

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

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜT İKLİMİ İLİŞKİSİ:
TEORİK ve UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

Aydan YÜCELER
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

KONYA – 2005



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Aydan YÜCELER tarafından hazırlanan “ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜT İKLİMİ İLİŞKİSİ: TEORİK ve UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA” başlıklı bu çalışma 10/08/2005 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr., M. Şerif ŞİMŞEK Başkan

İmza

Prof. Dr., Tahir AKGEMCİ Üye

İmza

Doç. Dr., Adem ÖĞÜT Üye

İmza

(Handwritten signatures of the three members)



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.

Aydan YÜCELER

TEŞEKKÜR

Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık konularında geniş bir literatür taraması ve özgün bir araştırma ile hazırlanan bu çalışmanın konu ile ilgili araştırmacılara olduğu kadar, yöneticilere ve çalışanlara faydalı olmasını diliyorum.

Hayatımın her alanında görüş ve düşünceleriyle her zaman yanımda olarak yoluma ışık tutan, desteğini esirgemeyen çok değerli hocam Prof. Dr. Mehmet Şerif ŞİMŞEK'e,

Bilgi, deneyimleri ve kolaylaştırıcı yaklaşımları ile yön gösteren, her zaman çalışmama destek olan değerli hocalarım; Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ ve Doç. Dr. Adem ÖĞÜT'e,

Koşulsuz biçimde her anımda yanımda olan, bana güç veren canım aileme sonsuz teşekkürler.

Aydan YÜCELER
Konya, 2005

ÖZET

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜT İKLİMİ İLİŞKİSİ: TEORİK ve UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

Küreselleşme, uluslararası rekabet ve müşteri beklentilerinde yaşanan hızlı değişimler gibi olgular, rekabet üstünlüğünü yakalama ve sürdürme çabası içindeki örgütler için, nitelikli insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır. Bu noktada örgüt iklimi, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları büyük ölçüde öne çıkmaktadır.

Hem kuramsal hem de ampirik düzeydeki bu çalışmada, örgüt iklimi, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler inceleme konusu yapılmaktadır.

Bu bakımdan, daha önce konuyla ilgili yazılmış eserler incelenmiş ve yapılan uygulamalı çalışmalar değerlendirilmiştir. Üzerinde çokça çalışmanın yapıldığı konuların daha iyi anlaşılmasını sağlayacak şekilde, araştırmanın amacı ve hacmi çerçevesinde gerekli özetlemeler ve seçmeler yapılarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, konuyla ilgili kavramların tanımlarını içermekte olup kavramsal bir çerçeve çizmektedir. Asıl konuya geçmeden önce temel bazı kavramlar açıklanmaktadır.

İkinci bölüm, konunun temelini oluşturan örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık kavramlarının ayrıntılı olarak değerlendirilmesini içermektedir.

Son bölümde ise, teorik kısımda ayrıntılı olarak belirttiğimiz örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi Konya Selçuk Üniversitesi akademik personeli üzerinde yapılmış olan uygulamalı bir çalışmayla analiz edilerek elde edilen bulgular özetlenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CLIMATE: A THEORETICAL AND PRACTICAL STUDY

The phenomenas, like globalization, international competition and the change in the customer expectations increase the importance of quality human resources for the organizations aiming to sustain competitive advantage. In this point the concepts of organizational climate, organizational culture and organizational commitment loom large.

In this study, the relationship among organizational culture, organizational climate and organizational commitment are investigated both theoretical and empirically. The literature about this subject is researched and the practical studies are evaluated. This is realized by making necessary summarizations and selections in the context of project's objective and volume.

Study is composed of three parts. The first part includes the definition of terms and some fundamental concepts are explained.

Second part consists of the evaluations of the concepts of organizational climate and organizational commitment.

In the final part, the relationship between organizational climate and organizational commitment is analyzed by a practical study on the academic personnel of the Selcuk University, Konya and the findings are summarized.

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

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜT.....	3
1.1.1. Formal ve Informal Örgüt Yapıları.....	7
1.1.1.1. Formal Örgüt Yapıları.....	7
1.1.1.2. Informal Örgüt Yapıları.....	8
1.1.2 Başlıca Örgütsel Yapı Türleri.....	10
1.1.2.1. Geleneksel Örgüt Yapı Modelleri: Mekanik ve Organik Yapılar.....	10
1.1.2.2. Modern ve Modern Sonrası Örgüt Yapıları.....	14
1.1.2.2.1. Matriks Örgüt.....	15
1.1.2.2.2. Yalın Örgüt.....	17
1.1.2.2.3. Şebeke Örgüt.....	19
1.1.2.2.4. Sanal Örgüt.....	21

1.2. KÜLTÜR ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	24
1.2.1. Örgüt Kültürünün Elemanları.....	29
1.2.2. Örgüt Kültürünün Aktarılması.....	31
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ İLİŞKİSİ.....	32

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜT İKLİMİ.....	37
2.1.1. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler.....	40
2.1.1.1. Örgüt Dışı Faktörler.....	41
2.1.1.2. Örgütsel Faktörler.....	41
2.1.1.3. Bireylerle İlgili Faktörler.....	42
2.1.2. Örgütsel İkliminin Oluşumu.....	43
2.1.3. Örgüt İkliminin Boyutları.....	45
2.1.4. Örgüt İkliminin Ölçülmesi.....	50
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	53
2.2.1. Örgütsel Bağlılıkla İlişkilendirilen Kavramlar.....	57
2.2.1.1. İşe Bağlılık.....	57
2.2.1.2. Çalışmaya Bağlılık.....	58
2.2.1.3. Mesleki Bağlılık.....	59
2.2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	60

2.2.2.1. Tutumsal Bağlılık.....	61
2.2.2.1.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	62
2.2.2.2. Davranışsal Bağlılık.....	66
2.2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	67
2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	68
2.2.3.1. Kişisel Faktörler.....	70
2.2.3.1.1. Psikolojik Sözleşme.....	71
2.2.3.1.2. Kişisel Özellikler.....	71
2.2.3.1.3. İş Beklentileri.....	71
2.2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	72
2.2.3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	72
2.2.3.2.2. Yönetim Tarzı.....	73
2.2.3.2.3. Ücret Düzeyi.....	73
2.2.3.2.4. Nezaret Biçimi.....	73
2.2.3.2.5. Örgüt Kültürü.....	74
2.2.3.2.6. Örgütsel Adalet.....	74
2.2.3.2.7. Örgütsel Ödüller.....	75
2.2.3.2.8. Takım Çalışması.....	75
2.2.3.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması.....	76
2.2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	76
2.2.3.3.1. Profesyonellik.....	76

2.2.3.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları.....	77
2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	78
2.2.4.1. Bağlılık ve Performans.....	78
2.2.4.2. Bağlılık ve İşe Devamsızlık.....	79
2.2.4.3. Bağlılık ve Stres.....	79
2.2.4.4. Bağlılık ve İşe Geç Kalma.....	80
2.2.4.5. Bağlılık-İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti.....	80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE VARSAYIMLARI.....	82
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	82
3.1.2. Araştırmanın Varsayımları.....	84
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	85
3.2.1. Araştırmaya Dahil Edilen Akademik Birimlerin Seçimi.....	86
3.2.2. Anket Formlarının Hazırlanması.....	86
3.2.3. Verilerin Kodlanması, Düzenlenmesi ve Analizi.....	87
3.3. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	88
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	119
KAYNAKÇA.....	123
EK.....	136

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Kümelenendirilmiş Örgüt İklimi Boyutları.....	49
Tablo 3.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	88
Tablo 3.2. Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	89
Tablo 3.3. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	89
Tablo 3.4. Araştırmaya Katılanların Akademik Unvanlarına Göre Dağılımı.....	90
Tablo 3.5. Araştırmaya Katılanların Fakültelele Göre Dağılımı.....	91
Tablo 3.6. Araştırmaya Katılanların Bilim Alanlarına Göre Dağılımı.....	92
Tablo 3.7. Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalıştıkları Kurumlarına Karşı Psikolojik Bağlılık Yaratan Faktörlere İlişkin Değerlendirmeleri.....	93
Tablo 3.8. Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalıştıkları Kurumlarına Karşı Psikolojik Bağlılık Yaratan Faktörlere Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	96
Tablo 3.9. Araştırmaya Katılan Kişilerin Örgüt İçindeki Fiziki Çalışma Koşullarına İlişkin Değerlendirmeleri.....	97
Tablo 3.10. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Örgütün Fiziki Çalışma Koşullarına İlişkin Değerlendirmeleri.....	99
Tablo 3.11. Araştırmaya Katılanların Unvanlarına Göre Örgütün Fiziki Çalışma Koşullarına İlişkin Değerlendirmeleri.....	101
Tablo 3.12. Araştırmaya Katılanların Akademik Gruplara Göre Örgütün Fiziki Çalışma Koşullarına İlişkin Değerlendirmeleri.....	103

Tablo 3.13. Katılımcıların Yaptıkları İşe Göre Aldıkları Ücretten Tatmin Olma Düzeyleri.....	104
Tablo 3.14. Çalışanların Kendilerinden Beklenen İşin Kesin ve Belli Olup Olmadığına İlişkin Değerlendirmeleri.....	105
Tablo 3.15. Çalışanların Kurum İçinde Kendilerini Geliştirme İmkanlarına İlişkin Değerlendirmeleri.....	106
Tablo 3.16. Çalışanların Kurumun Kendileriyle İlgili Önemli Konulardaki Politikalarını Desteklememeleri.....	107
Tablo 3.17. Çalışanların, Çalışma Arkadaşları Görevlerini Yerine Getirmedikleri İçin Kendi İş Yüklerinin Arttığına İlişkin Değerlendirmeleri.....	108
Tablo 3.18. Çalışanların İşleri Yüzünden Maruz Kaldıkları Zaman Baskısına İlişkin Değerlendirmeleri.....	109
Tablo 3.19. Çalışanların Yaptıkları İşlerin Mesai Saatleri Dışına Taşmasına İlişkin Değerlendirmeleri.....	110
Tablo 3.20. Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalıştıkları Kurumlarına Karşı Örgütsel Bağlılık Yaratan Kurumsal Faktörlere İlişkin Değerlendirmeleri.....	111
Tablo 3.21. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Yaratan Kurumsal Faktörlere İlişkin Değerlendirmeleri.....	113
Tablo 3.22. Araştırmaya Katılanların Unvanlarına Göre Örgütsel Bağlılık Yaratan Faktörlere İlişkin Değerlendirmeleri.....	115
Tablo 3.23. Araştırmaya Katılanların Akademik Gruplarına Göre Örgütsel Bağlılık Yaratan Faktörlere İlişkin Değerlendirmeleri.....	117

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	62
Şekil 2.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	61
Şekil 2.3. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	66
Şekil 2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	70
Şekil 3.1. Araştırmada Uygulanan Yöntemler.....	85

GİRİŞ

Günümüzde, çalışanların iş örgütlerindeki davranışları davranış bilimcileri ile yöneticileri için her zamankinden çok daha önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar, son yıllarda özellikle örgütsel çıktılarla ilişkilendirilebilen işgören davranışları üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmışlardır. Bu davranışların en önemlilerinden birinin, örgüt kültürünün ve örgütsel iklimin bağımlı bir değişkeni olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılık olduğu söylenebilir.

Örgüt iklimi ve kültürü, örgütlerin dinamik, değişen çevre koşullarına uyum sağlamalarında, rekabet avantajı kazanmalarında, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilmelerinde ve uzun dönemde varlıklarını sürdürülebilme ve rekabet avantajını yakalamada önemli rol oynamaktadır. Örgüt iklimi, örgüt içinde çalışanlar için olumlu bir hava yaratarak, çalışanların duygu ve moral durumlarını etkileyebilmekte ve dolayısıyla örgüte bağlanmalarını sağlayıcı sağlam bir kültürün oluşmasında etkili rol oynamaktadır. Örgüt kültürü ise, örgütü topluma bağlayarak onun toplum içindeki yerini ve önemini belirleyen en önemli araçlardan biri olabilmektedir. Bu doğrultuda örgüt iklimi, bireyin amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması çabalarında, davranışlarının düzenlenmesi, örgüt kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, örgütün geliştirilmesi, bireyin örgüte olan katkısının artırılması ile ilişkili önemli işlevler görmektedir. Çalışanlar, örgüt içinde oluşturulmuş olan örgüt kültürünü kendi değerlerine ne kadar yakın görürlerse, kendilerini örgütle o derecede bütünleştirebileceklerdir. Buna göre, çalışan kişilerin örgüte bağlılık duygularını geliştirmelerinde örgüt içi iklimin belirleyici bir etken olarak etki ve önemi yadsınamaz.

Günümüzde rekabetin yoğun biçimde yaşandığı iş dünyasında kar amacı güden veya gütmeyen her türlü örgüt için örgütsel bağlılık çok önemli bir unsur haline gelmiştir. Zira, örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin işle ilgili davranışlarını anlamada oldukça önemli teşhis ve tespitler sunmaktadır. Bugüne kadar yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın; örgütün değer, misyon ve vizyonunu kabullenme, örgütle özdeşleşme, kalite geliştirme çabalarını yerleştirme, motivasyon sağlama, takım ruhunu geliştirme, güçlendirme, ilave çaba sarf etme, gönüllü olarak örgütte kalma

gibi çalışanların tutum ve davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak bu tutum ve davranışların da iş tatmini, işgücü devir hızı, işten ayrılma niyetini azaltma ve kişisel ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yaptığı bilinmektedir.

Örgüt iklimi, kültürü ve bağlılık arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlayan bu çalışmamız; ikisi kuramsal ve biri uygulama kısmı olmak üzere toplam üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın kuramsal çerçeve kısmını oluşturan ilk iki bölüm ağırlıklı olarak bir kütüphane çalışması niteliğinde olup örgütsel bağlılık ve örgütsel iklime ilişkin olarak literatürde yer alan Türkçe ve yabancı dillerdeki kaynakların incelenmesi ve bunların değerlendirilmesi çerçevesinde oluşturulmuştur. Bu bağlamda hazırlanan çalışmanın birinci bölümü, kavramsal bir çerçeve oluşturmaktadır.

İkinci bölüm, konumuzun temelini oluşturan örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık kavramlarının ayrıntılı olarak değerlendirilmesinden oluşmaktadır.

Çalışmanın son ve üçüncü bölümü ise, Konya Selçuk Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik personel üzerinde yapılan ve örgütsel iklim, örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan bir uygulama çalışmasından oluşmaktadır. Bu kısımda sırasıyla; örneklem seçimi, varsayımların oluşturulması, soru kağıtlarının hazırlanması, araştırma kısıtlarının ortaya konması, uygulama sonuçlarını analizi ve elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve yorumlanması işlemlerine yer verilmiştir.

Çalışmamız sonuç ve öneriler kısmıyla son bulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜT

Örgütler toplumsal ve bireysel yaşamın önemli birer parçası oldukları gibi yaşantımızda da önemli bir role sahiptirler. Hepimiz bir örgütler dünyasında yaşıyoruz ve bu örgütler yaşantımızda önemli ve vazgeçilmez bir işlevler görmektedirler (Özkalp, 2000: 471). Örgütler, kişilerin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını ilgilendirir ve etkiler (Bakan vd., 2004: 6).

Örgüt kavramı; sosyoloji, antropoloji, psikoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi, sibernetik vb. değişik bilim dallarının ilgi alanlarına girmiş, böylece bu bilimlerin her birinin kendi, bakış açısından anlam kazanmış ve değişik pek çok tanımları yapılmış olan bir kavramdır (Genç ve Karcioğlu, 2000: 13). Sosyal bilimciler, insanlar ve gruplar arasında etkileşim fırsatları ve ortamları doğduğunda ve bu etkileşimin bütünleştirilmesi ve düzenlenmesi istendiğinde örgütlerin oluştuğunu öne sürmektedir (Barutçugil, 2002: 23). Bu bağlamda insanlar doğası gereği birlikte ve bir toplum halinde yaşamak zorunda olan varlıklardır. Toplum halinde yaşamlarının bir sonucu olarak da örgütler kurmaya ve amaçları doğrultusunda bu örgütleri yaşatmaya çalışmaktadırlar (www.gazi.edu.tr).

Yunanca da organon (organ) kelimesinden türemiş olan örgüt kavramını bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını, başka bireylerle bir araya gelerek grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirmeleri yoluyla gerçekleştirmelerini mümkün kılan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi, düzen veya yapı şeklinde ifade edilebilir (Şimşek, 2002: 30). Bu yönüyle örgütlemenin sonucu olarak ortaya çıkan yapısal düzen anlamında örgüt bir yönetim fonksiyonudur (Efil, 1999: 242).

Örgüt, iki veya daha fazla sayıda kişinin, otorite ve sorumluluk sıra düzeni içinde bir araya gelerek oluşturdukları, belirli ortak amaç ve görevlere sahip ve bunları gerçekleştirmek için, maddi ve manevi yetenek, güç, bilgi, beceri, vb. bütün

kaynakların bilinçli bir şekilde paylaşıldığı, dinamik ve açık sosyal sistem ya da toplumsal birim olarak tanımlanabilir (Bakan vd., 2004:7-8).

Bir işin veya görevin yerine getirilmesi, çoğu zaman bireyin yetenek ve gücünü aşabilmektedir. Böyle durumlarda kişiler başkalarının yardımına ihtiyaç duyar. Kişinin tek başına gerçekleştiremeyeceği görev, bir grubun veya örgütün ortak çalışmalarıyla gerçekleştirilebilir. İnsanlar çok eski zamanlardan beri güç, kabiliyet, tahammül veya zaman sınırlarının yetersizliği nedeniyle ihtiyaçlarını karşılamak için diğer bireylerin yardımının gerekliliğini hissetmişlerdir. Bu durum kişinin tek başına yapamayacağı işleri örgüt yardımı ile yapmaya yöneltmiştir. Buradan hareketle çabalarını bir araya getiren insanlar, yapmak istediklerinden daha fazlasını rahat bir şekilde gerçekleştirebilmenin bilincine varmışlar ve bu da örgütlerin oluşumuna neden olmuştur (Dinçer ve Fidan, 1996: 376).

Örgütler amaçlarına, insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır. Örgütsel etkinliğin ön koşulu insan gücüdür. Bu nedenle örgütler insanların varlığı ile anlam kazanır. Örgütler bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanır. İnsanlar örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Tüm insanların kişisel amaçları vardır. Örgütler hem bu amaçların sonucudur ve hem de bu amaçlara ulaşmak için birer araçtır. Bunun için örgütlerde insan davranışları çok karmaşık, çok yönlü ve çok nedenlidir (www.uludag.edu.tr). Başka bir ifadeyle; insanlar kendi kişisel amaçlarına ulaşmak için örgütlere katılmaktadırlar ve bu amaçların paralelinde örgütsel amaçları gerçekleştirmektedirler (Dinçer ve Fidan, 1996: 377). Örgütler ise kendi misyonlarını tamamlamak ve kendi pazar alanlarının da içinde yer aldığı dünyaya faaliyet alanları ile ilgili konularda katkıda bulunmak için vardır (Bakan vd., 2004: 9).

Örgüt kavramını farklı yönleriyle bu şekilde ifade ettikten sonra bazı düşünürlerin örgüt kavramı hakkındaki görüşlerine kısaca değinmek istiyoruz:

Schein'e göre, örgüt; iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür (Genç ve Karcioğlu, 2000: 13).

Bernard'a göre örgüt; iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş eylemleri ya da güçlerinden oluşan sistemdir (www.hacettepe.edu.tr).

Etzioni örgütleri, belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler olarak algılar. Marc ve Simon ise örgütü; üyeleri arasındaki ilişkilerden oluşan toplumsal bir yapı olarak değerlendirmektedirler.

Parsons a göre örgüt; belirli amaçların elde edilmesi için bir araya gelen fertlerden oluşan bir sistemdir. Örgüt, öyle bir sistemdir ki, amaçlarını elde ederken belirli çıktılar üretir ve bu çıktılar başka sistemler tarafından kullanılır. Bir başka deyişle örgütün çıktıları başka sistemlerin girdileri olabilir (Genç ve Karcıoğlu, 2000: 14).

Buna göre bir insan topluluğunun örgüt olarak adlandırılabilmesi için (www.hacettepe.edu.tr),

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

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

Örgüt kavramının yukarıdaki tanımlarına baktığımızda dinamik ve statik olarak iki anlamda kullanıldığını söyleyebiliriz. Birinci anlamı bir süreci (örgütlenme), ikinci

anlamı ise bir sürecin sonucunu anlatır (Yeniçeri, 1993: 72). Başka bir ifadeyle, birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamda ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlamda verilmektedir. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir (Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2004: 319).

Bahsettiğimiz ilk anlamıyla örgüt; bir işletmenin yapısı, iskeleti olup bir işletmede bu yapının oluşturulma sürecidir (Nakip, 2002: 141). Örgüt işletmenin amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır (Eren, 2001: 187). Bu bağlamda örgüt, görevleri grubun üyeleri arasında dağıtan, üyeler arasındaki ilişkileri belirleyen ve ortak amaçlar doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetlerini bütünleştiren bir yapı ve süreçtir (Efil, 1999: 242).

Örgüt yapısı amaca ulaşmak için bir araçtır. Dolayısıyla yönetici diğer yönetim araçlarını nasıl kullanıyorsa, bu koordinasyon sağlayıcı aracı da kullanacaktır (Şimşek, 2002: 30). Yalnız bu aracın önemli bir özelliği insan unsuru ile ilgili olmasıdır. Bunun sonucu olarak sadece aracın yapısı üzerinde durma bu aracı başarılı bir şekilde kullanmak için yeterli değildir. Bu aracı faaliyetleri koordine edilecek kişilerin özelliklerine, yapılacak işin niteliğine, ortam ve çevre şartlarına göre ayarlamak gerekecektir. İyi bir örgüt yapısı gerekli fakat başarı ve amaca ulaşmak için yeterli değildir (Koçel, 2001: 27).

Bununla birlikte örgüt yapısı yöneticinin amaçlara ulaşmak için kullanabileceği bir araç olmanın yanında aynı zamanda içinde faaliyette bulunup kendisinden etkilenebildiği bir ortam oluşturur. Yöneticinin bu yapıyı iyi tanıması büyük önem taşır. Aksi halde yönetici tarafından anlaşılamayan bir yapı yöneticiye hizmet eden bir araç olmak yerine, onun etkinliğini azaltıcı bir unsur haline dönüşebilir (Şimşek, 2002: 30).

Örgüt yapısıyla ilgili olarak açıklanması gereken bir diğer kavram ise örgütsel davranıştır. Örgütsel davranış kavramı örgüt kavramı içinde insan davranışını anlamaya ve açıklamaya çalışan akademik bir disiplindir (Koçel, 2001: 28). Örgütlerde yer alan insan davranışlarını önceden tahmin etmek oldukça güçtür. Bunun nedeni, insan davranışlarının bir takım köklü ihtiyaçlardan ve belirsiz değer sistemlerinden kaynaklanmasıdır. Bununla birlikte, davranış bilimleri, yönetim ve diğer disiplinlerin katkıları ile insan davranışlarının anlaşılması ve tahmin edilmesi ihtimali artmıştır (Dinçer ve Fidan, 1996: 381).

Örgüt yapısı ile ilgili çalışmalar daha çok örgütlerin formal yapıları ile ilgili iken, davranış esas alan çalışmalar örgütlerin informal yönleri ile, örgütlerin işleyişi ile ilgilidir (Koçel, 2001: 28).

1.1.1. Formal ve Informal Örgüt Yapıları

Örgütler, formal (biçimsel) ve informal (biçimsel olmayan) iki alt yapıdan oluşmaktadır:

1.1.1.1. Formal Örgüt Yapıları

Organize etme süreci sonunda ortaya çıkan yapı, formal (biçimsel, resmi) organizasyon (örgüt) yapısıdır. Formal yapı, önceden bilinçli olarak ve belirli amaçlar doğrultusunda meydana getirilen ilişkiler topluluğunu ifade eder (Balçık, 2004: 18). “Kişiyeye bağlı olmayan” ifadesiyle anlatılmak istenen örgütlenme sürecinde, faaliyet ve görevlerin onları yerine getirecek kişilere bakılmaksızın düzenlenmesidir (Can, 1997: 103).

Bu yapı genellikle bir örgüt yapısı şeklinde belirir. Ayrıca bu yapıyı oluşturan unsurlar da (görevler, yetkiler, prosedürler, prosesler ve talimatlar) kapsamaktadır. Dolayısıyla formal örgüt yapısı önceden bilinçli olarak belirlenen, olması arzu edilen yapıyı ifade eder (Yücel ve Erkut, 2003: 49-59).

Bir örgüt içinde oluşturulmuş formal yapı örgütün mevcut örgüt şemasının oluşturulmasıyla daha net olarak gözlemlenebilir. Bu şema örgütün formal yapısıyla ilgili fikir sahibi olmamızı sağlaması açısından oldukça önemlidir. Örgüt şemaları,

örgüt içinde işlerin nasıl gruplandığını göstererek hiyerarşik bir düzen oluşturmaktadır. Bu bağlamda örgüt içinde kimin kime karşı sorumlu olduğu ve kimin kimden emir alacağı net bir şekilde ortaya konmaktadır. Böylece çalışanlar mevki ve unvanlarını, örgüt içindeki yerlerini açık bir şekilde görme olanağına kavuşmuş olmaktadır.

Ayrıca, formal yapıyla oluşturulmuş olan hiyerarşik yapı, örgüt içindeki resmi iletişim kanallarını da ortaya koyacaktır. Buna göre, örgüt içinde üst ve ast arasındaki emir alma ve rapor sunma faaliyetleri formal yapıda belirlenmiş olan düzene göre gerçekleştirilecektir.

Bunlara ilave olarak, personelin görev veya yetkilerini belirleyen emirler, yönerge, ilke, kural ve yöntemlerde formal yapıyı oluşturacaktır (Dinçer ve Fidan, 1996: 248) ve iş tanımları gibi örgüt şemasında gözlemlenemeyen unsurlar örgüt el kitapçıklarıyla çalışanların bilgisine sunulur.

1.1.1.2. Informal Örgüt Yapıları

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

Buna göre, informal örgüt yapısı; biçimsel örgüt yapısındaki kademe ve mevkilerin çalışanlarca doldurulması neticesinde oluşan ve herhangi bir ön planlama ve bilinçli bir düzenleme eseri olmayan, ancak bireyler arası ilişkiler sonucu ortaya çıkan bir yapı olarak ifade edilebilir (Şimşek, 2002: 138). Informal yapılar bireylerin birbirleriyle, işle ilgili veya iş dışı çeşitli özelliklerinden, benzerliklerinden ve ortak değerlerinden kaynaklanan bir yapıdan oluşur (Dinçer ve Fidan, 1996: 248).

Başka bir ifadeyle informal (gayri resmi, biçimsel olmayan) örgüt yapısı kendiliğinden tabii olarak, bilinçli bir dizayn sonucu olmadan çalışanların bir araya gelmesiyle spontane (planlanmamış bir şekilde) ortaya çıkan ilişkilerin ifade ettiği yapıdır. Örgüt mensuplarının birbirleri ile iş-içi ve iş-dışı ilişkileri nedeniyle, aralarında bazen formal örgütün öngörmediği ilişkiler gelişir. İşte bu tür önceden planlanmayan, öngörülme, personelin birbiri ile ilişki kurması sonucu oluşan ilişkiler topluluğu informal örgüt yapısını oluşturur. Amaçlar, inançlar, fikirler, hisler, davranışlar, ihtiyaçlar, kültür bu yapının altında yer alır (Yücel ve Erkut, 2003: 49-59). Bir yöneticinin informal yapıyı görmemezlikten gelmesi mümkün değildir. Formal yapının etkinliğini informal yapı önemli ölçüde etkiler (Koçel, 2003:171).

Bireyler açısından biçimsel olmayan örgütlere katılmanın en önemli nedeni, sosyal ihtiyaçların tatmini ile ilgilidir. Çalışanlar biçimsel örgütün içinde bulamadığı ilişki biçimi ve saygınlığı biçimsel olmayan örgütleri oluşturarak bulmaya çalışırlar. Söz konusu yapılarda, çalışanlar bireysel ihtiyaçlarını karşılama çabasıdadır. Genellikle bu nevi yapılarda bireyler için sosyal ihtiyaçların tatmini ve kendini gerçekleştirme ön plandadır (www.uludag.edu.tr).

İnformal yapıların en önemli özelliklerinden birisi bu yapıda oluşan ilişkilere, doğal gruplara veya grup dinamiklerine ilişkin oluşumların formal yapıda olduğu gibi çok rahatlıkla kağıt üzerine dökülememesidir. Ancak informal örgüt işlerin yürütülmesinde formal örgüt kadar gereklidir.

Kişilerarası sosyal ilişkilerin kaçınılmaz bir sonucu olmakla birlikte informal örgütün kurumlardaki varlığının ve gelişiminin sağladığı en az üç fayda söz konusudur; Birincisi, informal örgüt, bu yapı içinde yer alan kişiler için bir tatmin ve dayanışma unsurudur. Çünkü insanlar sosyal varlıklar olup çalışma arkadaşlarının varlıklarına ihtiyaç duyarlar. İkinci olarak, informal örgüt, kurum içindeki mevcut kişiler için bir destek kaynağıdır. Çünkü informal örgüt yapısı, kişilerin sorunlarını çözmelerine, kurumun gayriresmi kurallarını öğrenmelerine, başarının önündeki engelleri aşmalarına ve dayanışmada bulunmalarına yardımcı olur. Son olarak da, informal örgüt, içinde yer alan kişiler için bir haberleşme kaynağıdır. İnformal

haberleşme kanalları sadece haber taşımakla kalmaz, deneyimleri paylaşmak, yenilikleri öğrenmek ve aktarmak, işbirliği yapmak, yeni fikirlere destek bulmak, fikir alışverişinde bulunmak amacıyla da sık ve yoğun olarak kullanılmaktadır (Solmaz, 2006: 566).

Biçimsel olmayan yönü de dahil, bir bütün olarak düşünüldüğünde örgüt, mekanik bir araçtan çok, insan-makine ilişkileri yanında insanlar arası ilişkileri de kapsayan sosyal bir varlık haline gelir. İnsanlar arası ilişkilerin dayandığı amaçlar, inançlar, fikirler, hisler, davranışlar, ihtiyaçlar, sevgiler, öfkeler vb. bu sosyal varlığa çok karmaşık bir nitelik kazandırır (Mucuk, 2001: 159). Şayet formal örgüt tarafından öngörülen ilişkiler ile informal örgütte kendiliğinden oluşan ilişkiler arasında çelişki veya çatışmalar yoksa, formal yapı planlanan şekilde işleyebilir. Ancak bu iki yapıdaki ilişkiler zıt yönlerde ise, informal ilişkiler, formal yapının işleyiş ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir (Şimşek, 2002: 138).

1.1.2 Başlıca Örgütsel Yapı Türleri

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

1.1.2.1. Geleneksel Örgüt Yapı Modelleri: Mekanik ve Organik Yapılar

Mekanik ve organik örgüt yapıları ayrımı, Burns ve Stalker'in örgüt-çevre konusunda yapmış oldukları önemli araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Söz konusu araştırmalarında Burns ve Stalker işletme örgüt yapısı ve yönetim uygulamalarının dış çevre koşulları tarafından nasıl etkilendiğini bulmaya çalışmışlardır.

Buna göre, eğer örgüt yapısı ile örgütlerde kullanılan süreçler çevre koşullarına bağlı olan bir bağımlı değişken olarak ele alınırsa, "en iyi" sayılacak bir örgüt

yapısına ulaşmak için izlenecek bir seri ilke yoktur. Çevre koşullarının özelliklerine göre uygun olan örgüt yapısı değişecektir (Koçel, 2003: 294). Mekanik örgüt yapısı, çevre koşullarının durgun ve dengeli, değişim hızının çok az olduğu durumlarda en uygun yapı olup aşağıdaki özellikler etrafında açıklanabilir (Özalp, 2001:174);

- Ayrıntılı ve dar görev tanımları yapılmış olup herkesin ne yapması gerektiği önceden belirlenmiştir.
- Üstler ve astlar arasında dikey bir etkileşim vardır. Üst ve ast arasında dikey ilişki söz konusudur.
- Genel bilgi, tecrübe ve yeteneklerden ziyade özel bilgiye önem verilmektedir.
- Otorite ve emir komuta ilişkileri açık ve seçik olarak belirlenmiştir.
- Çeşitli faaliyetler ve çalışma davranışları üstler tarafından yönlendirilmektedir.
- İşletmeye bağlılık ve üstlerin emirlerine uyma işletmede çalışmak için temel koşuldur.
- Denetim, yetki ve haberleşmede hiyerarşik bir yapı vardır.
- Yönetim alanı dardır ve yakından denetim söz konusudur.
- Yetki ve sorumluluklar açık bir şekilde belirlenmiş ve her fonksiyonel alanda hangi teknik metotların kullanılacağı belirlenmiştir.
- İşletmenin karşı karşıya olduğu problem ve işler belirli uzmanlık alanlarına bölünmüştür.
- Emir komuta ve kurmay personel arasındaki farklılık açık seçik olarak belirlenmiştir.

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

- Özel bilgi ve tecrübeler işletmenin genel amacına yöneliktir.
- Dikey haberleşmeden çok yatay haberleşmeye önem verilir.
- Kararların çoğu alt kademelerde verilir.
- Örgüt genel olarak çevre faktörlerine açıktır.
- Haberleşme emir-komuta ve zorlamadan çok danışmalı bir biçimde yer alır.
- Ayrıntılı ve dar görev tanımları yerine iş genişletmesine dayanır sistem esastır.
- Denetim, yetki ve haberleşmenin bir şebeke ağı şeklinde organize edilmesi söz konusudur.
- Organik yapı mekanik yapının aksine hiyerarşik yapıdan farklıdır.
- Bütün bilgi en üst kademede toplanması yerine şebeke ağı içinde gerekli olduğu yerde toplanmıştır.
- Mekanik yapıda personel kendi fonksiyonel alanı içinde kendi işi üzerinde çalışır. Kendi işini teknik olarak en iyi şekilde yapması beklenir.

Başka bir ifadeyle basit ve durgun özellikler gösteren bir çevrede faaliyetlerini sürdüren örgütlerde mekanik örgüt yapısı uygun düşerken, değişken ve karmaşık bir çevrede bulunan örgüt ise organik bir yapıyla daha iyi yönetilecektir (www.pamukkale.edu.tr).

Örgüt yapısının katı bir görev ve ilişki belirlemesi sonucu mekanikleşmesi, işletmenin çevrede meydana gelen değişimlere zamanında ayak uydurmasını

engellemektedir. Bu noktada örgütün organik yapıya kavuşturulması için aşağıdaki unsurlar sağlanmalıdır (www.kamu-is.org.tr):

- Hiyerarşik yapıdan uzaklaşılmalıdır. Emir-komuta zincirine sıkı sıkıya bağlılık olmamalıdır.
- Örgüt yapısı çevre faktörlerine karşı açık olmalıdır. Gelişmelere göre değişim gösterebilmelidir.
- İş tanımında iş genişletme sistemi esas alınmalıdır. Örgüt üyelerinin yapacakları işler, şartlara göre yeniden düzenlenebilmelidir.
- Uzmanlaşma yerine çok fonksiyonluluk uygulanmalıdır.
- Karar vermede alt basamaklara söz hakkı verilerek yaratıcılıklarından yararlanılmalıdır.
- Kurmay organlar azaltılmalıdır.
- Dikey ve yatay iletişim birlikte kullanılmalıdır. İletişim emir komutadan çok dayanışma ağırlıklı olmalıdır. Örgüt üyeleri ne iş yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını başkaları ile iletişim kurarak geliştirebilirler.

Günümüz iş dünyasında ise işletmeler, iletişim teknolojisinin ve toplumsal değişimlerin etkisiyle çevresel dinamizme bağımlı dışa açık sistemler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu değişim süreci işletmelerin bilgiye ve yeniliğe sürekli sahip olma zorunluluğunu doğurmaktadır. Yenilenmenin önem taşıdığı bir ortamda esnek, dinamik ve organik örgüt biçimlerinin mekanik ve bürokratik örgüt biçimlerinden üstün olacağı aşikardır. Bu açıdan bakıldığında bir işletmenin uzun süre yaşayabilmesi, onun canlı bir organizma gibi faaliyet gösterebilmesine bağlıdır. Sadece potansiyel bilgisi dahilinde kapalı bir sistem olarak değil, öğrenen ve öğrendikçe kendini geliştiren açık bir sistem olarak organize olmalıdır. Yani, esnek ve dinamik süreçlere sahip bir örgüt, çevresel değişimi yönetebilmek açısından avantaj sağlayacaktır. Yenilenememe ise, örgütsel yaşamın bir makine gibi faaliyet

göstermesi ile eş anlamlıdır. Makine, canlı organizmanın aksine, kendi inisiyatifinde kendini geliştiremez ve değişimin dinamizmine yenik düşer (www.deu.edu.tr).

1.1.2.2. Modern ve Modern Sonrası Örgüt Yapıları

Dünyada tüm olguları ve kurumları etkileyen bir değişim yaşanmaktadır. Bu her alanda gözlenebilen ve tüm grupları derinden etkileyen bir değişimi açıklamaktadır. Gerek pazar karakteristiklerinde, gerek müşterilerin önceliklerinde, gerekse bilişim teknolojilerinde meydana gelen etkili değişimler işletmeleri yeni modeller üzerinde düşünmeye zorlamış ve işletmeler klasik yapılarını sorgulamaya başlamışlardır. O nedenle iş yapma biçimleri yeniden düşünölmeye başlanmıştır (www.bilgiyonetimi.org).

Günümüzde işletmelerin, “doğru işi yapmak” kadar, “doğru örgüt modelleri” üzerinde durarak, örgüt mimarisine ilişkin optimal stratejileri de uygulamaya yönelmeleri gerekli olmaktadır. Böylece, klasik ve hiyerarşik süreçlerden oluşan bilinen yönetim uygulamalarının yerini, daha dinamik, etkin ve takım temelli yapılanmalara bırakmak zorunda olduğunu söyleyebiliriz (www.ceterisparibus.net).

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

Günümüzde yaşanan hızlı değişme ve gelişmeler, gerek iç gerek dış rekabetteki yeni durumlar, işletmelerin örgüt yapılarıyla ilgili bir takım yeniliklere de yol açmaktadır (Mucuk, 2001: 175). Çağımız örgütlerinin bilgi tabanlı duruma gelmeleri, bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve entegre olması, robot teknolojilerinin gelişmesi ve entegre olması, robot teknolojisinin üretime girmesi, örgüt yapılarında önemli ölçüde dönüşümlere neden olmuştur. Hiyerarşik yapılı geleneksel örgüt yapılarından, oval modellere doğru gerçekleşen bu dönüşüm ile katılımcı yönetim anlayışı

yaygınlaşmakta, kurumsal kademe sayısı azalmakta ve bilgi çalışanları önem kazanmaktadır. Bilgi çağında temel kurumsal öğeler olarak yetenekler ve prosesler, strateji ve örgüt yapısı öğelerinin yerini almaya başlamıştır. Yalınlaşan, öğrenen ve her çalışanı birer bilgi çalışanı olma çabasında olan organizasyonlar gittikçe yaygınlaşmaktadır (Öğüt, 2003: 79).

Çağımızda etkisi hissedilen organizasyon yapıları şöyle sıralanabilir;

1.1.2.2.1. Matriks Örgüt

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

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

Birkaç tane projenin olduğu durumlarda, bu tip bir yapıya gerek duyulmakta ve avantajlar göz önüne alınarak iki boyutlu örgütler oluşturulmaktadır. Bir boyut normal işlevsel bölümlere ayırmadan oluşmakta, ancak çakışık olarak birden fazla projeden oluşan başka bir örgüt bulunmaktadır. Bu iki bölümleşmeye “matriks örgütlenme” denilmektedir (Alpugan vd., 1995: 174). Matriks yapı eğitim ve deneyim düzeyi yüksek uzmanları takım halinde bir araya getiren, proje bazında işbirliğini kolaylaştıran, karar vermeyi fonksiyonlar ve süreçler üzerinde dağıtan merkezkaç bir örgütlenme şeklidir (www.merih.net).

Matriks örgüt modeli geleneksel yapı modellerinden ve hiyerarşi düşüncesinden önemli bir sapma göstermektedir. Bu model aslında uzman bilgiye olan ihtiyaçtan doğmuştur. Matriks örgüt modeli konusundaki uygulamalar geleneksel

bir örgüt modeli içinde belirli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan ve ayrı bir yönetim altında faaliyet gösteren bir proje ve proje ekibinin doğuşu ile başlamıştır. Bir örgütte birden fazla proje ekibi oluşturulabilir. Bu durumda örgüt yapısı bir matrikse benzemektedir (Efil, 1999: 309).

Matris organizasyon yapısı fonksiyonel, mamul, bölge ve diğer örgüt yapılarından tamamen farklı bir yapıdır ve klasik yaklaşımın bazı temel ilkelerine de aykırıdır. Özellikle, bir astın tek üste bağlanması anlamındaki “komuta birliği” ilkesi matris organizasyonunda tamamen terk edilmekte; belirgin, kendine has bir nitelik olarak, örgütte bir ast, iki ayrı üste karşı sorumlu kılınmaktadır (Mucuk, 2001: 172). Bu hem fonksiyonel yapı içinde hem de projede yer alan personele iki üstlü yönetici denilmektedir. İki üstlü yönetici, hem fonksiyonel hem de proje yöneticisini tatmin etmek zorunda olan bir örgüt üyesidir. Anlaşmazlıkları çözmek ve matriks yöneticileri (fonksiyonel ve proje yöneticilerinin ikisinin ortak adı matriks yöneticidir) memnun etmek ve anlaşmazlıkları çözmek için mükemmel insan ilişkileri yeteneğine ihtiyaç duyar. Tepe yöneticisi hem fonksiyonel hem de proje birimlerini kumanda etmekte olup, tepe yöneticisinin sorumluluğu bu iki yapı arasında denge sağlamaktır (Robbins ve DeCenzo, 1998: 321).

Matris organizasyonda, biri fonksiyonel hizmetlerle ilgili, diğeri mal veya hizmetlerle ilgili iki yapı yer almakta olup, bu iki tip örgütün olumlu yanlarını tek bir yapıda toplamak yoluna gidilmektedir. Bir grup yönetici, fonksiyonel niteliği gereği kaynakların dağıtımını, işin teknik yönünün yapılması, teknoloji geliştirme ve kullanma ile sorumlu; diğeri grup ise –mal veya proje yöneticiler- projenin süresinde tanımlanması, mal dizaynı ve içeriği, bütçe sınırlarının aşılması gibi konulardan sorumludur. Ayrı amaç ve bakış açıları olan bu iki grup yönetici aralarındaki anlaşmazlıkları yüz yüze görüşme yoluyla tartışarak ve haberleşerek çözmek zorundadırlar; bu yüzden matris yapı değişik davranışları öngörmektedir (Mucuk, 2001: 173). Matris organizasyon bu yapıya ek olarak “matris sistemlerden (süreçler)”, “matris iklimden”, ve “matris davranıştan” oluşur

1.1.2.2.2. Yalın Örgüt

Organizasyonlar büyüyüp karmaşıktıkça; hız, hareketlilik ve esneklik yeteneklerini giderek kaybetmeye başlamaktadırlar. Bu olumsuzluğu fark eden organizasyonlar, kendi bünyelerinde yapacakları değişikliklerle güç, hız, daha büyük ölçek ve esnekliğe sahip olabileceklerini görmüşlerdir (Bakan, 2004: 417).

Herhangi bir organizasyonda yer alan insan kaynaklarının büyük bir bölümünün hiçbir şey üretmediği yalnızca bir şeyleri eşgüdümlediği bilinmektedir. Bilgi çağında, bilgi aktarımı olarak nitelendirilebilecek bu geleneksel işlevi, teknoloji, genellikle çok daha etkin ve daha hızlı biçimde gerçekleştirebilmektedir. Bu bağlamda, bilgi çağı organizasyonları için önerilen yapısal modellerin, bilgi teknolojileri etkileşimleri dikkate alınarak tasarlanması ve orta düzey yönetimin kademelerini yalınlaştırıcı olması gerekmektedir (Öğüt, 2003: 81).

Yalın organizasyon tanımının özünde değer yaratma ilkesi yatmaktadır. Bir organizasyonda yürütülen tüm faaliyet ve çabaların, katma değer yaratıp yaratmadıkları dikkate alınarak ele alınması ve değer yaratmayan aşama ve süreçlerin ortadan kaldırılması esas alınmaktadır (Efil, 1999: 338).

Organizasyonları yalın hale getirmek için önemli unsur, örgütün değerler sistemini belirlemek ve ürettiği ürün için değer yaratan tüm faaliyetleri müşteri lehine yorumlamaktır. İçinde bulunduğumuz yüzyıl rekabetin çok yüksek düzeyde olması nedeniyle, öncelikle var olmak ve daha iyiyi yapabilmek için hızlı, yalın ve esnek olmak gerekmektedir (Bakan, 2004: 417).

Yalın kavramını kullanan iş çevreleri yalın organizasyonu, müşterilerine sunduğu mal ve hizmetin kalite düzeyini geliştirirken zamanı, insan kaynağını, değerleri ve verimliliği optimize etmek için iş süreçlerine ilişkin teknikleri bir araya getiren bir felsefe olarak tanımlamaktadır. Yalın olmak, organizasyonu yalın ilke ve uygulamaları göçermek gerektiğine ilişkin süreçlerle ilgilidir. Örgütler için yalınlık, üretimle ilgili gereksiz faaliyetlerden ve organizasyon yapısında ve yönetim süreçlerinde gerekli olmayan faaliyetlerden ve bunların maliyetlerinden kurtulmak demektir (Bakan, 2004: 418).

Buna göre müşterilerin istediği kalite ve standartlara (genel olarak pazar koşullarına) daha çabuk cevap verebilmek için, organizasyon yapısı basitleştirilmeli, gereksiz ve katma değer yaratmayan faaliyet ve mevkiiler elimine edilmeli ve işi yapan ile karar veren mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırılmalıdır.

İşletmeler müşterileri isteklerine uygun ürünler sundukları sürece başarılı olmaktadır. Klasik örgüt yapıları tüm işgörenlerin katılımına ve yaratıcılıklarına izin vermemektedir. Bunun yanı sıra klasik yönetim yapıları yaşanan hızlı gelişmelere de uyum sağlamayı güçleştirir niteliktedir. İş kapasitesinin performansını artırabilme ve stratejik bir üretim faktörü olarak bilginin işletme düzeyine yayılabilmesi geleneksel örgüt yapılarında basamakların ve departmanlaşmanın fazla olması gibi nedenlerden dolayı mümkün olmamaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı, iletişimin bir zorunluluk olduğu günümüzde organizasyonların içyapısındaki sorunları hızla çözümlenerek, müşteri beklentilerine hızla yanıt verebilecek ve katılıma açık bir organizasyon yapılması gerekli olmaktadır. Yalın organizasyon anlayışı, müşterilerin istek ve beklentilerini daha iyi bir şekilde karşılayabilmek için organizasyon yapısının basitleştirilmesini, gereksiz ve katma değer yaratmayan iş süreçlerinin ortadan kaldırılmasını ifade eden bir yönetim yaklaşımıdır (www.isguc.org).

Gereksiz aşamaların ortadan kaldırılması, geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konması, söz konusu etkinlikle ilgili işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilmesi ve sürekli gelişme için çaba gösterilmesi sonucunda işletmenin gelişebileceğini öngören bir felsefedir. Yalın organizasyonun temelinde; “kaosu düzen ile dengeleyen” bir özellik yer almaktadır (www.e-sosder.com).

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

Geleneksel örgütlerde, yapılan işin “iyi, hızlı ve ucuz” olmasının eş zamanlı olarak gerçekleşemeyeceği görüşü hakimdir. Bu üçünden yalnız ikisinin eş zamanlı olarak yapılabileceği varsayılmaktadır. Yalın örgütler ise, bu üçünün de aynı zamanda gerçekleşmesini hedeflemektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 212).

Sonuç olarak, yalın organizasyonlar takım ruhunun hakim olduğu, müşteriler tarafından yönlendirilme ve sürekli gelişme ilkesine dayalı, basit bir örgüt piramiti içinde yetki devrinin etkin şekilde hayata geçirildiği, basitleştirilmiş görevlerin büyük bir etkinlik içinde yerine getirildiği bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Ancak, yalın bir yapılanmaya şirket yönetiminin, fonksiyon ve bireylerin ihtiyaçlarını optimize etme anlayışı içinde geçirilmesine ilişkin bir değişim programını gerektireceği açıktır. Pek çok uygulamada yalın organizasyona geçiş sürecinde çatışma ve huzursuzlukların ortaya çıkması bu gereğin altını çizmektedir (Efil, 1999: 339-340).

1.1.2.2.3. Şebeke Örgüt

Rekabetin ulaştığı düzey işletmelerin yürüttükleri faaliyetlerin büyük bir etkinlik ve verimlilik içinde yürütülmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Maliyetlerin sıkı şekilde kontrol altına alınması, kalitede son derece sıkı tolerans limitleri içinde çalışılması, ürün geliştirme, imalat, teslimat, dağıtım ve satış sonrası hizmet gibi tüm faaliyet alanlarında zamana karşı çalışma zorunlu olmaktadır. Bu gelişmeler organizasyonların hem her alanda uzmanlaşmasını gerektirmekte hem de faaliyetlerini global pazarlarda çok geniş bir coğrafik alanda yürütülmesini zorunlu kılmaktadır. Giderek büyüyen ve dev firmalar haline gelen organizasyonlar dinamik pazarlarda esneklik ve değişime adapte olabilme becerilerini kaybetmekte ve küçük işletmeler karşısında dezavantajlı konuma düşebilmektedirler. Belirtilen nedenlerle organizasyonların tüm faaliyetlerini büyük bir etkinlik içinde yürütebilmeleri için temel operasyonlarını belirli merkezlerde yürütürken belirli faaliyetleri ve özellikle destek fonksiyonlarını organizasyon dışı kuruluşlara yaptırma eğilimi içine girdikleri gözlenmektedir. Böylece hantal organizasyonlar gereksiz yüklerinden kurtularak küçük bir işletme gibi hareket etme becerisine kavuşmaktadırlar. Öte yandan

coğrafi yayılımın genişliği karşısında organizasyonlar bir bilgi işlem ağı ile birbirine bağlanmaktadır (Efil, 1999: 329).

Şebeke organizasyonları bir mal veya hizmeti üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında işbölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmelerinden oluşan yapıdır (Mucuk, 2001: 175).

Şebeke örgütler amaç, süreç ve yapı unsurlarına göre tanımlanmaktadır. Yapısal olarak şebeke örgüt; paylaşılmış kontrol altında, yardımcı uzmanlığa dayanan ve özellikle soyut varlıkları birleştiren örgüt modelidir. Ortak yatırımlar önemlidir, çünkü varlık, iletişim ve etkin yönetim yaratır. Prosedür olarak bir şebeke örgüt, katılımcıların eylemlerini örgüt içindeki kendi rolleri ve pozisyonları ile sınırlandırır. Bir şebeke örgüt hem işletme birimleri içinde hem de dışsal birimler arasında saydam birimler meydana getirir. Yönetim daha az hiyerarşik olur (Bedük, 2005: 220). Bu durum daha yüksek derecede soyut, yerel ve uzmanlaşmış teknik bilgiyi ifade eder. İletişim doğrudan kurulur ve kanallar yoluyla değil karşılıklı oluşturulur. Görevler daha çok projeye dayalıdır ve daha az fonksiyoneldir (www.uludag.edu.tr).

Bu tür yapının temel özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır (Koçel, 2001: 394). Şebeke örgütün diğer bir özelliği de daha önceki örgüt yapılarının ana karakteri olan "komuta ve kontrol" bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır (www.uludag.edu.tr).

Şebeke organizasyonlar daha büyük işletmelerin içinde bulunarak faaliyetlerini yerine getirirler. Şebeke yapıda firma ana fonksiyonlarının çoğunu farklı taşeron firmalara vermiştir ve bunların faaliyetlerini merkezden koordine eder (Bedük, 2005: 221). Şebeke organizasyon modelinde, stratejiler geliştiren, projeleri başkalarına ait sözleşmeler aracılığıyla havale eden yüklenici işletmeler arası ilişkileri izleyen, denetleyen ve yöneten sınırlı sayıda personel istihdam edilmektedir (Öğüt, 2003: 84).

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

Şebeke organizasyonların ortaya çıkışının temel nedeni işletmenin çevresel değişimlere hemen cevap verebilecek bir kıvraklığa kavuşması, etkinliğinin artırılması ve işletmenin bildiği ve uzman olduğu esas işini yapması, diğer işleri bir piyasa disiplini çerçevesinde başka organizasyonlara devretmesi düşüncesidir (Koçel, 2001: 396). İşletme faaliyetlerinin bu şekilde bir şebeke anlayışı içinde farklılaştırılması sonucu dahili şebeke organizasyon, dengeli şebeke organizasyon ve dinamik şebeke organizasyon olmak üzere üç tür şebeke organizasyon yapısı ortaya çıkmaktadır (Öğüt, 2003: 84).

1.1.2.2.4. Sanal Örgüt

Bilişim teknolojisinin gösterdiği önemli gelişmeler, insanların iş ve özel hayatının hemen her aşamasında kullanılır olmasıyla, yeni bir anlayış, yaklaşım ve davranış biçimi kendini hissettirmeye başlamıştır. Bilgisayar teknolojisi ve internet alanındaki gelişmeler zaman ve mekan kavramlarını ortadan kaldırmış, dünyanın üzerinde çok uzak yerlerde bulunan insanlar birbirleriyle kurulan bağlantı sayesinde çok yakın ilişkiler içine girmeye başlamıştır. Dünyanın farklı ülkelerinde ve işletmelerinde görevli insanlar video-konferans sistemiyle toplantılara katılmakta ve aynı işletmede çalışan insanlar gibi zaman ve mekan farklılığını ortadan kaldırarak birlikte iş yapmaktadırlar. İnteraktif iş toplantıları, sanal tasarım, sanal ameliyat, bilgi otoyolu, siberuzay, dijital yaşam gibi olaylar günümüze damgasını vuran uygulamalar haline gelmiştir. İşte bu gelişmeler yönetim alanında da kendini göstermiş ve sanal işletme veya sanal organizasyon kavramı ortaya çıkmıştır. Sanal

organizasyonların yönetim sorunları ise yönetim literatüründe tartışılmaya başlanmıştır (Koçel, 2001: 339).

Sanal kavramı, fiilen mevcut olmayan fakat sanki varmış gibi görünen, hissedilen anlamındadır. Sanal gerçeklik de bu fiilen olmayan bir olayın sanki mevcutmuş gibi hissedilmesi, sanki gerçekmiş gibi görünmesini ifade etmektedir (Bedük, 2005: 230). Sanal fikri, organizasyonun temel fonksiyonlarını gerçekleştirmede merkezi niteliklere sahip olma ihtiyacının olmadığı durumlarda ortaya çıkar. Ya da organizasyon üyelerinin, mesela çalışanların, coğrafi alanla sınırlanmadığı durumlarda ortaya çıkabilir. Böylece üyeler dünyanın herhangi bir yerinde oturarak, organizasyonu etkili bir şekilde destekleyebilirler.

1980 li yıllar çalışanların yönetiminde bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Personel yönetiminden insan kaynaklarına doğru geçişin yaşandığı bu dönemde; çalışanların yönetimine stratejik bakış açısı kazandırılmaya çalışılırken iş dünyası da yeni endüstri ilişkiler sistemi ve eskisinden daha farklı hale gelen üretim ve yönetim ilişkileri ile karşı karşıya kalmıştır (Bakan, 2004: 444).

Sanal organizasyon, varlığı kısmen ya da tamamen, iletişim teknolojileri ile birlikte ortaya çıkmış olan internete, kablolu sistemlere, telefon sistemlerine vb. bağlı olan bir işletme, kulüp, topluluk, enstitü, kurum veya benzeri kuruluşlardır.

Bir başka ifadeyle sanal organizasyonlar; aynı amaca yönelen ancak birbirinden bağımsız görevlerle yükümlü ve uzay, zaman ve fiziki sınırları aşarak iletişim teknolojilerinin ağlarıyla güçlendirilmiş bağlarla birbirine bağlı insan topluluğu ya da; üyeleri uzun vadeli bir amaç veya hedef için bir araya gelmiş, iletişimlerini ve işlerin koordinasyonunu bilgi-iletim teknolojileri yoluyla gerçekleştiren, coğrafi olarak geniş alana yayılmış olan yapılardır (www.ozyazilim.com).

Sanal örgüt, coğrafi bölgelerdeki işletmelerin belirli ürünlerin üretilmesi amacıyla haberleşme teknolojisi yardımıyla birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir örgüt olarak tanımlamak mümkündür. Sanal örgütler coğrafi olarak dağınık görünüşlü uluslar arası farklı birçok yasal

varlığın bir araya gelmesinde oluşmuştur. Sanal iş örgütlerinde kişiler bazen farklı zamanlarda da çalışabilirler (www.uludag.edu.tr). Neticede klasik anlamda, maddi ve beşeri faktörlerin fiziksel olarak bir araya getirilerek belli işlerin insanlar veya makineler yardımı ile insanlar koordinasyonun sağlandığı işletmeler yerine, çok farklı mekânlarda çalışan fakat her dakika birbiri ile görüşülebilen, pek çok işin bilgisayar yönetimi ve denetimindeki makine ve araçlar tarafından yapıldığı, çalışanların bilgi ve yeteneklerini bir araya getirdikleri takımlar içinde çalışmalarına imkân veren organizasyonlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Sanal ortamda çalışma, organizasyonlarda hem kademe sayısının azalması hem de çalışanların daha fazla otonomi ve sorumluluk yüklenmesi ile sonuçlanacaktır (Koçel, 2001: 444).

Bu organizasyonları ortaya çıkaran belli başlı faktörler; küreselleşme ile artan rekabet, bu rekabetin gerektirdiği yüksek hareket kabiliyeti, küresel rekabetin getirdiği her türlü kaynak ve uzmanlık bilgisine kolay ulaşma ve kullanma zorunluluğu, müşterilerin değişen istek ve davranışları, sayısı gittikçe artan yeni ve uzmanlık gerektiren ürün ve hizmetler sunma zorunluluğu olarak sıralanabilir (Bedük, 2005: 231).

Sanal organizasyonların temel hedefi en yüksek hıza ulaşmaktır. Yani herhangi bir kişiye her hangi bir zamanda ulaşma temeline dayanmaktadır. Ayrıca sanal organizasyonlar büyük bir esneklik de getirmekte ve talebe geleneksel işletmelerden daha hızlı cevap verebilmektedirler (Bedük, 2005: 231).

Sonuç olarak tüm bu yeniliklerle amaçlanan, daha esnek olan, daha çabuk karar alabilen maliyetleri azalmış ve küçülmüş bir organizasyon yapısı oluşturabilmektir. Bu kavramlar günümüzde organizasyonların değişim içinde olduğunu, yeni yapılanma şekillerinin ortaya çıktığını ve organizasyonların işleyişi ile ilgili süreçlerin niteliğinin değiştiğini; daha da önemlisi, yöneticilerin rekabet avantajını artıracak yeni yapıların arayışı içinde olduklarını göstermektedir (Koçel, 2001: 393).

1.2. KÜLTÜR ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür kavramının kökeni, Latince'deki "Cultura" sözcüğüne dayanmaktadır. "Cultura" sözcüğü de yine Latince'deki colere fiili veya cultus isminden türemiştir. Bu sözcük 18.yy' dan önce "ekip-biçmek", "bakmak" veya "yetiştirmek" anlamlarında kullanılmaktaydı. Fakat daha sonra anlamı farklılaşarak uygarlık ve eğitimle eş anlamlı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Kültür kavramına yüklenen anlamlar zamanla değişikliklere uğramaya devam etmiş ve farklı yönleri ön plana çıkarılarak tanımlanmaya çalışılmıştır (Unutkan, 1995: 2).

Kültür kavramı antropologlar tarafından, kabile, toplum ve ulusların sahip oldukları yaşam tarzları arasındaki farklılıkları ifade etmek amacıyla kullanılmış bir kavramdır. Daha sonra, diğer sosyal bilimciler bu kavramı, daha dar anlamda, bir toplum içinde yer alan örgütlerdeki yaşam tarzlarını ifade etmek amacıyla da kullanmaya başlamışlardır (İpek, 1999: 1). Bu bağlamda aslında antropologların ve sosyologların çalışma konusu olan kültürel terimler, modern organizasyonların anlaşılmasında ve tanımlanmasında ilk olarak 1930'larda yapılan meşhur Hawthorne araştırmalarında ve sonralarında bazı sosyolojik çalışmalarda kullanılmakla birlikte esas olarak 1970 lerden sonra ortaya çıkmıştır (Danışman ve Özgen, 2003: 93). Hawkins e göre, örgüt konusunda 1970 lerden bu yana gelişmeye başlayan yeni düşünce okulu örgütleri makineden çok kültür olarak görmüş ve kullandığı yöntem bilim ve entelektüel çerçevesini antropolojiye dayandırmış, aynı zamanda antropologların yaptığı kültür tanımlarını esas almıştır (Demir ve Elma, 2004: 71).

Kültür, bir toplumun yaşama tarzı olarak karakterize edilen ve bilgi, inanç, gelenek, örf, adet, sanat, ahlak, araç-gereç, teknik vb. maddi ve maddi olmayan unsurlardan oluşan karmaşık bir bütündür (Şimşek vd., 2001: 27). Başka bir ifadeyle; kültür objektif öğeleri (alet vb.) taşıdığı gibi, subjektif öğeleri de (kavramlar, inançlar, tavırlar, normlar, roller ve değerler) içerir. Bir kültürün üyelerini fikirlerini iletebilmek, iletişim kurabilmek ve paylaşabilmek için ortak bir dile sahip olmalı, aynı zaman periyodunda ve aynı coğrafi bölgede bulunmalıdır. Bu nedenle dil, zaman ve yer, kültür kavramını açıklamada kullanılan en önemli üç kriterdir (Ceylan vd., 2002: 234).

Schermerhon, kültürü inançların, değerlerin, organizasyon içinde geliştirilerek, çalışanlar arasında ortak paylaşım sistemi yaratan, onların davranışlarına yön veren değerler bütünü olarak tanımlar (Yelkikalan ve Aydın, 2004: 335).

Tylor'a göre kültür, bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, sanat, gelenek-göreneklerle beceri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür. Tylor'un kültür tanımı, kültür kavramının bütün niteliklerini, özünü ve türlerini içine alan tanım denemelerinden birisi ve en iyisidir. Bununla birlikte söz konusu tanım da kültür tanımını bütünüyle yansıtmakta yetersiz kalmaktadır. Bütüncül tanımlara örnek olarak gösterilen bu tanım kültürün, öğrenilmiş, saklanmış ve öğretilen, eğitimle yeni kuşaklara aşılanan bir içerik olduğunu vurgulaması bu bakımdan önemlidir (Güvenç, 1991: 101).

Çok çeşitli tanımları yapılan kültür, hangi çerçevede ele alınırsa alınsın, mutlak olan bir yönü bazı öğelerin birleşmesinden oluşmuş olmasıdır. Yapılan tanımların ortak yönü ise, kültürün öğrenilmiş davranışlar topluluğu olması, toplumun üyelerince paylaşılması, değişebilmesi, insanın biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılaması ve bütüncü eğilimi olmasıdır (Vural, 1998: 31-32).

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkarak yaygınlaşması çok eskiye dayanmamakla birlikte, grup kültürüne ilgi aslında çok da yeni değildir. 1930 ve 1940'lı yıllarda Chester Bernard ve Elton Mayo'nun gerçekleştirdikleri araştırmalarla biçimsel olmayan örgütleri ele almaları ve bunların norm, değer ve duyguları üzerinde incelemeler yapmaları örgüt kültürünün temellerinin oluşumuna başlangıç teşkil etmiştir. Yine bu çalışmalardan yaklaşık otuz yıl sonra Katz ve Kahn tarafından gerçekleştirilen çalışmalarla da her örgütün kendine özgü bir kültürü olduğunun ortaya çıkarılması kavramın doğuşunda etkili olmuştur. 1980' li yıllardan önce gerçekleştirilen bu çalışmalar, örgüt içinde biçimsel olmayan grupların varlığını ve önemini vurgulayarak örgüt kültürü kavramının ortaya çıkarak yaygınlaşmasına zemin hazırlamaları bakımından önem taşır (Unutkan, 1995: 35).

Bu bağlamda kültür kavramının örgütlerle bağdaştırılarak örgüt kültürü kavramının yerleşmesi ve kavramın ilgili literatüre girmesinde 1980'li yıllarda

gerçekleştirilen iki çalışma önemli rol oynamıştır. Deal ve Kennedy'nin "Corporate Culture" (1982) adlı kitabı ile Peters ve Waterman'ın "In Search of Excellence" (1982) adlı kitabı kavramın ortaya çıkışında ve yaygınlaşmasında temel oluşturan çalışmalardır (Türk, 2003: 6). Gerek örgüt kültürünün nasıl tanımlandığı, gerekse nasıl ölçüleceği ve değiştirilebileceği konularında pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalar vasıtasıyla, örgüt kültürünün kapsamı ve anlamı ile birlikte nasıl ölçülebileceğine dair de çeşitli bilgilere ulaşılmış, örgüt kültürünün değişiminin sağlanmasının ne kadar güç ve zahmetli olduğu anlaşılmıştır (www.istanbul.edu.tr).

Örgütsel kültür çalışmalarında iki farklı temel amaç vardır. Birincisi, belirli bir örgütü tanımdır. Çünkü örgütte alınacak kararlarda örgütü tanıyan olmanın önemi büyüktür. Örgütleri kültürel bakış açısıyla anlamaya çalışma örgüt üyelerinin, örgütün amacı, üyeleri, sembolleri ve çevresi arasındaki etkileşimden doğduğu düşünülen kolektif algıları üzerinde odaklaşır. Kolektif bilinç, bir araya gelen örgüt üyelerinin oluşturduğu bir bütünlüktür, yani örgüt üyelerinin var olma seviyelerinin toplamıdır (Demir ve Elma, 2004: 68).

Örgütü kültürü çalışmalarında bir ikinci amaç ise kültürü tanımak, örgütte nelerin ortak olduğunu araştırmaktır (İpek, 1999: 12).

Organizasyonlar, insanlar ve gruplar arası ilişki ağlarından türeyen ortak bir değerler dünyasını, zihinsel ve duygusal ilişkileri düzenleyen informel bir yapıyı geliştirip sürdürmektedir. Bu informel organizasyonu şekillendiren zihinsel ve duygusal dünya ise organizasyonun örgütsel kültürünü oluşturan mekanizmaları içermektedir. İşletmelerin yarattıkları kültürel dünya açısından analiz edilmeleri, bu birimlerin belli bir amaç etrafında şekillenmiş, bireyleri bu doğrultuda yönlendiren, kolektif nitelikli birer sosyal örgüt olarak kabul edilmelerini gerektirmektedir. (Vural, 1998: 39-40).

Örgütler ve tüm olarak yönetim sistemi, içinde yer aldıkları sosyo-ekonomik koşullardan soyutlanamazlar (Ertekin, 1978: 2). Tüm örgütlerin geçmiş yaşantılarından, geleneklerinden ve davranış kurallarından oluşan bir kültürü vardır

(Oktay, 2000: 332). Her toplumun nasıl kendine göre bir kültürü varsa, o toplumda yer alan örgütlerin de kendine özgü bir kültürü vardır (Unutkan, 1995: 32). Örgütler, aynı toplumun üyeleri olsalar da, o toplumun farklı alt kültürleriyle yaşayan, farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerde bir araya gelir, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluştururlar. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder (Eren, 2004: 135).

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

Örgüt kültürü yazıyla ifade edilmemiş bile olsa (Erengül, 1997: 25), bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan ve onların davranışlarını yönlendiren, çoğu kez bilinçsizce türetilen, bir organizasyonun kendisi ve çevresinde bir temel olarak “kabul görülen” tarzda tanımlanan temel değerler, normlar, varsayım ve inançlar bütünüdür. Her organizasyonun kendisine özgü kültür ve değerler seti vardır. Kültür organizasyon üyelerinin anlayışını ele verir ve organizasyon içerisinde nasıl davranacakları konusunda kendilerine kurallar sağlar. “Kültür, organizasyonu bir arada tutan sosyal dokudur” (www.bahadirakin.tripod.com).

Buna göre örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmeyi ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır (www.uludag.edu.tr). Belirli ortak hedeflerin başarılması ve örgüt üyeleri arasında birlik ve bütünlük duygularının geliştirilmesinde önemli katkıları olan örgüt kültürü, işletme içerisinde işlerin yapılış biçimi ve süregelen uygulamaları

ifade etmektedir (www.istanbul.edu.tr). Örgüte gelen bireylerin karakterleri, eğitim düzeyleri, değişik çevrelerde yetişmiş olmaları, inanç sistemlerindeki farklılıklar gibi faktörler kişisel amaçların da farklı olmasına neden olur. Bu yüzden farklı kültürel yapıdaki insanların benimseyebilecekleri ya da en azından uyum gösterebilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir. İşte, bu noktada örgüt kültürünün önemi açıkça görülmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2000: 85).

Örgüt kültürü, bir çeşit kutsallık yüklenen, moralite veya değerler olarak adlandırılan ve bireyleri kollektivite ile bütünleştirmeye yardımcı olan bir davranışsal rehber sağlayan, insana ilişkin rasyonel olmayan boyutlara sahip bir olgu olarak da nitelenmektedir. Bu anlayışta örgüt kültürünün moral boyutu ve irrasyonel yapısı ile davranışlara etkisi vurgulanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 37). Örgüt kültürü birbirine zıt değerler arasındaki bir denge durumundadır. Kültür organizasyon üyelerinin gereksinim ve beklentilerini şekillendirir. Güçlü bir motivasyon kaynağıdır (www.bahadirakin.tripod.com).

Bütün bu açıklamalardan örgüt kültürü, dinamik bir çevre içinde faaliyet gösteren işletmelerin değişen çevre koşullarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardım ederek, temel fonksiyonlarından biri olan dışsal uyumu gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü, işletmede çalışanlar için ortak davranış normları geliştirip, paylaşılan ortak değerler yaratarak çalışanlara ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol göstermekle içsel uyum fonksiyonunu da yerine getirmektedir (www.istanbul.edu.tr). Örgüt için çalışan kişilerin, gerçeklik, doğruluk ve iş hakkındaki düşüncelerini açıklayan örgüt kültürü, grup tarafından dış adaptasyon ve iç bütünleşme sorunuyla başa çıkmayı öğrenirken keşfedilen veya geliştirilen basit varsayımlar modeli olarak düşünüldüğünde, bu varsayımlar, örgüte yeni katılanların elemanlara, aynı problemlerle karşılaştıklarında doğru şekilde düşünüp, doğru şekilde algılayıp hissedebilmeleri için öğretilirler (Ceylan vd., 2002: 234).

1.2.1. Örgüt Kültürünün Elemanları

Örgüt kültürünün elemanları iki farklı aşamada ele alınabilir. Buna göre ilk aşama; örgüt kültürünü oluşturan değerler, inançlar ve normlar gibi temel kültürel unsurlar olmaktadır. İkinci aşama ise, törenler, sembol ve sloganlar, dil, mitler ve öyküler, kahramanlar ve fiziksel ortam gibi kültürel unsurların ifade biçimleridir. Örgüt iklimi ile yakından ilişkili olmaları açısından sadece ilgili eleman olan değerler, inançlar ve normlar üzerinde kısaca durmakla yetineceğiz.

Örgüt kültürünün elemanları genel olarak aşağıdaki biçimde özetlenebilir (Şimşek vd., 2001: 35-36);

- **Değerler;** Her toplumun kendine özgü bazı değerlere sahip olması gibi o toplumda var olan örgütlerde kendilerine özgü bir takım değerlere sahiptir. Hangi davranışların iyi, doğru, arzulanır nitelikte olduğunu belirleyen ve aynı zamanda kişi veya toplum için doğruları ortaya koyan değerlerdir. Değerler normatif, yani kural koyucu nitelik taşımakta ve de örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır. Buna göre örgütü oluşturan bireylerin davranışları örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin bir uzantısı niteliği taşır (Unutkan, 1995: 47). Değerler, insanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir. Kısaca, iyi, kötü ayırımına temellik ederek alternatifleri arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlarlar. Değerler daha çok olanı değil olması arzulan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi kazanılması arzulan soyut davranışlar biçimleridir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 43).

- **İnançlar;** İnançlar, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna dair bireyin bilgilerinden oluşur. İnançlar, bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak ifade edilebilir. Bir başka ifadeyle inançlar, bireylerin kendi dünyalarının bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygular ağı, bilgi kanaat ve imanı kapsayan bir psikolojik olay şeklinde ifade edilmektedir (Eren, 2004: 173). İnançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel

değerlerin bir sentezi söz konusudur. İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerinde etkin olması, işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen, çok kültürlü işgücünün yönetilmesinde, işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımlarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar, işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve organizasyonel ilişkileri etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 47). İnsanlar inançları ve tutumları sayesinde çevresel olayları değerlendirir ve bir karara varırlar. İnançlar ve tutumlar zihnin bir sonucu kabullenmesi durumudur ve kuşkunun tamamıyla tersi bir olaydır. Çünkü inançta bir sonucu kabullenme söz konusu olduğundan bir kesinlik vardır. İnançların ortaya çıkışında çeşitli faktörler rol oynar (www.insankaynaklari.com).

- **Normlar;** Normlar, doğru ve/veya yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma kurallarına işaret etmektedir. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir. Normlar, değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü biçiminde ortaya çıkmaktadırlar. Norm ve değerler arasındaki temel farklılık, değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 46). Normlar davranışı doğrudan etkileyen genellikle yazılmamış ve informal beklentilerdir. Normlar temel varsayımlar ve değerlerden çok daha fazla belirgin olduklarından örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında daha somut araçlardır (Terzi, 2000: 46). Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler (www.uludag.edu.tr).

1.2.2. Örgüt Kültürünün Aktarılması

Örgüt kültürünün, oluşturulduktan sonra sürekliliğini sağlamak ve çalışanları örgütün etkin bir üyesi konuma getirmek için, yeni gelenlere aktarılması gerekmektedir.

Özellikle bu konuda örgütteki *insan kaynakları uygulamaları* kültürün hem geliştirilmesi hem de pekiştirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Örneğin, çalışanların seçilmesi, iş tanımlarına uygun görevlere yerleştirilmesi, performanslarının belli ölçütlere göre değerlendirmesi, ödüllendirme uygulamaları, sürekli eğitim ve mesleki geliştirme etkinlikleri, terfi işlemleri, kültürü destekleyenlerin ödüllendirilmelerini, kültüre aykırı davrananların ve zarar verenlerin de cezalandırılmasını sağlar. Böylece işe yeni alınanların var olan örgüt kültürünü öğrenmeleri de sağlanmış olur.

Örgüt kültürü, çalışanlara *sosyalleşme süreci* içinde; hikâye, adet, sembol ve örgüt dili gibi öğeler aracılığı ile de aktarılır (Hofstede, v.d., 1990). Örgütler, bireysel inanç ve değerlerin, kurumun değerleri ve gereklilikleriyle uyumlu olmasını sağlamak için bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirirler. Örgütsel sosyalleştirme, örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaşma süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç, ilk olarak işe alma ve seçme süreci ile başlar. Örgüt kendine bu ilk aşamada kendi ‘doğru’ değer, norm ve kalıplarına uygun yeni çalışanlar arayacaktır. Yeni üyeler örgütsel rollerini yerine getirmek için işlerin nasıl yürüdüğünü yeterince iyi bilmedikleri varsayılarak eğitilecekler ve oryantasyon programları, eğitim ve geliştirme programları ve performans değerlendirme sistemleri vasıtasıyla ‘kültür yüklenecilerdir’ (Akbaba, 2002). Böylece, örgütsel kültürün devam ettirilmesi sağlanmış olacaktır. Ancak bu noktada unutulmaması gereken husus, sosyalleşme süreci sonunda çalışanların kendi getirdikleri değer sistemleri ile bu sürece farklı yanıtlar vermeleri ve buna bağlı olarak, farklı kombinasyonlar gerçekleşebileceğidir.

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ İLİŞKİSİ

Örgütsel iklim ve kültürün literatürde, pek çok araştırmacı ve/veya araştırmada bazen birbirine yakın anlamda, bazen aynı anlamda ve çoğu kez birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel iklimin, literatürde, örgüt kültürü kavramı ortaya çıkmadan çok önce kullanıldığı ve bununla ilgili araştırmaların örgüt kültürü ile ilgili araştırmalara oranla çok daha eskilere gitmesi, örgüt kültürünün iklim kavramını temel alarak yapılanmasına ve daha sonra literatürde kavram kargaşasına yol açtığı söylenebilir (Verbeke, Volgering ve Hessels, 1998). Ancak, son dönemde yapılan çalışmalarda örgüt kültürünü ve örgüt iklimini birbirinden ayırtırmak suretiyle, ayrı anlamda iki kavram olarak değil, birbirini tamamlayan iki farklı öge olarak görme eğilimi ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu bağlamda örgüt kültürü ve örgüt iklimi konusundaki tartışmalar iki temele dayandırılabilir. Bunlardan ilki; her iki kavram içinde değişik tanımların yapılmış olması ve söz konusu kavramların tanımlarında fikir birliğine ulaşılamamasıdır. İkinci neden ise; bu iki kavramın farklı disiplinlerde doğmuş olduğu hususunun göz ardı edilmesidir (İpek, 1999: 77). Hem örgütsel iklim, hem de örgütsel kültür, bireylerin davranışlarını etkileyen çevreyi tanımlamak için kullanılmaktadır. Ancak, örgütsel kültür, sosyoloji ve antropoloji ile ilgili bir kavram iken, örgütsel iklim, psikoloji ve örgütsel psikoloji ilkelerine dayanmaktadır. Çıkış noktalarının farklı bilimlere dayanması, örgüt kültürünün ve ikliminin birbirinden ayrı iki kavram olarak gelişmesini, tanımlanmasını ve araştırılmasını onaylar niteliktedir.

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin kendilerine aşılınmış inanç ve değerleri ile ilgili bir kavramdır ve örgütsel iklime göre insan psikolojisinin daha çok derinliklerinde yer alır. Kültür örgütün çok az bilinçli ve çok gizli psikolojisini oluşturmaktadır. İklimin politikaları, uygulamaları ve teşvikleri gözlemlenebilirken, kültürün değer ve inançları doğrudan görülemezler. İklim, kültürü oluşturan tanımlanabilir ve dokunulabilir şeyleri yansıtır (İpek, 1999: 77). Bu bağlamda örgüt iklimi, temel inanç sistemi, herkesin içinde hareket ettiği ortak paylaşılan değerler olarak tanımlanan örgüt kültürünün sonuçlarından birisidir. Diğer bir deyişle, güçlü bir örgüt kültürünün ilkelerinin olumlu bir örgüt ikliminin koşullarını belirlediğini

söyleyebiliriz. Bu nedenle örgüt iklimi örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam olarak tanımlanmaktadır (Vural, Akıncı, 1998: 176).

Örgüt kültürü, çalışanların örgütsel varsayım, değer ve felsefeleri algılamalarını değil yorumlamalarını yansıtır, örgüt iklimi ise insanların organizasyona ilişkin ortak algılamalarıdır. Örgüt kültürü sadece insanların organizasyon hakkında ne hissettiklerini değil aynı zamanda organizasyona kimlik kazandıran varsayımlarını, değerlerini ve inançlarını da kapsar. Örgüt iklimi, çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarının ortaya çıkardığı ve organizasyona egemen olan havadır. Örgüt iklimi bir bakıma çalışanların işten beklentilerinin gerçekleşme düzeyinin ölçümüdür. Örgüt kültürü ise, örgütün derinlerinde kök salmış, çalışanların paylaştıkları, inanç ve beklenti kalıplarıdır. Bu inanç ve beklentiler çalışanların davranışlarını şekillendiren normları oluştururlar. Örgüt iklimi çalışanların beklentilerinin gerçekleşme düzeyini ölçerken, örgüt kültürü bu beklentilerin ne olduğu ile ilgilidir (Denison, 1996).

İklim, çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarının ortaya çıkardığı ve örgüte egemen olan havadır. Ayrıca, organizasyon üyelerinin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının bir göstergesidir (Verbeke, Volgering ve Hessels, 1998). Örgüt kültürü ise daha uzun dönemli yani stratejiktir, örgüt iklimi üyelerin belli bir konudaki tavırlarını yansıtır, ancak mevcut yapıyı sorgulamaz; mevcut bağlamı olduğu gibi kabullenir. Kültür ise örgütsel koşullarının kendisidir ve örgütün yaşamı ile ilgili hemen hemen tüm değişkenleri kapsar. Örgüt iklimi, çalışanların bir parçası olmak zorunda değildir. Örgüt kültürü ise çalışanların, beraberinde, farklı mekân ve zamanlara taşıyabildiği bir kavramdır.

Örgüt kültürünün sürekliliğine rağmen, örgüt ikliminde geçicilik esastır. Kültür organizasyon çalışanları tarafından benimsendiği ölçüde uzun süre devam eder ve değişime direnç gösterir, buna karşın iklim daha kısa sürede değişir. Örgüt kültürü, bir örgütsel *değer* ortaya çıkarırken, örgütsel iklim *örgütsel havanın* ortaya çıkmasını sağlar. Bu nedenle, örgütsel iklim değişkenlik ve kararsızlık gösterebilirken, örgütsel kültür daha istikrarlı ve değişimi zor bir nitelik gösterir.

Kavramsal ve anlamsal olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar (www.isguc.org). Örgüt kültürü, örgüt iklimini biçimlendirici süreçlerde kritik rol oynamaktadır. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün içinde gömülü olan belirli bir bölümü ifade etmektedir. Bu anlamda, örgüt kültürü, bireysel algıları ve subjektif süreçleri etkileyerek ve şekillendirerek örgüt iklimine yön verir (Moran ve Volkwein, 1992). Bir başka deyişle, örgüt iklimi, örgüt kültürüne bağımlı olarak ortaya çıkar. Kültür, iklime göre daha alt/derin bir düzeyde yer alırken, iklim kültürün ortaya çıkan yüzey belirtisidir (Akbaba, 2002).

Bu noktada, eski bir geçmişe sahip örgüt iklimi ile daha yeni bir kavram olan örgüt kültürünün kesişim noktalarına değinmek iki kavram arasındaki ilişkiyi netleştirmek anlamında faydalı olacaktır. İki kavram da, örgütlerin, adaptasyon, bireysel anlam ve sosyal bütünleşme problemleri ile mücadelesi sırasında, paylaşılan, bütünsel ve ortaklaşa tanımlanan sosyal şartlar ve çevrenin ortaya çıkışı ile ilgilendirilir. Dolayısıyla, örgütsel iklim ve örgütsel kültür kavramlarının, sosyal ve psikolojik iç çevre ile sosyal öğrenme kalıplarının bilişsel yansıması ile ilişkili olduğu söylenebilir (Denison, 1996).

Kültür iklimden daha durağan ve sürekli olan bir şeyi ifade etmekte olup, kültürü belirlemek ve değerlendirmek daha zordur. İklim, iklim araştırmasını yaparken çalışanlara soru yöneltilmesi suretiyle kantitatif (sayısal) olarak ölçülebilirken, kültür genellikle antropolojik araştırma yöntemlerini kullanarak kalitatif (sayısal olmayan) olarak ölçülmektedir (İpek, 1999: 77). Şöyle ki örgüt iklimi kavramının ilk ortaya çıkışında, örgütlerdeki iklimi anlamak için kantitatif (nicel) ölçme yöntemleri kullanılmıştır. Kalitatif (nitel) ölçme yöntemleri kullanan örgüt kültürü ile bu noktada, ilk aşamalarda ayrıışan örgüt iklimi, her iki kavram içinde, hem nicel hem nitel araştırmaların ortaya çıkması sonucunda, örgüt kültürü ile epistemoloji ve metotlar anlamında günümüzde benzerlik göstermektedir (Denison, 1996).

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

- Örgüt kültürünün sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleriyle, örgüt ikliminin ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlar olduğu, örgütsel iklim araştırmalarının; liderlik, motivasyon ve iş doyumu unsurlarını kapsamına aldığı, bu unsurların ise örgütsel davranışın en önemli boyutları olduğu, yani psikolojinin alanı olduğu,

- Örgüt ikliminin, bireylerin işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havayı, örgüt kültürü ise, tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançları temsil ettiği,

- Örgüt ikliminin, örgüt kültüründen daha kısa süreli olduğu,

- İşletme içinde hakim olan havanın (iklimin) motivasyon, verimlilik, iş doyumu ve başarı açısından kültürden çok daha etkili olduğu, ve kötü bir iklimin işletmeye zarar verebileceği,

- Kültürün belirleyici, iklimin değerleyici olduğu,

- Kültürün davranış normlarını oluştururken, iklimin bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı hususunda bir gösterge olduğu,

- Kültürün, iklime nazaran daha fazla bağımsız değişken olduğu, buna nazaran iklimin hem bağımlı hem bağımsız değişken olabildiği ve daha çok bağımlı bir değişken olduğu, bu niteliğinden dolayı çabuk değişebildiği,

- Farklı kültürlerde, örgütteki hayattan ne kadar memnun olunması gerektiği hususunda çalışanların beklentilerinin benzer olması halinde, bütün iklim profillerinin benzer olacağı,

- Kültürün, değerleri ve varsayımları paylaştığından dolayı, iklim kavramını da kapsamına aldığı ve kültürün paylaşılan varsayımlar, iklimin ise paylaşılan algılamalar olduğu; kültürün, ideal çevrenin değerleri ve varsayımları iken, iklimin

örgüt içi çevrenin maddi olmayan algılamaları bulunduğu; bundan dolayı, kültürün iklime şekil verdiği ve her ikisinin de örgüt geliştirme uzmanlarınca, yaygın olarak kültür veya iklimi, değiştirme aracı olarak kullanıldığı,

- Kültürün belirlenmesi ve değerlendirilmesinin daha zor olduğu,
- Kültürün belirleyicileri ile iklimin belirleyicilerinin farklı olduğu, sonuçlarına varılmaktadır.

Bütün bu sonuçlar bize, örgüt iklimiyle, örgüt kültürünün birbirinden oldukça farklı, fakat birbiriyle oldukça ilişkili iki kavram olduğunu, kültür kavramının örgüt iklimini de içine alan daha genel bir anlam ifade ettiğini, ancak örgütsel davranış açısından iklimin çok hassas bir öneme sahip olduğunu ve her ikisinin de örgüt geliştirme uzmanlarınca, örgüt sağlığı konusunda hem teşhis hem de tedavi de kullanılabilecek araçlar olduklarını göstermektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2000: 98).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜT İKLİMİ

Örgütler zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirir ve bu kişilikle çevrelerini etkilerler. Kişilikler, işin gerekleri, örgütün yapısı ve amaçları öyle bir biçimde etkileşir ve bir iklim yaratır ki, bu hem birey için hem de örgüt için önem taşır. Bir başka deyişle, yaratılan bu iklim hem örgüte kendine özgü bir kimlik kazandırır hem de bireyin davranışlarında etkili olur. Örgüt iklimiyle ilgili olarak yapılan görüşlerde; verilen bir işi yapan kişi, koşullara ya da içinde çalışan iklime bağlı olarak farklı biçimlerde davranabilir (Ertekin, 1978: 2). Örgüt içinde var olan iklim, çalışanların performanslarının niteliği ve seviyesine olduğu kadar işten yana tatmin ve örgüte bağlanma dereceleri üzerinde de etki yapmaktadır. Örgüt ikliminin ne kadar iyi ya da kötü olduğunun takdiri çalışanın kendisine kalmıştır. Bir birey aynı çevreyi kötü olarak değerlendirirken bir başkası iyi olarak algılayabilir (Öge, 1996: 11).

İklim kavramı her şeyden önce örgütlerin kişi ve kişilik üzerine etkisini anlamaya yardımcı olmaktadır. Örgüt iklimi konusunun incelenmesinden umulan bir başka yarar da örgütlerdeki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında düşünülmesine olanak sağlamasıdır. Bir başka ifadeyle örgüt iklimi kavramı bireysel ve örgütsel düzeyler arasında çözümlemelere olanak veren kavramsal bir bağ olarak düşünülmüştür. İklimin anlaşılması yönetim sürecinin incelenmesinde, özellikle değişik yönetim biçimlerinin, örgütte çalışan kişiler, örgütün başardığı iş örgütsel bağlılık ve örgüt sağlığı üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır (Ertekin, 1977: 165).

Örgüt iklimi araştırmalarının kırk yıla yakın bir geçmişi vardır. Bu süre içerisinde örgüt iklimini tanımlamaya yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Örgüt iklimi kısaca işletme içerisinde var olan hava olarak tanımlanabilir. Örgütsel davranış

alanında, bir olgu olarak örgüt iklimi araştırmalarının kavramsal gelişme seyrini araştıran Vebreke, Volgering ve Hessels, örgüt iklimi tanımlarının çeşitli varyasyonları olmasına karşılık temel bir çizgide geliştiğini bulmuşlardır. Bu temel çizgi ise, örgüt ikliminin örgütün üyelerinin algıladığı ve ortak bir şekilde tanımladıkları özellikler setini ifade eden bir kavram olduğudur (Çırpan, 1999: 14).

İklim sözcüğü Yunanca kökenli bir kelime olup eğilim anlamını taşımaktadır. Sözcük sadece ısı, basınç ve nem gibi olayları içermez aynı zamanda örgüt üyesi bireylerin örgüt içi çevreyi nasıl tasvir ettiklerini de kapsar (Öge, 1996: 11).

İklim kavramı ilk olarak Lewin, Lippitt ve White tarafından 1939 yılında bir yaz kampındaki gençlerin tavırlarını, duygularını ve davranışlarını tanımlamak için kullanılmıştır (Denison, 1996). Fakat bu kullanımda iklim için ne tanım verilmiş ne de ölçüm aracı olarak önerilmiştir. 1950’lerde bir makalede yetiştirme programlarında öğrenilenlerin işyerine uygulanmasında liderin oluşturacağı yönetsel iklim üzerinde durulmuştur. 1958 yılında Argyris bir makalesinde, günümüzdeki iklim araştırmalarına yabancı gelmeyecek bir biçimde örgüt iklimini ele almıştır. Bu makalesinde Argyris, örgüt iklimini yaşayan karmaşıklıkta kendi kendini devam ettiren bir sistemde işleyen biçimsel organizasyon politikaları ve iş gören ihtiyaçları, değerleri ve kişilikleri olarak tanımlamıştır (Çırpan, 1999: 13).

İzleyen yıllarda örgüt iklimi kavramı sanayi psikolojisinde yer almış ve ilk kez 1960 yılında Gellerman tarafından ortaya konmuştur. Gellerman, 1960 yılında “People, Problems and Profits” ve 1973 yılında “The Uses of Psychology in Management” adlı eserlerinde örgüt kişiliği ve iklimine değinen ilk yazardır. Gellerman’a göre örgüt kişilikleri, bireylerinki gibi açıkça belirlenmiş bir takım bölümlere konu olamazlar, her biri türlü yönlerden kendine özgüdür. Bu kendine özgü oluş, ilk bakıştaki benzerliklere karşın her örgütü ötekilerden ayıran bir çalışma ortamı yaratır (Ertekin, 1977: 167).

Yine örgüt ikliminin, örgütsel araştırma alanında tek başına bir kavram olarak incelenmesi, 1968 yılında yayımlanan iki kitap vasıtası ile olmuştur. Tagiuri ve Litwin tarafından yazılan ilk kitap, iklimi, bireysel ve örgütsel özelliklerin sübjektif

yorumları ve objektif örgütsel şartlar şeklinde tanımlarken; Litwin ve Stringer tarafından yazılan ikinci kitap da örgütsel kültürün, bireysel motivasyon üzerindeki sonuçları üzerine durulmuştur (Denison, 1996). Bu iki çalışma, örgütsel iklimi, toplam örgütsel çevrenin, çalışanlar tarafından deneyimlenen, onların davranışlarını etkileyen ve tasvir edilebilen göreceli niteliği olarak tanımlamıştır.

Örgütsel iklim kavramı, bireylerin iklim ile ilgili benzer algılara sahip olduğu varsayımı dayanmaktadır (Hellriegel ve Slocum, 1974). Bu objektif yaklaşımın tersi bir görüşe göre ise, örgütteki insan sayısı kadar potansiyel farklı iklim vardır. Buradaki paradoks, iklimin bireyin mi yoksa örgütün genelinin özelliklerini mi kapsadığının netlik kazanmamasından kaynaklanmaktadır. Bu noktada kısaca örgütsel iklimin, *psikolojik iklim* kavramı ile ilişkisine değinmekte fayda vardır. Bireysel niteliklerin, algısal ölçümü olarak tanımlanan psikolojik iklim, örgüt özelliklerin algısal ve objektif ölçümü olan örgütsel iklimden kapsam anlamında ayrılmaktadır (Denison,1996). Başka bir ifadeyle bireysel düzeyde iklim, psikolojik iklim olarak adlandırılan, örgütsel durumun bilişsel bir yorumudur (Eren ve Çekmecelioğlu, 2002: 888). Buna göre örgüt iklimi, kişilerin örgüte ilişkin kendine özgü algılarını yansıtan psikolojik ortamdır. Bu ortam, örgüt çalışanların ruh halini psikolojik açıdan olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen duygusal faktörlere anlamlılık kazandırır (Aydın, 1991: 111).

Örgüt iklimi, işlerin yapıldığı ortam koşullarını ifade eder (Eren ve Çekmecelioğlu, 2002: 887). Bu bağlamda örgüt iklimi; örgütlerin, bireysel ve çevresel özellikleriyle örgütlerdeki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu ortam olarak ifade edilmektedir. Ya da, bir amaç için bir araya gelip örgütü oluşturan kişilerin amaçları gerçekleştirmek için yaptıkları bütün çalışmalarda ortak örgütsel davranış kalıpları oluşturarak örgüt kültürünü ortaya çıkarıp, tüm çalışma ve gayretlerde uyumlu bir ortam oluşturmalarına denir (Güney, 2004: 185).

Örgüt iklimi üzerine yaptığı araştırmada, bilhassa kuramsal olarak örgüt iklimini en detaylı bir şekilde araştıran Ertekin'e göre ise örgüt iklimi; örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir (Genç ve Karcioğlu, 2000: 24).

Örgüt iklimi kavramı örgüt hakkında ya da onun belirli bir takım yönleri hakkında bireylerin ne tür hislere sahip olduğunu saptamaya çalışan araştırmacılardan biri olan W. Charles Redding örgüt ikliminin ne olduğunun tespitine yönelik beş unsur ortaya koymaktadır. Bunlar; yönetimin çalışanların gayretlerini destekleme derecesi, kullanılan katımlı karar almanın ölçüsü, çalışanların yönetimdeki güven dereceleri, açık bir tarzda haberleşmeye dönük serbestinin sınırı ve firmanın yüksek performans amaçlarına verdiği önemin derecesidir (Öge, 1996: 12).

Sonuç olarak, bütün bu tanım ve ifadelerle dayanarak örgüt iklimi şu şekilde ifade edilebilir; Örgüt İklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt, içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir (Genç ve Karcıoğlu, 2000: 24).

Bir örgütte çalışan personelin işletmenin amaçlarını benimsemesi, değer yargılarını kabullenmesi, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunmak suretiyle ona bağlanmasını örgüt iklimi kapsamında analiz edilebilecek hususlar oluşturur (www.isguc.org).

2.1.1. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Günümüzde örgütlere egemen olan iklim ya da hava hem iç hem dış çevre koşullarına bağlı olarak oluşmakta ve söz konusu çevre koşullarındaki değişmelere bağlı olarak değişme göstermektedir. Bu başlık altında örgüt iklimini etkileyen dışsal ve içsel faktörler ele alınıp kısaca açıklanacaktır. Dolayısıyla, açık bir sistem olan örgütlerin iklimi, hem kendi örgütsel özelliklerinden, içindeki bireylerin kişisel ve algısal özelliklerinden, hem de dış faktörlerden etkilenecek ve tüm bunlar harmanlanarak örgüt içinde iklimi oluşturacaklardır.

2.1.1.1. Örgüt Dışı Faktörler

Hukuksal Düzenlemeler – Yeni standartlar ve yükümlülükler getirmek suretiyle örgütsel iklim üzerinde belirleyici olabilirler (Moran ve Volwein, 1992).

Sosyo-kültürel çevre – Örgütün içinde bulunduğu sosyal ve kültürel çevre örgütün birçok değişkenini etkileyerek iklimini de farklılaştırır. Örgüt, varlığını bulunduğu çevre içinde sürdürmek için, toplumun yapısı, değerleri, normları ve inançları ile uyumlu bir iklim oluşturmalıdır.

Ekonomik Koşullar – Örgütün içinde bulunduğu pazarın şartları olumlu olduğunda, örgüt için başarı olasılığı artacak bu da yöneticileri daha cesaretli olmaya, risk almaya ve yaratıcı olmaya teşvik edecektir. Böylece, örgüt iklimi başarı odaklı olarak algılanacaktır.

2.1.1.2. Örgütsel Faktörler

Sendikalaşma – Herhangi bir işçi sendikasının varlığı ya da yokluğu, örgüt üzerinde yaygın bir etkiye sahiptir. Çalışanların bir sendikaya bağlı olması durumunda, üst-ast ilişkileri daha biçimsel ve muhalif olmaya eğilimlidirler.

Örgütsel Yapı – Bürokratik bir örgütsel yapı, ilişkileri kurallara bağlanmasından ötürü, daha biçimsel bir iklim yaratacaktır.

Örgütün Büyüklüğü – Büyük örgütler, küçük örgütlere göre daha sıkı, kuralcı ve biçimsel bir yapıya yönelirler. Bu oranda örgüt iklimi de farklılık gösterecektir. Büyük örgütlerin kurumsallaşmış olması beklenir. Bu kurumsal yapı, örgütler için verimlilik anlamında olumlu olabileceği gibi, aşırı bir kurumsallaşmaya gidildiğinde bireyi örgütten soyutlayarak, yabancılaştırır ve örgüt ikliminin daha soğuk bir yapıya yönelmesine neden olur. Ayrıca günümüz ekonomisinde, fazla büyüyüp esnekliğini kaybetmiş örgütler, küçük ve esnek örgütler ile rekabet edememektedir.

İşin Yapısı – İşin yapısı, örgüt üzerindeki baskı, yükümlülükler ve standartları etkileyerek, örgütün biçimlenmesini etkileyecektir. Bankacılık ve finans şirketleri ile otomotiv şirketleri farklı önceliklere göre iklimler geliştireceklerdir.

Teknoloji – Örgütte kullanılan teknolojiye iklimi etkileyen önemli unsurlardan biridir. Teknolojik değişimlere direnç gösterilen örgütlerde, iklimin olumsuz etkilenme olasılığı büyüktür. Ancak teknolojiye kolay adapte olan örgütlerde olumlu bir hava hâkim olur.

2.1.1.3. Bireylerle İlgili Faktörler

Yönetmel Değerler – Yönetmel değerler, örgüt kararlarını etkileyen ve biçimlendiren bir unsurdur. Bu nedendir ki, yöneticilerin inandığı ve savunduğı değerler örgüt iklimini belirlemede önemli bir etkiye sahiptir. Yönetimin önyargıları, duyguları, düşünceleri, inançları dolaylı ya da direkt olarak alınan kararlara yansımada bulunur ve iklimin formal veya informal, otokratik, demokratik veya katılımcı olup olmaması gibi faktörleri etkiler (Mayer, Whitfield ve Godkin, 1999).

Liderlik Özellikleri – Transformasyonel liderlik tarzı gibi günümüz bilgi çağının gereklerine uygun liderlik anlayışının benimsenmesi, duygusal ve ruhsal zekânın rasyonel zekâ ile beraber önemsenmesi, örgütler de olumlu bir iklimin yaratılmasına katkıda bulunur. Empati ve açık iletişime, anlam ve amaç yaratılmasına önem veren liderler, çalışanların mutlu olmasına ve aile-vari bir iklim yaratılarak örgüt bütünlüğü oluşturulmasına katkıda bulunurlar (Dickson v.d., 2001).

Çalışanların Özellikleri ve Beklentileri – Örgüt üyelerinin bireysel kişilikleri iklimin oluşumunda etkilidir. Rekabetçi ve başarı odaklı bireylerden oluşan örgütün, rekabetçi bir iklim geliştirmesi kuvvetle muhtemeldir. Yüksek derecede eğitilmiş çalışanlara sahip örgütün iklimi ile daha az eğitilmiş çalışanların oluşturduğu örgüt iklimi de birbirinden farklı olacaktır.

Genel olarak incelediğimizde bireyler ile ilgili faktörlerin (algısal farklılıklar, liderin yönetim tarzındaki farklılıklar gibi), örgütsel ve dışsal faktörler ile birleşerek, örgütler de birden fazla iklim oluşumuna neden olduğunu söyleyebiliriz. Aynı örgüt içindeki farklı bölümlerde, farklı hedeflerin, görevlerin, liderlik süreçlerinin ve çalışan karakterlerinin ortaklaşa etkileşiminden doğan ancak genel örgüt havasından farklı olan iklimler görülmesi, örgütsel iklim kavramına yüklenen değişkenlik

özelliğini doğrular nitelikte olup, örgütlerde iklim çeşitliliğine örnek teşkil etmektedir (Mayer, Whitfield ve Godkin, 1999).

2.1.2. Örgütsel İkliminin Oluşumu

Örgüt iklimini, objektif örgütsel özelliklerin (standartlar, prosedürler, uygulamalar vb) bireyler tarafından subjektif algılanması olarak ele aldığımızda, belli iklimlerin örgütlerde nasıl meydana geldiği, incelenmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada, iklimin gelişiminde üç ana kaynak irdelenebilir (Dickson v.d., 2001). Bunlar; örgüt üyelerinin aynı objektif yapısal özelliklere birlikte maruz kalması, örgüt üyelerinin *çekim* (attraction), *seçim* (selection) ve *aşınma* (attrition) süreci (Denison, 1996) ve nihayet örgüt üyeleri arasında paylaşılan ortak anlamın ortaya çıkmasını sağlayan sosyal (sembolik) etkileşim şeklinde özetlenebilir. Örgütsel iklimin oluşumundaki bu üç aşamalı boyut sosyalleşme sürecinin, örgüt üyelerinin değişimi ile ilişkisini ele alıp inceler. İklim oluşumu öncelikli olarak örgüt kurucusu ile başlamaktadır. Kurucular kendi değerlerini, görüşlerini tarzlarını ve yapılarını örgüte getirirler ve *ilk* örgüt ikliminin oluşmasında rol oynarlar. Sonrasında seçilen liderler ve üst düzey yöneticiler de kurucuyla benzer kişisel ve demografik karakteristikleri taşırlar. Yöneticilerin kişilik özellikleri de örgütün oluşumunda etkili olur. Kişilik ve çevre uyumunu gerçekleştirmek için yöneticiler çevreyi manipüle ederek örgütsel iklimin oluşumunda etkin rol oynarlar (Buss, 1992). Örgüt zamanla büyüdükçe, ikliminin içinde gömülü değerlerine ve hedeflerine dayanan kendi itibarını oluşturur. Bu itibar, *çekim-seçim-aşınma* (attraction, selection, attrition – ASA) modeline katalizör görevi yapar (Schneider, Goldstein ve Smith, 1995). Bu modele göre, bireyler tercihler arasından aktif olarak seçim yaparak, kendi çalışmak istedikleri örgütü seçerler. Bu noktada, benzer bireylerin, belli organizasyonları seçtikleri varsayılmaktadır. Bireylerin kişisel özellikleri ve değerlerinin, organizasyonun görev ve değerleriyle uyum derecesi, bireyin bir organizasyonda çalışmak isteyip istememesini belirler. Bu birey-organizasyon uyumu değerlendirmesi modelin *çekim* ögesini belirler. Sonrasında, örgüt kendi değerlendirmesini yapar ve örgüte uyacağı düşünülen kişileri davet eder. Bu *seçim* sürecinden sonra, örgüte katılan ve uyum sağlayamayanlar,

örgütten ayrılarak uygun olacakları başka organizasyonlar ararlar. Bu son süreç, *aşınma* sürecidir ve uygun olmayanlar elenerek, örgütte, bireysel düzeyde daha homojen bir iklim yaratılır (Dickson v.d., 2001). Bu noktada belirtmek gerekir ki, örgütsel yaşam döngüsünün ilk aşamasında, kurucu *seçim* sürecine odaklanmaktadır (kurucu, diğerlerini kendi yeni ve öncesinde bilinmeyen şirketine katılmak için davet etmektedir). Örgüt, yaşam döngüsünde ilerleyerek, başkaları tarafından bilinen hale gelip, belli bir itibar elde ettikçe, *çekim* ögesi ilk sırayı alacaktır. Sözü edilen *çekim-seçim-aşınma* modelinin taslağı olarak ortaya çıkan homojen yapı, örgüt üyelerinin birbirleriyle sürekli etkileşimi ile ortak bir anlam ve dil gelişimiyle son halini alacaktır.

Moran ve Volkwein (1992) tarafından yapılan bir başka çalışmada örgütsel iklimin oluşumunu açıklayan dört kavramsal varyasyon üzerinde durulmuştur:

Yapısalcı Yaklaşım – İklim, örgütsel yapının objektif bir belirtisi olarak görülmektedir. İklim, örgüt üyelerinin, örgütün ortak yapısal özelliklerine maruz kalması sonucu oluşur. Bunun sonucunda, bireyler örgütsel iklimi yansıtan birbirine benzer algılar geliştirirler.

Algısal Yaklaşım – İklimin oluşumunun temeli bireyin içindedir. Bireyler durumsal değişkenlere kendi bireysel algılarına göre psikolojik olarak anlamlı bir biçimde cevap verirler. İklim, örgüt şartlarının psikolojik olarak tanımlanması ve yorumlanmasıdır.

Etkileşimci Yaklaşım – Aynı örgütsel şartlara cevap veren bireylerin etkileşiminden ortak bir anlaşma çıkar ve bu örgüt ikliminin kaynağını oluşturur.

Kültürel Yaklaşım – Örgütsel iklim, birbiriyle etkileşime giren bir grup insan tarafından oluşturulur. Etkileşimdeki bireylerin ortak noktası belli temel ilkeleri, normları ve değerleri paylaşmalarıdır.

Çalışmalardan görüldüğü gibi, örgüt iklimi salt kurucularının değil, örgüt içinde zamanla yer alan tüm bireylerin algısal ve sosyal etkileşiminden meydana gelmiştir. Daha da önemlisi, örgüt iklimi, çalışanların iç bütünleşme, uyum ve

etkileşim sürecinin yanı sıra, dış etkenlerden de etkilenmekte ve dışa uyum sağlayarak şekil değiştirebilmektedir. Sonraki bölümlerde de tartışılacağı gibi, örgüt ikliminin oluşumunda, temel ilkeler, normlar ve değerleri belirleme anlamında, örgüt kültürü de önemli rol oynamaktadır. Örgütsel iklim, kalıplaşmış örgütsel varsayımları temel alarak kendi oluşumunu gerçekleştirir. Aynı ölçüde örgütsel kültürde, görünürdeki iklimin durumundan etkilenerek, şekil değiştirebilir. İklim, yeni değerlerin oluşumuna içten zemin hazırlayarak (tüme-varım), bütünü (kültürün) değişimini tetikleyebilir.

2.1.3. Örgüt İkliminin Boyutları

Örgütsel iklim boyutları: örgüt ikliminin ölçülmesinde ve örgütsel davranışların analizinde kullanılan isabetli bir araç, bir nevi ölçektir. Genel anlamda araştırmacının önem verdiği ve havayı etkilediğini kabul ettiği nitelikleridir (Öge, 1996: 13).

Örgüt iklimiyle ilgili literatürde birçok boyut üzerinde durulmaktadır. Bu boyutlar, bir anlamda araştırmacının önem verdiği ve örgüt iklimini etkilediğini varsaydığı etmenler olarak ortaya çıkmaktadır. İlk bakışta örgüt ikliminin, örgütün birçok farklı yönlerine, yapılan işe, örgütsel yapıdaki konuma (mevkie), görevlilerin eğitim durumlarına ve mesleklerine, siyasal etkiler ve giderek tüm topluma bağlı olarak değişen bir nitelik taşıdığı söylenebilir. Örgüt iklimi ile ilgili araştırmacıların çoğu farklı tanımlar ve boyutlar kullanmışlardır. Örgüt ikliminin nesnel göstergeleri, birkaç etmene sığmayacak kadar geniş bir değişkenler dizisini kapsar. Çünkü örgütün psikolojik çevresi, sanıldığından çok daha karmaşıktır. Meyers'e göre, bir örgütün iklimi sayılamayacak kadar çok değişkenden etkilenir. İşin doğası, konumu, iş görenlerin nitelikleri, yönetim politikaları, kurallar ve yönetmelikler, değerler, liderlik biçimi ve denetimi vb. Bu kadar çok değişkenden etkilenen iklimin boyutları da pek çok araştırmacı tarafından farklı isimler altında ele alınmış ve incelenmiştir (Genç ve Karcıoğlu, 2000: 25).

B. Schneider ve D. Hall a göre örgüt iklimi kişisel doyum, işi benimseme ve iş başarımı gibi sonuç değişkenleri ile ilgilidir ve iklim bu anlayışta örgüt yapısı ve işle

ilgili faaliyetlerin neden olduğu bir ara değişkindir. Bu ara değişken ayrıca sistem olarak örgütü ve birey olarak da görevliyi etkileyen önemli bir sonuç değişken olarak ele alınmaktadır. Ama iklim konusundaki birçok araştırma, iklimi bağımlı ve ara değişkenden çok bağımsız bir değişken olarak ele almış, doyum ve iş başarısı ile iklim arasındaki ilişkiler üzerinde durmuştur. Buna göre Friedlander ve Margulies tarafından yapılan araştırmada iklim, bireyler arası ilişkilerde doyum ve gelişme olanaklarıyla önemli oranda ilişkili bulunmuştur (Ertekin, 1978: 18-19).

Campbell, Dunette, Lawler ve Weick önce iklim literatürünü gözden geçirmişler ve örgüt ikliminin ölçülmesinde şu dört faktörün ortak olduğunu belirtmişlerdir (Genç ve Karcıoğlu, 2000: 29):

- İş görene görevini yaparken tanınan kendi kendini idare serbestisi (bireysel özerklik)
- Verilen işlerin bir üst makamca yaptırılış biçimi-konumun yapısal düzeyi,
- Üstlerin felsefi yapılarına uygun olarak iş görenlerin motive edilmesi, ödüllendirmeye dönük olma,
- Çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin saygınlık, içtenlik, desteklemek ve önem vermek gibi nitelikleri.

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

- **Yapı** – Çalışanların örgütsel yapılanma ile ilgili kurallar, prosedürler ve talimatları oluşturan sınırlamalara ilişkin algıları, örgüt ikliminin yapı boyutunu oluşturur. Örgütte çalışanların ortamda kısıtlama duygusu olduğunu hissetmeleri, kuralların sayısı ve özellikleri, bürokrasiye verilen önem gibi yapısal değişkenlerin bireyler tarafından algısı iklimi oluşturan unsurlar olarak tanımlanmıştır.

• **Sorumluluk** – İklimin sorumluluk boyutu, bireylerin inisiyatif kullanma ve yetki sahibi olabilmeleriyle ilgilidir. Bu boyut, kendi kendini yönetme ve kararların üzerinde kontrol sahibi olmanın algılanma derecesi ile ilgilidir. Çalışanın bireysel sorumluluk hissinin, örgütsel iklimi olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir.

• **Ödül** – İstenilen işi iyi bir biçimde yapan kişinin, verilen ödülü algılayışı, iklimin ödül/ceza boyutunu oluşturur. Ceza yerine örgütlerde doğru, adil ve gerçek ödüllendirme politikalarının etkin uygulanması örgütsel iklimi olumlu yönde etkileyecek ve bağlanma güdüsünü arttırarak başarıyı tetikleyebileceği varsayılmaktadır. Bu noktada, ödüllendirmenin bir motivasyon aracı olarak kullanılması boyutundan da söz edilebilir.

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

• **Sıcaklık** – Bir gruba ait çalışanların, grup üyeleri tarafından sevilme ve önemsenme hissi, yakın ve sıcak ilişkilerin algısı, dostluk ve arkadaşlık ortamı bu boyutta ele alınmıştır. İkili ilişkilerin olumlu ve sıcak olduğu bir örgütte, uyumlu olarak sıcak ve olumlu bir iklim gelişecektir.

• **Dayanışma** – Yöneticilerin ve diğer grup üyelerinin verdiği algılanan yardım ve destek hissi, örgüt iklimini yardımlaşmayı destekler şekilde etkileyecektir.

• **Standartlar** – Açık ve gizli hedefler ile birlikte örgütü motive ederek daha çok çalışmaya teşvik edecek yüksek performans standartları bu boyutta incelenmektedir.

• **Çatışma** – Yöneticilerin ve diğer çalışanların farklılıklara verdiği tolerans algısı bu boyutu oluşturur. Ayrıca çatışmaların yerinde ve zamanında çözülmesi başarı güdüsünü uyararak iklimi etkileyecektir.

• **Kimlik** – Örgütü benimseme, bağlılık, ait olma ve bunun önemsenme derecesi bu boyutta işlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık, bağlılık ve özdeşleşme kavramları ve bunlara verilen yüksek değer iklimi olumlu yönde etkileyecektir.

Litwin ve Stringer tarafından tartışılan ve özünde birçok kuram için yol haritası niteliği taşıyan bu dokuz boyut, salt bireysel algılamaları örgüt ikliminin merkezine alması nedeniyle birçok yeni araştırma tarafından eleştirilmektedir (Patterson v.d. 2005). Örgüt ikliminin, bireysel algılamanın yanında, örgüte ve onun çevresine ait bir dizi özellikten etkilendiği üzerine yapılan çalışmalar (Patterson v.d. 2005; Dickson, Resick ve Hanges, 2006) birçok farklı değişkenin örgüt ikliminin boyutlarını oluşturduğunu kanıtlar niteliktedir. Bu farklı boyutlar, insan ilişkileri, fiziksel koşullar, işin doğası, yönetimin amaçları ve davranışları, iletişim derecesi, açık fikirlilik, kariyer ve eğitim olanakları, işin ilginçliği, çalışanların algısı, örgüt içi çatışma derecesi, çalışma saatleri, yönetici nitelikleri, örgüt kültürünün yönetimi, hissedilen güven şeklinde özetlenebilir. Tüm bu değişkenlerin, birbirinden farklı ve ilişkili boyutların varlığı, örgüt ikliminin tüm bu farklı boyutları sentezleyen çok yönlü bir yaklaşım ile ölçülmesi gerektiğini göstermiştir.

Yukarıdaki açıklamaların ışığında örgüt iklimi boyutlarını bir tabloda şöyle gösterebiliriz;

Tablo 2.1. Kümelenendirilmiş Örgüt İklimi Boyutları

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

Kaynak: Ertekin; 1978: 27

Boyutlar ne denli değişik olursa olsun, aslında her örgüt, kendi üyelerinin gereksinmelerini karşılayacak bir iklim yaratmak ve bunu sürdürmek zorundadır. Günümüz yöneticisi bunu yapmakla yükümlüdür. Her şeyden önce örgütler büyümekte, meslekten yöneticilik yerleşmektedir. Teknoloji gelişmekte, görevlilerin daha çok beceri sahibi olmasını gerektirmektedir. Kuşkusuz bu etmenlerin tümünü etkileyen bir etmen de örgütsel değişim ve gelişimin bizzat kendisi olmaktadır (Ertekin, 1978: 28).

2.1.4. Örgüt İkliminin Ölçülmesi

Literatürde, örgüt ikliminin ölçülmesi için çok farklı boyutları inceleyen çeşitli varyasyonlar vardır. İklimin, farklı yüzleri farklı çalışmalarda öncelikli olmuş ve ölçüm metotları birçok çalışmada farklılık göstermiştir. Örgüt ikliminin ölçülmesinde en çok bilinen genel ölçüm yöntemi, Litwin ve Stringer tarafından 1968 yılında sosyal bilimlere kazandırılan ve yukarıda tartışılan dokuz boyutta, elli farklı öğeyi ölçen *Örgütsel İklim Anketi*'dir (*Organizational Climate Questionnaire – OCQ*) (Patterson v.d. 2005). Bugüne kadar, Litwin ve Stringer anketini referans olarak alan birçok farklı metot oluşturulmuştur. Ancak çoğunun zayıf noktası, dayandıkları temel ilkeleredeki karışıklık ve kavramsal kargaşadır.

Örgütsel iklimin gelişimi, boyutları ve ölçülmesi konusunda *Yarışan Değerler Modeli* (Competing Values Model) diğer ölçüm modellerini tek bir çatı altında toplama amacı gütmekten ötürü dikkate değer bulunmaktadır (Quinn ve Rohrbaugh, 1983; Gifford, Zammuto ve Goodman, 2002). Esneklik – kontrol ve içsel – dışsal oryantasyon çerçevesinde şekillenen *Yarışan Değerler Modelinin* en belirgin gücü, yönetim ve örgüt psikolojisinin köklü ekollerinden türeyen dört ana model oluşturulmasında yatmaktadır (Patterson v.d. 2005) Bunlar – *İnsan İlişkileri Yaklaşımı* (bireyin iyiliğine, gelişimine ve örgütsel esnekliğe vurgu yapan sosyoteknik ve insan ilişkileri ekolü / McGregor), *İçsel Süreç Yaklaşımı* (Taylor modeline yakınlaşan iç kontrol ve resmîyetin önemini vurgulayan teoriler), *Açık Sistem Yaklaşımı* (dışsal çevre ile ilişkileri ve dış uyumu önemseyen, yönetimin pazarın isteklerine göre kaynak arayışı ve yenilik yapmasını vurgulayan teoriler), *Rasyonel Amaç Yaklaşımı* (üretim verimliliğinin ve amaçları gerçekleştirilmenin ön planda

olduğu rasyonel ekonomi ekolü) şeklinde sıralanabilir. Burada bilinmesi gereken önemli nokta, örgütlerin, ağırlıklı olarak tek bir bölümde yer almaktan ziyade, her bir alana değişen derecelerde önem vereceği ve bu farklı kuvvetteki değerlerin, örgütlerde zengin bir karışım olarak var olan, yarışan görüşler ve değerler ekseninde şekilleneceği öngörüsüdür (Quinn ve Rohrbaugh, 1983; Gifford, Zammuto ve Goodman, 2002). Bir başka savunulan noktada, örgütlerde aynı anda bulunan karşı değerlerin ve yarışan örgütsel amaçların, örgütsel fayda için bir denge noktası oluşturması gerekliliğidir.

Patterson v.d. (2005) tarafından, *Yarışan Değerler Modeli*, her bir yaklaşıma uygun örgütsel iklim ölçekleri geliştirilerek yeniden tanımlanmış ve örgüt iklimini ölçümlemede kullanılmıştır. *Yarışan Değerler Modeli* ile örgütsel iklim ölçeklerinin uyumlaştırılması aşığıdaki gibi özetlenebilir:

• ***İnsan İlişkileri Modeli*** (içsel odaklanma, esnek yapı): Güven, ait olma ve bütünleşme gibi normlar ve değerler insan kaynakları gelişimi ve eğitimi ile başarılmaktadır. Yetkilendirme ve katılım ile kontrol sağlanarak, kişiler arası ilişkilerin destekleyici ve güvene dayalı olması üzerinde durulmaktadır. Bu modelin parametreleri şunlardır;

çalışan refahı – örgütün çalışanalara değer verme derecesidir

otonomi – işleri, çalışanalara üzerinde etkisi olabileceği şekilde düzenlemek

katılım – karar alma mekanizmasında çalışanalara etki derecesi

iletişim – örgüt içinde bilgi paylaşım serbestisini sağlama

eğitim – çalışan yeteneklerinin gelişime önem verme

entegrasyon – bölümler arası güven ve birliktelik derecesi

destek – çalışanalara en yakın üstlerinden destek ve anlayış görme düzeyi

• ***İçsel Süreç Modeli*** (içsel odaklanma, kontrollü yapı): İstikrar, temel amaç olarak görülmekte ve çevresel belirsizliklerin etkisi ya göz ardı edilmekte ya da

minimize edilmektedir. Klasik bürokrasiyi tanımlayan bu model de, kontrol, biçimsel kurallara ve standartlara uyarak gerçekleşir ve iki boyut çevresinde şekillenir. Bunlar;

formalizasyon – biçimsel kuralların ve prosedürlerin dikkate alınması,

gelenek – yerleşik kurallara ve iş yapış yöntemlerine değer verilme derecesi şeklinde ifade edilebilir.

• **Açık Sistem Modeli** (dışsal odaklanma, esnek yapı): Değişim ve yeniliğin önemli olduğu bu model de, normlar ve değerler, büyüme, kaynak elde etme, uyum sağlama ve yaratıcılık ile ilişkilendirilmektedir. Modelin parametreleri ise;

esneklik – değişime karşı eğilim derecesi

yenilik – yeni fikirlerin ve yaratıcı yaklaşımların destek bulma derecesi

dışsal odaklanma – pazarın ve müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verme derecesi

uyum sağlama – geniş çevreye göre, karar ve organizasyon yapısının uyarlanması şeklinde özetlenebilir.

• **Rasyonel Amaç Modeli** (dışsal odaklanma, kontrollü yapı): Biçimsel amaçlara önem verilen bu model de, normlar ve değerler, verimlilik, etkinlik, hedefe ulaşılması ve performans değerlendirmesi ile örtüşür. Modelin parametreleri;

açıklık – örgüt amaçlarının açık ve anlaşılır olma derecesi

çaba – hedeflerin gerçekleştirmede bireylerin istek ve çalışma derecesi

verimlilik – üretkenliğe ve verimliliğe verilen önem derecesi

kalite – kalite standartlarına verilen önem

üretim baskısı – çalışanların hedefe ulaşması için yapılan baskı derecesi

performans geribildirimi – iş performansının ölçülmesi ve bilgi verilmesi şeklinde sıralanabilir.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık son yıllarda örgütsel davranış literatüründe hatırı sayılır bir ilgi görmeye başlamıştır (Chen ve Francesco, 2003: 491).

İşletmelerin en önemli amaçlarından birisi, işgörenlerin yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almayı ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmayı sağlamaktır (Yalçın ve İplik, 2005: 396). Örgütün varlığını sürdürebilmesi büyük ölçüde nitelikli iş görenlerini bünyesinde tutabilmesine bağlıdır. Bu ise bireylerin örgüte olan bağlılıkları ile yakından ilgili bir husustur. İş görenler örgüte ne derece bağlıysa örgütte o derecede güçlenir ve rakiplerine karşı üstünlük sağlar (Çetin, 2004: 90). Örgütsel bağlılık, metali kendisine çeken güçlü bir mıknatıs gibi, örgütün çalışanı gelecekte de örgütte kalmaya cezbetmesi ve kişinin de buna istekli olmasının bir ölçөгüdür. Bu ölçek genellikle kişinin örgütsel görev ve hedeflere olan inancını ölçer. Bu bağlamda örgüte bağlılık, çalışanın örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün görmesi hali olarak da tanımlanabilir (Erol, 1998: 62).

İngilizce’de ‘organizational commitment’ sözcüğü ile ifade edilen örgütsel bağlılık kavramı, literatürde iki biçimde, ‘örgütsel bağlılık’ ya da ‘örgütsel adanmışlık’ şeklinde kullanılmaktadır (Ulutaş, 2003: 35).

Örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda, 1950’li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz. Bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Özsoy, 2004):

- 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, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütsel bağlılık kavramı literatür tarihinde oldukça eski ve üzerinde birçok araştırma yapılmış bir alan olmasına rağmen (www.insankaynaklari.com) tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür (www.isguc.org).

Başka bir ifadeyle; örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını güçleştirmektedir. Bu çerçevede, Morrow literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde değişik tanımın bulunduğunu belirtmektedir (Gül, 2003: 74). Örgüte bağlılığın çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişkinin yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili birkaç tanım aşağıda verilmiştir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 302; İnce ve Gül, 2005: 3; Balay, 2000: 14-16; İlsev, 1997: 5; Bildiren, 2001: 38; Karaca, 2001: 48; www.insankaynaklari.com, www.isguc.org);

- Örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlamalardan birisi Grusky tarafından 1966 yılında yapılmıştır. Söz konusu yazara göre örgütsel bağlılık, “bireyin örgüte olan bağının gücü”dür.

- 1979 yılında Mowdey, Steers ve Porter yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel bağlılığı çalışan ile işletme arasındaki duygusal bir bağ olarak tanımlamışlardır. Onlara göre örgütsel bağlılık bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve katılımının izafi gücüdür.

- Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur.

- Rietzer ve Trice'e göre ise örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur.

- Hall, Schneider ve Nygren'e göre örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir.

- Buchanan'a göre örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, işi benimseme ve örgüte sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür. Örgütün amaç ve değerlerine, kişinin bu amaç ve değerlere göre belirlenen rolüne ve çıkara dayalı değerinden ayrı olarak, örgütün kendisine partizanca ve duygusal bağlanmadır.

- Bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür.

- Kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür. Bir başka ifadeyle örgütsel bağlılık, bireyin kendisini çalıştığı örgütle özdeşleştirmesi ve iç içe olma kuvveti olarak açıklanabilir. Örgütle özdeşleşme, diğer örgüt üyeleri ile birlikte amaçların paylaşılması, örgüte ait olma duygusu ve örgütün amaçlarını, politikalarını desteklemeyi kapsayan sadakat boyutunu içermektedir.

- Örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar örgütsel bağlılığı ilişki doğası, iş verene sadakat, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleşmesi, örgüt ile tanımlama veya örgüte eklenme, örgüt adına önemli çaba sarf etmeye gönüllü olma ve örgütün

bir üyesi olarak kalmak için güçlü arzu duymak terimleriyle tanımlamışlardır (Paul ve Anantharaman, 2004: 78).

Yukarıdaki tanımlar ışığında örgütsel bağlılık genel bir ifadeyle, çalışanın çalıştığı firmanın hedeflerini benimsemesi ve o firma içindeki varlığını sürdürmeyi istemesi şeklinde algılanan ve üç faktörle karakterize edilen bir olgu şeklinde özetlenebilir. Söz konusu bu faktörler (Steers ve Porter, 1983: 443, Yalçın ve İplik, 2005: 397, www.insankaynaklari.com, Önal, 1999: 9; Çetin, 2004:90);

- Örgütün amaçlarını ve değer yargılarını kabul etme ve bunlara inanma,
- Örgütün yararı için çaba göstermeye ve sürekli gelişmeye gönüllü olma ve nihayet
- Örgüt kültürünün bir parçası olarak kalmaya istekli olma şeklinde sıralanabilir.

Buna göre örgütsel bağlılık bir çalışanın örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etmeye olan inancı ve örgütün yararı için çaba göstermeye olan isteklilik derecesi şeklinde ifade edilebilir (www.istanbul.edu.tr). Başka bir deyişle, kişinin örgütte isteyerek kalması, örgütün amaç ve değerleriyle maddi kaygılar düşünmeksizin özdeşleşmesidir (Güney, 2004: 186). Özdeşleşme ise çalışanın örgütsel kültür, hedef ve değerleri benimseyip kabullenmesini ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 7). Bu özdeşleşme ise örgütsel bağlılığı meydana getirecektir.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanlar için bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onu değerlerinin bir parçası haline getirirler. Örgüt kültürü çalışanlar için öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır (Gül, 2003: 75).

2.2.1. Örgütsel Bağlılıkla İlişkilendirilen Kavramlar

Örgütsel bağlılığı bu şekilde açıkladıktan sonra bu kavramla çok karıştırılan bir takım başka kavramlara da kısaca değinmek istiyoruz.

2.2.1.1. İşe Bağlılık

Genellikle çalışma ile karıştırılan iş kavramı; bedensel, zihinsel ve ruhsal enerji harcayarak maddi bir ücret karşılığında bireyin başkaları için değerli mal ve hizmetler ürettiği amaçlı ve sürekli bir faaliyet olarak tanımlanabilir (Kapız, 2002: 214).

Bireyler yaşamlarının belirli bir dilimini bir iş sahibi olmak için eğitim görerek, iş arayarak ya da bir işi yerine girerek geçirirler. Bu nedenle işin bireylerin yaşamında zihinsel veya fiili olarak aldığı yer çok önemlidir. Bu önemin ardında, iş sayesinde insanların ekonomik, sosyal, kültürel ve psikolojik birtakım ihtiyaçlarının karşılanması yatmaktadır (Çakır, 2001: 28).

Hem toplumsal hem de sosyal bir bağ olan iş, kişinin topluma kabul edilmesini sağlayan ve toplumdaki statüsünü belirleyen bir unsurdur (Aytaç, 1997: 15).

Çalışanların yaptıkları işlerden duydukları zevk ve bu işi yapmayı sürdürmede olan istekleri olarak da tanımlanan işe bağlılık olgusu ise, bireylerin başka faaliyetlerden çok, kendi işleriyle ilgilenme eğiliminde olmalarını da beraberinde getirir (www.istanbul.edu.tr).

Porter ve arkadaşlarının geliştirdikleri teoriye göre işe bağlılık, kişinin kurumu ile kendini özdeşleştirme ve kendini işe verme kararlılığını gösterir (www.isguc.org).

Blau ve Pinder, işe bağlılık gösteren işgörenlerin aşağıdaki özelliklere sahip olduklarını belirtmişlerdir (Balay, 2000: 45);

- İşe etkin şekilde katılım,
- İş, yaşamın merkezi olarak görme,

- İşi, kendine özsaygının temeli olarak algılama,
- Kendini iş performansı ile tanımlama.

Bu özelliklere bakarak, işe bağlılıkta anlatılmak istenen hususun işgörenin işini benimseme derecesi olduğu görülmektedir. İşe bağlılık, kişinin işiyle psikolojik olarak bütünleşmesinin ya da benlik imgesindeki işin önem derecesinin yüksek olmasının bir sonucudur. İşe bağlılık, devamsızlık ve iş gücü devir oranı gibi davranışsal sonuçların öngörülmesi ve anlaşılmasında önemli bir iş tutumudur (Yüksel, 2003).

Yapılan araştırmalar, işe bağlılıkla çeşitli göstergeler arasında olumlu veya olumsuz bir ilişki olduğunu da ortaya koymaktadır. İşe bağlılığın iş doyumunu, performans ve verimlilik üzerinde olumlu etki yaratmasına karşılık, devamsızlık, işe geç kalma, işgücü devri ve işten ayrılma eğilimi üzerinde ise olumsuz etki yarattığı yani azalttığı belirlenmiştir (Çakır, 2001: 78).

2.2.1.2. Çalışmaya Bağlılık

Çalışma, insanın yaşam sürecinin önemli bir bölümünü kapsayan ve yetişkinlik döneminin temel gelişimsel görevlerinden biri olarak herhangi bir kimsenin herhangi bir yerde fiziksel ve/veya zihinsel olarak emek vermesi ve bunun karşılığında ekonomik, psikolojik, sosyal ve kültürel rolleri açısından doyum sağlaması durumudur (www.isguc.org).

Bu bağlamda çalışma, yaşamın devamını sağlayan sosyal bir faaliyet olup, geçmişini insanlığın var oluşuna kadar uzanan, insan yaşamının en merkezi alanlarından biridir. Zaman ve mekana göre sabit veya evrensel bir anlamı olmayan bir fenomen olarak karşımıza çıkan (Kapız, 2002: 211) çalışma kavramı, insanın bedensel veya zihinsel güçlerini belir bir amaca yönelik olarak ve planlı bir şekilde kullanabilmesi şeklinde de tanımlanabilir (Aytaç, 1997: 14).

İnsan için çalışma, sağladığı ekonomik olanaklar dışında; toplumla birleşip bütünleşmek, toplumda yer ve rol sahibi olmak, saygınlık kazanmak için gerekli olan

temel toplumsal kurumların başında gelir. Bazı insanların maddi gereksinimleri olmadığı halde, çalışmak istemelerinin ve çalışmalarının nedeni çalışmaya yükledikleri anlamdır denebilir (www.isguc.org).

Literatürde yer alan bağlılık çeşitlerinden biri olan çalışmaya bağlılık; bireyin yaşamında çalışmanın önemli, değerli ve merkezi bir yere sahip olması şeklinde ifade edilebilir. Görüldüğü gibi çalışmaya bağlılıkta da bir psikolojik özdeşleşme söz konusudur. Maddi yetersizlikler, yalnızlıktan kurtulma gibi çeşitli nedenlerle çalışmaya yönelme bir bağlılığı ifade etmez. Çünkü bu gibi durumlarda çalışma birtakım amaçlara ulaşmada araç olarak görülmektedir.

Çalışmanın birey için taşıdığı değer ve önem ne kadar büyükse, bireyin çalışmaya bağlılığı da o denli yüksek olacaktır. Çalışmaya bağlılık kavramı genelde işe bağlılık kavramı ile karıştırılmaktadır. Ancak bu iki kavram birbirinden farklıdır. Çalışmaya bağlılık genellikle bireyin yaşamında çalışmanın değeriyle ilgili normatif bir inanç şeklinde ele alınmakta ve daha çok bireyin geçmiş kültürel ve sosyal koşullarının bir fonksiyonu olarak görülmektedir (Çakır, 2001: 45).

2.2.1.3. Mesleki Bağlılık

Çalışma yaşamında bağlılık türlerinden bir diğeri de mesleki bağlılıktır. Mesleki bağlılıkta bağlanılan unsur ya da obje meslek olduğundan önce meslek kavramından kısaca bahsetmek yerinde olacaktır.

Meslek; insanlara yararlı mal ve hizmet üretmek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, belli bir eğitimle kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, kuralları toplumca belirlenmiş etkinlikler bütünü olarak tanımlanabilir (Kuzgun, 2000: 3).

Mesleki bağlılık ise, Greenhouse tarafından, bir mesleğin kişinin yaşamında önemli olması olarak ifade edilmektedir. Hall'a göre; mesleki bağlılık kişinin bağlandığı mesleki rolde çalışmak için sahip olduğu güdünün gücüdür. Çalışmaya bağlılığın bir formu olarak da görülen mesleki bağlılık, kişinin mesleği ile güçlü şekilde özdeşleşmesidir (Balay, 2000: 36-37).

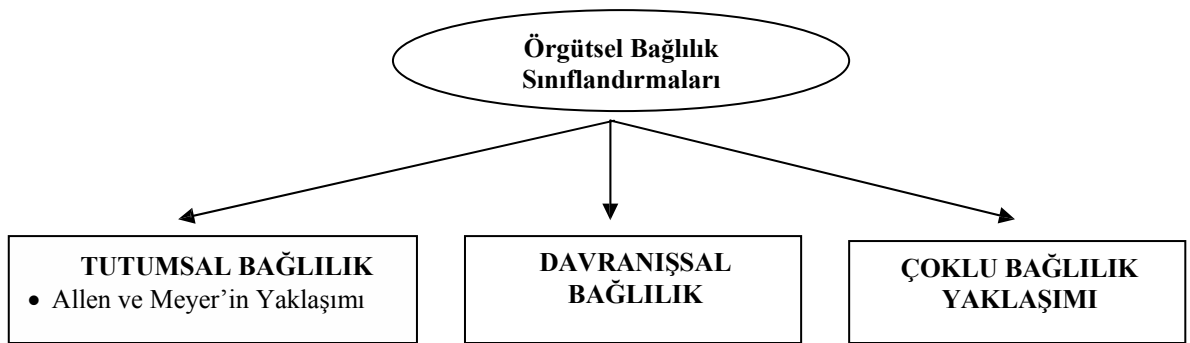
Çeşitli araştırmacılar tarafından, mesleki motivasyon; profesyonel bağlılık, profesyonellik olarak da ifade edilen mesleki bağlılığı Blau bireyin mesleğine yönelik tutumları olarak tanımlarken, Morrow ise mesleki bağlılığın işe bağlılığın durağan bir şekli olduğunu belirtmiştir (Ceylan vd., 2004: 326).

Mesleğe duygusal bağlılık, mesleği severek yapma, onunla özdeşleşmiş olmayı ifade eder. Örgüte duygusal bağlılık ise, o kurumla özdeşleşme, o kuruma ait olduğunu hissetmeyi içerir. Mesleğe devam etme isteği o konuya vazgeçemeyecek kadar yatırım yapmış olmak ve vazgeçmenin yüksek maliyeti ile ilgilidir. Örgütte kalmaya devam etme isteği de, aynı şekilde o kuruma vazgeçemeyeceği kadar emek vermiş olmak, ayrılmanın yüksek maliyeti veya başka alternatiflerin olmaması şeklinde açıklanabilir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

2.2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı genel olarak tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmektedir. Bunun sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır (Gül, 2003: 77). Örgütsel davranışçılar yoğun olarak tutumsal bağlılık üzerinde dururken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Örs vd., 2003: 218). Sınıflandırma bağlamında örgütsel bağlılık; tutumsal, davranışsal ve çoklu olmak üzere üç başlık altında açıklanabilir.

Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları



Kaynak: Gül, 2002: 40

2.2.2.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara ya da faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli temayüllerini göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 27).

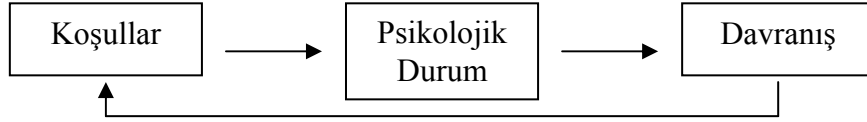
Tutumların temel olarak bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç ögesi vardır. Bilişsel öge, bir nesne, olay ya da kişi hakkındaki bilgi ve inanışları içerir. Duygusal öge, tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Davranışsal öge ise tutum doğrultusunda harekete geçmeyi belirtir (Can, 1997: 51). Diğer bir deyişle, nesne, olay ya da kişiye yönelik davranışlarda bulunma ve cevap verme eğilimidir. Bu çerçevede tutumsal bağlılık, kişi ile örgüt arasındaki bağın bir değerlendirmeye tabi tutulması sonucunda oluşan örgütle ilgili bir bakış açısı veya örgüte duygusal bir yönelmedir (Gül, 2002: 41).

Bu bağlamda tutumsal bağlılık bir bireyin organizasyona olan bağlılığının gücünü temsil eder ve onunla özdeşleşmesini ve ona katkısını vurgular (Kuvaas, 2003: 195). Örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir. Kişi, örgütün amaç ve değerlerinin kendi amaç ve değerleri ile uyuştuğunu görerek bunları kabul etmesi ve kendine uyarlaması, yani benimsemesi ile örgütle özdeşleşmeye başlar (İlsev, 1997: 8). Bu bağlamda tutumsal bağlılık bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alış-veriş ilişkisidir (Gül, 2002: 41).

Örgütle bütünleşen ve ilgilenen kişiler, örgütün amaç ve değerlerine ulaşması yolunda tamamıyla örgüt yararına bir çaba harcama konusunda istekli olacaklardır. Bunun yanında, örgütteki üyeliklerini sürdürmek açısından da güçlü bir istek duyacaklardır (İlsev, 1997: 8). Örgütsel bağlılık bu şekilde ele alındığında örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde örgütsel amaçlara bilinçli bir katkıda bulunmak üzere aktif bir ilişkiye girmeye gönüllü olmayı içermektedir (İnce ve Gül, 2005: 28).

Tutumsal bağıllığı şöyle bir şekil üzerinde gösterebiliriz;

Şekil 2.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: İlsev, 1997: 7

Ayrıca bir tutumsal bağıllık çalışması, aynı zamanda tipik olarak bağıllığın ölçümünü ve diğer değişkenlerle beraber öncüllerini ve sonuçlarını tahmin etmeyi içermektedir (Yıldırım, 2002: 3).

Tutumsal bağıllığı açıklayan birden fazla yaklaşım olmasına rağmen, biz bunlardan konumuz açısından en açıklayıcı olan Allen ve Meyer'in yaklaşımı üzerinde durmakla yetineceğiz.

2.2.2.1.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Örgütsel bağıllıkla ilgili ilk araştırmalar örgütsel bağıllığı örgütsel değerlerin içselleştirilmesini yansıtan tek boyutlu bir yapı olarak tasvir etseler de Meyer ve Allen örgütsel bağıllığın üç farklı bileşene sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Coleman vd., 1999: 996).

Buna göre Meyer ve Allen 1984 yılında yaptıkları çalışmalarında iki tip örgütsel bağıllığı kapsayan bir model önermişler, ilk tip bağıllığı “duygusal bağıllık”, ikinci tipi ise “devamlılık bağıllığı” olarak tanımlamışlardır. 1990 yılında ise Weiner ve Vardi'nin önerdiği “normatif bağıllık” kavramını da modellerine eklemişlerdir (www.insankaynaklari.com). Meyer ve Allen duygusal, normatif ve devam bağıllığının üç bileşenli modelini geliştirerek ve deneysel olarak doğrularak bu iki boyutlu bağıllık görüşünü genişletmişlerdir (Kuvaas, 2003: 195).

Söz konusu bu öğeleri, duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif bağıllık, şu şekilde açıklayabiliriz (İnce ve Gül, 2005: 39):

- Duygusal Bağlılık: Bireylerin duygusal bağlılığı anlamına gelmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir. Bu türden bağlılıkta kişi, kendini örgütün bir parçası olarak gördüğünden örgüt onun için büyük anlam ve önem taşır (İlsev, 1997: 21). Çalışanın örgüte duygusal bağlılığı, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içerdiği söylenebilir (Gül, 2002: 45).

Bir başka ifadeyle çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir. İş görenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında, bu kişiler her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle iş görenler ek sorumluluklar almak için gerçekten heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Çetin, 2004: 95).

Sonuç olarak duygusal bağlılık bireylerin örgütleri ile özdeşleşmelerini, örgütün üyesi olmaktan mutlu olduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler “**istedikleri için**” örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür. İş deneyimleri ve bireysel özellikler duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91).

- Devamlılık Bağlılığı: Allen ve Meyer, Becker’in Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık ve algılanan maliyet de denilmektedir. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir.

Devamlılık bağlılığında; duyguların örgüte bağlanmada çok az bir rol oynadığı düşünülmektedir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (İlsev, 1997: 22).

Diğer bir ifadeyle devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi anlatır. Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir. Çünkü örgütten ayrılmanın kendisi için maliyeti yüksek olacaktır. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül- maliyet bakış açısından da ele almaktadır. Maliyete göre daha fazla ödüle layık görülmek, daha fazla örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir. Becker, değişim yaklaşımına yatırım unsuruyla birlikte zaman unsurunu da ilave etmiştir. Ona göre bir çalışanın zaman içinde örgüte daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları kaybetme olasılığı nedeniyle daha fazla bağlılık göstermesine sebep olacaktır (Çetin, 2004: 95).

- Normatif Bağlılık: Meyer ve Allen 1990 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi tarafından önerilen ve Weiner tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir.

Normatif bağlılık, iş görenlerin örgütlerine karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını göstermektedir. Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev ve sosyal sorumluluk olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir (Gül, 2002: 45). Duygusal bağlılık “bu örgütte kalmak istiyorum” ifadesini içeren bir felsefeyi bünyesinde barındırırken, normatif bağlılık “bu örgütte kalmalıyım” şeklinde sloganlaştırılabilecek bir değer yargısını ve sorumluluk bilincini içermektedir. Bu bağlılık türünde birey, örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünmekte ve bu yönde inançlar taşımaktadır. Bu tür inançlara sahip çalışanlar, örgütsel uygulamalar, sosyalizasyon çabaları veya kendi kişisel özgeçmişleri nedeniyle örgütün onların sadakatlerini hak ettiğini düşünür.

Bu bağlılık türü zorunluluk unsuru içermektedir. Burada zorunluluk, rasyonel bağlılıkta olduğu gibi örgütle ilgili çıkarılara dayanmamaktadır. Kişinin ailesi, ait olduğu toplum veya çalıştığı örgüt ona sadakatin bir erdem olduğunu vurgulamıştır ya da etrafında yıllar boyu tek bir örgütte çalışan kişiler vardır. Dolayısıyla,

sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve ahlaksal bir zorunluluk hissetmektedir (İlsev, 1997: 22). Diğer bir ifadeyle normatif bağlılığın gelişmesinde sosyal baskıların yadsınamayacak bir önemi bulunmaktadır. Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır.

Normatif ya da ahlaki bağlılık, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin “doğru” olduğunu hissetmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından ayrılır (Solmuş, 2004: 215).

Buraya kadar anlatılanları özetlemek gerekirse “üç boyutlu örgüte bağlılık modeli” örgüte bağlılığı çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmektedir. Bu modele göre “duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık” olmak üzere üç farklı şekilde ortaya çıkan örgüte bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği vardır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91);

- Psikolojik durumu yansıtırlar.
- Birey ile örgüt arasındaki ilişkileri gösterirler.
- Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidirler.
- İşgücü devrini azaltıcı yönde etkileri vardır.

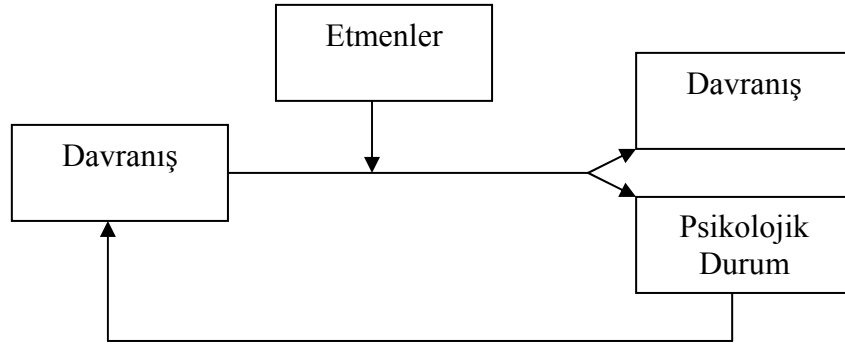
Yukarıda ki açıklamalar ışığında her üç bağlılık arasındaki ortak noktanın, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Yani, bu üç bağlılık türünde de işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak, birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Balay, 2000, s.72).

2.2.2.2. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır. Bu kavram bağlılığın dışavurumu olarak ele alınabilir. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Gül, 2002: 47).

Davranışsal bağlılık süreci şu şekilde gösterilebilir;

Şekil 2.3. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: İlsev, 1997: 29

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Gül, 2003: 77).

Bu yaklaşımda, belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Bunun yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Çeşitli sosyal kulüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yoğun olarak kullanılmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 48).

2.2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

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

Söz konusu araştırmacılardan biri olan Reichers, tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Reichers'e göre diğer bağlılık yaklaşımları, örgütün tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini ileri sürmektedirler. Oysa Reichers'e göre örgütler farklılaşmamış bir bütünü değil, tam aksine her biri farklı amaç ve değerler setine sahip koalisyonları içermektedir. Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Gül, 2002: 49).

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

Teorik olarak, çalışanlar bir organizasyondaki herhangi bir çalışanlar grubuna bağlanabilirler Bu nedenle, bağlılık yapısı çeşitli, sendikalar, çalışma grupları, amirler, üst yönetim ve ekipler gibi çeşitli çalışan gruplarını içine alacak şekilde genişletilmiştir (Heffner, 2001: 472). Buna göre çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (Balay, 2000: 26). Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş

arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde pek çok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değerler setinin farkında oldukları örgütsel bağlılık yazınında kabul edilmektedir (Gül, 2002: 50).

2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Balay, 2000; Çetin, 2004, 99).

Buna göre bir çalışanın işe başladıktan sonra, örgüte olan bağlılığın nasıl olacağını belirleyen bazı faktörler bulunmaktadır. Gerald Salancik, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri dört ana gruba ayırmaktadır. Bunlar görünürlük, açıklık, davranışların geriye döndürülemezliği ve bizi davranışlarımıza bağlayan irade faktörleridir (Erol, 1998: 65, 66, 67).

- **Görünürlük:** Bir davranışın bağlılığı etkileyen en önemli belirleyicisi, davranışın diğerleri tarafından gözlemlenebilir oluşudur. Gizli ya da gözlemlenemeyen davranışların bağlılık üzerindeki etkisi azdır. Bir kişiyi örgüte bağlamanın en basit ve güçlü yolu, kişi ve örgüt ilişkisinin örgüt toplumunun bilgisine açık olmasıdır.

- **Açıklık:** Görünürlük kişileri örgüte bağlamak için yeterli değildir. Görünürlüğün açıklık ile desteklenmesi gerekmektedir. Bir davranış ne kadar açık ise, inkâr edilmesi o kadar zordur. Açıklık, kişinin davranışlarını inkâr edemeyeceği orandır.

- Geriye Döndürülemezlik: Davranışın geriye döndürülemezliği ise, kalıcılığı, iptal edilemezliğidir. Geri döndürülemez davranışın bağlılığa etkisi bilindiğinden birçok şirket çalışanlarına başka firmalara aktarılamaz yarar paketleri hazırlamaktadırlar. Bu yararların geri döndürülemezliğini yani kaybolacağını bilen çalışan, ya bu yararlarından vazgeçecek ve şirketten ayrılacak ya da şirkette çalışmaya devam edecektir.

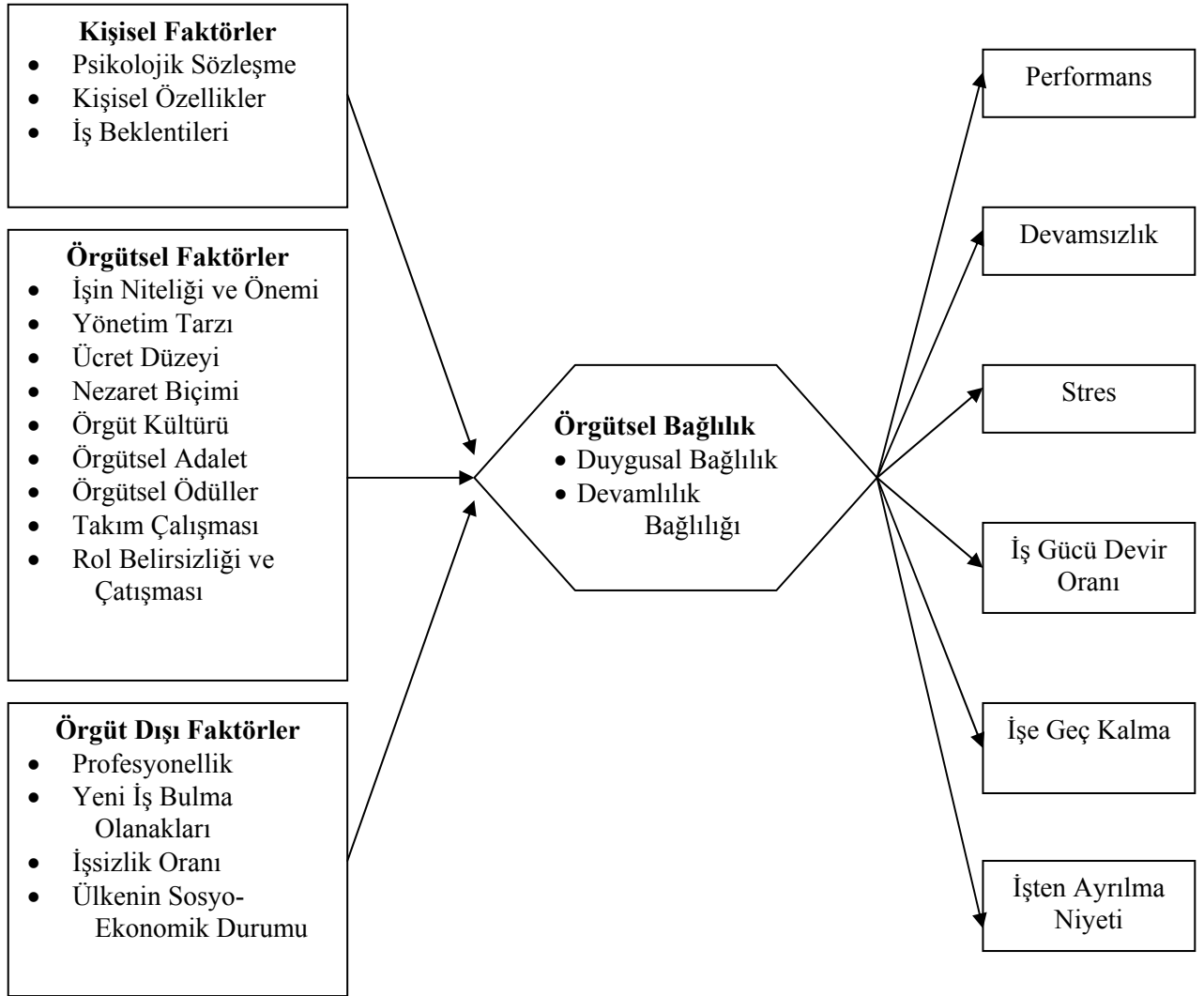
- İrade: Örgütsel bağlılıkta davranışların geri döndürülemezliği önemlidir. Ancak, zaman ve baskı altında çalışmak bazen örgütsel bağlılığı azaltabilir. Çünkü kendi iradesi dışında, baskı gördüğü için bir görevi yerine getirmek zorunda kalan bir çalışanın örgüte bağlılığı azalabilmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörlerden söz edilebilir. Schwenk (1986) bu faktörleri, geçmişteki iş yaşantıları, kişisel-demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikte olanlar şeklinde ayırmaktadır (Biçer, 2005: 51).

Çalışanın çalıştığı kurumun başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgiyi ve örgütüne karşı sadakat tutumunu ifade eden örgütsel bağlılık, kişisel (yaş, cinsiyet, çalışma süresi, örgüt içi kıdem vs.) ve örgütsel (iş dizaynı, örgütsel eşitlik, güç, yöneticinin liderlik vasıfları vb.) değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk, olumlu örgüt iklimi çalışanın örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Benzer bir şekilde Mowday ve arkadaşları bağlılığı etkileyen faktörleri dört grupta sınıflandırmışlardır. Bunlar (www.isguc.org);

- Kişisel özellikler,
- İş özellikleri,
- Çalışma deneyimleri ve
- Yapısal özelliklerdir.

Şekil 2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları



Kaynak: SULIMAN, 2002: 170 den uyarlanmıştır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler literatürdeki genel kullanım doğrultusunda, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üçe ayrılarak incelenmiştir.

2.2.3.1. Kişisel Faktörler

Bir çalışanın işe başlarken taşıdığı bağlılık seviyesi kişisel bir faktördür. Çalışanın bir örgüte bağlı kalma eğilimi onun uzun yıllar o örgütte kalması için önemlidir. Bu tip kişiler örgütte daha çok sorumluluk alma ve örgüte katkıda

bulunma eğilimini de taşırlar (Erol, 1998: 69). Kişisel faktörlerin kapsamına iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler girmektedir (İnce ve Gül, 2005: 59).

2.2.3.1.1. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik anlaşma kavramı; bireyin örgütten, örgütün de bireyden bir takım şeyler beklediği gerçeğine dayanmaktadır. Bu beklentiler, yalnız işin miktarı ve getireceği ücretle ilgili olamayıp, çalışan ve örgüt arasındaki bütün hakları, ayrıcalıkları ve yükümlülükleri içermektedir. Söz konusu unsurlar çalışanla örgüt arasındaki herhangi bir formel anlaşmada ortaya konmamakla beraber, davranışları güçlü bir şekilde etkileyen faktörler olarak büyük önem taşır (Yıldırım, 2002: 18).

2.2.3.1.2. Kişisel Özellikler

Kişisel özellikler demografik faktörler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin değerler olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi gibi başlıklar altında incelenirken; iş ve çalışma yaşamına ilişkin değerler çok çalışma, başarı arzusu, katılımcı değerler, çıkarıcı değerler olarak karşımıza çıkmaktadır (Cengiz, 2002: 806, Özdevecioğlu, 2003: 115-116).

2.2.3.1.3. İş Beklentileri

Örgütlerin varlık nedenleri insanların giderek çeşitlenen ihtiyaç ve hedeflerini karşılamaktır. İnsanlar örgütlere bu amaçla katılmaktadırlar. Çoğu zaman örgütler bu amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç konumundadırlar. Dolayısıyla örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanların işyerlerindeki beklentilerinin gerçekleşme derecesinin bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 60).

Bir üye çalışacağı örgüte bireysel ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere girer ve yapacağı işin bu ihtiyaç ve hedefleri gerçekleştirmede bir araç olup olmayacağı konusunda beklentileri vardır. Örgütün ve işin bu ihtiyaçları

karşılatabilme kapasitesi örgütsel bağlılığı artırır. İyi tanımlanmış bir görev ve örgütün beklentileri ile çalışanın beklentilerinin eşgüdüm içinde olması bu artışta önemli rol oynar (Erol, 1998: 70).

Önemli olan kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin uyum içinde bulunmalarıdır. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerin birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005: 60).

2.2.3.2. Örgütsel Faktörler

Bağlılığı etkileyen örgütsel ve görevsel faktörler kapsamında rol çatışması, görev kimliği, işgören beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi, sosyal etkileşim tercihlerinin olması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma iş güçlüğü, rol belirsizliği, üst ast ilişkileri, ilerleme olanakları, araçsal iletişim, karar almaya katılım, bireyin gereksinimlerine önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden söz edilebilir (Biçer, 2005: 53).

Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim gibi kişisel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Fakat yüksek statülü çalışanlar için kişisel özelliklerden çok örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Erol, 1998: 73).

2.2.3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 71).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de işsel bir faktör olarak gündeme gelmektedir (İnce ve Gül, 2005: 71).

2.2.3.2.2. Yönetim Tarzı

Yönetim tarzı örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı artırmaktadır. Eğer üst yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Bu nedenle, birçok araştırma liderlik tarzına ya da daha geniş bir kavram olan örgüt kültürüne önem vermiştir (Erol, 1998: 74).

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı artırmaktadır. Eğer, tepe yönetimi, örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir. Bu nedenlerle, birçok araştırmacı liderlik tarzına ve örgüt kültürüne önem vermiştir. Tepe yönetime duyulan memnuniyetin de bağlılığın belirleyicilerinden olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 72).

2.2.3.2.3. Ücret Düzeyi

Bir işin bağlılığı etkileyen en belirgin özelliklerinden birisi de ücret düzeyidir. Kar amacı gütmeyen örgütler hariç, hemen hemen örgütlerin tamamında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır. Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılıkları arasında ilişki bulunmaktadır. Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür.

Çalışanların ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları o derece yüksek olacaktır. Özellikle üst seviyede çalışanlar için gelir örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür. Ayrıca rutin ve sıradan ödüllendirmeler kadar, dışsal ödüllendirmeler de önemlidir (İnce ve Gül, 2005: 73).

2.2.3.2.4. Nezaret Biçimi

Örgütsel bağlılığı etkileyen, örgütsel faktörlerden birisi de yönetimin çalışanlar üzerindeki nezaret biçimidir. İşin nezaret edilme biçimi çalışanların sorumluluk

algılamalarını etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluğu kendilerine atması için gerekli ortamı oluşturur. Çalışan işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılaştığında, bunlarla mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavrı ve baskısına yüklemektedir. Lepper ve Grene bu tür bir nezaretin çalışanların işlerine olan ilgilerini azalttığını belirtmişlerdir (İnce ve Gül, 2005: 73).

2.2.3.2.5. Örgüt Kültürü

Örgüte ve örgütsel hedeflere bağlılık performansı tahmin etmeye yarayan en önemli faktördür. Bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak önemli görevdir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur (Erol, 1998: 76).

2.2.3.2.6. Örgütsel Adalet

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel adalet; yönetimin karar verme süreci, bu sürecin algılanışı ve davranışlara etkisi ile ilişkilidir. Görevlendirmeler ve bunların adil algılanışı da bu açıdan örgütsel bağlılığı direkt etkilemektedir. Örneğin işe başlangıç aşamasında verilen iddiasız görevler işe bağlılığı ve dolayısıyla örgüte bağlılığı olumsuz etkileyebilmektedir (Erol, 1998: 76).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olarak örgütsel adalet, örgüt yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Çalışanların, görev dağılımı, mesaiye riayet, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi parametrelere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin, yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri ifa eden iki kişiye farklı ücretlerin verilmesi, düşük ücret alan kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 76).

2.2.3.2.7. Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir unsurlardır. Çünkü örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerinin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşısında ödenen ücrettir. Bu değişimi belirleyen ise işin nasıl organize edildiği, yönetildiği, değerlendirildiği ve ödüllendirildiğidir. İşteki teşvikler bu nedenle örgütsel bağlılık ile direkt ilişkilidir (Erol, 1998: 73).

Örgütsel bağlılığın hem saygı uyandıran bir görev, çalışanın kendisine destek bulabildiği arkadaşça bir ortam gibi içsel ödüllerden hem de maddi ödüllerden etkilendiği çeşitli araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 79).

2.2.3.2.8. Takım Çalışması

İş arkadaşlarına bağlılığın, örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık üzerindeki iş arkadaşlarına bağlılık etkisinin, işe bağlılık kadar güçlü olmamasına karşın, sosyal katılımın kurumsal olarak örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ileri sürülmüştür. Sosyal bağ, örgütsel bağlılık üzerine önemli çevresel etkiler yaratmaktadır. Örgütten ayrılma, bir şekilde değerli iş arkadaşlarından ayrılma anlamına geldiğinden bireyler sosyal bağları kesmeyerek örgütte kalmayı yeğlerler.

Ayrıca iş grupları, örgütsel bağlılık üzerinde bağımsız büyük etkiler de yaratabilirler. Fakat bu etkiler her zaman yararlı olamayabilir. Destekçi bir iş çevresinde grup üyeleri, karşılıklı amaç uygunluğu algısı yoluyla örgütle özdeşleşebilirler. Ne var ki, rekabetçi iş koşulları altında grup amaçları örgütsel amaçları geriye itebilir. İdeal olarak iş grubunun, amaçları ile örgütsel amaçlar uygun olduğunda, yüksek düzeyde iş grubuna bağlı daha güçlü bir örgütsel bağlılığa yöneltir. İş grubunun amaçları ile örgütsel amaçlar uygun olmadığında ise, gruba bağlılık örgütsel bağlılık ile ilişkisiz olacaktır (Biçer, 2005: 54).

2.2.3.2.9. Rol Belirsizliği ve atışması

Rol atışması ve rol belirsizliği kavramlarının, kuruma bağlılık yaratılmasında olumsuz etkisi bulunan değişkenler olduğu söylenebilir (nal, 1999: 11).

Örgütsel rollerin yerine getirilmesinde, kişinin gerilim ve belirsizlik yaşamamasının, örgütsel kabul olarak düşünülebileceği ileri sürülmüştür. Benzer Şekilde rol gerilimi ve belirsizliğin var olması, örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin artması ile sonuçlanır. Bu da örgüte bağlılığı düşürür. Ayrıca olumsuz örgütsel hava, rol gerekleri konusunda belirsizlik, örgütsel otorite ve etkinin yetersizliği, kaynak ve olanak yetersizliği ile örgüt içinde kişilerarası toplumsal istemleri karşılayamama gibi örgütsel faktörler de bağlılığı büyük ölçüde düşürmektedir (Biçer, 2005: 53).

Bireylerin iş ve iş dışı yaşam rolleri arasında yüksek düzeyde bir çatışma algısı, daha düşük düzeyde örgütsel üyelik davranışlarına yol açmaktadır. Tam zamanlı çalışan öğrenciler üzerinde yapılan roller arası çatışma ölçümü, rol çatışmasının örgütsel üyelik davranışı üzerindeki doğrudan etkilerini desteklemiştir. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılığın ayrıca, rol atışması, sadakat ve örgütsel üyelik davranışı arasındaki ilişkileri düzenlediği gözlenmiş; iş ve ev (aile) rolleri arasındaki çatışmanın da örgütsel bağlılığı azalttığı tespit edilmiştir (Balay, 1999: 239).

2.2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişinin rgtsel bağlılığıyla ilişkili olan örgüt dışı faktörler, yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi dışsal faktörlerdir.

2.2.3.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir. Buna göre profesyoneller kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme temayülü

taşıyan ve genellikle kendi alanları ile çeşitli teşekküllerin çatısı altında birleşen bireylerdir şeklinde tanımlamak mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 84).

Profesyonellik söz konusu olduğunda çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı karşımıza çıkmaktadır. Hukuk, tıp, mühendislik ve diğer bazı teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. Hem mesleğine hem de örgütüne bağlılık ise bir ikilem doğurabilmektedir. Eğer örgüt mesleki gelişim sağlanmasına katkıda bulunuyorsa ya da kariyer beklentileri meslekleri dışında örgüte bağlı ise bu durumda mesleğe bağlılıkları olumsuz etkilenirken örgüte bağlılıkları artabilmektedir. Bu nedenle profesyonellerde üst düzey yönetici olmak ve ücret ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki görülebilmektedir (Erol, 1998: 79).

2.2.3.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarıdır. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliği bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Şüphesiz istihdam meselesi veya alternatif iş imkanları sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslar arası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 85).

Örgütsel bağlılık literatüründe, yeni iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Bir araştırmaya göre MBA yapmış öğrencilerin yüksek olmayan bir ücretle işe başladıktan altı ay sonra, başka bir iş teklifi almadıklarında örgüte bağlılıkları artmaktadır. Yüksek ücretle başladıklarında ise alternatif iş imkanı olup olmaması hiçbir şeyi değiştirmemektedir ve aynı örgütsel bağlılığı göstermektedirler.

Alternatif iş imkanlarına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalan ve örgütü ile kimlik birliğine girmiş bir çalışanın örgütsel etkinliğinin, alternatif iş imkanı olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir örgüt üyesinden daha fazla olmasını bekleyebiliriz. Bu durumda eğitim işten ayrılma niyetini etkileyen

önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yüksek eğitimli çalışanların alternatif iş seçenekleri daha fazladır ve işten beklentileri de bu oranda yüksektir. Bu nedenle, alternatif iş imkanı örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür (Erol, 1998: 78).

2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, motivasyon, karara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardandır. Ayrıca örgütsel bağlılığın, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır (İnce ve Gül, 2005: 94).

2.2.4.1. Bağlılık ve Performans

Performans motivasyon derecesi, rol açıklığı ve yeteneği gibi çeşitli faktörler tarafından etkilenmektedir. Bağlılık gibi tutumların gerçek iş performansının sadece bir yönünü etkilemesi beklenir. Bundan dolayı çok güçlü bir bağlılık-performans ilişkisi beklenemez. Böyle olmasına rağmen, bağlılığın bir çalışanın işinde ortaya koyduğu çaba miktarını etkilemesi ve bu çabanın da kesinlikle fiili performansı etkilemesi beklenir (Steers ve Porter, 1983: 444).

Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, bağlılıkla ilgili çalışmaların en hayal kırıcı sonuçlarından birisini oluşturmaktadır. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar beklenin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu veya yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır (İnce ve Gül, 2005: 95).

Ayrıca, algılanan örgütsel engeller de örgütsel bağlılık üzerinde de olumsuz etkide bulunur. Bu etki yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların işlerine engel olduğu için performansı olumsuz etkileyen güçlü bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Erol, 1998: 80).

2.2.4.2. Bağlılık ve İşe Devamsızlık

Teoriye göre yüksek derecede bağlı çalışanların işe devam için daha motive olduğu ve böylece örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmaya yardım ettikleri öngörülür. Bu motivasyon çalışan işinin gerektirdiği gerçek görevlerden hoşlanmıyor olsa bile var olacaktır (Steers ve Porter, 1983: 445).

Buna göre örgütsel bağlılığın çalışanların devamsızlıklarını azalttığı görüşü genellikle kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi destekleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Ancak literatürde bu ilişkinin çok güçlü olmadığına dair çeşitli araştırmalar da bulunmaktadır. Dolayısıyla bağlılık ile devamlılık arasında çok güçlü olmamasına rağmen bir ilişki mevcuttur, ancak bağlılık çalışanların devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör değildir.

Diğer taraftan, Tsui ve arkadaşları devamsızlığın, daha genç, kıdemi az, evli, kadın, az eğitim almış ve beyaz olmayan çalışanlarda daha yüksek çıktığını ortaya koymuşlardır. Şüphesiz devamsızlık daha düşük bağlılığı temsil eden bu kişisel ve demografik değişkenlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde çalışanların durumsal özellikleri de devamsızlığı etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 96).

Açıkça söylenebilir ki burada doğrudan bir bağlılık-devam ilişkisi beklentisi ortaya koyulmamaktadır. Sadece bağlılığın devam motivasyonunda önemli bir etki sunduğunu söyleyebiliriz (Steers ve Porter, 1983: 445).

2.2.4.3. Bağlılık ve Stres

Bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından bir diğerini de iş stresi oluşturmaktadır. Demografik değişkenler de göz önünde bulundurulduğunda bağlılık ve iş stresi, işten ayrılma ve iş tatmini için iyi bir gösterge olmaktadır. Örgütsel stres maddi ve manevi boyutları çok büyük olan bir olgudur (Erol, 1998: 82).

Örgütsel bağlılık ile stres-sonuç ilişkisini açıklayan bir bakış açısı getiren Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu tür çalışanların örgütsel

hassasiyetlerinin daha fazla olması örgütsel tehlike, tehdit ve problemlerden daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır. Mowday ve arkadaşları ise örgütsel bağlılığın kişiye güven ve ait olma duygusu verdiğini ve bu duyguların stresin olumsuz etkilerini azalttığını belirtmişlerdir (İnce ve Gül, 2005: 98).

Örgütsel stres ile örgütsel bağlılığın ruhsal ve fiziksel sağlığı etkilemesi, baş edebilme becerisine bağlı olabilir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın önemi, stresi yumuşatma etkisinden çok, stres sonuçlarına direkt etki etmesidir. Örgütsel bağlılık sağlık bozukluğunu ve işten ayrılma niyetini olumsuz, iş tatminini ise olumlu etkilemektedir. Sonuç olarak, kronik iş stresinin, yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlarda aynı derecede güçlü olumsuz sonuçlar doğurmayacağını ifade edilebilir. Ayrıca iş yerindeki rol belirsizliği, aşırı iş yükü, rol çatışması ve kaynak yetersizliği strese neden olmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir (Erol, 1998: 83).

2.2.4.4. Bağlılık ve İşe Geç Kalma

Örgütsel bağlılığın düşük olması, devamsızlığa, işe geç kalmalara, işe özen göstermemeye, verimliliğin düşmesine, mesleki gelişimin ve promosyonların azalmasına, işten çıkarılmaya, örgütsel amaçları ulaşılmasını engellemeye ya da saldırgan davranışlara yol açabilmektedir. Bununla birlikte, düşük bağlılığın, iş kalitesinin düşmesi, örgüte sadakatsizlik ve örgüt karşıtı yasa dışı faaliyetlerde bulunmaya yol açtığı görülmektedir (Solmuş, 2004: 220).

Angle ve Perry çalışmalarında, bağlılık ile işe geç kalma arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır (İnce ve Gül, 2005: 96).

2.2.4.5. Bağlılık-İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti

Çalışan bağlılığın en güçlü veya en çok tahmin edilebilir davranışsal sonucu devir oranını azaltmasıdır. Örgütte kalmayı isteyen ve örgüt amaçları doğrultusunda çalışan kişiler olarak tanımlanan yüksek derecede bağlı çalışanların ayrılmaları daha az ihtimal dahilinde olacaktır (Steers ve Porter, 1983: 445).

Çalışanların bağlılıkları işten memnun olmalarına diğer bir ifadeyle, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır. Çalışanlar örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıkları zaman işten ayrılmak isteyeceklerdir. Örgütte çalışmaya devam etmek, bir çalışan için örgüte yatırım yapmaya devam etmek demektir. Bu yatırım zamanla birikir ve vazgeçilmesi pahalı hale gelir (Erol, 1998: 81). Kıdem, yaş, cinsiyet, medeni durum ve çocuk sayısı gibi değişkenler çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların başında gelmektedir. Bu yatırımların büyüklüğü veya geri dönülemezliği çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 97).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Çalışmamızın üçüncü ve son bölümünde Konya Selçuk Üniversitesinde çalışan akademik personelin kurumlarına ve işlerine olan bağlılıklarında örgüt içi iklimin etkisini ortaya çıkarmaya yönelik bir alan araştırmasının amaçları, varsayımları ve yöntemi açıklandıktan sonra araştırmada elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE VARSAYIMLARI

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Toplumların temel yapılarının en önemli öğelerden birini oluşturan kültür, aynı zamanda örgütler için de büyük önem taşımaktadır. Toplum üyelerinin o topluma ait olan kültürü ve ona ait değer, norm ve davranışları kabullenip ona göre yaşamaları gibi, bir örgütte çalışan bireyler de örgütün kültürünü anlayıp iş ve iş dışındaki ilişkilerini bu yönde şekillendirmektedirler. Örgüt kültürü, dinamik bir çevre içinde faaliyet gösteren işletmelerin değişen ve gelişen çevre koşullarına ve çevrenin beklentilerine uyum sürecinde yardım ederek, “dışsal uyumu” sağlamaktadır. Bununla birlikte, örgüt kültürü, firmada çalışanlara ortak davranışlar kazandırıp, paylaşılan ortak değerler yaratarak, çalışanların “ne” ve “nasıl” yapmaları gerektiği hususunda kılavuzluk ederek yol göstermekte ve “içsel uyum” konusunda da fayda sağlamaktadır.

Örgütsel kültür, bir örgütte bireysel ve örgütsel davranış anlamında varsayımların, değerlerin ve normların derin anlamlarının önemini vurgulamakta ve örgütün dıştan görünmeyen sır dolu yaşantısına ışık tutmaktadır. Örgütlerin büyümeleri ve yapılarının giderek karmaşıklaşması örgütsel bütünleşme açısından örgütsel kültürün varlığını zorunlu kılmaktadır.

Örgüt kültürünün en önemli yansıması olarak örgüt iklimi, örgütlerdeki çok boyutlu insan davranışlarını incelemek ve bu davranışları bireysel, örgütsel, çevresel niteliklere göre çözümlmek için uygun bir başlık olarak düşünülebilir.

Küreselleşen iş dünyasında her durumun sürekli değişim göstermesi gibi örgütlerin yapıları, misyonları ve dolayısıyla kültürleri ve organizasyon içindeki örgüt iklimi de sürekli değişkenlik göstermektedir. Günümüzde müşteriler ve çalışanlar işletmelerden çok daha fazla fayda sağlamayı beklemektedirler. Dolayısıyla bu talepleri önceden algılayabilen ve en uygun şekilde karşılayabilen örgütlerin ayakta kalması olası görülmektedir. Çalışanların ve müşterilerin ya da farklı bir ifadeyle iç ve dış müşteri memnuniyeti işletmeler açısından odak noktası konumuna gelmiştir. İşletmelerin çalışanlarını geçmişte olduğu gibi sadece maddi imkanlar sağlayarak motive etmeleri ya da bu yolla ellerinde tutmaya çalışmaları artık yetmemektedir. Bu noktada örgütler günümüzde çalışanlarını daha çok anlama ve onları mutlu etme yollarını aramaktadırlar. Bunun içinde çalışanların iç dünyalarına uyan onların mutlu olarak çalışabilecekleri bir örgüt iklimi yaratma çabasındadırlar.

Buna göre araştırmamızın temel amacı; Konya Selçuk Üniversitesinde görev yapan akademik personelin çalıştıkları kuruma ilişkin düşüncelerini, kurumları içindeki örgüt iklimi ve onların bunu algılayış biçimlerini ve bu doğrultuda da örgüt ikliminin kurumlarına olan bağlılıklarına etkilerini tespit etmek şeklinde ifade edilebilir.

Araştırmamıza ilişkin olarak belirleyeceğimiz alt amaçlarımızı ise şu şekilde sıralayabiliriz;

- Araştırma katılan kişilerin demografik özelliklerinin belirlenmesi
- Araştırmaya katılan kişilerin akademik branşlarının belirlenmesi
- Araştırmaya katılan kişilerin yapmış oldukları işe ilişkin algılarının belirlenmesi

- Araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları kuruma ilişkin düşüncelerinin belirlenmesi
- Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurumlardaki fiziki çalışma koşullarına ilişkin algı ve değerlendirmelerinin belirlenmesi
- Araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları kurumda uygulanan politikalara ilişkin algı ve düşüncelerinin ortaya konması
- Araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları kuruma olan bağlılık düzeylerinin ortaya konması ve bu bağlılık düzeyinin oluşumunda örgüt ikliminin etkisinin belirlenmesi.

Bu bağlamda örgüt kültürüyle ve daha spesifik olarak örgüt iklimiyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi uygulamalı bir çalışmayla ortaya konmaya çalışılacaktır.

3.1.2. Araştırmanın Varsayımları

Yukarıda belirtilen araştırma amaçları çerçevesinde araştırmayla ilgili geliştirilen hipotezler şu şekilde sıralanabilir.

Hipotez 1: Kurumsal faktörlere göre örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olanların kuruma karşı psikolojik bağlılık düzeyleri daha yüksektir.

Hipotez 2: Araştırmaya katılanların örgütün fiziki çalışma koşullarını değerlendirmelerinde cinsiyetlerine göre gruplar arasında fark vardır.

Hipotez 3: Araştırmaya katılanların örgütün fiziki çalışma koşullarını değerlendirmelerinde unvanlarına göre gruplar arasında fark vardır.

Hipotez 4: Araştırmaya katılanların akademik birimlerine göre örgütün fiziki çalışma koşullarını değerlendirmelerinde gruplar arasında fark vardır.

Hipotez 5: Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık yaratan kurumsal faktörlere bakış açılarında cinsiyetlere göre fark vardır.

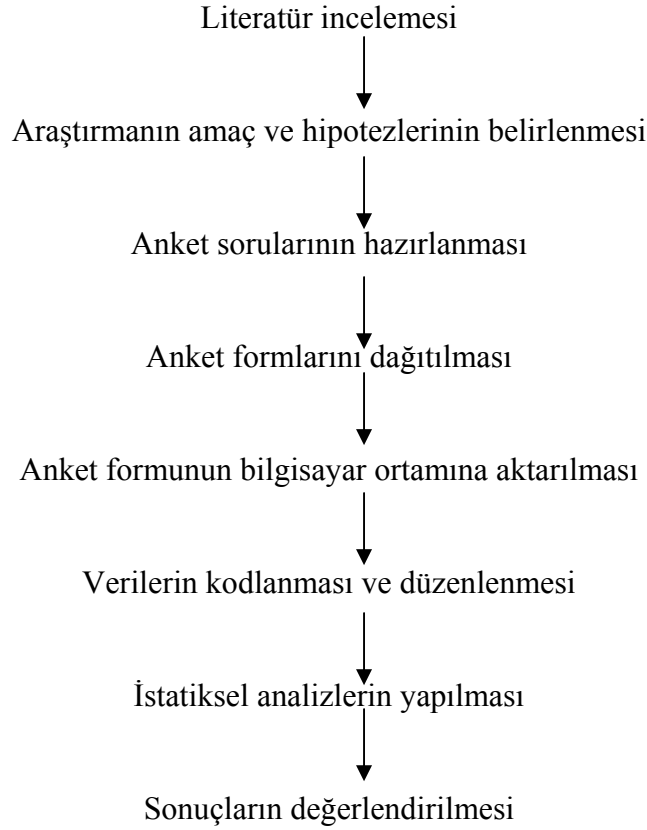
Hipotez 6: Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık yaratan kurumsal faktörlere bakış açılarında unvanlara göre gruplar arasında fark vardır.

Hipotez 7: Akademik grupların örgütsel bağlılık yaratan kurumsal faktörlere bakış açılarında gruplar arasında fark vardır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu kısmında araştırma kapsamına alınacak fakültelerin seçilmesi, anket formalarının hazırlanması, cevaplanan anketlerin kodlanması ve verilerin analiz edilmesinde kullanılan yöntemler hakkında bilgi verilmektedir.

Şekil 3.1. Araştırmada Uygulanan Yöntemler



3.2.1. Araştırmaya Dahil Edilen Akademik Birimlerin Seçimi

Araştırma çerçevesinde örnek büyüklüğünün seçiminde, uygun bir örnek kütle için, hem temsil yeteneği sağlayan bir örnek büyüklüğünü hem de maliyet, zaman ve veri analiz şartlarını dikkate alarak bir dengeye ulaşılması amaçlanmıştır.

Araştırma Konya ili Selçuk Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik personel üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı 2004 yılı itibariyle Selçuk Üniversitesi bünyesindeki fakülte, yüksek okul ve meslek yüksek okullarında görev yapmakta olan toplam akademisyen sayısı 2767 kişidir. Bunların bir kısmı Konya ilçelerinde bulunan Meslek Yüksekokulları ile merkezdeki 4 yıllık yüksek okullarda görev yapan akademik personel olup, akademik çalışmalar üzerinde yoğunlaşmaktan çok eğitim-öğretim ve mesleki tecrübelerini öğrencilere kazandırma çabası içinde olduklarından, çalışmamız için sınırlayıcı bir faktör oluşturabilecekleri endişesiyle araştırmamızın kapsamı dışında tutulmuştur. Buna benzer gerekçelerle, Selçuk Üniversitesine dahil 16 fakülteden yalnızca 12 sinde görev yapan 750 akademik personel araştırmamızın kapsamına dahil edilmiştir.

Buna göre uygulama aşamasında toplam 750 anket elden dağıtılmıştır ve söz konusu anketlerden 440 tanesinin geriye dönüşü olmuş ve değerlendirmeye alınmıştır. Bu da yaklaşık yüzde 59'luk bir geri dönüş oranına karşılık gelmektedir. Genel olarak yüzde 59'luk bir geri dönüşüm oranı kabul edilebilir bir oran olarak değerlendirilmiştir.

3.2.2. Anket Formlarının Hazırlanması

Araştırma amaçları doğrultusunda hazırlanan anket formundaki soruların belirlenmesinde ilgili literatür ve bu konuda daha önce gerçekleştirilen çalışmalar dikkate alınmıştır. Anketi oluşturan sorular tespit edildikten sonra, taslak anketteki sorular araştırmanın amaçları ve varsayımları ile karşılaştırılmıştır. Bu şekilde anket sorularının araştırmanın amaç ve varsayımları ile uyumlu olup olmadığı belirlenmiştir.

Ankete son şeklini vermeden önce, taslak anket konunun uzmanı akademisyenlere ve işletme yöneticilerine sunularak anket üzerinde görüş bildirmeleri istenmiştir. Bu süreç sonucunda anketin bazı soruları ve açıklamaları yeniden yazılarak ankete son şekli verilmiştir.

Anket 2 sayfa ve toplam 18 sorudan oluşmaktadır (Bkz. Ek1) Soruların büyük bir bölümünde 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Ek 1’de görülen nihai anketi oluşturan soruları genel olarak 5 grupta toplamak mümkündür. Birinci grup sorular araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini ve çalıştıkları ya da bağlı oldukları birimleri tanımaya yönelik bilgileri içeren sorulardır. İkinci grup sorular, ankete katılan kişilerin örgüte bağlılıklarının oluşmasında etki eden psikolojik faktörleri, onların çalıştıkları kuruma bağlılık düzeylerini ve de kendileri açısından söz konusu faktörlerin önem derecelerini anlamayı kapsayan sorulardır. Üçüncü grup sorularda, araştırmaya katılan kişilerden örgüt içindeki fiziki çalışma koşullarını değerlendirmeleri istenmiştir ve bunun sonucunda da söz konusu fiziki çalışma koşullarının çalışanlar açısından ne derece önemli olduğunun ortaya konulması amaçlanmıştır. Son olarak dördüncü ve beşinci grup sorularda soru türü açısından farklı olsalar da, araştırmaya katılan kişilere, kurumlarıyla ve kurumlarındaki örgüt iklimiyle ilgili bazı unsurlar sıralanmış ve bunlar hakkında fikir belirtmeleri istenmiştir. Söz konusu sorular kurum içi uygulanan politikalar, yöneticilerin kendilerine davranışları vb konularla ilgili olup araştırmaya katılan kişilerin kurumlarına bağlılıklarını ölçmeye ve sıralanan unsurlardan hangilerinin kendileri açısından önemli gördüklerini anlamaya yöneliktir.

3.2.3. Verilerin Kodlanması, Düzenlenmesi ve Analizi

Geri dönen anket formlarındaki cevaplar kodlanarak “SPSS (Statistical Package for Social Sciences-Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) /Windows 11.5 sürümü” ile analiz edilmiştir. SPSS, sosyal bilimlere ilişkin araştırma sonuçlarının analizinde yaygın bir biçimde kullanılmakta olup, kapsamlı istatistiksel analiz tekniklerini içermektedir.

Veri analizine geçmeden önce veri girişinde yapılan hataları tespit etmek ve varsa düzeltmek amacıyla tüm veriler için yüzde dağılımları ve maksimum-minimum değerleri alınmıştır.

Anket ile toplanan verilerin büyük bir çoğunluğu parametrik olmayan (non-parametrik) veri olduğundan mümkün olduğu sürece parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu başlık altında araştırma sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analizleri tablolar yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Sonuçların istatistiki bakımdan anlamlı olup olmadıkları değerlendirilmiş ve varsayımları doğrulayıp doğrulamadığı sınanmıştır.

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine ilişkin dağılımı aşağıda Tablo 3.1' de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Bayan	147	33,4
Bay	293	66,6
Toplam	440	100,0

Tabloya göre araştırmaya katılan kişilerin yüzde 66.6'sı erkek, yüzde 33.4'ü ise bayanlardan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan kişilerin yaş gruplarına göre dağılımları aşağıda bir tablo halinde gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılanların Yaş Grublarına Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
20-30 yaş	237	53,9
31-40 yaş	140	31,8
41-50 yaş	43	9,8
51 ve üzeri yaş	20	4,5
Toplam	440	100,0

Tablo 3.2' ye göre araştırmaya katılanların yüzde 54 gibi büyük çoğunluğunu 20-30 yaş arasındaki akademik personel oluşturmasına karşılık, cevap verenlerin sadece yüzde 4,5 i 51 ve üstü yaş grubunda yer almaktadır.

Araştırmaya katılan kişilerin medeni durumlarına ilişkin dağılımları aşağıda Tablo 3.3'de gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Bekar	154	35,1
Evli	285	64,9
Toplam	439	100,0

Tablo 3.3'e göre araştırmaya katılan kişilerden yüzde 35.1'i bekar ve yüzde 64.9'u ise evlidir.

Araştırmaya katılanların meslek yaşamlarında geçirdikleri sreler incelendiğinde, en az süre ile çalışan 1 yıldır meslekte iken en uzun süredir çalışanların ise 39 yıldır akademik mesleğini sürdürdüğü belirlenmiştir.

Araştırmaya katılanların Selçuk niversitesi'ndeki akademik çalışma süreleri incelendiğinde ise; en az süre ile çalışanın 1 yıldır çalışmakta olduğu buna karşılık en uzun çalışanın ise 32 yıldır Selçuk niversitesinde akademik kariyerlerini sürdürdükleri grlmştir. Ankete cevap verenlerin Selçuk niversitesindeki ortalama çalışma süreleri ise 7,2 yıl olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan kişilerin akademik unvanları aşağıda bir tablo halinde gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Araştırmaya Katılanların Akademik Unvanlarına Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Profesör	21	4,8
Doçent	32	7,3
Yardımcı Doçent	86	19,5
Araştırma Görevlisi	261	59,3
Öğretim Görevlisi	30	6,8
Uzman	10	2,3
Toplam	440	100,0

Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan kişilerin yüzde 59.3'ü "Araştırma Görevlisi" unvanına sahiptir. Bu da Tablo 3.2'de ortaya çıkan yüzde 54'lük 20-30 yaş ortalaması ile tutarlılık göstermektedir.

Araştırmaya katılanların fakültelere göre dağılımı Tablo 3.5'de gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Araştırmaya Katılanların Fakültelere Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	64	14,5
Eğitim Fakültesi	36	8,2
Tıp Fakültesi	59	13,4
Mühendislik-Mimarlık Fakültesi	114	25,9
Diş Hekimliği Fakültesi	30	6,8
Güzel Sanatlar Fakültesi	4	,9
İletişim Fakültesi	16	3,6
Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	15	3,4
Ziraat Fakültesi	7	1,6
Hukuk Fakültesi	15	3,4
Veteriner Fakültesi	27	6,1
Fen-Edebiyat Fakültesi	53	12,0
Toplam	440	100,0

Araştırmaya katılanların akademik branşlarına ilişkin dağılımı Tablo 3.6 da gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Araştırmaya Katılanların Bilim Alanlarına Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Sosyal Bilimler	171	38,9
Fen Bilimleri	153	34,8
Sağlık Bilimleri	116	26,4
Toplam	440	100,0

Tablo 3.6'ya göre araştırmaya katılan kişilerin yüzde 38.9'unun akademik branşı sosyal bilimler, yüzde 34.8'inin fen bilimleri ve de yüzde 26.4'ü sağlık bilimleridir. Bu rakamlar katılımcıların sosyal, fen ve sağlık bilimleri arasında dengeli biçimde bir dağılım gösterdiklerini ortaya koymakta ve örgüt iklimini gerçeğe yakın şekilde temsil ettiği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılanların kurumlarına karşı psikolojik bağlılık yaratan faktörlerin önem derecelerini belirlemek amacıyla Tablo 3.7'deki faktörler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Araştırmaya katılanların kuruma karşı psikolojik bağlılık yaratan faktörlerin önem dereceleri aşağıda Tablo 3.7'de gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalıştıkları Kurumlarına Karşı Psikolojik Bağlılık Yaratın Faktörlere İlişkin Değerlendirmeleri

	Ort.	Std. Sap.
Çalıştığım kurumun başarıya ulaşması için benden beklenilenin üzerinde gayret göstermeye hazırım.	4,41	0,78
İşimi severek yapıyorum.	4,40	0,92
Bu kurumun gelecekte ne olacağı benim için gerçekten önemli.	4,26	0,87
Bu kurumun bir çalışanı olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	4,10	0,93
Mesleki hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni mutlu eder.	3,86	1,11
Bu kuruluşun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görürüm.	3,83	0,94
Bu kurumda kalmanın bana uzun vadede getireceği yararlar vardır.	3,82	1,01
Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı vardır.	3,78	1,11
Kuruluşuma karşı güçlü bir aidiyet hissim vardır.	3,54	1,07
Benzer nitelikte bir iş olsa bile, şu anda başka bir işyerinde çalışmazdım.	3,50	1,27
Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	3,47	1,24
Benim katkım kuruluşun varlığı açısından önemlidir.	3,47	1,10
Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	3,42	1,16
Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.	3,41	1,04
Benim için avantajlı olsa da kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum	3,38	1,27
Bu kuruluşa kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasam da başka bir yerde çalışmayı kolaylıkla düşünmezdim.	3,21	1,09
Kişisel değerlerimle kurumumun değerlerini birbirine çok benzer buluyorum.	3,11	1,18
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılamam.	2,99	1,31
Şu anda bu kuruluştan ayrılmaya karar versem hayatım altüst olur.	2,61	1,29
Şu anda kuruluşumda kalma isteğim biraz da mecburiyetten kaynaklanmaktadır.	2,27	1,18

Notlar: (i) n=395; (ii) ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=1917,615$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.(iv) Ölçek için Cronbach Alpha değeri 0,88’dir.

Tablo 3.7'ye göre araştırmaya katılan kişiler sırasıyla; çalıştıkları kurumun başarıya ulaşması için kendilerinden beklenenin üzerinde gayret göstermeye hazır olduklarını (4.41), işlerini severek yaptıklarını (4.40), çalıştıkları kurumun gelecekte ne olacağıın kendileri için gerçekten önemli olduğunu (4.26) ve mensubu buldukları kurumun bir çalışanı olmaktan ve bunu başkalarına söylemekten gurur duydukları (4.10) hususlarını çok önemli attettiklerini göstermişlerdir. Buna göre; araştırmaya katılan kişiler işlerini gerçekten önemsemekte ve kurumlarını dolayısıyla kendilerini başarıya ulaştıracak faaliyetlerde bulunabilmek için gereken çabayı göstermekte büyük istek gösterme eğiliminde oldukları görülmektedir. Ayrıca, bu kişiler sahip oldukları işi toplum içinde gururla söyleyebilmelerini ifade etmeleri, akademisyenliğin toplum nazarında itibar ve saygınlığı olan bir meslek olarak görülmesine bağlanabilir. Buna göre, araştırmamıza katılan kişilerin işlerini önemli ve toplum tarafından saygı duyulan bir iş olarak görmekteyirler ve bu bağlamda bu unsur örgütsel bağlılığın artmasında olumlu bir etken olduğu sonucuna bizleri götürmektedir.

Yine tabloya baktığımızda araştırmaya katılan kişilerin orta düzeyde önemli olarak gördüğü unsurların; meslek yaşantılarına çalıştıkları kurumda devam etmeyi istedikleri (3.86), çalıştıkları kurumun problemlerini gerçekten önemsedikleri (3.83), çalıştıkları kurumda kalmalarının kendilerine uzun vadede getireceği yararlar olduğu (3.82), kurumlarının kendileri için çok özel bir anlamı olduğu (3.78), alıştıklar kuruma karşı güçlü bir aidiyet hislerinin olduğu (3.54), benzer nitelikte bir iş olsa bile, şu anda başka bir işyerinde çalışmak istemeyecekleri (3.50), çalıştıkları kuruma kendilerini “duygusal olarak bağlı” hissettikleri (3.47), kendi katkılarının kuruluşun varlığı açısından önemli olduğu (3.47), kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası gibi hissettikleri (3.42) ve kurumlarının kendi sadakatlerini hak ettiklerini düşündükleri (3.41), kendileri için avantajlı olsa da çalıştıkları kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını (3.38), çalıştıkları kuruma bu kadar emek vermemiş olsa da başka bir yerde çalışmayı kolaylıkla düşünmeyecekleri (3.21), kendi kişisel değerleriyle çalıştıkları kurumun değerlerini birbirine çok benzer buldukları (3.11) şeklinde sıralandığı görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan kişilerin kısmen de

olsa kendilerini kurumlarıyla özdeşleştirdikleri ve geleceğe yönelik olarak kurumdan ayrılmayı düşünmedikleri sonucuna varılabilir.

Son olarak çalışanların kendileri açısından kısmen önemsiz olarak gördükleri unsurların; çalıştıkları kurumdaki insanlara karşı yükümlülük hissettikleri için kurumlarından şu anda ayrılamayacakları (2.99), şu anda kurumlarından ayrılmaya karar verdiklerinde hayatlarının altüst olacağı (2.61) ve de şu anda kuruluşlarında kalma isteklerinin biraz da mecburiyetten kaynaklandığına (2.27) ilişkin unsurlar şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeyleri dikkate alınmak suretiyle, örgütsel bağlılık düzeyine göre psikolojik bağlılık faktörlerinin değişip değişmediği araştırılmıştır. Bu amaçla, örgütsel bağlılık unsurlarına ilişkin “Toplam Örgütsel Bağlılık Düzeyi Puanı”^{*} hesaplanarak ve araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeyleri dikkate alınarak Güleş (1999) tarafından uygulanan metoda benzer şekilde medyan kuralına göre örgütsel bağlılık düzeyi “düşük” ve “yüksek” olmak üzere iki grup oluşturulmaya çalışılmıştır. Bundan çıkan sonuçlar Tablo 3.8’de gösterilmiştir.

^{*} Örgütsel Bağlılık Düzeyi Ölçeğine ilişkin cronbach Alpha değeri 0,93’tür.

Tablo 3.8. Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalıştıkları Kurumlarına Karşı Psikolojik Bağlılık Yaratan Faktörlere Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Psikolojik Bağlılık Faktörleri	Örgütsel Bağlılık Düzeyi				Mann-Whitney U Testi	
	Düşük (n=222)		Yüksek (n=218)		Z	p
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
İşimi severek yapıyorum.	4,16	1,06	4,61	0,71	-4,883	<,001
Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı vardır.	3,40	1,21	4,11	0,90	-6,472	<,001
Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	3,01	1,31	3,84	1,05	-6,782	<,001
Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	2,91	1,20	3,88	0,95	-8,568	<,001
Benim katkım kuruluşun varlığı açısından önemlidir.	3,21	1,16	3,76	0,98	-5,149	<,001
Kişisel değerlerimle kurumumun değerlerini birbirine çok benzer buluyorum.	2,64	1,19	3,55	0,99	-7,949	<,001
Bu kuruluşun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görürüm.	3,51	1,05	4,14	0,71	-6,435	<,001
Bu kurumun gelecekte ne olacağı benim için gerçekten önemli.	4,00	1,03	4,43	0,69	-4,555	<,001
Çalıştığım kurumun başarıya ulaşması için benden beklenenin üzerinde gayret göstermeye hazırım.	4,20	0,94	4,54	0,63	-3,871	<,001
Mesleki hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni mutlu eder.	3,53	1,19	4,17	0,93	-5,854	<,001
Bu kurumun bir çalışanı olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	3,76	1,03	4,37	0,76	-6,771	<,001
Şu anda kuruluşumda kalma isteğim biraz da mecburiyetten kaynaklanmaktadır.	2,61	1,32	1,96	0,98	-5,135	<,001
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılamam.	2,81	1,25	3,19	1,34	-3,051	<,05
Benim için avantajlı olsa da kuruluşumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum	3,20	1,30	3,53	1,23	-2,779	<,05
Benzer nitelikte bir iş olsa bile, şu anda başka bir işyerinde çalışmazdım.	3,22	1,31	3,82	1,15	-4,926	<,001
Bu kurumda kalmanın bana uzun vadede getireceği yararlar vardır.	3,52	1,09	4,10	0,83	-5,739	<,001
Kuruluşuma karşı güçlü bir aidiyet hissim vardır.	3,07	1,10	3,96	0,86	-8,519	<,001
Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.	2,96	1,09	3,81	0,85	-8,105	<,001
Bu kuruluşa kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasam da başka bir yerde çalışmayı kolaylıkla düşünmezdim.	2,94	1,11	3,48	1,01	-5,111	<,001
Şu anda bu kuruluştan ayrılmaya karar versem hayatım altüst olur.	2,40	1,24	2,78	1,29	-3,175	<,001
Toplam **	64,27	13,05	75,58	9,99	-9,362	<,001

Not: (i) n=400; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Parantez içindeki rakamlar gruptaki örnek sayısını göstermektedir.

** Ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha değeri 0,88’dir.

Tablo 3.8’den de görülebileceği gibi ankete katılanlardan 222 kişinin örgütsel bağlılık düzeyi düşük ve 218 kişinin örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olarak ortaya çıkmaktadır. Tablodaki faktörler incelendiğinde her bir faktör için örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olanların değerlendirmeleri örgütsel bağlılık düzeyi düşük olanlara göre daha yüksektir. Aynı zamanda her bir faktör için sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Sonuçların bu anlamlılığının “Kurumsal faktörlere göre örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olanların kuruma karşı psikolojik bağlılık düzeyleri daha yüksektir” şeklindeki -1- numaralı hipotezimizi desteklediği görülmektedir.

Araştırmaya katılanların örgüt içindeki fiziki çalışma koşullarına ilişkin değerlendirmeleri aşağıda bir tablo halinde gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Araştırmaya Katılan Kişilerin Örgüt İçindeki Fiziki Çalışma Koşullarına İlişkin Değerlendirmeleri

	Ort.	Std. Sap.
İşin gerçekleştirilmesi için gerekli tüm araç ve gereçlere sahip olunması	4,70	0,62
Temizlik	4,69	0,59
Üretime katkısı açısından işyerindeki teknolojinin gelişmişlik düzeyi	4,59	0,75
Güvenlik	4,54	0,73
Gürültü	4,50	0,79
İş yerine ulaşım koşulları	4,47	0,78
Havalandırma	4,35	0,75
Işık	4,32	0,72
Isı	4,20	0,79
Monotonluk (Aynı işin tekrarlanmasından kaynaklanan tekdüzelik)	3,86	1,12
Nem	3,81	0,95

Notlar: (i) n=422; (ii) ölçekte 1=hiç önemli değil ve 5=çok önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=818,878$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.(iv) Ölçek için Cronbach Alpha değeri 0,84’dir.

Tablo 3.9' a göre; araştırmaya katılan kişilerin örgütün fiziki çalışma koşullarıyla ilgili olarak verilmiş olan unsurların büyük kısmını önemli olarak değerlendirdikleri ortaya çıkmaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin söz konusu unsurlardan çok önemliye yakın olarak atfettikleri ilk unsur işin gerçekleştirilmesi için gerekli tüm araç ve gereçlere sahip olunması (4.70) olarak görölmektedir. Bu orana yakın bir oranla ikinci sırada temizlik unsuru (4.69) ok önemliye yakın olarak değerlendirilmiştir.

Tablodan görölebilecek bir diğer sonuç ise, araştırmaya katılan kişilerin monotonluk (3.86) ve nem (3.81) faktörlerini orta derecede önemli örgütsel bağlılığa etki eden fiziki çalışma koşulları olarak belirtmeleridir.

Araştırmaya katılanların çalışma koşullarını değerlendirmelerinde cinsiyetlere göre bir farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 3.10'da göröldüğü gibidir.

Tablo 3.10. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Örgütün Fiziki Çalışma Koşullarına İlişkin Değerlendirmeleri

	Cinsiyet				Mann-Whitney U Testi	
	Bayan (n=147)		Erkek (n=293)		z	p
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
Isı	4,41	0,73	4,10	0,79	-4,248	<,001
Işık	4,49	0,62	4,23	0,74	-3,617	<,001
Nem	3,88	0,92	3,79	0,96	-1,085	0,278
Havalandırma	4,50	0,65	4,27	0,78	-3,03	<,05
Gürültü	4,66	0,66	4,43	0,83	-3,194	<,001
Temizlik	4,85	0,47	4,60	0,63	-4,916	<,001
Güvenlik	4,72	0,61	4,43	0,78	-4,337	<,001
Monotonluk (Aynı işin tekrarlanmasından kaynaklanan tekdüzelik)	4,07	1,00	3,76	1,16	-2,631	<,05
Üretime katkısı açısından işyerindeki teknolojinin gelişmişlik düzeyi	4,78	0,52	4,47	0,82	-4,389	<,001
İş yerine ulaşım koşulları	4,65	0,64	4,39	0,82	-3,68	<,001
İşin gerçekleştirilmesi için gerekli tüm araç ve gereçlere sahip olunması	4,86	0,45	4,62	0,66	-4,084	<,001

Not: (i) n=400; (ii) Ölçekte 1 Hiç önemli değil ve 5 Çok önemli anlamındadır. (iii) Parantez içindeki rakamlar gruptaki örnek sayısını göstermektedir.

Tablo 3.10. incelendiğinde her bir fiziki faktör için (nem faktörü için sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlı değildir) gruplar arasında Mann-Whitney U Testi'ne göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda "Araştırmaya katılanların örgütün fiziki çalışma koşullarını değerlendirmelerinde cinsiyetlerine göre gruplar arasında fark vardır" şeklindeki -2- numaralı varsayımımızın desteklendiği söylenebilir. Tablo incelendiğinde gruplar arasında bir

fark olduğu ve bayanların erkeklere göre çalışma koşullarına daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılanların çalışma koşullarını değerlendirmelerinde unvanlarına göre bir farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır. Bulgulara ilişkin sonuçlar Tablo 3.11’de gösterilmiştir.

Tablo 3.11. Araştırmaya Katılanların Unvanlarına Göre Örgütün Fiziki Çalışma Koşullarına İlişkin Değerlendirmeleri

Fiziki Çalışma Koşulları	Unvanlar												Anova Testi	
	Profesör (n=21)		Doçent (n=32)		Yrd. Doçent (n=86)		Arş.Gör. (n=261)		Öğr.Gör. (n=30)		Uzman (n=10)		F	p
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
Isı	4,00	0,77	4,34	0,70	4,07	0,81	4,28	0,77	3,97	0,89	4,10	0,74	2,053	<,05
Işık	4,24	0,70	4,44	0,62	4,21	0,70	4,35	0,71	4,33	0,84	4,00	0,82	1,146	0,335
Nem	4,00	0,77	4,28	0,68	3,86	0,90	3,74	0,98	3,67	0,96	4,00	0,94	2,321	<,05
Havalandırma	4,24	0,83	4,63	0,49	4,22	0,75	4,36	0,76	4,30	0,75	4,50	0,71	1,573	0,166
Gürültü	4,48	0,81	4,45	0,68	4,41	0,80	4,56	0,77	4,41	0,98	4,60	0,70	0,623	0,682
Temizlik	4,67	0,48	4,75	0,44	4,59	0,54	4,70	0,62	4,73	0,64	4,70	0,67	0,576	0,718
Güvenlik	4,57	0,68	4,66	0,65	4,53	0,66	4,52	0,77	4,40	0,86	4,50	0,71	0,395	0,852
Monotonluk (Aynı işin tekrarlanmasından kaynaklanan tekdüzelik)	3,75	1,21	4,00	1,02	3,55	1,24	3,97	1,08	3,70	1,12	3,89	0,78	2,087	0,066
Üretime katkısı açısından işyerindeki teknolojinin gelişmişlik düzeyi	4,10	1,02	4,66	0,65	4,43	0,79	4,66	0,70	4,57	0,68	4,44	0,88	3,141	<,05
İş yerine ulaşım koşulları	3,75	1,52	4,47	0,76	4,49	0,65	4,52	0,72	4,57	0,63	4,30	0,82	4,069	<,05
İşin gerçekleştirilmesi için gerekli tüm araç ve gereçlere sahip olunması	4,43	0,75	4,84	0,37	4,55	0,64	4,74	0,62	4,87	0,35	4,70	0,67	2,996	<,05

Not: (i) n=440; (ii) Ölçekte 1Hiç Önemli Değil ve 5 Çok Önemli anlamındadır. (iii) Parantez içindeki rakamlar gruptaki örnek sayısını göstermektedir.

Tablo 3.11'in incelenmesinden; örgütsel bağlılığa etki ettiği varsayılan 11 fiziki çalışma koşulundan 5 tanesi (Isı, nem, üretime katkısı açısından işyerindeki teknolojinin gelişmişlik düzeyi, iş yerine ulaşım koşulları, işin gerçekleştirilmesi için gerekli tüm araç ve gereçlere sahip olunması) ile örgütsel bağlılık arasında Anova Testi'ne göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda "Araştırmaya katılanların örgütün fiziki çalışma koşullarını değerlendirmelerinde unvanlarına göre gruplar arasında fark vardır." şeklindeki -3- numaralı varsayımımızın desteklendiği söylenebilir. Tablo incelendiğinde akademik unvanlara göre fiziksel çalışma koşullarının değerlendirilmesinde kısmen bir fark olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılanların çalışma koşullarını değerlendirmelerinde akademik birimlere göre bir farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar Tablo 3.12'de gösterilmiştir.

Tablo 3.12. Araştırmaya Katılanların Akademik Gruplara Göre Örgütün Fiziki Çalışma Koşullarına İlişkin Değerlendirmeleri

Fiziki Çalışma Koşulları	Akademik Birim						Anova Testi	
	Sosyal Bilimler (n=171)		Fen Bilimleri (n=153)		Sağlık Bilimleri (n=116)		F	p
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
Isı	4,16	0,84	4,23	0,74	4,23	0,76	0,46	0,632
Işık	4,15	0,80	4,39	0,63	4,47	0,65	7,98	<,001
Nem	3,74	0,97	3,86	0,90	3,88	0,97	0,913	0,402
Havalandırma	4,21	0,82	4,33	0,65	4,57	0,70	8,536	<,001
Gürültü	4,55	0,78	4,49	0,77	4,46	0,82	0,523	0,593
Temizlik	4,56	0,70	4,71	0,51	4,83	0,46	7,507	<,001
Güvenlik	4,44	0,84	4,55	0,68	4,62	0,64	2,155	0,117
Monotonluk (Aynı işin tekrarlanmasından kaynaklanan tekdüzelik)	3,91	1,07	3,83	1,17	3,83	1,12	0,249	0,779
Üretime katkısı açısından işyerindeki teknolojinin gelişmişlik düzeyi	4,48	0,85	4,67	0,56	4,59	0,78	2,686	0,069
İş yerine ulaşım koşulları	4,35	0,91	4,63	0,56	4,47	0,76	5,287	<,05
İşin gerçekleştirilmesi için gerekli tüm araç ve gereçlere sahip olunması	4,61	0,69	4,76	0,48	4,75	0,63	2,96	<,05

Not: (i) n=440; (ii) Ölçekte 1 tamamen katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Parantez içindeki rakamlar gruptaki örnek sayısını göstermektedir.

Tablo 3.12. incelendiğinde örgütsel bağlılığa etki eden fiziki çalışma koşulları olarak sunulan 11 unsur arasından 5 tanesi (Işık, Havalandırma, Temizlik, İş yerine ulaşım koşulları, İşin gerçekleştirilmesi için gerekli tüm araç ve gereçlere sahip olunması) bağlamında Anova testine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Ancak burada vurgulanması gereken bir husus sağlık ve fen bilimleri açısından söz konusu unsurların daha yüksek oranda çıkması beklenirken çok önemli bir fark gözlemlenememiştir. Bunun nedeninin anketin değerlendirme dilimleri arasındaki ölçeklemenin detaylandırılmamış olması ve ankete cevap verenlerin bu hassasiyeti çok önemsememiş olmalarıyla açıklanabileceğini düşünüyoruz. Sonuç olarak “Araştırmaya katılanların akademik birimlerine göre örgütün fiziki çalışma koşullarını değerlendirmelerinde gruplar arasında fark vardır.” şeklindeki -4- numaralı varsayımımızın desteklendiği söylenebilir. Tablo incelendiğinde akademik

gruplara göre fiziksel çalışma koşullarının değerlendirilmesinde bir fark olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılanların yaptıkları işe göre aldıkları ücreti ne derecede tatminkâr bulduklarına ilişkin değerlendirmeleri aşağıda Tablo 3.13 de gösterilmiştir.

Tablo 3.13. Katılımcıların Yaptıkları İşe Göre Aldıkları Ücretten Tatmin Olma Düzeyleri

	Sayı	Yüzde
Evet	42	9,6
Kısmen	177	40,6
Hayır	217	49,8
Toplam	436	100,0

Tablo 3.13'e göre araştırmaya katılanların sadece yüzde 9.6'sı aldıkları ücreti yaptıkları işe göre tatminkâr bulurken, yüzde 40.6'sı aldıkları ücretin kısmen tatminkâr olduğunu ve yüzde 49,8'lik büyük bir kısmı ise aldıkları ücretin yaptıkları işe göre tatminkâr olmadığını belirtmişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılan kişilerin büyük çoğunluğu aldıkları ücreti tatminkâr olarak görmemektedirler. Buda örgütsel bağlılığı azaltan bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmaya katılanların kurum içinde kendilerinden beklenen işin kesin ve belli olup olmadığına ilişkin değerlendirmeleri aşağıda bir tablo halinde gösterilmiştir.

Tablo 3.14. Çalışanların Kendilerinden Beklenen İşin Kesin ve Belli Olup Olmadığına İlişkin Değerlendirmeleri

	Sayı	Yüzde
Evet	187	42,6
Kısmen	192	43,7
Hayır	60	13,7
Toplam	439	100,0

Tablo 3.14'e göre araştırmaya katılanların yüzde 42.6' sı kurum içinde kendilerinden beklenen işlerin kesin ve belli olduğunu ifade ederken yüzde 43.7'si kendilerinden beklenen işin belirli ölçüde kesinlik arz ettiğini ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılanların sadece yüzde 13.7'si ise kendilerinden beklenen işin kesin ve belli olmadığını ifade etmişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılan kişilerin büyük çoğunluğu kurum içindeki görevlerini veya kendilerinden beklenenleri bilmekte ve rol belirsizliğine düşme gibi sıkıntıları bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan kişilerin çalışırken yeni bir şeyler öğrenip kendilerini geliştirdiklerine ilişkin değerlendirmeleri aşağıda bir Tablo 3.15'te gösterilmiştir.

Tablo 3.15. Çalışanların Kurum İçinde Kendilerini Geliştirme İmkanlarına İlişkin Değerlendirmeleri

	Sayı	Yüzde
Evet	317	73,2
Kısmen	103	23,8
Hayır	13	3,0
Toplam	433	100,0

Tablo 3.15 in incelenmesinden araştırmaya katılanlardan yüzde 73.2 gibi önemli bir çoğunluğun çalıştıkları kurumda yeni bir şeyler öğrendiklerini ve kendilerini geliştirdiklerini ifade etmelerine karşılık yüzde 24'e yakın kısmı yeterli düzeyde olmasa bile bir şeyler öğrenip kendilerini geliştirebildiklerini ve sadece yüzde 3 gibi bir kısmı çalıştıkları kurumda kendilerini geliştiremediklerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları kurumlarda kendilerini geliştirme imkânı ve algısına sahip oldukları bununda bireylerin örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyen bir unsur olduğu olgusu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılanların mensubu buldukları kurumun çalışanlarıyla ilgili önemli konulardaki politikalarını onaylayıp onaylamadıklarına ilişkin görüşleri aşağıda bir tablo halinde gösterilmiştir.

Tablo 3.16. Çalışanların Kurumun Kendileriyle İlgili Önemli Konulardaki Politikalarını Desteklememeleri

	Sayı	Yüzde
Evet	67	15,5
Kısmen	262	60,6
Hayır	103	23,8
Toplam	432	100,0

Tablo 3.16'ya göre araştırmaya katılanlardan sadece yüzde 15'lik dilimi çalıştıkları kurumun kendileriyle ilgili olarak belirledikleri politikaları desteklediklerini ifade etmelerine karşılık, yüzde 60'ının söz konusu politikalara kısmen destek olduklarını ve yüzde 23 ünün kurumlarının kendilerine yönelik politikalarına destek vermediklerini ifade ettikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin çalışma arkadaşlarının kendilerine düşen görevleri yerine getirmediği için kendi iş yüklerinin arttığı düşüncesine ilişkin görüşleri aşağıda Tablo 3.17'de gösterilmiştir.

Tablo 3.17. Çalışanların, Çalışma Arkadaşları Görevlerini Yerine Getirmedikleri İçin Kendi İş Yüklerinin Arttığına İlişkin Değerlendirmeleri

	Sayı	Yüzde
Evet	47	10,7
Kısmen	141	32,1
Hayır	251	57,2
Toplam	439	100,0

Tablo 3.17'ye göre ankete katılanlardan sadece yüzde 10'luk bir kısmının çalışma arkadaşları görevlerini gereği gibi yerine getirmedikleri için kendi iş yüklerinin arttığını belirtmelerine karşılık, yüzde 32'si iş yüklerinin artışında arkadaşlarının görevlerini gereğince yapmamalarının kısmen etkili olduğunu ve nihayet anket cevap verenlerden yarısından fazlasının (yüzde 57 gibi) iş yüklerinin artışında arkadaşlarının olumsuz bir etkisinin bulunmadığını ifade ettikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin işlerinin gereği maruz kaldıkları zaman baskısının makul düzeyde olup olmadığına ilişkin görüşleri aşağıda tablo halinde gösterilmiştir.

Tablo 3.18. Çalışanların İşleri Yüzünden Maruz Kaldıkları Zaman Baskısına İlişkin Değerlendirmeleri

	Sayı	Yüzde
Evet	108	24,9
Kısmen	228	52,5
Hayır	98	22,6
Toplam	434	100,0

Tablo 3.18'e göre ankete katılanlardan yüzde 24.9'unun işleri nedeniyle maruz kaldıkları zaman baskısını normal olarak değerlendirirken, kısmen normal diyenler yüzde 52.5 ve zaman baskısını normal karşılamayanların oranının da yüzde 22.6 olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların yapmakta oldukları işlerin sürekli olarak mesai saatleri dışına taşmasına ilişkin görüşleri aşağıda Tablo 3.19.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.19. Çalışanların Yaptıkları İşlerin Mesai Saatleri Dışına Taşmasına İlişkin Değerlendirmeleri

	Sayı	Yüzde
Evet	203	46,2
Kısmen	169	38,5
Hayır	67	15,3
Toplam	439	100,0

Tablo 3.19'a göre ankete katılan kişilerin yüzde 46.2'si yapmakta oldukları görevleriyle ilgili işlerinin devamlı mesai saatlerinin dışına taşıdığını ifade etmişlerdir. Yine ankete katılanların önemli bir çoğunluğu (yüzde 38.5) söz konusu görüşe kısmen şeklinde cevap vermişlerdir. Ankete katılanlardan sadece yüzde 15.3' ünün işlerini mesai saatleri içinde tamamlayabildikleri anlaşılmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan kişilerin pek çoğu yapmakla yükümlü oldukları işlerini mesai saatlerinde yetiştirememektedirler. Ancak burada unutulmaması gereken bir hususta akademik hayatta bürokraside olduğu gibi işlerin aynı anda bitirilmesi gibi bir zorunluluk olmadığı ve çalışanların çoğu zaman kendi istekleriyle fazla mesaiye kaldıklarıdır.

Araştırmaya katılan kişilerin kurumlarına karşı örgütsel bağlılık yaratan kurumsal faktörlerin önem derecelerini belirlemek amacıyla Tablo 3.20'deki faktörler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları kuruma karşı örgütsel bağlılık yaratan kurumsal faktörlerin önem dereceleri aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3.20. Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalıştıkları Kurumlarına Karşı Örgütsel Bağlılık Yaratıcı Kurumsal Faktörlere İlişkin Değerlendirmeleri

	Ort.	Std. Sap.
İşimi yaparken kendi başıma karar verebilmekte ve sorumluluk alabilmekteyim.	3,91	0,98
Yöneticim üzerine aldığı görevi yerine getirebilmek için gerekli bilgi ve yeteneğe sahiptir.	3,80	1,10
Yöneticim yaptığım görevle ilgilenmektedir.	3,62	1,15
Yönetim yapmakla yükümlü olduğum işle ilgili olarak beni bilgilendirmektedir.	3,44	1,15
Yöneticim beni sabırla dinlemektedir.	3,43	1,21
Çalışma saatleri içinde zamanımı gerektiği gibi değerlendirebilmekteyim.	3,37	1,09
Kurumda demokratik bir yönetim tarzı izlenmektedir.	3,26	1,27
Yaptığım işle ilgili olarak takdir ediliyorum.	3,22	1,15
Kurum içinde çalışanların görüşlerine değer verilmektedir.	3,19	1,26
Kurum içi adil bir terfi ve ilerleme mekanizması vardır.	3,18	1,21
Yöneticim kişisel sorunlarımla ilgilenmektedir.	3,07	1,27
Kurum içinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır.	3,03	1,24
Kurum içi açık bir iletişim vardır.	3,00	1,21
Kurumda çalışanlar birbirine destek olmaktadır.	2,98	1,13
Kurum içinde adil bir performans değerlendirme yöntemi uygulanmaktadır.	2,83	1,21
Kurumda çalışanlar mesai saatleri dışında birbirleriyle sık sık görüşmektedirler.	2,66	1,09
Kuruluşun sağladığı sosyal faydalar (ücret, sağlık hizmetleri, lojman, kreş, lokal, ikramiyeler vs.) oldukça yeterlidir.	2,60	1,20
Kurum içinde uygulanan performans değerlendirme sonuçları hakkında personele bilgi verilmektedir.	2,40	1,24

Notlar: (i) n=405; (ii) ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=1232,127$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.(iv) Ölçek için Cronbach Alpha değeri 0,93'dir.

Tablo 3.20'ye göre araştırmaya katılan kişiler, örgütsel bağlılığa etki eden kurumsal faktörlerle ilgili olarak sıralanan unsurların büyük bir kısmını kararsızım ya da katılmıyorum şeklinde değerlendirmişlerdir. Bu da çalışanların kurumlarının ya da yöneticilerinin uygulamış oldukları bir kısım politikaları çok fazla desteklemedikleri ya da yorum yapmaktan çekindikleri şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılan kişilerin işlerini yaparken, kısmen, kendi başlarına karar ve sorumluluk alabildiklerini (3.91) belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticilerinin üzerine aldığı görevi yerine getirebilmek için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip oldukları konusunda da kısmen olumlu (3.80) kanaate sahiptirler. Son olarak da araştırmaya katılan kişiler yöneticilerinin yaptıkları görevle ilgilendikleri konusunda kısmen olumlu (3.62) kanaate sahiptirler.

Araştırmaya katılan kişilerin, değerlendirmeleri istenen unsurların pek çoğunu kararsızım şeklinde yanıtlamışlardır. Bunlar sırasıyla; yönetimin yapmakla yükümlü oldukları işle ilgili olarak kendilerini bilgilendirmeleri (3.44), yöneticilerinin kendisini sabırla dinlediği (3.43), çalışma saatleri içinde zamanlarını gerektiği gibi değerlendirebildikleri (3.37), kurumda demokratik bir yönetim tarzı izlendiği (3.26), yaptıkları işle ilgili olarak takdir edildikleri (3.22), kurum içinde çalışanların görüşlerine değer verildiği (3.19), kurum içi adil bir terfi ve ilerleme mekanizması olduğu (3.18), yöneticilerin kendisinin kişisel sorunlarıyla ilgilendiği (3.07), kurum içinde adil bir ücret sistemi uygulandığı (3.03) ve nihayet kurum içi açık bir iletişim olduğu (3.00) konusunda kararsızım şeklinde cevap vererek fikir beyan etmemişlerdir.

Son olarak, araştırmaya katılan kişilerin, kurumda çalışanlar birbirine destek olmaktadır (2.98), kurum içinde adil bir performans değerlendirme yöntemi uygulanmaktadır (2.83), kurumda çalışanlar mesai saatleri dışında birbirleriyle sık sık görüşmektedirler (2.66), kuruluşun sağladığı sosyal faydalar (ücret, sağlık hizmetleri, lojman, kreş, lokal, ikramiyeler vs.) oldukça yeterlidir (2.60), kurum içinde uygulanan performans değerlendirme sonuçları hakkında personele bilgi verilmektedir (2.40) şeklinde sıralanan unsurlara katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Uygulamanın bu kısmındaki sonuçlarına göre, genel olarak çalışanların kurum içindeki örgüt iklimi hakkında pek olumlu düşünmedikleri ya da işlerini sevseler de çalıştıkları kurumda kendi çalışma şartları açısından bazı beklentilerinin karşılanamadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık yaratan kurumsal faktörleri değerlendirmelerinde cinsiyetlere göre bir farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 3.21’de gösterilmiştir.

Tablo 3.21. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Yaratan Kurumsal Faktörlere İlişkin Değerlendirmeleri

	Cinsiyet				Mann-Whitney U Testi	
	Bayan (n=147)		Erkek (n=293)		z	p
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
Kurumda demokratik bir yönetim tarzı izlenmektedir.	3,41	1,20	3,16	1,28	-1,81	<,05
Yöneticim yaptığım görevle ilgilenmektedir.	3,94	0,95	3,48	1,20	-3,862	<,001
Yöneticim kişisel sorunlarımla ilgilenmektedir.	3,29	1,24	2,99	1,27	-2,299	<,05
Yöneticim beni sabırla dinlemektedir.	3,65	1,14	3,35	1,23	-2,406	<,05
Kurum içinde çalışanların görüşlerine değer verilmektedir.	3,40	1,18	3,10	1,29	-2,077	<,05
Yönetim yapmakla yükümlü olduğum işle ilgili olarak beni bilgilendirmektedir.	3,70	0,95	3,35	1,21	-2,493	<,05
Yöneticim üzerine aldığı görevi yerine getirebilmek için gerekli bilgi ve yeteneğe sahiptir.	4,09	0,87	3,67	1,17	-3,478	<,001
İşimi yaparken kendi başıma karar verebilmekte ve sorumluluk alabilmekteyim.	3,95	0,92	3,91	1,02	-0,2	0,841
Yaptığım işle ilgili olarak takdir ediliyorum.	3,39	1,15	3,18	1,13	-1,798	0,072
Kurum içinde adil bir performans değerlendirme yöntemi uygulanmaktadır.	3,03	1,23	2,72	1,19	-2,397	<,05
Kurum içinde uygulanan performans değerlendirme sonuçları hakkında personele bilgi verilmektedir.	2,56	1,30	2,32	1,21	-1,761	0,078
Kurum içinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır.	3,23	1,27	2,93	1,22	-2,425	<,05
Kurum içi adil bir terfi ve ilerleme mekanizması vardır.	3,41	1,17	3,08	1,22	-2,619	<,05
Kurum içi açık bir iletişim vardır.	3,08	1,21	2,98	1,23	-0,798	0,425
Kurumda çalışanlar birbirine destek olmaktadır.	3,09	1,16	2,97	1,12	-1,016	0,31
Kurumda çalışanlar mesai saatleri dışında birbirleriyle sık sık görüşmektedirler.	2,70	1,06	2,68	1,10	-0,51	0,61
Çalışma saatleri içinde zamanımı gerektiği gibi değerlendirebilmekteyim.	3,47	1,06	3,35	1,10	-1,156	0,248
Kuruluşun sağladığı sosyal faydalar (ücret, sağlık hizmetleri, lojman, kreş, lokal, ikramiyeler vs.) oldukça yeterlidir.	2,75	1,20	2,53	1,21	-1,79	0,073

Not: (i) n=400; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Parantez içindeki rakamlar gruptaki örnek sayısını göstermektedir.

Tablo 3.21'in incelenmesinden; işimi yaparken kendi başıma karar verebilmekte ve sorumluluk alabilmekteyim; yaptığım işle ilgili olarak takdir ediliyorum; kurum içinde uygulanan performans değerlendirme sonuçları hakkında personele bilgi verilmektedir; kurum içi açık bir iletişim vardır; kurumda çalışanlar birbirine destek olmaktadır; kurumda çalışanlar mesai saatleri dışında birbirleriyle sık sık görüşmektedirler; çalışma saatleri içinde zamanımı gerektiği gibi değerlendirebilmekteyim ve kuruluşun sağladığı sosyal faydalar (ücret, sağlık hizmetleri, lojman, kreş, lokal, ikramiyeler vs.) oldukça yeterlidir faktörleri için gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmazken diğer faktörler için Mann-Whitney *U* Testi'ne göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu bağlamda "Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık yaratan kurumsal faktörlere bakış açılarında cinsiyetlere göre bir fark vardır" şeklindeki -5- numaralı varsayımımızın desteklendiği söylenebilir.

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık yaratan kurumsal faktörleri değerlendirmelerinde unvanlara göre bir farklılığın olup olmadığına ilişkin değerlendirme sonuçları aşağıda Tablo 3.22'de gösterilmiştir.

Tablo 3.22. Araştırmaya Katılanların Unvanlarına Göre Örgütsel Bağlılık Yaratan Faktörlere İlişkin Değerlendirmeleri

	Unvanlar												Anova Testi	
	Profesör (n=21)		Doçent (n=32)		Yrd. Doçent (n=86)		Arş.Gör. (n=261)		Öğr.Gör. (n=30)		Uzman (n=10)		F	p
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
Kurumda demokratik bir yönetim tarzı izlenmektedir.	3,58	1,17	3,50	1,39	3,63	1,22	3,08	1,24	3,07	1,31	3,10	1,20	3,17	<,05
Yöneticim yaptığım görevle ilgilenmektedir.	3,35	1,39	3,75	1,32	3,80	1,02	3,60	1,12	3,24	1,21	4,20	1,23	1,92	<,05
Yöneticim kişisel sorunlarımla ilgilenmektedir.	2,74	1,45	3,63	1,29	3,28	1,17	3,02	1,23	2,62	1,45	3,60	1,43	3,19	<,05
Yöneticim beni sabırla dinlemektedir.	3,26	1,28	3,81	1,38	3,76	1,01	3,34	1,20	3,07	1,31	3,90	1,37	3,12	<,05
Kurum içinde çalışanların görüşlerine değer verilmektedir.	3,35	1,23	3,75	1,41	3,49	1,22	3,05	1,22	3,00	1,39	3,10	0,99	3,16	<,05
Yönetim yapmakla yükümlü olduğum işle ilgili olarak beni bilgilendirmektedir.	3,16	1,50	4,03	1,17	3,62	1,10	3,41	1,08	3,00	1,31	3,80	1,14	3,417	<,05
Yöneticim üzerine aldığı görevi yerine getirebilmek için gerekli bilgi ve yeteneğe sahiptir.	3,70	1,13	3,91	1,33	3,96	0,98	3,81	1,05	3,38	1,32	3,90	1,37	1,351	0,242
İşimi yaparken kendi başıma karar verebilmekte ve sorumluluk alabiliyorum.	4,40	0,82	4,28	0,96	4,08	0,83	3,80	1,01	3,90	1,11	3,90	0,99	3,163	<,05
Yaptığım işle ilgili olarak takdir ediliyorum.	3,00	1,03	3,56	1,29	3,47	1,06	3,18	1,15	2,97	1,09	3,40	1,08	1,914	0,091
Kurum içinde adil bir performans değerlendirme yöntemi uygulanmaktadır.	2,74	1,37	3,13	1,41	3,13	1,18	2,71	1,18	2,69	1,14	2,90	1,20	2,04	0,072
Kurum içinde uygulanan performans değerlendirme sonuçları hakkında personele bilgi verilmektedir.	2,11	1,08	3,06	1,54	2,64	1,26	2,31	1,18	1,90	0,98	2,60	1,58	4,011	<,05
Kurum içinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır.	2,80	1,11	3,66	1,23	3,07	1,17	3,02	1,27	2,59	1,09	2,60	1,17	2,83	<,05
Kurum içi adil bir terfi ve ilerleme mekanizması vardır.	3,75	0,97	3,50	1,44	3,28	1,23	3,12	1,18	2,86	1,22	3,00	1,41	2,027	0,074
Kurum içi açık bir iletişim vardır.	3,10	1,33	3,26	1,41	3,28	1,12	2,89	1,21	3,03	1,24	2,80	1,03	1,693	0,135
Kurumda çalışanlar birbirine destek olmaktadır.	2,85	0,99	3,09	1,17	3,20	1,01	2,97	1,17	2,93	1,22	2,80	1,14	0,767	0,574
Kurumda çalışanlar mesai saatleri dışında birbirleriyle sık sık görüşmektedirler.	2,47	0,90	2,88	1,07	2,53	0,95	2,76	1,14	2,41	0,98	2,70	1,16	1,282	0,271
Çalışma saatleri içinde zamanımı gerektiği gibi değerlendirebiliyorum.	3,50	1,05	3,66	1,00	3,62	1,00	3,25	1,12	3,52	1,06	3,60	0,84	2,192	<,05
Kuruluşun sağladığı sosyal faydalar (ücret, sağlık hizmetleri, lojman, kreş, lokal, ikramiyeler vs.) oldukça yeterlidir.	2,74	1,24	2,81	1,23	2,72	1,09	2,57	1,25	2,28	1,13	2,70	1,34	0,878	0,496

Not: (i) n=440; (ii) Ölçekte 1 tamamen katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Parantez içindeki rakamlar gruptaki örnek sayısını göstermektedir.

Tablo 3.22 incelendiğinde; yöneticim üzerine aldığı görevi yerine getirebilmek için gerekli bilgi ve yeteneğe sahiptir, yaptığım işle ilgili olarak takdir ediliyorum, kurum içinde adil bir performans değerlendirme yöntemi uygulanmaktadır, kurum içi adil bir terfi ve ilerleme mekanizması vardır, kurum içi açık bir iletişim vardır, kurumda çalışanlar birbirine destek olmaktadırlar, kurumda çalışanlar mesai saatleri dışında birbirleriyle sık sık görüşmektedirler, kuruluşun sağladığı sosyal faydalar (ücret, sağlık hizmetleri, lojman, kreş, lokal, ikramiyeler vs.) oldukça yeterlidir faktörleri için gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmazken diğer faktörler için Anova Testi'ne göre istatistiksel açıdan anlamlı farklar belirlenmiştir. Bu bağlamda “Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık yaratan kurumsal faktörlere bakış açılarında unvanlarına göre gruplar arasında fark vardır.” şeklindeki -6- numaralı varsayımımızın desteklendiği söylenebilir.

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık yaratan kurumsal faktörleri değerlendirmelerinde akademik birimlerine göre bir farklılığın olup olmadığına ilişkin değerlendirme sonuçları aşağıda Tablo 3.23’de gösterilmiştir.

Tablo 3.23. Araştırmaya Katılanların Akademik Gruplarına Göre Örgütsel Bağlılık Yaratan Faktörlere İlişkin Değerlendirmeleri

Örgütsel Bağlılık Yaratan Kurumsal Faktörler	Akademik Grup						Anova Testi	
	Sosyal Bilimler (n=171)		Fen Bilimleri (n=153)		Sağlık Bilimleri (n=116)		F	p
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
Kurumda demokratik bir yönetim tarzı izlenmektedir.	3,44	1,13	3,04	1,25	3,22	1,42	4,19	<,05
Yöneticim yaptığım görevle ilgilenmektedir.	3,74	1,02	3,47	1,17	3,70	1,25	2,479	0,085
Yöneticim kişisel sorunlarımla ilgilenmektedir.	3,19	1,28	2,83	1,19	3,29	1,30	5,251	<,05
Yöneticim beni sabırla dinlemektedir.	3,60	1,13	3,21	1,13	3,54	1,37	4,752	<,05
Kurum içinde çalışanların görüşlerine değer verilmektedir.	3,33	1,19	2,99	1,21	3,28	1,39	3,209	<,05
Yönetim yapmakla yükümlü olduğum işle ilgili olarak beni bilgilendirmektedir.	3,57	1,08	3,26	1,18	3,59	1,15	3,908	<,05
Yöneticim üzerine aldığı görevi yerine getirebilmek için gerekli bilgi ve yeteneğe sahiptir.	3,95	1,07	3,55	1,08	3,96	1,09	6,922	<,05
İşimi yaparken kendi başıma karar verebilmekte ve sorumluluk alabilmekteyim.	3,94	0,91	3,90	1,03	3,93	1,04	0,068	0,934
Yaptığım işle ilgili olarak takdir ediliyorum.	3,42	1,08	3,01	1,16	3,31	1,15	5,602	<,05
Kurum içinde adil bir performans değerlendirme yöntemi uygulanmaktadır.	2,92	1,18	2,66	1,21	2,92	1,23	2,208	0,111
Kurum içinde uygulanan performans değerlendirme sonuçları hakkında personele bilgi verilmektedir.	2,29	1,12	2,30	1,22	2,70	1,40	4,459	<,05
Kurum içinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır.	3,05	1,27	2,96	1,15	3,10	1,31	0,418	0,659
Kurum içi adil bir terfi ve ilerleme mekanizması vardır.	3,27	1,19	3,10	1,18	3,18	1,30	0,803	0,449
Kurum içi açık bir iletişim vardır.	3,08	1,17	2,93	1,18	3,02	1,34	0,655	0,52
Kurumda çalışanlar birbirine destek olmaktadırlar.	3,00	1,13	3,05	1,13	2,97	1,16	0,141	0,868
Kurumda çalışanlar mesai saatleri dışında birbirleriyle sık sık görüşmektedirler.	2,72	1,11	2,74	1,07	2,57	1,07	0,852	0,427
Çalışma saatleri içinde zamanımı gerektiği gibi değerlendirebilmekteyim.	3,50	1,04	3,34	1,11	3,29	1,11	1,57	0,209
Kuruluşun sağladığı sosyal faydalar (ücret, sağlık hizmetleri, lojman, kreş, lokal, ikramiyeler vs.) oldukça yeterlidir.	2,69	1,20	2,56	1,18	2,54	1,28	0,698	0,498

Not: (i) n=233; (ii) Ölçekte 1 tamamen katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Parantez içindeki rakamlar gruptaki örnek sayısını göstermektedir.

Tablo 3.23 incelendiğinde; yöneticim yaptığım görevle ilgilenmektedir, işimi yaparken kendi başıma karar verebilmekte ve sorumluluk alabilmekteyim, kurum

içinde adil bir performans değerlendirme yöntemi uygulanmaktadır, kurum içinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır, kurum içi adil bir terfi ve ilerleme mekanizması vardır, kurum içi açık bir iletişim vardır, kurumda çalışanlar birbirine destek olmaktadır, kurumda çalışanlar mesai saatleri dışında birbirleriyle sık sık görüşmektedirler, çalışma saatleri içinde zamanımı gerektiği gibi değerlendirebilmekteyim, kuruluşun sağladığı sosyal faydalar (ücret, sağlık hizmetleri, lojman, kreş, lokal, ikramiyeler vs.) oldukça yeterlidir faktörleri için gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmazken diğer faktörler için Anova Testi'ne göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda “Akademik grupların örgütsel bağlılık yaratan kurumsal faktörlere bakış açılarında gruplar arasında fark vardır.” şeklindeki -7- numaralı varsayımımızın desteklendiği söylenebilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Değişimin nerede ise bir yaşam biçimi haline geldiği ve küresel rekabette üstünlüğü sağlama ve sürdürebilmenin örgütlerin varlıklarını devam ettirmenin olmazsa olmaz koşulu olduğu günümüz iş dünyasında, rekabet eden örgütlerin teknolojik alt yapıları birbirlerine benzer olduğuna göre, üstünlük avantajı ancak farklı, yetenekli, yaratıcı ve kuruma içtenlikle bağlanmış bilgi çalışanları ile sağlanabilir.

Örgütsel bağlılık konusunun son dönemlerde bu kadar önemli hale gelmesinin nedenlerinden birisi de budur. Bu bağlamda işverenler ellerindeki nitelikli insan gücünü kaybetmemek ve rakiplerine kaptırmamak amacıyla çalışanlarını daha fazla anlama çabasına girmişlerdir. Yöneticiler çalışanlarına, kurumlarına bağlanmalarını ve gerçekten içten gelen bir istekle görevlerini yapabilmelerini sağlayacak bir ortam hazırlama çabasındadırlar. Bunun içinde uygun bir örgüt iklimi oluşturmaya ve her çalışanın iç dünyasında anlamaya çalışmaktadırlar. Örgüt iklimi örgütsel bağlılığın oluşturulmasında en önemli etmenlerden biridir. Örgütsel bağlılık, kurum içinde uygulanan politikalar, yönetimin astlarına karşı tutumları, örgüt içi fiziki çalışma koşulları, çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler vb. birçok örgüt iklimi unsuru sonucunda oluşacaktır.

Ancak son dönemlerde yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın bazı gelişmeler altında zedelendiğini göstermektedir. Ekonomik sıkıntıların artması ve maliyetleri azaltmanın en kolay yolu olarak işgücü maliyetlerinin gündeme gelmesi, bununla birlikte kademe azaltma, küçülme gibi doktrinler nedeniyle örgütlerde istihdamı yönelik bazı değişmelerin olması çalışanların örgütlerine duyduğu güveni azaltmaktadır. Güven duygusu ise örgütsel bağlılığın temellerini oluşturmaktadır. Tüm bu gelişmelerin yanında enformasyon çağının bir etkisi olarak bilgi işçilerinin örgütlerinden ziyade işlerine ve mesleklerine bağlılık geliştirmeleri örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır

Ancak bu alanda ortaya çıkan olumsuz gelişmelerin örgütsel bağlılığın önemini yitirdiği şeklinde algılanması hem örgütler hem de çalışanlar için zararlı sonuçlara

neden olabilir. Çünkü örgütler her zamankinden daha fazla insan sermayesine ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanları istihdam eden örgütlerin daha etkin ve verimli olması söz konusudur. Örgüt amaçları yönünde çaba sarf edilmesi, işten ayrılma, geç kalma, devamsızlık yapma oranlarının daha az olması doğal olarak örgütün etkinliğini artırmaktadır (Cengiz, 2002: 805).

Bu düşüncelerden hareketle örgütlerde bulunan mevcut örgüt iklimiyle çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı ve teoriyle ortaya koyduklarımızın uygulamada ne derece geçerli olduğu incelenmek istenmiştir. Konya Selçuk Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik personel üzerinde bir uygulama çalışması yapılmıştır.

Araştırmamızda elde ettiğimiz önemli bulgular şu şekilde sıralanabilir;

- Katılımcıların, yüksek düzeyde yaptıkları işi önemsedikleri, kurumlarını başarıya ulaştıracak faaliyetler için çaba sarf etmeye gönüllü oldukları ve sahip oldukları işi toplum içinde gururla söyleyebildiklerini ifade etmektedirler. Bu bağlamda duygusal bağlılıklarının var olduğu görülmektedir.

- Kurumda kalmalarının kendilerine uzun vadede yararlar getireceğini ve kurumlarının kendi sadakatlerini hak ettiğini ifade eden katılımcıların oranı, duygusal bağlılık kadar kuvvetli olmasa da, devam bağlılıklarının var olduğunu göstermektedir.

- Katılımcıların diğerlerine karşı yükümlülük hissettikleri için kurumlarından ayrılamayacakları, kurumlarından ayrılmaya karar verdiklerinde hayatlarının altüst olacağı ve kurumlarında kalma isteklerinin biraz da mecburiyetten kaynaklandığı gibi ifadelerle verdikleri önem derecesinin oranı normatif bağlılık düzeyini düşük olduğunu göstermektedir. Ancak burada vurgulanması gereken önemli bir hususta literatürde belirttiğimiz gibi devam ve normatif bağlılık ayrımının kesin çizgilerle araştırmamızda da belirlenememiş olmasıdır.

- Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini yansıtan tabloda, 440'ından 222'sinin bağlılıklarının düşük, 218'inin ise yüksek olduğu görülmektedir. Bağlılık

düzeyi yüksek olanların, verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde kuruma duygusal olarak bağlı olan bireyler oldukları görülmektedir.

- Örgüt ikliminin, katılımcılar tarafından önemli bulunan fiziki çalışma koşulları üzerinden örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediği görülmektedir.

- Katılımcılar, cinsiyetlerine göre değerlendirildiğinde bayanların çalışma koşullarına erkeklerden daha fazla önem verdiği; unvan ve akademik gruplarına göre bakıldığında önemli bir farklılığın olmadığı tespit edilmektedir.

- Katılımcıların ücretlerinden tatmin olmamaları ya da kısmen tatmin olmaları örgütsel bağlılığı azaltan en önemli unsur olarak değerlendirilmektedir.

- Katılımcılar kendilerinden beklenenlerin açık bir şekilde ifade edildiğini belirtmekte; bunun da rol belirsizliğini ve rol çatışmasını azaltarak örgütsel bağlılığı kuvvetlendirdiği görülmektedir.

- Katılımcıların %73 gibi önemli bir kısmının kurum içinde kendilerini geliştirme imkanı bulduklarını ifade etmeleri örgütsel bağlılıklarını artıran bir diğer önemli husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Katılımcıların önemli bir kısmı kurumun kendileriyle ilgili uygulamış oldukları politikaları desteklemediklerini ifade etmektedirler. Buda örgütsel bağlılıklarını azaltan bir unsur olarak görülmektedir.

- Katılımcıların pek çoğu işleri gereği zaman baskısına maruz kalsalar da bunu normal olarak gördüklerinden dolayı bu durum örgütsel bağlılıklarını azaltacak bir etken olmamaktadır.

- Katılımcıların örgütsel bağlılık yaratan kurumsal faktörlere ilişkin vermiş oldukları cevaplara bakıldığında kurum içindeki mevcut çoğu uygulamadan çok fazla memnun olmadıkları şeklinde bir sonuç gözlemlenmektedir. Örgütsel iklim etki eden kurum içi uygulamaların katılımcılarca benimsenmemesi ise örgütsel bağlılık düzeyi düşük olanların yaklaşımlarını açıklamaktadır.

- Ayrıca söz konusu kurumsal faktörlerin algılanmasında katılımcıların cinsiyetlerine, unvanlarına ve akademik gruplarına göre bir fark olup olmadığına bakıldığında çok anlamlı olmasa da kısmen farklılıkların olduğu gözlenmektedir.

- Sonuç olarak katılımcıların işlerine ve kurumlarına karşı daha çok duygusal bağlılıklarının yoğun olduğu söylenebilir. Bu bağlamda katılımcılar işlerini ve kurumlarını sevmektedirler. Ancak araştırmadan çıkan en önemli sonuçlardan birisi katılımcıların hemen hemen yarısı için örgütsel bağlılığının yüksek olarak çıkmasıdır. Bizce bunun en önemli nedeni, yukarıda da kısmen ifade ettiğimiz gibi, katılımcıların her ne kadar işlerini ve kurumlarını seviyor olsalar da örgüt iklimi hakkında çok olumlu düşünmemeleri ya da çalıştıkları kurumda kendi çalışma koşulları açısından bazı beklentilerinin karşılanamamasıdır. Bu bağlamda örgüt ikliminin örgütsel bağlılığı oluşturma ve geliştirmede etkin olduğu görülmektedir.

Bu sonuçların ışığında, araştırma yaptığımız kurum yöneticilerine aşağıdaki hususlar önerilebilir;

- Örgütsel bağlılığı artırmak ve mevcut bağlılığı duygusal bağlılık yönünde geliştirmek gerekmektedir.

- Örgütsel bağlılığı artıran bir etmen olduğunu tespit ettiğimiz örgüt ikliminin iyileştirilmesi yönünde faaliyetlerde bulunulmalıdır.

- Çalışanlar açısından devlet bütçesinden bağımsız maddi teşvik tedbirleri getirilerek ücretlerin daha tatminkar hale getirilmesi sağlanmalıdır.

- Çalışanlara kendi işleriyle ilgili olarak daha çok söz hakkı verip inisiyatif kullanmalarına imkan verilmesi, görüşlerine değer verilmesi, çalışanlar ile yöneticiler arasında karşılıklı güvenin sağlanması gibi hususların geliştirilmesine dikkat edilmelidir.

KAYNAKÇA

ACUNER Taner; **Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik**; Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi; Cilt:2 Sayı:2; İzmir 2000; <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi05/acuner.htm>

AKBABA Atilla; **Örgütsel Kültür**; Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi; Cilt:4 Sayı:3; İzmir 2002.

ALPUGAN Oktay, M. Hulusi DEMİR, Mete OKTAV, Nurel ÜNER; **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**; Beta Yayınları; İstanbul 1995.

ATAMAN Göksel; **İşletme Yönetimi**; Türkmen Kitabevi; İstanbul 2001.

ATAY Osman; **Örgüt Kültürü Ve Süreci**;
<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>; 01.08.20003

AYDIN Mustafa; **Eğitim Yönetimi**; Hatipoğlu Yayınevi; Ankara 1991.

AYTAÇ Serpil; **Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık**; İnsan Kaynakları Dergisi; Cilt:5 Sayı:2; www.isguc.org/arc_view.php?ex=163; 01.08.2003.

AYTAÇ Serpil; **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**; Epsilon Yayıncılık; İstanbul: 1997.

BAKAN İsmail, Tuba BÜYÜKBEŞE, H. Çetin BEDESTENCİ; **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Bir Yaklaşım**; Aktüel Yayınları; İstanbul 2004.

BAKAN İsmail; **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları; İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**; Beta Yayınevi; İstanbul 2004.

BALAY Refik; **İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri Ve Sonuçları**; Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi; Cilt:32 Sayı:1; 1999.

BALAY Refik; **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**; Nobel Yayınları; Ankara 2000.

BALÇIK Bahaettin; **İşletme Yönetimi**; Atlas Kitabevi; Konya 2004.

BARUTÇUGİL İsmet; **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**; Kariyer Yayınları; İstanbul 2002.

BAYSAL Ayşe C., Mahmut, PAKSOY; **Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli**; İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi; Cilt:28 Sayı:1; İstanbul 1999;
www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan99/meyer.htm; 10.01.2005.

BEDÜK Aykut; **Modern Yönetim Teknikleri**; Gazi Kitapevi; Ankara 2005.

BİÇER Mehmet; **Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi: Sigorta Ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma**; Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi; 2005.

BİLDİREN Mustafa; **Çalışanların Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama**; Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi; Gebze 2001.

BULUÇ Bekir; **Yönetimde Örgütlenme Süreci**;
<http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/orgutlem.DOC>; 01.08.2003.

BUSS David M.; **Manipulation in Close Relationships: Five Personality Factors in Interactional Context**; Journal of Personality, Sayı:60; 1992.

CAN Halil; **Organizasyon ve Yönetim**; Siyasal Kitabevi; Ankara 1997.

CENGİZ Aytül Ayşe; **Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma**; 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı; Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 4; Antalya 2002.

CEYLAN Adnan, Lütfihak ALPKAN, Meral ELÇİ; **Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Çalışma**; Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi; Cilt:16 Sayı:5-6, Erzurum 2002.

CEYLAN Adnan, Nigar DEMİRCAN; **Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma**; www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan2002/nisan20024/dergi_nisan_20022.html; 10.01.2005.

CEYLAN Canan, Zerrin Y. FIRAT, Nuran BAYRAM; **Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri**, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiler Kitabı, Bursa 2004.

CHEN Zhen Xiong, Anne Marie FRANCESCO; **The relationship between the three components of commitment and employee performance in China**; Journal of Vocational Behavior; Sayı:62; 2003.

COLEMAN Daniel F., Gregory P. IRVING, Christine L. COOPER; **Another Look At The Locus Of Control- Organizational Commitment Relationship: It Depends On The Form Of Commitment**; Journal Of Organizational Behavior 20; 1999.

ÇAKIR Özlem; **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**; Seçkin Yayınevi; Ankara 2001..

ÇETİN Münevver Ölçüm; **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**; Nobel Yayın Dağıtım; Ankara 2004.

- ÇIRPAN Hüseyin; **Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması**; İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 1999.
- ÇÖL Güner; **Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi**; İnsan Kaynakları Dergisi; Cilt:6 Sayı:2; 2004; www.isguc.org/arc_view.php?ex=233; 10.01.2005.
- DALAY İsmail, Recai COŞKUN, Remzi ALTUNIŞIK; **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**; Beta Yayınları; İstanbul 2002.
- DANIŞMAN Ali, Hüseyin ÖZGEN; **Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem ikileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi**; Yönetim Araştırmaları Dergisi; Cilt:3 Sayı:2; 2003.
- DEMİR Kamile, Cevat ELMA; **Öğrenen Örgütlerin Dinamikleri**; Sandal Yayınları; Ankara 2004.
- DENİSON Daniel R.; **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; Sayı:21; 1996.
- DICKSON Marcus W., D. Brent SMITH, Michael W. GROJEAN, Mark EHRHART; **An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome Of Leader Values And The Practices That Reflect Them**; The Leadership Quarterly, Sayı:12; 2001.
- DICKSON Marcus W., Paul J. HANGES, Christian J. RESICK; **When Organizational Climate Is Unambiguous, It Is Also Strong**; Journal of Applied Psychology; Sayı:91; 2006.
- DİNÇER Ömer, Yahya FİDAN; **İşletme Yönetimi**; Beta Basım Yayım; İstanbul 1996.

DUYGULU Ercan; **Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarıdaki Rolü**;
http://www.isguc.org/orgutsel_basari.php; 01.02.2005.

EFİL İsmail; **İşletmede Yönetim ve Organizasyon**; Alfa Yayınları; İstanbul 1999.

ERDOĞAN İlhan; **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayınları; İstanbul 1994.

EREN Erol, Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU; **Örgüt Yaratıcılığı ve Verimliliğinin Sağlanmasında Örgüt İkliminin Rolü**; 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı; 2002.

EREN Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**; Beta Yayınları; İstanbul 2004.

EREN Erol; **Yönetim ve Organizasyon**; Beta Yayınları; İstanbul 2001.

ERENGÜL Bilge; **Kültür Sihirbazları, Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim**;
Evrin Yayınevi; İstanbul 1997.

ERKMEN Turhan, Güven ORDUN; **Örgüt Kültürü Tipleri ile yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**; 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler; 2001;
www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/7/kongre20.htm;
24.01.2005.

EROL Vedat; **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık**; Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi; İstanbul 1998.

ERTEKİN Yücel; **Örgüt İklimi**; Doğan Basımevi; Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 174; Ankara 1978.

ERTEKİN Yücel; **Örgüt İklimi**; Yönetim Psikolojisi I. Ulusal Sempozyumunda Sunulan Bildiriler-Tartışmalar; 1977.

FERİK Funda; **Yetenekli Çalışanları Şirkette Tutabilmek;**
www.insankaynaklari.com/cn/Content Print.asp?Body ID=291;
10.01.2005.

GENÇ Nurullah, Fatih KARCIOĞLU; **Örgüt İkliminin Gücü, Aşkale Çimento Örneği;** Karizma Yayınları; İstanbul 2000.

GIFFORD B.D., R. F. ZAMMUTO, R.F. ve E.A. GOODMAN; **The Relationship Between Hospital Unit Culture And Nurses Quality Of Life;** Journal of Healthcare Management; Sayı:47; 2002.

GÜL Hasan; **Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirmesi;** Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi; Cilt:10 Sayı:1; Manisa 2003.

GÜL Hasan; **Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi;** Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2 Sayı:1; 2002.

GÜNEY Salih; **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü;** 2004

GÜRÇAY Cemile; **İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet Ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları;** <http://www.isguc.org/egurcay1.htm>; 30.07.2003.

GÜVENÇ Bozkurt; **İnsan ve Kültür;** Remzi Kitapevi; İstanbul 1991.

HEFFNER Tonia S.; **Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach;** Journal of Vocational Behavior 59; 2001.

HELLRIEGEL Don, John W. SLOCUM; **Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies;** Academy of Management Journal; Sayı:17; 1974.

HOFSTEDE Geert, Bram NEUIJEN, Denise Daval OHAYV, Geert SANDERS;
Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases; Administrative Science Quarterly; Sayı 35; 1990.

İLSEV Arzu; **Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**; Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi; Ankara 1997.

İnançlar, Tutumlar Ve İş Ahlakı : İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi; www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564; 30.07.2003.

İNCE Mehmet, Hasan, GÜL; **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**; Çizgi Kitapevi; Konya 2005.

İPEK Cemalettin; **Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen Öğrenci İlişkisi**; Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi; Ankara 1999.

KAPIZ Serap Ö.; **İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi**; Çalışma Hayatında Dönüşümler; Derleyen: Aşkın Keser; Ezgi Kitabevi, Bursa 2002.

KARACA Samuray; **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**; Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli 2001.

KARCIOĞLU Fatih, M. Kürşat TİMURÖĞLU; **Örgüt Kültürü ve Liderlik**; Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi; Sayı 2; Erzurum 2004.

KESER Aşkın; **Çalışma-Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamında Yeri**; İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6 Sayı:2, 2004; www.isguc.org/arc_view.php?ex=230; 10.01.2005.

- KOÇEL Tamer; **İşletme Yöneticiliği**; Beta Yayınları; İstanbul 2001.
- KOÇEL Tamer; **İşletme Yöneticiliği**; Beta Yayınları; İstanbul 2003.
- KOZAK Meryem Akoğlan, Hatice GÜÇLÜ; **Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme**; http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=29&hit=zend&pg=m; 01.08.2003.
- KÖMÜRCÜOĞLU Hüseyin; **Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık; İnsan Kaynakları Dergisi**; Cilt:5 Sayı:1; 2003; www.isguc.org/arc_view.php?ex=36; 10.01.2005.
- KURT Mustafa; **Geleneksel Organizasyonların Bilgi Toplumunda Dönüşümü: Post-Bürokrasi**; www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=203, 30.07.2003.
- KUVAAS Bard; **Employee Ownership And Affective Organizational Commitment: Employees' Perceptions Of Fairness And Their Preference For Company Shares Over Cash**; Scandinavian Journal of Management 19; 2003.
- KUZGUN Yıldız; **Meslek Danışmanlığı: Kuramlar ve Uygulamalar**; Nobel Yayınları; Ankara 2000.
- MAYER Brad, Andrea WHITFIELD, Lynn GODKİN; **Promoting Organization-Based Self-Esteem in an Organization: The Role of Organizational Climate Variables**; Journal of Social Behavior and Personality; Sayı:16; 2001.
- MERİH Kutlu; **Örgütlerde Yapı ve Strateji Etkileşimi**; <http://www.merih.net>, 13.06.2003.

- MEYER John P., Lynne HERSCOVITCH; **Commitment In The Work Place Toward A General Model**; Human Resource Management Review 11; 2001.
- MORAN E. Thomas, J. Fredericks Volkwein; **The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate**, Human Relations; Sayı:45; 1992.
- MUCUK İsmet; **Modern İşletmecilik**; Türkmen Kitapevi; İstanbul 2001.
- NAKİP Mahir; **Açıklamalı İşletme Terimleri Sözlüğü**; Literatür Yayınları, İstanbul 2002.
- OFLUOĞLU Gökhan, Kâmuran MISIRLI; **İşletme ve Kriz Yönetimi**; <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/621.pdf>; 01.08.2003
- OKTAY Mahmut; **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**; Der Yayınları, İstanbul 2000.
- ÖGE Serdar; **Örgüt İklimi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi; 1996.
- ÖĞÜT Adem; **Bilgi Çağında Yönetim**; Nobel Yayınları; Ankara 2003.
- ÖNAL Kevser; **Çalışanın Kuruma Bağlılığı: Bir Özel Hastane Uygulaması**; Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği Y.Lisans Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi; Ankara 1999.
- ÖRS Mukaddes, Ahmet Münir ACUNER, Nilgün SARP, Ömer Rıfkı ÖNDER; **Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi'nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi'nde Ve Antalya Devlet Hastanesi'nde Çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi**; 2. ANKARA ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ MECMUASI; Cilt:56 Sayı:4; 2003.
- ÖZALP İnan; **İşletme Yönetimi**; Birlik Ofset, Eskişehir 2001.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut; **Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi; Cilt:18 Sayı:2; 2003.

ÖZGENER Şevki; **Organizasyonlarda İş Ahlakının Kurumsallaşması**; www.bahadirakin.tripod.com/isahlaki.htm; 30.07.2003.

ÖZKALP Enver; **Türkiye’de Yönetim ve Gelişen Kültür Boyutu**; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi; Cilt:16 Sayı:1.2; Eskişehir 2000.

ÖZSOY A. Süheyla, Şafak ERGÜL, Ayla BAYIK; **Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi**; Cilt:6 Sayı:2; 2004; www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=221&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004; 30.07.2005.

PATTERSON Malcolm G., Michael A. WEST, Viv J. SHACKLETON, Jeremy F. DAWSON, Rebecca LAWTHOM, Sally MAITLIS, David L. ROBINSON, Alison M. WALLACE; **Validating The Organizational Climate Measure: Links To Managerial Practices, Productivity And Innovation**; Journal of Organizational Behavior; Sayı:26; 2005.

PAUL A.K., R.N. ANANTHARAMAN, **Influence Of HRM Practices On Organizational Commitment: A Study Among Software Professionals India**; Human Resource Development Quarterly; Sayı:15 Cilt:1, 2004.

QUINN Robert E., John ROHRBAUGH; **A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Toward A Competing Values Approach To Organizational Analysis**; Management Science; Sayı:29; syf: 363-377; 1983.

ROBBİNS Stephen P., David A DECENZO; **Fundamentals of Management, Essential Concepts and Applications**; Prentice Hall International, 2nd Edition, 1998.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, Melek TÜZ; **Örgütsel Psikoloji**; Furkan Ofset; Bursa 2003.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, Tuncer TOKOL; **İşletme**; Ezgi Kitabevi; Bursa 2001.

SCHNEIDER Benjamin, Harold W. GOLDSTEIN, D. Brent SMITH; **The ASA Framework: An Update**; Personal Psychology; Sayı:48; 1995.

SOLMAZ Başak; **Söylenti Ve Dedikodu Yönetimi**; Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi; Cilt:16; Konya 2006.

SOLMUŞ Tarık; **İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler**; Beta Yayınevi, İstanbul 2004.

STEERS Richard M., Lyman W. Porter; **Motivation and Work Behavior**; McGRAW-HILL Book Company; 1983.

SULIMAN, A. M. T., **Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship**; Journal of Management Development, Sayı:21 Cilt:3; 2002.

ŞİMŞEK M. Şerif, Tahir AKGEMCİ, Adnan ÇELİK; **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**; Nobel Yayın-Dağıtım; Ankara 2001.

ŞİMŞEK Mehmet Şerif; **Yönetim ve Organizasyon**; Günay Ofset; Konya 2002.

TERZİ Ali Rıza; **Örgüt Kültürü**; Nobel Yayınları, Ankara 2000.

TİKİCİ Mehmet, Ali AKSOY, **Toplam Kalite Yönetiminin Radikal Unsurlarından Birisi Olarak Yalın Yönetim**, <http://www.e-sosder.com/dergi/1520-33.pdf>; 01.08.2003.

TOPUZ Bülent; **Paü Döner Sermaye İşletmesi Pratiğinin Yönetim Bilimi Açısından Değerlendirilmesi**; <http://btopuz.pamukkale.edu.tr/donerdegerlendirmesi.htm>; 01.08.2003.

TÜRK Mehmet Sezai; **Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi**; Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; Yayınlanmamış Doktora Tezi; Konya 2003.

TÜZ Melek; **Yeni Örgüt Modelleri**;

<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/05zmelek/melek.htm>; 30.07.2003.

ULUTAŞ Mehmet; **Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık Ve Yaratıcılığa Etkisi**; Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi; Konya 2003.

UNUTKAN Göksel Ataman; **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**; Türkmen Kitabevi; İstanbul 1995.

UYGUÇ Nermin, Dilek ÇİMRİN; **Deü Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler**; 1. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi; Cilt:19 Sayı:1; İzmir 2004.

ÜLGEN Hayri; **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**; İstanbul Üniversitesi Yayınları; İstanbul 1990.

VERBEKE Willem, Marco VOLGERING, Marco HESSELS; **Exploring The Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behavior: Organizational Climate and Organizational Culture**; Journal of Management Studies; Sayı:35; 1998.

VURAL Z. Beril Akıncı; **Kurum Kültürü**; İletişim Yayınları; İstanbul 1998.

www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sanal_sebeke.htm; 01.08.2003

YALÇIN Azmi, Fatma Nur İPLİK; **Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği**; Çukurova üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi; Cilt:14 Sayı:1; 2005.

YELKİKALAN Nazan, Erdal AYDIN; **Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması**; 1.Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı; 2004.

YENİÇERİ Özcan; **İşlemelerde Yönetim ve Organizasyon ve Davranış**; Tutibay Tur. Tic. Basım Yayım; Ankara 1993.

YILDIRIM Fatma; **Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi**; Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara 2002.

YILMAZ Hüseyin; **Yönetimde Sıfır Hiyerarşi Anlayışının Genel Stratejileri Ve Avantajları**; www.Ceterisparibus.Net/Arsiv/H_Yilmaz2.Htm; 01.08.2003

Yönetimle İlgili Bazı Temel Kavramlar;

www.yunus.hacettepe.edu.tr/~ergen/eduadm/20010302.htm; 01.08.2003.

YÜCEL Devrim, Haluk ERKUT; **Bilişim Teknolojilerinin Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi**; itüdergisi/d mühendislik; cilt: 2 sayı:2; İstanbul 2003. www.itudergi.itu.edu.tr/tammetin/itu-d_2003_2_2_D_Yucel.pdf; 01.08.2003.

YÜKSEL İlhan; **İş Stresi, İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi (Teknisyenlere Yönelik Bir Araştırma)**; Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi; Cilt:17 Sayı:1-2; Erzurum 2003.

EKLER

Sayın Katılımcı;

Bu soru formu, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yapılmakta olan "ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜT İKLİMİ İLİŞKİSİ: TEORİK ve UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA" konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir.

Bu araştırma, tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve hiçbir biçimde başka kurum ve şahıslara verilmeyecektir.

Çalışmaya yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

Tez Danışmanı

Arş. Gör. Aydan YÜCELER

Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz;
1* Kadın() 2* Erkek.()
2. Yaş grubunuz;
1* 20-30 () 2* 31-40 () 3* 41-50 () 4* 51 ve üzeri ()
3. Medeni durumunuz;
1* Bekar () 2* Evli ()
4. Meslekte kaçınıcı yılınız? -----
5. Kaç yıldır Selçuk Üniversitesinde çalışıyorsunuz? -----
6. Çalıştığınız kurumdaki unvanınız ?
1* Profesör () 2* Doçent () 3* Yardımcı Doçent ()
4* Araştırma Görevlisi () 5* Öğretim Görevlisi () 6* Uzman ()
7. Fakülteniz ve bölümünüz ; -----
8. Akademik branşınız;
1* Sosyal Bilimler () 2* Fen Bilimleri () 3* Sağlık Bilimleri ()

9. Aşağıda tabloda belirtilen ifadeleri ölçek çerçevesinde değerlendiriniz.
(Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım,
4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

	Maddeler	Ölçek				
		1	2	3	4	5
A	İşimi severek yapıyorum.	1	2	3	4	5
B	Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı vardır.	1	2	3	4	5
C	Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	1	2	3	4	5
D	Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
E	Benim katkım kuruluşun varlığı açısından önemlidir.	1	2	3	4	5
F	Kişisel değerlerimle kurumumun değerlerini birbirine çok benzer buluyorum.	1	2	3	4	5
G	Bu kuruluşun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görürüm.	1	2	3	4	5
H	Bu kurumun gelecekte ne olacağı benim için gerçekten önemli.	1	2	3	4	5
İ	Çalıştığım kurumun başarıya ulaşması için benden beklenilenin üzerinde gayret göstermeye hazırım.	1	2	3	4	5
J	Mesleki hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
K	Bu kurumun bir çalışanı olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
L	Şu anda kuruluşumda kalma isteğim biraz da mecburiyetten kaynaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
M	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılamam.	1	2	3	4	5
N	Benim için avantajlı olsa da kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum	1	2	3	4	5
O	Benzer nitelikte bir iş olsa bile, şu anda başka bir işyerinde çalışmazdım.	1	2	3	4	5
Ö	Bu kurumda kalmanın bana uzun vadede getireceği yararlar vardır.	1	2	3	4	5
P	Kuruluşuma karşı güçlü bir aidiyet hissim vardır.	1	2	3	4	5
R	Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
S	Bu kuruluşa kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasam da başka bir yerde çalışmayı kolaylıkla düşünmezdim.	1	2	3	4	5
T	Şu anda bu kuruluştan ayrılmaya karar versem hayatım altüst olur.	1	2	3	4	5

10. Aşağıda örgütünüzdeki fiziki çalışma koşullarıyla ilgili olarak sıralanan unsurların sizin açınızdan önem derecelerini belirtiniz..

(Ölçekte 1=Hiç Önemli Değil, 2=Az Önemli, 3= Orta Derecede Önemli, 4=Önemli, 5=Çok Önemli anlamındadır)

	Maddeler	Ölçek				
		1	2	3	4	5
A	Isı	1	2	3	4	5
B	Işık	1	2	3	4	5
C	Nem	1	2	3	4	5
D	Havalandırma	1	2	3	4	5
E	Gürültü	1	2	3	4	5
F	Temizlik	1	2	3	4	5
G	Güvenlik	1	2	3	4	5
H	Monotonluk (Aynı işin tekrarlanmasından kaynaklanan tekdüzelik)	1	2	3	4	5
İ	Üretime katkısı açısından işyerindeki teknolojinin gelişmişlik düzeyi	1	2	3	4	5
J	İş yerine ulaşım koşulları	1	2	3	4	5
K	İşin gerçekleştirilmesi için gerekli tüm araç ve gereçlere sahip olunması	1	2	3	4	5

Aşağıda tabloda verilen değerlendirmelerle ilgi olarak sizin için uygun seçeneği işaretleyiniz.

		Evet	Kısmen	Hayır
11	Yaptığım işe karşılık aldığım ücret tatminkardır.	Evet	Kısmen	Hayır
12	Kurum içinde benden beklenen iş kesin ve bellidir.	Evet	Kısmen	Hayır
13	Bu işte çalışırken yeni bir şeyler öğreniyor, kendimi geliştiriyorum.	Evet	Kısmen	Hayır
14	Bu kuruluşun çalışanları ile ilgili önemli konulardaki politikalarını çoğu zaman desteklemem.	Evet	Kısmen	Hayır
15	Çalışma arkadaşlarım kendi üstlerine düşen görevi yerine getiremediği için iş yüküm çok fazla.	Evet	Kısmen	Hayır
16	İşimin gereği, maruz kaldığım zaman baskısı makul düzeydedir.	Evet	Kısmen	Hayır
17	Yapmakta olduğum görevimle ilgili işler devamlı mesai saatlerinin dışına taşmaktadır.	Evet	Kısmen	Hayır

18. Aşağıda sıralanmış olan örgütsel bağlılık (çalışanların iş yerlerine ve işlerine olan bağlılığı) yaratan kurumsal faktörleri çalıştığınız kurum açısından değerlendiriniz.

(Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

	Maddeler	Ölçek				
		1	2	3	4	5
A	Kurumda demokratik bir yönetim tarzı izlenmektedir.	1	2	3	4	5
B	Yöneticim yaptığım görevle ilgilenmektedir.	1	2	3	4	5
C	Yöneticim kişisel sorunlarımla ilgilenmektedir.	1	2	3	4	5
D	Yöneticim beni sabırla dinlemektedir.	1	2	3	4	5
E	Kurum içinde çalışanların görüşlerine değer verilmektedir.	1	2	3	4	5
F	Yönetim yapmakla yükümlü olduğum işle ilgili olarak beni bilgilendirmektedir.	1	2	3	4	5
G	Yöneticim üzerine aldığı görevi yerine getirebilmek için gerekli bilgi ve yeteneğe sahiptir.	1	2	3	4	5
H	İşimi yaparken kendi başıma karar verebilmekte ve sorumluluk alabilmekteyim.	1	2	3	4	5
İ	Yaptığım işle ilgili olarak takdir ediliyorum.	1	2	3	4	5
J	Kurum içinde adil bir performans değerlendirme yöntemi uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
K	Kurum içinde uygulanan performans değerlendirme sonuçları hakkında personele bilgi verilmektedir.	1	2	3	4	5
L	Kurum içinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
M	Kurum içi adil bir terfi ve ilerleme mekanizması vardır.	1	2	3	4	5
N	Kurum içi açık bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5
O	Kurumda çalışanlar birbirine destek olmaktadırlar.	1	2	3	4	5
Ö	Kurumda çalışanlar mesai saatleri dışında birbirleriyle sık sık görüşmektedirler.	1	2	3	4	5
P	Çalışma saatleri içinde zamanımı gerektiği gibi değerlendirebilmekteyim.	1	2	3	4	5
R	Kuruluşun sağladığı sosyal faydalar (ücret, sağlık hizmetleri, lojman, kreş, lokal, ikramiyeler vs.) oldukça yeterlidir.	1	2	3	4	5