

**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANSI**



**TAKIM ÇALIŞMASI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ**  
**İLİŞKİYE YÖNELİK UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**  
**Yüksek Lisans Tezi**

**Binnur GÜRÜL**

**Danışman: Prof. Dr. Salih GÜNEY**

**İstanbul, 2013**

**T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANSI**

**TAKIM ÇALIŞMASI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ  
İLİŞKİYE YÖNELİK UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA  
Yüksek Lisans Tezi**

**Binnur GÜRÜL**

**Danışman: Prof. Dr. Salih GÜNEY**

**İstanbul, 2013**



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Tezli Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı Y1112.040019 numaralı öğrencisi **Binnur GÜRÜL**'ün "Takım Çalışması İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.12.2012 tarih ve 2012/30 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **BAŞARILI** ile Tezli Yüksek Lisans tez olarak **KABUL** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 03.01.2013

1)Tez Danışmanı : Prof. Dr. Salih GÜNEY

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Mustafa Nafiz DURU

3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Akın MARŞAP

Salih Güney  
Mustafa Nafiz Duru  
Akın Marşap

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## ÖNSÖZ

Takım çalışması ve örgütsel bağlılık, günümüzde üzerinde en sık durulan konular arasındadır. Dünyadaki hızlı gelişmeler, maliyetleri indirme açısından örgütleri mevcut işgücünden büyük ölçüde yararlanmaya yöneltmektedir. Bu durum, çalışanların takım çalışması ve örgütsel bağlılık ile ilgili algılarının önemini de artırmıştır. Ayrıca, örgüt başarısında, çalışanların yaptıkları işten elde ettikleri iş tatmini ve çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları da büyük önem arz etmektedir.

Çalışmama teorik anlamda katkılarından dolayı emeğini, bilgisini, hoşgörüsünü, desteğini ve zamanını esirgemeyen çok kıymetli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Salih Güney'e; çalışmamın uygulama kısmına olan desteklerinden dolayı Türk Telekom Avcılar Şubesi, İstanbul Atatürk Havalimanı Duty Free Shop, Özel Bağcılar Safa Hastanesi ve Özel Asya Medicine Hastanesi'nin çalışanlarına; bilgi ve tecrübelerini paylaşarak bana yol gösteren, ilgi ve yardımlarını her zaman yanımda hissettiğim değerli arkadaşlarım Bahar Dikmen ve Özgül Uyan' a; bana maddi ve manevi her türlü imkanı sağlayan, sevgileri ve desteklerini her zaman yanımda hissettiğim çok değerli eşim Uzm. Dr. Mehmet Gürül ve oğlum Mehmet Gürül' e; ağabeyim Uzm. Dr. Timur Orhanoglu' na ve son olarak varlığımın nedeni olan annem Süveyda Akif'e ve babam Orhan Akif'e gönülden teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Binnur GÜRÜL

## ÖZET

Takım çalışması; organizasyon yapılarının hızla değişen koşullara uyum sağlaması nedeniyle, sosyal bilimler alanında önemli konulardan biri haline almıştır. Değişimi yönetme konusunda, örgütsel anlamda önemli bir diğer konuda kuşkusuz, çalışanlar ve algıladıkları örgütsel bağlılık düzeyleridir. Bu iki önemli konu arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere, bu çalışmada hizmet sektörü hedef alınmıştır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren dört işletmede toplam 257 adet anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada yapılan anketler sonucunda, takım çalışmasına ilişkin "Takımın Önemi ve Takımda İletişim" ve "Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler" olmak üzere iki faktör elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık algı düzeyleri konusunda ise; "Duygusal Bağlılık", "Normatif Bağlılık", "Devamlılık Bağlılığı" ve "Çok Boyutlu Bağlılık (Karma Bağlılık)" olmak üzere dört boyut elde edilmiştir.

Takım çalışmasının örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini belirlemek üzere yapılan analizler sonucunda ise, "Takım Çalışması" ile "Örgütsel Bağlılık" arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Diğer taraftan; demografik veriler ile yapılan karşılaştırmalar sonucu; "Normatif Bağlılık" boyutuna ilişkin olarak bayan ve erkek katılımcıların verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Çalışmada yer alan dört farklı yaş grubunun "Çok Boyutlu Bağlılık (Karma Bağlılık)" konusunda verdiği cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Katılımcıların "Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler" algıları mevcut işletmedeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ayrıca, katılımcıların "Normatif Bağlılık" düzeyleri mevcut işletmedeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Takım, Takım Çalışması, Örgütsel Bağlılık

## **ABSTRACT**

Teamwork has become an important subject in social sciences due to the fact that it aims at adjusting to change the conditions of organization's structure. Another essential subject which is necessary for managing alteration in terms of an organization is no doubt the employees and the level of their organizational commitment. Service sector is aimed for researching relationship between the two important subjects which are teamwork and organizational commitment. In total, 257 surveys were carried out in four firms that are in service sector.

In the study, three main factors have been obtained which namely are "Importance of Team and Commination at Team" and "Team's Synergy and New Ideas at Team" related to Teamwork. Conversely, four main factors have been obtained which namely are "Affective Commitment", "Normative Commitment", "Continuance Commitment" and "Multi-dimensional Commitment (Mixed Commitment)" related to Organizational Commitment.

According to the analysis results; there is a positive relationship that is significant statistically between the concepts of "Teamwork" and "Organizational Commitment". Also, as a result of the comparisons with the demographic data, it is found that there is a variation between the concept of "Normative Commitment" and gender of participants. According to age groups, it is found that there is a variation between the concept of "Multi-dimensional Commitment (Mixed Commitment)" and age of participants. There is also a variation between the concept of "Normative Commitment" and the participants' employment time at their current firm. On the other hand, there is a variation between the participants' employment time at their current firm and perception of the participants' about "Team's Synergy and New Ideas in Team".

**Key Words:** Team, Teamwork, Organizational Commitment.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>I</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>IV</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>IX</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>X</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>3</b>
<b>1.TAKIM ÇALIŞMASI</b> .....	<b>3</b>
1.1. Takım Kavramı ve Tanımı .....	3
1.2. Takım Çalışması Kavramı ve Tanımı .....	8
1.2.1. Takım Çalışmasının Birey Açısından Önemi.....	11
1.2.2. Takım Çalışmasının İşletmeler Açısından Önemi.....	12
1.3. Takım Türleri .....	15
1.3.1. Üyelik Yönünden Takım Türleri .....	15
1.3.1.1. Biçimsel Takımlar.....	15
1.3.1.2. Biçimsel Olmayan Takımlar .....	16
1.3.2. İşletme İçindeki İlişkiler Açısından Takım Türleri .....	16
1.3.2.1. Yatay Takımlar .....	16
1.3.2.2. Dikey Takımlar .....	17
1.3.3. Oluşturulma Nedenlerine Göre Takım Türleri .....	17
1.3.3.1. Problem Çözme Takımları.....	18
1.3.3.2. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar .....	18
1.3.3.3. Kendi Kendini Yöneten Takımlar.....	18
1.3.3.4. Sanal Takımlar .....	19
1.3.4. Genel Farklılıklarına Göre Takım Türleri .....	19
1.3.4.1. Çalışma Takımları.....	19
1.3.4.2. Paralel Takımlar .....	20
1.3.4.3. Proje Takımları .....	20
1.3.4.4. Yönetim Takımları.....	20
1.3.5. Verimlilik Açısından Takım Türleri.....	21
1.3.5.1. Sanki-Takımlar .....	21
1.3.5.2. Geleneksel Takımlar .....	21
1.3.5.3. Yüksek Performanslı Takımlar .....	21
1.3.5.4. İşbirlikçi Takımlar .....	21

1.4. Takım Oluşum Evreleri (Aşamaları).....	22
1.4.1. Kuruluş Evresi .....	22
1.4.2. Karmaşa Evresi.....	22
1.4.3. Biçimlenme Evresi .....	23
1.4.4. Başarma Evresi .....	23
1.4.5. Dağılma Evresi .....	24
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>25</b>
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....</b>	<b>25</b>
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı, Önemi ve Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	25
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı .....	25
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	27
2.1.2.1. Örgütsel Bağlılığın Örgütler Açısından Önemi .....	28
2.1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi .....	31
2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlarla İlişkisi .....	32
2.1.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sadakat İlişkisi.....	32
2.1.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi .....	34
2.1.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adanmışlık İlişkisi.....	35
2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	35
2.2.1. Kişisel Faktörler .....	36
2.2.1.1. Cinsiyet .....	36
2.2.1.2. Yaş .....	37
2.2.1.3. Medeni Durum .....	37
2.2.1.4. Kıdem.....	38
2.2.1.5. Eğitim Seviyesi .....	38
2.2.1.6. Çalışan Performansı .....	39
2.2.1.7. Çalışanın İş Tatmini.....	40
2.2.2. Örgütsel Faktörler.....	41
2.2.2.1. Örgütsel Adalet .....	42
2.2.2.2. Örgütsel Güven .....	43
2.2.2.3. Örgütsel Stres.....	44
2.2.2.4. Katılımcı Yönetim (Katılımcılık) .....	45
2.2.2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları .....	46
2.2.2.6. Kariyer Yönetim Sistemi .....	48
2.2.2.7. Mobbing Uygulamalar .....	48
2.2.2.8. Örgütsel İklim .....	49
2.2.2.9. Örgüt Kültürü.....	51
2.2.2.10. İş Güvencesi.....	52
2.2.2.11. Örgütsel Prestij .....	53
2.2.2.12. Psikolojik Sözleşme .....	53
2.2.2.13. Örgüt Lideri .....	54



2.2.2.14. Örgütsel Ödüller .....	56
2.2.2.15. Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıkları .....	57
2.3. Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar .....	57
2.3.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı .....	58
2.3.1.1. Duygusal Bağlılık .....	58
2.3.1.2. Devamlılık Bağlılığı .....	60
2.3.1.3. Normatif Bağlılık .....	61
2.3.2. Mowday, Porter ve Steers Yaklaşımı .....	64
2.3.3. Becker Yaklaşımı .....	67
2.3.4. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı .....	68
2.3.5. Etzioni Yaklaşımı .....	69
2.3.6. Wiener Yaklaşımı .....	69
2.3.7. Kanter Yaklaşımı .....	70
2.3.8. Çok Boyutlu Bağlılık Yaklaşımı (Karma Yaklaşım) .....	71
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	72
2.5. Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	78
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>81</b>
<b>TAKIM ÇALIŞMASI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN</b>	
<b>İNCELENMESİNE YÖNELİK HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA ...</b>	<b>81</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	81
3.2. Araştırmanın Varsayımları .....	81
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Kapsamı .....	82
3.4. Araştırmanın Modeli .....	82
3.5. Araştırmanın Evren ve Örnekleme .....	83
3.6. Araştırmada Kullanılan Veri Edinme Yöntemleri .....	84
3.7. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Araçları .....	84
3.8. Ölçek Maddelerine İlişkin Faktör Analizi .....	87
3.9. Ölçek Maddelerine İlişkin Güvenilirlik Analizi .....	91
3.9.1. Takım Çalışması İçin Güvenilirlik Analizi .....	91
3.9.2. Örgütsel Bağlılık İçin Güvenilirlik Analizi .....	92
3.10. Araştırmanın Hipotezleri .....	93
3.10.1. Yaş Değişkeni İle Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Boyutları	
Arasındaki H <sub>1</sub> Hipotezleri .....	94

3.10.2. Cinsiyet Değişkeni İle Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki H <sub>1</sub> Hipotezleri .....	94
3.10.3. Eğitim Düzeyi İle Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki H <sub>1</sub> Hipotezleri .....	95
3.10.4. Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi İle Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki H <sub>1</sub> Hipotezleri.....	96
3.10.5. Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arası Karşılaştırmaya Dayalı H <sub>1</sub> Hipotezleri .....	96
3.11. Bulgular ve Yorumlar .....	97
3.11.1. Frekans Bulguları .....	98
3.11.1.1. Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Bulguları.....	98
3.11.1.2. Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Maddelerine İlişkin Yanıtlarının Frekans Dağılım Bulguları .....	102
3.11.2. Araştırmaya Katılan Çalışanlarının Algıladıkları Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasında Kullanılan Man-Whitney-U Testi Bulguları .....	116
3.11.3. Araştırmaya Katılan Çalışanlarının Algıladıkları Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasında Kullanılan Kruskal Waills Testleri.....	120
3.11.3.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Algıladıkları Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasında Kullanılan Kruskal Waills Test Bulguları .....	121
3.11.3.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Algıladıkları Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılmasında Kullanılan Kruskal Waills Test Bulguları .....	125
3.11.3.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Algıladıkları Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Mevcut İşletmelerindeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasında Kullanılan Kruskal Waills Test Bulguları .....	129
3.11.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Algıladıkları Takım Çalışmasının Boyutları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analiz Bulguları .....	133
3.11.5. Regresyon Analizi .....	139
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>141</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>145</b>
<b>EK I (ANKET FORMU) .....</b>	<b>158</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil.1: Örgütsel Bağlılık Boyutları .....	64
Şekil.2: Araştırmanın Modeli .....	83
Şekil.3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı .....	98
Şekil.4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	99
Şekil.5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	99
Şekil.6: Araştırmaya Katılan Çalışanların İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	100
Şekil.7: Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Hayatlarındaki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....	101

## TABLO LİSTESİ

Tablo.1: Örgütsel Bağlılık Sonuçları .....	77
Tablo.2: Ölçek İfadelerinin Değerlendirilmesinde Kullanılacak Skala.....	85
Tablo 3: Hem Takım Çalışması Hem de Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Göre Kolmogorov Smirnov Z Testinin Sonuçları .....	86
Tablo.4: Ölçeklerarası Korelasyon Kriterleri.....	86
Tablo.5: Takım Çalışması Faktörlerinin Varyans Açıklama Oranları.....	88
Tablo.6: Takım Çalışması Ölçeğindeki İfadelerin Faktör Yüğü Dağılımları.....	88
Tablo.7: Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Varyans Açıklama Oranları.....	90
Tablo.8: Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki İfadelerin Faktör Yüğü Dağılımları.....	90
Tablo.9: Takım Çalışmasının 1. Faktörü İçin Cronbach's Alfa Değeri .....	91
Tablo.10: Takım Çalışmasının 2. Faktörü İçin Cronbach's Alfa Değeri .....	92
Tablo.11: Takım Çalışmasının Genel Olarak Cronbach's Alfa Değeri.....	92
Tablo.12: Örgütsel Bağlılığın 1. Faktörü İçin Cronbach's Alfa Değeri .....	92
Tablo.13: Örgütsel Bağlılığın 2. Faktörü İçin Cronbach's Alfa Değeri .....	92
Tablo.14: Örgütsel Bağlılığın 3. Faktörü İçin Cronbach's Alfa Değeri .....	92
Tablo.15: Örgütsel Bağlılığın 4. Faktörü İçin Cronbach's Alfa Değeri .....	93
Tablo.16: Örgütsel Bağlılığın Genel Olarak Cronbach's Alfa Değeri.....	93
Tablo.17: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı.....	98
Tablo.18: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	98
Tablo.19: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı..	99
Tablo.20: Araştırmaya Katılan Çalışanların İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	100
Tablo.21: Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Hayatlarındaki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları .....	101
Tablo.22: Analize Tabi Tutulacak Ölçek İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistiksel Veri Özetleri.....	102
Tablo.23: Katılımcıların “Takım, kendi içinde her zaman samimi bir biçimde bilgiyi paylaşır.” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....	104

<b>Tablo.24: Katılımcıların “İnsanlar, işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar eder” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....</b>	<b>104</b>
<b>Tablo.25: Katılımcıların “Takım, en yüksek hedeflere her zaman kolaylıkla ulaşır” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....</b>	<b>105</b>
<b>Tablo.26: Katılımcıların “Takım üyeleri, hem resmi hem de gayri resmi olarak sık sık toplanır” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılım.....</b>	<b>105</b>
<b>Tablo.27: Katılımcıların “Hepimiz ‘bu işin içinde beraberiz’ tutumuna sahibiz” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....</b>	<b>106</b>
<b>Tablo.28: Katılımcıların “Takımdaki kişiler arasında karşılıklı kaynak alışverişi vardır” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....</b>	<b>106</b>
<b>Tablo.29: Katılımcıların “Takım, daima yapabileceğinin en iyisini yapar” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....</b>	<b>107</b>
<b>Tablo.30: Katılımcıların “Takımda yeni fikirler her zaman destek görmektedir” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....</b>	<b>108</b>
<b>Tablo.31: Katılımcıların “Takımdaki insanlar, birbirleri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini hissederler” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....</b>	<b>108</b>
<b>Tablo.32: Katılımcıların “Takımdaki kişiler, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için işbirliği yaparlar” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....</b>	<b>109</b>
<b>Tablo.33: Katılımcıların “Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için işyerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....</b>	<b>109</b>
<b>Tablo.34: Katılımcıların “Kişisel gelişimimi destekleyip beni tatmin ettiği için işyerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....</b>	<b>110</b>
<b>Tablo.35: Katılımcıların “Kendimi işyerinin bir parçası olarak görüyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....</b>	<b>111</b>
<b>Tablo.36: Katılımcıların “Daha iyi bir iş bulursam bu işimden ayrılmayı isterim” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....</b>	<b>111</b>
<b>Tablo.37: Katılımcıların “İşyerimde işler maddi açıdan iyi gitmese bile işimden ayrılarak kazanılmış haklarımı tehlikeye atmak istemem” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....</b>	<b>112</b>

<b>Tablo.38: Katılımcıların “Başka bir işyerinden daha fazla ücret teklifi olsa bile işyerimdeki durumumu kaybetmek istemem” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....</b>	<b>112</b>
<b>Tablo.39: Katılımcıların “Sadece işyerime yararı olsun diye kendimi tüketmeyi istemem” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....</b>	<b>113</b>
<b>Tablo.40: Katılımcıların “İşimde sadece kendim için değil, işim için de çaba harcadığımı hissetmek isterim” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....</b>	<b>114</b>
<b>Tablo.41: Katılımcıların “İşimin, çalıştığım yere katkısı olduğunu bilmek beni memnun eder” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....</b>	<b>114</b>
<b>Tablo.42: Katılımcıların “İşyerimin karşılaştığı zorluklarda, benden beklenenden fazlasını yapmaya istekli olurum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....</b>	<b>115</b>
<b>Tablo.43: Araştırmaya Katılan Çalışanların Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması .....</b>	<b>116</b>
<b>Tablo.44: Yaş Değişkeni İle “Takım Çalışması” ve “Örgütsel Bağlılık” Boyutlarının Kruskal Wallis Testi ile Karşılaştırılması.....</b>	<b>121</b>
<b>Tablo.45: Eğitim Değişkeni İle “Takım Çalışması” ve “Örgütsel Bağlılık” Boyutlarının Kruskal Wallis Testi ile Karşılaştırılması.....</b>	<b>125</b>
<b>Tablo.46: Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkeni İle “Takım Çalışması” ve “Örgütsel Bağlılık” Boyutlarının Kruskal Wallis Testi ile Karşılaştırılması .....</b>	<b>129</b>
<b>Tablo.47: Araştırmaya Katılan Çalışanların Algıladıkları “Takım Çalışmasının Boyutları” İle “Örgütsel Bağlılık Boyutları” Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi .....</b>	<b>134</b>
<b>Tablo.48: Genel Olarak “Takım Çalışmasının Boyutları” İle “Örgütsel Bağlılıkları” Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....</b>	<b>138</b>
<b>Tablo.49: Regresyon Analiz Tablosu .....</b>	<b>139</b>

## GİRİŞ

İşletmeler, belli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşur ve günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmesi için insan unsurunun önemi her geçen gün artmaktadır. Rekabetçi uluslararası platformda devamlılıklarını sürdürebilmek için ve günümüzdeki hızlı değişimlere ayak uydurabilmek için örgütlerin en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynaklarını en etkili şekilde kullanmaları gerekmektedir.

Örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinde insan kaynakları önemli bir rol oynamaktadır. Bir örgütün rekabet edebilmesini sağlayan ve örgütü güçlü kılan, o örgütteki çalışanlardır. Bu nedenle de, nitelikli çalışanların örgütte kalmaları ve örgüt amaçlarını benimseyerek örgütsel çıkarlar için çalışmaları sağlanmalıdır. Organizasyonların etkinliği ve verimliliği için, örgütsel bağlılığı olan çalışanların varlığı gerekli bir durumdur.

Örgütlerde yaygınlaşan takım çalışması; çalışanların mesleki mesleki bilgi düzeylerini arttırır, örgüte esneklik kazandırır, karar verme sürecini hızlandırır ve takıma dahil olmaları takım üyelerinde iş tatmini sağlar.

Teknolojinin her geçen gün gelişmesi, artan rekabet, azalan kar marjları, değişen çevre koşulları, müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin değişip çeşitlenmesi, günümüzde artan şirket birleşmeleri ve her gün zorlaşan piyasa koşulları takım çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve deneyime sahip kişiler bir araya getirilerek takım halinde çalışmaları sağlanmaktadır. Organizasyonlar, daha etkili ve verimli rekabet edebilmek için yeniden yapılandırma sürecine girerek, çalışanların yeteneklerinden etkin bir şekilde yararlanmalarını sağlayacak takımlara önem vermektedirler.

Diğer taraftan; örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların örtüşmesinde, işgücü devir hızının düşürülmesinde, işgören etkinliğinin ve verimliliğin sağlanmasında örgütsel bağlılık önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça, çalışanların örgüt amaçlarına ve değerlerine inançları artar, özveri duyguları artar ve çalışanların kendilerini örgüte adanmaları kolaylaşır. Örgütsel bağlılığa sahip

olan çalışanlar örgütteki üyeliklerini, görevlerini gönüllü olarak sürdürürler ve etkin olarak yerine getirirler.

Örgütsel bağlılık çalışanların bir iş tutumudur, davranışıdır. Örgütsel bağlılığın; örgütsel verimlilik ve etkinlik ile iş performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu; buna karşılık olarak işten ayrılma ve devamsızlık niyeti üzerinde ise negatif etkisinin olduğu bilinmektedir.

Örgütsel bağlılığın önemli olmasının bir diğer nedeni de; çalışanların işyerlerinde ki zamanı nasıl geçirecekleri hususunda örgütsel bağlılığın önemli bir etkisi vardır. Çünkü örgütsel bağlılık; yapılan işe değer katarak örgüte pozitif katkı sağlayan bir faktör olarak kabul görmektedir. Bu anlamda da çalışanların işyerlerinde verimli çalışıp çalışmamaları konusu ön plana çıkmaktadır.

Bu araştırmada seçilen sektör; hizmet sektörüdür. Hizmet sektöründe tüm çalışanlar, farklı düzeylerde de olsa önem arz etmektedir. Çünkü hizmet sektöründe temel değer müşteridir ve müşterilerle örgüt çalışanları arasındaki etkileşim sayesinde hizmet süreci gerçekleştirilir. Bu hizmet sürecinin devamlılığı çoğu zaman çalışan performansına bağlıdır. Bu nedenle, hizmet sektöründe müşteri tatmini büyük ölçüde çalışanların performanslarına dayanmaktadır. Bu nedenle, hizmet sektöründeki örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin ve büyüyebilmelerinin temelinde yatan temel gücün çalışanlar olduğu söylenebilir. Bu düşünceden dolayı, nitelikli çalışanları kendi örgütlerine çekme ve bu çalışanları elde tutma konusunda örgütler yarış içerisinde. Bu noktada, örgütsel bağlılık çok büyük bir önem arz etmektedir.

Çalışanlarda örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için bireysel ve örgütsel anlamda bazı bir takım öncüllerin olması gerekir. Bu çalışmada bu öncüllerden biri olan takım çalışması üzerinde durulmuştur. Bu nedenle çalışmanın temel değişkenleri, takım çalışması ve örgütsel bağlılıktır. Takım çalışması ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hizmet sektöründe çalışan kişiler üzerinde incelenerek, takım çalışmasının ve örgütsel bağlılığın hizmet sektöründeki önemi vurgulanmaktadır. Bu çerçevede ilk olarak, takım çalışması ve örgütsel bağlılık ile ilgili konular ele alınmakta, daha sonra İstanbul'da hizmet sektöründe çalışan personel ile yürütülen anket soruşturmasından elde edilen veriler ile bu kavramlar arasındaki ilişki değerlendirilmektedir.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1.TAKIM ÇALIŞMASI

### 1.1. Takım Kavramı ve Tanımı

Kişiler, yalnız başlarına yapmakta zorlanacaklarını düşündükleri işlerde; genellikle diğer kişilerle birlikte çalışarak görevin üstesinden gelmeyi tercih ederler. Atasözlerimizin arasında bununla ilgili birkaç örnek mevcuttur: “Bir elin nesi var, iki elin sesi var.” , “Birlikten kuvvet doğar.” Bu atasözlerinden anlaşılacağı gibi, birlikte çalışma ihtiyacı yani takım kavramı eski tarihlere kadar dayanmaktadır. Birlikte çalışma ihtiyacı; hangi tarih diliminde olursa olsun, kendini her zaman hissettirmiştir.

Ulu önderimiz Mustafa Kemal Atatürk birlikte çalışma konusunda şu sözü söylemiştir: “Büyük işler, mühim teşebbüsler ancak beraber çalışma ile mümkün olabilir”<sup>1</sup>

Günümüzde çok hızlı şekilde yaşanan bilişim ve teknolojideki gelişmeler; müşteri isteklerindeki değişimler; kullanılan kaynakların farklılaşması vb. gibi gelişmeler ve değişimler sonucunda, çalışanların daha zor ve karmaşık işlerle karşı karşıya kalmaları söz konusu olmuştur. Karmaşık ve zor işleri başarmak için değişik uzmanlıklara sahip birden fazla bireylere ihtiyaç duyulmuştur ve böylece takım kavramı ortaya çıkmıştır.

Takımların farklı hedefler için farklı alanlarda kullanılmaları, literatürde takım kavramı üzerine birçok tanımın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Takımın çok değişik bakış açılarından tanımı yapılmıştır. Takım tanımlarında çok benzerlikler olduğu gibi küçük farklılıklarda mevcuttur. Takım konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Takım; daha önceden tayin edilmiş amaç ve hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirleriyle bağımlı ve toplu hareket eden ve birden fazla bireyin oluşturduğu bir bütünlüktür.<sup>2</sup>
- Takım, farklı becerilere sahip kişilerin ortak amaçları yerine getirmek için bir araya gelmeleri sonucunda oluşan insan topluluğudur.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Koray Tulgar, **Mustafa Kemal Şirket Yönetseydi**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2009, s.182.

<sup>2</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım A.Ş., 9. Basım, İstanbul, 2006, s.463.

- Takım; birbirlerini destekleyen yeteneklere sahip, ortak bir hedefe yönelmiş ve kendilerini bu hedefe adanmış ve her biri bu hedef için kendini sorumlu hisseden kişilerin oluşturduğu bir yapıdır.<sup>4</sup>
- Takım, ortak bir eylemi yerine getirmek için bir araya getirilen ya da gelen bireylerden oluşan topluluktur.<sup>5</sup>
- Takım; sadece üst yönetimdeki beş on yöneticinin bir araya gelmesiyle oluşturulan bir olgu değildir, salt yöneticilerin değil de tüm çalışanların bir parçasını oluşturduğu bir yapıdır.<sup>6</sup>
- Takım; birbirini tamamlayan yeteneklere sahip, ortak amaç ve performans çerçevesinde hareket eden ve birbirlerine karşı sorumluluk duygusu taşıyan kişilerin bir araya gelmesiyle oluşan bir bütünlüktür.<sup>7</sup>
- Takım, belirli bir amacı yerine getirmek için, kendi çalışmasını koordine eden ve etkileşim halinde olan iki veya daha fazla kişiden oluşan bir birimdir.<sup>8</sup>
- Takım; organizasyonel faaliyetleri gerçekleştiren, bir departmana hizmet eden, çalışmalarını konusunda fazla denetim gerektirmeyen, iki veya daha fazla çalışanın oluşturduğu topluluktur.<sup>9</sup>
- Takım; belirlenmiş ortak amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için ortak hareket eden ve yüksek düzeyde performans sağlayan insanların oluşturduğu bir topluluktur.<sup>10</sup>

<sup>3</sup> Yeter Demir, Mustafa Fedai Çavuş, “İşletmelerde Takım Dinamiğinin Önemi ve Etkileri”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:18, Sayı:2, 2009, s.120.

<sup>4</sup> Richard Luecke, **Bir Ekip Yaratmak**, Çeviren: Sedat Büyükarlan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2010, s.13.

<sup>5</sup> Fatih Töremen, Dilek Pekince, “Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar”, **M.K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:8, Sayı:15, 2011, s.391.

<sup>6</sup> Y. Akın Öngör, **Benden Sonra Devam**, Ofset Yayınevi, İstanbul, 2011, s.45.

<sup>7</sup> Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.353.

<sup>8</sup> M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Güney Ofset, 7. Baskı, Konya, 2002, s.385.

<sup>9</sup> Edip Örcü, Elif Doğrul, “Banka Çalışanlarında Ekip Çalışması (Muğla İli Örneği)”, **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, Cilt:19, Sayı:220, 2004, s.4.

- Takım; bireylerin farklı uzmanlık alanlarından gelerek yeteneklerini birleştirmesi ile belli bir görevi yerine getirmek için bir araya gelen insan topluluğudur.<sup>11</sup>
- Başka bir tanıma göre takım; gerekli bilgi ve becerilerle donatılmış, ortak amaç felsefesini benimsemiş ve örgüt sürecinden veya örgüt sürecinin bir kısmından sorumlu olmak üzere yetkilendirilmiş gruptur.<sup>12</sup>
- Takım; bir veya daha fazla hedefe sahip olan; iş akışı, hedefler ve sonuçlarla ilgili karşılıklı bağlılık gösteren; yüz yüze veya sanal olarak gerçekleştirilen; farklı rollere ve sorumluluklara sahip; örgüt ile ilgili işleri yerine getirebilmek için bir araya gelmiş; iki veya daha fazla kişiden oluşan birimdir.<sup>13</sup>
- Müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması için yeni ürünlerin geliştirilmesine yönelik olarak yaratıcılığa girişmek doğrultusunda bir takım sonuçlara ulaşmada ortak derecede sorumlu olan ve birbirleriyle bağımlı olan bireylerden oluşan insan grubuna takım denir.<sup>14</sup>

Tüm bu takım tanımlarında üç önemli unsur göze çarpmaktadır:<sup>15</sup>

- Bunlardan birincisi; öncelikle bir takımdan söz edebilmek için iki veya daha fazla kişinin gerekmesi,
- İkincisi; takım üyelerinin birbirlerine bağımlı olmaları ve birlikte hareket etmeleri,

<sup>10</sup> İbrahim Kocabaş, Mehmet Gökbaş, “Eğitimde Takım Çalışması”, **Eğitim ve Bilim Dergisi**, Cilt:28, Sayı:130, 2003, s.8.

<sup>11</sup> Fatmanur Aksarı, “Organizasyonel Meşruiyet Yönetimi ve Organizasyonların Takım Çalışmalarını Benimseme Nedenleri Analizi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Uludağ Üniversitesi S.B.E., Bursa, 2009, s.58.

<sup>12</sup> Ekrem Gülen, “Örgütsel Değişim Sürecinde Takım Yönetimi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2008, s.6.

<sup>13</sup> Ertuğrul Hamit Arslantürk, “Karşılıklı Amaç Bağlılığı ve Lider- Üye Etkileşiminin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmalarında Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü S.B.E., Gebze, 2008, s.17.

<sup>14</sup> Gündüz Aksu, “Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Çağrı Merkezi İncelemesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Kütahya, 2010, s.60.

<sup>15</sup> Erol Eren, *age*, s.463.

- Üçüncüsü ise; takım üyelerinin kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek için çalışmalarıdır yani ortak amaç söz konusudur.

Bu temel öğeleri dikkate alarak ve yukarıdaki takım tanımlardan yola çıkarak; takımı şöyle tanımlamak mümkündür: Takım; ortak amaçları yerine getirmek için farklı becerilere sahip ve birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur.

İnsanlar nerede olurlarsa olsunlar resmi ya da resmi olmayan şekilde hedeflerine ulaşmak için düzenli olarak etkileşim halinde iken, takımın varlığı söz konusudur. Takımları oluşturan temel elemanlar şunlardır:<sup>16</sup>

- Aile üyeleri
- İşletmelerin farklı bölümlerinden oluşan çalışanların oluşturduğu proje ekipleri
- Bir grup iş arkadaşlığı (bir işletmenin bölgesel satış yöneticileri gibi).

Organizasyonun yapısına genel olarak bakıldığında, organizasyonun kendisinin bir takım olduğu gözlenir. Organizasyonlar büyüdükçe birimler ve bölümler oluşur. Büyüyen organizasyonda önce bölümler daha sonra da birimler birer alt takım olurlar.<sup>17</sup> Takım kavramına bu açıdan baktığımızda, takım kavramının sistem yaklaşımı ile ilişkili olduğunu söyleyebiliriz.

Bir grup insanın, ortak bir amaç ve hedef çerçevesinde hareket etmeleri, sorumluluk paylaşım ve yardımlaşmaları onların bir takım olduğu anlamına gelmez. Çünkü bir grubun takım olabilmesi için, çok yüksek düzeyde verimli olması gerekir.<sup>18</sup> Çünkü takım; kişinin tek başına yaptığından daha fazlasını verir, sinerji odaklıdır ve yapıcı, birleştirici nitelikleri vardır. Ayrıca takım; pozitif bir unsur taşır ve harekete yöneliktir.

---

<sup>16</sup> Edip Örucü, Elif Doğrul, **age**, ss.4-5.

<sup>17</sup> İbrahim Kocabaş, Mehmet Gökbaşı, **age**, s.8.

<sup>18</sup> Anıl Yapar, “Takım Çalışmasında Başarıyı Etkileyen Unsurlar Üzerine Nitel Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E., İzmir, 2009, s.5.

Örgütlerde takımlar güven duygusuna dayalı olarak kurulurlar. Takımdaki bütün bireyler bilgilerini, yeteneklerini, tecrübelerini, ilgilerini paylaşırlar. Takım üyeleri, amaçlara ulaşırken birbirlerini gözetirler. Şeffaflık ve dürüstlük, etkili ve iyi bir takımın yapı taşlarıdır. Modern işletmelerde fırsatları değerlendirme becerisi, genellikle şirket içindeki yetenekli kişilerin bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmeleri ile doğru orantılıdır. Bu olay ise takımlar sayesinde gerçekleşebilmektedir. Takımlar, stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda, şirketlerin motive olmalarını sağlar. Takımlar, kişilerin bilgi, iş tecrübesi ve verimlilik düzeylerini arttırmak suretiyle, iş alanında en iyisini yakalamaya çalışırlar.<sup>19</sup> Buradan da anlaşılacağı gibi, işletmelerin iş mükemmelliği sağlamalarında da takımlar önemli rol oynamaktadırlar.

Takımların şirketlerin ilerlemesi için verimli bir kaynak olması, takımın üyelerinin birbirleri ile kaynaşmasına bağlıdır. Yöneticiler, takım içinde dayanışmayı arttırmak için şu noktalara dikkat etmek zorundadırlar:<sup>20</sup>

- Takım üyelerini az sayıda tutmak,
- Takım üyelerini dikkatli bir şekilde seçmek,
- Yeni ve eski çalışanlar arasında güzel bir kişilik modeli oluşturmak,
- Sağlıklı bir iletişimi ve etkileşimi geliştirmek için güzel bir çalışma ortamı oluşturmak,
- Net amaçlar ve hedefler oluşturmak,
- Takım rekabetini teşvik etmek,
- Bireylerden çok takımı ödüllendirmek,
- Takımları birbirlerinden ayırt etmek.

Woerkom ve Engen, bir grubun takım olmasında etkili olan üç temel noktayı şöyle sıralamışlardır:<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Yeter Demir, Mustafa Fedai Çavuş, **age**, s.120.

<sup>20</sup> İbid., s.122.

- Birincisi; takımlar yaptıkları işlere ilişkin bütün performanstan sorumlu tutulmalıdırlar.
- İkincisi; takımın, gerçek üyeleri ile üye olmayanları birbirinden ayırt edecek net ve açık sınırları olmalıdır.
- Üçüncüsü ise; takım üyeliğine dair asgari bir gerekliliğinin olması şarttır.

## 1.2. Takım Çalışması Kavramı ve Tanımı

Günümüzde takım çalışması yaygın olarak uygulanmakta ve takım çalışmasının işletmeler için iyi bir uygulama olduğu çeşitli çalışmalarla ispat edilmiştir. Takım çalışması ile işletmelerde her şey daha etkin ve daha yaratıcı bir şekilde yapılır. Takım çalışmalarının arkasında Japonya’da başlatılan kalite çemberleri yatmaktadır. En basit ifadeyle takım çalışması; işletmelerde takımlar tarafından yürütülen, yerine getirilen süreçlerdir, çalışmalardır.

Takım tanımında olduğu gibi takım çalışması tanımında da literatürde farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Takım çalışmasının bazı tanımları aşağıdaki gibidir:

- Takım çalışması; belirli hedefleri paylaşan, birbirleriyle iletişim halinde olan iki veya daha fazla kişiden oluşan bireylerle gerçekleştirilmektedir.<sup>22</sup>
- Takım çalışması; takım üyelerinin becerilerinin geliştirilerek, üyelerin kendi görevlerine ilişkin kararları kendilerinin almalarını ve üyelerin kendi hedeflerini kendilerinin belirlemesini esas alan çalışmalardır.<sup>23</sup>
- İşletmelerde, çalışanların bir amaç çerçevesinde sürekli olarak birlikte çalışmaları, belirlenmiş hedefleri benimsemeleri ve işbirliği içinde

---

<sup>21</sup> Fatih Töremen, Dilek Pekince, **age**, s.392.

<sup>22</sup> Eyyüp Murat Özbay, Hasan Arslan, “Günümüz Yönetim Anlayışında Takım Oyununun Önemi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:21, 2007, s.294.

<sup>23</sup> Göksel Ataman, **age**, s.354.

performanslarını en üst düzeye çıkarma çabalarına takım çalışması denir.<sup>24</sup>

- Takım çalışması, iş akışlarını ve iş yöntemlerini sürekli olarak iyileştirmek ve örgütsel hedefleri belirlemek için çalışanlar ve yöneticilerin birlikte çalışmaları şeklinde tanımlanabilir.<sup>25</sup>
- Takım çalışması; işletme içinde sürekli geliştirme faaliyetlerini yürütmek, işletmenin farklı işlerinde, farklı algılamalara sahip çalışanları ortak bir hedefe ulaştırmak için ve çalışanlara kendilerini gelişme fırsatı sağlayacak bilgileri ve özellikleri kazandırmak üzere oluşturulan insan topluluğunun çalışmalarıdır.<sup>26</sup>
- Takım çalışması bir işletme içerisindeki çalışanlar arasında özgürlüğü ve iletişimi geliştirip, çalışanları ortak amaçlar için bir araya getiren, güven ortamının oluşmasında temel teşkil eden ve bu ortamın kalıcı olmasını sağlayan ve verimliliği arttıran modern bir çalışma sistemidir.<sup>27</sup>
- Diğer bir tanıma göre takım çalışması; örgüt görevlerine sorumluluk ve coşkuyla katkıda bulunan ve sürekli iletişim halinde bulunan çalışanlardan oluşan küçük bir işbirliği grubunun sürekli faaliyetidir.<sup>28</sup>

Bu tanımlardan yola çıkarak; takım çalışmasını şöyle tanımlayabiliriz: Takım çalışması; örgüt içinde sürekli olarak geliştirme, iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştirmek, belirlenmiş hedeflere ulaşmak ve verimliliği arttırmak için, ortak amaçları paylaşan, iletişim halinde olan çalışanların ve yöneticilerin devamlılık arz edecek şekilde birlikte çalışma faaliyetidir.

---

<sup>24</sup> İbrahim Kocabaş, Mehmet Gökbaş, **age**, s.8.

<sup>25</sup> Mehmet İnce, Aykut Bedük, Enver Aydoğan, “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, **Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Sayı:11, 2006, s.424.

<sup>26</sup> Metin Yıldız, “Destekleyici Liderliğin Takım Çalışmasının Etkinliği İle İlişkisinin Değerlendirilmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi)**, Kocaeli Üniversitesi S.B.E., Kocaeli, 2007, ss.42-43.

<sup>27</sup> Kenjaiym Karmyshakova, “Ekip Çalışmasında Liderin Duygusal Zekasının Önemi ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2006, s.8.

<sup>28</sup> Ahmet Toprak, “İşletmelerde Liderlik ve Ekip Çalışması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2006, s.65.

Eski çağlarda avlanmak amacıyla avcılarının bir kısmının avı üstlerine çekip oyalarken, diğerlerinin de mızraklarıyla saklanmaları takım çalışmasının ilk örneklerini teşkil etmektedir.<sup>29</sup> Buradan da anlaşılacağı gibi; takım çalışması, eski çağlardan günümüze kadar uygulanan bir faaliyettir.

Bireysel faaliyetlerin bir grup şeklinde yapılır hale gelmesine takım çalışması diyemeyiz. Örneğin; trafikteki sürücülerin hepsi kurallar çerçevesinde ortak bir iş yapmaktadırlar ancak bu eylemlerin bütünü bir takım çalışması şeklinde adlandıramayız. Ne zamanki bir grup sürücü beraberce bir konvoy şeklinde (düğün konvoyu ya da asker konvoyu vb. gibi) bir yere gitmeye karar verirlerse, onların bir takım çalışması teşebbüsüne girdiklerini söyleyebiliriz. Çünkü ancak bu durumda, onların ortak bir amacı ve bu anlamda paylaştıkları bazı ortak değerler vardır.<sup>30</sup> Kısacası, ortada ortak bir amaç yok ise, takım çalışmasından söz etmemiz mümkün değildir.

Takım çalışmasına en güzel örnek kazların “V” şeklinde uçmalarıdır. Bu şekilde uçmalarının nedeni ise öndekilerin havayı yarararak arkadakilerin daha kolay uçmalarını sağlamaktır. En öndeki lider kaza moral vermek için arkadakiler devamlı ses çıkararak onu motive ederler. Lider kaz hep aynı değildir. En öndeki lider kaz yoruldukça sırayla lider değişir. Gidilecek yeri tüm kazlar bilir. Takım içerisindeki kazlardan biri sakatlanır ya da hastalanırsa, diğer bir kazda onunla birlikte iyileşinceye kadar aynı yerde bekler.<sup>31</sup> Takım çalışmasında birlikte hareket etme kuralı vardır. Ayrıca, iyi ve etkin bir takım çalışmasında sağlıklı bir iletişim ve motivasyon sistemi olmalıdır.

Okullarda ders kitaplarını seçmek için oluşturulan komisyonlar, yine okullarda bulunan öğretmenler kurulu, disiplin kurulu vs. gibi toplulukları takıma örnek olarak gösterebiliriz.<sup>32</sup> Bunun dışında, sağlık sektöründe ameliyat esnasında cerrahların ve hemşirelerin birlikte çalışmalarını da takım çalışması için örnek verebiliriz.

---

<sup>29</sup> Ayşe Günsel, Ali E. Akgün, Halit Keskin, “Duygusal Zeka Takım Öğrenmesi İlişkisi: Yazılım Geliştirme Takımları Üzerinde Bir Uygulama”, **A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:24, Sayı:3, 2010, s.120.

<sup>30</sup> Anıl Yapar, **age**, ss.7-8.

<sup>31</sup> Metin Yıldız, **age**, s.43.

<sup>32</sup> İbrahim Kocabaş, Mehmet Gökbaş, **age**, s.9.



### 1.2.1. Takım Çalışmasının Birey Açısından Önemi

Takım çalışması sayesinde işletmelerde insan kaynaklarının önemi ön plana çıkmaktadır. Bu durum ise, çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve yaratıcılık özelliklerinin işletmeler tarafından fark edilmesini ve bunların örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli unsurlar olduğunun görülmesini sağlamaktadır.<sup>33</sup> Ayrıca, işletmelerde insan kaynakları bölümünün mevcudiyeti ve bu bölümün öneminin vurgulanması, o işletmedeki çalışanlara verilen önemi göstermektedir.

Çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek kendi görevleri ile ilgili kararları kendilerinin almaları ve kendi amaçlarını kendilerinin belirlemeleri, ancak takım çalışması esasında gerçekleşir. Takım çalışması ile işletmelerde yönetim kademelerinin azalması sayesinde, performansın yöneticiler tarafından değil de işgörenler tarafından değerlendirilmesi söz konusudur. Bu nedenle, takımlarda yöneticiler kontrolden ziyade bir antrenör rolü oynarlar. Bu süreçte çalışanların kendi kendilerini yönlendirmeleri olgusu oluşur.<sup>34</sup> Çalışanların kendi karar ve amaçlarını kendilerinin belirlemesi, onların özgüvenlerinin gelişmesine katkı sağlar; ayrıca kendilerini değerlendirmeleri de onlarda öz eleştiri olgusunun oluşmasını sağlar.

Bilim adamlarının yaptığı araştırma ve incelemeler, takım çalışmasının çalışanların performansını arttırdığını ve onların daha başarılı olduklarını doğrulamıştır. Şayet gerçekleştirilen görevler birden fazla yetenek gerektiriyor ve tecrübe istiyorsa takım çalışmaları çalışanların daha başarılı olmalarına yardımcı olur. Takımlarda çalışanlar yeni beceriler öğrenirler ve işlerine daha çok katılımında bulunurlar.<sup>35</sup> Takım çalışması yarattığı sinerjiden dolayı çalışanların motivasyonunu yükselterek performanslarını arttırır.

Takım çalışması işgörenlerin bütünleşmesini sağlamaktadır. Bu bütünleşme sürecinde çalışanlar sorumluluk alma ve başarıya yönelme konularında daha esnek davranmaktadırlar.<sup>36</sup> Bu süreç içerisinde çalışanlar birbirleriyle rekabet etmekten

---

<sup>33</sup> Mehmet İnce, Aykut Bedük, Enver Aydoğan, **age**, s.425.

<sup>34</sup> Göksel Ataman, **age**, s.354.

<sup>35</sup> Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 4. Baskı, Bursa, 2010, ss.242-243.

<sup>36</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, MİAD Yönetim Yayınları Dizisi 1, 7. Baskı, İstanbul, 2007, s.468.

vazgeçeler; yardımlaşma anlayışına yönelirler ve dostluk ilişkilerini geliştirirler. Böylece çalışanlarda bencillik azalır ve “biz” bilinci yerleşir.

Takım çalışması; çalışanların fazla detay içermeyen bir alandan ziyade, her konuda daha geniş bilgi sahibi olmalarını sağlar. Çünkü çalışanlar içinde yer aldıkları takımlar sayesinde, işletmenin diğer bölümlerine ilişkin farklı konularda da bilgi sahibi olmaktadır. Başka bir deyişle, takım çalışması ile çalışanlar uzmanlık alanları dışında farklı bilgilere ve yeni rollere de sahip olmaktadır.<sup>37</sup> Takım sayesinde, çalışanlar farklı yetenekler geliştirerek bireysel güç ve becerilerini aşan amaç ve görevler gerçekleştirirler.

Çalışanların takım halinde çalışmaları, onların diğer çalışanların fikirlerine saygılı olmalarını, eleştirilere açık olmalarını ve karar almada sorumluluk duygularının gelişmesini sağlar.<sup>38</sup> Bu durumda, çalışanlar işletme içerisinde daha uyumlu çalışarak işletmeye olan verimlilikleri artar.

### **1.2.2. Takım Çalışmasının İşletmeler Açısından Önemi**

Farklı bilgilerin, deneyimlerin, becerilerin, bakış açılarının bir araya getirilmesi ve bunların işletme içinde bütünleştirilmesi konusu işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Bu konunun gerçekleştirilmesi sürecinde ise takımlar rol oynamaktadır. Öncelikle takımlar işletme içerisinde deneyim elde ederler; karar verme, uzun vadeli ve sürekli çözümler için gerekli olan teknikleri öğrenirler ve bunları işletme içerisinde etkili şekilde kullanırlar. Takımlar bunu gerçekleştirirken elde ettikleri yeni bilgileri gerek takım içinde gerekse diğer örgütsel takımlar ile paylaşarak bilginin iletilmesi ve etkinliğinin artmasını sağlamaktadırlar. Bu durumda bilgi daha hızlı şekilde örgütsel kademelere ulaşmaktadır. Ayrıca takımların yoğun olduğu işletmelerde, işler daha çok yatay olarak gerçekleşmektedir ve bu da beraberinde daha iyi örgütlenme modelini getirmektedir.<sup>39</sup> Takımlar sayesinde bilginin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, bilginin gizli kalmasını önlemektedir.

---

<sup>37</sup> Mehmet İnce, Aykut Bedük, Enver Aydoğan, **age**, s.425.

<sup>38</sup> Göksel Ataman, **age**, s.354.

<sup>39</sup> Mehmet İnce, Aykut Bedük, Enver Aydoğan, **age**, s.425.

İşletmelerde takım çalışması, işbirliği ve sinerjinin oluşmasına neden olur. Oluşturulan bu avantaj, problemlerin çözümünde yardımcı olmakta ve sürekli gelişmeye imkân sağlamaktadır. Bu da işletmenin verimliliğini arttırarak müşteri memnuniyetini sağlar.<sup>40</sup> İşletmeler rakiplerine karşın rekabet üstünlüğü kazanmak, yoğunlaşan rekabet koşullarıyla baş edebilmek ve müşteri memnuniyetini sağlamak için takım çalışmasına yönelmelidirler. Çünkü takım çalışması işletmelere rekabet üstünlüğü ve müşteri memnuniyeti konusunda işletmelere avantaj sağlamaktadır.

İşletmelerin iç müşteri yani çalışan memnuniyeti sağlamadan, dış müşteri memnuniyeti sağlamaları imkânsızdır. Başka bir ifadeyle, bir işletmede çalışanlara verilen hizmetin kalitesi, dış müşterilere verilen hizmet kalitesini önemli bir ölçüde etkilemektedir. İşletmeler dış müşteri memnuniyeti sağlamak, farklılaşan müşteri isteklerini karşılamak, azalan kar marjlarına karşın zor piyasa şartlarında ayakta kalmak istiyorlarsa minimum stokla çalışmayı hedeflemelidirler. Minimum stokla çalışmak ise, ancak etkin bir takım çalışması ile mümkün olur; yani çalışanların birbiriyle iyi iletişim kurmaları ve birbirleriyle uyumlu çalışmaları ile olur.<sup>41</sup> Ancak, bu durumda işletmeler günümüzdeki bu zor piyasa şartlarının üstesinden gelebilirler.

İşletmeler çalışanlarının beceri ve yeteneklerinden daha fazla yararlanmak, yeniden yapılandırma sürecine girmek, daha rekabetçi ve etkili olmak istiyorlarsa yoğun bir şekilde takım çalışması uygulamalıdır.<sup>42</sup> Günümüzde ayakta duran ve başarılı olan işletmelerin takım temelli yönetimlere dayandığını görmekteyiz.

Takımlar, işletmelerin süreçlerini yeterli ve etkin bir hale getirmelerinde etkili yapılardır. Çünkü etkin bir takımın performansı, takımı oluşturan üyelerin performanslarının toplamından daha fazladır. Yüksek performanslı takımlar günümüzde işletmeler için vazgeçilmez sistemlerdir.<sup>43</sup> Çünkü takımlar, çalışanların tek başlarına ortaya koyacaklarından daha başarılı işler çıkılmalarını sağlar.

İşletmelerde yaratıcı güçlerin ortaya çıkmasında ve bunlardan yararlanılması konusunda takım çalışmaları önemli rol oynamaktadır. Takım çalışması, işletme

---

<sup>40</sup> Edip Örucü, Elif Doğrul, **age**, ss.4-5.

<sup>41</sup> Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, 4. Basım, İstanbul, 2002, s.18.

<sup>42</sup> Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **age**, s.242.

<sup>43</sup> Metin Yıldız, **age**, s.43.

içerisinde çalışanlarda yüksek iş tatmini sağlayarak hem çalışanların performanslarını arttırmakta hem de kalitenin gelişmesiyle işletmelerin ilerlemelerini sağlamaktadır.<sup>44</sup>

İşletmelerde takımlara, ortaya çıkan sorunların çözümünde ve yaratıcı fikirler bulunma konularında yetki verilir; bu yetkilendirmede alınan ve uygulanan kararlarda güç ve otorite takımlardaki çalışanlarla paylaşılır. Bu paylaşımdan dolayı, yöneticilerin değerli müşteri bulmak için, iş ve sistem geliştirmek daha çok zamanları olacaktır.<sup>45</sup> Bu durumda yöneticiler daha çok piyasa ve rakip araştırması yaparak, işletmelerin pazar paylarını artırma konusunda gelişmeler sağlayacaklardır; ayrıca yöneticiler işletmelerin yeni ürün gamında da daha etkili rol oynayabileceklerdir.

Takımlar, işletmelere etkin bir iletişim ve koordinasyon mekanizması, işbirliği, fonksiyonel çeşitlilik ve esneklik sağlanması konusunda yardımcı olmaktadır. Takımlar çalışanlara kıyasla daha geniş bilgi, deneyim, uzmanlık alanı ve bakış açısı sağladıkları için karar verme ve problem çözme konularında daha önemli rol üstlenmektedirler.<sup>46</sup>

İşletmelerde takım çalışması, çalışanlar arasındaki iletişimi, işbirliğini ve özgürlüğü geliştirerek işletmelerde güvenli bir ortamın oluşmasını sağlamakta ve bu ortamın uzun süreli olmasına imkan sağlamaktadır.<sup>47</sup> İşletmelerde güvenli ve huzurlu bir ortamın olması, çalışanların işyerlerine olan bağlılığı artırır ve bu nedenle de işletmelerdeki çalışan sirkülasyonunda da azalma görülmektedir.

Örgüt içerisinde takımlar, sürekli ilerleme ve gelişmeler için bütünlük sağlarlar ve organizasyonel sorunların çözümünde yardımcı olurlar. Ayrıca takımlar; fikirden, uygulamaya ve stratejik başlangıçlara geçişleri sağlamaktadırlar.<sup>48</sup>

Son olarak şunları söyleyebiliriz; bütün organizasyonların kabul ettiği ve uygulamaya geçirdiği toplam kalite yönetiminin başarılı olmasının temelinde takım

---

<sup>44</sup> Anıl Yapar, **age**, s.7.

<sup>45</sup> Edip Örucü, Elif Doğrul, **age**, ss.4-5.

<sup>46</sup> Ayşe Günsel, Ali E. Akgün, Halit Keskin, **age**, s.120.

<sup>47</sup> Saniye Özgen, Mürşide Kayaköy, Necati Ateş, “İşletmelerde Takım Çalışması ve Önemi”, (**Yayınlanmamış Bitirme Tezi**), Ege Üniversitesi Tire Kutsan Meslek Yüksekokulu, İzmir, 2011, s.4.

<sup>48</sup> Cemal Zehir, Mehtap Özşahin, “Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde AR-GE Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2008, s.267.

çalışması yer almaktadır. Takım, toplam kalite yönetiminin esaslı ve önemli bir aracıdır. Zira bu konuda, kalite çemberleri ilk takım örneklerini oluşturmaktadır.

### **1.3. Takım Türleri**

İşletmelerde etkin bir takım oluşturmak, takım türlerini tanımaktan geçer. Takım çalışmasından istenilen faydanın sağlanması ve istenilen hedefe ulaşmak için en uygun takım türünün belirlenmesi gerekir. Bir takımın başarılı olabilmesi, doğru amaç için doğru takım seçiminin yapılması ile doğrudan ilişkilidir.

Günümüzde teknoloji ve rekabet koşullarındaki gelişmeler, işletmeler içindeki takımların yapısında değişikliklere neden olmuştur. Bu değişiklikler pek çok takım türünün ortaya çıkmasını sağlamıştır. Takım konusunda yapılan bir çok araştırmalarda genel özelliklere göre farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Takımlar literatürde değişik şekillerde sınıflandırılabilirler. Takımlar konusunda araştırma yapan akademisyenlerin bir çoğu kendilerine özgü bir sınıflandırma yolunu seçmişlerdir. Bu sınıflandırmalar takımların farklı kriterlerine veya özelliklerine göre yapılabilmektedir. Bu çalışmada takım türleri; üyelik açısından, işletme içindeki ilişkiler yönünden, oluşturulma nedenlerine, genel farklılıklarına ve son olarak da verimliliklerine göre sınıflandırılacaktır.

Takım türleri hakkında yapılan sınıflandırmaları şu şekilde sıralamak mümkündür:

#### **1.3.1. Üyelik Yönünden Takım Türleri**

Üyelik yönünden takım türlerini iki gruba ayırabiliriz. Bunlar şunlardır:

##### **1.3.1.1. Biçimsel Takımlar**

Daha önceden belirlenmiş işleri yerine getirmek, belirli bir projeyi gerçekleştirmek ve/veya geliştirmek üzere işletme tarafından oluşturulan takımlardır. Bu tür takımlarda, lider ve takım üyeleri işletme tarafından belirlenir ve göreve atanır;

ayrıca takım üyeleri örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmaya yönelik hareket ederler.<sup>49</sup> Kısacası; biçimsel takımlar, her şeyin önceden planlanıp gerçekleştirildiği takımlardır.

### **1.3.1.2. Biçimsel Olmayan Takımlar**

Sosyal nitelikli olan takımlar, biçimsel olmayan takımlar olarak adlandırılır. Bunlar belirli bir gruba ait olma güdüsünü, sosyal iletişim ihtiyacını karşılamak ve bazı bireysel hedeflere ulaşmak üzere iş ortamında oluşan doğal takımlardır. Arkadaşlıklar çevresinde oluşturulan takımlar, bu tür takımlara örnek verilebilir.<sup>50</sup> Bunlar, çoğunlukla gönüllü olarak bir araya gelen kişilerden oluşur.

### **1.3.2. İşletme İçindeki İlişkiler Açısından Takım Türleri**

İşletme içindeki ilişkiler yönünden de ele alındıklarında takımlar ikiye ayrılırlar:

#### **1.3.2.1. Yatay Takımlar**

Bu takımlar; aynı hiyerarşik kademesinden, ancak farklı uzmanlık alanlarından gelen çalışanlardan oluşur. Bu tür takımlar, özel bir görevi yerine getirmek üzere kurulur ve görev bittikten sonra dağılırlar. Yatay takımlarda kendi arasında ikiye ayrılır.<sup>51</sup>

Geçici takımlar; daha önceden planlanmamış bir işin yerine getirilmesinde görev yapmaktadırlar ve kısa bir süre için bir araya gelirler. Bütün işletmeler, herhangi bir acil durum için (acil kriz, kaza, deprem, sel vs. gibi) detaylı planlar yapmamaktadırlar. Bu durumda böyle beklenmedik bir durum söz konusu olduğunda ortaya geçici takımlar çıkar. Geçici takımlar, beklenmedik durumlarla başa çıkabilecek uygun uzman kişilerden oluşurlar ve kısa süreli olurlar. Ancak beklenmedik olayın durumuna göre, geçici takımlar farklı ömürlere sahip olabilirler.<sup>52</sup>

Başka bir tanıma göre de, geçici takımlar daha önceden belirlenmiş özel bir görevi yerine getirmek için işletme içerisinde farklı bölümlerde çalışan etkin kişilerin

---

<sup>49</sup> Erol Eren, *age*, s.463.

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> Ibid., ss.464-465.

<sup>52</sup> Ali E. Akgün, Halit Keskin, Mehtap Özdemir, "Geçici (Ephemeral) Takımlarda Amacın Açıklığı, Hızlı Bilgi Yayılımı ve Takım Performansı Arasındaki İlişkiler", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:18, Sayı:3-4, 2004, s.306.

bir araya gelmesiyle kurulur ve görev bittikten sonra da dağılırlar. Bazen özel amaçlı takımlar ya da çapraz işlevsel takım olarak da adlandırılırlar. Bu takımlar, belirlenen zaman dilimi içerisinde yaratıcılık gerektiren özel projelerin gerçekleştirilmesi için kurulmuş takımlardır. Bu takımlar radikal ve farklı konuları düşünür ve çözümler ararlar. Yeni bir ürünü oluşturmak üzere bir araya gelmiş çalışanların oluşturduğu topluluk bu takımlara örnek olarak verilebilir. Bu tür takımlar, yaratıcılık gerektiren projeleri birkaç bölümün birlikte çalışması ve birçok kişinin fikirsel katkılarıyla gerçekleştirilirler.<sup>53</sup>

Komiteler; genellikle daha uzun ömürlü bir topluluktur ve örgütün ayrılmaz bir parçasını oluşturabilir. Bir komitedeki üyelik, kişinin uzmanlığından çok örgüt içindeki pozisyonuna ve unvanına bakılır. Komiteler, firmanın yönetim sürecine ilişkin olarak, pozisyonlara bağlı olarak oluşturulur. Komitelerde, tekrarlanan problemlere çözüm aranır. Örneğin; bir şikayet komitesi çalışanların şikayetlerini ele alır, bir danışma komitesi çalışan ücretleri konusunda önerilerde bulunabilir, işçilerin oluşturdukları komiteler; iş kuralları, iş düzeni değişiklikleri ve işi iyileştirme konularında önerilerde bulunan komitelerdir.<sup>54</sup>

### **1.3.2.2. Dikey Takımlar**

Bu takımlar; bir yöneticiden ve bir emir komuta zinciri çerçevesinde ona bağlı astlardan oluşur. Takım üyelerini özel hedeflere ulaştıracak etkileşim ve ortak aktiviteler örgüt tarafından belirlenir. Dikey takım, bazı durumlarda üç veya dört seviyeli bir hiyerarşiden oluşur ve örgüt içinde genellikle tek bir bölümü kapsar. Örneğin; finansal değerlendirme bölümü, kontrol bölümü ile muhasebe bölümünden meydana gelmiş takım dikey bir takımdır.<sup>55</sup>

### **1.3.3. Oluşturulma Nedenlerine Göre Takım Türleri**

Oluşturulma nedenlerine göre takımlar dörde ayrılmaktadır:

---

<sup>53</sup> Erol Eren, *age*, s.465.

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Güler Öztürk, "Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler Sektörel Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 1996, s.44.

### **1.3.3.1. Problem Çözme Takımları**

Takımlar kimi zaman, firmanın karşılaştığı belirli bir problemin çözümüne yönelik olarak oluşturulur. Genellikle asıl işlevleri, karşılaşılan problemin çözümüne yönelik öneriler ve raporlar üretmektir. Örgüt içindeki çalışma şekilleri ve yöntemleri konusunda fikir üretmek, yapılan işin kalitesini, etkinliğini, verimliliğini ve çalışma ortamını daha iyi bir hale getirmek için, kalite iyileştirmesini gerçekleştirmek için veya belli bir problemin çözümüne yönelik olarak belirli aralıklarla birkaç saat bir araya gelen, aynı ya da farklı departmanda çalışan beş ile on beş gönüllü çalışandan oluşan takımlardır. Toplantılar aracılığı ile üyeler süreçlerin ne şekilde iyileştirilebileceğine ilişkin görüşlerini açıklarlar. Bu takımlar, değişik iş alanlarından gelen bireylerin bilgi ve tecrübelerini bir araya getiren takımlardır. Ekibi oluşturan bireyler birbirlerinin görevlerini yürütecek şekilde eğitilmişlerdir. Problem çözme takımları, tam personel katılımını sağlamayı isteyen işletmeler için genellikle ilk adımdır. Bu işlemin en tanınmış uygulaması Japonlar tarafından başlatılan kalite çemberidir.<sup>56</sup>

### **1.3.3.2. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar**

Günümüzde örgütler çalışanların sinerji etkisinden yararlanabilmek ve belirli projeleri yerine getirebilmek için işletmelerin farklı departmanlarında çalışmakta olan çalışanları bir araya getirirler. Çapraz fonksiyonlu takımlar, belli bir işi ya da belli bir projeyi başarabilmek için farklı çalışma alanlarında görev yapan, ancak aynı hiyerarşik düzeydeki çalışanlar tarafından oluşturulmaktadır. Örneğin; mühendislik, pazarlama, finans, imalat ve insan kaynakları dallarından gelen kişilerin oluşturduğu takım bu anlamda bir çapraz takımdır.<sup>57</sup>

### **1.3.3.3. Kendi Kendini Yöneten Takımlar**

Kendi kendini yöneten takımlar, genelde 10-15 kişiden oluşan, yaptıkları işlerden sorumlu olup, başlarında yönetici olmaksızın çalışan takımlardır. Takım üyeleri yaptıkları işler ve kendi yöntemleri konusunda yetkilendirilmiştir. Kendi kendini yöneten takımlar sadece sorunları çözmekle kalmamakta, çözümleri değiştirip sonuçlarından da tam bir sorumluluk almaktadırlar. Yani, bir ölçüde kendi çalışmalarını

---

<sup>56</sup> Gündüz Aksu, *age*, s.67.

<sup>57</sup> Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, *age*, s.247.



planlamakta, çözümleri değiştirip bunları uygulamakta ve programlarına yönetici veya sorumlu atayabilmektedirler. Tümöyle kendini yöneten takımlar kendi üyelerini seçebilmekte hatta her üye bir diğerinin başarısını değerlendirebilmektedir. Bu durumda orta yönetim kademesine ihtiyaç azalır ve hatta bu kademedeki yöneticiler elenebilir, böylece yapı yataylaşır.<sup>58</sup>

#### **1.3.3.4. Sanal Takımlar**

Küreselleşme nedeniyle birlikte birçok işletme, birden fazla ve birbirinden uzak coğrafi bölgelerde faaliyet göstermeye başlamıştır. Firmalar ya başka ülkelere doğrudan yatırımlar yapmakta ya da o ülkelerde kendilerine ortaklar bulmaktadırlar. Firmaların eskiye oranla çok daha geniş bir fiziki alan içerisinde çalışmaya başlamaları onları, teknolojinin faydalarından yararlanarak takım çalışmasına itmiştir. Böyle coğrafi olarak dağınık işletmelerde takımlar kurmak, takımın iletişim ve koordinasyonunu sağlamak konusunda sorunlar yaşanır. İşte bu sorunları çözmek amacıyla sanal takım fikri geliştirilmiştir. Günümüzde bilgisayar teknolojisi ve yazılımlarındaki gelişmeler sonucunda, coğrafi olarak dağınık olan örgütlerdeki çalışanların iletişim ve koordinasyon sağlaması çok kolaylaşmıştır. Bilgisayar teknolojisinin getirdiği bu kolaylık, birbirinden ayrı şehirlerde ve hatta ayrı ülkelerde yaşayan kişilerin ortak iş yapabilmelerine olanak tanımıştır. Bilgisayar desteği sayesinde, sanal takımlar olarak adlandırılan takım çeşidini ortaya çıkarmıştır.<sup>59</sup>

#### **1.3.4. Genel Farklılıklarına Göre Takım Türleri**

Takımlar genel farklılıkları açısından dört sınıfta değerlendirilirler:<sup>60</sup>

##### **1.3.4.1. Çalışma Takımları**

Bu tür takımların üyeleri çoğunlukla tam zamanlı çalışırlar ve görevleri net bir şekilde tanımlanmıştır. Geleneksel olarak çalışma takımları; ne yapacağı, işi kimin yapacağı ve nasıl yapacağı hakkında kararları veren bir denetleyici tarafından

---

<sup>58</sup> Ibid, s.246.

<sup>59</sup> Salih Yeşil, “Sanal Takımlar: Kritik Başarı Faktörleri Üzerine Derinlemesine Bir Bakış ve Bir Değerlendirme”, **Atatürk Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, 2011, ss.64-66.

<sup>60</sup> Elvan Arslan, “Projelerin Verimliliğinde Takım Çalışması ve Yazılımcının Önemi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü S.B.E., Gebze, 2011, ss.62-63.

yönetilirler. Çalışma takımları, tam zamanlı olarak çalışan, üyeleri sürekli olan, ürün ve hizmet sağlamakla sorumlu olan çalışma birimleri olarak tanımlanmaktadır.

#### **1.3.4.2. Paralel Takımlar**

Paralel takımlar, örgütün normal şartlarda tek başına gerçekleştiremeyeceği hedeflere ulaşmak için farklı çalışma birimlerinden gelen insanların belirli süreler için bir araya getirilmesiyle kurulurlar. Bu tip takımlar sınırlı otoriteye sahiptirler ve sadece organizasyonel hiyerarşide kendilerinden üst kişilere tavsiyede bulunabilirler. Paralel takımlar, problem çözme ve iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştirmek için kullanılırlar. Paralel takımlar özellikle süreçlerin iyileştirilmesinde etkilidir. Örneğin; kalite çemberleri, kalite iyileştirme takımları paralel takımlardır.

#### **1.3.4.3. Proje Takımları**

Proje takımları ise zaman ile sınırlandırılmış olan ve genellikle yeni bir hizmete ya da ürüne yönelik olarak oluşturulan takımlara denir. Bu tür takımlar, yeni bir ürünü ya da hizmeti pazara sürmek için gerekli yeniliği sağlarlar. Proje takımlarının görevleri tekrarlanabilir değildir ve dikkate değer bilgi, beceri ve tecrübe gerektirir. Bu anlamda, ortak performans hedeflerine doğru yönelmiş olan takım üyelerinin, projenin başarılması için ihtiyaç duyulan gereklilikleri yerine getirecek niteliklere sahip olması büyük önem taşımaktadır. Proje takımlarının işi, mevcut olan bir konsept üzerinde geliştirme yapmak ya da radikal bir fikir ortaya çıkarmak olabilir.

#### **1.3.4.4. Yönetim Takımları**

Son olarak yönetim takımları, önemli iş süreçleri konusunda kendi sorumluluklarında olan alt iş birimlerini yönlendirmek ve gerekli koordinasyonu sağlamak için yöneticiler tarafından oluşturulan takımlara denmektedir. Yönetim takımları organizasyonun genel performansından sorumludur. Araştırma-Geliştirme, Üretim ve Satış gibi her alt birimden sorumlu yöneticilerinden oluşur. Bu tip takımlara sahip işletmelerde yönetsel kararlar tek bir tepe yönetici tarafından alınmaz, kararlar yönetim takımındaki üyelerin ortak mutabakatı ile alınırlar. Yönetim takımları sorumlulukları paylaşarak, farklı çabaları birleştirerek işletmelerin küresel iş çevrelerinde rekabet edebilmelerine yardımcı olurlar. Toplu bir uzmanlık sağlanması,

firma içindeki uyumsuzlukların giderilmesi ve başarının paylaşılması gibi unsurları sayesinde yönetim takımları, firmanın rekabet avantajı sağlaması konusunda çok önemli katkılarda bulunurlar.

### **1.3.5. Verimlilik Açısından Takım Türleri**

Verimlilik açısından takımlar dörde ayrılmaktadır.<sup>61</sup>

#### **1.3.5.1. Sanki-Takımlar**

Sanki-Takımlar; kendini takım zanneden, ama aslında takım olamamış takımlardır. Bu tür takımlar bir bireyden bile daha az verimlidir. Takım çalışmasında olmazsa olmaz olan bağlılık, iletişim ve güven gibi özelliklerden yoksun olan takım çalışmasının sonucunda normal performans düzeyinin altında sonuç alabilmektedirler.

#### **1.3.5.2. Geleneksel Takımlar**

Geleneksel takımlar; bireylerin toplam verimi kadar verimlidir. Üyelerin, takım başarısı için özel bir çaba göstermeyip, işlerine ve ekibine olan bağlılık duygusu olmadan, sadece kendi görevlerini yerine getirirler.

#### **1.3.5.3. Yüksek Performanslı Takımlar**

Yüksek performanslı takımlarda ise takım verimi, üyelerin toplam verimi ile kıyaslanamayacak kadar büyüktür. Takım üyelerinin birbirine olan bağlılığı, birbirine gösterdiği güven düzeyi maksimum düzeyde ve motivasyonun yüksek olan takımlarda yüksek performans görülmektedir. Burada ahenk yaratan liderlerin yeri önemlidir. Şirketlerin daima hedefi, yüksek performanslı takımları oluşturabilmektir.

#### **1.3.5.4. İşbirlikçi Takımlar**

İşbirlikçi takımlar; bireylerin toplam veriminin en az iki katı kadar verimlidir.

---

<sup>61</sup> Adil Baykasoğlu, Türkay Dereli, Kalite ve Hayata İzdüşümleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, ss.257-259, Emrah Koparan, "Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005, ss.20-21.

#### **1.4. Takım Oluşum Evreleri (Aşamaları)**

Araştırmalar takımın belli evrelerden geçerek olgunluğa ulaştıklarını ortaya koymaktadır. Bu evreler değişik basamaklar halinde gösterilebilir. En yaygın olarak kullanılan sınıflamada beş evre söz konusudur. Her basamakta takım liderlerini ve üyelerini bekleyen o evreye özgü sorunlar bulunmaktadır. Söz konusu evreler şunlardır:<sup>62</sup>

##### **1.4.1. Kuruluş Evresi**

Tanışma ve beklentilerin tartışıldığı dönemdir. Üyeler bu aşamada birbirlerini tanımaya ve birbirlerine ısınmaya çalışırlar. Üyeler bu aşamada birbirlerinin karakterlerini öğrenmeye çalışmaktadır. Bu aşamada belirsizlik yüksektir ve takım üyeleri birbirleri hakkında yeterli bilgilere sahip olmadıklarından liderlerin otoritesini ve gücünü kabullenme eğilimindedirler. Bu aşama boyunca her üye takım içindeki görevini anlar, görevin istediği yeterlilikleri tanır, görevin istediği yeterliliklerin kendinde olup olmadığını tartar, öğrenmek istediği bilgi ve becerileri belirler.

##### **1.4.2. Karmaşa Evresi**

Üyelerin kişilikleri ön plana çıkar. Bu aşamada üyeler birbirlerini tanımaya ve kişiliklerini öğrenmeye başlamıştır. Kişiler kendilerinden beklenenler ve takım içindeki rolleri konusunda daha bilinçlidirler. Üyeler takımın görevlerini farklı algılayabilirler. Ortak çıkarları bulunan alt takımlar arasında koordinasyon kurulabilir ya da bu alt takımlar arasında, takımın genel kuralları ve bunlara nasıl ulaşılacağı konusunda çatışmalar olabilir. Bu dönemde takım üyeleri arasında bir birlik bulunmayabilir: bireysel ve ikili çatışmalar görülebilir. Bireysel çalışma, yapılacak görevin değer ve kuralları ile görevi yapacak olan çalışanın değer ve kurallarının çatışmasıdır. İkili çatışma ise üyelerin arasındaki görüş ayrılıklarından çıkar. Takımlar bu evreyi başarıyla

---

<sup>62</sup> Erol Eren, **age**, ss.467-469, Hakan Gökçe, “Etkin Liderlik ve Takım Çalışması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E., Isparta, 2011, ss.4-7, Hasan Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler, Uygulamalar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007, ss.138-139.

atlatamazlarsa yüksek başarı seviyesini yakalayamayabilirler veya dağılıbilirler. Bu evre boyunca, takım lideri her çalışanı amacı gerçekleştirmek üzere yapılan faaliyetlerde aktif rol oynamaya teşvik etmeli, üyeler çeşitli fikirler ileri sürmeli, birbirleriyle tartışmalı, ekibin görevleri ve hedefleri konusundaki yanlış algılamaları çözmeye çalışmalıdır. Karmaşa devresi boyunca, takım lideri her elemanı amacı gerçekleştirmek üzere çeşitli fikirler ileri sürmeli, birbirleriyle tartışmalı, takımın görevleri ve hedefleri konusundaki yanlış algılamaları ve belirsizlikleri çözmeye çalışmalıdır.

#### **1.4.3. Biçimlenme Evresi**

Bu evrede çatışmalar çözülür, birlik ve uyum hakimdir, takım ruhu gelişir. Liderin kim olduğu ve takım üyelerinin rolleri konusunda fikir birliğine varılır. Üyeler arası farklılıklar ortadan kalkar, üyeler birbirlerini tanırlar ve kabullenirler. Bu aşamada, takım lideri, takımda birliğin önemini vurgulamalı, ekip kural ve değerlerinin her üye tarafından bilinmesini ve benimsenmesini sağlamalıdır.

#### **1.4.4. Başarma Evresi**

Ekipten beklenenlerin yerine getirildiği evredir. Başarma evresi boyunca en çok üzerinde durulan konu, sorunların çözümü ve ekipten beklenen görevlerin yerine getirilmesidir. Elemanların ekibin amaçlarına ulaşması için ellerinden gelen her şeyi yapmaya çalışmalıdırlar. Bu aşamada takım üyeleri sürekli iletişim halinde olmalı, anlaşmazlıklara olgunlukla yaklaşarak çözümler aranmalıdırlar. Amacın gerçekleşmesini sağlayacak bütün sorunlar tek tek ele alınmalı ve çözüme ulaştırılmalıdır. Bu aşamada takımın amaçlarına ulaşması için takım üyeleri her şeyi yapmalıdırlar. Bu aşamada liderin görevi takımdan yüksek verim elde etmeye çalışmak olmalıdır.

#### **1.4.5. Dağılma Evresi**

Takımın görevi sürekliliğe sahipse, gelişim icra aşamasında tanımlanır. Belli bir görevi gerçekleştirdikten sonra dağılacak olan takımlarda ise, dağılma evresi söz konusudur. Bu evre boyunca çalışmalar gelişim evresindeki hızını kaybeder ve gittikçe yavaşlayarak durur. Artık önemli olan başlanmış görevlerin bitirilmesidir. Üyeler duygusal olarak yüksek morallidirler, aralarında güçlü bağ oluşmuştur ve etkinin dağılacak olmasından kaygı duymaktadırlar. Hedefe ulaştıkları için sevinirken, ilişkileri sona ereceği için üzülmeaktadırlar. Bu evre sonunda takım lideri, takımın ömrünü tamamladığını bir tören veya toplantıyla ilan eder.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı, Önemi ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

##### 2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel bağlılık, kavramsal olarak ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır ve daha sonra ki yıllarda birçok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin ilk tanım, ilk kez 1960 yılında Becker tarafından yapılmıştır.<sup>63</sup> Literatürü incelendiğimizde, çok çeşitli ve çok farklı örgütsel bağlılık kavramıyla ve tanımıyla karşılaşabiliriz. Bunun nedeni; psikoloji, sosyoloji, yönetim organizasyon, davranış bilimleri ve örgütsel davranış gibi değişik disiplinlerden gelen bilim adamları örgütsel bağlılık kavramını kendi uzmanlık alanlarına göre ele almışlardır.<sup>64</sup> Örgütsel bağlılık, üzerinde çok durulan bir konu olmasına rağmen, günümüzde hala kavramı ve tanımı konusunda bir fikir birliği söz konusu değildir.

Örgütsel bağlılık, en genel anlamı ile çalışanın örgütle olan ilişkisini açıklar ve bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasındaki uyumu gösterir.<sup>65</sup> Örgütsel bağlılık tanımlarında, benzerlikler olduğu kadar farklılıklar da vardır. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Örgütsel bağlılık, çalışanı örgütüne bağlayan bir süreç olarak ifade edilebilir. Bireysel ve örgütsel amaçların, örgütsel bağlılık temelinde ortak bir noktada buluşması söz konusudur; bu nedenle de örgütsel bağlılıkta hem örgüt hem de çalışan açısından amaç birliği vardır.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> Meral Dursun, “Kurumsal İmajın Müşteri Bağlılığı ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011, s.57.

<sup>64</sup> Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59, 2005, s.128.

<sup>65</sup> Nigar Demircan Çakar, “Üretim Sektöründe Örgütsel Güven, Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, Cilt:23, Sayı:269, 2008, s.117.

<sup>66</sup> Hakan Koç, “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:28, 2009, ss.201-204.

- Örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarına ulaşmada gösterilen özveri ve bu amaçlara kendini adama, örgüte duyulan sadakat ve örgütsel etkinliklerde aktif rol almaktır.<sup>67</sup>
- Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütte çalışmayı devam ettirme isteğinin ölçüsüdür.<sup>68</sup>
- Örgütsel bağlılık, örgüt ile çalışan arasındaki etkileşimin temelini oluşturur. Çalışan ve örgüt, birbirleriyle çalışma konusunda gönüllü ve istekli olmalı. Çünkü çalışan ile örgüt arasında gelişen örgütsel bağlılık, zorla oluşturulacak bir olgu değildir; aksine örgütsel bağlılık kendiliğinden oluşan bir olgudur.<sup>69</sup>
- Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine sadık olma durumunu ifade etmektedir. Bu nedenle de en genel anlamıyla örgütsel bağlılık; örgütüne sadık davranıp örgüt değerlerine sahip çıkmaktır.<sup>70</sup>
- Becker'a göre, örgütsel bağlılık; çalışanın örgütüyle özdeşleşme derecesidir.<sup>71</sup>
- Meyer ve Allen'a göre, örgütsel bağlılık; çalışanların örgütleriyle olan ilişkileri sonucu şekillenen ve çalışanlara örgütte kalma konusunda karar verdiren bir davranış biçimidir.<sup>72</sup>

<sup>67</sup> Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri", **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, Cilt:21, Sayı:243, 2006, s.122.

<sup>68</sup> Güner Çöl, "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", **İş Gücü, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2004, s.5.

<sup>69</sup> Mehmet Ulutaş, "Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama", **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:15, Sayı:21, 2011, s.599.

<sup>70</sup> Dilaver Tengilimoğlu, Fatma Akdemir Mansur, "İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Cilt:1, Sayı:3, 2009, s.72.

<sup>71</sup> T. Becker, "Foci and Bases of Commitment : Are They Distinctions Worth Ma", **Academy Of Management Journal**, Volume:35, Issue:1, 1992, p.233.

<sup>72</sup> J.P. Meyer, & N.J. Allen, "A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Volume:1, Issue:1, 1991, p.62.



Tüm bu tanımlardan yola çıkarak, örgütsel bağlılığı; zorlama olmadan çalışanın kendisini içerisinde bulunduğu örgütün bir parçası şeklinde hissederek ve örgüte sadık kalarak örgütün çıkarını gözetmek ve aynı zamanda bireysel amaçlarını da göz ardı etmeden örgütsel amaçlara ulaşma yolunda tüm gayret ve becerilerini istekli bir şekilde ortaya koymak şeklinde tanımlayabiliriz.

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan tüm tanımlara baktığımızda örgütsel bağlılığın, çalışan iş performansı ve başarı ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Örgütüne olan bağlılık, çalışanın o örgütte çalışma isteğini artırır. Örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, örgüt çıkarılarını kendi bireysel çıkarılarının üstünde görürler ve örgütleri için ekstra çaba göstermeye hazırdırlar.<sup>73</sup> Bu nedenle, örgütsel bağlılık; örgüte karşı pasif bir itaatten daha fazlasını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılıkta, örgüt ile çalışan arasındaki ilişki aktiftir, çünkü çalışanlar örgütlerini daha iyiye götürmek için fedakârlık yapmaya hazırdırlar. Kısacası, örgütsel bağlılık; örgütün değer yargıları ve örgütün amaçları ile bütünleşerek, örgütten karşılık beklemezsizin, belirlenen bu örgütsel amaçları yerine getirmek için çalışanların kendilerinde hissettikleri sorumluluktur.<sup>74</sup> Buradan da, şu sonucu çıkarabiliriz; sorumluluk sahibi çalışanların, diğer çalışanlara oranla örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir.

### 2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüzün hızla değişen koşullarında örgütsel bağlılık konusu, hem çalışanlar hem de örgütler için önem arz eden bir konudur. Örgütsel bağlılığın önemini ortaya koyan etkenleri şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>75</sup>

- Örgütsel bağlılığın, istenilen çalışma davranışı (daha istekli, daha üretken vs.) ile olan ilişkisi
- Örgütsel bağlılığın işten ayrılmaları engellemesi

<sup>73</sup> Aydın Yılmaz, “Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, 2010, s.237.

<sup>74</sup> Fatih Karcıoğlu, Ülke Hilal Çelik, “Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:26, Sayı:1, 2012, s.63.

<sup>75</sup> Levent Bayram, **age**, ss.126-127.

- Örgütsel bağlılığa sahip çalışanların daha yüksek performans sergilemeleri
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkileycilikte önemli rol oynaması
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi davranışların ortaya çıkmasını sağlaması

Bu çalışmada örgütsel bağlılığın önemi; birincisi örgütler diğer bir ifadeyle işletmeler açısından, ikincisi de çalışanlar açısından önemi şeklinde ikiye ayrılarak aşağıda detaylı şekilde incelenmiştir.

#### **2.1.2.1. Örgütsel Bağlılığın Örgütler Açısından Önemi**

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan birçok araştırmada örgütsel bağlılığın, örgütler için diğer bir ifadeyle işletmeler için olumlu sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir. Örgütsel performansın artırılmasında ve personel devrinin düşürülmesinde örgütsel bağlılık önemli bir faktör olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel bağlılığın iş tatmini ve çalışan motivasyonu ile de pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. 1987 yılında Randall tarafından örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik yapılan çalışmada, yüksek seviyedeki örgütsel bağlılığın güvenli ve sabit işgücünü sağladığı ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra; örgütsel performansının yüksek olması, daha fazla etkin ve verimliliğin sağlanması, örgütsel amaçlara ulaşmadaki gelişmeler örgütsel bağlılığın örgütler üzerindeki olumlu sonuçlarıdır. Buna karşın, düşük seviyedeki örgütsel bağlılık, çalışanların işe gecikme ve devamsızlıklarında artış, çalışanlarda örgütte kalma isteğinin yok olması, artan işgücü devri, iş kalitesinin düşmesi, çalışanların örgütlerine karşı eyle geliştirmeleri, çalışanların örgütlerine karşı sadakatsizliği, çalışanların rolleri dışında zarar verici rol modellerini geliştirmeleri, örgüt etkisinin çalışan üzerinde azalması ve örgüt için çıkan kötü dedikodular gibi örgütler için olumsuz sonuçlar doğurur.<sup>76</sup> Bu yüzden de, örgüt yöneticilerinin örgütsel bağlılığın olması durumunda ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlar konusunda bilinçli olmaları ve çalışanların bağlılıklarını arttıracak uygulamalar geliştirmeleri gerekir.

---

<sup>76</sup> Meral Dursun, *age*, ss.58-59.

Örgütsel bağlılık, örgütlerde beş sebepten dolayı önemli bir konu olarak ön plana çıkmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılık; ilk olarak çalışanların işi bırakma niyetleri, çalışanların işe gelmeme durumları ve çalışanların yeni iş arama girişimleri ile; ikinci olarak çalışanların iş tatmini, motivasyon ve performans gibi çalışanların davranışsal ve duygusal yapıları ile; üçüncü olarak görev, sorumluluk ve yetki dağılımı gibi çalışanın işine ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi çalışanların demografik özellikleriyle ve son olarak, çalışanların örgütsel bağlılık konusundaki öngörülerini ile yakından ilişkilidir.<sup>77</sup> Bu beş nedenden dolayı, örgütsel bağlılık günümüzde örgütlerin göz ardı etmemeleri gereken konulardan bir tanesidir.

Yüksek örgütsel bağlılığı olan çalışanlara sahip örgütlerin daha etkin ve daha verimli oldukları söylenebilir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmada daha fazla çaba gösterdikleri ortaya koyulmuştur. Dolayısıyla, yüksek performanslı ve eğitilmiş çalışanların uzun süre örgütte kalıp çalışmaları örgütsel verimliliği artırır.<sup>78</sup> Bu nedenle de, örgütler günümüzde çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırmaya yönelmişlerdir.

Örgütüne yüksek derecede bağlı çalışanlar, örgütleri için çözüm üretirler. Buna paralel olarak da, bir örgütte bağlılık arttıkça, örgütün gücü de artacaktır. Bu anlamda her örgüt, gücünü arttırmak için çalışanlarının örgütsel bağlılığını yüksek düzeylere çıkartmaya çalışır.<sup>79</sup> Ücrette artış, teşvik edici ödül, örgüt içi terfi gibi uygulamalar, örgütlerin çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırmak için yaptığı uygulamalardır.

Örgütsel amaçlara bağlı kalmak, çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgütsel amaçlara ulaşmada daha istekli ve gayretli oldukları görülmüştür. Bu nedenle, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olması ve bu çalışanların daha yüksek performans göstermeleri, örgütsel bağlılığın önemini arttırmaktadır.<sup>80</sup> Ayrıca, bu durum

---

<sup>77</sup> Fatih Karcıoğlu, Ülke Hilal Çelik, **age**, ss.63-64.

<sup>78</sup> Şebnem Atan, “Kamu Hastanelerinde Çalışmakta Olan Doktor ve Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algıları ve Gösterdikleri Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2010, ss.54-55.

<sup>79</sup> Başak Horman, “Türk İnşaat Sektöründe Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Teknik Üniversitesi F.B.E., İstanbul, 2010, s.6.

<sup>80</sup> Fatih Karcıoğlu, Ülke Hilal Çelik, **age**, s.64.

çalışanların örgütten ayrılması durumunda örgütlerde yaşanan bilgi kaybını da azaltmaktadır.

Örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar için, daha az gözetim ve denetim yapılması gerektiği tespit edilmiştir. Çünkü bu tür çalışanlar, denetime gereksinim kalmadan sorumluluk alırlar. Sıkı denetim ve çalışanlar için periyodik olarak yapılan kontroller örgütler için hem zaman alıcı hem de masraflıdır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde, bu tür maliyetlerin önemli ölçüde az olduğunu söyleyebiliriz.<sup>81</sup> Nitekim örgütsel bağlılığı olan çalışanlara sahip olan örgütlerin, bu tür kontrol maliyetlerine maruz kalmadığını ifade edebiliriz.

Bu konuda yapılan bir başka çalışmada ise, insan kaynakları uygulamaları göz önünde bulundurulmuştur ve personel seçiminin, iş niteliğinin örgütsel bağlılıktan etkilendiği görülmüştür. Ayrıca, örgütsel bağlılığın çalışanın hizmet davranışını da etkilediği belirtilmiştir. Dolayısıyla, kaliteli hizmet sunumunda da örgütsel bağlılığın önemli bir faktör olduğu ifade edilmiştir.<sup>82</sup> Buradan da anlaşıldığı gibi, örgütsel bağlılık pek çok açıdan örgütler için fayda sağlamaktadır.

Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan kişilerin örgütteki iş üretime katılımları da yüksek derecede gerçekleşmektedir. Bu durum, örgütün yararına kişilerin daha fazla yeni fikirler ve alternatif çözümler üretebilmelerine yardımcı olmaktadır. Bu yüzden de, çalışanlarına değer veren, onların iş doyumunu sağlayan, çalışanlarının motivasyonuna önem veren, çalışanları ile iyi ilişki kuran ve bu nedenler dolayısıyla çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini yükseğe çeken örgütler, çalışan verimliliği ve müşteri memnuniyeti konusunda da daha başarılı olacaklardır.<sup>83</sup> Kısacası, çalışanların örgütsel bağlılıkları müşteri memnuniyeti ile de yakından ilişkilidir.

Örgütüne bağlı çalışanlar, rakiplerine göre örgütlerinin rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak yaratıcılık gibi davranışları daha fazla sergilerler. Öte yandan,

---

<sup>81</sup> Özlü Azaklı, “Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011, s.33.

<sup>82</sup> Meral Dursun, *age*, s.59.

<sup>83</sup> Ahmet Tayfun, Karabey Palavar, Serdar Çöp, “İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4, 2010, s.4.

çalışanların sergiledikleri yüksek örgütsel bağlılık, müşteri memnuniyetini artırır ve bu anlamda kalitenin sağlanmasında da etkili olur.<sup>84</sup> Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanları örgütte tutmak, her şeyden önce, müşteri beklentilerinin daha iyi karşılanmasını sağlamaktadır.<sup>85</sup> Bu nedenle, örgütlerin pazar paylarını korumaları konusunda da, örgütsel bağlılığın rol aldığını söyleyebiliriz.

Özellikle hizmet üretiminin olduğu örgütlerde, başarı ve verimliliği sağlamanın en önemli şartlarından biri de örgütsel bağlılıktır. Hizmet sektöründeki örgütlerin hizmet kalitesini ve niteliğini, çalışanlar arası ilişki ve çalışanlarla örgüt arası ilişki oldukça etkilemektedir.<sup>86</sup> Çünkü, örgütler çalışanlarına sundukları iç hizmette başarılı olamazlarsa, müşterilerine sundukları dış hizmette başarılı olmaları imkansızdır.

### 2.1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi

Örgütsel bağlılığın, örgütler için önemli sonuçlar vermesinin yanı sıra, çalışanlar için de önemli sonuçlar verdiği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık sayesinde, çalışanlar işlerini daha az zaman harcayarak yaptıklarından daha üretken, daha verimli olmaktadır. Buna ek olarak, bağlılık gösteren çalışanlar iş ile ilgili konularda çıkan sorunlarda aktif olarak sorumluluk aldıklarından problem çözücü niteliğini de kazanmış olurlar. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütsel başarı için çaba gösterirken, diğer taraftan da bireysel performansını da yüksek düzeylere çıkarmaktadırlar. Bunun sonucu olarak da, çalışanlar kariyer yaşamları açısından önemli kazançlar elde etmektedirler. Bu bağlamda; çalışanın daha üst bir pozisyona terfi etmesi, daha yüksek bir ücret elde etmesi, örgüt yönetimi tarafından sözlü ya da davranışsal övgüler alması, örgütsel bağlılığın çalışanlar için doğurduğu önemli sonuçlardır. Örgütsel bağlılığın, çalışana sağladığı en belirgin avantaj; işini severek yapmak ve çalıştığı örgütünde mutlu olmaktır.<sup>87</sup> Bunun sonucu olarak, çalışanlar daha aktif olarak örgütsel süreçlere katılım sergilemektedirler.

---

<sup>84</sup> Oya Aytemiz Seymen, **Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, ss.146-148.

<sup>85</sup> Fatih Karcıoğlu, Ülke Hilal Çelik, **age**, s.64.

<sup>86</sup> Kemal Çubukçu, Serdar Tarakçıoğlu, “Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi” **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2010, s.57.

<sup>87</sup> Fatih Türker, “Denizcilik Sektöründe İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığın İş Gücü Devrine Etkisi”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2007, ss.39-40.

Çalışanlar, örgütsel bağlılık sayesinde, örgüt üyeliğine ilişkin içsel veya dışsal ödüller kazanabilirler. Bu durumu şöyle izah edebiliriz; çalışanın örgütüne olan bağlılığı, onun prim ya da ikramiye gibi dışsal ödüller almasını ve aynı zamanda iş doyumunu ve mesai arkadaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirmesi gibi de içsel ödüller kazanmasını sağlayabilir.<sup>88</sup> Bu anlamda çalışanlar örgütsel bağlılık ile hem maddi hem de manevi kazançlar elde edebilirler.

Bir işyerinde, işgörenler için örgütsel bağlılığın önemli olup olmamasını gösteren üç genel gösterge vardır. Bu göstergeler şunlardır:<sup>89</sup>

- Örgütün üyesi olma konusunda çalışanın güçlü bir heves duyması
- Örgütün iyiliği için çalışanın karşılık beklemeden çaba sarf etmesi
- Örgütsel değerler ve hedeflerin çalışan tarafından özümsemesidir.

### **2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlarla İlişkisi**

Örgütsel bağlılığın birçok kavram ile ilişkilidir. Bu çalışmada örgütsel bağlılığın, örgütsel sadakat ve örgütsel vatandaşlık ile olan ilişkisi detaylı olarak aşağıda incelenecektir.

#### **2.1.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sadakat İlişkisi**

Çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması, beraberinde örgütsel sadakati getirir. Örgütsel sadakat duygusu hisseden çalışan, kendi amaç ve çıkarlarını gözetmeden örgüte kendisini odaklar ve örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için çaba gösterir. Çünkü örgütsel sadakatte sadece örgütsel amaçlar önem kazanır, buna karşın, tutum ve davranışların gelişmesinde bireysel amaçlar önem arz etmemektedir. Örgütsel bağlılıkta bireysel amaçları gerçekleştikçe ve kendi çıkarları karşılandıkça çalışan örgütte kalıyor; örgütsel sadakatte ise, çalışan hangi koşulda olursa olsun örgütten ayrılmayı düşünmüyor. Bu nedenle, örgütsel bağlılıkta mantık faktörünün de devreye girdiği, ancak örgütsel sadakatte ise, mantığın göz

---

<sup>88</sup> Oya Aytemiz Seymen, *age*, ss.146-148.

<sup>89</sup> Aydın Yılmaz, *age*, ss.240-241.

önünde bulundurulmadığı görülüyor.<sup>90</sup> Bu nedenle, sadakat gösteren bir çalışan bundan dolayı bir karşılık görmeyebilir. Bu da bize gösteriyor ki, örgütsel sadakat, örgütsel bağlılığın daha ilerisinde bir aşamadır.

Örgütsel sadakat ile örgütsel bağlılık arasındaki bir diğer fark ise; örgütsel sadakatin örgütsel bağlılığa göre çok daha kuvvetli olması ve tek yönlü olmasıdır. Sadakat gösteren bir kişi mutlak suretle bundan bir karşılık görmeyebilir. Bu nedenle örgütsel sadakat, güç ve itibarla ilişkilidir. Buna karşılık örgütsel sadakat ile örgütsel bağlılık arasındaki tek bir ortak ise, her ikisinin de örgüte karşı aidiyetlik hissinin bulunmasıdır. Uzun süreli örgütsel bağlılığın sonucunun örgütsel sadakat olduğu ifade edilir. Bu yüzden de, örgütsel sadakat için ön koşul, örgütsel bağlılıktır. Dolayısıyla çalışan içerisinde bulunduğu örgütüne karşı ilk olarak bağlılık hisseder ve bu bağlılık hissinin uzun süreli devam etmesi sonucunda da örgütsel sadakat kendiliğinden ortaya çıkar.<sup>91</sup> Örgütsel sadakat konusunda, zorlamanın olmadığı ve örgütsel sadakatin, çalışanın isteğiyle geliştiği aşikârdır.

Örgütsel sadakat, örgütsel bağlılığın yüksek seviyede gerçekleşmesi sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sadakat da, tıpkı örgütsel bağlılıkta olduğu gibi, çalışanların örgüte karşı davranışsal, tutumsal ve psikolojik bir aidiyetlik duygusudur. Örgütsel sadakat kavramı bünyesinde şunları içermektedir; çalışanın örgütünü dışarıdaki bireylere övmesini, çalışanın örgütünü dış tehditlere karşı korumasını ve örgütünü her türlü ortamda savunmasını, ayrıca anormal koşullar altında dahi çalışanın örgütüne bağlı kalmasını. Örgütsel sadakat; örgütün genel başarısı için çalışanların fazladan gayret sarf etmesine, çalışanların örgüt içerisinde iyi niyet göstermesine, örgüt içerisinde işbirliğinin ve takım ruhunun artmasına yardımcı olmaktadır. Örgütlerine sadık olan işgörenler, mensup oldukları topluluklarda çalıştıkları örgütlerini korurlar ve ön plana çıkarırlar. Ayrıca, bu tür işgörenler karşılık beklemezsin çaba gösterirler. Örgütsel sadakat sayesinde çalışanlar, mensubu oldukları örgütün değer ve ilkelerine şartsız olarak inanırlar ve bu inanç sonucunda da sorgulama yapmadan örgütlerine karşı aidiyetlik duygusu hissederler. Bireyin çalıştığı işyerine karşı hissettiği örgütsel sadakat; bireyin hem bir örgüte, hem de bir arkadaşına ya da arkadaş grubuna karşı hissettiği

---

<sup>90</sup> Hakan Koç, *age*, s.201.

<sup>91</sup> *Ibid.*, ss.205-208.

kuvvetli bağlar sonucu oluşmaktadır. Diğer taraftan, çalışan tarafından uzun süreli olarak örgütsel sadakatin hissedilmesi durumuna paralel olarak örgütsel bağlılık da ortaya çıkmaktadır.<sup>92</sup> Kısacası, örgütsel sadakat ile örgütsel bağlılık karşılıklı olarak etkileşim içerisindedirler.

### 2.1.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Çalışanlar, örgütlerinin kendilerine sunduğu olanaklar ölçüsünde, mensubu oldukları örgütlere karşı duygusal, normatif veya devam bağlılığı duymaktadırlar ve bu bağlılıklarını da örgütlere fayda sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarına dönüştürmektedirler. Örgütüne bağlı olan bireyler, örgüt için yoğun duygular besleyen, görev ve sorumluluklarını düzenli şekilde yapan, bazen bunların ötesinde emek harcayan, örgüt kurallarına gönüllü olarak uyan, örgütün değerlerini korumaya çalışan ve örgütün amaçlarını ve vizyonunu paylasan kişiler olarak ele alınmaktadır. Bu kişiler, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından dolayı içsel olarak şartlanırlar. Bu yönleriyle örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının birbiriyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen önemli belirleyicilerden biri olduğu bilinmektedir. Örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirebilmek için, bireylerin örgüte bağlılıklarını artırmak gerekir. Duygusal açıdan örgütlere bağlı bireyler, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler. Bireyler; sadakat, görev, yükümlülük gibi duygularından dolayı örgütte kalmayı tercih eder ve bu duyguların uzantısı olarak da örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler.<sup>93</sup> Özellikle de, duygusal açıdan örgütüne karşı kuvvetli hisler besleyen çalışanların, diğerlerine oranla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi beklenir. Bu yüzden de, örgütsel vatandaşlık davranışın belirleyicisi olarak, duygusal açıdan örgütsel bağlılık diyebiliriz.<sup>94</sup>

Özellikle sağlık sektöründe olduğu gibi takım çalışması gerektiren işlerdeki çalışanlar, diğer çalışanlara oranla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler.

---

<sup>92</sup> Akyay Uygur, Hakan Koç, “Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2010, ss.80-81.

<sup>93</sup> Oya İnci Bolat, Tamer Bolat, “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:11, Sayı:19, 2008, ss.79-80.

<sup>94</sup> Sait Gürbüz, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, 2006, ss.61-62.



Çünkü sağlık sektöründe bir çalışanın yaptığı hata, direkt tüm hizmetin başarısızlığına neden olmaktadır. O yüzden sağlık sektöründe, yeni işe başlayan mesai arkadaşlarına isteyerek yardım etme ve onları işe alıştırmaya gibi davranışlar, örgütün başarısını da arttıran önemli birer örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.<sup>95</sup>

### 2.1.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adanmışlık İlişkisi

Yapılan araştırmalarda bağlılık yerine adanmışlık, adanmışlık yerine de bağlılık kavramının kullanıldığı tespit edilmiştir. Fakat birbirine benzeyen bu iki kavramın anlamları farklıdır. Örgütsel adanmışlık; örgütsel bütünleşmeyi örgütün geleceğine taşıma durumudur. Bu yönüyle örgütsel adanmışlık, örgütün bugünkü menfaatlerine ve hedeflerine bağlı olma ifadesini taşıyan örgütsel bağlılıktan farklıdır. Çünkü örgütsel adanmışlık, örgütün gelecekteki hedeflerine bağlı olma durumunu da kapsamaktadır.<sup>96</sup>

## 2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık; birçok faktörü etkilemesinin yanında, birçok faktörden de etkilenmektedir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, çalışan performansı, iş tatmini gibi çalışandan kaynaklanan faktörler; istihdam şekli, görev nitelikleri, sorumluluk ve yetki alanları, rol çatışması ve rol belirsizliği, örgüt içi stres, çalışma koşulları, müşteri ilişkileri, yönetim kademeleri, yönetim tarzı, örgüt büyüklüğü, örgüt içi iletişim, ücret düzeyi, terfi ve ödül sistemi, iş güvenliği ve sendikanın varlığı gibi örgütten kaynaklanan faktörler, çalışanın örgütlerine olan örgütsel bağlılığını etkilemektedir.<sup>97</sup> Bu faktörlerden farklı olarak, örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörler ise; değişik iş arkadaşları ile tanışma fırsatı, zorlayıcı bir işte olmanın yaratacağı psikolojik durum, gelecek veya iş güvencesi, çalışanın kendisini geliştirme konusunda tanınan fırsatlardır. Bu faktörlerden başka, çalışan ile örgüt amaçlarının kesişmesi, örgütsel stres, katılım gibi örgüte ilişkin faktörlerin de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmüştür. 1977 yılında Gerald Salanick tarafından yapılan bir

---

<sup>95</sup> Şebnem Aslan, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:2, 2008, s.173.

<sup>96</sup> Fatih Şahinoğlu, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarıyla Olan İlişkinin Yönelik Bir Uygulama”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011, s.40.

<sup>97</sup> Özlem Uzun, Elif Yiğit, “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:6 Sayı:1, 2011, s.184.

çalışmada, örgütsel bağlılığı etkileyen bilinirlik, şeffaflık, vazgeçilmezlik ve istek şeklinde dört faktörün olduğu ifade edilmiştir.<sup>98</sup>

Bu çalışmada, çalışandan kaynaklı faktörler, kişisel faktörler olarak; örgütten kaynaklanan faktörler, örgütsel faktörler olarak adlandırılmıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörlerden bazıları, bu çalışmada aşağıda detaylandırılarak açıklanmaya çalışılmıştır.

### **2.2.1. Kişisel Faktörler**

Çalışanların sahip olduğu farklı kişisel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlara neden olmaktadır. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, sergilenen performans ve algılanan iş tatmini gibi birçok kişisel özellik, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmaktadır.

#### **2.2.1.1. Cinsiyet**

Toplum tarafından kadın ve erkeğe yüklenen görevler, onların iş hayatlarındaki davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle, kadın ve erkeğin iş hayatına bakışlarında önemli bir farklılık görülmektedir. Çünkü kadın geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük görevleri üstlenmektedir, buna karşın erkek dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan bir görev üstlenmektedir. Bu görev dağılımından dolayı, erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kadınlara oranla daha yüksek olduğu söylenmektedir. Bunun için ileri sürülen nedenler; kadınların ailesel rollere verdikleri önem sonucunda örgütsel değerleri ikinci planda tutmaları ve kadınların istihdamları önündeki engellerdir. Diğer taraftan kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklere oranla daha fazla olduğunu söyleyen araştırmacılar da vardır. Bu araştırmacılara göre, kadınlar örgütleri konusunda daha istikrarlı oldukları için, çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmek istemedikleri için ve karşılaştıkları engelleri aşmanın kadınların motivasyonunu daha da perçinleyerek azimlerini arttırdığı için kadınların örgütsel bağlılık düzeyleri erkeklere

---

<sup>98</sup> Kamil Yağcı, "Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:9, Sayı:3, 2007, ss.115-119.

oranla daha yüksektir.<sup>99</sup> Buradan da anlaşılacağı gibi, kadınların mı yoksa erkeklerin mi örgütlerine karşı daha fazla bağlılık göstermeleri konusunda görüş ayrılıkları vardır.

### **2.2.1.2. Yaş**

Allen ve Meyer yaşça büyük çalışanların, örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha fazla olduğunu belirlemişlerdir. Bunun yanında yaş ilerledikçe işgörenin çalışabileceği alternatif iş olanakları da azaldığından iş bulma imkânları sınırlanmakta, sahip olduğu maddi değerlerle hak ve imtiyazları kaybetme korkusu, devam bağlılığını artırmaktadır. Örgüt içerisinde bireyler arasında yaş farkları varsa, bireylerin örgütte kalma yönünde karar vermede zorlandığı belirlenmiştir.<sup>100</sup> Bu konuda yapılan araştırmalar, yaş ile örgütsel bağlılık arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir, yani yaş arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Ayrıca, yaşı ilerlemiş çalışanlar örgütteki statülerinden memnun oldukları için, bunların örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir.<sup>101</sup> Bu nedenle, genellikle orta yaş ve üzeri çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir diyebiliriz.

### **2.2.1.3. Medeni Durum**

Medeni durum konusu da, cinsiyet gibi örgütsel bağlılık konusunda tartışılmış bir konudur. Evli ya da evlilik sonrası ayrılmış kişiler özellikle de kadınlar, bekârlara oranla örgütten ayrılmayı daha maliyetli gördükleri için örgütlerine karşı bağlılık göstermektedirler.<sup>102</sup> Genellikle, medeni durum örgütsel bağlılık çalışmalarında bir kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. İddialara göre, evli çalışanların aile sorumlulukları nedeni ile maddi yükümlülüklerinin daha fazla olmasından dolayı, bekâr çalışanlara oranla örgütsel bağlılıkları daha yüksek seviyede olacaktır. Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan araştırmalar sonucunda, medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Fakat medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönü kadın ve erkek

---

<sup>99</sup> Şebnem Atan, *age*, s.57.

<sup>100</sup> Ercan Yavuz, “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, 2009, s.55.

<sup>101</sup> Murat Gümüş, Bahattin Hamarat, “Business Excellence and Organizational Commitment In Seasonal Hotels”, *Anadolu University Journal of Social Sciences*, Volume:6, Issue:2, 2006, p.3.

<sup>102</sup> Esra Türker, “Örgütsel Stres Faktörleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Lise Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2009, s.56.

çalışanlar açısından farklılık gösterebilir.<sup>103</sup> Çünkü özellikle boşanmış kadın çalışanlar, hayatlarında tek başlarına ayakta durabilmeleri için mevcut işlerine devam etmeleri durumundan dolayı gelişen örgütsel bağlılıkları erkeklere oranla daha fazladır.

#### **2.2.1.4. Kıdem**

Kıdem; çalışanın bir işyerinde ne kadar zamandır çalıştığını ifade etmektedir. Aynı işyerinde uzun süre çalışmaya devam eden, yani kıdemi yüksek olan bir çalışanın örgütsel bağlılığının da yüksek seviyede olması beklenebilir. İşinden tatmin olmayan, işine alışamayan, psikolojik olarak örgütüyle bütünleşemeyen bir çalışanın örgütten ayrılma niyeti göstereceği varsayılırsa, kıdem ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ortaya koyulur. Fakat burada dikkat edilmesi gereken bir konu vardır; o da kıdemin tek başına örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak ele alınmaması gerekir. Çünkü başka iş alternatifleri ve çalışanın örgütten ayrılmasını güçleştiren ekonomik sorunlar gibi başka faktörler de çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir. Görüşlere göre, çalışma süresi arttıkça, yani kıdem arttıkça çalışanın işletmeden elde ettiği kazançlar da artacaktır. Çalışanın elde ettiği bu kazançlar da, örgütsel bağlılığı etkilediği için çalışanın kıdemi arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır.<sup>104</sup> Genel olarak, kıdem arttıkça çalışanın örgütten ayrılma maliyeti de artacağı için, çalışanın örgüte karşı hissettiği örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olacaktır.

#### **2.2.1.5. Eğitim Seviyesi**

Eğitimi yüksek olan çalışanlar, örgütlerinden daha çok uzmanlaştıkları işlerine bağlanırlar. Bu nedenle bu çalışanların örgütsel bağlılıkları düşüktür. Çünkü uzmanlaştıkları iş, onlara alternatif örgüt seçeneği sunduğu için bu çalışanlar kolaylıkla ve arkalarına bakmadan çalıştıkları örgütlerini değiştirebilirler. Bu durumun aksine, eğitimsiz ya da daha az eğitim almış çalışanların örgütsel bağlılığı yüksektir. Çünkü bu çalışanlar, örgütte kalmayı ve örgüte bağlılığı kendilerine tek amaç olarak belirlerler. Ayrıca alternatif iş ve/veya işyeri olanaklarının bu tür çalışanlar için sınırlı olmasından dolayı, bu kişiler çalıştıkları örgüte mecbur olduklarını düşünürler ve bunun sonucunda

---

<sup>103</sup> Hatice Güçlü, “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi S.B.E. , Eskişehir, 2006, ss.64-66.

<sup>104</sup> Flutra Mujka, “Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011, s.66.

da örgütlerinden ayrılmayıp örgütlerine bağlı kalırlar.<sup>105</sup> Eğitimsiz ya da eğitimi az olan çalışanların örgütlerine karşı olan bağlılıkları isteklerinden ziyade, mecburi durumlarından kaynaklanmaktadır.

Çalışanlar, örgütlerine bağlılık göstermenin yanı sıra, yaptıkları ve uzmanlaştıkları işlere daha fazla bağlılık sergilerler. Çünkü yaptıkları işte uzmanlaşmak ve iş deneyimini arttırmak, çalışanlara daha iyi örgütlere transfer olabileme olanağını sunmaktadır. Ayrıca bireyler, çalıştıkları örgütlerine oranla, yaptıkları işlerin kendilerini daha iyi temsil ettiğini düşünmektedirler.<sup>106</sup> Kendini temsil ettiğini düşündüğü iş ile meşgul olan bireyler aynı zamanda manevi açıdan da huzuru ve mutluluğu yakalarlar.

#### **2.2.1.6. Çalışan Performansı**

Örgütler çalışanlarının beklenti ve isteklerini karşıladıklarında, çalışanların motivasyon ve tatminleri üzerinde etkili olurlar. Çalışanlar da tatmin ve motive olduklarında örgütlerine karşı bağlılık hissederler ve bu durumda performanslarını arttırarak örgütsel amaçlara yönelik çaba sarf ederler. Bu nedenle yüksek düzeyde performansın sağlanması için, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması gerekir. Bu konuda yapılan çalışmalara göre, çalışan performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kırsal ve şehir bölgeleri arasında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu tespite göre, şehirlerde yaşayan çalışanlar örgütlerine karşı daha düşük örgütsel bağlılık sergilerken, uzmanlaştıkları işlerine daha fazla bağlılık göstermekte ve bunu paralelinde de performanslarını arttırmaktadırlar. Bu nedenle, şehirde yaşayan çalışanların örgütsel bağlılığı ile performansları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Fakat kırsal kesimde yaşayan çalışanlar örgütlerine karşı daha yüksek bağlılık sergilemekte ve bu yönde daha fazla performans göstermektedirler. Kırsal kesimdeki çalışanların örgütsel bağlılık ile performans ilişkisi pozitif yönlüdür.<sup>107</sup> Çünkü kırsal kesimde iş imkânları sınırlıdır; çalışanlar da bu yüzden sahip oldukları işlerine sıkı sıkı bağlanıp işlerini kaybetmemek için yüksek performans sergilerler.

---

<sup>105</sup> Kamil Yağcı, *age*, s.7.

<sup>106</sup> *Ibid.*, s.15.

<sup>107</sup> Akyay Uygur, “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, 2007, ss.6-7.

### 2.2.1.7. Çalışanın İş Tatmini

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin yaratıcılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir. İş tatmininin en etkili göstergesinin örgütsel bağlılık olduğu ortaya çıkmaktadır. İş tatminini ve iş tatmininin sonucunda örgütsel bağlılığı ortaya koyan nedenler, genellikle davranışsal tutumlardır ve bu tutumların yaratıcılık gibi bireysel performans üzerindeki etkileridir. Ayrıca, örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicisinin iş tatmini olduğu ortaya çıkmaktadır. İşinden tatmin olan çalışanlar, örgütlerine duygusal açıdan bağlılık duyarlar; bunun sonucunda da örgütün amaçlarına ulaşmasında çaba gösterirler; ayrıca bu çabalarında istekli olmalarından dolayı da daha yaratıcı olurlar.<sup>108</sup> Bu yüzden, örgütler çalışanlarının yaratıcılığında yararlanmak istiyorlarsa, öncelikle çalışanlarının örgütsel bağlılığa sahip olmalarına temel teşkil etmelidirler.

Örgütlerine yüksek seviyede bağlı olan çalışanların iş memnuniyetleri diğer bir ifadeyle iş tatminleri yüksektir ve işini seven çalışan, sağlık sebeplerinin dışında işine severek gelir ve bu çalışanların işe devamsızlık oranları azdır. Bu çalışanlar, çalıştıkları örgütlerinin amaçlarını ve hedeflerini istekli olarak kabul ederler ve örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşılması yolunda gayret gösterirler. Örgütsel amaçlar ve hedefler ile bütünleşen çalışanların yaptığı işinden dolayı duyduğu memnuniyetlik artar. İş memnuniyeti artan çalışanların, örgütlerinde çalışmaya devam etmesi beklenen bir sonuçtur.<sup>109</sup> Bu nedenle örgütler, çalışanlarının iş memnuniyetlerini yükseltecek uygulamalar gerçekleştirdiklerinde aynı zamanda çalışanlarının örgütte kalmasını da sağlayacaklardır.

Günümüzde iş görenleri performanslarının artırılmasında önemli bir role sahip olan faktörlerden biri de iş tatminidir. İş tatmini iş deneyimleri sonucunda oluşan bir tutum olup, çalışanları iş deneyimlerine bağlı olarak işlerine gösterdikleri bir tepkidir. Genel olarak iş tatmini içsel ve dışsal iş tatmini olarak iki boyutta incelenmektedir. Çalışanların dışsal kaynaklardan dolayı yaşadıkları tatmin dışsal tatmin, içsel kaynaklardan yaşadıkları tatmin içsel tatmin olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel

<sup>108</sup> Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, *age*, ss.121-130.

<sup>109</sup> Özlem Uzun, Elif Yiğit, *age*, s.184.

bağlamda genellikle yaptığı işten tatmin olan çalışanların daha verimli olabileceği düşünülmektedir. İş tatminini tetiklediği düşünülen önemli faktörlerden birisi de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel davranış alanında üzerinde en çok durulan konulardan birisi olan örgütsel bağlılık örgüt verimliliğinin ve performansının artırılmasında gerek birey, gerekse örgüt açısından önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir. Yapılan analizlerde ise hem içsel hem de dışsal iş tatmininin örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiştir. İş tatminine yönelik yapılan araştırmalar da örgütsel bağlılıkla iş tatmininin yakından ilişkili olduğu görülmektedir.<sup>110</sup> Her ne kadar, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenmişse de, bu ilişkinin olumluğunu ve yönünü anlamlı bir şekilde gösterip destekleyecek herhangi bir veri bulunmamaktadır.<sup>111</sup>

Örgütsel bağlılık, iş tatminin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışan işinden tatmin oluyorsa, işine ve örgütüne karşı örgütsel bağlılık duyar ve olumlu rol davranışları sergiler. İş tatmini düşük olduğunda, çalışanın örgütüne karşı ilgisi azalır.<sup>112</sup>

İş tatmininin yeterli seviyede olmaması, çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olur. Çalışanların işten ayrılmaları ve isteksizlikleri artar, ve iş verimi düşer. Genel olarak, iş tatmininin örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden biri olduğu tespit edilmiştir.<sup>113</sup>

### 2.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütten kaynaklanan faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörler, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yakından ilişkilidir.

---

<sup>110</sup> Ahmet Erkuş, Ömer Turunç, Recep Yücel, “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2011, ss246-261.

<sup>111</sup> Uğur Zel, Nejat Basım, “The More Satisfied The More Committed? Organizationl Commitment and Job Satisfaction: The Analysis of The Differences In The Perceptions of The Employees In The Public and Private Sector”, **Economics and Finance Journal**, Volume:21, Issue:249, 2006, p.76.

<sup>112</sup> Aydın Yılmaz, **age**, ss.239-240.

<sup>113</sup> Ömer Gider, “Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Cilt:21, Sayı:65, 2010, s.85.

### 2.2.2.1. Örgütsel Adalet

Çalışanları örgüte bağlayan en önemli faktörlerden biri de; çalışanlara adaletli davranılmasıdır. İşyerlerinde çalışanları motive eden etkenlerden biri de, tüm çalışanlara karşı adil uygulamaların gerçekleştirilmesidir. Günümüze kadar yapılan araştırmalarda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Çalışanların örgütsel adalet algılarının, onların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Çünkü çalışanlar işyerlerinde adil uygulamalar gerçekleştirilmediğini düşündüğü anda, o örgüte kendilerini bağlı hissetmeleri söz konusu olmayacaktır. Örgütsel bağlılığın düşük olduğu işletmelerde, yani her an işletmeyi terk etmeye hazır çalışan sayısının fazla olması durumu, işgücü devir hızının artması sonucunu ortaya çıkartır. Ayrıca, işgücü devir hızının yüksek olduğu işletmelerde verimliliğin düşük olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, örgüte duyulan adalet duygusunun yüksekliği, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltmekte, çalışanların görevlerini daha etkin yerine getirmelerini sağlamakta ve çalışanların performanslarını yükseltmektedir. Bunun paralelinde de, örgütteki işgücü devir hızı düşecektir. Örgütler düşük işgücü devir hızıyla sunulan kalitede ve üründe veya hizmette süreklilik sağlarlar.<sup>114</sup> Ürün veya hizmette sürekliliğin sağlanılamaması durumu, müşteriler açısından memnuniyetsizlik doğuracaktır ve yaşanabilecek müşteri kaybından dolayı da örgütler pazar kaybına uğrayabilirler.

Örgütsel adalet konusunda örgütlerine güven duyan çalışanlar örgütlerinden ayrılmak istemezler. Örgütsel adaletin sağlanmasında yöneticiler önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına karşı, özellikle performansa dayalı verilecek ödüllerin verilmesi konusunda, adil davranmaları örgütsel bağlılık açısından büyük önem taşımaktadır.<sup>115</sup> Bu nedenle, çalışanlar kendilerine adil davranıldığına inandıklarında ve bu konuda yöneticilerine güvendiklerinde, bu çalışanlar manevi olarak örgütlerine bağlanırlar.

Adalet algısının alt boyutlarını oluşturan, örgüt içindeki ödüllerin dağıtımı, iş yapma süreçleri ve bireyler arası ilişkiler, örgütlerin kendine has uygulamaları olarak

<sup>114</sup> İrfan Yazıcıoğlu, Işıl Gökçe Topaloğlu, “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, 2009, ss.4-12.

<sup>115</sup> Nigar Demircan Çakar, *age*, s.124.



örgütten örgüte değişebilmektedir. Adalet algısı da çalışanların örgüt içindeki davranışlarını şekillendiren unsurlardan biri olarak örgütten örgüte değişen bu farklılaşma ile birlikte artabilmekte ya da azalabilmektedir. Adalet algısındaki bu artma ya da azalma, iş tatmini, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş gücü devri ile ilişkili olup örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütsel adalet algısının artması, örgüte bağlılığın artmasını beraberinde getirmekte; azalması da, bağlılığın azalmasına sebep olmaktadır.<sup>116</sup>

#### 2.2.2.2. Örgütsel Güven

Kendini örgütün bir parçası olarak gören ve örgütüne bağlı çalışanların sayısını arttırmak için öncelikle örgüt yönetiminin çalışanların güvenini kazanması gerekir. Örgütlerde çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine güven duymasını sağlayan etkenlerin araştırılıp ortaya konulması, örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulmasına neden olur. Güven duygusu; örgütlerde kişiler arası ilişkilerin temelini oluşturur ve örgütsel başarı için önem niteliği taşımaktadır. Güvene dayalı ilişkilerin örgütlerde hâkim olması durumu, çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine duyduğu güven neticesinde, örgütüne bağlılık duyan, örgütünden ayrılmak istemeyen ve iş tatminini yaşayan çalışanların sayısını arttırılabilir. Bu nedenle örgütsel güven, örgütsel bağlılığın öncüleri arasındadır. Çalışanlar örgütlerine maddi ve manevi anlamda güven duyduklarında, örgütte kalmak onlar için artık ihtiyaç olmaktan çıkar ve istek haline gelir. Ayrıca yöneticilerine karşı da güven duyan çalışanlar, kendilerini örgüt içerisinde daha rahat şekilde konumlandırabildiklerinden dolayı, örgütlerine karşı manevi bir duygu beslerler. Bu nedenle, örgütsel güvenin önemli sonuçlarından birisi de örgütsel bağlılıktır.<sup>117</sup> Çalışanları iyi yönetebilmenin temelinde, derin örgütsel bağlılık yatar. Derin bağlılığın temelinde ise, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki karşılık saygı ve güven yatar.<sup>118</sup> Buradan da anlaşılacağı gibi, hem örgütsel güvenin oluşturulmasında hem de örgütsel bağlılığın sağlanmasında yöneticilere büyük görev düşmektedir.

---

<sup>116</sup> Cem Harun Meydan, H. Nejat Basım, Fatih Çetin, “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi”, **Bilig Dergisi**, Sayı:57, 2011, s.181.

<sup>117</sup> Nigar Demircan Çakar, **age**, ss.118-124.

<sup>118</sup> Mehmet Ulutaş, **age**, s.599.

Örgütsel güven, Personelde yüksek tatmine ve üretkenliğe neden olabilmektedir. Güven çalışan motivasyonunu artırır, etkin bir takım uyumu sağlar, açık iletişime yardımcı olur, iş devir hızını hatırı sayılır oranda azaltır. Ayrıca, Ekip çalışmasının yoğunluğu ve önemi açısından örgütsel güven, etkili ekip çalışması kültürünün yerleşmesinde önemli faydalar sağlayabilmektedir. Örgüt içinde birkaç çalışanın güvensizliği sorun yaratmayabilir, ancak güvensiz çalışanların sayısı arttıkça çalışma kültüründe bozulmalar, iş tatminin düşüklüğü ve örgütün hedeflerinden uzaklaşması söz konusu olabilir. Ekip çalışması hizmet sektöründe oldukça önemlidir.<sup>119</sup>

Çalışanlar arasındaki örgütsel güvenin duygusal bağlılık ve normatif bağlılığa önemli bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmalar göstermiştir ki; özellikle yöneticiye güvenin duygusal bağlılık üzerine etkisi oldukça önemlidir. Yöneticiye güven normatif bağlılık üzerinde etkilidir. Sonuç olarak örgütsel güvenin yetersiz olduğu ortamlarda çalışanların örgüte bağlılığı azdır. Yeterli örgütsel bağlılığın olmadığı bir kurumda ise yeterli çalışan performansının ve dolayısıyla da istenen verimliliğin olmayacağı bir gerçektir.<sup>120</sup>

Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik Güler Sağlam Arı tarafından 2003 yılında yapılan araştırmada da, yöneticiye duyulan güven ve örgüte bağlılık ilişkisi açıkça tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin oluşturulmasında, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güvene dayalı ilişkilerin var olması, örgütsel bağlılık açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle bir örgütteki örgütsel güven ne kadar yüksek ise, işten ayrılma isteği o kadar az olur.<sup>121</sup>

### 2.2.2.3. Örgütsel Stres

Örgütsel stresin, çalışanın sağlığı ve örgüt içerisindeki günlük faaliyetlerinin üzerinde geniş kapsamlı ve negatif bir etkisi söz konusudur. Stres; örgütler açısından, örgütsel bağlılığın azalması, iş tatmini konusunda azalma, çalışan verimliliğinin azalması, iş gücü devir hızının artması gibi olumsuz etkiler doğurmaktadır. Örgütsel stres konusunda yapılan çalışmalarda örgütsel stres ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan

---

<sup>119</sup> Ömer Gider, *age*, ss.85-86.

<sup>120</sup> Kemal Çubukçu, Serdar Tarakçıoğlu, *age*, ss.62-63.

<sup>121</sup> Güler Sağlam Arı, "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, 2003, ss.17-36.

duygusal bağıllık ve normatif bağıllık arasında anlamlı negatif ilişkinin olduğu görülmüştür. Buna göre, örgütsel stres azaldıkça duygusal bağıllık ve normatif bağıllığın artması beklenir.<sup>122</sup> Buradan anlaşılacağı gibi, örgütsel stres çalışanın ruhsal durumunu olumsuz şekilde etkilemektedir.

Stresin duygulara yönelik olması nedeniyle, örgütsel bağıllığın alt boyutlarından biri olan duygusal bağıllık, diğer alt boyutlara oranla stresten daha fazla etkilenebilir. Çünkü duygusal bağıllıkta, çıkarlar değil de duygular ön planda olduğundan, çalışan, kolaylıkla stres olabilir. Ancak çalışan örgütüyle bütünleştiğinde, çalışanın stresi azalabilir ve örgütüne karşı hissettiği duygusal bağıllığı artabilir. Diğer taraftan, örgütsel bağıllığın diğer bir alt boyutu olan devamlılık bağıllıkta, çalışanın, ihtiyaçtan dolayı örgütte kalması nedeniyle, çalışan örgütünden ayrılmak istiyor olsa bile ayrılamaz. Bu durum bireyde stres yaratabilir. Bu yüzden bireyin devam bağıllığı arttıkça stresi de artabilir. Normatif bağıllığın, manevi bir durum olmasından dolayı çalışanların normatif bağıllıkları, stresten etkilenebilir. Birey, örgütünde kalmayı manevi yönden doğru buluyorsa ve örgütün değerlerini içselleştirmiş, başka bir deyişle, benimsemiş ise, örgütsel stresi düşük, normatif bağıllığı yüksek olabilir.<sup>123</sup> Çalışanların streslerinin daha düşük olması örgüt bağıllıklarını ve çalışma verimliliklerini artırır.

#### **2.2.2.4. Katılımcı Yönetim (Katılımcılık)**

Örgüt içerisinde çalışanların özellikle de karar alma süreçlerinde katılımcılığı artırıldıkça, çalışanların örgütsel bağıllığının artması beklenir; çünkü katılımcılık ile örgütsel bağıllık arasında anlamlı pozitif bir ilişki söz konusudur. Örgütsel bağıllık, genellikle çalışanlar en basit, en temel bir işe bile dâhil edildiklerini hissettikleri anda ortaya çıkar ve bu duygudan dolayı da çalışanlar işlerine daha kuvvetli şekilde bağlanırlar. Bu nedenle; örgüt içerisinde özellikle alınacak kararlar sürecinde çalışanlara söz hakkı verilmesi prensibini benimseyen katılımcı bir yönetim anlayışı, çalışanların örgütsel bağıllık düzeylerini yükseltir.<sup>124</sup> Çalışanların katılımıyla ilgili yapılan araştırmalarda da, katılımcı yönetim anlayışının örgütsel bağıllığı arttırdığı tespit edilmiştir.

---

<sup>122</sup> Özlem Uzun, Elif Yiğit, *age*, s.183.

<sup>123</sup> *Ibid.*, ss.206-207.

<sup>124</sup> Mehmet Ulutaş, *age*, s.612.

Toplam kalite yönetim felsefesinde çalışanların karar almaya katılımı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda, 2006 yılında Kitapçı tarafından Gebze ve civarında yer alan kalite belgeli örgütlerde çalışan orta düzey yöneticiler üzerine yapılan çalışmada, yöneticilerin karar alma süreçlerine katılımı, ahlaki yükümlülük açısından örgütsel bağlılığı etkilediği görülmüştür.<sup>125</sup> Ayrıca, çalışanların karar almaya katılımı; çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmelerinde ve bunun sonucunda da çalışanların örgütsel amaçlara yönelmesinde de önem teşkil eder.

### 2.2.2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasını sağlayan örgütsel faktörlerden birisi de insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarıdır. Ayrıca bazı yazarlar örgütsel bağlılığın, İKY uygulamaları ile yönetilebileceğini savunmuşlardır. Bu savunmaya göre örgütler; ücret artışı, ikramiyeler, eğitim faaliyetleri, örgüt içi terfiler ve iş güvencesi gibi İKY uygulamaları ile çalışanlarının örgüt bağlılıklarını attırarak örgütte kalmalarını sağlayabilirler. İKY uygulamalarından özellikle eğitim faaliyetleri, örgütsel bağlılığın her üç boyutunu da etkilemektedir. Şöyle ki; eğitime katılan çalışanlar örgütün kendilerine değer verdiğini düşünerek örgüte duygusal açıdan bağlanmaktadır (duygusal bağlılık). Alınan eğitim, çalışanın örgüt içi görevindeki becerilerine yönelik olmasından dolayı, diğer bir ifadeyle bu eğitim, örgüt dışında kullanılma olasılığı olmayan becerileri geliştirdiğinden dolayı da çalışanların örgütlerine olan devamlılık bağlılığını geliştirmektedir. En son olarak ise, eğitim için yapılan harcamaların ve eğitimle kazanılmış becerilerin değerini, çalışanlar ahlaki açıdan değerlendirdiklerinde bunların karşılığı olarak örgütte kalarak normatif bağlılık gösterirler.<sup>126</sup> Örgütsel bağlılığın her üç boyutu da etkileyip geliştirmesinden dolayı, eğitim faaliyetlerinin önemi örgütler tarafından göz ardı edilmemesi gereken konulardan birisidir.

Bu konuda yapılan çalışmalardan anlaşıldığı gibi, eğitim faaliyetlerin örgütsel bağlılık üzerine olumlu etkileri vardır. Nitekim örgütler, eğitim faaliyetleri ile “örgütün çalışanlara değer verdiği” imajını yaratır ve bu sayede de çalışanlar eğitim faaliyetleri ile kendilerini geliştirebileceklerine inanırlar ve örgütlerine daha fazla bağlanırlar.

<sup>125</sup> Hakan Kitapçı, “TKY’ de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi”, **Bilig, Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:39, 2006, ss.73-86.

<sup>126</sup> Ebru Tolay Sabuncuoğlu, “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Ege Akademik Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2007, s.615.

Aslında, eğitim faaliyetlerinin etkinliğini ölçen faktörlerden birisi de, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırıp arttırmadığını gösteren parametredir.<sup>127</sup> Örgütler, eğitimin değerlendirmesinde örgütsel bağlılık parametresini değişken olarak aldıklarında ve belirli periyotlarda izlediklerinde, hem eğitimin faaliyetlerinin etkinliğini hem de çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyelerini aynı anda test etmiş olurlar.

Çalışanların örgüt ile ilgili bilgi düzeyleri örgütsel bağlılığın gerçekleşmesinde önemlidir. Bunun için elemanlarına örgütün amaçları, işleyişi, görev ve yetki tanımları iletişim kanalları, çalışma koşulları ile ilgili örgüt içi eğitim verilmelidir. Kurumsal örgütlerde bu eğitimin sürekli verilmesi ile çalışanları bilinçlendirerek bağlılık duygusunu arttırmak mümkündür. Bağlılığı yüksek olan çalışan eğitimin gerekliliğine ve faydalarına o derecede inanır. Örgüt tarafından verilen eğitim ile kendine değer verildiğini düşünen bireyin duygusal bağlılığı artar. Birey kendine verilen değer karşılığını ödeme gerekliliği duyacak ve normatif bağlılığı da oluşacaktır. Örgütsel bağlılığın eğitim seviyesi ile ters orantılı olduğu tespit edilmiştir. Çünkü eğitim seviyesi arttıkça iş güvencesi artmakta ve çalışanların işletmeye bağlılığı azalmaktadır. İşletmeler tarafından verimliliğin artırılması, bireyin yaptığı işle ilgili olarak profesyonelleşmesi gibi sebeplerle işletmeler tarafından sağlanan hizmet içi eğitimin devam bağlılığını arttırdığı saptanmıştır.<sup>128</sup>

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen birçok etmenin yanında, alacak olduğu eğitimler de oldukça önemlidir. Çünkü çalışanın yaptığı iş hakkında bilgi sahibi olması işinden daha fazla zevk almasını sağlayacak, öz güvenini artıracak, işletmeye karşı olan bağlılığını da olumlu yönde etkileyecektir. Hizmet içi eğitimin duygusal bağlılıkta ve iş tatmininde artışa sağladığı görülmüştür. Bu sonuçlar işletmeler için hizmet içi eğitimin gerekliliğini bir kez daha ortaya koymuştur. Ancak verilecek eğitimlerin, eğitim öncesi belirlenen yöntemler kullanılarak sistemli bir şekilde tespit edilmesi ve çıkan sonuçlara göre gereksinim duyulan eğitimlerin düzenlenmesi gerekmektedir.<sup>129</sup>

---

<sup>127</sup> İbid.

<sup>128</sup> Ahmet Tayfun, Karabey Palavar, Serdar Çöp, *age*, ss.6-7.

<sup>129</sup> T. Köksal Sezgin, Kurban Ünlüönen, "Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, 2011, ss.3-13.

### 2.2.2.6. Kariyer Yönetim Sistemi

Kariyer yönetim sisteminin, örgütler açısından önemli olmasının temel nedenleri; örgütsel ve bireysel çıkarlar arasındaki dengenin sağlanması, takım çalışması, örgüt ile çalışan arasında yapılan anlaşmalarının değişmesi ve çalışanın verimliliğinin artırılması gibi konularda belirleyici olmasıdır. Çünkü geçmişteki devamlı ve sadık iş anlayışının yerini, günümüzde her durumda yükselme için örgüt değiştirebilme anlayışı almıştır. Ayrıca, yaşam standartlarını yükseltebilmek için iş değiştirme ve farklı meslekler edinme durumları ortaya çıkmıştır. Örgütte çalışanların kariyer yönetimi açısından desteklenmesi ve kariyer geliştirme yöntemleri hakkında kendilerine bilgi verilmesi gibi faktörlerin çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratarak örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği görülmüştür. Zira, kariyer yönetiminin çalışanın amaçları ile orantılı olarak örgüt tarafından gerçekleştirilmesi, çalışan ve örgüt arasında bir psikolojik anlaşma gerçekleştirilmiş gibi çalışan tarafından algılanmasını ve örgütüne bağlanması sonucunu doğurur.<sup>130</sup>

### 2.2.2.7. Mobbing Uygulamalar

Son zamanlarda örgütlerde mobbing (psikolojik şiddet) uygulamaları artmıştır. Mobbing, çatışmanın bir sonucudur ve çalışanı örgütten uzaklaştırmaya yönelik yapılan yıldırma davranışlarıdır. Bu davranışlar aynı zamanda etik dışı davranışlardır. Çalışanın örgütte kendisini göstermesini ve iletişimini olumsuz şekilde etkileyen mobbing davranışları, çalışanların benlik duygularını zedeleyerek kendilerine yönelik kuşkularını artırır ve çalışanların mesleki bütünlüğünü de olumsuz etkiler. Örgütlerde yaşanan mobbing olumsuzlukları, çalışanları etkileyerek kısa vadede örgütsel verimliliği ve performansı olumsuz şekilde etkilemektedir. Bunlara paralel olarak, uzun vade de ortaya çıkan olaylar, örneğin çalışanların örgütlerine karşı ilgi ve bağlılığının, sorumluluk duygusunun azalması, işe devamsızlık yapma, işe geç gelme, işten ayrılma gibi durumlar da yine mobbing davranışlarının sonuçlarıdır. Ayrıca, sosyal ilişkilerine, itibarına, mesleki hayatına ve sağlığına karşı yapılan mobbing davranışları, çalışanın örgüt hakkındaki düşüncelerini de olumsuz etkilemektedir. Sonuç olarak, mobbing çalışanları örgütten uzaklaştırmakta ve çalışanların bağlılık düzeylerini olumsuz şekilde

---

<sup>130</sup> Gonca Kılıç, Yüksel Öztürk, “Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:10, Sayı:3, 2010, ss.982-988.

etkilemektedir. Bu nedenle, mobbing durumlarında çalışanlar kolaylıkla ve pişmanlık duymadan alternatif diğer örgütlere gidebilirler.<sup>131</sup> Ayrıca, mobbing davranışları nedeniyle çalışanların örgüt dışında örgütleri hakkındaki olumsuz görüşleri, bir nevi örgütün dışarıdaki imajına zarar verecektir.

Kötü muameleye maruz kalan çalışanların örgütlerine karşı tutumları olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu tutumlar içerisinde en fazla olumsuz olarak etkilenen çalışanın kuruma duyduğu bağlılık olmaktadır. Çeşitli araştırmalar bu tür davranışların örgütsel bağlılık boyutları içerisinde özellikle duygusal bağlılık üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlara karşı kötü muamele yapmak ve onları yıldırma işletmelere, verimlilik ve çalışanların iş doyumunu açısından çok olumsuz etkileri olabilir. İş doyumunun düşüklüğünden ötürü çalışanlarda oluşan işe karşı isteksizlik nedeniyle yaratıcılık kısıtlanır. İş ortamında yaşanan psikolojik taciz sonucunda çalışanların dikkati, kuruluşun amaçlarından ve kendi görevlerinin taşıdığı önemden uzaklaşır. Yalnız kötü davranışlara maruz kalan çalışanlar değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olan çalışanlar da, bir gün kendilerinin de bu tür davranışlara maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini kaybederler. Gelişen olayların doğal sonucu olarak örgüte bağlılık ve işe bağlılık tutumlarında önemli derecede düşüş yaşanır. Çalışanlar arasındaki uyum bozulurken, tam bir güvensizlik ortamı doğar.<sup>132</sup> Güvensiz ortamın oluşması; örgütsel bağlılık davranışının sağlanamaması, çalışanlar arasında ayrımcılık, örgütsel yapıya yabancılaşma ve örgüt içi psikolojik taciz davranışlarının oluşmasına temel teşkil eder.<sup>133</sup>

#### **2.2.2.8. Örgütsel İklim**

Bir örgütün sahip olduğu örgütsel iklim, o örgütün sahip olduğu değerlerini ve örgütün beklenen davranışlarını gösterir. Örgütsel iklimin alt boyutlarından biri olan başkalarının iyiliğini isteme ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Buradan şu ifadeyi söylenebilir; örgüt içerisinde başkalarının iyiliğini isteme iklim

<sup>131</sup> Dilaver Tengilimoğlu, Fatma Akdemir Mansur, *age*, ss.72-83.

<sup>132</sup> Fatih Karcıoğlu, Ülke Hilal Çelik, *age*, s.64.

<sup>133</sup> Yavuz Demirel, “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım” *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:15, 2008, s.128.

algılaması arttıkça, çalışanların normatif ve duygusal bağlılıkları artacaktır. Başkalarının iyiliğini isteme iklim boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisini, Türk insanların paylaşımcı özellikleriyle de ortaya koyabiliriz.<sup>134</sup> Ayrıca örgüt içinde başkalarının iyiliği isteyen çalışanların sayısının artması, aynı zamanda örgüt içerisinde empati yapabilme algısını da arttıracaktır.

Örgütsel iklimin bir diğer alt boyutu da araçsallıktır. Çalışanların kişisel çıkarlarının ön planda tutulmasını vurgulayan araçsallık boyut ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından sadece duygusal bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütlerde araçsallık iklim algılamalarının azaltılmasına yönelik yapılacak uygulamalar, çalışanların örgütlerine karşı duygusal bağlılıklarını arttırabilir.<sup>135</sup> Örgütler içerisinde gerçekleştirilecek olan takım çalışması uygulamaları, çalışanları bencillik duygusundan uzaklaştırabilir ve çalışanların bireysel çıkarlarını arka planda bırakmalarına yardımcı olabilir.

Örgütsel iklim, Amerika Birleşik Devletleri'nde satış elemanları üzerinde yapılan çalışmada tek boyut olarak incelenmiş ve örgütsel iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve görülmüştür. Ayrıca, örgütsel iklim algılamalarının satış elemanlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde belirleyici olduğu tespit edilmiştir.<sup>136</sup> Sonucun böyle çıkmasında, satış alanında müşteri memnuniyetinin önemli olmasının payı vardır.

Türkiye'de örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik çalışma; Enber ve Güneşer tarafından İstanbul'da bankacılık, sigortacılık, sağlık ve eğitim sektörlerinde çalışan kişiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Enber ve Güneşer tarafından gerçekleştirilen bu araştırmada, örgütsel iklim algılamaları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.<sup>137</sup> Çünkü sözü geçen bankacılık, sigortacılık, sağlık ve eğitim sektörleri insan ilişkilerinin yoğun olduğu sektörlerdir.

---

<sup>134</sup> Adem Ögüt, Metin Kaplan, "Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:30, 2011, ss.193-202.

<sup>135</sup> İbid., s.202.

<sup>136</sup> İbid., ss.195-196.

<sup>137</sup> İbid., s.202.



### 2.2.2.9. Örgüt Kültürü

Çalışanların iş deneyimlerinden elde ettikleri yararlarla, duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin temelinde yatan faktörlerden bir tanesi de örgüt kültürüdür. Bu da, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin var olduğunu gösterir. Örgütsel bağlılığın güçlü olmasında etken olan faktörlerden birinin de örgüt kültürü olduğu aşikârdır. Bu nedenle son yıllarda, örgütlerin yeni kültürler geliştirirken örgütsel bağlılığı da daha yüksek düzeylerde ele aldığını görüyoruz. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılığın ortak özelliği; her ikisinin de çeşitli faktörlerden etkilenebilmesi ve her ikisine ait algılamamanın çalışana ve zamana göre değişmesidir. Sonuç olarak, örgüt kültürü, örgüt çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan bir yazılı olmayan sözleşme; örgütsel bağlılık ise çalışanların bu sözleşmeyi ne derece içselleştirdiğini göstermektedir.<sup>138</sup> Bu anlamda, çalışan bu sözleşmeyi benimseyip uyguladığı takdirde, örgütüne karşı olan bağlılığı artar.

Örgütte bilinçli olarak oluşturulan güçlü bir örgüt kültürü, çalışanlarca da benimsenip desteklendiğinde, örgüt içi uyum ve işbirliği gelişir; örgüt içi iletişim kolaylaşır; çalışanlar arasındaki bağ ve çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları güçlenir. Buna karşın, zayıf örgüt kültürleri çalışanlar arasında iletişim eksikliğine, çalışanların birbirlerine karşı düşmanlık ve kuşku gibi hisler sergilemelerine neden olur. Çünkü, zayıf örgüt kültüründe örgütün değerleri konusunda uzlaşma söz konusu değildir.<sup>139</sup> İster güçlü olsun, ister zayıf olsun her örgütün mutlaka bir kültürü vardır.

Yapılan birçok araştırma, bir işe gösterilen kalıcı bağlılığın, ancak doğal güdülerin güçlenmesini sağlayacak koşulların mevcudiyetiyle oluşacağı gerçeğini ortaya koymuştur. Bu nedenle, çalışanların örgütlerine gerçekten bağlanabilmeleri için, öncelikle işin bağlanmaya değer olduğuna kanaat getirmeleri gerekir. Bu durum ise, ancak güçlü bir örgüt kültürünün sayesinde gerçekleşir.<sup>140</sup> Zira örgütsel bağlılığın kuvvetli olmasının, en önemli faktörün örgüt kültürü olduğunu da ifade edebiliriz. Benzer şekilde örgütsel bağlılığın da, örgütsel kültürü büyük oranda etkilediğini

<sup>138</sup> Şenol Çavuş, Arzu Gürdoğan, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 2008, ss.21-32.

<sup>139</sup> Cengiz Demir, Umut Can Öztürk, **age**, s.22.

<sup>140</sup> Ramazan Erdem, “Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2007, ss.75-76.

söyleyebiliriz.<sup>141</sup> Sonuç olarak, örgütsel bağlılık ile örgütsel kültür, birbirleriyle karşılıklı etkileşim halindedirler. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların örgütsel bağlılığının örgüt kültürü ile ilişkili olduğunu unutmamalıdır.

### 2.2.2.10. İş Güvencesi

Günümüzde iş güvencesi, birçok iş görenler tarafından ücret beklentisinden daha önemli bir konu haline gelmiştir. Yapılan çalışmalara göre, iş görenlerin iş ve iş güvencelerinden memnuniyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif, iş stresi ile işten ayrılma eğilimleri arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Günümüzdeki yönetim anlayışları nedeniyle, geçmişte örgütle çalışanlar arasında var olan psikolojik sözleşme ortadan kalmış, çalışanlara sağlanan iş güvencesi garantisi sona ermiştir. Ekonomik durgunluk ve krizler, iş yerlerinin kapatılmasına, işsizliğin artmasına, çalışanların statü ve gelir kaybına, artan performans baskısına ve işsizlik tehlikesi ile karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Tüm bu gelişmeler belirsizlikleri arttırmış ve iş güvencesi iş görenler için çok önemli bir konu haline gelmiştir.<sup>142</sup>

İş güvencesi memnuniyeti ile organizasyonel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. İş görenlerin iş güvencesi memnuniyetleri, organizasyonel bağlılıklarını olumlu yönde etkiler. İş memnuniyeti ile organizasyonel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. İş görenlerin iş güvencesi memnuniyetleri, organizasyonel bağlılıklarını olumlu yönde etkiler. İş memnuniyeti genel olarak, çalışanların işinden ve iş ortamından haz duymasıdır. İş görenleri iş ve iş yaşamı ile ilgili olumlu ya da olumsuz duygularının, organizasyona bağlılıklarını da aynı yönde etkilemesi beklenen bir sonuç olmalıdır. Yapılan analizler neticesinde iş memnuniyeti ile organizasyona bağlılık arasında güçlü bir pozitif ilişki vardır. İş güvencesinden memnuniyetsizliğin örgütsel bağlılığı azaltıcı, iş stresi ve işten ayrılma eğilimini artırıcı niteliği ile birey ve örgüte olumsuz etki edebilecek bir faktör olduğunu doğrulamaktadır. İş memnuniyetinin örgütsel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma eğilimi üzerinde oldukça önemli etkisi vardır.<sup>143</sup>

---

<sup>141</sup> Cengiz Demir, Umut Can Öztürk, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:26, Sayı:1, 2011, s.37.

<sup>142</sup> Özerk Dığın, Sinan Ünsar, “Çalışanların İş Güvencesi Algısının Belirleyicileri ve İş Güvencesinden Memnuniyetin Organizasyonel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:26, 2010, s.133.

<sup>143</sup> İbid., ss.141-144.

### 2.2.2.11. Örgütsel Prestij

Toplum tarafından kabul edilen ve beğenilen olumlu bir sosyal kimliğe sahip olan örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılığı daha fazladır. Örgütsel saygınlığın örgüt çalışanlarının zihninde oluştuğu ve bu algılamanın örgütün dışındaki kişilerin düşünceleri referans alınarak şekillendiği sonucuna varmak mümkündür. Örgütsel prestij algısı pozitif olan bireylerin örgütlerine bağlanma eğilimlerinin yüksek olması beklenebilir. Benzer şekilde çalıştığı örgüte karşı bağlılık geliştiren kişilerin örgütsel saygınlık algılarının da güçlü olacağı tahmin edilebilir. Toplumun bireylerin üyesi oldukları örgütü olumlu yönde değerlendirmesinden ve örgütün prestijine yönelik tehditlerden etkilendikleri; bu etkilenme sonucunda da örgüte bağlanma eğilimlerinin arttığını gösteren çalışmalar duygusal örgütsel bağlılık ile örgütsel prestij algısı arasında ilişki olduğunu gösteren çalışmalar da yer almaktadır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel saygınlık arasında karşılıklı bir etkileşim vardır.<sup>144</sup>

### 2.2.2.12. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme, “İş ilişkisinde yazılı, sözlü, tutumsal ve davranışsal mesajların algılanması ve yorumlanması ile anlaşma taraflarının yükümlülükleriyle ilgili bireyce oluşturulan zihinsel beklentiler kümesi” olarak tanımlanabilir. Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında olumlu yönde yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Bireyin psikolojik sözleşmesini etkileyen değişiklikler çalışanın örgüt bağlılığı ve davranışları üzerinde etkilidir. Örgütün sunduğu imkânları, ödülleri ve sözlerini yerine getirme davranışlarına birey karşılık verecektir. Bir çalışan psikolojik sözleşmesinin terimlerinin iyi bir şekilde yerine getirilmesiyle örgütün kendini desteklediği ve örgüt için önemli olduğunu düşünecek ve bu yargılar da çalışanın örgüte sadakat, güven ve duygusal bağlılığını arttıracaktır. Birey psikolojik sözleşme ihlaline uğradığında ise, örgüte bağlılık hisleri azalacaktır. Bireyin örgütün faydası için harekete geçmeye hazır olması anlamına gelen duygusal bağlılık karşılıklı gönüllü anlaşmalar olan psikolojik sözleşmelerle bu özellikleri itibarıyla da ilişkilidir. Bir sözleşmenin gönüllü olarak kabul edilmesi, o sözleşme terimlerinin, birey tarafından diğer iş imkânlarıyla

<sup>144</sup> Bilçin Tak, Aydem Çiftçioğlu, “Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:9, Sayı:18, 2009, ss.101-103.

karşılaştırıldığında daha tercih edilebilir olduğunun bir göstergesidir. İşveren ve çalışan bir anlamda hür irade ile sözleşmeyi kabul etmeleri, sözleşme terimlerinin yerine getirilmesiyle ilgili olarak beklentileri sebebiyle bağlılık oluşturacak ve sözleşme terimleri kabul edilebilir derecede yerine getirildiği sürece bu bağlılık devam edecektir.<sup>145</sup> Psikolojik bir sözleşmenin var olması gerçeği, mutlaka güçlü bir örgütsel bağlılığı garanti etmez. Çünkü psikolojik sözleşme birçok faktöre bağlıdır; örneğin örgütteki iletişim başta olmak üzere, örgütün değer ve normları ve kurumsal düzenlemeler gibi faktörler psikolojik sözleşmeyi etkilemektedir.<sup>146</sup>

### 2.2.2.13. Örgüt Lideri

Literatürdeki bazı araştırmalar, örgüt lideri ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmalar, özellikle liderin davranışının ve uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilediğini tespit etmişlerdir.<sup>147</sup> Örgüt ve dolayısıyla da örgütün lideri tarafından desteklenmediğini düşünen birey, örgüte karşı daha az bağlılık duyar. Dönüşümcü liderlerin, diğer liderlik davranışları ile karşılaştırıldığında bireylere daha fazla tatmin, motivasyon, bağlılık ve yüksek düzeyde performans göstermelerini sağladıkları ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlerin var olduğu örgütlerde, bireylerin lidere karşı yüksek düzeyde güven duydukları tespit edilmiştir. Bundan dolayı örgütsel davranış kapsamında değerlendirildiği zaman, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Liderler dönüşümcü liderlik tipi davranışlarıyla, elemanlarının daha etkili olmalarını sağlamak ve aynı zamanda yüksek düzeyde performans göstermeleri için gerekli ortamı hazırlamaktadırlar. Dönüşümcü liderler elemanlarına, eski rutin alışkanlıkları unutturmakta, problemlere yeni çözümler geliştirmede ve değişen çevrelere uyum sağlamada yardımcı olmaktadır. Dönüşümcü liderliğin bu şekilde örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Dönüşümcü liderin örgütteki bireyler üzerindeki rolünü; bireylerin örgütte gelişimlerini ve kişiliklerinin bir anlamda yeniden yapılanmasına katkı sağlamaktır. Dönüşümcü lider, bireylerle örgütün misyonunu ve örgütsel amaçları

---

<sup>145</sup> Fatih Karcıoğlu, Erkan Türker, “Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:24, Sayı:2, 2010, ss.121-129.

<sup>146</sup> James L. Bowditch, Anthony F. Buono, **A Premier On Organizational Behavior**, Lehigh Press, United States of America, 2004, p.87.

<sup>147</sup> Ömay Çokluk, Kürşad Yılmaz, “The Relationship Between Leadership Behavior And Organizational Commitment In Turkish Primary Schools” **Bilig Journal**, Number:54, 2010, p.79.

paylaşmakta ve sonuçta dönüşümü sağlamak için bireyi örgüte bağlamaktadır. Bu bağlılığın sonunda birey tüm çabasını sarf etmekte ve performansını arttırmaktadır. Örgütlerde dönüşümcü lider, bireylerin örgüte bağlılığını sağlayacak ortak vizyon geliştirmekte ve bunu örgüt üyelerine iletmekte, örgütün ortak değerlerini belirlemektedir.<sup>148</sup>

İşletmelerde yöneticilerin gösterdiği liderlik tarzları ile çalışanların örgütün hedef ve değerlerine olan bağlılığı artmaktadır. Yöneticiler, örgütün kültürel değerlerine ve normlarına önem veriyorsa, bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünce anlayışı gelişecektir. Bu nedenle liderlerin çalışanlarının ihtiyaçlarına olan duyarlılığı örgütsel bağlılıkla doğru orantılıdır.<sup>149</sup>

Liderliğin yönetim içindeki yeri çok önemlidir. Çünkü, yöneticilerin astlarını yönlendirmeleri ve amaçların gerçekleştirilmesindeki etkileri, onların liderlik becerilerinin önemli ve ayrılmaz parçasıdır. Dolayısıyla bu iki unsuru birbirinin içine geçmiş kavramlar olarak vurgulanmaktadır. Liderlik sürecinde lider astlarının örgüte bağlılığını artırmaya çalışmakta ve astların önceden belirlenen örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için yeteneklerini kullanabilecek bir ortam yaratmaktadır. Astlarına ilham verip onların çalışma isteklerini motive etmek, örgütte farklı fikirlerin ortaya çıkması için gerekli ortamı yaratmak ve gelişime açık olmayı sağlamak ancak etkin bir liderin başarabileceği bir süreçtir. Bunu başarabilmek için etkin bir liderin astları ile çok yönlü bir iletişim içinde bulunması gerekmektedir. Böylece örgütsel eylemlerin denetlenme ve değerlendirilmesinde de daha nesnel ve demokratik bir yönetsel anlayışın yerleşmesi sağlanabilir. Sonuç olarak örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması için etkin ve katılımcı liderlere ve başarılı bir liderlik davranışına olan gereksinim ortaya konulmuştur. Başarılı lider örgüt üyelerinin örgütte kalma ve başarıma arzularını artırıcı etki yapabilecektir.<sup>150</sup>

Örgüt liderlerinin özellikle de, destekleyici liderlik davranışı sergilemeleri, yani dostça bir çalışma ortamı oluşturmaları, çalışanlar ile üst seviyede ilgilenmeleri ve

---

<sup>148</sup> Ercan Yavuz, *age*, s.56.

<sup>149</sup> Atıla Karahan, "Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı:1, 2008, s.146.

<sup>150</sup> *İbid.*, ss.147-150.

çalışanları desteklemeleri, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır. Destekleyici yönetici/lider ile çalışan arasında uyum sağlanır. Destekleyen liderin sergilediği tutum ve davranışlar, örgüt içi iletişimi artırır. Ayrıca, liderin çalışanlara destek vermesi, liderin çalışanları denetlemesinden daha etkilidir.<sup>151</sup> Bunun dışında, liderlerin destekleyici davranışlar sergilemeleri, örgütlerin diğer yöneticilere de örnek teşkil etmektedir.

#### 2.2.2.14. Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller; yöneticilerin, çalışanları kontrol etmek ve çalışanları örgütsel amaçlara yönlendirmek için kullandıkları motive etme araçlarıdır. Ödüller konusunda dikkat edilmesi gereken husus, ödülün çalışanın beklenti ve gereksinimlerini karşılayacak nitelikte olmasıdır. Çalışan perspektifinde örgütsel ödüller yeterli doyum sağladığında, çalışanın örgütte kalmasını ve çalışanın örgütünü koruyup benimsemesine yardımcı olur. Çalışanlar, beklenti ve gereksinimlerine uygun verilen ödüller sayesinde örgüte karşı hissettikleri bağlılıkları kuvvetlendirirler. Maaş, ikramiye, prim ödemeleri, iş güvencesi, iyi sağlık koşulları, sağlık ve dinlenme izinleri, sosyal olanaklar gibi örgütsel ödüller çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırıcı araçlardır. Örgütsel ödülün, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu olabilmesi için, ödülün çalışanlar tarafından gösterilen performans sonucunda verilmesi gerekir.<sup>152</sup>

Ödüller veya başka bir şekilde örgütün desteğini her zaman yanı başında hisseden çalışanlar, teorik olarak örgüte fayda sağlayacak davranışlar sergilerler. Bu nedenle, örgütlerin çalışanları destekleyip desteklemediği yönündeki sergileyeceği uygulamalar, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyecektir. Sonuç olarak, örgütleri tarafından desteklendiğine inanan çalışanlar, örgütlerine sıkıca bağlanırlar ve örgütlerinden ayrılmayı düşünmezler.<sup>153</sup>

---

<sup>151</sup> Erdoğan Şama, Canan Kolamaz, “Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2011, s.314.

<sup>152</sup> Burç Altınbaş, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2008, s.15.

<sup>153</sup> Suna Köse, Sevgi Gönüllüoğlu, “Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:27, 2010, s.89.

### 2.2.2.15. Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıkları

Çalışma ortamındaki statü farklılıkları, çalışanların motivasyonu ve çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmeleri konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Çalışma ortamındaki statü farklılıklarından dolayı oluşan ücret farklılıkları, toplum tarafından algılanan itibar farklılıkları, iş güvencesi vb. farklılıklar çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde olumlu ya da olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Örneğin; aynı işyerinde, aynı işi yapan fakat farklı statülere sahip olan çalışanlar bu durumdan olumsuz etkilenip rahatsız olacaklardır. Bu nedenle, bu çalışanların o işyerine örgütsel bağlılık sergilemeleri zor olacaktır. Diğer taraftan; statü düzeyi yüksek olan çalışanların, birçok engeli aşma konusunda statü düzeyi düşük olanlara oranla daha fazla gayret gösterecekleri için, örgütsel bağlılıkları düzeyleri daha üst seviyelerdedir.<sup>154</sup> Sonuç olarak, aynı işyerinde farklı statülerde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları da farklı olacaktır.

Aydemir ve Erşan tarafından 2011 yılında üniversite çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada, akademik personelin örgütsel bağlılık düzeylerinin unvana göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre, öğretim üyelerinin diğer akademik personele göre daha düşük örgütsel bağlılık sergiledikleri görülmüştür.<sup>155</sup>

Örgütsel bağlılığı etkileyen, yukarıda detaylı şekilde anlatılan faktörlerin dışında, bazı akademisyenlere göre örgüt dışı bazı faktörler de vardır. Bu örgüt dışı faktörler şunlardır: örgütün içinde bulunduğu sektör, rakip işletmeler/örgütler, çalışanın yaptığı işin yaygınlık derecesi, ülkenin iş gücü arzı ve işle ilgili yasal düzenlemelerdir.<sup>156</sup>

### 2.3. Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar

Günümüze kadar örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar arasında en kabul gören araştırmalar; Allen ve Meyer, Becker, Etzioni,

---

<sup>154</sup> Atıla Karahan, “Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:X, Sayı:3, 2008, s.237.

<sup>155</sup> Muzaffer Aydemir, Ceyda Erşan, “Yeni Kurulan Üniversitelerde Örgütsel Bağlılık Sorunu”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, 2011, s.64.

<sup>156</sup> Ercan Yavuz, Cüneyt Tokmak, “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, 2009, s.22.

O'Reilly ve Chatman, Porter ve Steers, Kanter, Mowday tarafında yapılan araştırmalardır.<sup>157</sup> Ancak, örgütsel bağlılığın tek boyuttan, çok boyutlu kavram haline gelmesini Meyer ve Allen tarafından sağlanmıştır.<sup>158</sup> Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalardan ve ileri sürülen yaklaşımlardan bazıları, aşağıda detaylı şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

### **2.3.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılığı; çalışanın işyeriyle olan ilişkisi sonucu ortaya çıkan ve çalışanın örgütte sürekli kalma kararını vermesini sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır.<sup>159</sup> Allen ve Meyer'a göre, örgütsel bağlılık; çalışanın örgütle olan ilişkilerine yol gösteren psikolojik bir olgudur.<sup>160</sup> Meyer ve Allen örgütsel bağlılık modelinde üç farklı bağlılıktan söz edilmektedir: duygusal bağlılık, devamlılık bağlılık ve normatif bağlılık şeklinde. Bu çalışmada da Allen ve Meyer yaklaşımı üç boyutlu olarak incelenmiştir.

#### **2.3.1.1. Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık, işgörenin kendisini örgüt içerisinde konumlandırabilmesini temsil eder; ve işgörenin örgüte katılım derecesini gösterir.<sup>161</sup> Ayrıca, çalışanların örgüte duyduğu duygusal ilgi olarak tanımlanmaktadır.<sup>162</sup> Diğer bir ifadeyle, bu bağlılık çalışanların hislerini, duygularını barındırmaktadır.

Bu bağlılık, çalışanlarının örgütlerine psikolojik yönelme durumudur ve özellikle de geçmişte yaşanmış iş deneyimlerin sonucu olarak oluşmaktadır.<sup>163</sup> Duygusal bağlılığın oluşmasındaki en önemli nokta, bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların kesişmesidir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte bağlılığının en iyi türüdür. Bu nedenle örgütler, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların sayısını arttırmak isterler. Çünkü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar işlerine ve örgütlerine karşı daha

---

<sup>157</sup> İrfan Yazıcıoğlu, *age*, s.6.

<sup>158</sup> şenol Çavuş, Arzu Gürdoğan, *age*, s.20.

<sup>159</sup> İrfan Yazıcıoğlu, *age*, s.6.

<sup>160</sup> J.P. Meyer, N.J. Allen, "A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment", p.67.

<sup>161</sup> Niğar Demircan Çakar, *age*, s117.

<sup>162</sup> Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, *age*, s.123.

<sup>163</sup> Ebru Tolay Sabuncuoğlu, *age*, s.614.



fazla sorumluluk hissederler.<sup>164</sup> Yoğun bir şekilde duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar, varlık nedenlerini ve mutluluklarını örgütte ararlar. Duygusal bağlılık düzeyi düşük olan çalışanlar, örgütü kendilerini geliştirecek bir yer olarak görmezler. Ayrıca, duygusal bağlılığı düşük olan çalışanlar, örgütü daha çok hayatlarını devam ettirmek için bir araç olarak görürler. Bu durumda da, örgütsel bağlılığın diğer boyutu olan devamlılık bağlılığı önümüze çıkar.

Duygusal bağlılık; ayrıca örgüt üyesi olmanın vermiş olduğu hazzı da yansıtmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların örgütlerine kalben bağlanmalarını ve örgütleriyle gurur duymalarını ifade eder.<sup>165</sup> Bu nedenle duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, bu bağlılığı düşük olan çalışanlara oranla, örgütleriyle çok daha fazla gurur duyarlar.

Duygusal bağlılık, çalışan için büyük önem taşımaktadır. Çünkü; çalışanlar örgüt üyeliğine devam ettikleri sürece bundan keyif almaktadır. Duygusal olarak çalıştığı örgüte bağlı olan çalışanlar, çalışmak konusunda istekli olurlar. Bu istek, çalışanın örgütüyle özdeşleşmesini ve diğer taraftan da örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlar.<sup>166</sup> Bu anlamda örgütler, örgütsel hedeflerine ulaşmak için, çalışanlarının duygusal bağlılıklarını arttırmaları gerekir.

Allen ve Meyer 'e göre, duygusal bağlılığa etki eden faktörler, iş güçlüğü, rol açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, amaç farklılığı, arkadaş bağlılığı, etiklik ve adalet, kişisel önem, geri bildirim ve katılımdan oluşmaktadır.<sup>167</sup>

Duygusal bağlılık, örgütün amaçlarına ve kurallarına karşı duyulan saygı, yöneticilere karşı duyulan sevgi ve saygı, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan bağlılık türüdür.<sup>168</sup>

---

<sup>164</sup> Dilaver Tengilimoğlu, Fatma Akdemir Mansur, **age**, s.72

<sup>165</sup> Adem Ögüt, Metin Kaplan, **age**, s.192.

<sup>166</sup> Ahmet Tayfun, Karabey Palavar, Serdar Çöp, **age**, s.5.

<sup>167</sup> John P. Meyer and Natalie J. Allen, "Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity", **Journal of Vocational Behavior**, Volume: 49, Issue:3, 1996, p.255.

<sup>168</sup> Aydın Yılmaz, **age**, s.239.

### 2.3.1.2. Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığını etkileyen faktörler, başka iş bulamama, başka işin gerektirdiği niteliklere sahip olmaması, sağlık nedenleri, aile sebepleri, emekliliğe yakın olma, maddi kayıplar gibi temel sebeplerdir.<sup>169</sup>

Çalışanın, işten ayrılması durumunda katlanması gereken maliyet ile ilgili düşüncesinden dolayı örgütteki devamlılığını sürdürmesidir. Ayrıca; kıdem, statü gibi nedenlerden dolayı organizasyondan ayrılmanın maliyeti yüksektir. Bu bağlılığın bir diğer özelliği de, kazanç ve çıkar ilişkisine dayalı olmasıdır.<sup>170</sup>

Bu üçlü modelin ikinci boyutu, yani bireylerin örgütten ayrılmanın yüksek maliyetli olacağını düşündükleri için çalışmayı devam ettirdikleri boyutu, bazı çalışmalarda rasyonel ya da süreklilik bağlılığı şeklinde de adlandırılmıştır.<sup>171</sup>

Devam bağlılığı zorunlu bağlılıktır; maddi ve manevi faktörlere bağlı olarak gelişir. Bu tür bağlılıkta çalışanlar kurum için harcadığı emek, zaman ve çabanın karşılığında edindiği mevki, ücret, yetki gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını, kurumdan ayrılmasıyla birlikte kaybedeceğine inanır ve bu inanç onun örgütsel bağlılıklarını sağlar. Devam bağlılığı içten gelen bağlılık değil, dış faktörlere dayalı bağlılıktır.<sup>172</sup> Ayrıca; devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütüne duyduğu ihtiyacın derecesini gösterir.<sup>173</sup>

Bireyin örgütte kaldığı süre içinde sarf ettiği çaba, emek, maddi birikim ve statü ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde bunun maliyeti o kadar fazla olur ve bu da örgüte bağlılığı arttırır. Bireyin kendine uygun iş alternatifleri ne kadar az ise örgüte bağlılık derecede yüksektir. Tabidir ki çok iş alternatifine sahip olan bireylerin örgüte bağlılığı da o derecede düşüktür.<sup>174</sup>

---

<sup>169</sup> Yavuz Demirel, “Örgütsel Bağlılığın İç Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:23, 2009, s.271.

<sup>170</sup> John P. Meyer, Lynne Herscovitch, “Commitment in the Workplace Toward a General Model”, **Human Resource Management Review**, Volume:11, Issue:3, 2001, p.305.

<sup>171</sup> Mahmut Akbolat, Oğuz Işık, Mevlüt Karadağ, “Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2010, s.45.

<sup>172</sup> Aydın Yılmaz, **age**, s.238.

<sup>173</sup> Adem Öğüt, Metin Kaplan, **age**, s.193.

<sup>174</sup> Ahmet Tayfun, Karabey Palavar, Serdar Çöp, **age**, s.6.

Devam bağıllığı yüksek olan çalışanlar, örgütten ayrılmanın nelere mal olacağına bilince olan ve bunun maliyetini hesaplayan kişilerdir.<sup>175</sup> Ayrıca, devamlılık bağıllıkta, çalışanlar alternatif iş imkanlarının sınırlı olduğuna inanırlar. Bu nedenle de, alternatif iş olanakları azaldıkça, çalışanların devamlılık bağıllığı artacaktır. Örgütsel bağıllığın ahlaki boyutu olan normatif bağımlılıkta, örgütte kalmanın ahlaki açıdan doğru olduğu düşüncesi yer almaktadır.<sup>176</sup>

Örneğin; kişinin ailesinin geçimini sağlamak zorunda olması veya iş değiştirmesinin mümkün olmaması gibi durumlar, devamlılık bağıllığı için neden teşkil ederler.<sup>177</sup> Bu durumdaki kişiler şartlar böyle gerektirdiği için örgütsel bağıllık gösterip örgütte kalmaya devam ederler ve performans açısından asgari düzeyde çaba gösterirler.

Devamlılık bağıllığı, işletmeler tarafından çok fazla arzu edilen bir bağıllık türü değildir. Çünkü örgütlerine devamlılık bağıllığı hisseden çalışanların, daha iyi iş seçeneklerini kolladıkları ve daha iyi bir iş bulmaları durumunda da örgütten ayrılacakları düşünülmektedir. Ayrıca, devamlılık bağıllığı olan çalışanların, duygusal bağıllık gösteren çalışanların sergiledikleri sadakat gibi, sadakatlerinin de olmayacağı öngörülmektedir.<sup>178</sup> Bu nedenle örgütlerin, çalışanların devamlılık bağıllıklarını duygusal bağıllıklara dönüştürecek yöntemleri araştırıp bulmaları ve uygulamaları gerekir.

### **2.3.1.3. Normatif Bağıllık**

Çalışanın, örgütte kalmasını bir ahlaki zorunluluk olarak görmesinden kaynaklanan bir bağıllıktır. Çalışan ahlaki inanç ve değerlerinden dolayı organizasyonda kalmayı tercih etmektedir.<sup>179</sup> Bu bağıllıkta, çalışan sadakatin önemli olduğuna inanarak ahlaki bir yükümlülük duygusu ile zorunluluk hissederek örgütüne bağlı kalır.<sup>180</sup>

Normatif Bağıllık; kişisel bir yükümlülük olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağıllık çalışanın örgüte borçlu olduğunu hissetmesinden doğan bağıllıktır. Çalışanlar aldığı

<sup>175</sup> Nigar Demircan Çakar, *age*, s.118.

<sup>176</sup> Ebru Tolay Sabuncuoğlu, *age*, s.614.

<sup>177</sup> Oya İnci Bolat, Tamer Bolat, *age*, s.77.

<sup>178</sup> Ünsal Sığırı, "İşgörenlerin Örgütsel Bağıllıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, 2007, s.272.

<sup>179</sup> Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, *age*, 123.

<sup>180</sup> Ahmet Tayfun, Karabey Palavar, Serdar Çöp, *age*, s.6.

eğitimlerden veya örgüt içerisindeki kurmuş oldukları iyi ilişkilerden, arkadaşlık ilişkilerinden dolayı ve örgüte minnet duymalarından dolayı örgütte kalmaya devam ederler.<sup>181</sup> Kısacası normatif bağlılık, çalışanların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenir.

Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte çalışmayı kendisi için bir “görev” olarak görürler.<sup>182</sup>

Duygusal bağlılık için etmenler, işin güçlüğü, rol ve amaç açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, arkadaş bağımlılığı, örgüte güven, örgüt içi adalet, çalışanlara verilen önem, performans geri beslemesi ve iş görenin kararlara katılımıdır. Devam bağlılığının etmenleri ise çalışanın başka işlere yönelme imkânının düşük olması ve örgütü terk etmesi durumunda yaşayacağı maddi ve benzeri zorluklardır. Normatif bağlılık etmeni ise bireyin, örgütün üyelerinden sadık olmalarını beklediğine dair inancıdır.<sup>183</sup>

Meyer ve Allen'e göre, örgütsel bağlılığın boyutlarının psikolojik yapıları birbirinden farklıdır. Çünkü her üç boyutta farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak geliştirilmiştir. Ortak özellikleri de bulunan bu üç bağlılık boyutunun birlikte değerlendirilmesi gerekir. Çünkü bir çalışanın aynı zaman dilimi içerisinde bu boyutları farklı seviyelerde yaşayabileceği savunulmaktadır. Bu yüzden Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli” çalışanların örgütlerine olan bağlılığın boyutunu ve seviyesini anlamada yol gösterici niteliği taşımaktadır.<sup>184</sup> Çalışanların bağlılık türünü ve yoğunluğunu anlamamızda yol gösterici olmasından dolayı, bu üç boyutlu model en çok kullanılan model olmuştur.

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen yaklaşımın kısacası; duygusal bağlılıkta çalışanlar istedikleri için, devamlılık bağlılıkta ihtiyaç duydukları için, normatif bağlılıkta ise yükümlülük hissettikleri için örgütte kalmaktadırlar.<sup>185</sup> Başka bir ifadeyle; bu üçlü modelin birinci boyutunda örgütte kalıp çalışmayı devam ettirme güdüsü isteğe; ikinci boyutunda ihtiyaçlara, üçüncü boyutunda ise ahlaki yükümlülüğe

---

<sup>181</sup> Adem Öğüt, Metin Kaplan, *age*, s.193.

<sup>182</sup> Aydın Yılmazer, *age*, s.238.

<sup>183</sup> Fatih Karcıoğlu, Erkan Türker, *age*, 128.

<sup>184</sup> Ebru Tolay Sabuncuoğlu, *age*, ss.614-615.

<sup>185</sup> Dilaver Tengilimoğlu, Fatma Akdemir Mansur, *age*, s.72

dayanmaktadır.<sup>186</sup> Buradan da anlaşıldığı gibi, her üç boyutunda her ne olursa olsun bir dayanağı vardır.

1991 yılında Meyer & Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin, Türkiye'deki birçok çeşitli örgütsel bağlılık çalışmalarında kullanıldığı göze çarpmaktadır.<sup>187</sup> Ancak, sayıları az da olsa örgütsel bağlılığı tek boyutta inceleyen çalışmalar da vardır.

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalardan bazılarında örgütsel bağlılıkla, örgütsel bağlılığın boyutları ve bu boyutların kendi aralarındaki ilişkileri araştırılmıştır. Yapılan bu araştırmalar neticesinde söz konusu boyutlar arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. 2006 yılında Boehman tarafından eğitim alanında yapılan çalışmada duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişki araştırılmış ve duygusal bağlılıkla devamlılık bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki; duygusal bağlılıkla normatif bağlılık arasında ise pozitif yönlü bir ilişki ve devamlılık bağlılığı ile normatif bağlılık arasında da pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya koyulmuştur.<sup>188</sup>

Onay Özkaya ve arkadaşları tarafından 2006 yılında yapılan çalışmada, kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmada örgütsel bağlılık boyutlarının kamu ve özel sektöre göre farklılık göstermediğini saptamıştır.<sup>189</sup>

Demir ve Öztürk tarafından 2011 yılında yapılan çalışmada, Allen ve Meyer'in duygusal bağlılığı, yüksek örgütsel bağlılık olarak; normatif bağlılığı, ılımlı örgütsel bağlılık olarak; devamlılık bağlılığı ise düşük örgütsel bağlılık olarak adlandırılmıştır.<sup>190</sup>

Son olarak; genel anlamda örgütsel bağlılık ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki **Şekil.1**'de gösterilmiştir.<sup>191</sup>

---

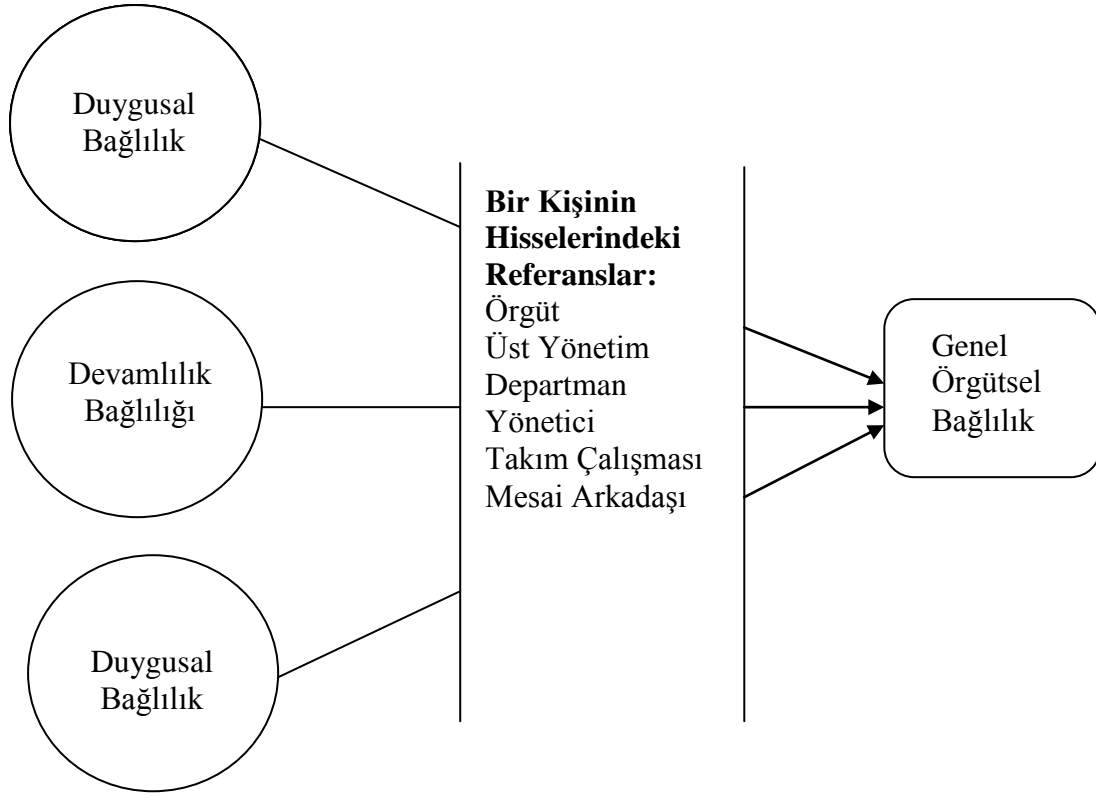
<sup>186</sup> Mahmut Akbolat, Oğuz Işık, Mevlüt Karadağ, **age**, s.44.

<sup>187</sup> Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, **age**, s.123.

<sup>188</sup> Joseph Boehman, "Affective, Continuance, And Normative Commitment Among Student Affairs Professionals", (**Ph. D. Thesis**), North Carolina State University, North Carolina, 2006, p.118.

<sup>189</sup> Meltem Onay Özkaya, İpek Deveci Kocakoç, Emre Kara, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Ekonomi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2006, ss.77-96.

<sup>190</sup> Cengiz Demir, Umut Can Öztürk, **age**, ss.24-26.



**Şekil.1: Örgütsel Bağlılık Boyutları**

(**Kaynak:** Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, **Organizational Behavior**, McGraw-Hill Irwin, China, 2009, p.69'dan uyarlanmıştır).

### 2.3.2. Mowday, Porter ve Steers Yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers'a göre, örgütsel bağlılık; "örgüt ile örgüt çalışanlarının amaçlarının uyumlu olmasıdır."<sup>192</sup> Mowday, Porter ve Steers ise örgütsel bağlılığını etkileyen; Kişisel faktörler, Örgütsel faktörler ve Örgütsel olmayan faktörlerden söz etmişlerdir. Psikolojik kontrat ta bağlılık açısından önemlidir.

<sup>191</sup> Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, **Organizational Behavior**, McGraw-Hill Irwin, China, 2009, p.69.

<sup>192</sup> Richard T. Mowday, Lyman W. Porter, Richard M. Steers, **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**, Academic Press, New York, 1982, p.47.

Literatürde psikolojik kontrat, personel ile örgüt arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentiler bütünü olarak tanımlanmaktadır.<sup>193</sup>

Örgütsel bağlılığı, Mowday ve arkadaşları; “iş görenin örgüt amaç ve değerlerine inanması ve benimsemesi, örgüt amaçları için gönüllü çaba sarf etme isteği; örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duyduğu güçlü bir istek, çaba “ olarak tanımlanmıştır.<sup>194</sup>

Bu modelde, çalışanın örgüte dâhil olması ve kendisini örgütüyle özdeşleştirmesine yönelik düşünce benimsenmiştir.<sup>195</sup> Özdeşleşme, çalışanın örgütüyle gurur duymasıdır. Katılım, çalışanın örgütteki rolünü benimsemesidir. Sadakat ise, çalışanın kendisini örgüte ait hissetmesidir.<sup>196</sup>

Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılığın aşağıda yazılı üç önemli özelliğinden bahsetmişlerdir:<sup>197</sup>

- Kuvvetli inançla örgütün amaç ve değerlerini kabul etme
- Örgütün amaçlarına ulaşmasında çaba sarfetme
- Güçlü istekle organizasyon üyeliğini devam ettirme

Mowday, Porter ve Steers (1982), örgütsel bağlılığın örgüt içinde iki şekilde oluştuğunu ileri sürmektedirler. Bunlardan birincisi tutumsal bağlılık, ikincisi ise davranışsal bağlılıktır. Tutumsal bağlılık, örgüt ile bireyin ilişkilerinden ortaya çıkan ve bireyin örgüt hakkındaki düşünceleri üzerine odaklanmaktadır. Davranışsal bağlılık, ise bireylerin örgütü sahiplenmeleri, bilgi ve becerilerini örgüte aktararak problemlerin çözümünde rol almaları, maliyetleri düşürme ve karlılığı en üst düzeye çıkarmak için örgüte sağladıkları katkılardır. Davranışsal bağlılık örgüt ile bireyin bütünleşmesi sonucu ortaya çıkan ortak amaç ve değerleri oluşturmayı amaçlamaktadır. Davranışsal yaklaşımın amacı ise, bireyin herhangi bir durum veya olay karşısında sergilediği

---

<sup>193</sup> Kamil Yağcı, *age*, s.119.

<sup>194</sup> Ahmet Tayfun, Karabey Palavar, Serdar Çöp, *age*, s.5.

<sup>195</sup> Nigar Demircan Çakar, *age*, s.117.

<sup>196</sup> Dilaver Tengilimoğlu, Fatma Akdemir Mansur, *age*, s.72.

<sup>197</sup> Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, *age*, s.122.

düşüncelerinin veya fikirlerinin benzer olaylarda da tekrarlanıp tekrarlanmadığını ortaya koymaktır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan katkısıdır. Örgüt performansının artırılması, devamsızlıkların ortadan kaldırılması ve iş gören devir hızının azaltılması gibi katkılardan oluşmaktadır. Örgüte olan bağlılık düzeyi arttıkça, örgüt için gösterilen çaba ve gayretin düzeyi de olumlu etkilenecektir. Örgütsel bağlılık, ödül ve faydaların birey ve örgüt arasında karşılıklı rasyonel değişimine dayanmaktadır. Bir örgütte fayda ve çıkarların ağırlığı ne kadar yüksekse bireyin de örgüte olan bağlılığı o derecede yüksek olacaktır.<sup>198</sup>

Mowday, Steers ve Porter örgütsel bağlılığın çalışanların davranışlarıyla alakalı olduğunu ifade etmişlerdir. Davranışsal bağlılık; çalışanların daha önceki davranışlarından dolayı örgütte kalmalarını ifade eder. Bazı durumlarda çalışanlar, belirli davranışlar gösterirler; daha sonra bu davranışlarını tekrar ederler ve bir süre sonra da davranışların alışkanlık haline dönüşmesinden dolayı, bu davranışlara bağlılık gösterirler. Tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılığın devamı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çünkü çalışanlar davranışsal bağlılık sonucunda, davranışlara uygun tutumlar geliştirirler.<sup>199</sup>

Tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık arasındaki en temel fark şudur; tutumsal bağlılık bireysel amaçlarla, örgütsel amaçların uyumuna dayanmakta, davranışsal bağlılık ise çalışanların örgütte kalmaları için nasıl çaba sarf etmesi ve nasıl davranması gerektiği ile ilgili konulara dayanmaktadır.<sup>200</sup>

Basım ve Sığırı tarafından 2006 yılında kamu ve özel sektör çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada, uyum bağlılığının kamu ve özel sektöre göre farklılık göstermediğini, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığının ise kamu ve özel sektöre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.<sup>201</sup>

---

<sup>198</sup> Yavuz Demirel, “Örgütsel Bağlılığın İç Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, s.272.

<sup>199</sup> İrfan Yazıcıoğlu, *age*, s.6.

<sup>200</sup> Gonca Kılıç, Yüksel Öztürk, *age*, s.987.

<sup>201</sup> Ünsal Sığırı, Nejat Basım, “İş görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:6, Sayı:12, 2006, ss.131-155.



Mowday ve arkadaşlarına göre örgütsel bağlılığının en belirgin sonucu, çalışanların işten ayrılma niyetlerini ortadan kaldırmak ve bu sayesinde de işgücü devrini azaltmaktır. Bu nedenle, işten ayrılma niyeti olan çalışanların, örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu söylenebilir. Nitekim yapılan araştırmalarda, işten ayrılma niyetinin, düşük örgütsel bağlılığının ve iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı görülmüştür.<sup>202</sup>

### 2.3.3. Becker Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık konusunda ilk sınıflama Becker tarafından yapılmıştır. Becker örgütsel bağlılığı şu şekilde tanımlamıştır: istekli olarak bir tarafın yanında yer almaktır.<sup>203</sup>

Becker; bağlılık konusunda genel bir bakış açısının olduğunu, özellikle de örgütsel bağlılık konusu üzerinde durulduğunu ve iş ile ilgili bağlılığın örgütsel bağlılık olarak ölçüldüğünü belirtmektedir. Becker; çalışanın işe olan tutumsal bağlılığı ile, o çalışanın örgütüne olan bağlılığın yeterli şekilde açıklanamayacağını belirtmiştir. Becker yaptığı araştırmalar sonucunda bağlılığın; çoklu odaksal ve temelsel bir yapı olarak yeniden tanımlanması gerektiği kanısına varmıştır. Bağlılığın; üst yönetim, süpervizör, çalışma grubu gibi farklı odak noktaları olduğunu ve tanımlama, içselleştirme, uyma gibi de temelleri olduğunu belirtmiştir.<sup>204</sup>

Becker'a göre; çalışanların, örgütlerine bağlılık duymadıklarında kaybedeceklerinin bilincindedirler ve bu bilinç sayesinde örgütsel bağlılık ortaya çıkmaktadır.<sup>205</sup>

Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebini tutarlı davranışlarda bulunması olarak görmüş, bu tutarlı davranışlarının gerekçesini de ikincil faydalarla açıklamaya çalışmıştır. Buna göre, birey örgütte kaldığı sürece yan faydalar edinir, yani örgüte yatırım yapar. İkincil faydalar, örgütsel ödeme planları, kıdem tazminatı şeklinde olabilir. Bu yaklaşıma göre, çalışanlar, değer verdiği şeyleri ortaya

---

<sup>202</sup> Ebru Tolay Sabuncuoğlu, *age*, s.617.

<sup>203</sup> Hakan Koç, *age*, s.202.

<sup>204</sup> Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, *age*, s.123.

<sup>205</sup> İrfan Yazıcıoğlu, *age*, s.6.

koyarak, örgüte yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerliyse, bağlılık derecesi de o oranda artar. Kişinin sergilediği davranışlar, önceki davranışları ile tutarlı olmazsa, bu ikincil faydaları kaybeder ve yatırımlarını yitirir. Bu nedenle de bireyler, yan faydaları ya da yatırımlarını kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı korumak durumunda kalır. Birey, örgütten ayrılmanın maddi, sosyal veya psikolojik açıdan yaratacağı kayıplar fazla olduğu ve bunları kaybetmeyi göze alamadığı için örgütüne bağlanmak zorunda kalır. Sosyal psikologların yaptıkları çalışmalarla şekillenen davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışları ile ilgilidir.<sup>206</sup>

#### 2.3.4. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'Reilly, çalışanların işyerlerine duyduğu psikolojik bağlılığı, örgütsel bağlılık olarak tanımlamaktadır. Bu kişiye göre bağlılık; işyerine duyulan sadakat, alaka ve işyeri amaç ve değerlerine karşı duyulan kuvvetli inançtan ötürü ortaya çıkmaktadır.<sup>207</sup> Ayrıca, Örgütsel bağlılık; örgütün sahip olduğu özelliklerin ve vizyonunun birey tarafından içselleştirilmesi ve kabul edilme derecesi olarak tanımlanır.<sup>208</sup>

İgörenlerin örgütlerine karşı duydukları psikolojik bağlılığın örgütsel bağlılık olduğunu belirtmişlerdir ve örgütsel bağlılığın; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı şeklinde üç boyutu olduğunu ifade etmişlerdir.<sup>209</sup>

Bağlılığın üç aşaması itaat, dâhil olma ve kimlik kazanma olarak nitelenebilir. İtaat aşamasında, birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmaya amacıyla kabul eder ve örgüte dâhil olmaktan onur duyar. Son aşamada ise birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle benzerliğini fark ederek örgütü özümseyerek içselleştirir.<sup>210</sup>

---

<sup>206</sup> Oya İnci Bolat, Tamer Bolat, **age**, s.77.

<sup>207</sup> Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, **age**, s.123.

<sup>208</sup> Ahmet Tayfun, Karabey Palavar, Serdar Çöp, **age**, s.5.

<sup>209</sup> İrfan Yazıcıoğlu, **age**, s.6.

<sup>210</sup> Fatih Karcıoğlu, Erkan Türker, **age**, 127.

### 2.3.5. Etzioni Yaklaşımı

Etzioni; örgütsel katılım terimini kullanmıştır, örgütsel bağlılık yerine. Etzioni tarafından geliştirilen model, makro örgütsel bir teoridir. Buna rağmen, bu model çalışanların örgüt içerisindeki bağlılıklarını ifade etmede uygun bir yöntemdir.<sup>211</sup> Etzioni tarafından örgütsel bağlılık üçe ayrılmıştır; birincisi ahlaki bağlılık, ikincisi hesapçı bağlılık ve son olarak üçüncüsü yabancılaştırıcı bağlılıktır.<sup>212</sup> Bu bağlılıkların tanımları şöyledir:<sup>213</sup>

Ahlaki bağlılık (ahlaki katılım); çalışanın örgütüne karşı yüksek derecede olumlu yönelimidir. Ahlaki bağlılık; çalışan örgütün değerlerini, normlarını ve hedeflerini kabul edip içselleştirdiği zaman ortaya çıkar. Bu nedenle çalışan, örgütün yararlı sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirdiğini gördüğünde, örgüte olumlu şekilde yönelir.

Hesapçı bağlılık (hesapçı katılım); çalışanın örgüte karşı olumlu ya da olumsuz yönelmesinin düşük olması durumudur. Çalışanlar, örgüte verdikleri hizmetler ile bunun karşılığında örgütten aldıkları ödüller arasındaki ilişkiyi faydalı ya da tarafsız bir değişim şeklinde gördükleri zaman hesapçı bağlılık oluşur.

Yabancılaştırıcı bağlılık (yabancılaştırıcı katılım); çalışanın örgüte karşı güçlü bir şekilde olumsuz yönelimidir. Yabancılaştırıcı bağlılık, daha çok çalışan davranışlarının şiddetli bir şekilde kısıtlandığı yerlerde oluşur. Bu bağlılık türü, alternatif seçeneklerin olmamasından dolayı oluşmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılığa sahip çalışanlar, işten çıkmaları durumunda alternatif iş olanaklarının olmamasından dolayı, örgütte çalışmaya devam etmektedirler.

### 2.3.6. Wiener Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık; Wiener tarafından, örgütsel amaç ve hedefleri yerine getirecek şekilde çalışanların davranması için içselleştirilmiş normatif baskıların bütünü olarak ifade edilmiştir.<sup>214</sup> Wiener'a göre, örgütsel bağlılık hem bireysel yönelimlerden hem de

---

<sup>211</sup> Hatice Güçlü, *age*, ss.15-16.

<sup>212</sup> Hakan Koç, *age*, s.202.

<sup>213</sup> Hatice Güçlü, *age*, ss.16-17.

<sup>214</sup> Aydın Yılmaz, *age*, s.237.

örgütsel müdahalelerden etkilenebilir. Bu yaklaşıma göre, örgütsel bağlılık motive edici bir olgu olarak da görülmektedir. Örgütsel normların çalışan davranışına yön vermesi, çalışan tarafından kabul edilmekte ve bu durum onun davranışları üzerinde normatif bir güç oluşturmaktadır. Wiener, örgütsel bağlılığı açıklamak için bir normatif – araçsal modeli oluşturmuştur. Buna göre, örgütle ilgili davranışlar hakkındaki normatif inançlar örgütsel bağlılığa, araçsal inançlar ise araçsal motivasyona yol açmaktadır. Bu nedenle de, araçsal motivasyon ve bağlılık eş zamanlı olarak örgütle ilgili davranışları ve niyetleri ortaya koymaktadır. Bağlılık ne kadar kuvvetli ise, çalışan davranışlarının söz konusu içselleştirilmiş normatif baskılar tarafından yönlendirilmesi de o kadar kuvvetli olacaktır.<sup>215</sup>

### 2.3.7. Kanter Yaklaşımı

Kanter, örgütsel bağlılığı üç sınıfa ayırarak tanımlamıştır: Birincisi devama yönelik bağlılık, ikincisi uyum bağlılığı ve üçüncü ise kontrol bağlılığıdır. Kanter'a göre örgütsel bağlılık, bireysel tecrübelerle dayalı bir duygudur ve örgütler için gerekli bir olgudur.<sup>216</sup>

Devama yönelik bağlılık; çalışanın kendisini, örgütün yaşamını devam ettirmesine, örgütün faaliyetlerine devam etmesine adanması olarak tanımlanmaktadır. Uyum bağlılığı yani birlik bağlılığı; örgütte grup birleşmesinin değerini arttıracak biçimde çalışanın önceki sosyal bağlarını bırakarak, örgütte yeni sosyal ilişkiler yaratmasını ifade etmektedir. Kontrol bağlılığı, çalışanın örgütte, örgüt normlarına ve değerlerine uygun davranışta bulunmaları ile örgüt normlarını ve değerlerini temsil ettiklerine inandıkları zaman oluşmaktadır.<sup>217</sup>

Kanter'a göre örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışanın gayret göstermesidir. Kanter tarafından örgütsel bağlılık; uyum bağlılığı, kontrol bağlılığı ve devama yönelik bağlılık şeklinde sınıflandırılmıştır.<sup>218</sup>

---

<sup>215</sup> Özlü Azaklı, **age**, ss.48-50.

<sup>216</sup> İrfan Yazıcıoğlu, **age**, s.6.

<sup>217</sup> Ahmet Tayfun, Karabey Palavar, Serdar Çöp, **age**, s.5.

<sup>218</sup> Hakan Koç, **age**, s.202.

### 2.3.8. Çok Boyutlu Bağlılık Yaklaşımı (Karma Yaklaşım)

Çok boyutlu bağlılık yaklaşımı, diğer yaklaşım türlerine göre yeni bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre; örgütsel bağlılık, duygusal bir bağlanmadan, öngörülen maliyetten ve ahlaki bir zorunluluktan daha karmaşıktır. Bu yaklaşım, örgütsel bağlılığın bu üç faktörün (duygusal, öngörülen maliyet, ahlaki zorunluluk) etkileşimi sonucu ortaya çıktığını ifade etmektedir.<sup>219</sup> Çok boyutlu bağlılık yaklaşımı, karma nitelikli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, örgüt içinde ve örgüt dışında bulunan çeşitli faktörlerin etkileri sonucu, farklı derecede bağlılıkların oluşabileceğini ileri sürmektedir. Çok boyutlu bağlılık yaklaşımı, tutumsal bağlılığın biraz daha geliştirilmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım; çalışanların işlerine, yöneticilerine, mesai arkadaşlarına ve örgütlerine karşı farklı derecelerde bağlılık göstereceklerini öngörmektedir.<sup>220</sup>

Çok boyutlu bağlılık Reichers tarafından geliştirilmiştir. Reichers tutumsal bağlılığı biraz daha ilerleterek çok boyutlu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Reichers'a göre, örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları çalışanların çok boyutlu bağlılıklarının merkezinde bulunmaktadır. Çok boyutlu bağlılığın kaynaklarını belirlemek için, bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi şarttır. Çok boyutlu bağlılığın kaynakları; müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel olarak kamuoyu şeklinde belirlenebilir. Genel olarak, örgütlerin varlık nedenlerinden bir tanesi de, birden fazla kaynağın amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmaktır.<sup>221</sup> Bazı yazarlar, karma yaklaşımda iki boyutlu bağlılık önermektedirler ve bu boyutlardan biri "Değer Bağlılık", diğeri ise "Devamlılık Bağlılığı" dır.<sup>222</sup>

---

<sup>219</sup> Madoodul Hassan, "Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011, s.103.

<sup>220</sup> Tuğçe Kafdağlı, "Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2007, s.23.

<sup>221</sup> Aslı Demirgil, "İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2008, ss.54-55.

<sup>222</sup> Başak Aydem Çiftçioğlu, "Relationship Between Organizational Commitment And Organizational Identification: A Theoretical Investigation", *Is Guc Industrial Relations And Human Resources Journal*, Volume:12, Issue:1, 2010, p.76.

## 2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık, birçok pozitif iş sonuçlarını da beraberinde getirmektedir. Bunlar arasında yapılan iş miktarı, iş çabası ve iş performansı yer almaktadır.<sup>223</sup>

Olumlu sonuçlar: İş tatmini, sadakat, insan kaynaklarının etkin kullanımı, beklentileri tam olarak karşılama, yüksek moral, iş gücü devir oranında düşüş, motivasyon, yüksek performans, karara katılma, örgütte kalma arzudur. Olumsuz sonuçlar: İş değiştirme ve devamsızlıktır.<sup>224</sup>

Çalışanların örgütlerine karşı örgütsel bağlılık hissetmeleri, hem çalışanların yararına hem de örgütlerin yararına olumlu sonuçlar doğurur. Örgütsel bağlılık duygusuna sahip çalışanın yetenek ve gayretlerini örgüt yararı için kullanması, örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinde önemli bir durumdur.<sup>225</sup>

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, ortak davranış sergilemeye başlarlar. Örgütsel bağlılığa sahip çalışanların ortak özellikleri şunlardır:<sup>226</sup>

- Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanışla bağlanırlar.
- Örgütsel etkinliklerde aktif olarak rol alırlar.
- Örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmayı ve örgütte kalmayı kuvvetli şekilde isterler.
- İşten ayrılma niyetini barındırmazlar.
- İş doyumları yani iş tatminleri yüksek olur.
- Arzulu bir şekilde örgüt üyeliğini devam ettirmek isterler.
- Daha az disipline ve denetime ihtiyaç duyarlar.

---

<sup>223</sup> Şenol Çavuş, Arzu Gürdoğan, *age*, ss.20-21.

<sup>224</sup> Ahmet Tayfun, Karabey Palavar, Serdar Çöp, *age*, s.6.

<sup>225</sup> Hakan Koç, *age*, s.201.

<sup>226</sup> Akyay Uygur, *age*, ss.3-4, Levent Bayram, *age*, s.127.

- Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlara oranla performansları yüksektir.
- Pozisyonlarla ilgili seçenekleri, örgüte en fazla faydayı sağlayacak bir unsur olarak görürler.
- Davranışlarının güvenilirliği ve samimiyeti çoğu zaman kriz durumlarında su yüzüne çıkar.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının genellikle davranışsal olduğu yapılan araştırmaların sonucu görülmüştür. İş tatmini, motivasyon, katılımcılık ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde; işten ayrılma niyeti ve devamsızlık ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu savunulur.<sup>227</sup>

Örgütsel bağlılık konusunda geliştirilen birçok tanıma bakıldığında hepsinin alt yapısında var olan düşünce bireylerin işlerinden ayrılmak istememeleridir.<sup>228</sup> Yapılan araştırmalar bireyi örgüte bağlayan psikolojik dürtüler sayesinde örgütsel bağlılığın oluştuğunu ifade ederken bu bağlılığın oluşmaması durumunda işten ayrılma niyeti ile karşı karşıya gelindiğini ortaya koymaktadır.

Yüksek seviyede örgütüne bağlılık gösteren çalışanların, örgütün çıkarları için daha fazla çaba sergilemelerinden ve işten ayrılma niyetlerinin olmamasından dolayı, bu çalışanların bulunduğu örgütte personel devir oranı azdır. Personel devir oranının az olması, örgütün endirekt maliyetlerini azalır.<sup>229</sup> Örgütün maliyetlerinin azalması durumunda da, örgütün verimliliği artacaktır.

Çalışanların, örgütlerine karşı örgütsel bağlılık hissetmeleri, örgüt içi ilişkilerin iyi olmasına ve iç hizmet kalitesinin de gelişmesine yardımcı olacaktır. Bunun yanında, örgütsel bağlılık, çalışanların tam katılımı, örgütsel güven, örgüt içinde iyi bir takım çalışması, örgüt içi iletişim, sürekli iyileşme, problem çözme, yeniliğe açık olma, bilgi paylaşımının yaygınlaşması gibi konularda da temel teşkil etmektedir. Çalışanların örgüte karşı hissettikleri bağlılık duygusal şeklindeyse, örgüt içi hizmetin kalitesine olan

---

<sup>227</sup> Kamil Yağcı, *age*, s.119.

<sup>228</sup> Cem Harun Meydan, H. Nejat Basım, Fatih Çetin, *age*, s.179.

<sup>229</sup> Özlem Uzun, Elif Yiğit, *age*, s.184.

katkılarının daha fazla olduğu görülmektedir. Çünkü duygusal olarak örgüte bağlanmada, herhangi bir çıkar bulunmamaktadır. Sonuç olarak iç hizmet kalitesi, çalışanların çalışma huzuru ve örgüte olan sadakatine dayalı olarak sağlanabilecektir. Bu nedenle; örgütsel bağlılık, örgüt içi sosyal ilişkilerin gelişmesine ve iç hizmet kalitesinin gelişmesine katkı sağlayacaktır.<sup>230</sup> Bu sonuca paralel olarak, Di Xie (2005)'de yaptığı araştırmada duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve zorunlu bağlılıkla iç hizmet kalitesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.<sup>231</sup>

Personeller çalıştıkları örgütten ayrılmadıkları sürece, çalıştıkları örgütün ayakta kalmasını sağlarlar. Bir örgütün gücü, çalışanlarının örgüte olan bağlılığına bağlıdır; çalışanlar örgüte ne kadar bağlıysa, örgütün gücü de o kadar kuvvetlidir. Bu yüzden de örgütler; ücret arttırma, kariyer olanağı sağlama gibi stratejiler izleyerek çalışanlarının işten ayrılmalarını önlemeye çalışırlar. Çünkü örgütsel bağlılığı olan çalışanların, örgütlerine olan maliyeti daha azdır; şöyle ki örgütsel bağlılığa sahip bu çalışanlar örgütün amaçlarına daha kuvvetli şekilde inanarak daha istekli, daha uyumlu, daha üretken, daha fazla sorumluluk ve sadakat duygusu içerisinde, beklenenin çok üstünde çaba göstererek çalışmaktadırlar. Ayrıca, bu tür çalışanlar içsel olarak güdülenirler ve örgütte kalma konusunda kararlılık gösterirler.<sup>232</sup> Sonuç olarak çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerinde ve bu çalışanların daha fazla katılımcı olmalarında, çalışanların kendilerini örgütleriyle bütünleştirmesi yani örgütsel bağlılık temel teşkil etmektedir.

Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların bulunduğu bir örgüt, diğerlerine oranla daha etkin bir örgüttür. Çünkü örgütsel bağlılığı olan çalışanların işe geç gelme, işten ayrılma, devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergilemezler. Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, yani örgütsel amaçları benimseyip beklenilenden daha fazla çaba gösteren çalışanlar, çalıştıkları örgütün rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmesini sağlarlar. Buna paralel olarak, örgütsel bağlılığı olan çalışanlar yüksek performans sergileyerek ürün ve/veya hizmet kalitesini arttırmaktadırlar. Ayrıca

---

<sup>230</sup> Yavuz Demirel, "Örgütsel Bağlılığın İç Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", s.269.

<sup>231</sup> Di Xie, "Exploring Organizational Learning Culture, Job Satisfaction, Motivation To Learn, Organizational Commitment, And Internal Service, Quality In A Sport Organization", (Ph. D. Thesis), The Ohio State University, Columbus, 2005, p.95.

<sup>232</sup> Levent Bayram, *age*, ss.126-127.



örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütlerini dışarıda överler ve örgütleri hakkında olumlu düşünceler söylerler. Bundan dolayı da, çalışanları tarafından övülen örgüte nitelikli ve kaliteli elemanı gelmesi kaçınılmaz olur.<sup>233</sup>

Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütte kalıp çalışmayı devam ettirme duygusunu artırır. Özellikle duygusal bağlılık, örgütsel performans ve başarıyı güçlü bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca, duygusal ve normatif bağlılıkları yüksek olan işgörenlerin örgütleriyle daha fazla özdeşleşmeleri görülür. İşgörenlerin devamlılık bağlılığın düşük olması, ekonomik nedenlere ve gelir düzeyindeki farklılıklara dayanmaktadır. Gelir farklılıklarının giderilmesi durumunda, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılık düzeylerinin yükselmesi beklenir.<sup>234</sup>

Son yıllarda örgütlerin etkilendiği faktörlerin, direkt olarak örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu gözlenmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin yükselmesi ve nitelikli işgücü istihdamın sağlanması, örgütlerin katlanmak zorunda oldukları eğitim harcamaları, iş gücü kaybından doğan tazminatlar, yeni personel arayışı ya da personel kaybı gibi maliyetleri düşürebileceği savunulmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması, iş tatmini açısından da önemli bir faktördür. Kişilerin hayat kalitelerinin en önemli faktörlerinden birisinin, iş hayatındaki memnuniyetin sağlanması olduğunu düşünürsek, örgütsel bağlılığın bir anlamda hayat kalitesini olumlu yönde destekleyen bir etken olduğu söylenebilir. Emek yoğun bir sektör olan hizmet sektörleri için bağlılık kavramı, karşı karşıya kaldıkları yüksek işgücü devir hızı sorununun üstesinden gelebilmeleri için kullanılacak güce sahip önemli bir araç olarak görülebilir.<sup>235</sup> Personel sürekli değişmesinin işletmelerde eğitim maliyetleri ve uyum sorunları gibi sorunları birlikte getirebileceği unutulmamalıdır.

Örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmada, bu ikisi arasında ters yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yapılan çalışmalarda duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere örgütsel bağlılık boyutlarının ayrı ayrı incelenip, işgücü devir oranı ile karşılaştırılması

---

<sup>233</sup> Akyay Uygur, **age**, ss.2-3.

<sup>234</sup> Mahmut Akbolat, Oğuz Işık, Mevlüt Karadağ, **age**, s.45.

<sup>235</sup> Kamil Yağcı, **age**, ss.126-127.

neticesinde özellikle duygusal bağlılık ile işgücü devir oranı arasında diğer boyutlara göre daha güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür.<sup>236</sup>

Örgütsel bağlılığın bir diğer olumlu sonucu da müşteri tatminidir. Çalışanların örgüt hakkında olumlu düşünmesi, örgüte bağlılığın artmasına neden olacağından bu durum müşterilere de olumlu yansıtacaktır. Bu konuda yapılan çalışmalarda da, örgütsel bağlılık ile müşteri tatmini arasında önemli bir ilişki olduğu ve örgütsel bağlılığın müşteri tatminini arttırdığı görülmüştür. Ayrıca, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile müşteriler ile iyi diyalogların kurulması arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu da görülmüştür.<sup>237</sup>

Örgütsel bağlılığın olumsuz yanları: Örgütsel bağlılıkta körü körüne bağlılık tehlikesi de vardır. Randall'e (1987) göre "kör" bağlılık, çalışanların; örgütün değişime ayak uydurma ve yaratıcılık yeteneklerini kaybetmesine yol açabilecek bir mevcut durumunu kabul etmesine neden olmaktadır. Örgüte bağlı çalışanlar, örgütün değişmesi ya da ortadan kalkması sonucu kendilerinin pazarda aranan eleman olmalarını sağlayacak bilgi ve yetenek birikimi ile daha az ilgili olabilmeleri gibi bazı maliyetler de ortaya çıkabilir.<sup>238</sup> Bir diğer olumsuz sonuç; yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık çalışanın iş yaşamı ve aile yaşamı arasında çatışmaya neden olabilir. Ayrıca; yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık, bazen etik olmayan ya da yasal dışı davranışlarla sonuçlanabilir.<sup>239</sup>

İş performansının artmasında ve çalışanların moral motivasyon anlamında güçlü olmasında ekibine bağlılık ve güven duygusu çok önemli faktörlerdir.<sup>240</sup>

Çalışanların örgüte bağlılıkları ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, hem tükenmişliğin bağlılık üzerindeki etkisini, hem de bağlılığın tükenmişlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu araştırmalar tükenmişliğin bağlılık üzerinde anlamlı derecede etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır Bireylerin örgüte

---

<sup>236</sup> John P. Meyer, Natalie J. Allen, **Commitment In The Workplace: Theory, Research And Application**, Sage Publications, California, 1997, pp.25-26.

<sup>237</sup> Gonca Kılıç, Yüksel Öztürk, **age**, s.987.

<sup>238</sup> Kamil Yağcı, **age**, s.115.

<sup>239</sup> Gary Johns, Alan M. Saks, **Organizational Behaviour**, Pearson Prentice Hall, United States, 2005, p.125.

<sup>240</sup> Ömer Gider, **age**, s.102.

bağlılıkları da tükenmişlik üzerinde etkilidir ve artan bağlılık azalan tükenmeyi beraberinde getirmektedir. Ayrıca, bireyler örgüte bağlandıkça örgüt içindeki sıkıntıları daha az görme ve bu sıkıntılarda en az olumsuzlukla etkilenmektedirler.<sup>241</sup> Çalışanların zihinsel olarak tükenmişlik düzeylerinin düşük olması, diğer bir ifadeyle çalışanların tükenmişlik anlamında kendilerini iyi hissetmeleri, örgütlerine olan bağlılıklarını arttırır.<sup>242</sup>

Örgütsel bağlılık ile rol davranışları arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu ve kurumsal bağlılığın artmasıyla doğru orantılı olarak çalışanların fazladan rol davranışlarına daha istekli olarak katılımlarının artacağı tespit edilmiştir.<sup>243</sup>

Örgütlerin güçlenerek büyümesi, örgüt elemanlarının örgüte güçlü duygular beslemesine bağlıdır. Bunun için, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekir. Bireylerin örgüte ilişkin ne derecede olumlu tutuma sahipse, örgütte o derece güçlenir. Bu açıdan örgütsel bağlılık örgütler için oldukça önemli bir kavramdır.<sup>244</sup>

Son olarak, örgütsel bağlılığın sonuçları **Tablo.1**'de özetlenmiştir:

**Tablo.1: Örgütsel Bağlılık Sonuçları**

<b>Olgu / İfade</b>	<b>Örgütsel Bağlılığın Yüksek Olmasının İfade Üzerindeki Etkisi</b>
İşgücü Devri	Azaltır
İşe Geç Kalma	Azaltır
Devamsızlık	Arttırır
Örgütsel Vatandaşlık	Arttırır
Performans	Arttırır
Etkinlik	Arttırır
Güven	Arttırır
Adanmışlık	Arttırır
İşi Benimseme	Arttırır
Stres	Azaltır

<sup>241</sup> Cem Harun Meydan, H. Nejat Basım, Fatih Çetin, **age**, s.182.

<sup>242</sup> Mahmut Akbolat, Oğuz Işık, Mevlüt Karadağ, **age**, s.60.

<sup>243</sup> Aydın Yılmaz, **age**, s.247.

<sup>244</sup> Oya İnci Bolat, Tamer Bolat, **age**, s.76.

Örgütsel Prestij	Arttırır
Mobbing	Azaltır
Tükenmişlik	Azaltır
Hizmet Kalitesi	Arttırır

## 2.5. Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Örgütsel bağlılık; örgütü bir aile olarak değerlendirmesi ve bireyin kendisini de bu ailenin bir ferdi gibi görmesidir.<sup>245</sup>

Bağlılık, bireysel ve toplumsal ilişkilerde beraber zaman geçirmeyi isteme, bir gruba katılma ve sorumluluk duyma gibi olguların oluşmasında kendini gösterirken, örgütsel yaşamda iş tatmini, performans artışı, işgücü devir hızının azalması, çalışanlar arası işbirliği ve verimli takım çalışmaları gibi olguların oluşmasında kendini gösterir.<sup>246</sup>

Çalışma arkadaşlarına bağlılık duymak bireysel ve örgütsel bir takım neticeler vermektedir. Bireysel olarak, bir kişinin bir gruba ait olduğunu hissetmesi, performansına ve hali hazırda oluşan problemlerin çözümüne olumlu katkılar sağlarken, aynı zamanda sosyal katılım ve dayanışma duygusunu pozitif yönde etkileyerek güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşumunda da önemli bir faktör etkisi yaratarak örgütsel manada da müspet sonuçlar yaratacaktır.

Çalışma arkadaşlarına bağlılık yaşamsal bir gereklilik olan sosyal ilişkiler açısından yüksek bir motivasyon sağlamakla birlikte işgörenleri çalışma koşullarının vermiş olduğu monotonluk ve makineleşme eğiliminden uzaklaştırarak dayanışma ve yardımlaşma duygularının kuvvetlenmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca ekip çalışmalarına daha kolay adaptasyon sağlanıp, bireysel hırslar ve olumsuz duygulardan uzaklaşarak takım ruhu ile örgütsel faaliyetlerde etkinlik sağlamaktadır.

<sup>245</sup> Ercan Yavuz, *age*, s.55.

<sup>246</sup> Kemal Çubukçu, Serdar Tarakçıoğlu, *age*, s.59.

İç hizmet kalitesinin oluşmamasının sebepleri arasında, çalışanlar ve bölümler arasında takım çalışmasının olmayışı, iş ve çalışan uyumsuzluğu, beceri ve yeteneklerin zayıflığı, teknoloji yetersizliği, rol belirsizliği ve karmaşıklığı, kontrol yetersizliği, yönetici algılama olduğunu ileri sürmektedirler.<sup>247</sup>

Örgütlerde bireysel sorumlulukların arttırılması, ters orantılı olarak, örgütlerin en çok sağlamak istedikleri çalışanların duygusal bağlılığını azaltır. Bu olumsuz durumu ortadan kaldıracabilecek tek çözüm, takım çalışmasıdır.<sup>248</sup> Çünkü takım çalışmasında bireysel sorumluluklar ve bireysel başarılar en aza indirgenmektedir. Bu bağlamda, örgütlerde takım çalışmalarına ağırlık verildikçe, çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları artacaktır.

Takım çalışması aynı zamanda örgütlerde insan kaynaklarının önemini işaret eden bir uygulamadır. Çünkü takım çalışması; çalışanların bilgi, beceri, yeteneklerinin ve yaratıcılıklarının örgüt tarafından fark edilmesini ve fark edilen bu çalışan özelliklerinin, örgütsel amaçlarının yerine getirilmesi konusunda önemini simgelemektedir. Bu nedenle, takım çalışması çalışanlar tarafından yönetimin kendilerine değer verdiğinin işareti olarak algılanacaktır. Bunun sonucu olarak da, çalışanların örgütsel bağlılığının artması beklenir. Ayrıca, kararlar takım içerisinde ne kadar ortaklaşa alınır, çalışanların örgütsel bağlılığı da o derece artacaktır. Bunlar dışında, mesai arkadaşlarına karşı olumlu davranış sergileyen takım çalışanlarının örgütlerine karşı bağlılıklarının da arttığı ifade edilmektedir.<sup>249</sup> Bunların hepsinin temelini yatan şey; takım çalışması ile çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeye başlamalarıdır.

Hizmet sektöründe yer alan örgütlerde takım çalışması ve çalışanlar arası işbirliği zorunluluk niteliğindedir. Böyle bir örgütte, çalışanlar niteliklerini ve

---

<sup>247</sup> Yavuz Demirel, “Örgütsel Bağlılığın İç Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, s.271.

<sup>248</sup> Nihat Kaya, Seçil Selçuk, “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2007, s.187.

<sup>249</sup> Fatih Şahinoğlu, **age**, ss.61-62.

yaratıcılıklarını örgüte bağlılıklarıyla paralel olacak şekilde sergileyeceklerdir. Böyle bir durum ise, direkt olarak hizmetin kalitesini ve örgütün başarısını etkileyecektir.<sup>250</sup>

Hizmet sektöründe yer alan işletmelerde takım oluşturma ve bu takımın etkili bir şekilde çalışmasındaki en önemli faktör, liderlerin çalışanları ile arasındaki sınıf farkını minimuma indirmede gösterdikleri başarıdır. Takımın lideri, takımın bütününün başarılarına katkıda bulunacak bir anlayış ve kabul edilmiş değer yargıları geliştirebilmelidir. Hizmet sektöründeki işletmelerde takım çalışması ve iş birliği halinde hareket edebilme ve örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için örgütü hedeflere ulaştıran, etkili kılan, hizmet kalitesini arttıran örgüte bağlı çalışanlardır. Bu anlamda paylaşılan değerlerin güçlü bir şekilde yaşama geçirilmesi çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir.<sup>251</sup>

---

<sup>250</sup> Kemal Çubukçu, Serdar Tarakçıoğlu, **age**, s.58.

<sup>251</sup> Atila Karahan, “Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, ss150-151.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TAKIM ÇALIŞMASI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yapılan bu çalışmada, takım çalışması ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığının gösterilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın alan araştırması hizmet sektöründe yapılmıştır. Hizmet sektöründeki takım çalışmaları ele alınarak, çalışanların örgüte bağlılıklarının bir profili ortaya konulmuştur ve takım çalışması ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Hizmet sektöründe gerçekleştirilen faaliyetlerin çok çeşitli olmasından dolayı ve bu sektördeki müşteri memnuniyetinin temelinde örgüt çalışanının önem arz etmesinden dolayı, çalışanların örgütsel bağlılığı hizmet sektörü için çok önemlidir.

Takım çalışması ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik gerek ulusal gerekse uluslararası çalışma sayısının çok sınırlı olması ve özellikle hizmet sektörü alanında Türkiye’de buna ilişkin yapılmış bir çalışmaya rastlanmaması, bu araştırmanın yapılmasında belirleyici olmuştur. Bu bilgiler çerçevesinde araştırmanın problem cümlesi şu şekilde ifade edilebilir: Takım çalışması ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki var mıdır?

#### 3.2. Araştırmanın Varsayımları

Veri edinmek amacıyla kullandığımız anketteki maddelere cevaplayıcıların doğru ve hali hazırda mevcut durumu ortaya koyacak, gerçekçi cevapları verecekleri varsayılmaktadır. Öte yandan verilerin edinileceği örneklemin, ana kütleyi temsil edebilecek nitelikte olduğu ve araştırmada kullanılan ölçeğin uygulamanın maksadına uygun maddeleri içerdiği varsayılmaktadır.

### 3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Kapsamı

Bu araştırmada bazı sınırlar bulunmaktadır. İlk olarak, bu araştırma sadece hizmet sektörü ile sınırlandırılmıştır; yani bu araştırma sadece hizmet sektöründe gerçekleştirilmiştir. Diğer bir sınırlılık da, araştırmanın hizmet sektörü olarak sadece İstanbul ilinde yapılmasıdır. Bu nedenle farklı sektörlerden ve farklı illerden alınacak örneklerle yapılacak araştırmaların genelleme açısından daha uygun olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmayı, diğer araştırmalardan ayıran en önemli özellik; boyutları dahil olmak üzere takım çalışması ve örgütsel bağlılığın daha detaylı ve analitik incelenmesi, takım çalışması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin daha net şekilde ortaya konması ve takım çalışmasının örgütsel bağlılık üzerine etkilerinin daha ayrıntılı bir biçimde incelenmesidir.

### 3.4. Araştırmanın Modeli

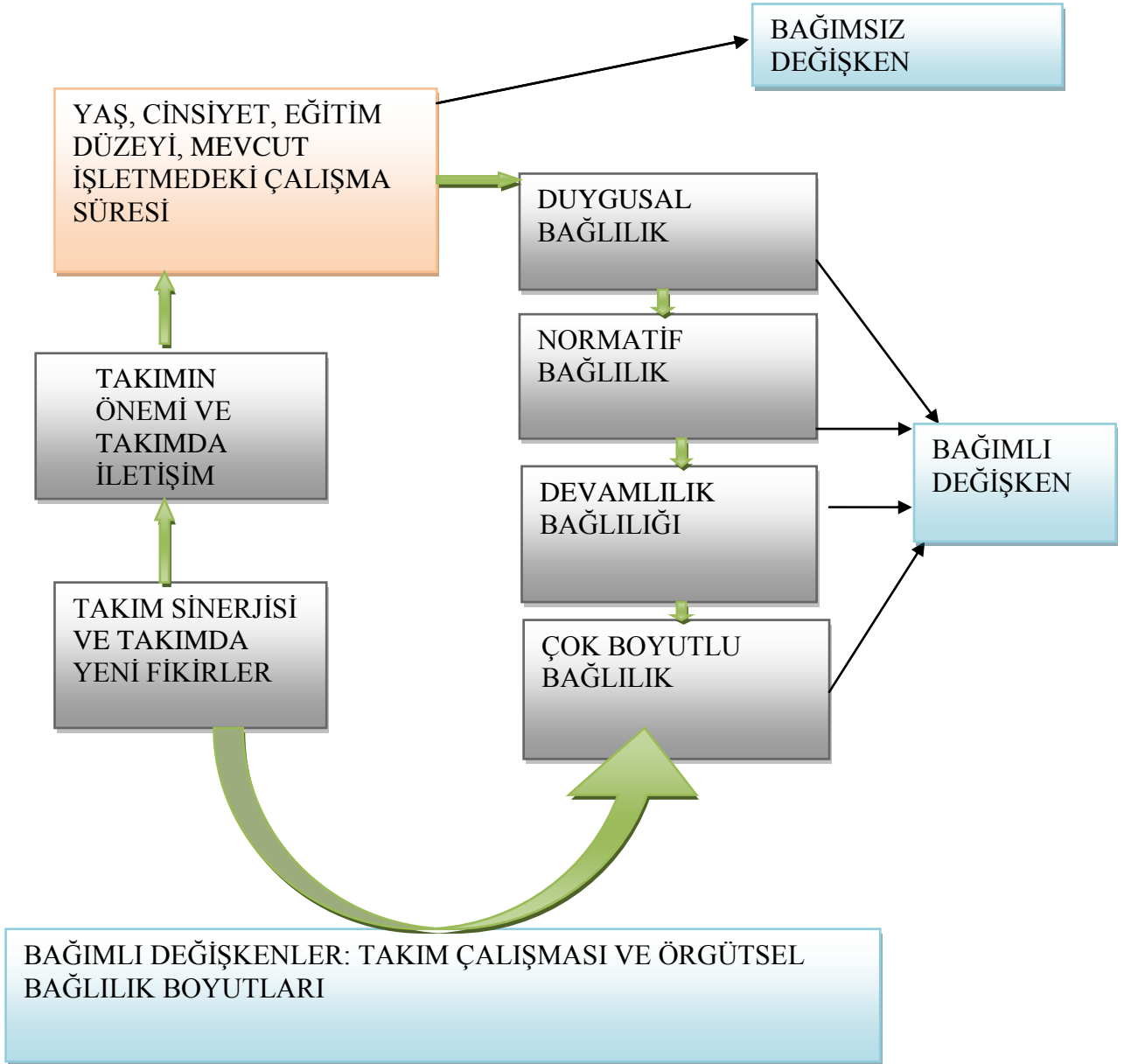
Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez”.<sup>252</sup>

Araştırma kapsamında demografik sorular ile yapılan analizlerde bağımsız değişken olarak; katılımcıların; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyleri, mevcut işletmedeki çalışma süresi gibi özellikleri ele alınmıştır. Bağımlı değişken olarak ise, “Takım Çalışması” ve “Örgütsel Bağlılık” boyutları esas alınmıştır. Ayrıca Takım Çalışmasının Örgütsel Bağlılığı olumlu yönden etkileyeceği fikriyle yola çıkılmış olduğundan Takım Çalışması boyutları Bağımlı değişken olarak ele alınmış Örgütsel Bağlılık boyutları ise Bağımsız değişken olarak değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamı bağlamında oluşturulan model **Şekil.2.**' deki gibidir.

---

<sup>252</sup> Niyazi Karasar, **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2009, s.77.





**Şekil.2: Araştırmanın Modeli**

### 3.5. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini; hizmet sektöründe yer alan Türk Telekom Avcılar Şubesi, İstanbul Atatürk Havalimanı Duty Free Shop, Özel Bağcılar Safa Hastanesi ve Özel Asya Medicine Hastanesi'nin çalışanları oluşturmaktadır. Çalışan sayısının az olması gerekçesiyle örneklem seçimi yoluna gidilmemiş evrenin tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Bu dört firmada toplam 257 tane çalışana anket uygulanmıştır. Araştırmaya bu dört firmanın çalışanlarının dâhil edilmesindeki amaç;

örneklem miktarı ile ölçek maddeleri sayısı arasındaki ilişkiyi anlamlı kılacak dengeyi sağlamaktır.

### **3.6. Araştırmada Kullanılan Veri Edinme Yöntemleri**

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yaş cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi, pozisyon ve bölüm şeklinde olmak üzere toplam 8 adet demografik soru mevcuttur.

Anketin ikinci bölümünde ise, takım çalışmasına ilişkin ifadelerinin yer aldığı 12 adet soru mevcuttur. Bu soruların sorulmasındaki amaç; takım çalışmasına ilişkin işbirliği, dayanışma, yenilikçi, iletişim ve ortak amaçlara sahip olma gibi kavramlara yönelik çalışanların algılarını tespit etmektir. İkinci bölümdeki sorular; ilk bölümdeki demografik faktörler ve üçüncü bölümdeki örgütsel bağlılık soruları ile ilişkilendirilerek takım çalışması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenecektir.

Anketin üçüncü ve son bölümünde ise, çalışanların örgütsel bağlılık algılarını ölçümleyici Cook ve Wall Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Cook ve Wall Ölçeği ile; yaş, cinsiyet, çalışma süresi gibi faktörleri göz önünde bulundurarak örgütsel bağlılık boyutlarının ayırt edebilmesi hedeflenmiştir. Bu ölçeğin Türkiye' deki ilk güvenilirlik ve geçerliliği 1998 yılında Vedat Erol tarafından yapılan çalışma sonucunda ortaya koyulmuştur. Vedat Erol tarafından yapılan bu çalışma sonucu, orijinal ölçekte bulunan 9 soruya ek olarak 3 soru daha eklenerek, örgütsel bağlılık ile ilgili sorular toplam 12 soruya çıkarılmıştır. Bu araştırmada Vedat Erol tarafından geliştirilmiş bu 12 soruluk ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili sorulardan 4., 5. ve 9. sorular olumsuz ifadeler içerdiği için ters yönlüdür.<sup>253</sup>

### **3.7. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Araçları**

Veri analizlerinin ölçümünde Likert Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte ankete katılanlara çeşitli ifade ve yargılar sorularak, katılımcılardan bu yargılara katılıp katılmama derecesinin ifade edilmesi istenir. Likert ölçeği daha çok katılımcıların

---

<sup>253</sup> Özlem Esen, "Ekip Çalışması İle Örgüte Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2004, s.65.

tutumlarını ve eğilimlerini ölçmek için kullanılmaktadır. Yapılması açısından avantajlı olan Likert Ölçeği, doldurma süresi bakımından dezavantajlı olduğu ifade edilmektedir. Format olarak farklı şekillerde kullanılan Likert Ölçeği, bu araştırmada beşli bir skalaya göre uygulanmıştır.<sup>254</sup> İfadelerin cevap kısmı; “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Ölçek sonuçları 5 ile 1 arasında 4 (5-1=4) puanlık bir aralığa dağıtılmıştır. Bu aralık beşe bölünerek (4/5=0,80), ölçeğin kesim noktalarını belirleyen seviyeler oluşturulmuştur. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesindeki kriterler **Tablo.2**’deki gibidir.

**Tablo.2: Ölçek İfadelerinin Değerlendirilmesinde Kullanılacak Skala**

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 15.0 programı yardımıyla analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken Sayı, Yüzde, Ortalama, Mod, Medyan, Standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiksel teknikler kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi için öncelikli olarak Komogorov-Smirnov Z Testi kullanılmıştır. Bu testi kullanmanın temel amacı, verilerin parametrik testler için uygun olup olmadığı; yani verilen normal dağılım sergileyip sergilemediğini sınımlamaktır. Analizlerin uygulanacağı her boyut için, testin geçerliliği araştırılmıştır. Bu bağlamda takım çalışması ve örgütsel bağlılık boyutlarının yer aldığı Komogorov-Smirnov Z testinde elde edilen sonuçlar **Tablo.3**’deki gibidir.

<sup>254</sup> Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2010, ss.115-116.

**Tablo 3: Hem Takım Çalışması Hem de Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Göre Kolmogorov Smirnov Z Testinin Sonuçları**

		ORG1	ORG2	ORG3	ORG4	TAK1	TAK2
N		257	257	257	257	257	257
Normal Parametreler	Ortalama	3,872	4,077	3,342	2,444	3,779	3,830
	St.Sap.	0,783	0,688	1,020	0,876	0,699	0,732
En Aşırı Farklılıklar	Mutlak	0,149	0,179	0,145	0,157	0,112	0,117
	Pozitif	0,127	0,144	0,100	0,157	0,057	0,081
	Negatif	-0,149	-0,179	-0,145	-0,096	-0,112	-0,117
Kolmogorov-Smirnov Z		2,385	2,876	2,325	2,513	1,790	1,880
Anlamlılık		,000	,000	,000	,000	,003	,002

Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Z Testi sonuçlarına göre, verilerin normal dağılım ön koşulunu ihlal ettiği görülmüş; yani verilerin normal dağılmadığı görülmüş ve verilere non-parametrik test yöntemlerinin uygulanmasının makul olacağı sonucuna varılmıştır.

Faktör ve güvenilirlik analizi sonrasında niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı Man-Whitney –U Testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında ise, Kruskal Waills Testleri kullanılmıştır.

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki Spearman’s Rank Order Korelasyon ile ölçümlenmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri, aşağıdaki **Tablo.4’** de tanımlanan kriterlere göre değerlendirilmiştir:<sup>255</sup>

**Tablo.4: Ölçeklerarası Korelasyon Kriterleri**

R	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

(**Kaynak:** Şeref Kalaycı, **Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2009, s.116).

<sup>255</sup> Şeref Kalaycı, **Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2009, s.116.

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

### 3.8. Ölçek Maddelerine İlişkin Faktör Analizi

Faktör analizi uygulaması ile anket cevaplayıcılarının takım çalışması için geliştirilmiş ölçek ifadelerinin hangi ifadelerle örtüştüğü ve bu algının kategorize edilmesinde hangi maddelerin birbirleriyle korelasyon içerisinde olduğunu görmek amaçlanmıştır. Bu nedenle öncelikli olarak veri grubunun faktör analizi işlemine uygunluğunun ölçümünün gerçekleştirilmesi amacıyla KMO (Kaiser- Meyer-Olkin) ölçümü yapılmıştır. Bu ölçüm sayesinde örneklem yeterliliği ortaya konmaktadır. KMO değeri 0,50'den küçük ise veri grubuna analizin yapılması uygun değildir. Öte yandan KMO değeri 1'e ne kadar yakın ise, veri grubuna faktör analizinin uygulanması o derece uygun olacaktır. Takım çalışması ölçeğinin maddelerine ilişkin olarak yapılan testin neticesinde KMO değerinin 0,917 olduğu görülmüştür. Bu değer KMO için iyi oldukça yüksek bir değerdir. Ayrıca Faktör analizinin uygunluğunun test edilmesi için ayrıca Barlett testi değerleri de göz önüne alınmıştır. Bu test korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığını test etmek için kullanılmaktadır. Ana kütle korelasyon matrisinin birim matris olduğu şeklindeki sıfır hipotezi reddedilirse veri grubuna faktör analizi uygulanır. Reddedilmezse analizin yapılması uygun değildir.<sup>256</sup> Bu çalışmada Barlett testi sonucu elde edilen p değeri 0,05 'den küçük olduğu için korelasyon matrisinin, birim matris olmadığı görülmüştür. Bundan ötürü, veri grubuna faktör analizin yapılması uygundur.

Analizin uygunluğunun ölçülmesinin ardından Total Variance Explain tablosu yardımı ile faktör çözümünün açıklayıcılığı ölçümlenmiştir. Bu analiz sonucunda takım çalışması için toplam 12 ifade ve 2 faktör boyutunun bulunduğu ve bu 2 boyutun çözümünün toplam varyansın %57,169'unu açıkladığı görülmüştür. Maddelerin hangi faktör altında en yüksek değere sahip olduğuna bakmak ve ifadelerin yorumlanmasında kolaylık sağlamak amacı ile Varimax (Dikey Döndürme Yöntemi) uygulanmıştır. Bu bağlamda varimax rotasyonu ile bu maddeler arasında faktöre yüksek yüklemeye yapan maddeler seçilmiş ve bu bağlamda 0,60'ın altında kalan maddeler faktör dışı bırakılmış

<sup>256</sup> Nuran Bayram, *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2009, s.206.

ve bu bağlamda 2 faktör ve 10 ifade elde edilmiştir. Ölçekte mevcut 2 madde (Takımın bir parçası olmak, takımdakiler için işteki en önemli şeydir; ve Bu takımdaki kişiler her zaman problemlerini ele almanın yeni, denenmemiş yollarını ararlar) 0,60'ın altında kalan faktör yükü dolayısıyla analiz dışı bırakılmıştır. Buna göre ölçeğin yeni boyutları ve ilgili maddeler şöyle çıkmıştır; 1. Faktör için; 11, 7, 10, 12, 6 ve 8. maddeler, 2. Faktör için ise; 2, 1, 3 ve 4. maddelerin tanımlı olduğu görülmüştür. Ölçekte yer alan ifadeler 0,613 ile 0,830 arasında değişen faktör yüklerine sahiptir. Tablo.5' de ilgili boyutların varyans açıklama oranları şöyledir:

**Tablo.5: Takım Çalışması Faktörlerinin Varyans Açıklama Oranları**

<b>Faktörler</b>	<b>Varyans Açıklama Oranı</b>
FAKTÖR 1	30,132
FAKTÖR 2	27,037
<b>TOPLAM</b>	<b>57,169</b>

Ayrıca ilgili maddelerin faktör yükü dağılımları da **Tablo.6'** da verilmektedir.

**Tablo.6: Takım Çalışması Ölçeğindeki İfadelerin Faktör Yükü Dağılımları**

<b>İFADE</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>
Takım, kendi içinde her zaman samimi bir biçimde bilgiyi paylaşır.	<b>,819</b>	
İnsanlar, işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar ederler.	<b>,689</b>	
Takım, en yüksek hedeflere her zaman kolaylıkla ulaşır.	<b>,684</b>	
Takım üyeleri, hem resmi hem de gayri resmi olarak sık sık toplanır.	<b>,660</b>	
Hepimiz "Bu işin içinde beraberiz" tutumuna sahibiz.	<b>,634</b>	
Takımdaki kişiler arasında karşılıklı kaynak alışverişi vardır.	<b>,613</b>	
Takım, daima yapabileceğinin en iyisini yapar.		<b>,830</b>
Takımda yeni fikirler her zaman destek görmektedir.		<b>,756</b>
Takımdaki insanlar, birbirleri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini hissederler.		<b>,747</b>
Takımdaki kişiler, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için işbirliği yaparlar.		<b>,690</b>

Bu ifadeler ışığında faktörler isimlendirilirken 1. faktöre “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” ismi verilmişken, 2. Faktör ise ”Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” olarak adlandırılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin maddelerine ilişkin olarak yapılan testin neticesinde KMO değerinin 0,756 olduğu görülmüştür. Bu değer KMO için yüksek bir değerdir. Ayrıca Faktör analizinin uygunluğunun test edilmesi için ayrıca Barlett testi değerleri de göz önüne alınmıştır. Ayrıca Barlett testi sonucu elde edilen p değeri 0,05 ‘den küçük olduğu için korelasyon matrisinin, birim matris olmadığı görülmüştür. Bundan ötürü, veri grubuna faktör analizin yapılması uygundur.

Analizin uygunluğunun ölçülmesinin ardından Total Variance Explain tablosu yardımı ile faktör çözümünün açıklayıcılığı ölçümlenmiştir. Bu analiz sonucunda örgütsel bağlılık için toplam 12 ifade ve 4 faktör boyutunun bulunduğu ve bu 4 boyutun çözümünün toplam varyansın %66,967’sini açıkladığı görülmüştür. Maddelerin hangi faktör altında en yüksek değere sahip olduğuna bakmak ve ifadelerin yorumlanmasında kolaylık sağlamak amacı ile Varimax (Dikey Döndürme Yöntemi) uygulanmıştır. Bu bağlamda varimax rotasyonu ile bu maddeler arasında faktöre yüksek yüklemeye yapan maddeler seçilmiş ve bu bağlamda 0,60’ın altında kalan maddeler faktör dışı bırakılmış ve bu bağlamda 4 faktör ve 10 ifade elde edilmiştir. Ölçekte mevcut 2 madde (Yakın bir arkadaşına bizim şirkette çalışmasını tavsiye etmem; ve Kişisel gelişimimi destekleyip, beni tatmin ettiği sürece işimden ayrılmayı istemem) 0,60’ın altında kalan faktör yükleri dolayısıyla analiz dışı bırakılmıştır. Buna göre ölçeğin yeni boyutları ve ilgili maddeler şöyle ortaya çıkmıştır; 1. Faktör için; 2, 1 ve 3. maddeler, 2. Faktör için; 11, 10 ve 12. maddeler 3. Faktör için; 6 ve 7. maddeler 4. Faktör için; 5 ve 9. Maddelerin tanımlı olduğu görülmüştür. Ölçekte yer alan ifadeler 0,729 ile 0,878 arasında değişen faktör yüklerine sahiptir. **Tablo.7**’de ilgili boyutların varyans açıklama oranları şöyledir:

**Tablo.7: Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Varyans Açıklama Oranları**

<b>Faktörler</b>	<b>Varyans Açıklama Oranı</b>
FAKTÖR 1	21,048
FAKTÖR 2	19,817
FAKTÖR 3	14,173
FAKTÖR 4	12,029
<b>TOPLAM</b>	<b>66,967</b>

Ayrıca ilgili maddelerin faktör yükü dağılımları da **Tablo.8'** de verilmektedir.

**Tablo.8: Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki İfadelerin Faktör Yükü Dağılımları**

<b>İFADE</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>
Kişisel gelişimimi destekleyip beni tatmin ettiği için işyerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	<b>,878</b>			
Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için işyerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	<b>,862</b>			
Kendimi işyerinin bir parçası olarak görüyorum.	<b>,752</b>			
İşimin, çalıştığım yere katkısı olduğunu bilmek beni memnun eder.		<b>,849</b>		
İşimde sadece kendim için değil, işim için de çaba harcadığımı hissetmek isterim.		<b>,775</b>		
İşyerimin karşılaştığı zorluklarda, benden beklenenden fazlasını yapmaya istekli olurum.		<b>,751</b>		
İşyerimde işler maddi açıdan iyi gitmese bile işimden ayrılarak kazanılmış haklarımı tehlikeye atmak istemem.			<b>,853</b>	
Başka bir işyerinden daha fazla ücret teklifi olsa bile işyerimdeki durumumu kaybetmek istemem.			<b>,831</b>	
Daha iyi bir iş bulursam bu işimden ayrılmayı isterim.				<b>,781</b>
Sadece işyerime yararı olsun diye kendimi tüketmeyi istemem.				<b>,729</b>



Bu ifadeler ışığında faktörler isimlendirilirken 1. faktöre “Duygusal Bağlılık” ismi verilirken, 2. Faktöre, “Normatif Bağlılık” 3.Faktör “Devamlılık Bağlılığı” iken 4. Faktör ise “Çok Boyutlu Bağlılık” olarak adlandırılmıştır.

### 3.9. Ölçek Maddelerine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Faktör analizinin ardından ölçeğin içsel tutarlılığını ölçmek maksadıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi her bir ölçek sorusunun aynı düşünceyi ölçüp ölçmediği ve bu sayede ölçekte yer alan maddelerin içsel tutarlılığının var olup olmadığı konusunda bilgi vermektedir. İçsel tutarlılık çoklu madde ölçekleri için önem arz etmektedir. Analize tabi tutulan veri grubunda ölçme hatası yok ise, güvenilirlik katsayısı 1 olur iken, gözlenmiş skordaki değişkenin tamamı ölçüm hatasından ileri geliyor ise, güvenilirlik katsayısı (0) sıfır olacaktır. Bu sebeple güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Soru gruplarının kullanımında en yaygın olarak kullanılan içsel güvenilirlik indeksi Cronbach Alpha’dır. “Literatürde, alfa katsayısının değerlendirme kriterlerine göre, elde edilen alfa değeri 60 ve üstünde, 80’nin de altında bir değer ise ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir.”<sup>257</sup>

Bu çalışmada tanımlanmış her boyut için, güvenilirlik katsayısı olan Cronbach’s Alfa sayıları analiz edilmiştir.

#### 3.9.1. Takım Çalışması İçin Güvenirlik Analizi

Takım çalışması içerisinde yer alan faktörler için güvenilirlik düzeyleri şöyledir:

**Tablo.9: Takım Çalışmasının 1. Faktörü İçin Cronbach’s Alfa Değeri**

Cronbach's Alpha	N (Madde sayısı)
0,837	6

Takım çalışmasının 1. Faktör için, toplam 6 maddeden (sorudan) oluşan boyutun Cronbach’s Alfa değeri 0,837’ dir.

<sup>257</sup> Kazım Özdamar, **Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi**, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 1999, s.102.

**Tablo.10: Takım Çalışmasının 2. Faktörü İçin Cronbach's Alfa Değeri**

Cronbach's Alpha	N (Madde sayısı)
0,825	4

Takım çalışmasının 2. Faktör için, toplam 4 maddeden oluşan boyutun Cronbach's Alfa değeri 0,825'dir.

**Tablo.11: Takım Çalışmasının Genel Olarak Cronbach's Alfa Değeri**

Cronbach's Alpha	N (Madde sayısı)
0,884	10

Takım çalışmasının maddelerinin genel itibariyle Cronbach's Alfa değerleri ise; 0,884' tür.

### 3.9.2. Örgütsel Bağlılık İçin Güvenirlik Analizi

Örgütsel Bağlılık ölçeği içerisinde yer alan faktörler için güvenirlilik düzeyleri şöyledir:

**Tablo.12: Örgütsel Bağlılığın 1. Faktörü İçin Cronbach's Alfa Değeri**

Cronbach's Alpha	N (Madde sayısı)
0,841	3

Örgütsel bağlılığın 1. Faktör için, toplam 3 maddeden oluşan boyutun Cronbach's Alfa değeri 0,841' dir.

**Tablo.13: Örgütsel Bağlılığın 2. Faktörü İçin Cronbach's Alfa Değeri**

Cronbach's Alpha	N (Madde sayısı)
0,764	3

Örgütsel bağlılığın 2. Faktör için, toplam 3 maddeden oluşan boyutun Cronbach's Alfa değeri 0,764' dür.

**Tablo.14: Örgütsel Bağlılığın 3. Faktörü İçin Cronbach's Alfa Değeri**

Cronbach's Alpha	N (Madde sayısı)
0,702	2

Örgütsel bağlılığın 3. Faktör için, toplam 2 maddeden oluşan boyutun Cronbach's Alfa değeri 0,702'dir.

**Tablo.15: Örgütsel Bağlılığın 4. Faktörü İçin Cronbach's Alfa Değeri**

Cronbach's Alpha	N (Madde sayısı)
0,381	2

Örgütsel bağlılığın 4. Faktör için; toplam 2 maddeden oluşan boyutun Cronbach's Alfa değeri 0,381'dir.

**Tablo.16: Örgütsel Bağlılığın Genel Olarak Cronbach's Alfa Değeri**

Cronbach's Alpha	N (Madde sayısı)
0,677	10

Örgütsel Bağlılık ölçeğine ilişkin maddelerin genel olarak değerlendirilmesi neticesinde ise; 0,677 oranında bir güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür.

### 3.10. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına uygun biçimde derlenen ve bu perspektifte analize tabi tutulacak 2 ana hipotez belirlenmiştir. Bu hipotezler şöyledir:

- Katılımcıların demografik özellikleri ile “Takım Çalışması” ve “Örgütsel Bağlılık” algı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- “Takım Çalışması” ile “Örgütsel Bağlılık” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Bu çerçevede, çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mevcut işletmedeki çalışma süresi, iş hayatındaki toplam çalışma süresi, değiştirilen iş sayısı, anketin hangi firmada yapıldığı gibi demografik özellikler çalışanların “Takım Çalışması” konusundaki eğilimleri konusunda belirleyici birer unsur olmaktadır. Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılıkları yine onların demografik özelliklerine göre değişim göstermektedir. Buna ilaveten, çalışanların takım çalışması konusundaki davranış ve tutumları onların örgütsel bağlılık algı düzeyleri üzerinde de olumlu yönde etkilidir. Araştırma boyunca elde edilecek bulgular iki temel hipotez çerçevesinde oluşturulmuş olup, toplam 33 adet alt hipotez ile değerlendirmeye alınacaktır. Bu hipotezler şöyledir:

### **3.10.1. Yaş Değişkeni İle Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki H<sub>1</sub> Hipotezleri**

**H<sub>1(a)</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” algıları açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(b)</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” algıları açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(c)</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Duygusal Bağlılık” algıları açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(d)</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Normatif Bağlılık” algıları açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(e)</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Devamlılık Bağlılığı” algıları açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(f)</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Çok Boyutlu Bağlılık” algıları açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

### **3.10.2. Cinsiyet Değişkeni İle Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki H<sub>1</sub> Hipotezleri**

**H<sub>1(a)</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” algıları açısından cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(b)</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” algıları açısından cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(c)</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Duygusal Bağlılık” algıları açısından cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(d)</sub>**: Araştırmaya katılan çalışanların “Normatif Bağlılık” algıları açısından cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(e)</sub>**: Araştırmaya katılan çalışanların “Devamlılık Bağlılığı” algıları açısından cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(f)</sub>**: Araştırmaya katılan çalışanların “Çok Boyutlu Bağlılık” algıları açısından cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

### **3.10.3. Eğitim Düzeyi İle Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki H<sub>1</sub> Hipotezleri**

**H<sub>1(a)</sub>**: Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(b)</sub>**: Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(c)</sub>**: Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile “Duygusal Bağlılık” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(d)</sub>**: Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile “Normatif Bağlılık” 2. arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(e)</sub>**: Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile “Devamlılık Bağlılığı” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(f)</sub>**: Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile “Çok Boyutlu Bağlılık” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

### **3.10.4. Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi İle Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki $H_1$ Hipotezleri**

**$H_{1(a)}$ :** Araştırmaya katılan çalışanların mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri ile “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**$H_{1(b)}$ :** Araştırmaya katılan çalışanların mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri ile “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**$H_{1(c)}$ :** Araştırmaya katılan çalışanların mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri ile “Duygusal Bağlılık” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**$H_{1(d)}$ :** Araştırmaya katılan çalışanların mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri ile “Normatif Bağlılık” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**$H_{1(e)}$ :** Araştırmaya katılan çalışanların mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri ile “Devamlılık Bağlılığı” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**$H_{1(f)}$ :** Araştırmaya katılan çalışanların mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri ile “Çok Boyutlu Bağlılık” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

### **3.10.5. Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arası Karşılaştırmaya Dayalı $H_1$ Hipotezleri**

**$H_{1(a)}$ :** Araştırmaya katılan çalışanların “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki algıları ile “Duygusal Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**$H_{1(b)}$ :** Araştırmaya katılan çalışanların “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki algıları ile “Normatif Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1(c)</sub>**: Araştırmaya katılan çalışanların “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki algıları ile “Devamlılık Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1(d)</sub>**: Araştırmaya katılan çalışanların “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki algıları ile “Çok Boyutlu Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1(e)</sub>**: Araştırmaya katılan çalışanların “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki algıları ile “Duygusal Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1(f)</sub>**: Araştırmaya katılan çalışanların “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki algıları ile “Normatif Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1(g)</sub>**: Araştırmaya katılan çalışanların “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki algıları ile “Devamlılık Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1(h)</sub>**: Araştırmaya katılan çalışanların “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki algıları ile “Çok Boyutlu Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1(i)</sub>**: Araştırmaya katılan çalışanların “Takım Çalışmasının Boyutları” konusundaki algıları ile “Örgütsel Bağlılık Boyutları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

### **3.11. Bulgular ve Yorumlar**

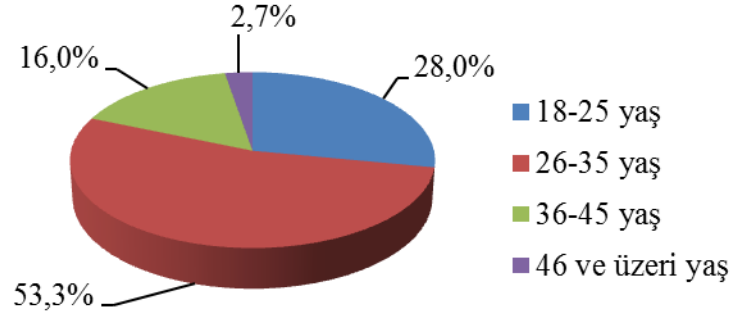
Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan işletme çalışanlarından ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

### 3.11.1. Frekans Bulguları

#### 3.11.1.1. Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Bulguları

**Tablo.17: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı**

YAŞ DAĞILIMLARI	Frekans	Yüzde (%)
18-25 yaş	72	28
26-35 yaş	137	53,3
36-45 yaş	41	16
46 ve üzeri yaş	7	2,7



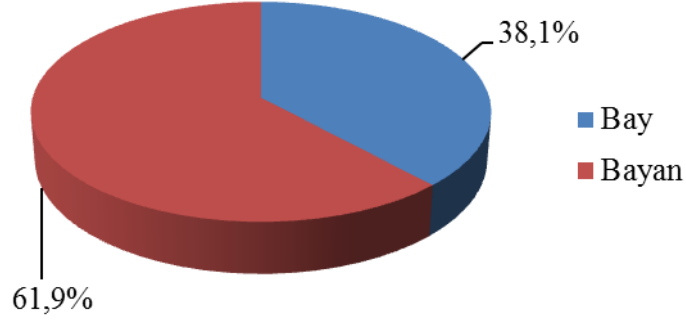
**Şekil.3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı**

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı **Tablo.17'de** ve **Şekil.3'de** incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanlarının 72'si (% 28) 18-25 yaş, 137'si (% 53,3) 26-35 yaş, 41'i (% 16) 36-45 yaş, 7'si (% 2,7) 46 ve üzeri yaş aralığındadır.

**Tablo.18: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

CİNSİYET DAĞILIMLARI	Frekans	Yüzde (%)
Bay	98	38,1
Bayan	159	61,9



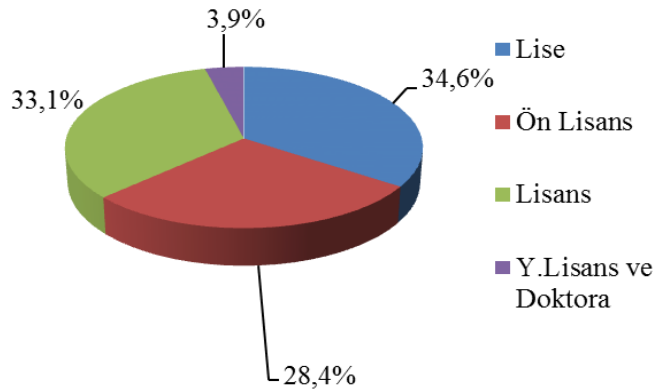


**Şekil.4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Örneklem grubunun cinsiyetlere göre dağılımı **Tablo.18**'de ve **Şekil.4**'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanlarının 98'i (% 38,1) Erkek ve 159'u (% 61,9) Bayandır.

**Tablo.19: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı**

EĞİTİM DÜZEYLERİ	Frekans	Yüzde (%)
Lise	89	34,6
Ön Lisans	73	28,4
Lisans	85	33,1
Yüksek Lisans ve Doktora	10	3,9

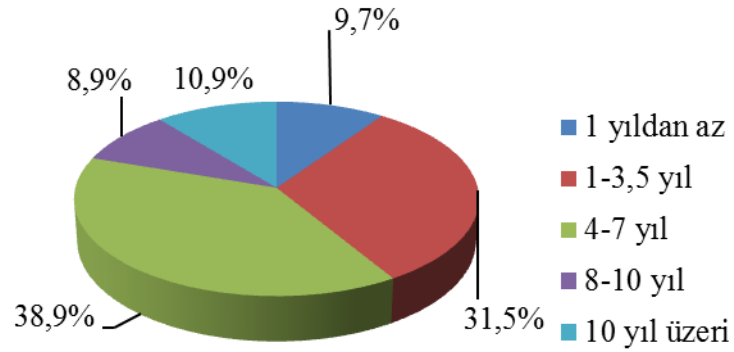


**Şekil.5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı**

Örneklem grubunun eğitim düzeylerine göre dağılımı **Tablo.19**'da ve **Şekil.5**'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanlarının 89'u (% 34,6) lise, 73'ü (% 28,4) ön lisans, 85'i (% 33,1) Lisans, 10'u (%3,9) Yüksek Lisans ve Doktora eğitim düzeyine sahiptir.

**Tablo.20: Araştırmaya Katılan Çalışanların İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

MEVCUT İŞLETMEDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE DAĞILIMLAR	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	25	9,7
1-3,5 yıl	81	31,5
4-7 yıl	100	38,9
8-10 yıl	23	8,9
10 yıl üzeri	28	10,9

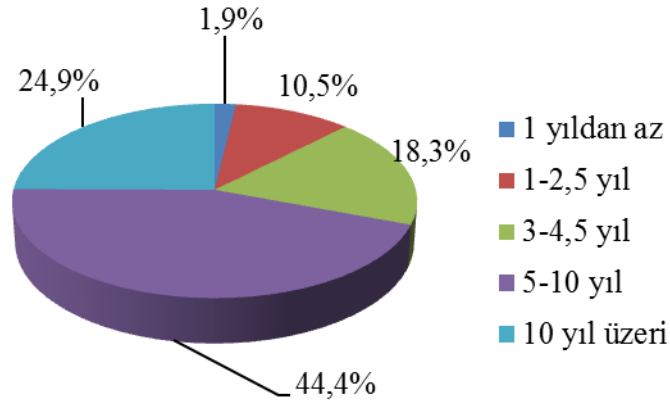


**Şekil.6: Araştırmaya Katılan Çalışanların İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

Örneklem grubunun işletmedeki çalışma süresine göre dağılımı **Tablo.20**'de ve **Şekil.6**'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların 25'sinin (% 9,7) 1 yıldan az, 81'inin (% 31,5) 1-3,5 yıl, 100'ünün (% 38,9) 4-7 yıl, 23'ünün (% 8,9) 8-10 yıl, 28'inin (10,9) 10 yıl üzeri, şu anki işletmesinde çalıştığı görülmektedir.

**Tablo.21: Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Hayatlarındaki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları**

İŞ HAYATINDAKİ TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE DAĞILIMLAR	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	5	1,9
1-2,5 yıl	27	10,5
3-4,5 yıl	47	18,3
5-10 yıl	114	44,4
10 yıl üzeri	64	24,9



**Şekil.7: Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Hayatlarındaki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

Örneklem grubunun iş hayatındaki toplam çalışma süresine göre dağılımı **Tablo.21**'de ve **Şekil.7**'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların 5'inin (% 1,9) 1 yıldan az, 27'sinin (% 10,5) 1-2,5 yıl, 47'sinin (% 18,3) 3-4,5 yıl, 114'ünün (% 44,4) 5-10 yıl, 64'ünün (% 24,9) 10 yıl üzeri, toplam olarak çalışma deneyimi olduğu görülmektedir.

**3.11.1.2. Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Takım Çalışması ve  
Örgütsel Bağlılık Maddelerine İlişkin Yanıtlarının Frekans Dağılım Bulguları**

**Tablo.22: Analize Tabi Tutulacak Ölçek İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistiksel Veri  
Özetleri**

<b>İFADE</b>	<b>ORT.</b>	<b>MED.</b>	<b>MOD.</b>	<b>S.S.</b>
Takım, kendi içinde her zaman samimi bir biçimde bilgiyi paylaşır.	3,743	4,00	4,00	0,933
İnsanlar, işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar ederler.	3,911	4,00	4,00	0,912
Takım, en yüksek hedeflere her zaman kolaylıkla ulaşır.	3,662	4,00	4,00	0,922
Takım üyeleri, hem resmi hem de gayri resmi olarak sık sık toplanır.	3,774	4,00	4,00	1,021
Hepimiz "Bu işin içinde beraberiz" tutumuna sahibiz.	3,747	4,00	4,00	0,977
Takımdaki kişiler arasında karşılıklı kaynak alışverişi vardır.	3,895	4,00	4,00	0,875
Takım, daima yapabileceğinin en iyisini yapar.	3,938	4,00	4,00	0,864
Takımda yeni fikirler her zaman destek görmektedir.	3,751	4,00	4,00	0,919
Takımdaki insanlar, birbirleri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini hissederler.	3,798	4,00	4,00	0,943
Takımdaki kişiler, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için işbirliği yaparlar.	3,833	4,00	4,00	0,888

Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için işyerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	3,872	4,00	4,00	0,877
Kişisel gelişimimi destekleyip beni tatmin ettiği için işyerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	3,817	4,00	4,00	0,919
Kendimi işyerinin bir parçası olarak görüyorum.	3,926	4,00	4,00	0,901
Daha iyi bir iş bulursam bu işimden ayrılmayı isterim.	2,483	2,00	2,00	1,125
İşyerimde işler maddi açıdan iyi gitmese bile işimden ayrılarak kazanılmış haklarımı tehlikeye atmak istemem.	3,432	4,00	4,00	1,147
Başka bir işyerinden daha fazla ücret teklifi olsa bile işyerimdeki durumumu kaybetmek istemem.	3,253	3,00	4,00	1,177
Sadece işyerime yararı olsun diye kendimi tüketmeyi istemem.	2,405	2,00	2,00	1,104
İşimde sadece kendim için değil, işim için de çaba harcadığımı hissetmek isterim.	4,062	4,00	4,00	0,850
İşimin, çalıştığım yere katkısı olduğunu bilmek beni memnun eder.	4,148	4,00	4,00	0,801
İşyerimin karşılaştığı zorluklarda, benden beklenenden fazlasını yapmaya istekli olurum.	4,020	4,00	4,00	0,850

**Tablo.23: Katılımcıların “Takım, kendi içinde her zaman samimi bir biçimde bilgiyi paylaşır.” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı**

**“Takım, kendi içinde her zaman samimi bir biçimde bilgiyi paylaşır”**

Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	5	1,9
Katılmıyorum	22	8,6
Kararsızım	57	22,2
Katılıyorum	123	47,9
Kesinlikle Katılıyorum	50	19,5

“Takım, kendi içinde her zaman samimi bir biçimde bilgiyi paylaşır” ifadesine katılımcıların %1,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,6’sı “Katılmıyorum”, %22,2’si “Kararsızım”, %47,9’u “Katılıyorum”, %19,5’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. **Tablo.22**’de belirtildiği gibi, bu ifadenin ortalama puanı 3,743’tir. **Tablo.2**’de belirtilen skalaya göre, bu ortalama puan “Yüksek” bir düzeyi ifade etmektedir. Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri olumlu yönde olmakla birlikte ortaya çıkan tablo örgütteki takım üyelerinin bilgi paylaşımı konusunda başarılı bir çizgide olduğunu göstermektedir.

**Tablo.24: Katılımcıların “İnsanlar, işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar eder” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı**

**“İnsanlar, işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar ederler”**

Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,2
Katılmıyorum	17	6,6
Kararsızım	50	19,5
Katılıyorum	117	45,5
Kesinlikle Katılıyorum	70	27,2

“İnsanlar, işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar ederler” ifadesine katılımcıların %1,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6,6’sı “Katılmıyorum”, %19,5’i “Kararsızım”, %45,5’i “Katılıyorum”, %27,2’si ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. **Tablo.22**’de belirtildiği gibi, bu ifadenin ortalama puanı 3,911’dir. **Tablo.2**’de belirtilen skalaya göre, bu ortalama puan “Yüksek” bir düzeyi ifade

etmektedir. Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri olumlu yönde olmakla birlikte, ortaya çıkan tablo örgütteki takım üyelerinin mevcut faaliyetlere yönelik birbirlerini haberdar etme konusunda aktif olduklarını göstermektedir.

**Tablo.25: Katılımcıların “Takım, en yüksek hedeflere her zaman kolaylıkla ulaşır” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı**

<b>“Takım, en yüksek hedeflere her zaman kolaylıkla ulaşır”</b>		
<b>Cevap</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,2
Katılmıyorum	29	11,3
Kararsızım	62	24,1
Katılıyorum	121	47,1
Kesinlikle Katılıyorum	42	16,3

“Takım, en yüksek hedeflere her zaman kolaylıkla ulaşır” ifadesine katılımcıların %1,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,3’ü “Katılmıyorum”, %24,1’si “Kararsızım”, %47,1’i “Katılıyorum”, %16,3’ü ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. **Tablo.22**’de belirtildiği gibi, bu ifadenin ortalama puanı 3,662’dir. **Tablo.2**’de belirtilen skalaya göre, bu ortalama puan “Yüksek” bir düzeyi ifade etmektedir. Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri olumlu yönde olmakla birlikte, ortaya çıkan tablo örgütteki takım üyelerinin hedeflerine ulaşması konusunda ortaya koyduğu başarı seyrinin yüksek olduğunu ifade etmektedir.

**Tablo.26: Katılımcıların “Takım üyeleri, hem resmi hem de gayri resmi olarak sık sık toplanır” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı**

<b>“Takım üyeleri, hem resmi hem de gayri resmi olarak sık sık toplanır”</b>		
<b>Cevap</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	7	2,7
Katılmıyorum	27	10,5
Kararsızım	46	17,9
Katılıyorum	114	44,4
Kesinlikle Katılıyorum	63	24,5

“Takım üyeleri, hem resmi hem de gayri resmi olarak sık sık toplanır” ifadesine katılımcıların %2,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %10,5’i “Katılmıyorum”, %17,9’u “Kararsızım”, %44,4’ü “Katılıyorum”, %24,5’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını

vermiştir. **Tablo.22**'de belirtildiği gibi, bu ifadenin ortalama puanı 3,774'dür. **Tablo.2**'de belirtilen skalaya göre, bu ortalama puan "Yüksek" bir düzeyi ifade etmektedir. Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri olumlu yönde olmakla birlikte, ortaya çıkan tablo örgütteki takım üyelerinin görünür ya da gizli olarak fikir alışverişi için sık periyotlarda toplantılar düzenleme konusunda aktif olduklarını ifade etmektedir.

**Tablo.27: Katılımcıların "Hepimiz 'bu işin içinde beraberiz' tutumuna sahibiz" İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı**

<b>"Hepimiz 'bu işin içinde beraberiz' tutumuna sahibiz"</b>		
<b>Cevap</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	8	3,1
Katılmıyorum	19	7,4
Kararsızım	58	22,6
Katılıyorum	117	45,5
Kesinlikle Katılıyorum	55	21,4

"Hepimiz 'bu işin içinde beraberiz' tutumuna sahibiz" ifadesine katılımcıların %3,1'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %7,4'ü "Katılmıyorum", %22,6'sı "Kararsızım", %45,5'i "Katılıyorum", %21,4'ü ise "Kesinlikle Katılıyorum" cevabını vermiştir. **Tablo.22**'de belirtildiği gibi, bu ifadenin ortalama puanı 3,747'dir. **Tablo.2**'de belirtilen skalaya göre, bu ortalama puan "Yüksek" bir düzeyi ifade etmektedir. Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri olumlu yönde olmakla birlikte, ortaya çıkan tablodan takım üyelerinin örgüt içerisindeki beraberlik tutumlarının yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo.28: Katılımcıların "Takımdaki kişiler arasında karşılıklı kaynak alışverişi vardır" İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı**

<b>"Takımdaki kişiler arasında karşılıklı kaynak alışverişi vardır"</b>		
<b>Cevap</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,6
Katılmıyorum	13	5,1
Kararsızım	50	19,5
Katılıyorum	129	50,2
Kesinlikle Katılıyorum	61	23,7



“Takımdaki kişiler arasında karşılıklı kaynak alışverişi vardır” ifadesine katılımcıların %1,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,1’i “Katılmıyorum”, %19,5’i “Kararsızım”, %50,2’si “Katılıyorum”, %23,7’si ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. **Tablo.22**’de belirtildiği gibi, bu ifadenin ortalama puanı 3,895’tir. **Tablo.2**’de belirtilen skalaya göre, bu ortalama puan “Yüksek” bir düzeyi ifade etmektedir. Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri olumlu yönde olmakla birlikte, ortaya çıkan tablodan takım üyelerinin örgüt içerisindeki kaynakları paylaşma konusundaki davranışlarının olumlu yönde olduğu görülmektedir.

**Tablo.29: Katılımcıların “Takım, daima yapabileceğinin en iyisini yapar” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı**

“Takım, daima yapabileceğinin en iyisini yapar”		
Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,2
Katılmıyorum	13	5,1
Kararsızım	47	18,3
Katılıyorum	128	49,8
Kesinlikle Katılıyorum	66	25,7

“Takım, daima yapabileceğinin en iyisini yapar” ifadesine katılımcıların %1,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,1’i “Katılmıyorum”, %18,3’ü “Kararsızım”, %49,8’i “Katılıyorum”, %25,7’si ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. **Tablo.22**’de belirtildiği gibi, bu ifadenin ortalama puanı 3,938’dir. **Tablo.2**’de belirtilen skalaya göre, bu ortalama puan “Yüksek” bir düzeyi ifade etmektedir. Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri olumlu yönde olmakla birlikte, ortaya çıkan tablodan takım üyelerinin örgüt faaliyetlerini yerine getirmeleri esnasındaki mükemmeliyetçi tutumlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo.30: Katılımcıların “Takımda yeni fikirler her zaman destek görmektedir” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı**

Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,2
Katılmıyorum	22	8,6
Kararsızım	64	24,9
Katılıyorum	115	44,7
Kesinlikle Katılıyorum	53	20,6

“Takımda yeni fikirler her zaman destek görmektedir” ifadesine katılımcıların %1,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,6’sı “Katılmıyorum”, %24,9’u “Kararsızım”, %44,7’si “Katılıyorum”, %20,6’sı ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. **Tablo.22**’de belirtildiği gibi, bu ifadenin ortalama puanı 3,751’dir. **Tablo.2**’de belirtilen skalaya göre, bu ortalama puan “Yüksek” bir düzeyi ifade etmektedir. Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri olumlu yönde olmakla birlikte, ortaya çıkan tablodan takım üyelerinin yeni ve yaratıcı fikirlerinin örgüt içerisinde desteklendiği görülmektedir.

**Tablo.31: Katılımcıların “Takımdaki insanlar, birbirleri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini hissederler” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı**

Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	7	2,7
Katılmıyorum	15	5,8
Kararsızım	58	22,6
Katılıyorum	120	46,7
Kesinlikle Katılıyorum	57	22,2

“Takımdaki insanlar, birbirleri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini hissederler” ifadesine katılımcıların %2,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,8’i “Katılmıyorum”, %22,6’sı “Kararsızım”, %46,7’si “Katılıyorum”, %22,2’si ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. **Tablo.22**’de belirtildiği gibi, bu ifadenin

ortalama puanı 3,798'dir. **Tablo.2'**de belirtilen skalaya göre, bu ortalama puan "Yüksek" bir düzeyi ifade etmektedir. Bu konuda katılımcıların genel görüşleri olumlu yönde olmakla birlikte ortaya çıkan tablodan takım üyelerinin birbirleriyle olan iletişimlerinde yanlış anlaşılmalara vs. gibi sorunların var olmadığı görülmektedir.

**Tablo.32: Katılımcıların "Takımdaki kişiler, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için işbirliği yaparlar" İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı**

**"Takımdaki kişiler, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için işbirliği yaparlar"**

Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,6
Katılmıyorum	14	5,4
Kararsızım	60	23,3
Katılıyorum	122	47,5
Kesinlikle Katılıyorum	57	22,2

"Takımdaki kişiler, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için işbirliği yaparlar" ifadesine katılımcıların %1,6'sı "Kesinlikle Katılmıyorum", %5,4'ü "Katılmıyorum", %23,3'ü "Kararsızım", %47,5'i "Katılıyorum", %22,2'si ise "Kesinlikle Katılıyorum" cevabını vermiştir. **Tablo.22'**de belirtildiği gibi, bu ifadenin ortalama puanı 3,833'tür. **Tablo.2'**de belirtilen skalaya göre, bu ortalama puan "Yüksek" bir düzeyi ifade etmektedir. Ortaya çıkan tablodan, takım üyelerinin yeni fikir ve düşüncelerin ortaya atılması ve uygulamaya geçilmesi konusundaki işbirliklerinin olumlu yönde olduğu görülmektedir.

**Tablo.33: Katılımcıların "Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için işyerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum" İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı**

**"Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için işyerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum"**

Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,6
Katılmıyorum	16	6,2
Kararsızım	45	17,5
Katılıyorum	136	52,9
Kesinlikle Katılıyorum	56	21,8

“Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için işyerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum” ifadesine katılımcıların %1,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6,2’si “Katılmıyorum”, %17,5’i “Kararsızım”, %52,9’u “Katılıyorum”, %21,8’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. **Tablo.22**’de belirtildiği gibi, bu ifadenin ortalama puanı 3,872’dir. **Tablo.2**’de belirtilen skalaya göre, bu ortalama puan “Yüksek” bir düzeyi ifade etmektedir. Ortaya çıkan tablodan, işgörenlerin mensubu olduğu örgütlerinde çalışmaktan gurur duydukları ve bunu çevrelerinde yer alan kişilerle paylaşmaktan da mutluluk duydukları görülmektedir.

**Tablo.34: Katılımcıların “Kişisel gelişimimi destekleyip beni tatmin ettiği için işyerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı**

**“Kişisel gelişimimi destekleyip beni tatmin ettiği için işyerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum”**

Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,6
Katılmıyorum	16	6,2
Kararsızım	64	24,9
Katılıyorum	112	43,6
Kesinlikle Katılıyorum	61	23,7

“Kişisel gelişimini destekleyip beni tatmin ettiği için işyerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum” ifadesine katılımcıların %1,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6,2’si “Katılmıyorum”, %24,9’u “Kararsızım”, %43,6’sı “Katılıyorum”, %23,7’si ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. **Tablo.22**’de belirtildiği gibi, bu ifadenin ortalama puanı 3,817’dir. **Tablo.2**’de belirtilen skalaya göre, bu ortalama puan “Yüksek” bir düzeyi ifade etmektedir. Ortaya çıkan tablodan, işgörenlerin mevcut örgütlerinin kendilerinin kişisel gelişimine destek verdiklerini düşünmelerinin yanı sıra, kendilerine böylesi bir katkı sağlayan bir örgütte yer aldıklarını çevrelerindeki bireylerle paylaştıkları ve bundan da gurur duydukları görülmektedir.

**Tablo.35: Katılımcıların “Kendimi işyerinin bir parçası olarak görüyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı**

“Kendimi işyerinin bir parçası olarak görüyorum”		
Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,2
Katılmıyorum	17	6,6
Kararsızım	45	17,5
Katılıyorum	123	47,9
Kesinlikle Katılıyorum	69	26,8

“Kendimi işyerinin bir parçası olarak görüyorum” ifadesine katılımcıların %1,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6,6’si “Katılmıyorum”, %17,5’i “Kararsızım”, %47,9’u “Katılıyorum”, %26,8’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. **Tablo.22**’de belirtildiği gibi, bu ifadenin ortalama puanı 3,926’dır. **Tablo.2**’de belirtilen skalaya göre, bu ortalama puan “Yüksek” bir düzeyi ifade etmektedir. Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri olumlu yönde olmakla birlikte, ortaya çıkan tablo çalışanların mensubu olduğu örgütleriyle bütünleştiklerini ifade etmektedir.

**Tablo.36: Katılımcıların “Daha iyi bir iş bulursam bu işimden ayrılmayı isterim” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı**

“Daha iyi bir iş bulursam bu işimden ayrılmayı isterim”		
Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	18	7,0
Katılmıyorum	27	10,5
Kararsızım	65	25,3
Katılıyorum	98	38,1
Kesinlikle Katılıyorum	49	19,1

“Daha iyi bir iş bulursam bu işimden ayrılmayı isterim” ifadesine katılımcıların %7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %10,5’i “Katılmıyorum”, %25,3’ü “Kararsızım”, %38,1’i “Katılıyorum”, %19,1’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu ifade tersten sorulmuştur. Ayrıca, bu ifadenin ortalama puanı **Tablo.22**’de belirtildiği gibi 2,483’tür ve bu değer iki ölçek içerisindeki en düşük ikinci puandır. **Tablo.2**’de belirtilen skalaya göre, bu ortalama puan “Düşük” bir düzeyi ifade etmektedir. Ortaya çıkan tablo, çalışanların mensubu olduğu örgütlerinden daha iyi imkanlarda çalışma

imkanı bulduklarında mevcut işlerinden vazgeçme eğilimlerinin var olduğunu ifade etmektedir.

**Tablo.37: Katılımcıların “İşyerimde işler maddi açıdan iyi gitmese bile işimden ayrılarak kazanılmış haklarımı tehlikeye atmak istemem” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı**

**“İşyerimde işler maddi açıdan iyi gitmese bile işimden ayrılarak kazanılmış haklarımı tehlikeye atmak istemem”**

Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	21	8,2
Katılmıyorum	33	12,8
Kararsızım	58	22,6
Katılıyorum	104	40,5
Kesinlikle Katılıyorum	41	16,0

“İşyerimde işler maddi açıdan iyi gitmese bile işimden ayrılarak kazanılmış haklarımı tehlikeye atmak istemem” ifadesine katılımcıların %8,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %12,8’i “Katılmıyorum”, %22,6’sı “Kararsızım”, %40,5’i “Katılıyorum”, %16’sı ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. **Tablo.22**’de belirtildiği gibi, bu ifadenin ortalama puanı 3,432’dir. **Tablo.2**’de belirtilen skalaya göre, bu ortalama puan “Yüksek” bir düzeyi ifade etmektedir. Ortaya çıkan tabloda, işgörenlerin mensubu olduğu örgütteki işlerin olumsuz yöndeki gidişatı neticesinde dahi, bireysel haklarından vazgeçmemek adına işyerlerini terk etmeme eğilimleri söz konusudur.

**Tablo.38: Katılımcıların “Başka bir işyerinden daha fazla ücret teklifi olsa bile işyerimdeki durumumu kaybetmek istemem” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı**

**“Başka bir işyerinden daha fazla ücret teklifi olsa bile işyerimdeki durumumu kaybetmek istemem”**

Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	25	9,7
Katılmıyorum	42	16,3
Kararsızım	69	26,8
Katılıyorum	85	33,1
Kesinlikle Katılıyorum	36	14,0

“Başka bir işyerinden daha fazla ücret teklifi olsa bile işyerimdeki durumumu kaybetmek istemem” ifadesine katılımcıların %9,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %16,3’ü “Katılmıyorum”, %26,8’i “Kararsızım”, %33,1’i “Katılıyorum”, %14’ü ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. **Tablo.22**’de belirtildiği gibi, bu ifadenin ortalama puanı 3,253’tür. **Tablo.2**’de belirtilen skalaya göre, bu ortalama puan “Orta” bir düzeyi ifade etmektedir. Ortaya çıkan tablodan çalışanların mevcut olanaklarından daha iyi olanaklar vaat eden başka bir örgüte geçme konusundaki tutumlarının, mevcut firmalarındaki konumlarını kaybetmek istemeyeceklerinden dolayı olumsuz olacağı görülmektedir.

**Tablo.39: Katılımcıların “Sadece işyerime yararı olsun diye kendimi tüketmeyi istemem” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı**

“Sadece işyerime yararı olsun diye kendimi tüketmeyi istemem”		
Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	12	4,7
Katılmıyorum	32	12,5
Kararsızım	61	23,7
Katılıyorum	95	37,0
Kesinlikle Katılıyorum	57	22,2

“Sadece işyerime yararı olsun diye kendimi tüketmeyi istemem” ifadesine katılımcıların %4,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %12,5’i “Katılmıyorum”, %23,7’si “Kararsızım”, %37’si “Katılıyorum”, %22,2’si ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu ifade tersten sorulmuştur. Ayrıca, bu ifadenin ortalama puanı **Tablo.22**’de belirtildiği gibi 2,405’dir ve bu değer iki ölçek içerisindeki en düşük puandır. **Tablo.2**’de belirtilen skalaya göre, bu ortalama puan “Düşük” bir düzeyi ifade etmektedir. Ortaya çıkan tablo, çalışanların yalnızca örgüte yarar sağlayan ancak kendilerine hiçbir yarar sağlamayacak bir durum için yeterince çaba sarf etmeyecekleri ifade etmektedir.

**Tablo.40: Katılımcıların “İşimde sadece kendim için değil, işim için de çaba harcadığımı hissetmek isterim” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı**

**“İşimde sadece kendim için değil, işim için de çaba harcadığımı hissetmek isterim”**

Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,2
Katılmıyorum	8	3,1
Kararsızım	43	16,7
Katılıyorum	119	46,3
Kesinlikle Katılıyorum	84	32,7

“İşimde sadece kendim için değil, işim için de çaba harcadığımı hissetmek isterim” ifadesine katılımcıların %1,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3,1’i “Katılmıyorum”, %16,7’si “Kararsızım”, %46,3’ü “Katılıyorum”, %32,7’si ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. **Tablo.22**’de belirtildiği gibi, bu ifadenin ortalama puanı 4,062’dir ve bu değer iki ölçek içerisindeki en yüksek ikinci puandır. **Tablo.2**’de belirtilen skalaya göre, bu ortalama puan “Yüksek” bir düzeyi ifade etmektedir. Bu konuda katılımcıların genel görüşleri olumlu yönde olmakla birlikte, ortaya çıkan tablo çalışanların yalnızca kendi yararları adına değil aynı zamanda yüksek düzeyde mensubu olduğu örgüt yararına da çaba sarf etme eğilimlerini ifade etmektedir.

**Tablo.41: Katılımcıların “İşimin, çalıştığım yere katkısı olduğunu bilmek beni memnun eder” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı**

**“İşimin, çalıştığım yere katkısı olduğunu bilmek beni memnun eder”**

Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,8
Katılmıyorum	6	2,3
Kararsızım	36	14,0
Katılıyorum	121	47,1
Kesinlikle Katılıyorum	92	35,8

“İşimin, çalıştığım yere katkısı olduğunu bilmek beni memnun eder” ifadesine katılımcıların %0,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %2,3’ü “Katılmıyorum”, %14’ü “Kararsızım”, %47,1’i “Katılıyorum”, %35,8’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. **Tablo.22**’de belirtildiği gibi, bu ifadenin ortalama puanı 4,148’dir ve bu değer iki ölçek içerisindeki en yüksek puandır. **Tablo.2**’de belirtilen skalaya göre, bu ortalama puan “Yüksek” bir düzeyi ifade etmektedir. Bu konuda katılımcıların genel



görüşleri olumlu yönde olmakla birlikte, ortaya çıkan tablo işgörenlerin yaptıkları çalışmalarla örgüte fayda sağladığını bilmelerinin onları mutlu ettiğini ifade etmektedir.

**Tablo.42: Katılımcıların “İşyerimin karşılaştığı zorluklarda, benden beklenenden fazlasını yapmaya istekli olurum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı**  
**“İşyerimin karşılaştığı zorluklarda, benden beklenenden fazlasını yapmaya istekli olurum”**

Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,6
Katılmıyorum	5	1,9
Kararsızım	51	19,8
Katılıyorum	119	46,3
Kesinlikle Katılıyorum	78	30,4

“İşyerimin karşılaştığı zorluklarda, benden beklenenden fazlasını yapmaya istekli olurum” ifadesine katılımcıların %1,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %1,9’u “Katılmıyorum”, %19,8’i “Kararsızım”, %46,3’ü “Katılıyorum”, %30,4’ü ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. **Tablo.22**’de belirtildiği gibi, bu ifadenin ortalama puanı 4,020’dir ve bu değer iki ölçek içerisindeki en yüksek üçüncü puandır. **Tablo.2**’de belirtilen skalaya göre, bu ortalama puan “Yüksek” bir düzeyi ifade etmektedir. Bu konuda katılımcıların genel görüşleri olumlu yönde olmakla beraber, ortaya çıkan tablo işyerinin olumsuzluklarla karşılaştığı dönemlerde çalışanların fedakarlık ve çalışma azminin yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedir.

**3.11.2. Araştırmaya Katılan Çalışanlarının Algıladıkları Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasında Kullanılan Man-Whitney-U Testi Bulguları**

**Tablo.43: Araştırmaya Katılan Çalışanların Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Cinsiyet Türü	N	Sıra Ortalaması	Sig. (Anlamlılık)
TAKIMIN ÖNEMİ VE TAKIMDA İLETİŞİM	Bay	98	124,44	0,439
	Bayan	159	131,81	
TAKIM SİNERJİSİ VE TAKIMDA YENİ	Bay	98	131,40	0,682
	Bayan	159	127,52	
DUYGUSAL BAĞLILIK	Bay	98	118,01	0,059
	Bayan	159	135,78	
NORMATİF BAĞLILIK	Bay	98	109,11	<b>0,001</b>
	Bayan	159	141,26	
DEVAMLILIK BAĞLILIK	Bay	98	127,80	0,837
	Bayan	159	129,74	
ÇOK BOYUTLU BAĞLILIK (KARMA BAĞLILIK)	Bay	98	127,24	0,762
	Bayan	159	130,08	

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki algıları açısından cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki algıları açısından cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

- Araştırmaya katılan iki grup (bayan ve erkek çalışanlarının), dahili olduğu örgütü değerlendirirken “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Çünkü **Tablo.43**'de belirtildiği gibi, takımın bu boyutunun p değeri 0,439'dur ve bu değer 0,05'den büyük olduğu için anlamlı bir fark yoktur. Bu bulguların neticesinde H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiş ve “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” boyutuna ilişkin olarak bayan ya da erkek katılımcıların bu konudaki yönelimlere verdikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuca dayalı olarak H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir; yani “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusunda araştırmaya katılan bay ve bayanlardaki algılama ve düşünce aynıdır.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki algıları açısından cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki algıları açısından cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

- Araştırmaya katılan iki grup (bayan ve erkek çalışanlarının), dahili olduğu örgütü değerlendirirken “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Çünkü **Tablo.43**'de belirtildiği gibi, takımın bu boyutunun p değeri 0,682'dir ve bu değer 0,05'den büyük olduğu için

anlamli bir fark yoktur. Bu bulgularin neticesinde  $H_1$  hipotezi reddedilmis ve ‘‘Takim Sinerjisi ve Takimda Yeni Fikirler’’ boyutuna iliskin olarak bayan ya da erkek katilimcilarin bu konudaki yonelimlere verdikleri puanlar arasinda anlamlı bir farklılık tespit edilmemistir. Bu sonuca dayali olarak  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir; yani ‘‘Takim Sinerjisi ve Takimda Yeni Fikirler’’ konusunda arastirmaya katilan bay ve bayanlardaki algilama ve dusunce aynidir.

**$H_0$ :** Arastirmaya katilan calisanlarin ‘‘Duygusal Baglilik’’ algilari acisindan cinsiyet gruplari arasinda istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**$H_1$ :** Arastirmaya katilan calisanlarin ‘‘Duygusal Baglilik’’ algilari acisindan cinsiyet gruplari arasinda istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardir.

- Arastirmaya katilan iki grup (bayan ve erkek calisanlarinin), dahili olduğu orgutu degerlendirirken ‘‘Duygusal Baglilik’’ konusundaki puanlari arasinda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Cunku **Tablo.43**'de belirtildiği gibi, duygusal bagliligin p değeri 0,059'dur ve bu değer 0,05'den buyuk olduğu icin anlamlı bir fark yoktur. Bu bulgularin neticesinde  $H_1$  hipotezi reddedilmis ve ‘‘Duygusal Baglilik’’ boyutuna iliskin olarak bayan ya da erkek katilimcilarin bu konudaki yonelimlere verdikleri puanlar arasinda anlamlı bir farklılık tespit edilmemistir. Bu sonuca dayali olarak  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir; yani arastirmaya katilan bay ve bayanlarin mensup olduklari orgutlerine karşı hissettikleri duygusal baglilik aynidir.

**$H_0$ :** Arastirmaya katilan calisanlarin ‘‘Normatif Baglilik’’ algilari acisindan cinsiyet gruplari arasinda istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**$H_1$ :** Arastirmaya katilan calisanlarin ‘‘Normatif Baglilik’’ algilari acisindan cinsiyet gruplari arasinda istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardir.

- Arastirmaya katilan iki grup (bayan ve erkek calisanlarinin), dahili olduğu orgutu degerlendirirken ‘‘Normatif Baglilik’’ konusundaki

puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Çünkü **Tablo.43**'de belirtildiği gibi, normatif bağlılığın p değeri 0,001'dir ve bu değer 0,05'den küçük olduğu için anlamlı bir fark vardır. Bu bulguların neticesinde  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş ve "Normatif Bağlılık" boyutuna ilişkin olarak bayan ve erkek katılımcıların bu konudaki yönelimlere verdikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre bayan katılımcıların "Normatif Bağlılık" konusunda erkek katılımcılardan daha yüksek algı düzeylerine sahip oldukları tespit edilmiş ve bu sonuca dayalı olarak  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Bu durumun nedeni için; bayların ev geçindirme konusunda finansal sorumluluğu daha yüksek olduğu için, ücreti daha iyi olan iş tekliflerini daha kolay kabul ederler ve bu yüzden de, araştırmaya katılan bayların normatif bağlılıklarının bayanlara oranla daha düşük olduğunu söyleyebiliriz .

**H<sub>0</sub>**: Araştırmaya katılan çalışanların "Devamlılık Bağlılığı" algıları açısından cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Araştırmaya katılan çalışanların "Devamlılık Bağlılığı" algıları açısından cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

- Araştırmaya katılan iki grup (bayan ve erkek çalışanlarının), dahili olduğu örgütü değerlendirirken "Devamlılık Bağlılığı" konusundaki puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Çünkü **Tablo.43**'de belirtildiği gibi, devamlılık bağlılığının p değeri 0,837'dir ve bu değer 0,05'den büyük olduğu için anlamlı bir fark yoktur. Bu bulguların neticesinde  $H_1$  hipotezi reddedilmiş ve "Devamlılık Bağlılığı" boyutuna ilişkin olarak bayan ya da erkek katılımcıların bu konudaki yönelimlere verdikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuca dayalı olarak  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir, yani araştırmaya katılan bay ve bayanların devamlılık bağlılıkları aynıdır.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Çok Boyutlu Bağlılık (Karma Bağlılık)” algıları açısından cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Çok Boyutlu Bağlılık (Karma Bağlılık)” algıları açısından cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

- Araştırmaya katılan iki grup (bayan ve erkek çalışanlarının), dahili olduğu örgütü değerlendirirken “Çok Boyutlu Bağlılık” konusundaki puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Çünkü **Tablo.43**'de belirtildiği gibi, çok boyutlu bağlılığın p değeri 0,762'dir ve bu değer 0,05'den büyük olduğu için anlamlı bir fark yoktur. Bu bulguların neticesinde H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiş ve “Çok Boyutlu Bağlılık” boyutuna ilişkin olarak bayan ya da erkek katılımcıların bu konudaki yönelimlere verdikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuca dayalı olarak H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir; yani araştırmaya katılan bay ve bayanların çok boyutlu bağlılıkları (karma bağlılıkları) aynıdır.

### **3.11.3. Araştırmaya Katılan Çalışanlarının Algıladıkları Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasında Kullanılan Kruskal Wails Testleri**

Cinsiyet dışındaki diğer demografik değişkenlerde 2'den fazla grup olduğu için Kruskal Wails Testi uygulanmıştır. Non-parametrik test olan Kruskal Wails Testinin kullanılmasının bir diğer nedeni de; araştırmadan elde edilen verilerin normal dağılım göstermemesidir.

**3.11.3.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Algıladıkları Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasında Kullanılan Kruskal Wallis Test Bulguları**

**Tablo.44: Yaş Değişkeni İle “Takım Çalışması” ve “Örgütsel Bağlılık” Boyutlarının Kruskal Wallis Testi ile Karşılaştırılması**

TAKIM IN ÖNEMİ VE TAKIMDA İLETİŞİM	Yaş	N	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	Anlamlılık (p)
	18-25	72	134,06	0,956	0,812
	26-35	137	125,96		
	36-45	41	132,80		
	46 ve üzeri	7	114,21		
TAKIM SİNERJİSİ VE TAKIMDA YENİ	18-25	72	137,06	5,092	0,165
	26-35	137	125,76		
	36-45	41	134,84		
	46 ve üzeri	7	75,29		
DUYGUSAL BAĞLILIK	18-25	72	139,44	3,334	0,343
	26-35	137	121,47		
	36-45	41	136,32		
	46 ve üzeri	7	126,14		
NORMATİF BAĞLILIK	18-25	72	138,10	4,491	0,213
	26-35	137	123,64		
	36-45	41	137,63		
	46 ve üzeri	7	89,86		
DEVAMLILIK BAĞLILI	18-25	72	117,97	4,724	0,193
	26-35	137	135,43		
	36-45	41	120,99		

	46 ve üzeri	7	163,50		
<b>ÇOK BOYUTLU BAĞLILIK (KARMA)</b>	18-25	72	126,74	8,146	<b>0,043</b>
	26-35	137	120,85		
	36-45	41	155,46		
	46 ve üzeri	7	156,71		

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki algıları açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki algıları açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

- Dört farklı yaş grubunun “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çünkü **Tablo.44**’de belirtildiği gibi, takımın bu boyutunun p değeri 0,812’dir ve bu değer 0,05’den büyük olduğu için anlamlı bir fark yoktur. Bu bulgulardan hareketle H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiş ve “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” algısının yaş gruplarına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki algıları açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki algıları açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

- Dört farklı yaş grubunun “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çünkü **Tablo.44**’de belirtildiği gibi, takımın bu



boyutunun p değeri 0,165'dir ve bu değer 0,05'den büyük olduğu için anlamlı bir fark yoktur. Bu bulgulardan hareketle  $H_1$  hipotezi reddedilmiş ve "Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler" algısının yaş gruplarına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların "Duygusal Bağlılık" algıları açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların "Duygusal Bağlılık" algıları açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

- Dört farklı yaş grubunun "Duygusal Bağlılık" puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çünkü **Tablo.44**'de belirtildiği gibi, duygusal bağlılığın p değeri 0,343'dür ve bu değer 0,05'den büyük olduğu için anlamlı bir fark yoktur. Bu bulgulardan hareketle  $H_1$  hipotezi reddedilmiş ve "Duygusal Bağlılık" algısının yaş gruplarına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların "Normatif Bağlılık" algıları açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların "Normatif Bağlılık" algıları açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

- Dört farklı yaş grubunun "Normatif Bağlılık" puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çünkü **Tablo.44**'de belirtildiği gibi, normatif bağlılığın p değeri 0,213'dür ve bu değer 0,05'den büyük olduğu için anlamlı bir fark yoktur. Bu bulgulardan hareketle  $H_1$  hipotezi reddedilmiş ve "Normatif Bağlılık" algısının yaş gruplarına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Devamlılık Bağlılığı” algıları açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Devamlılık Bağlılığı” algıları açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

- Dört farklı yaş grubunun “Devamlılık Bağlılığı” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çünkü **Tablo.44**'de belirtildiği gibi, devamlılık bağlılığının p değeri 0,193'dür ve bu değer 0,05'den büyük olduğu için anlamlı bir fark yoktur. Bu bulgulardan hareketle H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiş ve “Devamlılık Bağlılığı” algısının yaş gruplarına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Çok Boyutlu Bağlılık (Karma Bağlılık)” algıları açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Çok Boyutlu Bağlılık (Karma Bağlılık)” algıları açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

- Dört farklı yaş grubunun “Çok Boyutlu Bağlılık” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çünkü **Tablo.44**'de belirtildiği gibi, çok boyutlu bağlılığın p değeri 0,043'dür ve bu değer 0,05'den küçük olduğu için anlamlı bir fark vardır. Bu bulgulardan hareketle H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiş ve “Çok Boyutlu Bağlılık” algısının yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmış ve H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Farklılığın sebebine bakıldığında, bilhassa 45 ve üzeri yaş grubu katılımcıları ile 26-35 yaş grubu katılımcıları arasında “Çok Boyutlu Bağlılık” bakımından farklılıkların olduğu görülmektedir. Sıra Ortalaması (Mean Ranks) bakımından değerlendirildiğinde “Çok Boyutlu Bağlılık” algısı konusunda en yüksek ortalamaya sahip olan katılımcı grubunun 45 ve üzeri yaş grubunda yer alan katılımcılar olduğu gözlenirken, bu konuda en düşük puana sahip grubun ise 26-35 yaş grubu katılımcıları olduğu söylenebilir. Durumun böyle çıkmasının nedeni; 46

ve üzeri yaş grubunun iş alternatifleri diğer yaş gruplarına göre daha az olduğundan, bu grubun bağlılığını tek boyutlu olarak düşünemeyiz. Çünkü 46 ve üzeri yaş grubundaki kişilerin mensubu olduğu örgüte olan bağlılıklarını; iş güvencesi, tazminat kaybı, pozisyon kaybı ve örgüt yönetim tarzı vb. gibi etkenler etkilemektedir. Bu nedenle bu kişilerin bağlılıkları değerlendirilirken, birden fazla olan bu etkenlerin hepsinin değerlendirilmesi gerekir. Ayrıca, bu yaş grubundaki çalışanların kişiliklerinin daha oturmuş olması, nispeten maceradan uzak ve sistematik düşünceleri nedeniyle karma bağlılıkları diğer yaş gruplarına göre daha fazladır.

### 3.11.3.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Algıladıkları Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılmasında Kullanılan Kruskal Wallis Test Bulguları

**Tablo.45: Eğitim Değişkeni İle “Takım Çalışması” ve “Örgütsel Bağlılık” Boyutlarının Kruskal Wallis Testi ile Karşılaştırılması**

TAKIM IN ÖNEMİ VE TAKIMDA İLETİŞİM	Eğitim	N	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	Anlamlılık (p)
	TAKIM SINERJİSİ VE TAKIMDA YENİ	Lise	89	136,03	3,224
Ön Lisans		73	134,37		
Lisans		85	118,85		
Y.Lisans ve Doktora		10	113,50		
TAKIM SINERJİSİ VE TAKIMDA YENİ	Lise	89	134,62	0,882	0,830
	Ön Lisans	73	124,45		
	Lisans	85	127,70		
	Y.Lisans ve Doktora	10	123,25		

DUYGUSAL BAĞLILIK	Lise	89	137,10	7,257	0,064
	Ön Lisans	73	109,79		
	Lisans	85	137,40		
	Y.Lisans ve Doktora	10	125,70		
NORMATİF BAĞLILIK	Lise	89	137,31	5,686	0,128
	Ön Lisans	73	114,99		
	Lisans	85	128,71		
	Y.Lisans ve Doktora	10	159,80		
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	Lise	89	119,11	3,213	0,360
	Ön Lisans	73	133,88		
	Lisans	85	136,73		
	Y.Lisans ve Doktora	10	115,75		
ÇOK BOYUTLU BAĞLILIK	Lise	89	132,99	0,444	0,931
	Ön Lisans	73	125,68		
	Lisans	85	127,95		
	Y.Lisans ve Doktora	10	126,55		

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

- Dört farklı eğitim düzeyinin “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çünkü **Tablo.45**'de belirtildiği gibi, takımın bu boyutunun p değeri 0,358'dir ve bu değer 0,05'den büyük olduğu için

anlamli bir fark yoktur. Bu bulgulardan hareketle  $H_1$  hipotezi reddedilmis ve “Takimin Onemi ve Takimda Iletisim” algisinin egitim duzeylerine gore farklılık göstermediği sonucuna varilmis ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**$H_0$ :** Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**$H_1$ :** Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

- Dört farklı eğitim düzeyinin “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çünkü **Tablo.45**'de belirtildiği gibi, takımın bu boyutunun p değeri 0,830'dur ve bu değer 0,05'den büyük olduğu için anlamlı bir fark yoktur. Bu bulgulardan hareketle  $H_1$  hipotezi reddedilmis ve “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” algısının eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği sonucuna varilmis ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**$H_0$ :** Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile “Duygusal Bağlılık” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**$H_1$ :** Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile “Duygusal Bağlılık” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

- Dört farklı eğitim düzeyinin “Duygusal Bağlılık” puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çünkü **Tablo.45**'de belirtildiği gibi, duygusal bağlılığın p değeri 0,064'dür ve bu değer 0,05'den büyük olduğu için anlamlı bir fark yoktur. Bu bulgulardan hareketle  $H_1$  hipotezi reddedilmis ve “Duygusal Bağlılık” algısının eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği sonucuna varilmis ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile “Normatif Bağlılık” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile “Normatif Bağlılık” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

- Dört farklı eğitim düzeyinin “Normatif Bağlılık” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çünkü **Tablo.45**'de belirtildiği gibi, normatif bağlılığın p değeri 0,128'dir ve bu değer 0,05'den büyük olduğu için anlamlı bir fark yoktur. Bu bulgulardan hareketle H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiş ve “Normatif Bağlılık” algısının eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile “Devamlılık Bağlılığı” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile “Devamlılık Bağlılığı” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

- Dört farklı eğitim düzeyinin “Devamlılık Bağlılığı” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çünkü **Tablo.45**'de belirtildiği gibi, devamlılık bağlılığının p değeri 0,360'dır ve bu değer 0,05'den büyük olduğu için anlamlı bir fark yoktur. Bu bulgulardan hareketle H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiş ve “Devamlılık Bağlılığı” algısının eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile “Çok Boyutlu Bağlılık (Karma Bağlılık)” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile “Çok Boyutlu Bağlılık (Karma Bağlılık)” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

- Dört farklı eğitim düzeyinin “Çok Boyutlu Bağlılık” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çünkü **Tablo.45**'de belirtildiği gibi, çok boyutlu bağlılığın p değeri 0,931'dir ve bu değer 0,05'den büyük olduğu için anlamlı bir fark yoktur. Bu

bulguların hareketle  $H_1$  hipotezi reddedilmiş ve “Çok Boyutlu Bağlılık” algısının eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**3.11.3.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Algıladıkları Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Mevcut İşletmelerindeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasında Kullanılan Kruskal Wallis Test Bulguları**

**Tablo.46: Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkeni İle “Takım Çalışması ve “Örgütsel Bağlılık” Boyutlarının Kruskal Wallis Testi ile Karşılaştırılması**

TAKIMIN ÖNEMİ VE TAKIMDA İLETİŞİM	Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması	$X^2$	Anlamlılık (p)
	1 yıldan az	25	134,62	3,373	0,497
	1-3,5 yıl	81	137,42		
	4-7 yıl	100	127,34		
	8-10 yıl	23	124,91		
	10 yıl üzeri	28	108,91		
TAKIM SİNERJİSİ VE TAKIMDA YENİ FİKİRLER	1 yıldan az	25	152,42	12,283	<b>0,015</b>
	1-3,5 yıl	81	141,62		
	4-7 yıl	100	127,16		
	8-10 yıl	23	102,89		
	10 yıl üzeri	28	99,59		
DUYGUSAL BAĞLILIK	1 yıldan az	25	144,18	7,813	0,099
	1-3,5 yıl	81	143,61		
	4-7 yıl	100	115,84		
	8-10 yıl	23	121,54		
	10 yıl üzeri	28	126,30		

NORMATİF BAĞLILIK	1 yıldan az	25	162,74	13,672	<b>0,008</b>
	1-3,5 yıl	81	133,45		
	4-7 yıl	100	118,16		
	8-10 yıl	23	153,41		
	10 yıl üzeri	28	104,68		
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	1 yıldan az	25	99,34	5,100	0,277
	1-3,5 yıl	81	127,31		
	4-7 yıl	100	135,32		
	8-10 yıl	23	134,48		
	10 yıl üzeri	28	133,27		
ÇOK BOYUTLU BAĞLILIK (KARMA)	1 yıldan az	25	124,16	7,225	0,124
	1-3,5 yıl	81	127,79		
	4-7 yıl	100	129,31		
	8-10 yıl	23	102,89		
	10 yıl üzeri	28	157,18		

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri ile “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri ile “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

- Beş farklı çalışma süresi grubunun “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çünkü **Tablo.46**’da belirtildiği gibi, takımın bu boyutunun p değeri 0,497’dir ve bu değer 0,05’den büyük olduğu için anlamlı bir fark yoktur. Bu bulgulardan hareketle H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiş ve “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” algısının, çalışanların mevcut



işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri ile “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri ile “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Beş farklı çalışma süresi grubunun “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Çünkü **Tablo.46**'da belirtildiği gibi, takımın bu boyutunun p değeri 0,015'dir ve bu değer 0,05'den küçük olduğu için anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, mevcut işyerindeki çalışma süresi kısa olan bireylerin “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusunda algı düzeyleri diğerlerine göre yüksektir ve bu nedenle  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Bu durumun nedeni için; örgüte yeni katılan bireyler, kalıplaşmış düzene karşı alternatif yeni fikirler üretmek konusunda çok daha heveslidirler ve ayrıca bu bireylerin yeni işyerlerinde çalışma isteklerinin yüksek olmasından dolayı, takım sinerjisi konusundaki algılarının da yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Buna karşın uzun süreli çalışanlar, geçmişten gelen alışkanlıkların değiştirilmesinin zor olduğunu düşünürler ve bu nedenle de bu kişilerin yenilikçi algılama düzeylerinin düşük olduğunu söyleyebiliriz.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri ile “Duygusal Bağlılık” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri ile “Duygusal Bağlılık” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

- Beş farklı çalışma süresi grubunun “Duygusal Bağlılık” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çünkü **Tablo.46**'da belirtildiği gibi, duygusal bağlılığın p değeri 0,099'dur ve bu değer 0,05'den büyük olduğu için anlamlı bir fark yoktur. Bu

bulgulardan hareketle  $H_1$  hipotezi reddedilmiş ve “Duygusal Bağlılık” algısının, çalışanların mevcut işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri ile “Normatif Bağlılık” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri ile “Normatif Bağlılık” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

- Beş farklı çalışma süresi grubunun “Normatif Bağlılık” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çünkü **Tablo.46**’da belirtildiği gibi, normatif bağlılığın p değeri 0,008’dir ve bu değer 0,05’den küçük olduğu için anlamlı bir fark vardır. Bu bulgulardan hareketle  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve mevcut işyerindeki çalışma süresi kısa olan bireylerin “Normatif Bağlılık” düzeyleri diğerlerine göre yüksektir. Bu durumun nedeni için; Çalışma süresi arttıkça bireylerin örgütlerine karşı yükümlülüklerini yerine getirdiklerini düşüncülerinden dolayı normatif bağlılıklarının düştüğünü söyleyebiliriz. Buna karşın örgüte yeni katılanların, örgüte karşı henüz yükümlülüklerinin tamamını yerine getirmediklerini düşündükleri için, sorumluluk duygusu ve normatif bağlılıkları yüksektir diyebiliriz.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri ile “Devamlılık Bağlılığı” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri ile “Devamlılık Bağlılığı” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

- Beş farklı çalışma süresi grubunun “Devamlılık Bağlılığı” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çünkü **Tablo.46**’da belirtildiği gibi, devamlılık bağlılığının p değeri 0,277’dir ve bu değer 0,05’den büyük olduğu için anlamlı bir fark yoktur. Bu bulgulardan hareketle  $H_1$  hipotezi reddedilmiş ve “Devamlılık Bağlılığı”

algısının, çalışanların mevcut işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri ile “Çok Boyutlu Bağlılık” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri ile “Çok Boyutlu Bağlılık” algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

- Beş farklı çalışma süresi grubunun “Çok Boyutlu Bağlılık” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çünkü **Tablo.46**'da belirtildiği gibi, çok boyutlu bağlılığın p değeri 0,124'dür ve bu değer 0,05'den büyük olduğu için anlamlı bir fark yoktur. Bu bulgulardan hareketle  $H_1$  hipotezi reddedilmiş ve “Çok Boyutlu Bağlılık” algısının, çalışanların mevcut işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### **3.11.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Algıladıkları Takım Çalışmasının Boyutları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analiz Bulguları**

Çalışmanın bu kısmında, araştırmaya katılan çalışanların “Örgütsel Bağlılıkları” ile algıladıkları “Takım Çalışmasının Boyutları” arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla “Korelasyon Analizi” uygulanmıştır. “Korelasyon Analizi” iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü ortaya çıkarmak için uygulanan (-1) ile (+1) aralığında değişen katsayı (r) ile ölçümlenen bir istatistik yöntemidir. Korelasyon katsayısı 0 (sıfır)'a yakın değer aldığıda “doğrusal ve zayıf bir ilişki”, +1 ya da -1'e yakın değerler aldığıda ise değişkenler arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Negatif değerler ilişkinin ters yönlü olduğuna işaret ederken, pozitif değerler ise, ilişkinin aynı yönlü olduğuna işaret etmektedir.<sup>258</sup> Bu çalışmadaki değişkenlerin dağılımı normal olmadığından dolayı, bu çalışmada korelasyon analizi için Spearman's Rank Order Korelasyonu kullanılmıştır.

---

<sup>258</sup> Şeref Kalaycı, *age*, ss.110-117.

**Tablo.47: Araştırmaya Katılan Çalışanların Algıladıkları “Takım Çalışmasının Boyutları” İle “Örgütsel Bağlılıkları” Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi**

		<b>Takımın Önemi ve Takımda İletişim</b>	<b>Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler</b>
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Rho	0,493**	0,460**
	P	0,000	0,000
	N	257	257
<b>Normatif Bağlılık</b>	Rho	0,350**	0,365**
	P	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
	N	257	257
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	Rho	0,310**	0,236**
	P	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
	N	257	257
<b>Çok Boyutlu Bağlılık</b>	Rho	-0,137*	-0,108
	P	<b>0,028</b>	0,084
	N	257	257

\*\*0,01 anlamlılık düzeyinde korelasyon anlamlıdır

\*0,05 anlamlılık düzeyinde korelasyon anlamlıdır

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki algıları ile “Duygusal Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki algıları ile “Duygusal Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

- “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” ile “Duygusal Bağlılık” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizinin sonucunu %99'luk güven aralığında değerlendirdiğimizde, puanlar arasında %49,3'lük korelasyon katsayısı ile zayıf olmakla beraber pozitif

yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $r=0,493$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” puanı arttıkça “Duygusal Bağlılık” puanı da artmaktadır. Bu nedenle  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş ve  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki algıları ile “Normatif Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki algıları ile “Normatif Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

- “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” ile “Normatif Bağlılık” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizinin sonucunu %99’luk güven aralığında değerlendirdiğimizde, puanlar arasında %35’lik korelasyon katsayısı ile zayıf olmakla beraber pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $r=0,350$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” puanı arttıkça “Normatif Bağlılık” puanı da artmaktadır. Bu nedenle  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş ve  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki algıları ile “Devamlılık Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki algıları ile “Devamlılık Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

- “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” ile “Devamlılık Bağlılığı” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizinin sonucunu %99’luk güven aralığında değerlendirdiğimizde, puanlar arasında %31’lik korelasyon katsayısı ile zayıf olmakla beraber pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $r=0,310$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” puanı arttıkça “Devamlık

Bağlılık” puanı da artmaktadır. Bu nedenle  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş ve  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki algıları ile “Çok Boyutlu Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” konusundaki algıları ile “Çok Boyutlu Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

- “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” ile “Çok Boyutlu Bağlılık” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizinin sonucunu ancak %95’lik güven aralığında değerlendirdiğimizde, puanlar arasında %13,7’lik korelasyon katsayısı ile çok zayıf olmakla beraber negatif yönde bir ilişki saptanmıştır ( $r = -0,137$ ;  $p = 0,028 < 0,05$ ). Fakat diğer ilişkilerde olduğu gibi, güven aralığını %99’a çektiğimizde bu ilişki saptanmayacaktır.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki algıları ile “Duygusal Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki algıları ile “Duygusal Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

- “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” ile “Duygusal Bağlılık” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizinin sonucunu %99’luk güven aralığında değerlendirdiğimizde, puanlar arasında %46’lık korelasyon katsayısı ile zayıf olmakla beraber pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $r = 0,460$ ;  $p = 0,000 < 0,05$ ). Buna göre “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” puanı arttıkça “Duygusal Bağlılık” puanı da artmaktadır. Bu nedenle  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş ve  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki algıları ile “Normatif Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki algıları ile “Normatif Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

- “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” ile “Normatif Bağlılık” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizinin sonucunu %99'luk güven aralığında değerlendirdiğimizde, puanlar arasında %36,5'lik korelasyon katsayısı ile zayıf olmakla beraber pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $r=0,365$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” puanı arttıkça “Normatif Bağlılık” puanı da artmaktadır. Bu nedenle  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş ve  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki algıları ile “Devamlılık Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki algıları ile “Devamlılık Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

- “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” ile “Devamlılık Bağlılığı” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizinin sonucunu %99'luk güven aralığında değerlendirdiğimizde, puanlar arasında %23,6'lık korelasyon katsayısı ile çok zayıf olmakla beraber pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $r=0,236$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” puanı arttıkça “Devamlılık Bağlılığı” puanı da artmaktadır. Bu nedenle  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş ve  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki algıları ile “Çok Boyutlu Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusundaki algıları ile “Çok Boyutlu Bağlılıkları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

- “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” ile “Çok Boyutlu Bağlılık” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ( $p=0,084>0,05$ ). Bu nedenle  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş ve  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir.

En son olarak da, takım çalışmasının bütün boyutları ile örgütsel bağlılığın tüm boyutları arasında bir ilişki olup olmayacağını araştıracağız:

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takım Çalışmasının Boyutları” konusundaki algıları ile “Örgütsel Bağlılık Boyutları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan çalışanların “Takım Çalışmasının Boyutları” konusundaki algıları ile “Örgütsel Bağlılık Boyutları” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo.48: Genel Olarak “Takım Çalışmasının Boyutları” İle “Örgütsel Bağlılıkları” Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi**

		<b>Takımın Çalışmasının Boyutları</b>
<b>Örgütsel Bağlılık Boyutları</b>	Rho	0,486**
	P	0,000
	N	257

\*\*0,01 anlamlılık düzeyinde korelasyon anlamlıdır

- “Takım Çalışmasının Boyutları” ile “Örgütsel Bağlılık Boyutları” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizinin



sonucunu %99'luk güven aralığında değerlendirdiğimizde, puanlar arasında %48,6'lık korelasyon katsayısı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $r=0,486$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Bu nedenle  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş ve  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Buna göre “Takım Çalışması” ile “Örgütsel Bağlılık” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır diyebiliriz.

### 3.11.5. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir bağımsız veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir. Regresyon analizi sonuçları yorumlanırken önemli bazı noktalar vardır. Regresyon analizi tablosunda yer alan R kare değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücünü gösterir. Katsayılar tablosunda yer alan  $\beta$ , anılan değişkenin etki eden değişkenden ne düzeyde etkilendiğinin gözlenmesini sağlamaktadır. Standardize Beta değeri, söz konusu değişkenler arasındaki korelasyonu ifade etmektedir. t ve p değerleri kurulan regresyon modelinin anlamlılık düzeyini ortaya koymaktadır.<sup>259</sup>

Bu çalışmada, örgütsel bağlılık ile takım çalışması arasındaki ilişkiye yönelik basit regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon modelimizde bağımlı değişken, örgütsel bağlılık, bağımsız değişken ise takım çalışmasıdır. Kısacası araştırmada tek değişkenli regresyon modeli kurulmuştur. Araştırmamızın regresyon analiz sonuçları **Tablo.49**'da verilmiştir:

**Tablo.49: Regresyon Analiz Tablosu**

Değişkenler		R Kare	Std. Beta	$\beta$	t	P
Bağımlı (Dependent)	Bağımsız (Predictor)					
Örgütsel Bağlılık	Takım Çalışması	0,212	0,461	0,355	8,292	<b>0,000</b>

<sup>259</sup> Şeref Kalaycı, *age*, ss.119-204.

Regresyon analizi sonucuna baktığımızda; takım çalışmasının, örgütsel bağlılığın 0,212'sini yani %21,2'sini açıklayabiliyor olduğunu ve p değerinden dolayı da regresyon modelinin anlamlı olduğunu görmekteyiz. Diğer bir ifadeyle; takım çalışmasının örgütsel bağlılığı açıklama gücü %21,2'dir.  $\beta$  değerinden dolayı da, takım çalışmasının örgütsel bağlılığı %35,5 oranında etkilediğini görmekteyiz. Bu sonuçlara göre; takım çalışması arttıkça sergilenen örgütsel bağlılık da artacaktır diyebiliriz.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

“Takım Çalışması” modelini “Örgütsel Bağlılık” ile ilişkilendirmeye çalıştığımız bu çalışmada öncelikli olarak, teorik veriler ile konu açıklanmaya çalışılmış ve ardından uygulama bölümü ile çalışanlar düzeyinde gerçekleşen anket bulguları analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda ulaşılan sonuçları şöyle özetleyebiliriz:

Takım çalışmasının örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. “Takım Çalışmasının Boyutları” ile “Örgütsel Bağlılık Boyutları” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda “Takım Çalışması” ile “Örgütsel Bağlılık” arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Takım çalışmasının boyutları olan “Takımın Önemi ve İletişim” ve “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” ile, örgütsel bağlılığın boyutları olan “Duygusal Bağlılık”, “Normatif Bağlılık” ve “Devamlılık Bağlılığı” arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür.

“Normatif Bağlılık” boyutuna ilişkin olarak bayan ve erkek katılımcıların verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre bayan katılımcıların “Normatif Bağlılık” düzeylerinin erkek katılımcılardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun nedeni için; bayların ev geçindirme konusunda finansal sorumluluğu daha yüksek olduğu için, ücreti daha iyi olan iş tekliflerini daha kolay kabul ederler ve bu yüzden de, araştırmaya katılan bayların normatif bağlılıklarının bayanlara oranla daha düşük olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışmada yer alan dört farklı yaş grubunun “Çok Boyutlu Bağlılık (Karma Bağlılık)” konusunda katılımcıların verdiği cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Farklılığın sebebine baktığımızda, bilhassa 45 ve üzeri yaş grubu katılımcılar ile 26-35 yaş grubu katılımcılar arasındaki farklılıktan kaynaklandığını söyleyebiliriz. Durumun böyle çıkmasının nedeni; 46 ve üzeri yaş grubunun iş alternatifleri diğer yaş gruplarına göre daha az olduğundan, bu grubun bağlılığını tek boyutlu olarak düşünemeyiz. Çünkü 46 ve üzeri yaş grubundaki kişilerin mensubu olduğu örgüte olan bağlılıklarını; iş güvencesi, tazminat kaybı, pozisyon kaybı ve örgüt

yönetim tarzı vb. gibi etkenler etkilemektedir. Bu nedenle bu kişilerin bağılılıkları değerlendirilirken, birden fazla olan bu etkenlerin hepsinin değerlendirilmesi gerekir. Ayrıca, bu yaş grubundaki çalışanların kişiliklerinin daha oturmuş olması, nispeten maceradan uzak ve sistematik düşünceleri nedeniyle karma bağılılıkları diğer yaş gruplarına göre daha fazladır.

Katılımcıların “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” algıları mevcut işletmedeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre, mevcut işyerindeki çalışma süresi kısa olan bireylerin “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler” konusunda algı düzeyleri diğerlerine göre yüksek saptanmıştır. Bu durumun nedeni için; örgüte yeni katılan bireyler, kalıplaşmış düzene karşı alternatif yeni fikirler üretmek konusunda çok daha heveslidirler ve ayrıca bu bireylerin yeni işyerlerinde çalışma isteklerinin yüksek olmasından dolayı, takım sinerjisi konusundaki algılarının da yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Buna karşın uzun süreli çalışanlar, geçmişten gelen alışkanlıkların değiştirilmesinin zor olduğunu düşünürler ve bu nedenle de, bu kişilerin yenilikçi algılama düzeylerinin düşük olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcıların “Normatif Bağlılık” düzeyleri mevcut işletmedeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre, mevcut işyerindeki çalışma süresi kısa olan bireylerin “Normatif Bağlılık” düzeyleri diğerlerine göre yüksektir. Bu durumun nedeni için; çalışma süresi arttıkça bireylerin örgütlerine karşı yükümlülüklerini yerine getirdiklerini düşüncelerinden dolayı normatif bağılılıklarının düştüğünü söyleyebiliriz. Buna karşın örgüte yeni katılanların, örgüte karşı henüz yükümlülüklerinin tamamını yerine getirmediğini düşündükleri için, sorumluluk duygusu ve normatif bağılılıkları yüksektir diyebiliriz.

Güvenirlilik analizleri sonucunda, hem takım çalışması ölçeğine hem de örgütsel bağılılık ölçeğine ilişkin maddelerin genel olarak Cronbach’s alfa katsayılarının 0.60 değerinin üzerinde olduğu görülmüştür.

Son olarak; regresyon analizi sonucunda takım çalışmasının örgütsel bağılılığı %35,5 oranında etkilediğini görülmüştür.

Bu sonuçlar ışığında sunulan öneriler şöyledir:

Öncelikle, bu çalışma ülkemizde takım çalışması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılacak çalışmalara da ışık tutacaktır. Fakat bu çalışmanın bazı sınırlamalar çerçevesinde değerlendirilmesi gerekir; çünkü bu çalışmanın örneklemini sadece hizmet sektöründe çalışan bireylerden oluşmaktadır. Ayrıca, bu çalışmada ulaşılan sonuçlar, hizmet sektöründe uygulanan takım çalışmalarını ve bu sektördeki çalışanların işletmelerine karşı duydukları örgütsel bağlılık düzeylerini göstermektedir. Dolayısıyla bu sonuçların, diğer sektörlerde çalışan kişiler için de, genelleme yapılması mümkün değildir. Diğer taraftan; bu bilgilerin, diğer firmalarda yapılacak bu konuda yapılacak çalışmalar için faydalı olacağı ve yöneticilere yol göstermede katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca, bu çalışmada her kademedeki çalışanların sonuçları birlikte değerlendirilmiştir; daha kapsamlı bir çalışmada elde edilen verilerin, aynı kademedeki çalışanlar için değerlendirilmesi faydalı olacaktır.

Örgütlerin, etkin bir şekilde ve devamlılık arz edecek bir şekilde rekabet avantajı sağlamaları konusunda, öncelikle nitelikli, çalışma arzusu yüksek ve iş doyumunu sağlamış çalışanlara sahip olmaları çok önemlidir. Bu nedenle, örgütler çalışanların örgüte yönelik tutumlarını, düşüncelerini, algılarını ve örgütsel bağlılık düzeylerini uygun teknikler kullanarak belirli aralıklarla değerlendirme yapmalıdırlar. Kısacası, bu konularda örgütlerin belirli periyotlarda kurumsal öz değerlendirme yapmaları gerekir.

Ayrıca; örgütte çalışanların niteliklerini gösterebilmeleri için, uygun çalışma koşullarının oluşturulması da örgüt başarısı için oldukça önemlidir. İyi çalışma koşullarının sağlanması, çalışanın örgüte bağlılığını artıracak, böylece buna paralel olarak çalışanın performansı da artacaktır.

Örgüt yönetimin; çalışanlara değerli olduklarını hissettirmesi, çalışanları karar alma süreçlerine katması, her çalışana adil davranılması, takım çalışmalarına ağırlık ve önem verilmesi çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirecektir. Özellikle takım çalışması uygulamaları, örgüt değerlerinin paylaşılmasında ve örgüt içi çatışmaların azalmasında büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, takım çalışmasından dolayı

Çalışanlar arasındaki çatışmanın azalması, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttıracaktır.

Ayrıca; rgtlerde, çalışanların örgütsel bağlılığının orta düzeyden yüksek düzeye çıkartılmasında takım çalışması önemlidir. Bu çalışmadan elde edilen veriler, takım çalışması ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Takım alışması, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Örgütlerde gerçekleştirilen takım çalışmaları arttıka, çalışanlar da daha fazla örgütsel bağlılık sergilemektedir. Bu nedenle, yöneticiler öncelikle, çalışanların bireysel hedefleri ile örgüt amaçlarını bütünleştiren takım çalışmalarını teşvik etmelidirler. Çünkü alışanlar, takım çalışmalarında örgütsel amaçları gerçekleştirirken, kendi amaç ve hedeflerine ulaştıklarını gördüklerinde örgütlerine olan bağlılıkları da artar.

Sonuç olarak, örgüt içerisinde kalitenin geliştirmesinde örgütsel bağlılık önemli bir konudur. Bu nedenle; çalışanların, örgütün değer ve normlarını kabullenip özümsemeleri ve biz duygusuyla birlikte örgüte bağlanmaları gerekir. Bu Şekilde oluşan örgütsel bağlılık, örgüt kültürünün de bu yönde oluşmasına yardımcı olacaktır. Bu yüzden de, yöneticilerin işgörenler üzerinde bir baskı olarak değil, onlarla birlikte hareket etmeleri ve tüm süreçlerde çalışanların etkin rol almalarında onlara destek olmalıdırlar. Örgütsel bağlılık ve örgüt kültürünün birbiriyle uyumlu olması, örgüt içinde takım çalışması, işbirliği ve dayanışmayı da arttıracaktır.

## KAYNAKLAR

Akbolat Mahmut, Işık Oğuz, Karadağ Mevlüt, “Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2010.

Akgün Ali E., Keskin Halit, Özdemir Mehtap, “Geçici (Ephemeral) Takımlarda Amacın Açıklığı, Hızlı Bilgi Yayılımı ve Takım Performansı Arasındaki İlişkiler”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:18, Sayı:3-4, 2004.

Aksarı Fatmanur, “Organizasyonel Meşruiyet Yönetimi ve Organizasyonların Takım Çalışmalarını Benimseme Nedenleri Analizi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Uludağ Üniversitesi S.B.E., Bursa, 2009.

Aksu Gündüz, “Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Çağrı Merkezi İncelemesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Kütahya, 2010.

Altınbaş Burç , “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2008.

Altunışık Remzi, Çoşkun Recai, Bayraktaroğlu Serkan, Yıldırım Engin, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2010.

Arı Sağlam Güler, “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:2, 2003.

Arslan Elvan, “Projelerin Verimliliğinde Takım Çalışması ve Yazılımcının Önemi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gebze İleri teknoloji Enstitüsü S.B.E., Gebze, 2011.

Arslantürk Ertuğrul Hamit, “Karşılıklı Amaç Bağlılığı ve Lider- Üye Etkileşiminin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmalarında Bir Uygulama”,

**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü S.B.E., Gebze, 2008.

Aslan Şebnem, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:2, 2008.

Ataman Göksel, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.

Atan Şebnem, “Kamu Hastanelerinde Çalışmakta Olan Doktor ve Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algıları ve Gösterdikleri Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2010.

Aydemir Muzaffer, Erşan Ceyda, “Yeni Kurulan Üniversitelerde Örgütsel Bağlılık Sorunu”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, 2011.

Azıklı Özlü, “Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011.

Baltaş Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, 4. Basım, İstanbul, 2002.

Baykasoğlu Adil, Dereli Türkay, **Kalite ve Hayata İzdüşümleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.

Bayram Levent, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 59, 2005.

Bayram Nuran, **Sosyal Bilimlerde Spss ile Veri Analizi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2009.

Becker T., “Foci and Bases of Commitment : Are They Distinctions Worth Ma”, **Academy Of Management Journal**, Volume:35, Issue:1, 1992.



Boehman Joseph, “Affective, Continuance, And Normative Commitment Among Student Affairs Professionals”, (**Ph. D. Thesis**), North Carolina State University, North Carolina, 2006.

Bolat Oya İnci, Bolat Tamer, “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:11, Sayı:19, 2008.

Bowditch James L., Buono Anthony F., **A Premier On Organizational Behavior**, Lehigh Press, United States of America, 2004.

Colquitt Jason A., Lepine Jeffery A., Wesson Michael J., **Organizational Behavior**, McGraw-Hill Irwin, China, 2009.

Çakar Demircan Nigar, “Üretim Sektöründe Örgütsel Güven, Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, Cilt:23, Sayı:269, 2008.

Çavuş Şenol, Gürdoğan Arzu , “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 2008.

Çekmecelioğlu Gündüz Hülya, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri”, **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, Cilt:21, Sayı:243, 2006.

Çiftçioğlu Başak Aydem, “Relationship Between Organizational Commitment And Organizational Identification: A Theoretical Investigation”, **Is Guc Industrial Relations And Human Resources Journal**, Volume:12, Issue:1, 2010.

Çokluk Ömay, Yılmaz Kürşad, “The Relationship Between Leadership Behavior And Organizational Commitment In Turkish Primary Schools” **Bilig Journal**, Number:54, 2010.

Çöl Güner, “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, **İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2004.

Çubukçu Kemal, Tarakçıoğlu Serdar, “Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi” **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2010.

Demir Cengiz, Öztürk Umut Can, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:26, Sayı:1, 2011.

Demir Yeter, Çavuş Mustafa Fedai, “İşletmelerde Takım Dinamiğinin Önemi ve Etkileri”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:18, Sayı:2, 2009.

Demirel Yavuz, “Örgütsel Bağlılığın İç Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:23, 2009.

Demirel Yavuz, “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım” **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:15, 2008.

Demirgil Aslı, “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2008.

Dığın Özerk, Ünsar Sinan, “Çalışanların İş Güvencesi Algısının Belirleyicileri ve İş Güvencesinden Memnuniyetin Organizasyonel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:26, 2010.

Dursun Meral, “Kurumsal İmajın Müşteri Bağlılığı ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011.

Erdem Ramazan, “Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2007.

Erdoğan İlhan, **İşletmelerde Davranış**, MİAD Yönetim Yayınları Dizisi 1, 7. Baskı, İstanbul, 2007.

Eren Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım A.Ş., 9. Basım, İstanbul, 2006.

Erkuş Ahmet, Turunç Ömer, Yücel Recep, “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2011.

Esen Özlem, “Ekip Çalışması İle Örgüte Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2004.

Gider Ömer, “Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Cilt:21, Sayı:65, 2010.

Gökçe Hakan, “Etkin Liderlik ve Takım Çalışması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E., Isparta, 2011.

Güçlü Hatice, “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Anadolu Üniversitesi S.B.E. , Eskişehir, 2006.

Gülen Ekrem, “Örgütsel Değişim Sürecinde Takım Yönetimi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2008.

Gümüş Murat, Hamarat Bahattin, “Business Excellence and Organizational Commitment In Seasonal Hotels”, **Anadolu University Journal of Social Sciences**, Volume:6, Issue:2, 2006.

Günsel Ayşe, Akgün Ali E., Keskin Halit, “Duygusal Zeka Takım Öğrenmesi İlişkisi: Yazılım Geliştirme Takımları Üzerinde Bir Uygulama”, **A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:24, Sayı:3, 2010.

Gürbüz Sait, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, 2006.

Hassan Madoodul, “Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011.

Horman Başak, “Türk İnşaat Sektöründe Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Teknik Üniversitesi F.B.E., İstanbul, 2010.

İnce Mehmet, Bedük Aykut, Aydoğan Enver, “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, **Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Sayı:11, 2006.

Johns Gary, Saks Alan M., **Organizational Behaviour**, Pearson Prentice Hall, United States, 2005.

Kafdağlı Tuğçe, “Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2007.

Kalaycı Şeref, **Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2009.

Karahan Atila, “Çatışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: X, Sayı:3, 2008.

Karahan Atila, “Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:1, 2008.

Karasar Niyazi, **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2009.

Karcioğlu Fatih, Çelik Ülke Hilal, “Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:26, Sayı:1, 2012.

Karcioğlu Fatih, Türker Erkan, “Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:24, Sayı:2, 2010.

Karmyshakova Kenjaiym, “Ekip Çalışmasında Liderin Duygusal Zekasının Önemi ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2006.

Kaya, Nihat, Selçuk Seçil, “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, **Doğu Üniversitesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2007.

Kılıç Gonca, Öztürk Yüksel, “Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:10, Sayı:3, 2010.

Kitapçı Hakan, “TKY’de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi”, **Bilig, Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:39, 2006.

Kocabaş İbrahim, Gökbaş Mehmet, “Eğitimde Takım Çalışması”, **Eğitim ve Bilim Dergisi**, Cilt:28, Sayı:130, 2003.

Koç Hakan, “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:28, 2009.

Koparan Emrah, “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005.

Köse Suna, Gönüllüoğlu Sevgi, “Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:27, 2010.

Luecke Richard, **Bir Ekip Yaratmak**, Çeviren: Sedat Büyükarıslan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2010.

Meydan Cem Harun, Basım H. Nejat, Çetin Fatih, “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi”, **Bilig Dergisi**, Sayı:57, 2011.

Meyer J.P., Allen N.J., “A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Volume:1, Issue:1, 1991.

Meyer John P. and Allen Natalie J., “Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity”, **Journal of Vocational Behavior**, Volume: 49, Issue:3, 1996.

Meyer John P., Allen Natalie J., **Commitment In The Workplace: Theory, Research And Application**, Sage Publications, California, 1997.

Meyer John P., Herscovitch Lynne, “Commitment in the Workplace Toward a General Model”, **Human Resource Management Review**, Volume:11, Issue:3, 2001.

Mowday Richard T., Porter Lyman W., Steers Richard M., **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**, Academic Press, New York, 1982.

Mujka Flutra, “Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011.

Öğüt Adem, Kaplan Metin, “Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:30, 2011.

Öngör Y. Akın, **Benden Sonra Devam**, Ofset Yayımevi, İstanbul, 2011.

Örücü Edip, Doğrul Elif, “Banka Çalışanlarında Ekip Çalışması (Muğla İli Örneği)”, **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, Cilt:19, Sayı:220, 2004.

Özbay Eyyüp Murat, Arslan Hasan, “Günümüz Yönetim Anlayışında Takım Oyununun Önemi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:21, 2007.

Özdamar Kazım, **Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi**, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 1999.

Özgen Saniye, Kayaköy Murside, Ateş Necati, “İşletmelerde Takım Çalışması ve Önemi”, **(Yayınlanmamış Bitirme Tezi)**, Ege Üniversitesi Tire Kutsan Meslek Yüksekokulu, İzmir, 2011.

Özkalp Enver, Kirel Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 4. Baskı, Bursa, 2010.

Özkaya Onay Meltem, Kocakoç Deveci İpek, Kara Emre, “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Ekonomi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2006.

Öztürk Güler, “Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler Sektörel Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 1996.

Sabuncuoğlu Tolay Ebru, “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Ege Akademik Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2007.

Seymen Aytemiz Oya, **Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

Sezgin T. Köksal, Ünlüönen Kurban, “Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2011.

Sıgır Ünsal, “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2007.

Sıgır Ünsal, Basım Nejat, “İş görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:6, Sayı:12, 2006.

Şahinoğlu Fatih, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarıyla Olan İlişisine Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011.

Şama Erdoğan, Kolamaz Canan, “Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2011.

Şimşek Hasan, **Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler, Uygulamalar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007.

Şimşek M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Güney Ofset, 7. Baskı, Konya, 2002

Tak Bilçin, Çiftçioğlu Aydem, “Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:9, Sayı:18, 2009.

Tayfun Ahmet, Palavar Karabey, Çöp Serdar, “İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2010.



Tengilimoğlu Dilaver, Mansur Akdemir Fatma, “İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Cilt:1, Sayı:3, 2009.

Toprak Ahmet, “İşletmelerde Liderlik ve Ekip Çalışması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2006.

Töremen Fatih, Pekince Dilek, “Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar”, **M.K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:8, Sayı:15, 2011.

Tulgar Koray, **Mustafa Kemal şirket Yönetseydi**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2009.

Türker Esra, “Örgütsel Stres Faktörleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Lise Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2009.

Türker Fatih, “Denizcilik Sektöründe İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığın İş Gücü Devrine Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2007.

Ulutaş Mehmet, “Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:15, Sayı:21, 2011.

Uygur Akyay, “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 2007.

Uygur Akyay, Koç Hakan, “Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2010.

Uzun Özlem, Yiğit Elif, “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:6 Sayı:1, 2011.

Yağcı Kamil, “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:9, Sayı:3, 2007.

Yapar Anıl, “Takım Çalışmasında Başarıyı Etkileyen Unsurlar Üzerine Nitel Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E., İzmir, 2009.

Yavuz Ercan, “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, 2009.

Yavuz Ercan, Tokmak Cüneyt, “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, 2009.

Yazıcıoğlu İrfan, Topaloğlu Işıl Gökçe, “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2009.

Yıldız Metin, “Destekleyici Liderliğin Takım Çalışmasının Etkinliği İle İlişkisinin Değerlendirilmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi), Kocaeli Üniversitesi S.B.E., Kocaeli, 2007.

Yılmaz Aydin, “Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, 2010.

Zehir Cemal, Özşahin Mehtap, “Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde AR-GE Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2008.

Zel Uğur, Basım Nejat, “The More Satisfied The More Committed? Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Analysis of The Differences In The Perceptions

of The Employees In The Public and Private Sector”, **Economics and Finance Journal**, Volume:21, Issue:249, 2006.

Xie Di, “Exploring Organizational Learning Culture, Job Satisfaction, Motivation To Learn, Organizational Commitment, And Internal Service, Quality In A Sport Organization”, (**Ph. D. Thesis**), The Ohio State University, Columbus, 2005.

## **EK I (ANKET FORMU)**

***Değerli Katılımcı,***

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Yönetimi yüksek lisans programında Prof. Dr. Salih Güney danışmanlığında “Takım çalışması ve örgütsel bağlılık” konulu bir tez çalışması yürütmekteyim.

Size; aşağıda kurumla, takımla ve işinizle ilgili bazı ifadelerin yer aldığı bir liste verilmiştir. Sizden beklenen, bu ifadelerin ne derece geçerli olduğunu belirtmenizdir. Anketteki soruları cevaplandırırken önemli olan sizin kendi görüşünüzü yansıtmanızdır. Bu yüzden vereceğiniz cevaplar araştırmanın yönünü belirlemek bakımından çok büyük önem arz etmektedir. Anket sonuçları, adınız belirtilmeksizin sadece istatistiksel amaçlar için kullanılacaktır. Bize sağladığınız tüm bilgiler mutlak suretle gizli tutulacaktır.

**Her soruyu cevaplandırmaya özen gösterdiğiniz ve bilimsel çalışmaya destek olduğunuz için şimdiden çok teşekkür ederim.**

Saygılarımla,

Yüksek Lisans Öğrencisi BİNNUR GÜRÜL / [binnurgurul@yahoo.com](mailto:binnurgurul@yahoo.com)

## BÖLÜM I

### Örgüt Çalışanlarına Ait Demografik Özellikler

(Bu bölümde sizin kişisel bilgilerinizin cevaplandırılması istenmektedir.)

1- Yaşınız: 18-25( ) 26-35( ) 36-45( ) 46-55( ) 55'den fazla( )
2- Cinsiyetiniz: Erkek ( ) Kadın ( )
3- Eğitim Düzeyiniz: Lise ( ) Ön Lisans ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora( )
4- Bu işletmedeki Toplam Çalışma Süreniz:
5- İş Hayatınızda Toplam Çalışma Süreniz:
6- Kaçınıcı işinizde çalışıyorsunuz? (Şu an çalıştığınız işyeri ile birlikte)
7- Firma içindeki pozisyonunuz/göreviniz nedir?
8- Firma içinde çalıştığınız bölüm nedir?

## BÖLÜM II

### Takım Çalışmasına İlişkin Sorular

(Bu bölümde takım çalışmasına yönelik düşüncelerinizin cevaplandırılması istenmektedir.)

<u>İfadelerin karşısındaki kutucuklardan sizce uygun olan bir tanesini seçerek işaretleyiniz. Kutucuklar “KESİNLİKLE KATILMIYORUM” seçeneğinden “KESİNLİKLE KATILYORUM” seçeneğine doğru sıralanmıştır.</u>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Takımda yeni fikirler her zaman destek görmektedir.					
2- Takım, daima yapabileceğinin en iyisini yapar.					
3- Takımdaki insanlar, birbirleri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini hissederler.					
4- Takımdaki kişiler, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için işbirliği yaparlar.					
5- Takımın bir parçası olmak, takımdakiler için işteki en önemli şeydir.					
6- Hepimiz “Bu işim içinde beraberiz” tutumuna sahibiz.					
7- İnsanlar, işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar ederler.					
8- Takımdaki kişiler arasında karşılıklı kaynak alışverişi vardır.					
9- Bu takımdaki kişiler her zaman problemlerini ele almanın yeni, denenmemiş yollarını ararlar.					
10- Takım, en yüksek hedeflere her zaman kolaylıkla ulaşır.					
11- Takım, kendi içinde her zaman samimi bir biçimde bilgiyi paylaşır.					
12- Takım üyeleri, hem resmi hem de gayri resmi olarak sık sık toplanır.					

## BÖLÜM III

### Çalışanların İşyerine Duyduğu Bağlılık ile İlgili Sorular

(Bu bölümde işyerinize duyduğunuz bağlılığa yönelik düşüncelerinizin cevaplandırılması istenmektedir.)

<u>İfadelerin karşısındaki kutucuklardan sizce uygun olan bir tanesini seçerek işaretleyiniz. Kutucuklar “KESİNLİKLE KATILMIYORUM” seçeneğinden “KESİNLİKLE KATILYORUM” seçeneğine doğru sıralanmıştır.</u>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için işyerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.					
2- Kişisel gelişimimi destekleyip beni tatmin ettiği için işyerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.					
3- Kendimi işyerinin bir parçası olarak görüyorum.					
4- Yakın bir arkadaşşıma bizim şirkette çalışmasını tavsiye etmem.					
5- Daha iyi bir iş bulursam bu işimden ayrılmayı isterim.					
6- İşyerimde işler maddi açıdan iyi gitmese bile işimden ayrılarak kazanılmış haklarımı tehlikeye atmak istemem.					
7- Başka bir işyerinden daha fazla ücret teklifi olsa bile işyerimdeki durumumu kaybetmek istemem.					
8- Kişisel gelişimimi destekleyip, beni tatmin ettiği sürece işimden ayrılmayı istemem.					
9- Sadece işyerime yararı olsun diye kendimi tüketmeyi istemem.					
10- İşimde sadece kendim için değil, işim için de çaba harcadığımı hissetmek isterim.					
11- İşimin, çalıştığım yere katkısı olduğunu bilmek beni memnun eder.					
12- İşyerimin karşılaştığı zorluklarda, benden beklenenden fazlasını yapmaya istekli olurum.					