algılamalarına ilişkin değerlendirmelerinin yüzdesel dağılımı, standart sapmaları ve aritmetik ortalamaları Tablo-4.14’de düzenlenmiştir.

Tablo-4.14: Algılanan Örgütsel Destek İfadelerine İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları

“ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
Bir sorunum olduğunda, çalıştığım otel bana yardımcı olur.	3,1	8,5	19,4	45,8	23,2	1,00	3,77
Çalıştığım otel işteki başarılarımla gurur duyar.	3,1	8,7	23,0	45,8	19,4	0,98	3,69
Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda, çalıştığım otel bana yardım etmede istekli davranır.	3,6	7,5	29,8	42,6	16,5	0,97	3,61
Çalıştığım otel benim görüşlerimi dikkate alır.	7,0	16,2	26,4	36,6	13,8	1,12	3,34
Çalıştığım otel gerçekten benim refahımı düşünür.	5,8	13,8	33,7	34,6	12,1	1,05	3,33
Çalıştığım otel amaçlarımı ve değerlerimi çok fazla önemser.	3,9	13,8	37,5	34,9	9,9	0,96	3,33
Çalıştığım otel işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.	5,8	20,1	32,9	29,3	11,9	1,08	3,21
Çalıştığım otel fırsatını bulursa, beni çıkarı için kullanır.	5,1	23,5	33,7	26,2	11,6	1,07	3,16
Çalıştığım otel, söz konusu ben olunca, tolere edilebilir hataları bağışlar.	11,6	21,1	30,3	27,4	9,7	1,16	3,02
Çalıştığım otel benim için çok az endişelenir.	8,7	24,0	35,4	25,2	6,8	1,06	2,97

(n= 413), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-4.14’de görüldüğü üzere; katılımcıların %69’u, bir sorunla karşılaştığında otelin kendilerine yardımcı olduğunu, %65,2’sinin çalıştıkları otelin işteki başarılarıyla gurur duyduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca otellerin çalışanlara yardımcı olmada istekli olduğu, görüşlerine değer verdiği, çalışanların refahı ve değerlerini dikkate aldığı, işi eğlenceli kıldığı, hatalara karşı toleranslı davrandığı gözlenmektedir. Aksine, çalışanları bir araç olarak görmediği söylenebilir (Bkz. Tablo-4.14).

4.8.5. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Etiksel iklimin alt boyutları, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının ortalamaları, standart sapmaları, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve Cronbach Alpha değerleri Tablo-4.15’de verilmiştir.

Beklenildiği gibi, etiksel iklimin alt boyutlarından başkalarının iyiliğini isteme ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık ($r=0,465$; $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($r=0,155$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre H_1 ve H_2 hipotezleri desteklenmiştir. Buna karşın başkalarının iyiliğini isteme ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ($r=-0,054$; $p>0,05$). Bu sonuca göre H_3 red edilmiştir.

Benzer şekilde etiksel iklimin alt boyutlarından kanun ve kod ile duygusal bağlılık ($r=0,211$; $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($r=0,127$; $p<0,05$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede H_4 ve H_5 kabul edilmiştir. Kanun ve kod etiksel iklim algılamaları ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($r=-0,093$; $p>0,05$). Dolayısıyla H_6 red edilmiştir.

Tablo-4.15: Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve Cronbach Alpha Değerleri

	Mean	Std. Dev.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Başkalarının İyiliğini İsteme	3,58	0,73	(0,84)									
2. Kanun ve Kod	3,70	0,96	,306**	(0,86)								
3. Kurallar	3,70	1,05	,351**	,289**	(0,89)							
4. Araçsallık	3,17	0,68	-,002	-,013	-,080	(0,75)						
5. Bağımsızlık	3,16	0,78	,164**	-,061	,102	,300**	(0,74)					
6. Algılanan Örgütsel Destek	3,35	0,62	,496**	,238**	,281**	-,029	,213**	(0,79)				
7. Duygusal Bağlılık	3,54	0,88	,465**	,211**	,379**	-,190**	,029	,525**	(0,88)			
8. Normatif Bağlılık	3,24	0,80	,155**	,127*	,141**	-,011	,074	,251**	,291**	(0,78)		
9. Devam Bağlılığı	2,79	0,85	-,054	-,093	,021	,048	,031	-,237**	,049	,082	(0,86)	
10. Örgütsel Bağlılık (Toplam)	3,15	0,55	,257**	,099*	,256**	-,066	,066	,215**	,637**	,627**	,678**	(0,82)

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

Kurallar etiksel iklim boyutu ile duygusal bağıllık ($r=0,379$; $p<0,01$) ve normatif bağıllık ($r=0,141$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H_7 ve H_8 desteklenmiştir. Ancak kurallar ile devam bağıllığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ($r=-0,021$; $p>0,05$). Buna göre H_9 desteklenmemiştir.

Etiksel iklimin diğer boyutlarından farklı olarak araçsallık boyutu ile örgütsel bağıllığın boyutlarından sadece duygusal bağıllık arasında ($r=-0,190$; $p<0,01$) negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre H_{10} kabul edilmiştir. Buna karşın araçsallık ile normatif bağıllık ($r=-0,011$; $p>0,05$) ve devam bağıllığı ($r=0,048$; $p>0,05$) arasında anlamlı bir ilişki olmadığından, H_{11} ve H_{12} red edilmiştir.

Beklenenin aksine, etiksel iklimin bağımsızlık boyutu ile duygusal bağıllık ($r=0,029$; $p>0,05$), normatif bağıllık ($r=0,074$; $p>0,05$) ve devam bağıllığı ($r=0,031$; $p>0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda H_{13} , H_{14} ve H_{15} red edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; diğer bir bağımsız değişken olan algılanan örgütsel destek ile duygusal bağıllık ($r=0,525$; $p<0,01$) ve normatif bağıllık ($r=0,251$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna karşın algılanan örgütsel destek ile devam bağıllığı ($r=-0,237$; $p<0,01$) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuçlar H_{16} , H_{17} ve H_{18} hipotezlerini desteklemektedir.

Otel işletmelerinde çalışanların etiksel iklim ve örgütsel destek algılamaları ile duygusal, normatif ve devam bağlılıkları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla geliştirilen 18 adet hipotezle ilgili analiz sonuçları, Tablo-4.16'da verilmiştir.

Tablo-4.16: Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
1. H ₁ : Algılanan etiksel iklimin başkalarının iyiliğini isteme (caring) boyutu ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
2. H ₂ : Algılanan etiksel iklimin başkalarının iyiliğini isteme (caring) boyutu ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
3. H ₃ : Algılanan etiksel iklimin başkalarının iyiliğini isteme (caring) boyutu ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	RED
4. H ₄ : Algılanan etiksel iklimin kanun ve kod (law and code) boyutu ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
5. H ₅ : Algılanan etiksel iklimin kanun ve kod (law and code) boyutu ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
6. H ₆ : Algılanan etiksel iklimin kanun ve kod (law and code) boyutu ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	RED
7. H ₇ : Algılanan etiksel iklimin kurallar (rules) boyutu ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
8. H ₈ : Algılanan etiksel iklimin kurallar (rules) boyutu ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
9. H ₉ : Algılanan etiksel iklimin kurallar (rules) boyutu ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	RED
10. H ₁₀ : Algılanan etiksel iklimin araçsallık (instrumentalism) boyutu ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
11. H ₁₁ : Algılanan etiksel iklimin araçsallık (instrumentalism) boyutu ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	RED
12. H ₁₂ : Algılanan etiksel iklimin araçsallık (instrumentalism) boyutu ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	RED
13. H ₁₃ : Algılanan etiksel iklimin bağımsızlık (independence) boyutu ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	RED
14. H ₁₄ : Algılanan etiksel iklimin bağımsızlık (independence) boyutu ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	RED
15. H ₁₅ : Algılanan etiksel iklimin bağımsızlık (independence) boyutu ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	RED
16. H ₁₆ : Algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
17. H ₁₇ : Algılanan örgütsel destek ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
18. H ₁₈ : Algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL

4.8.6. Etiksel İklim ile Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Etiksel iklim algılamalarının örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo-4.17'de özetlenmiştir.

Tablo-4.17: Etiksel İklimin Alt Boyutları Açısından Duygusal Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Başkalarının İyiliğini İsteme	0,377*	0,055	8,166*	0,000	0,808	1,237
Kanun ve Kod	0,029	0,041	0,636	0,525	0,852	1,174
Kurallar	0,225*	0,038	4,925*	0,000	0,825	1,211
Araçsallık	-0,170*	0,056	-3,865*	0,000	0,895	1,117
Bağımsızlık	-0,003	0,050	-0,061	0,952	0,860	1,116
F			34,652			
Düzeltilmiş R ²			0,290			
R ²			0,299			
Std. Error of the Estimate			0,74048			
Anlamlılık Düzeyi			0,000			

Bağımlı Değişken: **Duygusal Bağlılık**

* p<0,01

Etiksel iklimin alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Başkalarının iyiliğini isteme, kanun ve kod, kurallar, araçsallık ve bağımsızlık şeklinde sıralanan etiksel iklimin alt boyutları bağımsız değişken olarak girildiğinde, başkalarının iyiliğini isteme ($\beta=0,377$) ve kurallar ($\beta=0,225$) boyutlarının duygusal bağlılığı pozitif yönlü etkilediği, buna karşın araçsallık ($\beta=-0,170$) boyutunun duygusal bağlılığı negatif yönlü etkilediği tespit edilmiştir (Düzeltilmiş $R^2=0,290$). Tablo-4.17'ye göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir (Düzeltilmiş $R^2=0,290$; $F_{(5,407)}=34,652$; $p<0,01$). Bu çerçevede duygusal bağlılıktaki değişimin %29'unun bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağımsız değişkenler arasında başkalarının iyiliğini isteme boyutunun ($\beta=0,377$) duygusal bağlılıktaki değişimde en yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde kurallar boyutunun da duygusal bağlılık açısından belirleyici olduğu görülmektedir ($\beta=0,225$; $p=0,00$). Benzer şekilde araçsallık boyutunun duygusal bağlılığın belirleyicilerinden biri olduğu analiz sonuçlarından anlaşılmaktadır ($\beta=-0,170$; $p=0,00$). Ancak bu etkinin yönü negatiftir.

Kaliteli bir regresyon modeli oluşturmak için, bir regresyon modelinde çoklu bağımlılık (multicollinearity) analiz edilmelidir. Bunun için tolerans ve varyans etkileme faktörüne (VIF) bakılır (Akman vd., 2008: 108). Düşük tolerans ve yüksek VIF değerleri bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olduğunu gösterir (Kalaycı, 2009: 268). Tablo-4.17 incelendiğinde duygusal bağlılık bağımlı değişkeni ile ilgili regresyon modelinde çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir. Zira tüm toleranslar 0,1'den büyük (Özgener ve İraz, 2006: 1362) ve varyans etkileme faktörleri (VIF) 5'ten küçüktür (Bozic, 2007: 117).

Etiksel iklim algılamalarının örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo-4.18'de özetlenmiştir.

Tablo-4.18: Etiksel İklimin Alt Boyutları Açısından Normatif Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Başkalarının İyiliğini İsteme	0,094	0,059	1,738	0,083	0,808	1,237
Kanun ve Kod	0,079	0,044	1,503	0,134	0,852	1,174
Kurallar	0,077	0,041	1,442	0,150	0,825	1,211
Araçsallık	-0,026	0,060	-0,429	0,668	0,895	1,117
Bağımsızlık	0,063	0,054	1,184	0,237	0,860	1,162
F				3,416		
Düzeltilmiş R ²				0,028		
R ²				0,040		
Std. Error of the Estimate				0,78676		
Anlamlılık Düzeyi				0,005		

Bağımlı Değişken: **Normatif Bağlılık**

**p<0,05; * p<0,01

Etiksel iklimin alt boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo-4.18'de görüldüğü üzere, etiksel iklimin alt boyutlarının normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı (p>0,05) anlaşılmaktadır.

Etiksel iklim algılamalarının örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo-4.19'da verilmiştir.

Tablo-4.19: Etiksel İklimin Alt Boyutları Açısından Devam Bağlılığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Başkalarının İyiliğini İsteme	-0,051	0,063	-0,934	0,351	0,808	1,237
Kanun ve Kod Kurallar	-0,096	0,047	-1,805	0,072	0,852	1,174
Araçsallık	0,069	0,044	1,277	0,202	0,825	1,211
Bağımsızlık	0,048	0,065	0,923	0,356	0,895	1,117
F	0,012	0,058	0,231	0,817	0,860	1,162
Düzeltilmiş R ²			1,311			
R ²			0,004			
Std. Error of the Estimate			0,016			
Anlamlılık Düzeyi			0,84790			

Bağımlı Değişken: **Devam Bağlılığı**

**p<0,05; * p<0,01

Tablo-4.19 incelendiğinde; bir bütün olarak modelin anlamlı olmadığı ($p=0,258>0,05$) ve etiksel iklimin alt boyutlarından hiçbirinin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda devam bağlılığındaki değişimde etiksel iklimin boyutlarının etkili olmadığı ifade edilebilir.

4.8.7. Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo-4.20'de görülmektedir..

Tablo-4.20: Algılanan Örgütsel Destek Açısından Duygusal Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	β	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Algılanan Örgütsel Destek	0,525*	0,060	12,492*	0,000	1,000	1,000
F			156,055			
Düzeltilmiş R ²			0,273			
R ²			0,275			
Std. Error of the Estimate			0,74905			
Anlamlılık Düzeyi			0,000			

Bağımlı Değişken: **Duygusal Bağlılık**

**p<0,05; * p<0,01

Algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Algılanan örgütsel desteğin ($\beta= 0,525$) duygusal bağlılığı pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir (Düzeltilmiş $R^2= 0,273$). Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin bir bütün olarak anlamlıdır. (Düzeltilmiş $R^2= 0,273$; $F_{(1,411)}= 156,055$; $p<0,01$). Bu çerçevede duygusal bağlılıktaki değişimin %27,3'ünün algılanan örgütsel destek tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağlamda algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılığının bir belirleyicisi olduğu ifade edilebilir ($\beta= 0,525$; $t= 12,492$; $p= 0,00$). Ayrıca duygusal bağlılık bağımlı değişkeni ile ilgili regresyon modelinde çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo-4.21'de özetlenmiştir.

Tablo-4.21: Algılanan Örgütsel Destek Açısından Normatif Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	β	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Algılanan Örgütsel Destek	0,251*	0,061	5,263*	0,000	1,000	1,000
F			27,770			
Düzeltilmiş R^2			0,061			
R^2			0,063			
Std. Error of the Estimate			0,77354			
Anlamlılık Düzeyi			0,000			

Bağımlı Değişken: **Normatif Bağlılık**

** $p<0,05$; * $p<0,01$

Algılanan örgütsel desteğin normatif bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, algılanan örgütsel desteğin ($\beta= 0,251$) normatif bağlılığı pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir (Düzeltilmiş $R^2= 0,061$). Tablo-4.21'e göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir (Düzeltilmiş $R^2= 0,061$; $F_{(1,411)}= 27,770$; $p<0,01$). Bu çerçevede normatif bağlılıktaki değişimin %6,1'inin algılanan örgütsel destek tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağlamda algılanan örgütsel desteğin normatif bağlılığının bir belirleyicisi olduğu ifade edilebilir ($\beta= 0,251$; $t= 5,263$; $p=$

0,00). Ayrıca Tablo-4.21 incelendiğinde normatif bağıllık bağımlı değişkeni ile ilgili regresyon modelinde çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağıllığın alt boyutu olan devam bağıllığı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo-4.22’de verilmiştir.

Tablo-4.22: Algılanan Örgütsel Destek Açısından Devam Bağıllığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	β	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Algılanan Örgütsel Destek	-0,237*	0,066	-4,937*	0,000	1,000	1,000
F			24,376			
Düzeltilmiş R ²			0,054			
R ²			0,056			
Std. Error of the Estimate			0,82638			
Anlamlılık Düzeyi			0,000			

Bağımlı Değişken: **Devam Bağıllığı**

**p<0,05; * p<0,01

Algılanan örgütsel desteğin devam bağıllığı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, algılanan örgütsel desteğin ($\beta= 0,251$) devam bağıllığını negatif yönlü etkilediği tespit edilmiştir (Düzeltilmiş R²= 0,054). Tablo-4.22’ye göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir (Düzeltilmiş R²= 0,054; F_(1,411)= 24,376; p<0,01). Bu çerçevede devam bağıllığındaki değişimin %5,4’ünün algılanan örgütsel destek tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağlamda algılanan örgütsel desteğin devam bağıllığının bir belirleyicisi olduğu ifade edilebilir ($\beta= -0,237$; t= -4,937; p= 0,00). Ayrıca devam bağıllığı bağımlı değişkeni ile ilgili regresyon modelinde çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir.

4.8.8. Çeşitli Değişkenlere Göre Farklılık Analizi Sonuçları

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağıllık düzeylerinin, demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik analiz sonuçlarına geçmeden önce, söz konusu analizlerde kullanılan istatistiksel yöntemler hakkında bilgi vermek gerekmektedir.

Farklılık analizlerinden “t” testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır (Hair Jr. vd., 1998: 358). Tek grup t testi (one-sample t-test), bağımsız iki grup arası farkların testi (independent samples t-test) ve eşleştirilmiş iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik t testleri olmak üzere üç tür “t” testinden söz etmek mümkündür (Altunışık vd., 2007: 173).

“t” testi, yalnızca iki grup ortalamaları arasındaki farkların incelenmesi için uygundur. Ancak, uygulamada ikiden fazla grubun ortalamalarının karşılaştırılması gerekebilir. Bu gibi durumlarda uygun test ANOVA (Analysis of Variance) testidir (Altunışık vd., 2007: 182). Varyans analizi, iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır (Kalaycı, 2009: 131). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için ise çoklu karşılaştırma yapılması gerekir. Çoklu karşılaştırma ile gruplar ikişer ikişer karşılaştırılır ve farklılığın kaynağı tespit edilir. Çoklu karşılaştırmada en sık kullanılan testler ise, Tukey ve Scheffe’dir (Ural ve Kılıç, 2006: 215).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, katılımcıların demografik özellikleri ve çalışılan otel işletmelerinin özellikleri açısından duygusal, normatif ve devam bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik analiz sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

4.8.8.1. “t” Testi Sonuçları

Anketi cevaplayan çalışanların; cinsiyet, medeni durum, turizm mesleki eğitimi alma durumu ve çalışılan otelin yıldızı değişkenlerine göre, duygusal, normatif ve devam bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla “t” testi uygulanmıştır.

Tablo-4.23’de **çalışılan otelin yıldızına** göre duygusal, normatif ve devam bağlılıkları arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla yapılan “t” testi sonuçları görülmektedir.

Tablo-4.23: Örgütsel Bağlılık Konusundaki Çalışılan Otelin Yıldızı Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Demog- rafik Özellik	Bağımlı Değişken (Örgütsel Bağlılık)	Grup- lar	Art. Ort.	Std. Sap.	Varyansların Eşitliği İçin Levene’s Testi		t	df	Sig.	
						F				Sig.
Çalışılan Otelin Yıldızı	Duygusal	4Yıldız	3,42	0,906	Eşit	3,850	0,050	-3,489	411	0,001
		5Yıldız	3,73	0,799	Eşit değil					
	Normatif	4Yıldız	3,22	0,849	Eşit	4,035	0,045	-0,762	411	
		5Yıldız	3,28	0,707	Eşit değil					
	Devam	4Yıldız	2,68	0,849	Eşit	0,765	0,382	-3,446	411	
		5Yıldız	2,98	0,821	Eşit değil					
							-3,474	332,92		

$p < 0,05$; **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-4.23’de görüldüğü üzere; ankete cevap veren çalışanların çalıştıkları **otelin yıldızına** göre normatif bağlılıkları ($p=0,446 > 0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Buna karşın katılımcıların çalıştıkları otelin yıldızına göre duygusal bağlılık düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir [$t_{(411)} = -3,489$; $p=0,001 < 0,05$]. Söz konusu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı analiz edildiğinde, 5 yıldızlı (3,73) otellerde çalışanların, 4 yıldızlı (3,42) otellerde çalışanlara oranla daha fazla duygusal bağlılığa sahip oldukları görülmektedir. Benzer şekilde katılımcıların çalıştıkları otelin yıldızına göre devam bağlılığı düzeylerinde de istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir [$t_{(411)} = -3,446$; $p=0,001 < 0,05$]. Söz konusu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı analiz edildiğinde, yine 5 yıldızlı (2,98) otellerde çalışanların, 4 yıldızlı (2,68) otellerde çalışanlara oranla daha fazla devam bağlılığına sahip oldukları görülmektedir. Ancak duygusal bağlılık ve devam bağlılıklarının ortalamalarına bakıldığında, devam bağlılığının aritmetik ortalamalarının daha düşük olduğu dikkat çekmektedir.

Yapılan “t” testi sonucunda cinsiyet, medeni durum, turizm mesleki eğitimi alma durumu değişkenlerine göre, otel işletmelerinde çalışanların duygusal, normatif ve devam bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

4.8.8.2. ANOVA Analizi Sonuçları

Anketi cevaplayan çalışanların; yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, oteldeki pozisyon, otelin sahiplik durumu, çalışılan otelin yaşı ve çalışılan departman değişkenlerine göre, duygusal, normatif ve devam bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla “ANOVA” testi uygulanmıştır. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için ise çoklu karşılaştırma analizlerinden Tukey HSD testi uygulanmıştır.

Araştırmaya konu olan çalışanların yaş durumu açısından duygusal bağlılıkları arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA analiz sonuçları Tablo-4.24’de belirtilmiştir.

Tablo 4-24: Yaş Aralığı Değişkeni ile Duygusal Bağlılık Arasındaki ANOVA Testi

			Tanımlayıcı İstatistikler			
			Yaş Aralığı	n	Ortalama	s.s.
Duygusal Bağlılık			25 yaş ve aşağısı	126	3,37	0,85
			26-35 yaş arası	195	3,52	0,89
			36-45 yaş arası	76	3,72	0,84
			46-55 yaş arası	16	4,13	0,81
Duygusal Bağlılık	Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	Gruplar arası	3	11,478	3,826	5,102	0,002
	Gruplar içi	409	306,684	0,750		
	Toplam	412	318,162			
Çoklu Karşılaştırmalar Duygusal Bağlılık Tukey Testi						
(I) Yaş Aralığı			(J) Yaş Aralığı		Ort. Farkı (I-J)	Sig.
25 yaş ve aşağısı			26-35 yaş arası		-0,15138	0,421
			36-45 yaş arası		-0,34541*	0,032
			46-55 yaş arası		-0,75331*	0,006
26-35 yaş arası			25 yaş ve aşağısı		0,15138	0,421
			36-45 yaş arası		-0,19403	0,348
			46-55 yaş arası		-0,60192*	0,039
36-45 yaş arası			25 yaş ve aşağısı		0,34541*	0,032
			26-35 yaş arası		0,19403	0,348
			46-55 yaş arası		-0,40789	0,318
46-55 yaş arası			25 yaş ve aşağısı		0,75331*	0,006
			26-35 yaş arası		0,60192*	0,039
			36-45 yaş arası		0,40789	0,318

*: Ortalama farkı **0,05** düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-4.24 incelendiğinde, anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05’den küçük olduğu için duygusal bağlılık ile ilgili olarak yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğu ifade edilebilir [$F_{(3-409)} = 5,102$; $p=0,002 < 0,05$]. Tablodaki “çoklu karşılaştırmalar” kısmındaki Tukey HSD sonuçlarına bakıldığında, 25 ve aşağısı yaş grubunda çalışanlar ile 36-45 yaş grubundaki ve 46-55 yaş grubunda çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca 26-35 yaş grubundaki çalışanlar ile 46-55 yaş grubundaki çalışanlar arasında da anlamlı farklılık vardır. Söz konusu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığına bakıldığında, 25 yaş ve aşağısı yaş grubundaki çalışanlar(3,37), 26-35 yaş grubundaki (3,52), 36-45 yaş grubundaki (3,72) ve 46-55 yaş grubunda (4,13) çalışanlara göre daha düşük düzeyde duygusal bağlılığa sahip oldukları görülmektedir. Başka bir deyişle, yaş ilerledikçe otel işletmelerinde çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin de arttığı ifade edilebilir.

Araştırmaya konu olan çalışanların çalıştıkları otelin sahiplik durumu açısından duygusal bağlılıkları arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA analiz sonuçları Tablo-4.25’de sunulmuştur.

Tablo-4.25: Otelin Sahiplik Durumu Değişkeni ile Duygusal Bağlılık Arasındaki ANOVA Testi

Duygusal Bağlılık			Tanımlayıcı İstatistikler			
			Otelin Sahiplik Durumu	n	Ortalama	s.s.
			Bağımsız Otel	222	3,32	0,93
			Kiralık Otel	29	4,02	0,71
			Zincir Otel	162	3,75	0,74
Duygusal Bağlılık	Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	Gruplar arası	2	24,800	12,400	17,330	0,000
	Gruplar içi	410	293,361	0,716		
	Toplam	412	318,162			
Çoklu Karşılaştırmalar Duygusal Bağlılık Tukey Testi						
(I) Otelin Sahiplik Durumu			(J) Otelin Sahiplik Durumu		Ort. Farkı (I-J)	Sig.
Bağımsız Otel			Kiralık Otel		-0,70042*	0,000
			Zincir Otel		-0,43318*	0,000
Kiralık Otel			Bağımsız Otel		0,70042*	0,000
			Zincir Otel		0,26724	0,261
Zincir Otel			Bağımsız Otel		0,43318*	0,000
			Kiralık Otel		-0,26724	0,261

*: Ortalama farkı **0,05** düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-4.25’de görüldüğü gibi, duygusal bağlılık ile ilgili olarak otelin sahiplik durumu arasında anlamlı farklılıklar olduğu ifade edilebilir [$F_{(2-410)}= 17,330$; $p=0,000<0,05$]. Tukey HSD sonuçlarına bakıldığında, bağımsız otel ile kiralık otelde çalışanlar ve zincir otelde çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Söz konusu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığına bakıldığında, kiralık (4,02) ve zincir otelerde (3,75) çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin, bağımsız otelerde (3,32) çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya konu olan çalışanların çalıştıkları otelin sahiplik durumu açısından normatif bağlılıkları arasındaki farklılıkları tespit etmek için yapılan ANOVA analiz sonuçları Tablo-4.26’da sunulmuştur.

Tablo-4.26: Otelin Sahiplik Durumu Değişkeni ile Normatif Bağlılık Arasındaki ANOVA Testi

Normatif Bağlılık			Tanımlayıcı İstatistikler			
			Otelin Sahiplik Durumu	n	Ortalama	s.s.
			Bağımsız Otel	222	3,17	0,83
			Kiralık Otel	29	3,63	0,68
			Zincir Otel	162	3,27	0,75
Normatif Bağlılık	Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	Gruplar arası	2	5,826	2,913	4,653	0,010
	Gruplar içi	410	256,674	0,626		
	Toplam	412	262,501			
Çoklu Karşılaştırmalar Normatif Bağlılık Tukey Testi						
(I) Otelin Sahiplik Durumu		(J) Otelin Sahiplik Durumu		Ort. Farkı (I-J)	Sig.	
Bağımsız Otel		Kiralık Otel		-0,46552*	0,009	
		Zincir Otel		-0,10597	0,398	
Kiralık Otel		Bağımsız Otel		0,46552*	0,009	
		Zincir Otel		0,35955	0,064	
Zincir Otel		Bağımsız Otel		0,10597	0,398	
		Kiralık Otel		-0,35955	0,064	

*: Ortalama farkı **0,05** düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-4.26’deki değerler incelendiğinde; normatif bağlılık ile ilgili olarak otelin sahiplik durumu arasında anlamlı farklılıklar olduğu ifade edilebilir [$F_{(2-410)}= 4,653$; $p=0,010<0,05$]. Tukey HSD testi sonuçlarına göre, bağımsız otel ile kiralık otelde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Söz konusu farklılığın nedenine gelince, kiralık otelde (3,63) çalışanların normatif bağlılık

düzeylerinin, bağımsız otellerde (3,17) çalışanlara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anketi cevaplayan çalışanların çalıştıkları otelin yaşı açısından duygusal bağlılıklarının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan ANOVA analiz sonuçları Tablo-4.27’de yer almaktadır.

Tablo-4.27: Otelin Yaşı Durumu Değişkeni ile Duygusal Bağlılık Arasındaki ANOVA Testi

			Tanımlayıcı İstatistikler			
			Otelin Yaşı	n	Ortalama	s.s.
Duygusal Bağlılık			5 yıl ve daha az	111	3,36	0,78
			6-10 yıl arası	-	-	-
			11-15 yıl arası	30	2,94	1,07
			16 yıl ve üzeri	272	3,67	0,86
Duygusal Bağlılık	Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	Gruplar arası	2	18,946	9,473	12,980	0,000
	Gruplar içi	410	299,216	0,730		
	Toplam	412	318,162			
Çoklu Karşılaştırmalar Duygusal Bağlılık Tukey Testi						
(I) Otelin Yaşı		(J) Otelin Yaşı		Ort. Farkı (I-J)	Sig.	
5 yıl ve daha az		11-15 yıl arası		0,42598*	0,042	
		16 yıl ve üzeri		-0,30670*	0,004	
11-15 yıl arası		5 yıl ve daha az		-0,42598*	0,042	
		16 yıl ve üzeri		-0,73268*	0,000	
16 yıl ve üzeri		5 yıl ve daha az		0,30670*	0,004	
		11-15 yıl arası		0,73268*	0,000	

*: Ortalama farkı **0,05** düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-4.27’deki verilere göre; duygusal bağlılık ile ilgili olarak otelin yaşı durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır [$F_{(2-410)} = 12,980$; $p=0,000 < 0,05$]. Tukey HSD testi dikkate alındığında, 5 yıl ve daha az yaşta olan otellerde çalışanlar ile 11-15 yıl arası yaşta olan otellerde çalışanlar ve 16 yıl ve üzeri yaşta olan otellerde çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Söz konusu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığına bakıldığında, 5 yıl ve daha az yaşta olan otellerde çalışanlar (3,36) ile 16 yıl ve üzeri yaşta olan otellerde çalışanların (3,67) duygusal bağlılık düzeylerinin, 11-15 yıl arası yaşta olan otellerde çalışanlara (2,94) göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Anketi cevaplayan çalışanların çalıştıkları otelin yaşı açısından normatif bağlılıkları arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA analiz sonuçları Tablo-4.28’de sunulmuştur.

Tablo-4.28: Otelin Yaşı Durumu Değişkeni ile Normatif Bağlılık Arasındaki ANOVA Testi

Normatif Bağlılık			Tanımlayıcı İstatistikler			
			Otelin Yaşı	n	Ortalama	s.s.
5 yıl ve daha az			111	3,33	0,73	
6-10 yıl arası			-	-	-	
11-15 yıl arası			30	2,84	0,76	
16 yıl ve üzeri			272	3,25	0,82	
Normatif Bağlılık	Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	Gruplar arası	2	5,838	2,919	4,663	0,010
	Gruplar içi	410	256,663	0,626		
	Toplam	412	262,501			
Çoklu Karşılaştırmalar Normatif Bağlılık Tukey Testi						
(I) Otelin Yaşı		(J) Otelin Yaşı		Ort. Farkı (I-J)	Sig.	
5 yıl ve daha az		11-15 yıl arası		0,49595*	0,007	
		16 yıl ve üzeri		0,08790	0,586	
11-15 yıl arası		5 yıl ve daha az		-0,49595*	0,007	
		16 yıl ve üzeri		-0,40805*	0,021	
16 yıl ve üzeri		5 yıl ve daha az		-0,08790	0,586	
		11-15 yıl arası		0,40805*	0,021	

*: Ortalama farkı **0,05** düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-4.28 incelendiğinde; normatif bağlılık ile ilgili olarak otelin yaşı durumu arasında anlamlı farklılık vardır [$F_{(2-410)} = 4,663$; $p=0,010 < 0,05$]. Tukey HSD testine göre, 5 yıl ve daha az yaşta olan otellerde çalışanlar ile 11-15 yıl arası yaşta olan otellerde çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Söz konusu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığına bakıldığında, 5 yıl ve daha az yaşta olan otellerde çalışanların (3,33), 11-15 yıl arası yaşta olan otellerde çalışanlardan (2,84) daha fazla normatif bağlılık hissettikleri ifade edilebilir. Benzer şekilde 11-15 yıl arası yaşta olan otellerde çalışanlar ile 16 yıl ve üzeri yaşta olan otellerde çalışanlar arasında da anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Söz konusu farklılığın nedeni ise, 16 yıl ve üzeri yaşta olan otellerde çalışanların (3,25) normatif bağlılık düzeylerinin, 11-15 yıl arası yaşta olan otellerde çalışanlara (2,84) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlere göre çalışanların duygusal, normatif ve devamlılıkları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Kapadokya bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların etiksel iklim ve örgütsel destek algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler anket yöntemi ile oluşturulan veri setinden hareketle analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre otel çalışanları arasında duygusal bağlılık ve normatif bağlılık yüksek, devam bağlılığı düşük düzeydedir. Otel işletmelerinde çalışanların çalıştıkları otellerdeki etiksel iklim boyutlarına ilişkin analiz sonuçlarına göre otel çalışanları açısından en yüksek düzeyde algılanan boyutların kanun ve kod ile kurallar boyutlarının olduğu, ikinci sırada başkalarının iyiliğini isteme boyutunun olduğu, buna karşın en düşük düzeyde araçsallık ve bağımsızlık boyutlarının algılandığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan otel çalışanları açısından algılanan örgütsel destek yüksek düzeydedir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda; etiksel iklimin alt boyutlarından başkalarının iyiliğini isteme ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular literatürdeki Kelley ve Dorsch (1991), Cullen vd., (2003), Suar ve Khuntia (2004), Schminke vd., (2005), Tsai ve Huang (2008), Shafer (2009) araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinde başkalarının iyiliğini isteme iklim algılaması arttıkça çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının da artacağı ifade edilebilir. Bu boyuta ilişkin diğer bir sonuç ise başkalarının iyiliğini isteme ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığıdır.

Benzer şekilde etiksel iklimin alt boyutlarından kanun ve kod ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit Schminke vd.,(2005)'nin yapmış oldukları araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Buradan hareketle kanun ve kod iklim algılamaları arttıkça duygusal ve normatif bağlılığın da artacağı söylenebilir. Kanun ve kod etiksel iklim algılamaları ile devam bağlılığı arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Kurallar etiksel iklim boyutu ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu Cullen vd., (2003), Schminke vd., (2005) ve Tsai ve Huang (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Buradan hareketle otel yöneticilerinin ve çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını arttırabilmek için otel işletmelerinde kurallar iklim algılamalarını arttırıcı yönde uygulamalara ağırlık vermelerinin faydalı olabileceği söylenebilir. Buna karşın kurallar ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Etiksel iklimin diğer boyutlarından farklı olarak araçsallık boyutu ile örgütsel bağlılığın boyutlarından sadece duygusal bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuç Kelley ve Dorsch (1991), Cullen vd., (2003), Suar ve Khuntia (2004), Schminke vd., (2005), Tsai ve Huang (2008) ve Shafer (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışma bulgularıyla örtüşmektedir. Bu bağlamda çalışanların kişisel çıkarlarının önplanda tutulmasını vurgulayan araçsallık iklim algılamasının azaltılması, personelin çalıştıkları otel işletmelerine karşı duygusal bağlılıklarını arttırabilecektir. Buna karşın araçsallık ile normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Etiksel iklimin bağımsızlık boyutu ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu tespit Kelley ve Dorsch (1991) ve Schminke vd., (2005) tarafından gerçekleştirilen araştırma bulguları ile desteklenmektedir.

Öte yandan korelasyon analizi sonuçlarına göre; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu belirten Eisenberger vd., (1990), Shore ve Tetrick (1991), Shore ve Wayne (1993), Wayne vd., (1997), O'Driscoll ve Randall (1999), Eisenberger vd., (2001), Moideenkutty ve diğ. (2001), Rhoades vd., (2001), Gakoviç ve Tetrick (2003), Hochwarter vd. (2003), Özdevecioğlu (2003), Stinglhamber ve Vandenberghe (2003), Makanjee vd., (2006), Aube vd., (2007) ve Panaccio ve Vandenberghe (2009)'nin bulgularını destekler niteliktedir. Buna karşın algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif

yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu bulgu algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirten O’Driscoll ve Randall (1999) ve Panaccio ve Vandenberghe (2009)’nin araştırma bulgularıyla benzerlik gösterirken, Shore ve Wayne (1993) ve Aube vd., (2007)’in araştırma bulguları ile çelişmektedir. Bu yazarlar algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ileri sürmektedirler. Bu çelişkinin araştırmaların farklı sektörlerde yapılmış olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Sonuç olarak otel işletmelerinde çalışanların örgütsel destek algılamaları arttıkça duygusal ve normatif bağlılıkları artarken, devam bağlılıklarının azalacağı ifade edilebilir.

Etiksel iklim algılamalarının örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarında; başkalarının iyiliğini isteme ve kurallar boyutlarının duygusal bağlılığı pozitif yönlü etkilediği, buna karşın araçsallık boyutunun duygusal bağlılığı negatif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular Mulki vd., (2006) ve Kim ve Miller (2008)’in yapmış oldukları çalışmaların bulgularıyla tutarlılık arz etmektedir. Bunun yanında kanun ve kod ile bağımsızlık iklim tiplerinin duygusal bağlılık üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Başkalarının iyiliğini isteme iklim boyutunun duygusal bağlılık üzerindeki pozitif etkisi Türk kültürünün toplumsal ve paylaşımcı özellikleri ile açıklanabilir. Genel anlamda; Türk insanı Douglas McGregor’un “X” ve “Y” teorisi açısından değerlendirildiğinde ağırlıklı olarak “X” teorisinin özelliklerini taşıyan davranışlar sergilediği gözlenmektedir. Bu gerçekten hareketle kurallar iklim tipinin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olması beklenen bir sonuç olarak yorumlanabilir. Yukarıda ifade edildiği gibi Türk kültürü her ne kadar toplumsal ve paylaşımcı bir yapıya sahip olsa da, bir örgüt içerisindeki genel iklim yapısı egoizmi temel alan araçsallık üzerine kurgulanmışsa, çalışanlar buna bir tepki olarak örgüte yönelik duygusal bağlılıklarını azaltma eğilimi içerisine girebilirler.

Bunun yanında kanun ve kod ile bağımsızlık iklim tiplerinin duygusal bağlılık üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Turizmin yapısal özellikleri nedeniyle sektörde çalışan bireylerin çoğunluğunu mevsimsel ve part-time olarak çalışan

işgörenler oluşturmaktadır. Genellikle mesleğe dönük bir eğitim almayan ve geçici olarak istihdam edilen bu kişilerin turizmle ilgili yasal düzenlemelerden ve etiksel kodlardan haberdar olmaması ve bu konuda çoğu zaman örgüt tarafından bir eğitime tabi tutulmamaları yaşanmakta olan bir gerçektir. Bu çerçevede böylesi bir sonucun ortaya çıkmış olması olağan bir durum olarak algılanabilir. Türkiye'deki yönetim anlayışında merkezileşme eğiliminin ağır basması ve dolayısıyla alt kademelerde çalışan işgörenlere inisiyatif tanınmaması, bağımsızlık iklim tipinin duygusal bağlılık üzerinde etkili olmaması sonucunu doğurmuş olabilir.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre etiksel iklimin alt boyutlarının normatif ve devam bağlılığı üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasında normatif ve devam bağlılığı üzerinde etiksel iklim dışındaki diğer faktörlere yönelik algılamaların belirleyici olması etkili olmuş olabilir.

Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda; algılanan örgütsel desteğin duygusal ve normatif bağlılığı pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiş olup, bu bulgular Özdevecioğlu (2003), Currie ve Dollery (2006) ve Makanjee vd., (2006) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir. Buna karşın algılanan örgütsel desteğin devam bağlılığını negatif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu sonuç algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşan Özdevecioğlu (2003) ve algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşan Currie ve Dollery (2006)'ın çalışmalarıyla tutarsızlık göstermektedir. Bunun temel sebepleri ilgili çalışmaların farklı kültürlerde, farklı sektörlerde ve farklı ekonomik şartlar altında gerçekleştirilmiş olması olabilir.

Katılımcıların demografik özellikleri ve çalışılan otel işletmelerinin özellikleri açısından duygusal, normatif ve devam bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan farklılık analizleri sonucunda; çalışılan otelin yıldızına göre duygusal ve devam bağlılıkları arasında anlamlı farklılıklar olduğu, buna karşın normatif bağlılık ile ilgili anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Yani, 5 yıldızlı otellerde çalışanların duygusal ve devam bağlılık

düzeylerinin 4 yıldızlı otellerde çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların duygusal bağlılıklarının 4 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlere nazaran daha yüksek olmasının nedeni, 5 yıldızlı otellerde uygulanmakta olan profesyonel yönetim anlayışının yansımaları olan örgütsel değerlerin, örgütsel politikaların, örgütsel norm ve kuralların 4 yıldızlı otel işletmelerine göre daha sağlıklı bir şekilde oluşturulması ve bütün bunların çalışanlar tarafından benimseniyor olması olabilir. Devam bağlılığının da 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerde daha yüksek çıkması, bölgedeki 5 yıldızlı otel sayısının sınırlı olması nedeniyle bu otellerde çalışan bireylerin bunu bir prestij göstergesi olarak algılamaları ve bu otelden ayrıldıkları takdirde eşdeğer bir otel işletmesinde çalışma olasılıklarının düşük olduğu algısından kaynaklanabilir.

Çalışanların yaş aralığı ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı farklılıklar olduğu ve yaş ilerledikçe duygusal bağlılığın arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. İleri yaş düzeyindeki bireylerin uzun yıllardır sektörde çalışmaları sebebiyle sektörel gerçekleri ve değerleri özümsemiş olmaları ve olaylara daha objektif bakabilme kabiliyeti kazanmış olmaları bu farklılığın temel nedeni olabilir.

Otelin sahiplik durumu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Kiralık otellerde çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin bağımsız ve zincir otellerde çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Otelin sahiplik durumu ile normatif bağlılık arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Özellikle kiralık otellerde çalışanların normatif bağlılık düzeylerinin bağımsız otellerde çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak alan araştırmasının yapıldığı otel işletmeleri içerisinde kiralık otelde çalışan personel sayısının bağımsız ve zincir otellerde çalışan personel sayısına oranla çok düşük düzeyde olması böyle bir farklılığın çıkmasında etkili olmuş olabilir.

Çalışılan otelin yaşı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. 16 yıl ve üzeri yaşta olan otel işletmelerinde çalışanları duygusal bağlılık düzeylerinin en yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Bu farklılığın nedeni olarak otel işletmesinin yaşı arttıkça örgütsel değer ve politikaların, örgütsel norm ve kuralların daha açık ve net bir şekilde yerleşmesi ve sağlıklı bir örgütsel kültürün oluşmuş olması olabilir.

Çalışılan otelin yaşı ile normatif bağlılık arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. 5 yıl ve daha az yaşta olan otel işletmelerinde çalışanları normatif bağlılık düzeylerinin en yüksek seviyede olduğu görülmektedir. 5 yıl ve daha az yaştaki otellerin yeni kurulmuş olmaları nedeniyle istihdam ettikleri personel üzerinde kendilerine iş imkanı sağladığı ve bundan dolayı da otel işletmesinde çalışmaya devam etmenin etiksel bir davranış olduğu düşüncesinin oluşması bu farklılığın nedeni olarak belirtilebilir.

Diğer değişkenlere göre çalışanların duygusal, normatif ve devam bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Araştırma sonuçları çerçevesinde otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak için etiksel iklim ve örgütsel destek algılamaları ile ilgili bazı öneriler ortaya konabilir. Bunlar;

- Örgütleri etiksel kodlar oluşturmaya yönlendirmek anlamında kamu yönetimi tarafından gerekli düzenlemeler yapılmalı ve etkin bir kontrol mekanizması kurulmalıdır.
- Otel işletmelerinin fiziksel yapıları ile ilgili kanuni düzenlemeler bulunmasına karşın, personel ile ilgili konularda yeterli düzeyde kanuni düzenlemeler bulunmamaktadır. Bu bağlamda otel işletmelerinde istihdam edilecek personel ile ilgili nitel ve nicel kriterler belirlenmelidir.
- Çalışan personelin özlük haklarının iyileştirilmesi yönünde gerekli çalışmalar yapılmalıdır.
- Mesleki kodların oluşturulması, standartların belirlenmesi ve uygulamaların denetlenmesi gibi işlevleri üstlenecek geniş kapsamlı ve katılımlı bir etiksel kurul oluşturulmalıdır.
- Çalışanlarda destekleyici bir örgüt algısının oluşturulabilmesi için; işgörenlerin yaratıcı fikirleri, önerileri ve eleştirileri dikkate alınmalı, etkin bir iletişim sistemi kurulmalı, ödül ve ceza sistemi kurulmalı ve bu sistemin uygulanmasında objektif davranılmalı ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenmelidir.

- Etiksel iklimin oluşturulması, örgütsel desteğin algılanması ve örgütsel bağlılığın sergilenmesi süreçlerinde üst yönetimin ve diğer çalışanların rolü yadsınamaz düzeydedir. Bu anlamda örgütler tarafından etkin insan kaynakları politika ve uygulamaları geliştirilmelidir.

- Etik davranışların tüm çalışanlarca benimsenmesi sürecinde üst yönetim söylem ve davranışlarıyla rol modeli olmalıdır.

- Örgütsel bağlılığın oluşturulmasında kritik bir role sahip olan etiksel politikalar oluşturulmalıdır.

- Çalışanların örgütsel politikaları, kuralları, normları ve prosedürleri öğrenmeleri amacıyla örgütsel sosyalizasyon süreci etkin bir şekilde kullanılmalıdır.

- Yönetim tarafından belirlenen etiksel kodlar ve örgütsel değerlerin tüm çalışanlara aktarılması amacıyla gerekli eğitim programları düzenlenmelidir.

- Turizm sektörünün emek yoğun bir özellik göstermesi nedeniyle örgütsel bağlılığın alt boyutları içerisinde duygusal bağlılık özellikle önem taşımaktadır. Üst yönetim çalışanlarda duygusal bağlılığın gelişmesine yönelik eylemlere ağırlık vermelidir.

Bu hususlar dikkate alınmadığı takdirde personel devir hızı yükselecek, hizmet kalitesi düşecek, müşteri tatmini olumsuz yönde etkilenecek, rekabette dezavantajlı duruma düşecek ve tüm bu olumsuz gelişmeler nihayetinde işletmelerin yaşamsal aktivitelerinin sonlanmasına yol açabilecektir.

Bütün alan araştırmalarında olduğu gibi bu araştırmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu çalışmanın temel kısıtlayıcısı, alan araştırmasının Kapadokya'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlı tutulmuş olmasıdır. Dolayısıyla, yapılacak olan değerlendirmeler sadece Kapadokya ölçeğinde geçerlidir. Bir bütün olarak turizm sektöründe konuya yönelik bakış açısını görebilmek için farklı boyutlarda ve yiyecek-içecek, ulaştırma ve eğlence gibi turizmin diğer dallarında çalışmalara ihtiyaç olduğu unutulmamalıdır. Ancak, bölgesel ve sektörel ölçekte yapılacak olan bu tip çalışmaların bir araya getirilmesiyle genel bir çerçeve ortaya konulabilecektir.

Bu araştırma sonuçları, diğer sektörler örneğinde gerçekleştirilecek çalışmalar için yol gösterici bulgular sunabilir. Bu bulguların diğer sektörlerde geçerli olup olmadığı, söz konusu sektörlerde yapılacak çalışmalar sonucunda ulaşılan bulgularla karşılaştırılması neticesinde görülebilir. Farklı sektörlerde yapılacak olan araştırmalar çalışanların etiksel iklim algılamalarının ne yönde geliştiğini ortaya koyacak ve yöneticilere önemli aktarımlar sağlayacaktır.

Gelecekte bu tür çalışmaların farklı turizm destinasyonlarında, turizmin farklı sektörlerinde, farklı kültürlerde ve farklı gelişmişlik düzeyine sahip olan ülkelerde ele alınarak yapılmasında fayda bulunmaktadır. Ayrıca etiksel iklim ve örgütsel destek algılamaları dışındaki örgütsel bağlılığı etkileyen diğer öncüller ya da örgütsel bağlılığın sonuçları araştırma konusu olarak ele alınabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Aldemir, M. Ceyhan, Ataol, Alpay ve Budak, Gönül (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arıkan, Rauf (2000). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma* (3. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aşan, Öznur ve Aydın, Eren Miski (2006). *Örgütsel Davranış*. Editör: Halil Can, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Balay, Refik (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baş, Türker (2001). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Bowditch, James L. and Buono, Anthony F. (1990). *A Primer on Organizational Behavior* (Second Edition). Canada: John Wiley and Sons.
- Daft, Richard L. (2004). *Organization Theory and Design* (Eighth Edition). Ohio: Thomson South Western.
- Eisenberger, Robert, Jones, Jason R., Aselage, Justin and Sucharski, Ivan L. (2004). Perceived organizational support. (Edited by J. Coyle-Shapiro, L. Shore, & L. Tetrick). *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. New York: Oxford University Press, 206-225.
- Fasolo, Peter M. (1995). Procedural justice and perceived organizational support: Hypothesized effects on job performance. (Edited by Russel S. Cropanzano and K. Michele Kacmar). *Organizational Politics, Justice, and Support Managing the Social Climate of the Workplace*. London: Quorum Books, 185-195.
- George, Jennifer M. and Jones, Gareth R. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (Fourth Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Güney, Semra (2007). Örgütsel bağlılık. (Editör: Salih Güney). *Yönetim ve Organizasyon*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 233-257.
- Hair Jr., Joseph F., Anderson, Polph E., Tatham, Ronald L. and Black, William C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. (Fifth Edition). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Howes, John C., Citera, Maryalice and Cropanzano, Russel S. (1995). Total quality teams: How organizational politics and support impact the effectiveness of quality improvement teams. (Edited by Russel S. Cropanzano and K. Michele Kacmar). *Organizational Politics, Justice, and Support Managing the Social Climate of the Workplace*. London: Quorum Books, 165-184.
- Kalaycı, Şeref (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (4. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karasar, Niyazi (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Koçel, Tamer (2007). *İşletme Yöneticiliği*. (11. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Akoğlan Kozak, Meryem ve Güçlü, Hatice (2006). *Turizmde Etik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Luthans, Fred (2002). *Organizational Behavior*. (Ninth Edition). New York: McGraw-Hill.
- Meyer, John P. and Allen, Natalia J. (1997). *Commitment in the Workplace Theory Research and Application*. California: Sage Publications.
- Nelson, Debra L. and Quick, James Campbell (1995). *Organizational Behavior Foundations, Realities and Challenges*. (Alternate Edition). New York: West Publishing Company.
- Paksoy, Mahmut ve Acar, Ahmet Cevat (1996), *Örgütsel İletişim*. (Editör: İnan Özalp). (6. Baskı). Ders Kitapları Yayın No: 22. Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Reichers, Arnon E. and Schneider, Benjamin (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. (Edited by Benjamin Schneider). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 5-32.

- Robbins, Stephen P. (2003). *Organizational Behavior*. (Tenth Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Rousseau, Denise M. and Schalk, Rane (2000). *Psychological Contracts in Employment Cross-National Perspectives*. California: Sage Publications. Thousand Oaks.
- Salancik, Gerald R. (1995). Organizational Socialization and Commitment. (Edited by Barry M. Staw). (Second Edition). *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 284-290.
- Sekaran, Uma (2003). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. (Fourth Edition). New York: John Wiley and Sons.
- Serper, Özer ve Aytaç, Mustafa (2000). *Örnekleme*. (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Seymen, Oya Aytemiz (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Schermerhon, John R., Hunt, James G. and Osborn, Richard N. (1991). *Managing Organizational Behavior*. (Fourth Edition). Canada: John Wiley and Sons Inc.
- Shore, Lynn McFarlane and Shore, Ted H. (1995). Perceived Organizational Support and Organizational Justice. (Edited by Russel S. Cropanzano and K. Michele Kacmar). *Organizational Politics, Justice, and Support Managing the Social Climate of the Workplace*. London: Quorum Books, 149-164,.
- Şimşek, M. Şerif (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. (9. Baskı). Konya: Adım Ofset ve Matbaacılık.
- Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uygur, Akyay (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitabevi.

Vasu, Michael L., Stewart, Debra W. and Garson, G. David (1990). *Organizational Behavior and Public Management*. (Second Edition). New York: Marcel Decker Inc.

Yazıcıoğlu, Yahşı ve Erdoğan, Samiye (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.

MAKALELER

- Agarwal, James and Malloy, David Cruise (1999). Ethical work climate dimensions in a not-for-profit organization: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 20, 1-14.
- Ahmad, Kamarul Zaman and Bakar, Raida Abu (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7 (3), 166-185.
- Akman, Gülşen, Özkan, Coşkun ve Eriş, Hatice (2008). Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7 (13), 93-115.
- Allen, Natalie. J. and Meyer, John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63,1-18.
- Allen, David G., Shore, Lynn M. and Griffeth, Rodger W. (2003). The role of organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29 (1), 99-118.
- Al-Qarioti, Mohammad Q. Ahmad and Al-Enezi, Awadh (2004). Organizational commitment of managers in Jordon: A field study. *International Journal of Public Administration*, 27 (5), 331-352.
- Armeli, Stephen, Eisenberger, Robert, Fasolo, Peter and Lynch, Patrick (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 288-297.
- Aselage, Justin and Eisenberger, Robert (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Aube, Caroline, Rousseau, Vincent and Morin, Etselle M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment the moderating effect of

- locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (5), 479-495.
- Awamleh, Nail A.H.K. (1996). Organizational commitment of civil service managers in Jordan: a field study. *Journal of Management Development*, 15 (5), 65-74.
- Banerjee, Debasish, Cronan, Timothy Paul and Jones, Thomas W. (1998). Modeling IT ethics: A study in situational ethics. *MIS Quarterly*, 22 (1), 31-60.
- Barksdale, Kevin ve Werner, John M. (2001). Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, 51, 145-155.
- Barnett, Tim and Vaicys, Cherly (2000). The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions. *Journal of Business Ethics*, 27, 351-362.
- Barnett, Tim and Schubert, Elizabeth (2002). Perceptions of the ethical work climate and covenantal relationships. *Journal of Business Ethics*, 36, 279-290.
- Bartels, Lynn K., Harrick, Edward, Martell, Kathryn and Strickland, Donald (1998). The relationship between ethical climate and ethical problems within human resource management. *Journal of Business Ethics*, 17, 799-804.
- Bayram, Levent (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Becker, Howard S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- Becker, Thomas E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of Management Journal*, 35 (1), 232-244.
- Becker, Thomas E., Billings, Robert S., Eveleth, Daniel M. and Gilbert, Nicole L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 464-482.

- Bergman, Mindy E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645-663.
- Bhal, Kanika T., Gulati, Namrata and Ansari, Mahfooz A. (2009). Leader-member Exchange and subordinate outcomes: test of a mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (2), 106-125.
- Bishop, James W., Scott, K. Dow and Burroughs, Susan M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26 (6), 1113-1132.
- Blau, Gary J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- Blakely, Gerald L., Andrews, Martha C. and Moorman, Robert H. (2005). The moderating effects of sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20 (2), 259-273.
- Bogler, Ronit and Somech, Anit (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.
- Boylu, Yasin, Pelit, Elbeyi ve Güçer, Evren (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 55-74.
- Bozic, Ljiljana (2007). The effects of market orientation on product innovation. *Croatian Economic Survey*, 9, 107-124.
- Brower, Holly Henderson and Shrader, Charles B. (2000). Moral reasoning and ethical climate: Not-for-profit vs. for-profit boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 26, 147-167.
- Buchko, Aaron A., Weinzimmer, Laurence G. and Sergeyeve, Alexander V. (1998). Effects of cultural context on the antecedents, correlates, and consequences of

- organizational commitment: A study of Russian workers. *Journal of Business Research*, 43, 109-116.
- Bulut, Çağrı, Yılmaz, Cengiz ve Alpkan, Lütfihak (2009). Pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansına etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 9 (2), 513-538.
- Byrne, Zinta S. and Hochwarter, Wayne A. (2008). Perceived organizational support and performance relationship across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (1), 54-72.
- Chang, Eunmi (2002). Distributive justice and organizational commitment revisited: Moderation by layoff in the case of Korean employees. *Human Resource Management*, 41 (2) (Summer), 261-270.
- Chang, Eunmi (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52 (10), 1257-1278.
- Chen, Jui-Chen, Silverthorne, Colin and Hung, Jung-Yao (2006). Organizational communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership and Organization Development Journal*, 27 (4), 242-249.
- Chughtai, Aamir Ali and Zafar, Sohail (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11 (1), 39-64.
- Cohen, Aaron (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.
- Cohen, Aaron (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-558.
- Cohen, Aaron and Gattiker, Urs E. (1992). An empirical assesment of organizational commitment using the side-bet theory approach. *Relations Industrielles*, 47, 439-461.

- Cooil, Bruce, Aksoy, Lerzan, Keiningham, Timothy L. and Maryott, Kiersten M. (2009). The relationship of employee perceptions of organizational climate to business-unit outcomes. *Journal of Service Research*, 11 (3), 277-294.
- Cullen, John B., Victor, Nart and Bronson, James W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73, 667-674.
- Cullen, John B., Parboteeah, K. Praveen and Victor, Bart (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46, 127-141.
- Currie, Paul and Dollery, Brian (2006). Organizational commitment and perceived organizational support in the NSW police. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29 (4), 741-756.
- Currivan, Douglas B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9 (4), 495-524.
- Curtis, Catherine R., Upchurch, Randall S. and Severt, Denver E. (2009). Employee motivation and organizational commitment: A comparison of tipped and nontipped restaurant employees. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10, 253-269.
- Çakar, Nigar Demircan ve Yıldız, Sibel (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: Algılanan örgütsel destek bir ara değişken mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 68-90.
- Demirel, Yavuz (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 15 (2), 179-194.
- Denison, Daniel R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.

- Deshpande, Satish P. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 15, 655-660.
- Deshpande, Satish P., George, Elizabeth and Joseph, Jacob (2000). Ethical climates and managerial succes in Russian organizations. *Journal of Business Ethics*, 23, 211-217.
- Dimitriades, Zoe S. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: A survey. *Employee Relations*, 29 (5), 469-491.
- Dinç, Engin ve Abdioğlu, Hasan (2009). İşletmelerde kurumsal yönetim anlayışı ve muhasebe bilgi sistemi ilişkisi: İMKB-100 şirketleri üzerine ampirik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 157-184.
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasıda personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Durna, Ufuk (2004). Stres, A ve B tipi kişilik yapısı ve bunlar arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 11(1), 191-206.
- Durna, Ufuk ve Eren, Veysel (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Eder, Paul and Eisenberger, Robert (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34 (1) (February), 55-68.
- Elçi, Meral and Alpkan, Lütfihak (2009). The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84, 297-311.
- Erben, Gül Selin ve Güneşer, Ayşe Begüm (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- Eisenberger, Robert, Stinglhamber, Florence, Vandenberghe, Christian, Sucharski, Ivan L. and Rhoades, Linda (2002). Perceived supervisor support: Contributions to

- perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 565-573.
- Eisenberger, Robert, Armeli, Stephen, Rexwinkel, Barbara, Lynch, Patrick D. and Rhoades, Linda (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42-51.
- Eisenberger, Robert, Cummings, Jim, Armeli, Stephen and Lynch, Patrick (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 812-820.
- Eisenberger, Robert, Fasolo, Peter and Davis-LaMastro, Valerie (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.
- Eisenberger, Robert, Huntingon, Robin, Hutchison, Steven and Sowa, Debora (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- Eskew, Don E. (1993). The role of organizational justice in organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Right Journal*, 6 (3), 185-194.
- Ferris, D. Lance, Brown, Douglas J. and Heler, Daniel (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 279-286.
- Ferris, Kenneth R. and Aranya, Nissim (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personel Psychology*, 36, 87-98.
- Fornes, Sandra L., Rocco, Tonette S. and Wollard, Karen K. (2008). Workplace commitment: A conceptual model developed from integrative review of the research. *Human Resource Development Review*, 7 (3), 339-357.
- Fritzsche, David J. (2000). Ethical climate and ethical dimension of decision making. *Journal of Business Ethics*, 24, 125-140.
- Gakovic, Anika and Tetrick, Lois E. (2003). Perceived organizational support and work status: a comparison of the employment relationships of part-time and full-

- time employees attending university classes. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 649-666.
- Gautam, Thaneswor, Dick, Rolf Van and Wagner, Ulrich (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- Glisson, Charles and Durick, Mark (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Quarterly*, 33, 61-81.
- Gül, Hasan (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 10 (1), 73-83.
- Gül, Hasan, Oktay, Ercan ve Gökçe, Hakan (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış*, 15, 1-11.
- Harrison, J. Kline and Hubbard, Russell (1998). Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology*, 138 (5), 609-623.
- Hellman, Chan M., Fuqua, Dale R. and Worley, Jody (2006). A reliability generalization study on the survey of perceived organizational support: The effects of mean age and number of items on score reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 631-642.
- Helvacı, M. Akif (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-169.
- Hochwarter, Wayne A., Kacmar, Charles, Perrewe, Pamela L. and Johnson, Diane (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 438-456.
- İbicioğlu, Hasan (2000). Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 15 (1), 13-22.

- Jaros, Stephen J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-337.
- Jaskyte, Kristina and Lee, Minhong (2009). Organizational commitment of social workers: An exploratory study. *Administration in Social Work*, 33, 227-241.
- Jaussi, Kimberly S. (2007). Attitudinal commitment: A three-dimensional construct. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 51-61.
- Jawahar, I.M. (2002). A model of organizational justice and workplace aggression. *Journal of Management*, 28 (6), 811-834.
- Johlke, Mark C., Stamper, Christina L. and Shoemaker, Mary E. (2002). Antecedents to boundary-spanner perceived organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (2), 116-128.
- Kaçmar, Michele K., Carlson, Dawn S. and Brymer, Robert A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59 (6), 976-994.
- Kanter, Rosabeth Moss (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33 (4) (August), 499-517.
- Karriker, Joy H. and Williams, Margeret L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management*, 35 (1), 112-135.
- Kelley, Scott W. and Dorsch, Michael, J. (1991). Ethical climate, organizational commitment and indeptedness among purchasing executives. *Journal of Personel Selling and Sales Management*, 11 (4), 55-66.
- Kim, Nan Young and Miller, Graham (2008). Perceptions of the ethical climate in the Korean tourism industry. *Journal of Business Ethics*, 82, 941-954.
- Koç, Hakan (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 200-211.

- Koh, Hian Chye and Boo, El'fred H.Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29, 309-324.
- Konovsky, Mary A. ve Organ, Dennis W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Konowsky, Mary A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 489-511.
- Kraimer, Maria L. and Wayne, Sandy J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30 (2), 209-237.
- Kraimer, Maria L., Wayne, Sandy J. and Jaworski, Renata A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54, 71-99.
- Kronzon, Shirit (2002). The effect of formal policies and informal social learning on perceptions of corporate ethics: Actions speak louder than codes. *Performance Improvement Quarterly*, 15 (3), 43-80.
- Labatmediene, Lina, Endriulaitiene, Aukse and Gustainniene, Loreta (2007). Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic Journal of Management*, 2 (2), 196-212.
- Lachman, Ran and Aranya, Nissim (1986). Evaluation of alternative models of commitments and job attitudes of professionals. *Journal of Occupational Behavior*, 7, 227-243.
- Laschinger, Heather K. Spence, Shamian, Judith and Thomson, Donna (2001). Impact of magnet hospital characteristics on nurses' perceptions of trust, burnout, quality of care, and work satisfaction. *Nursing Economics*, 19 (5), 209-219.
- Liou, Kuotsai and Nyhan, Ronald C. (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment. *Public Administration Quarterly (PAQ)*, 18 (1), 99-118.

- Lopez, Tara Burnthorne, Babin, Barry J. and Chung, Christina (2009). Perceptions of ethical work climate and person-organization fit among retail employees in Japan and the US: A cross-cultural scale validation. *Journal of Business Research*, 62, 594-600.
- Luo, Mingchu, Huang, Wenmin and Najjar, Lotfollah (2007). The relationship between perceptions of a Chinese high school's ethical climate and students' school performance. *Journal of Moral Education*, 36 (1), 93-111.
- Luthans, Fred, Baack, Donald and Taylor, Lew (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human Relations*, 40 (4), 219-236.
- MacKenzie, Scott B., Podsakoff, Philip M. ve Fetter, Richard (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- Makanjee, Chandra Rekha, Hartzler, Yolanda F. and Uys, Ilse L. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12, 118-126.
- Malloy, David Cruise and Agarwal, James (2001). Ethical climate in nonprofit organizations propositions and implications. *Nonprofit Management & Leadership*, 12 (1), 39-54.
- Malloy, David Cruise and Agarwal, James (2003). Factors influencing ethical climate in a nonprofit organisation: An empirical investigation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8 (3), 224-250.
- Martin, Kelly D. and Cullen, John B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175-194.
- Maxwell, Gillian and Steele, Gordon (2003). Organizational commitment: a study of managers in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (7), 362-369.
- McDonald, David J. and Makin, Peter (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (2), 84-91.

- McInnis, Kate J., Meyer, John P. and Feldman, Susan (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Organizational Behavior*, 74, 165-180.
- Mearns, K.J. and Reader, T. (2008). Organizational support and safety outcomes: An un-investigated relationship?. *Safety Science*, 46, 388-397.
- Meyer, John P. and Allen, Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, John P. and Herscovitch, Lynee (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, John P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynne and Topolnytsky (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 61, 20-52.
- Michael, Judd H., Evans, Demetrice D., Jansen, Karen J. and Haight, Joel M. (2005). Management commitment to safety as organizational support: Relationship with non-safety outcomes in wood manufacturing employees. *Journal of Safety Research*, 36, 171-179.
- Mize, Kelly J., Stanforth, Nancy and Johnson, Christine (2000). Perception of retail supervisor's ethical behavior and front-line managers' organizational commitment. *Clothing and Textiles Research Journal*, 18 (2), 100-110.
- Moideenkutty, Unnikammu, Blau, Gary; Kumar, Ravi and Nalakath, Ahamedali (2001). Perceived organisational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 615-634.
- Moorman, Robert H., Blakely, Gerald L. and Niehoff, Brian P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 41 (3), 351-357.

- Mottaz, Clifford J. (1987). An analysis of the relationship between work satisfaction and organizational commitment. *The Sociological Quarterly*, 28 (4), 541-558.
- Mottaz, Clifford J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly*, 30 (1), 143-158.
- Mowday, Richard T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8 (4), 387-401.
- Mulki, Jay Prakash, Jaramillo, Fernando and Locander, William B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personall Selling & Sales Management*, XXVI (1), 19-26.
- Ng, Thomas W.H., Butts, Marcus M., Vandenberg, Robert J., DeJoy, David M. and Wilson, Mark G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 474-489.
- Niehoff, Brian P. and Moorman, Robert H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- O'Driscoll, Michael P. and Randall, Donna M. (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (2), 197-209.
- Organ, Dennis W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003), Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18 (2), 113-130.

- Özdevecioğlu, Mahmut ve Aktaş, Aylın (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 1-20.
- Özgener, Şevki ve İraz, Rıfat (2006). Customer relationship management in small-medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. *Tourism Management*, 27, 1356-1363.
- Özkaya, Meltem Onay, Kocakoç, İpek Deveci ve Kara, Emre (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2), 77-96.
- Panaccio, Alexandra and Vandenberghe, Christian (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 224-236.
- Parboteeah, K. Praveen, Cullen, John B., Victor, Bart and Sakano, Tomoaki (2005). National culture and ethical climates: A comparison of U.S. and Japanese accounting firms. *Management International Review*, 45 (4), 459-481.
- Pare, Guy and Tremblay, Michel (2007). The influence of high-involvement human resource practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32 (3), 326-357.
- Peterson, Dane K. (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41, 313-326.
- Pierce, Margaret Anne and Henry, John W. (1996). Computer ethics: The role of personal, informal, and formal codes. *Journal of Business Ethics*, 15, 425-437.
- Piercy, Nigel F., Cravens, David W., Lane, Nikala and Vorhies, Douglas W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 244-262.

- Randall, Dona M. (1987). Commitment and the organization: The organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12 (3), 460-471.
- Rasmussen, Ken, Malloy, David and Agarwal, James (2003). The ethical climate of government and non-profit organizations implicants for public-private partnerships. *Public Management Review*, 5 (1), 83-97.
- Reichers, Arnon E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476.
- Reid, Margeret F., Allen, Myria Watkins, Riemenschneider, Cynthia K. and Armstrong, Deborah J. (2008). The role of mentoring and supervisor support for state IT employees' affective organizational commitment. *Review of Public Personnel Administration*, 28 (1), 60-78.
- Riggle, Robert J., Edmondson, Diane R. and Hansen, John D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62, 1027-1030.
- Rhoades, Linda, Eisenberger, Robert and Armeli, Stephen (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825-836.
- Rhoades, Linda and Eisenberger, Robert (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Rothwell, Gary R. and Baldwin, J. Norman (2007). Ethical climate theory, whistleblowing, and the code of slience in police agencies in the state of Georgia. *Journal of Business Ethics*, 70, 341-361.
- Ruppel, Cynthia P. and Harrington, Susan J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25, 313-328.
- Salancik, Gerald R. (1977). Commitment is too easy. *Organizational Dynamics*, Summer, 62-80.

- Salancik, Gerald R. and Pfeffer, Jeffrey (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Schalk, Rane and Roe, Robert E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 37 (2), 167-182.
- Schminke, Marshall, Ambrose, Maureen L. and Neubaum, Donald O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 135-151.
- Schminke, Marshall, Ambrose, Maureen L. and Noel, Terry W. (1997). The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice. *Academy of Management Journal*, 40 (5), 1190-1207.
- Schweper Jr, Charles H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39-52.
- Schweper Jr, Charles H. and Hartline, Michael D. (2005). Managing the ethical climate of customer-contact service employees. *Journal of Service Research*, 7 (4), 377-397.
- Shadur, Mark A., Kienzle, Rene and Rodwell, John J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement. *Group & Organization Management*, 24 (4), 479-503.
- Shafer, William E. (2008). Ethical climate in Chinese CPA firms. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 825-835.
- Shafer, William E. (2009). Ethical climate, organizational-professional conflict and organizational commitment A study of Chinese auditors. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22 (7), 1087-1110.
- Shanock, Linda Rhoades and Eisenberger, Robert (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 689-695.

- Shapira-Lishchinsky, Orly and Rosenblatt, Zehava (2009). Perceptions of organizational ethics as predictors of work absence: A test of alternative absence measures. *Journal of Business Ethics*, 88, 717-734.
- Shore, Lynn McFarlane and Tetrick, Lois E. (1991). A construct validity of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 637-643.
- Shore, Lynn McFarlane and Wayne, Sandy J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 774-780.
- Sluss, David M., Klimchak, Malayka and Holmes, Jeanne J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 73, 457-464.
- Somers, Mark John (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- Somers, Mark John and Birnbaum, Dee (1998). Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 621-634.
- Stamper, Christiana L. and Johlke, Mark C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29 (4), 569-588.
- Steers, Richard M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stinglhamber, Florence and Vandenberghe, Christian (2003). Organizations and supervisors as source of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.
- Stroh, Linda K., Gregersen, Hal B. and Black, Stewart (2000). Triumphs and tragedies: expectations and commitments upon repatriation. *The International Journal of Human Resource Management*, 11 (4), 681-697.

- Suar, Damador and Khuntia, Rooplekha (2004). Does ethical climate influence unethical practices and work behavior. *Journal of Human Values*, 10 (1), 11-21.
- Suliman, Abubakr M.T. (2002). Is it really a mediating construct? The mediating role of organizational commitment in work climate-performance relationship. *Journal of Management Development*, 21 (3), 170-183.
- Suliman, Abubakr and Iles, Paul (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (5), 407-426.
- Tsai, Ming-Tien and Huang, Chun-Chen (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80, 565-581.
- Tüzün, İpek Kalemci ve Çağlar, İrfan (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Journal of Yaşar University*, 3 (9), 1011-1027.
- Tyagi, Pradeep K. (1982). Perceived organizational climate and the process of salesperson motivation. *Journal of Marketing Research*, XIX, 240-254.
- Uyguç, Nermin ve Çımrın, Dilek (2004). DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 19 (1), 91-99.
- Uygur, Akyay and Kılıç, Gonca (2009). A study into organizational commitment and job involvement: An application towards the personnel in the central organization for Ministry of Health in Turkey. *Ozean Journal of Applied Sciences*, 2 (1), 113-125.
- Walters, Gabrielle and Raybould, Mike (2007). Burnout and perceived organisational support among front-line hospitality employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14 (2), 144-156.
- Wasti, S. Arzu (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 525-550.

- Wayne, Sandy J., Shore, Lynn M. and Liden, Robert C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Wayne, Sandy J., Shore, Lynn M., Bommer, William H. and Tetrick, Lois E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 590-598.
- Weber, James (1995). Influences upon organizational ethical subclimates: A multi-departmental analysis of a single firm. *Organizational Science*, 6 (5), 509-523.
- Weber, James and Seger, Julie E. (2002). Influences upon organizational ethical subclimates: A replication study of a single firm at two points in time. *Journal of Business Ethics*, 41, 69-84.
- Weeks, William A., Loe, Terry W., Chonko, Lawrence B. and Wakefield, Kirk (2004). The effects of perceived ethical climate on the search for sales force excellence. *Journal of Personnel Selling and Sales Management*, XXIV (3), 199-214.
- Wimbush, James C., Shepard, Jon M. and Markham, Steven E. (1997). An empirical examination of the multi-dimensionality of ethical climate in organizations. *Journal of Business Ethics*, 16, 67-77.
- Wright, Bradley E. and Millesen, Judith L. (2008). Nonprofit board role ambiguity investigating its prevalence, antecedents, and consequences. *The American Review of Public Administration*, 38 (3), 322-338.
- Wyld, David C. and Jones, Coy A. (1997). The importance of context: The ethical work climate construct and models of ethical decision making-an agenda for research. *Journal of Business Ethics*, 16, 465-472.
- Valentine, Sean and Barnett, Tim (2002). Ethics codes and sales professionals' perceptions of their organizations' ethical values. *Journal of Business Ethics*, 40, 191-200.

- Valentine, Sean, Godkin, Lynn and Lucero, Margaret (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41, 349-360.
- Valentine, Sean and Barnett, Tim (2003). Ethics code awareness, perceived ethical values, and organizational commitment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXIII (4), 359-367.
- Vandenabeele, Woutaer (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship. *International Review of the Administrative Sciences*, 75 (1), 11-34.
- Vandenberghe, Christian, Bentein, Kathleen and Stinglhamber, Florence (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 64, 47-71.
- VanSandt, Craig V., Shepard, Jon M. and Zappe, Stephen M. (2006). An examination of the relationship between ethical work climate and moral awareness. *Journal of Business Ethics*, 68, 409-432.
- Vardi, Yoav (2001). The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics*, 29, 325-337.
- Victor, Bart and Cullen, John B. (1988). The organizational bases of ethical climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- Yalçın, Azmi ve İplik, Fatma Nur (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 395-412.
- Yalçın, Azmi ve İplik, Fatma Nur (2007). A grubu seyahat acentalarında çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 483-500.

- Yelboğa, Atilla (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- Yılmaz, Kürşat (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8 (12), 2293-2299.
- Yoon, Jeongkoo and Thye, Shane R. (2002). *A dual process model of organizational commitment. Work and Occupations*, 29 (1), 97-124.
- Yoon, Jeongkoo and Lim, Jun-Cheol (1999). Organizational commitment in the workplace: The case of Korean Hospital employees. *Human Relations*, 52 (7), 923-945.
- Yoon, Mahn Hee ve Suh, Jaebeom (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56, 597-611.
- Yüksel, İhsan (2006). Örgütsel Destek Algısı ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi ile İlişkisi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 35 (1),7-32.
- Zangaro, George A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, 36 (2), 14-22.
- Zapata-Phelan, Cindy P., Colquitt, Jason A., Scott, Brent A. and Livingston, Beth (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 93-105.
- Zeffone, Rachid and Al Zarooni, Hana Ameen Mohammed (2008). The influence of empowerment, commitment, job satisfaction and trust on perceived managers' performance. *Int. J. Business Excellence*, 1 (2), 193-209.

BİLDİRİLER

- Asa, Yurdanur ve Dalkılıç, Nilüfer (2008). Örgütsel bağlılıkta üç bileşen ve yan unsurlar teorisine yönelik kütahya kamu sektörü araştırması. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 16-18 Mayıs. Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi, 852-857.
- Aydemir, Muzaffer (2007). Örgütlerdeki etik iklimin iş tatmini üzerindeki etkileri. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 25-27 Mayıs. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 848-858.
- Bayraktaroğlu, Serkan, Kutanis, Rana Özen ve Dosaliyeva, Dzhemilya (2009). İşkoliklik ve örgütsel bağlılık: bankacılık sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 553-558.
- Bulut, Çağrı; Çulha, Osman, Tütüncüoğlu, Melih ve Aksoy, Ersoy (2009). İçsel ve dışsal ödüllerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi: İzmir ili ve çevresindeki kobilerde bir araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 120-127.
- Bulutlar, Füsün ve Öz, Ü. Ela (2009). Kurumdan ayrılma niyetini etkileyen unsurlar: işe bağlılık ve kurumla özdeşleşme. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 454-460.
- Gümüş, Murat, Hamarat, Bahattin ve Erdem, Haluk (2003). Örgütsel bağlılığın iş mükemmeliği ile ilişkisinin otel işletmelerinde belirlenmesine yönelik bir araştırma. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 22-24 Mayıs. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, 987-998.
- Gümüşlüoğlu, Lale ve Aygün, K. Zahide (2009). Bilgi işçilerinin örgüte, lidere ve işe bağlılıklarını etkileyen faktörler. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 238-245.

- Kömürçüoğlu, Nurdan Özarallı ve Uslu, Tuna (2009). İletişim, güven ve örgüte bağlılık üzerine bir araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 578-584.
- Öğüt, Adem, Kaplan, Metin ve Biçkes, D. Mehmet (2009). Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin otel işletmeleri örneğinde bir analizi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 158-164.
- Özutku, Hatice, Ağca, Veysel ve Cevrioğlu, Esin (2007). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 25-27 Mayıs. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 288-295.
- Tak, Bilçin, Özçakır, Alis ve Çiftçioğlu, B. Aydem (2008). Mesleki ve örgütsel bağlılık ile örgütten ve meslekten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 16-18 Mayıs. Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi, 714-717.
- Taşkıran, Erkan ve Özcan, Dinç Esra (2007). Örgütsel bağlılık ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik hizmet sektöründe bir araştırma. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 25-27 Mayıs. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 401-416.
- Özgener, Şevki ve Allanazorov, Yalkım (2009). Personel güçlendirme ve algılanan kontrolün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kültürlerarası bir araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 470-477.
- Şimşek, M. Şerif ve Aslan, Şebnem (2007). Mesleki ve örgütsel bağlılığın temel iş özellikleri, rol stresi, örgüte ilişkin davranışsal sonuçlar, iş ve yaşam doyumuyla ilişkilerinin araştırılması. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 25-27 Mayıs. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 725-734.

- Şimşek, M. Şerif, Akgemci, Tahir ve Kaplan, Metin (2008), “Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven ile Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Nevşehir Üniversitesi Akademik Personel Örneği”, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 16-18 Mayıs. Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi, 445-452.
- Wasti, S. Arzu ve Can, Özge (2007). Bağlılık odakları: Örgüte amire ve çalışma arkadaşlarına bağlılık ölçeklerinin türkçe’de geçerlenmesi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 25-27 Mayıs. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 735-744.
- Wasti, S. Arzu (2000). Meyer ve Allen’in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik analizi. *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 25-27 Mayıs. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 401-410.
- Yıldırım, M. Halit ve Demirel, Yavuz (2009). Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: otomotiv yan sanayi çalışanlarına yönelik bir araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 585-589.
- Yozgat, Uğur ve Şişman, A. Fatma (2007). Yeniden yapılanma süreci ve bunun çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (bir kamu kurumunda araştırma). *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 25-27 Mayıs. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 745-752.

TEZLER

Elçi, Meral (2005). *Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Özgener, Şevki (2004). *Sürdürülebilir Rekabetçi Avantajlar Yaratmada İşgücü Farklılıklarının Yönetimi: Türkiye İmalat Sanayi Örneği*, Doçentlik Çalışması, Nevşehir Üniversitesi, İ.İ.B.F., Nevşehir.

EKLER**Ek-1****ETİKSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILAMALARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK
ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalında “**Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği**” başlıklı doktora tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Adem ÖĞÜT

e-posta: ogut@selcuk.edu.tr

Adres: Selçuk Üniversitesi

İİBF İşletme Bölümü KONYA

Okt. Metin KAPLAN

e-posta: metinkaplan27@yahoo.com

Adres: Nevşehir Üniversitesi

Meslek Yüksekokulu NEVŞEHİR

A. Örgütsel Bağlılık ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Örgütsel Bağlılıkla İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kariyerimin geriye kalanını bu otelde geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım otelin problemlerini kendi problemimmiş gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım otelde iken kendimi “ailenin bir parçasıymış” gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4. Bu otele duygusal açıdan bağlandığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
5. Bu otel benim için kişisel olarak büyük anlam taşır.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım otele karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
7. İstesem de hemen şimdi bu otelden ayrılmak çok zor olacak.	1	2	3	4	5
8. Şu anda bu otelden ayrılmaya karar verirsem, yaşamım alt-üst olacaktır.	1	2	3	4	5
9. Yakın gelecekte bu otelden ayrılmak benim için çok maliyetli olacaktır.	1	2	3	4	5
10. Şu anda bu otelde çalışmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	1	2	3	4	5
11. Bu otelden ayrılmak için çok az seçeneğim olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
12. Bu otelde kalmamın nedenlerinden biri de, elverişli alternatiflerin az olmasıdır.	1	2	3	4	5
13. Bu otelde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri de, ayrılmamın çok büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	1	2	3	4	5
14. Bu otele kendimden çok fazla şey katmamış olsaydım (yıllar, fikirler, kariyer vb.), başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
15. Bu otelde çalışmaya devam etmeyi bir zorunluluk olarak hissediyorum.	1	2	3	4	5
16. Bana avantaj sağlıyor olsa bile, şu anda çalıştığım otelden ayrılmamın doğru olmayacağını hissediyorum.	1	2	3	4	5
17. Şu anda çalıştığım otelden ayrılırsam, suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5
18. Çalıştığım otel sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
19. Otelde çalışan insanlara karşı bir yükümlülüğüm olduğundan dolayı, otelimden ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
20. Çalıştığım otele çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

B. Etiksel İklim algılamaları ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Etiksel İklim ile İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım otelin temel önceliği, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde korumaktır.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım oteldeki herkesin bütün olarak çıkarlarını korumak, en önemli endişedir.	1	2	3	4	5
3. Otel olarak temel endişemiz, diğer paydaşların çıkarlarını en iyi şekilde korumaktır.	1	2	3	4	5
4. Bu otelde çalışanlar, birbirlerinin faydasını kollar.	1	2	3	4	5
5. Bu otelde çalışanların daima müşteriler ve toplum için doğru olan şeyi yapması beklenir.	1	2	3	4	5
6. Bu otelde en etkili olan yol, her zaman doğru olan yoldur.	1	2	3	4	5
7. Bu otelde her bir çalışanın etkili bir şekilde çalışması beklenir.	1	2	3	4	5
8. Bu otelde çalışanların her şeyden önce yasalara ve mesleki standartlara itaat etmesi beklenir.	1	2	3	4	5
9. Bu otelde çalışanlar ne olursa olsun kanunlar veya mesleğin ahlaki kurallarını çok önemser.	1	2	3	4	5
10. Bu otelde, çalışanların yasal ve mesleki standartları sıkı bir şekilde takip etmeleri beklenir.	1	2	3	4	5
11. Bu oteldeki önceliklerden biri de, alınan bir kararın kuralları ihlal edip etmediğidir.	1	2	3	4	5
12. Bu otelde kural ve prosedürlere uymak oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5
13. Herkesin otel kurallarına ve prosedürlerine uyması beklenir.	1	2	3	4	5
14. Otelin başarılı çalışanları, kurallara göre hareket eder.	1	2	3	4	5
15. Bu otelde çalışanlar sıkı bir şekilde işletme politikasına riayet ederler.	1	2	3	4	5
16. Otel çalışanları, kendi çıkarlarını korumayı her şeyin üstünde tutarlar.	1	2	3	4	5
17. Bu otelde çalışanlar, çoğunlukla kendileri için çalışırlar.	1	2	3	4	5
18. Bu otelde kişisel etik değerlere yer yoktur.	1	2	3	4	5
19. Sonuçlarına bakmaksızın, çalışanların otelin menfaatleri doğrultusunda her şeyi yapmaları beklenir.	1	2	3	4	5
20. Çalışanlar her şeyden önce otelin kazancını ön planda tutarlar.	1	2	3	4	5
21. İş, sadece otelin çıkarlarına zarar verdiği zaman standardın altında olduğu düşünülür.	1	2	3	4	5
22. Bu otelde çalışanların temel sorumluluğu maliyetleri kontrol etmektir.	1	2	3	4	5
23. Bu otelde çalışanların kendi kişisel ve ahlaki inançlarına uygun hareket etmeleri beklenir.	1	2	3	4	5
24. Bu oteldeki her bir çalışan kendileri açısından neyin doğru neyin yanlış olduğuna kendileri karar verirler.	1	2	3	4	5
25. Bu oteldeki en önemli şey, her bir çalışanın doğru ve yanlış konusunda kendine özgü duyguya sahip olmasıdır.	1	2	3	4	5
26. Bu otelde çalışanlara kendi kişisel etik anlayışları yol gösterir.	1	2	3	4	5

C. Algılanan Örgütsel Destek ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Algılanan Örgütsel Destek İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım otel benim görüşlerimi dikkate alır.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım otel gerçekten benim refahımı düşünür.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım otel amaçlarımı ve değerlerimi çok fazla önemser.	1	2	3	4	5
4. Bir sorunum olduğunda, çalıştığım otel bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım otel, söz konusu ben olunca, tolere edilebilir hataları bağışlar.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım otel fırsatını bulursa, beni çıkarı için kullanır (R).	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım otel benim için çok az endişelenir (R).	1	2	3	4	5
8. Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda, çalıştığım otel bana yardım etmede istekli davranır.	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım otel işteki başarılarımla gurur duyar.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım otel işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.	1	2	3	4	5

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın	2. Medeni durumunuz <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
3. Yaşınız <input type="checkbox"/> 25 yaş ve aşağısı <input type="checkbox"/> 26-35 arası <input type="checkbox"/> 36-45 arası <input type="checkbox"/> 46-55 arası <input type="checkbox"/> 56 yaş ve üzeri	4. Eğitim Durumunuz <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
5. Turizm meslek eğitimi aldınız mı? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır	6. Çalışmakta olduğunuz otel kaç yıldızdır? <input type="checkbox"/> 4 yıldız <input type="checkbox"/> 5 yıldız
7. Bu otelde kaç yıldır çalışmaktasınız? <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri	8. Oteldeki konumunuz <input type="checkbox"/> Departman müdürü <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> İşgören <input type="checkbox"/> Diğer.....(belirtiniz)
9. İşletmenizin sahiplik durumu: <input type="checkbox"/> Bağımsız otel <input type="checkbox"/> Kiralık otel <input type="checkbox"/> Zincir otel <input type="checkbox"/> Franchising zinciri altındaki otel	10. İşletmenizin yaşı: <input type="checkbox"/> 5 yıl ve daha az <input type="checkbox"/> 6-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 11-15 yıl arası <input type="checkbox"/> 16 yıl ve daha fazla
11. Çalışmakta olduğunuz departman <input type="checkbox"/> Önbüro <input type="checkbox"/> Yiyecek-İçecek <input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Güvenlik <input type="checkbox"/> Satış-Pazarlama <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/> Teknik Servis <input type="checkbox"/> Diğer.....(belirtiniz)	

Lütfen! Bu çalışma hakkında varsa düşüncelerinizi yazınız.

KATKILARINIZDAN DOLAYI ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Metin KAPLAN			
Doğum Yeri:	Nizip			
Doğum Tarihi:	11.02.1972			
Medeni Durumu:	Evli			
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Karkamış Etiler İlkokulu		Gaziantep	1983
Ortaöğretim	Karkamış Orta Okulu		Gaziantep	1986
Lise	Karkamış Lisesi	Matematik	Gaziantep	1989
Lisans	Erciyes Üniversitesi	Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu	Nevşehir	1999
Yüksek Lisans	İnönü Üniversitesi	İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı	Malatya	2003
Becerileri:	Etkin iletişim, yüksek organizasyon yeteneği.			
İlgi Alanları:	Örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi			
İş Deneyimi:	Okutman, Erciyes Üniversitesi Nevşehir MYO, 2001-2007 Okutman, Nevşehir Üniversitesi MYO, 2007-.....			
Aldığı Ödüller:				
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	Prof. Dr. Mehmet Şerif ŞİMŞEK, Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ, Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Prof. Dr. Adem ÖĞÜT, Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Prof. Dr. Salih KUŞLUVAN, Nevşehir Üniversitesi Turizm Fak. Doç. Dr. Mustafa KOYUNCU, Nevşehir Üniversitesi MYO			
Tel:	0.384.228 10 00 (Dahili: 1835) 0.534.812 27 27			
E-Posta:	mkaplan@nevsehir.edu.tr			
Adres	Nevşehir Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Avanos Yolu Üzeri 50300 NEVŞEHİR			