

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİ DAVRANIŞ VE TUTUMLARININ
ÇALIŞAN BAĞLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİNİN
ARAŞTIRILMASI: BİR İŞLETME UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sezgin BOZDAĞ

**Enstitü Anabilim Dalı : İŞletme
Enstitü Bilim Dalı : İŞletme Yönetimi**

Tez DanıŐmanı: Yrd. Doç. Dr. Ali ÖZCAN

TEMMUZ-2017

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ




YÖNETİCİ DAVRANIŞ VE TUTUMLARININ
ÇALIŞAN BAĞLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİNİN
ARAŞTIRILMASI: BİR İŞLETME UYGULAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sezgin BOZDAĞ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez ~~07/07~~2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği /~~Oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Ali ÖZCAN	BASARILI	
Prof. Dr. Asım Saldamcı	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Junak Alil	Basarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.



Sezgin BOZDAĞ

07.07.2017

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ali ÖZCAN'a değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Bütün süreç boyunca her anlamda yanımda olmuş, desteğini ve katkılarını esirgememiştir. Ayrıca eğitim dönemi boyunca katkılarından dolayı tüm hocalarıma teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak bu çalışmam süresince bana sabır gösteren ve desteklerini her daim hissettiğim annem Mürüvvet BOZDAĞ ve babam Hasan BOZDAĞ'a, manevi desteğini her zaman hissettiğim abim Sinan BOZDAĞ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sezgin BOZDAĞ

07.07.2017

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	x
ÖZET	xi
SUMMARY	xii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: İŞLETME YÖNETİMİ, DAVRANIŞ VE TUTUM	3
1.1. İşletme Kavramı	3
1.2. Yönetim Kavramı.....	4
1.2.1. Yönetici Kavramı	6
1.2.2. Yönetici Düzeyleri	8
1.2.2.1. Üst Düzey Yönetici.....	9
1.2.2.2. Orta Düzey Yönetici	9
1.2.2.3. Alt Düzey Yönetici	10
1.2.3. Yönetici Özellikleri	10
1.2.3.1. Başarılı Yönetici Özellikleri	13
1.2.3.2. Başarısız Yönetici Özellikleri	15
1.3. Yönetici Tarzları	17
1.3.1. Demokratik Yönetici	17
1.3.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Yönetici.....	17
1.3.3. Hümanist (Babacan) Yönetici	18
1.3.4. Otokratik ve Liberal Yönetici	18
1.3.5. Bürokrat Yönetici	19
1.4. Çalışan Kavramı ve Özellikleri.....	19
1.5. Yönetici Davranış ve Tutumları.....	20
1.5.1. Davranış Kavramı ve Yönetici Davranışları	21
1.5.2. Tutum Kavramı ve Yönetici Tutumları.....	22
1.6. Dünyada ve Türkiye’de Yönetici Davranışları Açısından Başarı Hikâyeleri.....	23

BÖLÜM 2: ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	25
2.1. Örgüt Yapıları	26
2.1.1 Biçimsel Örgüt Yapısı	28
2.1.2. Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı	28
2.2. Örgütsel Davranış.....	28
2.3. Örgüt Kültürü	29
2.4. Örgütsel İklim	31
2.5. Örgütsel İletişim.....	31
2.6. Örgütsel Güven	32
2.7. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	33
2.7.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi	34
2.7.2. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar	35
2.7.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	36
2.7.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	36
2.7.3.2. Kanter'in Sınıflandırması	37
2.7.3.3. O'Reilly III ve Chatman'nın Sınıflandırması	37
2.7.3.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	38
2.7.3.5. Mowday'ın Sınıflandırması	38
2.7.3.6. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	39
2.7.3.6.1. Duygusal Bağlılık	39
2.7.3.6.2. Devamlılık Bağlılığı.....	39
2.7.3.6.3. Normatif Bağlılık	40
2.7.4. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Benzer Kavramlar	40
2.7.4.1. Mesleğe Bağlılık	40
2.7.4.2. İşe Bağlılık	41
2.7.4.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık	41
2.7.4.4. Sadakat	42
2.7.4.5. İtaat	42
2.7.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	43
2.7.5.1. Kişisel ve Demografik Faktörler.....	43
2.7.5.2. Örgütsel Faktörler	44
2.7.5.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	44

2.7.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	44
---	----

BÖLÜM 3: YÖNETİCİ DAVRANIŞ VE TUTUMLARININ ÇALIŞAN BAĞLILIĞINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME 46

3.1. Araştırmanın Amacı.....	46
3.2. Araştırma Önemi.....	46
3.3. Araştırmanın Evreni ve Sınırlılıkları.....	46
3.4. Araştırma Soruları.....	47
3.5. Araştırma Yöntemi.....	47
3.6. Araştırma Analiz ve Bulguları.....	47
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler.....	48
3.6.2. Yöneticilerin Davranış ve Tutumlarına İlişkin İfadelerin Katılımcılar Tarafından Değerlendirilmesi.....	56
3.6.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin İfadelerin Katılımcılar Tarafından Değerlendirilmesi.....	72
3.6.4. Güvenilirlik Analizi (Cronbach's Alpha).....	81
3.6.5. KMO - Bartlett's Test ve Faktör Analizi.....	83
3.6.6. Normallik Testi.....	89
3.6.7. T-Testi.....	90
3.6.8. Varyans (OneWay Anova) Testi.....	92
3.6.9. Yönetici Yaklaşım Türleri (Alt Boyutları) ile Örgütsel Bağlılık Türleri (Alt Boyutları) Arasında İlişki.....	101

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 103

KAYNAKÇA..... 108

EKLER..... 116

ÖZGEÇMİŞ..... 120

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
CEO	: Chief Executive Officer – Genel Müdür
DOÇ	: Doçent
DR	: Doktor
H	: Hipotez
S	: Sayfa
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences – İstatistik Analiz Programı
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
VB	: Ve Benzeri
VD	: Ve Diğerleri

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Unvan / Statü Durumuna İlişkin Frekans Tablosu	48
Tablo 2: Katılımcıların Yaş Dağılımına İlişkin Frekans Tablosu	49
Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına İlişkin Frekans Tablosu	50
Tablo 4: Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Frekans Tablosu	51
Tablo 5: Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Tablosu	52
Tablo 6: Katılımcıların Gelir Dağılımına İlişkin Frekans Tablosu	53
Tablo 7: Katılımcıların Toplam İş Deneyimine İlişkin Frekans Tablosu	54
Tablo 8: Katılımcıların Buldukları İşyerindeki Çalışma Süresine İlişkin Frekans Tablosu	55
Tablo 9: İfade 1'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	56
Tablo 10: İfade 2'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	56
Tablo 11: İfade 3'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	57
Tablo 12: İfade 4'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	57
Tablo 13: İfade 5'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	58
Tablo 14: İfade 6'ya İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	58
Tablo 15: İfade 7'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	59
Tablo 16: İfade 8'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	59
Tablo 17: İfade 9'a İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	60
Tablo 18: İfade 10'a İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	60
Tablo 19: İfade 11'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	61
Tablo 20: İfade 12'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	61
Tablo 21: İfade 13'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	62
Tablo 22: İfade 14'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	62
Tablo 23: İfade 15'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	63

Tablo 24: İfade 16'ya İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	63
Tablo 25: İfade 17'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	64
Tablo 26: İfade 18'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	64
Tablo 27: İfade 19'a İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	65
Tablo 28: İfade 20'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	65
Tablo 29: İfade 21'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	66
Tablo 30: İfade 22'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	66
Tablo 31: İfade 23'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	67
Tablo 32: İfade 24'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	67
Tablo 33: İfade 25'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	68
Tablo 34: İfade 26'ya İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	68
Tablo 35: İfade 27'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	69
Tablo 36: İfade 28'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	69
Tablo 37: İfade 29'a İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	70
Tablo 38: İfade 30'a İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	70
Tablo 39: İfade 31'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	71
Tablo 40: İfade 32'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	71
Tablo 41: İfade 1'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	72
Tablo 42: İfade 2'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	73
Tablo 43: İfade 3'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	73
Tablo 44: İfade 4'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	74
Tablo 45: İfade 5'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	74
Tablo 46: İfade 6'ya İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	75
Tablo 47: İfade 7'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	75
Tablo 48: İfade 8'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	76

Tablo 49: İfade 9'a İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	76
Tablo 50: İfade 10'a İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	77
Tablo 51: İfade 11'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	77
Tablo 52: İfade 12'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	78
Tablo 53: İfade 13'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	78
Tablo 54: İfade 14'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	79
Tablo 55: İfade 15'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	79
Tablo 56: İfade 16'ya İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	80
Tablo 57: İfade 17'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı	80
Tablo 58: Yönetici Davranış ve Tutumları Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi (Cronbach's Alpha)	81
Tablo 59: İşletmeye Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi (Cronbach's Alpha)	82
Tablo 60: Yönetici Davranış ve Tutumları Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Test Analizi	84
Tablo 61: Yönetici Davranış ve Tutumları Ölçeğine İlişkin Toplam Varyans Açıklaması.....	84
Tablo 62: İşletmeye Bağlılık Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Test Analizi	87
Tablo 63: İşletmeye Bağlılık Ölçeğine İlişkin Toplam Varyans Açıklaması	88
Tablo 64: Örneklem Dağılımına İlişkin Normallik Testi-(Shapiro-Wilk)	90
Tablo 65: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Yönetici Tutum ve Davranışlarına İlişkin t-Testi Sonuçları	90
Tablo 66: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre İşletmeye Bağlılığa İlişkin t-Testi Sonuçları	91
Tablo 67: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Yönetici Tutum ve Davranışlarına İlişkin t-Testi Sonuçları.....	91

Tablo 68: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre İşletmeye Bağlılığına İlişkin t-Testi Sonuçları	92
Tablo 69: Katılımcıların Ünvanlarına Göre Yönetici Tutum ve Davranışlarına İlişkin Varyans Analizi (Anova) Sonuçları	92
Tablo 70: Katılımcıların Ünvanlarına Göre İşletmeye Bağlılığına İlişkin Varyans Analizi (Anova) Sonuçları	93
Tablo 71: Katılımcıların Yaşlarına Göre Yönetici Tutum ve Davranışlarına İlişkin Varyans Analizi (Anova) Sonuçları	93
Tablo 72: Katılımcıların Yaşlarına Göre İşletmeye Bağlılığına İlişkin Varyans Analizi (Anova) Sonuçları	94
Tablo 73: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Yönetici Tutum ve Davranışlarına İlişkin Varyans Analizi (Anova) Sonuçları	94
Tablo 74: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Yönetici Tutum ve Davranışlarına İlişkin Tukey Testi Sonuçları	95
Tablo 75: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre İşletmeye Bağlılığına İlişkin Varyans Analizi (Anova) Sonuçları	95
Tablo 76: Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Yönetici Tutum ve Davranışlarına İlişkin Varyans Analizi (Anova) Sonuçları	96
Tablo 77: Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Yönetici Tutum ve Davranışlarına İlişkin Tukey Testi Sonuçları	97
Tablo 78: Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre İşletmeye Bağlılığına İlişkin Varyans Analizi (Anova) Sonuçları	98
Tablo 79: Katılımcıların Toplam Deneyimlerine Göre Yönetici Tutum ve Davranışlarına İlişkin Varyans Analizi (Anova) Sonuçları	98
Tablo 80: Katılımcıların Toplam Deneyimlerine Göre İşletmeye Bağlılığına İlişkin Varyans Analizi (Anova) Sonuçları	99
Tablo 81: Katılımcıların İşyerlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Yönetici Tutum ve Davranışlarına İlişkin Varyans Analizi (Anova) Sonuçları	99

Tablo 82: Katılımcıların İşyerlerindeki Çalışma Sürelerine Göre İşletmeye Bağlılığına İlişkin Varyans Analizi (Anova) Sonuçları.....	100
Tablo 83: Katılımcıların Yönetici Tutum ve Davranışları ile İşletmeye Bağlılığı Ölçen Sorulara Verilen Cevapların Ortalamalarının Korelasyon Analizi	100
Tablo 84: Korelasyon Matrisi	101
Tablo 85: Demografik Sorular	116
Tablo 86: Yönetici Davranış ve Tutum Ölçeği Soruları	117
Tablo 87: Bağlılık Ölçeği Soruları	119



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Örnek Bir İşletme Yapısı.....	3
Şekil 2: Yönetim Fonksiyonları.....	5
Şekil 3: Yönetim Düzeyleri	8
Şekil 4: Yönetici Becerileri	10
Şekil 5: Yönetim Düzeylerine Göre Sahip Olunan Beceriler	11
Şekil 6: Katılımcıların Ünvan/Statü Durumuna Göre Dağılımı	48
Şekil 7: Katılımcıların Yaş Dağılımı	49
Şekil 8: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	50
Şekil 9: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı	51
Şekil 10: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	52
Şekil 11: Katılımcıların Gelir Durumuna Göre Dağılımı	53
Şekil 12: Katılımcıların Toplam İş Deneyim Durumuna Göre Dağılımı	54
Şekil 13: Katılımcıların Buldukları İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı	55

Tezin Başlığı: Yönetici Davranış ve Tutumlarının Çalışan Bağlılığı Üzerine Etkisinin Araştırılması: Bir İşletme Uygulaması	
Tezin Yazarı: Sezgin BOZDAĞ	Danışman: Yrd.Doç.Dr. Ali ÖZCAN
Kabul Tarihi: 07 Temmuz 2017	Sayfa Sayısı: xii (ön kısım)+120 (tez)
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: İşletme Yönetimi
<p>İşletmeler, öncelikle faaliyetlerini yerine getirebilmek için insanların bir araya gelerek ortak bir noktada bulunduğu sistemlerdir. İşletmelerin ayakta kalabilmesi, başarısı ve gelişimi için iyi bir yönetime ve yöneticilere sahip olması hayati bir önem taşımaktadır. Başarılı yönetici, bir işletmeyi, çalışanlarını ve dolayısıyla müşterilerini tatmin ederek performansı yükseltmektedir.</p> <p>Bir işletmenin en öncelikli amaçlarından biri insan unsurunu iyi tanıyarak başarılı çalışanları bünyesinde bulundurmak için doğru yönetimi uygulamaktır. Bu nedenle yönetim ve yöneticiler, işletmelerin en hayati organlarıdır. Çalışan unsurunun ön plana çıktığı günümüz küresel koşullarında yöneticilerin davranış ve tutumları, işletmeleri başarıya yada başarısızlığa götürecektir etkenlerin başında gelmektedir.</p> <p>Farklı disiplinlerce sıkça araştırılan bir konu olan çalışan bağlılığı ise yine işletmenin yapısı ve yönetimini yakından ilgilendiren konuların başında gelmektedir. Çalıştığı kuruma bağlı olan bireylerin daha başarılı, doyumlu ve işletme çıkarları için hareket ettiği bilinmektedir.</p> <p>Dolayısıyla bu çalışmada işletme yöneticilerinin davranış ve tutumlarına ışık tutularak, çalışan bağlılığına etkileri incelenmektedir. Yönetici tutum ve davranışları ile örgütsel bağlılık ilişkisi, ilgili yazın taraması ile açıklanmaktadır. Son olarak çalışmada, ilgili örneklem grubuna bir anket uygulaması yapılarak konuya dair cevaplar aranmaktadır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Yönetici, Tutum, Davranış, Bağlılık, Çalışan Bağlılığı.	

Title of the Thesis: Investigating The Effect Of Managerial Behaviours And Attitudes On Employee Commitment: A Business Practice	
Author: Sezgin BOZDAĞ	Supervisor: Assist. Prof. Ali ÖZCAN
Date: 07 July 2017	Nu. of Pages: xii (pre text)+120 (main body)
Department: Business Administration Subfield: Business Management	
<p>Enterprises are the system where people come together and meet in common to fulfil their priority activities. It is undoubtedly crucial for enterprises to have good management and managers in order to stand, succeed and develop. A successful manager increases performance by satisfying his/her enterprise, employees and so his/her customers.</p> <p>One of the most important goals of an enterprise is to implement the right management skills in order to possess the successful employees by knowing the human element well. For this reason, management and managers are the most vital organs of enterprises. In the present global conditions where employee element rises to prominence, the behaviours and attitudes of managers are one of the leading factors that will lead an enterprise to success or failure.</p> <p>Employee commitment, which is a subject constantly researched by different disciplines, is also one of the topics that closely related to the structure and management of the enterprises. It is a well-know fact that individuals, who commit themselves to their enterprises, are more successful, satisfied and act according to their enterprises interests.</p> <p>Therefore, in this study, the effects on employee commitment are examined by shedding light on the behaviours and attitudes of the managers. The relationship between manager attitudes and behaviours and organizational commitment is explained by the related review of literature. Finally, in the study, a questionnaire is applied to the relevant sample group and answers are searched for the topic.</p>	
Keywords: Managers, Attitude, Behaviour, Commitment, Employee Commitment.	

GİRİŞ

Yaşadığımız çağda iş dünyası, ülkelere ve ekonomilerine yön veren en etkili alandır. İşletmeler bu çerçeveyi oluşturan rekabet ve küreselleşmenin de etkisiyle çağlara yön veren ve ülkelerin gelişimini destekleyen en önemli sosyal birimlerin başında gelmektedir. Bir işletmenin başarısı, amaçlarını gerçekleştirme seviyesine bağlı olarak değişmektedir. İşletmeler sahip olduğu insan gücünü doğru yönetip yönlendirerek hedeflerine ulaşabilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin başarısı çalışanların başarısına ve aynı paralellikte işletmenin de başarısına neden olmaktadır.

Günümüz iş dünyasının başarılı yöneticilerin elinde bulunması yadsınamaz bir gerçektir. İşletme yapısı, yönetim yapısına bağlıdır ve yönetimin yapısı dalga etkisiyle en alt çalışana kadar yayılmaktadır. Yöneticilerin sergilediği davranış, tutumlar ve yönetim tarzı çalışanların performans ve motivasyonuna yansımaktadır. İşletme üyelerinin işletme amaçları doğrultusunda verimliliğinin yükseltilmesi günümüz işletme stratejilerinin hareket noktasını oluşturmaktadır. Yeni işletme stratejilerine göre çalışanlar sadece bir iş gücü değil aynı zamanda işletme için stratejik iş ortaklarıdır.

İnsanlar, yaşamı boyunca çeşitli işletme ve organizasyonların içinde yer almış, üye olmuş ve etkileşimde bulunmuştur. İşletmelerin içinde bulunan yetenekli ve uzman çalışanlarının işletmeden ayrılmaya karar vermesi, devamsızlığı yada işletmeye ilişkin olumsuz duygular beslemesi, işletmeyi zora sokacak ve hayati sonuçların doğmasına sebep olacak faktörlerdir. Bu nedenle işletmeler için son derece önemli olan yönetici ve çalışan ilişkisinin konu alındığı çalışma, hem işletmeler hem de yöneticiler açısından yol gösterici olacaktır.

İşletme yöneticilerinin sergilediği davranış ve tutumlar, çalışanların başarı, performansı ve en önemlisi bağlılığı gibi değişkenleri belirlemektedir. Bağlılığı yüksek çalışanların bulunduğu işletmelerin hem verimliliği hem de başarısı yükselecektir.

Bu işgücünün işletmede kalması ve ortak amaçta emek harcaması çalışanın işletmeye bağlılığı ile sağlanabilmektedir. Bu nedenle işletme yönetimi disiplinlerince pek çok inceleme sonucu, çalışan bağlılığı işletmenin hedeflerine ulaşmasında en büyük destekleyici etkidir.

Tezin ana amacını oluşturan, işletmelerde yönetici davranış ve tutumlarının çalışanların bağlılığı ile ilişkisi incelenmiştir. Konuyla ilgili literatür taraması ve bir uygulama ışığında konuya açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Tezin uygulama bölümünde, İstanbul ilinde hizmet veren bir asansör firmasında görev alan çalışan ve yöneticilere yönelik bir anket uygulanmıştır.

İşletme yapısı, yönetici kavramı, düzeyleri, tutum ve davranışlarının ardından örgütsel kavramlar ile örgütsel bağlılık kavramına yönelik yazın taraması gerçekleştirilmiştir. Son bölümde ise, hazırlanan ölçek ile konuya ilişkin cevaplar aranmıştır.

Demografik bilgilerin ardından iki ölçek daha bulunan ankette, öncelikle yönetici davranış ve tutumlarına yönelik ifadeler yöneltilmiştir. Örgütsel bağlılığı ölçen ifadelerden oluşan son bölümün de bulunduğu anketi toplam 255 kişi cevaplamıştır.

Anket formlarının cevaplayıcılara ulaştırılması şeklinde gerçekleşen anket uygulaması sonuçları, SPSS 19.0 paket program aracılığıyla analiz edilmiştir. Ölçek formunun belirlenen değişkenleri arasındaki ilişkiler karşılaştırılmış ve gerekli testler ile analizi yapılmıştır.

BÖLÜM 1: İŞLETME YÖNETİMİ, DAVRANIŞ VE TUTUM

İşletme ve işletme yönetimi konuları, çeşitli disiplinlerce araştırılmakta ve farklı yönleriyle ele alınarak değerlendirilmektedir. Dünyadaki tüm gelişimlere bağlı olarak daha bilinçli yaklaşımlar toplumların tüm kesimlerine, yönetim ve sistemlerine yayılmaktadır.

Hayatın idamesi için bazı ürün ve hizmetlerin tüketilmesi zorunludur. Dolayısıyla bireylerin hayatını devam ettirebilmeleri ve tüm ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli faaliyet alanlarında farklı çevrelerle işbirliği yapmaktadır. Yaşamak için ihtiyaçlarını karşılamak durumunda olan insan için tüm ihtiyaçlarını giderebileceği işletmeler kurulmaktadır. Bu nedenle işletmeler temelde insan ihtiyaçlarını sunmak için faaliyette bulunmaktadır.

Her sistemde olduğu işletmelerin de bir yapı ve düzene sahip olduğu bilinmektedir. İşletmelerin başarısı ve amaçlarına ulaşabilmesi için bir sisteme sahip olması gerekmektedir. Çeşitli departman, bölüm ve birimlere ayrılan işletmelerde ayrıca insanların yaptığı işlere göre daha fazla alt yapı ve birimler de oluşturulmaktadır (Lunenburg, 2012:1).

Temelde işletmeler, kurucu(lar), yönetici(ler), çalışanlar olarak bir yapıya sahiptirler. İşletmelerin büyüklük, küçüklük, faaliyet alanları ve çevresine göre de yapıları çeşitlilik göstermektedir.



Şekil 1: Örnek Bir İşletme Yapısı

1.1. İşletme Kavramı

Ticaret, günümüzün en temel iktisadi kavramlarından biridir ve sahip olduğumuz tüm ihtiyaçları alışveriş yoluyla edindiğimiz faaliyetler bütünüdür. Doğaları gereği gelişen

ve büyüyen sosyal varlık olan işletmeler, insanlığın varoluşundan bu yana toplumların ve ekonomilerinin önemli birer parçası olmuşlardır.

Türkçe sözlüğüne göre işletme sözcüğü, “çeşitli iş alanları için sermaye yatırılarak bir kar sağlama amacıyla kurulmuş sistemlerdir (Taşkın, 2012:76). Ancak işletmeler için her şeyden önce insanlardan oluşan ve insanların emekleri sonucu faaliyetlerini gerçekleştiren sistemler diyebiliriz.

Kumkale’ye göre işletmeler, “Planlı, uyumlu ve sistemli bir şekilde hizmet veya mal üreterek kar elde etmek ve insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla faaliyetlerde bulunan sosyal ve/veya ekonomik kuruluşlardır” (Kumkale, 2010:4).

1.2. Yönetim Kavramı

Yönetim, insanlığın varoluşundan bugüne kadar süregelen ve pek çok bilim dalının ilgi odağını oluşturan hatta ayrı bir bilim ve sanat olduğu düşünülen evrensel bir kavramdır.

Ekonomistler için yönetim; sermaye, toprak, işgücü ve üretim faaliyetlerinden biri, sosyal bilimciler için; saygınlık ve bir sınıflandırma sistemi, yönetim bilimciler için ise; yönetilen ve yöneticilerden oluşan bir otoriter rejimdir. Dolayısıyla tüm bu yaklaşımların odağı olarak yönetim, iş ve gerçekleştirilen faaliyetler sonucu bir hedefe ulaşma sürecidir (Kuluçlu, 2006:4).

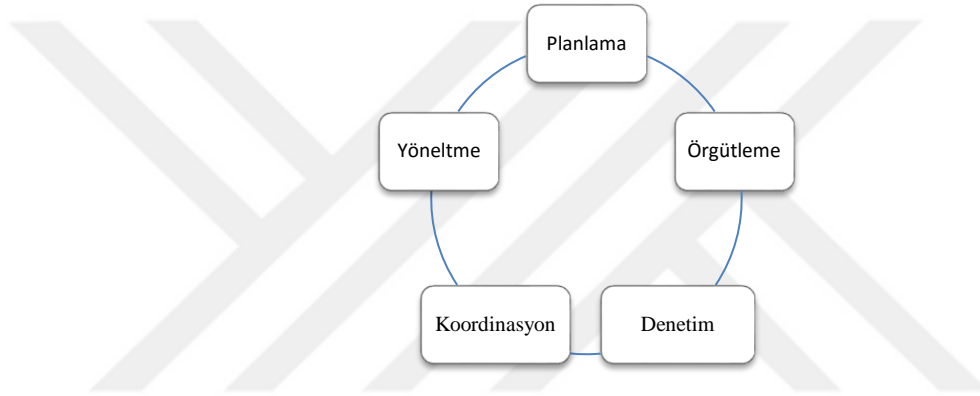
Süreç olarak, fonksiyon ve faaliyetler bütünü, bilim anlamında bilgi topluluğu ve sanat anlamında ise, uygulama şeklinde tanımlanan, üç boyutla ele alınan yönetim, farklı disiplinlerce geliştirilen bilgi, yöntem ve yaklaşımların birleştirilerek uygulanmasıdır (Palamutçuoğlu, 2015:4-5).

İşletmelerde ise yönetim; yöneticiler tarafından işletmelerin içinde bulunduğu durum ve sorunların çözümüne yönelik uygulanan bir disiplindir. İşletmelerin kendi yapılarına uygun bir planla, hedeflerini gerçekleştirme yolunda uyguladıkları bir sistemdir ve örgütün yapısı da yönetimin temel fonksiyonu örgütlenme ile sağlanmaktadır. “Örgütlenme belirli özellikleri olan ve bazı aşamalardan geçen bir fonksiyondur” (Taşkın, 1987:277).

Her işletme kendi yapısını iç ve dış çevresini algılayarak bir yönetim biçimi uygulamaktadır. Yönetim ve çözümler için “en iyi” demek doğru değildir, ancak durum, zaman ve koşullara bağlı olarak değişebilmektedir.

Dolayısıyla işletmeler için yönetimin her yer, zaman ve durumda örgütlerin yapılarına uygun evrensel ilkeler bulmanın zorluğu durumsallık veya koşulsallık yaklaşımının doğmasına neden olmuştur (Taşkın, 1987:279).

“Örgüt, organizasyon yada işletmelerin hedeflerine başarıyla ulaşmak amacıyla koordine, denetleme, planlama, örgütlenme ve yöneltme, faaliyetlerinin yürütülmesine yönetim denilmektedir” (Palamutçuoğlu, 2015:4-5).



Şekil 2: Yönetim Fonksiyonları

Kaynak: <https://www.slideshare.net/HasanSuba/klasik-ynetim-anlaynda-denetim> (13.04.2017).

Yöneticilik faaliyetlerinin bütünü olarak ele alınan yönetim için yapılan tüm tanımlamaların ortak unsurları ise;

- Hedefler,
- Hedefleri gerçekleştirmeyi sağlayan işlevler,
- Hedefleri gerçekleştirmede başarılı, verimli ve etkin olma.

Sınırlı kaynaklarla fazlaca ihtiyaçlara ulaşmayı hedefleyen yönetim işlevleri için “etkinlik” ve “rasyonellik” ilkeleri öncelikli olmaktadır. “Etkinlik” yada etkili olma, hedeflere ulaştırıcı yönde olma; “verimli olma” anlamında belirtilen tanımda ise, çok fazla emek harcamadan hedefe ulaşılma anlatılmaktadır (Palamutçuoğlu, 2015:4-5).

Daha önce de bahsettiğimiz gibi yönetim farklı disiplinlerce ele alınmış bir olgudur. Bilim ve sanat açısından bakıldığında aşağıdaki özelliklerin hepsine ihtiyaç duyduğu ve bu özellikler (bilimsel-sanatsal) arttıkça da yönetimin daha işlevsel, başarılı ve etkin olduğu söylenebilir.

Coşkun'a (Coşkun, 2006) göre yönetim, bilim olarak ele alındığında;

- Yönetim problemlerine sistemli, mantıklı ve nesnel olarak yaklaşılmalıdır.
- Problemlerin halledilmesi için çeşitli teknik, karar verme ve tanı koyma gibi beceri ve birikimler gereklidir.

Sanat anlamında ele alındığında ise (Coşkun, 2006);

- Karar alma sürecinde ve problemlere çözüm aranırken tecrübe, içgüdü, öngörü, sezgi gibi kişisel özellikler harmanlanmaktadır.
- Yönetim işlevlerinin gerçekleştirilmesi için iyi bir iletişim, zamanlama ve kavramsal düşünme becerileri etkili olmaktadır.

Yönetim, insanı odak noktası olarak evrensel şekilde ilerleyen bir süreç olduğundan belli başlı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Genel olarak yönetim becerileri ve nitelikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktepe, 2006);

- Yönetim, bir gruba yönelik faaliyettir,
- Yönetimin beşeri özelliği vardır,
- Yönetim bir işbirliği faaliyetidir,
- Yönetimin hedef özelliği mevcuttur,
- Yönetim uzmanlaşma faaliyetidir,
- Yönetim bir koordinasyon ve organizasyon faaliyetidir,
- Yönetim bir yetki ve emir komuta zinciridir,
- Yönetim evrensel olarak ilerleyen bir süreçtir.

1.2.1. Yönetici Kavramı

Yönetimin, günümüz gelişen küresel rekabet ve gelişen teknolojik dünyasında paralel olarak bu değişimleri takip eden bir gelişim gösterdiği görülmektedir. Dolayısıyla buna

paralel olarak “yönetici” terimi yerine literatürde pek çok farklı terim ve kavram yer almaya başlamıştır. Öncelikli olarak “lider”, “koç” gibi kavramların daha yaygın kullanıldığı iş dünyasında destek veren (sponsor), kolaylık sağlayan (facilitator), korumacı (mentor), olanak sağlayan (enabler) gibi kavramlar duyulmaktadır (Koçel, 2011:113).

İşletmeler, en önemli unsuru olan insandan oluşan ve sahip olduğu işgücünün emeği sonucu faaliyetlerini devam ettiren örgütlerdir. Dolayısıyla işletmelerin başarısı için en öncelikli etken, insanın iyi tanınması ve doğru yönetilmesidir. İşletmenin tüm işlevlerinin yerine getirilmesi, hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için en önemli rol de yöneticilere düşmektedir (Küçük ve Kocaman, 2015:350)

İşletme için karar veren, planlayan, yöneltip örgütleyen ve örgütün işgören, finansman, fiziki ve bilgi kaynaklarını kontrol eden kişi yöneticidir (Coşkun, 2006:55).

“Yöneticiler, kar sağlamak ve riskleri önlemek için ekonomik mal ve hizmet üretimini, pazarlama faaliyetlerini düzenli ve uygun şekilde harmanlayarak bir araya getiren, dolayısıyla üyesi olduğu işletmeyi amaçlarına yönelik ilerletmeyi ve çalıştırmayı sorumluluk olarak üstlenen kişilerdir (Can vd., 2003:67).

Canlı ve dinamik sistemler olan işletmelerde düşünen yöneticiler ve eylemi gerçekleştiren işçi/çalışanlardan oluşan geleneksel bir yönetim anlayışı bulunmaktadır. Bu yaklaşımda emir veren, düşünen, kararlar alıp bu kararları uygulatan yönetici anlayışı vardır. Günümüz çağdaş işletmelerinde ise bu anlayışlar yavaş yavaş değişmekte, düşünen ile yapan arasındaki bu duvar kalkmaya başlamaktadır. İş yapanların da iş ile ilgili düşünce, görüş ve fikirleri katılımcı şekilde dikkate alınmaktadır (Coşkun, 2006:55).

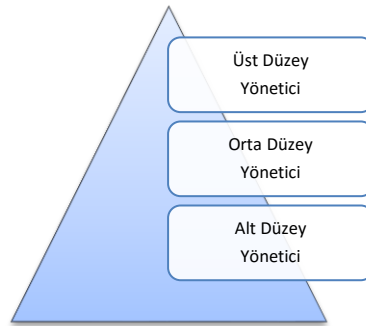
Yöneticiler, işletmelerin olmazsa olmazları demirbaş, makine, hammadde, para ve insan gibi birtakım üretim araçlarını bir araya getirerek, tüm bu unsurların doğru şekilde, dengeli ve uyumlu bileşimini sağlamaktadırlar. Bir girişimcilik yaparak hayata geçirdiği işletmeyi yöneten kurucular olabileceği gibi yönetimi bir meslek olarak profesyonelce gerçekleştiren yöneticiler de mevcuttur. Profesyonel yöneticiler, işletmenin sahibi olmadan bir yöneticinin yapacağı her şeyi yapan ve bunun karşılığında belirli ücret alarak devam eden meslek sahipleridir (Öztürk, 2008:111-112).

Yönetici, işletmelerde bir yada birden çok bireyin iş verimliliğinden sorumlu olan bireydir. Yöneticilerin işletme başarısı ve amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların bağlılığı, motivasyon ve tatminini de sağlayabilmesi çok önemlidir. Bu nedendir ki, yönetici olabilmek için bazı özel beceri ve bilgilere sahip olunması gerekmektedir. Bu beceri ve bilgilerin başında, çalışanını tanıyan, güven, saygı sağlayan, değişim ve gelişimi destekleyen bir yapıya sahip olması ve en önemlisi liderlik vasıflarını taşıması gerekmektedir. Doğru yönetilen, doğru yönlendirilen çalışanlar da, beceri-yeteneklerini geliştiren, işletmeye bağlı, motive olmuş ve performansı yüksek çalışanlara dönüşmektedir (Paşaoğlu vd., 2013:10).

1.2.2. Yönetici Düzeyleri

Kamu-özel işletmeler, büyük ve küçük ölçekli işletmeler olarak çeşitli sınıflara ayrılan işletmeler için yönetim seviyeleri de çeşitlilik göstermektedir. Dolayısıyla yönetici dendiğinde sadece üst yönetim düşünülmemektedir. Yöneticiler, yetki, sorumluluk, faaliyet alanı ve otoriteye bağlı olarak yönetsel düzeylere ayrılmaktadır (Paşaoğlu vd., 2013:10).

“Demokratik olan örgüt sistemlerinin haricinde tüm hiyerarşik yapılarda gözlemlenen yetkinlik (otorite) unsuru sayesinde sistemler, çeşitli hiyerarşik düzeylerin bulunduğu piramit biçiminde bir düzenlemeyi uygulamaktadırlar (Arslan, 2016:12). Hiyerarşi sırasının alt tabanını oluşturan çalışanlar (işçi-memur-hizmetli) haricindeki diğer tüm üst sıra basamaklar yöneticileri kapsamaktadır. İşletmelerin hiyerarşik basamak sırasına göre genellikle üç sınıflandırma bulunmaktadır ve buna göre üstten tabana doğru üst, orta ve alt seviyedeki yöneticiler işletme yönetimini oluşturmaktadırlar.



Şekil 3: Yönetim Düzeyleri

Kaynak: http://www.baskent.edu.tr/~erdemk/YBS112_Hafta9.pdf (14.04.2017).

1.2.2.1. Üst Düzey Yönetici

Tepe yönetici olarak da ifade edilen bu yönetim kademesi işletmenin en üst hiyerarşik basamağını oluşturmaktadır. Başkan, genel müdür, genel koordinatör, yönetim kurulu başkanı, yardımcıları, müdür, daire veya bölüm müdürü ile yardımcıları gibi yöneticiler bu kademedeki yer almaktadır.

Bir işletmenin en çok güç ve yetkinliğe sahip olan üst düzey yöneticileri, bütün örgütün sorumluluğunu taşımaktadırlar, ayrıca işletme amaçlarına uygun uzun süreli stratejileri ve politikalarını oluşturan, işletmeyi örgüt dışındaki kitleye karşı dışarıda en geniş yetkilerle temsil eden kişilerdir (Palamutçuoğlu, 2015:7).

Bu kademe yöneticilerin faaliyetleri çoğunlukla örgüt dışındaki kitleye yönelik ve örgütü bir bütün şeklinde ele almakta, teknik, iletişim, karar verme, insan ilişkileri, kavramsal yetenek ve analitik düşünce gibi özelliklere sahip olmaktadır (Paşaoğlu vd., 2013:11).

1.2.2.2. Orta Düzey Yönetici

Amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için tepe yönetim tarafından belirlenen uygulama planlarını hayata geçiren ve alt kademelerde bulunan yöneticilerin faaliyetlerini yönlendirerek organize eden yöneticiler, orta düzeyde bulunmaktadır. Bu grupta bulunan yöneticiler, fazla ve çeşitli işlerden sorumlu olan uygulamaları yönlendirmektedirler. “İdari amir, bölüm, fabrika müdürü, daire başkanı gibi tanımlamalarla ifade edilen yöneticiler orta düzeyde yer almaktadırlar” (Palamutçuoğlu, 2015:7).

“Orta düzey yöneticiler, üst kademedeki bulunan yöneticilerce kararlaştırılan amaçlara ilerlemek üzere olması gereken işlev ve planlamaların koordinasyonunu sağlayan işletmenin muhasebe, satın alma, üretim gibi yönetim işlevlerinin yerine getirilmesiyle ilgilenmektedirler (Arslan, 2016:11). İlgili planları geliştiren, uygulamaya sokan ve kontrol sağlayıp denetleyen orta düzey yöneticiler, ayrıca maliyetleri analiz ederek üst düzey yönetime bunlarla ilgili rapor da vermektedirler.

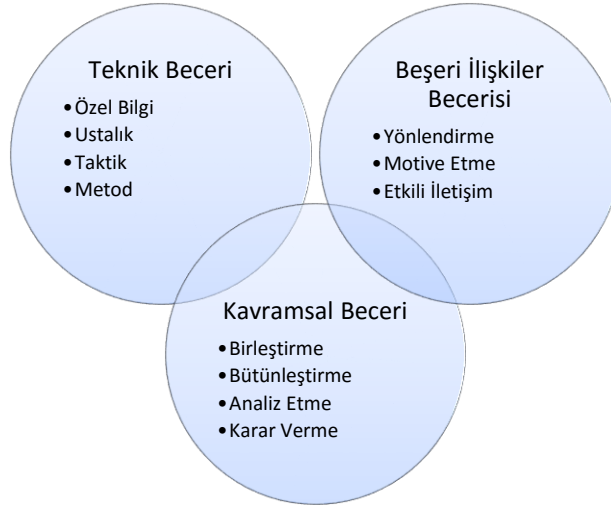
1.2.2.3. Alt Düzey Yönetici

Günlük çalışma koşullarını, faaliyetlerini yerine getiren çalışanlar, personel ve büro personelinden sorumlu olan yönetici vasfındadırlar. “Usta, ustabaşı, amir, şef, baş kalfa gibi sözcülerle ifade edilen çalışanlardır (Palamutçuoğlu, 2015:7).

Yöneticiler, günlük faaliyetlerin başarılı bir şekilde yürütülmesinden sorumlu olup bunun için bir yönetim görevi olmayan kişileri yöneten çalışanları, yönetimi kapsamayan işçi, memur gibi çeşitli alt düzey yöneticileri kapsar. Bu tür yöneticilere örnek olarak büro yöneticilerini verebiliriz (Paşaoğlu vd., 2013:11).

1.2.3. Yönetici Özellikleri

İletişim ve sosyal, ekonomik ilişkiler, günümüzde gelişen teknolojiyle birlikte büyüyen işletmeler ve nüfus yoğunluğundan fazlasıyla etkilenmiştir. Bu ortamda ise var olan durumu ve koşulları kullanabilmek, sonuca ulaştırmak önem kazanmıştır. Planlama, koordinasyon, denetim faaliyetlerini yürüten kişiler olarak yöneticiler, kilit insanlar olarak anılmıştır. Yöneticilerin karakterleri, kişisel özellikleri, bilgileri, iletişimi, yeterlilikleri, başarıları oldukça önemli etkenler olarak görülmektedir (Sarıoğlu ve Uğur, 2014:123)

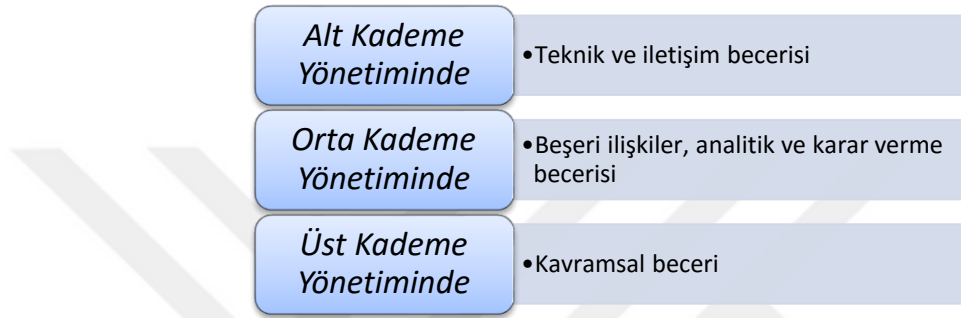


Şekil 4: Yönetici Becerileri

İşletmelerin temelini, verimliliğini doğrudan etkileyen bir diğer unsur insan gücüdür. İnsan gücü toplum verimliliğini etkilemektedir. Yöneticiler bu sebeple işletme içindeki iş görenlere karşı tutumlarını iyi ayarlamalıdır. Yöneticilerin, astları ve çalışanlarla aralarındaki uyumu olumlu şekilde tutarak tutarlı, farklılık gözetken ve esnek çözümler

sunabilen kişilerden seçilmesi ve olması çalışanların işletme amaçlarını benimsemesi açısından etkilidir (Küçük ve Kocaman, 2015:350).

Her yöneticide olması gereken belli başlı özellikler vardır ve çoğu yazara göre bilgi, yetenek, tecrübe ve doğru iletişim becerisi en temel nitelikleri oluşturmaktadır. Bir yöneticide bulunması gereken nitelik ve özellikler belirtilirken düzeylerine göre dikkate alıp değerlendirmek daha doğru olacaktır. Organizasyon kademelerine göre yöneticilerin sahip olması gereken yetenekler (Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014:128);



Şekil 5: Yönetim Düzeylerine Göre Sahip Olunan Beceriler

Kaynak: <http://aysegulyildirimkaptanoglu.com/rsmlr/dosya/Yonetimveyoneticilik.pdf> (16.04.2017).

“Geleneksel yöneticinin rolleri kontrol, etkileme, koordinasyon, planlama ve işbölümü olarak ifade edilmiştir. Burada koordinasyon, karar verme ve iletişim bağlantı süreçleri olarak ifade edilir. Özellikle eski paradigma da tartışma konusu ilk dört konudur. Ancak yeni paradigmaya doğru gittiğimizde yukarıda verilen değişimler doğrultusunda yöneticilerin rollerinin de değiştiği görülmektedir” (Öztürk, 2008:111-112).

- - Yöneticilik Rolü; kişiler arası roller, bağlantı kurma ve yönetme rolleri,
- - Sözcülük Rolü; kaynak dağıtım yönlendirici ve izleyici enformasyonel roller,
- - Girişimcilik Rolü; iletişim kaynaklı, rahatsız edici ve olumsuz durumları giderme, müzakere gibi özellikleri barındıran roller (Yılmaz, 2005:9).

Bir yöneticinin sahip olması gereken bazı özellikler vardır, bunlar;

- Objektif olabilmek,
- Global düzeyde düşünebilmek,
- Teknik birikim, bilgi ve beceri,

- Küresel strateji sahibi olabilmek,
- Vizyon kazandırabilmek ve katkı sağlayabilmek,
- Küresel düzeyde yaratıcı olabilmek,
- Küresel alanda ilerleme ve gelişimi belirleyebilmek ve gerçekleştirebilmek,
- Hızlı ve doğru karar verebilmek, problem çözme,
- Bireysel ve örgütsel doyum,
- Etkin zamanlama yapabilmek ve yönetebilmek,
- Rekabetlere açık olabilmek ve engelleyici olmamak.

Çelik'e göre (2007) yöneticilerin rolü ve özellikleri (Çelik, 2007:19-20);

- Girişimcilik ruhuna sahip olma,
- Çalışanların motivasyonunu yükseltme,
- Koç'luk,
- Arka çıkabilme,
- Mümkün kılıcılık,
- Kolaylaştırıcılık.

Yöneticinin sahip olması gereken yetkinlikler (Çelik, 2007:19-20);

- Yönetimsel beceriler,
- İnsanlar arası ilişkiler,
- Karar alma, planlama ve idare etme,
- Stratejik yol belirleme,
- Kendi kendini yönetme,
- Küresel düşünme,
- Takım çalışması gibi örnekler verilebilir (Çelik, 2007:19-20).

Yönetici grubu çalışanların görüşleri varsa dinlemek, problem çözmek, karar verme açısından özgürlüğü verebilme, iletişimi geliştirme gibi seçenekleri daha öncelikli tutmalıdır. Yöneticiler, kişileri var olan becerilerine göre yönlendirerek işletme

açısından huzuru yakalayarak kendi yetki ve gücünü arka planda bırakabilmelidir (Yılmaz, 2005:14).

Günümüz yöneticilerinin takım kurma becerisi ve koçluk yapabilme yeteneği gelişmiş olmalıdır. Genel anlamda ele alacak olursak yöneticilerin, çalışanı tanımakla beraber, başında olduğu şirket, kurum yada işletmeyi iyi tanınması ve bu kuruluşla ilgili tüm teknik bilgiye sahip olması gerekmektedir. Karakter olarak, lider vasıflara sahip bir önder, dengeli, uyumlu, kararlı, dürüst, güvenilir, zeki ve çözümlene yeteneği olan bir kişiliği yansıtmalıdır.

1.2.3.1. Başarılı Yönetici Özellikleri

Her konunun uzmanı kendi konusunun, çalıştığı unsurların doğasını bilmelidir, eğer bilmiyorsa uzman olması düşünülemez. İnsan unsurunu içinde barındıran yönetim kavramı için öncelikle insanı tanıyıp anlayabilmek çok önemlidir. Dolayısıyla da bir yöneticinin insan yapısı gibi en önemli uğraşı bilmesi gerekmektedir. İnsanı ruhsal, duygusal, sosyal pek çok açıdan değerlendirmeyi bilen yönetici için başarılı denilebilir (Özgür, 2011:221).

Analitik bir düşünür olması gereken yöneticiler, belli olan yada somut sorunlarla ilgili gereken muhakeme ve başarılı, etkin çözüm geliştirme yeteneğine sahip olmaktadır (İlgün, 2011:33). Kurumun bütün sorumlulukları ve faaliyet işleyişi konusunda soyut olarak düşünebilen yöneticiler için fikri düşünür olduklarını göstermektedir. Bu şekilde düşünüp hareket eden yöneticiler, işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik hareket eden, işlevsel ve başarılı olacaklardır.

Günümüz iş hayatı koşullarında bağımsız olarak hareket edebilen, fikir üretebilen, bilgi ve becerilerini geliştirebilen yöneticiler için başarı kaçınılmazdır.

Yöneticilerin başarısı için insan doğasını tanımanın en önemli etken olduğundan daha önce de bahsetmiştik. Ancak yöneticilerin başarılı olabilmesi için kendisini de astları kadar tanıyıp bilmesi gerekmektedir. Kendisinin yeterince tanıyan bir yönetici, çalışanlar ve astları hakkında da bilgi sahibi olabilir ve amaçlara ulaşma noktasında daha doğru adımlar atabilmektedir (Ay ve Karadal, 2003:40).

Başarılı ve iyi bir yönetici için belirli nitelikleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bunlar (Kumkale, 2010:5);

- Kararların doğru ve zamanında alınması,
- İstikrar ve kararlı olunması,
- Astlarına ve çalışanlarına eşit şartlarda davranması,
- Destekleyici ve astlara yakın olarak onların sorunlarına çözüm araması,
- Tarafsız olarak demokratik hareket etmesi,
- Aynı zamanda iyi bir öğretici olması,
- Üstüne düşen sorumlulukları taşıyabilmesi,
- Takım çalışmasını destekleyerek yürütmesi,
- Sabırlı, cesur ve tutarlı hareket etmesi gerekmektedir.

Daha önce yöneticilerin sahip olduğu özelliklerden fazlasıyla bahsettik ancak başarılı ve iyi bir yönetici olabilmek için yöneticilerin bazı nitelikleri taşıması gerekmektedir. Güvenilir, kibar, sabırlı, örnek davranışlar sergileyen, iyimser, tarafsız, takdir eden, değer bilen, destekleyen, inandırıcı, ikna kabiliyeti yüksek, dürüst, adil, düzenli, disiplinli, çevresi ve kendisiyle barışık, iradeli, ölçülü, sağduyulu ve özverili gibi birçok niteliği barındıran yönetici başarıyı garantileyebilmektedir.

Bunlara ek olarak başarılı bir yöneticinin, global işletmelerde olması gereken sorun çözme, yaratıcı olma, çözümler sunma, bütüncül düşünme, lider olma ve doğru haberleşme gibi yetkinliklerini kullanabilen bireyler olması gerekmektedir (Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014:130).

Aynı zamanda iyi ve başarılı bir yönetici işletme performansı ve başarısı için, çalışanını motive ederek, iş tatmini sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaktadır. Motivasyonu arttıran yöneticilerin bulunduğu işletmeler, motive olmuş, işletmeye bağlı çalışanlarla başarıyı sağlamakta ve performansı yüksek işlere imza atmaktadır. İşletmelerin sahip olduğu, hayati öneme sahip insan kaynağını elinde tutması, doğru iletişimle çalışanlarını teşvik eden yöneticiler sayesinde olmaktadır.

Palamutçuoğlu'nun (2015) çalışmasında bahsettiği, farklı bazı kaynaklar, İsviçre Psiko Teknik Kurumu ve diğer bazı kaynaklara dayalı olarak bazı spesifik özelliklerden bahsedilmiştir. Bu özellikler iyi bir yöneticinin olmazsa olmazlarıdır (Palamutçuoğlu, 2015:8);

- Etkin iletişim becerisi, insan unsurunu tanıyan ve bilen,
- Adil ve dolayısıyla objektif olabilme,
- Yargı, sentez, muhakeme ve analiz becerisi,
- Olay ve sorunlara doğru yaklaşım ve dikkatli düşünce ile odaklanarak açık ve net biçimde ifade edebilme,
- Teknik bilgi ve tecrübe sahibi olma,
- Hırslı, azimli ve dinamik olarak girişkenlik gösterebilme,
- Düzen ve tertip konusunda örnek olma ve çevre tarafından onaylanma,
- Fikir ve düşüncelerini ikna edici şekilde kabul ettirebilme ve başarılı bir satıcı olabilme,
- Kendine güvenen ve iradesi güçlü,
- Sorumluluk almaktan çekinmemektedirler.

Günümüz küresel rekabet şartlarında işletmeyi hedef ve amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yöneticilere sahip işletmeler için başarı kaçınılmazdır. İşletme içi ve dış çevresi ile ilişki ve etkileşimi sağlayan yöneticilere beyin takımı denilmektedir. Beyin takımı, yenilik ve değişimleri takip eden, sürekli gelişen ve yukarıda bahsettiğimiz özellikleri taşıyan yöneticilerden oluşmaktadır (Arslan, 2016:13).

1.2.3.2. Başarısız Yönetici Özellikleri

Bir işletmenin yetersiz kaynaklar ve yetersiz yönetsel etkinliklere sahip olması hayati etkilere neden olmaktadır. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için rekabet açısından, büyüme ve gelişimi etkilemektedir. Bu olumsuzlukları sağlayıp işletmeyi hayati risklere sokan en önemli unsurlardan biri yönetim ve dolayısıyla yöneticilerdir.

Bir yönetici işletmenin performansını ve başarısını arttıran en önemli güçtür. Dolayısıyla aynı şekilde bir işletmenin mali kayıplara uğraması, başarısız olup varlığını sürdüremeyecek hale gelmesi de yine yöneticilere bağlıdır.

İşletme ile ilgili sorumlulukları yüklenemeyen ve karar mekanizması gibi stratejik özellikleri bünyesinde bulunduramayan yöneticiler, işletmenin gelişerek büyümesine ve uluslararası alanda başarılı olmasına engel olmaktadır (Konaklıoğlu, 2011:65).

Yönetimin yapısı, çalışan seviyesinin altında ve yetersiz kaldığı durumlarda çalışanların kapasitelerini ortaya koymalarını, performanslarını yükseltmelerini engelleyerek duygusal tepkilere yol açmaktadır. Dolayısıyla bu tarz yönetim yapıları üretimi sınırlar ve üretimin önünde bir engel oluştururlar.

Çalışanların görev, sorumluluk ve bilgi seviyeleri, üretebilme kapasitesini (üst sınırın) ve astlara verilebilecek inisiyatifin derecesini belirler.

Özgür'e (2011) göre, "personelin üretim kapasitesinin 100 olduğu birimde oluşturabildikleri en yüksek pozitif duygu düzeylerinin neticesinde bu seviyenin otoriter yönetim %25, insancıl yönetim %50 ve motivasyoncu lider yönetimi de %75'ini üretime aktarabilir ve bu seviyelerde yönetim engeli oluştururlar. Bundan dolayı otoriter yönetim %75, insancıl yönetim %50 ve klasik lider yönetimi %25 oranında üretim kaybına neden olur" (Özgür, 2011:228).

Örgüt içi ve dışında doğru iletişim sağlanamayan ve başarısız olan işletmelerde ilk olarak yöneticilerin iletişim eksiklikleri ve yetersizlikleri göze çarpmaktadır.

Son yıllarda yönetici davranışlarını ele alan pek çok çalışmada özellikle mobbing, cinsel taciz, fiziksel yada fiziksel olmayan şiddet gibi önemli konulara dikkat çekilmektedir. Çeşitli araştırmalarda bu ve benzeri tutumları isimlendirirken; iş yeri zorbalığı (workplace bullying), saldırgan yönetici (supervisor aggression), baltalayıcı yönetici (supervisor undermining), kurban etme (victimization) ve adi zorbalık (petty tranny) gibi ifadeler kullanılmakta ve istismarcı yönetici şeklinde tanımlamalar da dikkat çekmektedir (Üçok ve Turgut, 2014:165-166).

Yöneticilerin bu tarz davranışlarda bulunması durumunda işletme sadece başarısızlığa ve kar kaybına uğramayacak aynı zamanda imajı zarar görürken itibar kaybına da uğrayacaktır. İşletmeleri uçurumun kenarına getirebilecek, maddi-manevi zarara uğratacak etkenlerin başında yönetsel yapı vardır.

Literatürde yönetsel etik kavramına sıkça rastlanmaktadır. İşletme içi etik, çalışma hayatında etik ve yönetsel etik gibi tanımlamalar yapılan bu olgu toplumlar için fazlasıyla önemlidir. Yönetsel etik anlayışının tam olarak uygulanmadığı işletmelerde güven ve bağlılık gibi unsurlar eksik olmaktadır.

Etik dışı davranışlar sergileyen yöneticiler, çalışanlara olduğu kadar işletmeye de olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Dolayısıyla etik davranışların benimsenmesi üst kademe yönetiminden başlayarak, orta düzey yöneticilere, oradan tüm örgüte ulaşmalıdır. Otomasyonun az, denetimin ise zor olduğu işletmelerde yöneticilerin bir takım ahlaki sorumlulukları ve tutumları bulunmaktadır.

Başarısız yöneticilerin bir diğer özelliği de otoriter bir yönetim anlayışını uygulamalarıdır. Bu yönetim şekli ile çalışanların cezaların tehdidinden dolayı korku duygusu yükselmektedir. Dolayısıyla çalışanlar korku ile gönülsüzce itaat ederler ve en kötüsü itaat ederken kötü niyet beslemektedirler. Çalışanlar böyle durumlarda çalışır gibi görünerek itaatkâr tavırlar sergilemekte ve görevlerini gereğince yerine getirmemektedirler (Özgür, 2011:225).

1.3. Yönetici Tarzları

İnsanlar, farklı yapı, kişilik özellikleri, kültür ve eğilimlere sahiptirler. Yöneticiler de aynı şekilde tek tip kişilik türleri sergileyemezler. Davranış biçimleri ve karakterlerine göre her yönetici kendi tarzını ve yapısını yansıtmaktadır.

1.3.1. Demokratik Yönetici

Demokrasinin hakim olduğu bir yönetim anlayışını benimseyen demokratik - katılımcı (democratic - participative) yöneticiler, çalışanlarını cesaretlendirmeye önem vermektedir. Çalışanların fikir, söylem ve önerilerine açık olan demokratik yöneticilerin uzmanlık gücü ön plandadır. Bu tarz yöneticiler, özellikle hedef, plan ve izledikleri yolları belirlemede çalışanlarının görüşlerini alıp değerlendirmeyi tercih etmektedir (Kılıçarslan, 2016:105).

Çalışan görüşlerinden yararlanarak kararların alındığı ve benimsendiği bu tip yöneticiler için kendileri ve çalışanlar eşit söz hakkına sahip olmaktadır. Önem verilen ve fikirleri benimsenen çalışanın daha motive ve verimli çalışacağına inanmaktadır (Adalan, 2016:33).

1.3.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Yönetici

Dönüşümcü (Transformasyonel) yöneticilik, literatürde gelişim ve değişimi en etkin şekilde benimseyen yönetici türüdür. Çalışanın hayalleri, yetenek ve gelişimi ile yakından ilgili olan bu tür yöneticiler, altlarının değer, inanç, ihtiyaç gibi değerlerine

katkıda bulunmaktadır. İşletmelerin de bu nedenle inovasyon ve dönüşümü bu tarz yöneticiler ile daha mümkün olmaktadır. Dönüşümcü yöneticiler sahip oldukları farklı bakış açıları ve vizyonları ile iş ortamına heyecan ve dinamizm sağlarken, çalışanları ile sıkı bağlar kurduklarından büyük değişimleri gerçekleştirebilmektedirler (Canbolat, 2016:54).

Etkileşimci (Transaksiyonel) yöneticiler ise, daha çok işletme hedeflerine odaklanmaktadır. İşletme hedeflerine ulaşmak ise çalışan motivasyonu ile sağlanabileceğinden, kişisel beklentileri karşılamayı ve dolayısıyla performansı yükseltmeyi amaçlamaktadır. Dönüşümcü yada dönüştürücü yöneticiler, değişiklik, reform ve yenilikler üzerine odaklanırken etkileşimci yöneticiler, daha çok rutin işlevlerin yerine getirilmesi için motivasyon artırıcı geleneksel yöntemlerin üzerinde durmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75-76).

1.3.3. Hümanist (Babacan) Yönetici

Hümanist (Paternalist) yöneticiler, çalışanları ile kurdukları aileye benzer ilişki sayesinde genellikle baba figürünü üstlenmektedirler. Çalışan bağlılığının artırıcı etkisi olan bu yönetici tarzında yöneticiler, çalışanlarının kişisel ve meslek hayatlarında rehberlik etmektedirler. Baba çocuk ilişkisinde olduğu gibi yönetici, çalışanlarına destek, moral ve yardım sağlayan, aynı zamanda örnek olan bir rol modeldir. İşgörenlerin fikir ve görüşlerini sunmasına olanak sağlayan hümanist yöneticiler, çalışanlarına sunduğu fırsatlarla yenilikçi ve teşvik edici bir çalışma ortamı oluşturmaktadır (Kılıçarslan, 2016:103).

1.3.4. Otokratik ve Liberal Yönetici

Otokratik yönetici tipi, en sık karşılaşılan ve eski tarz yöneticiliklerden biridir. Yönetimden karar almaya kadar tüm yetkiler tek bir kişide toplanmaktadır. Karar almada ve faaliyetleri sürdürmede bu tarz yöneticiler artı sağlarken, çalışanlar açısından söz hakkına sahip olmamak ve yöneticinin bencil, benmerkezci duruşu nedeniyle yaratıcılık, performans, tatmin ve motivasyon düşüşleri yaşanması mümkün olmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75-76).

Otokratik yöneticilerin bulunduğu işletmelerde idare tek kişide olduğundan verim yükselmektedir ancak kalite daha düşük olmaktadır. Ekip duygusunun sağlanamadığı bu

tarz işletmelerde iş ortamı, motivasyon ve moral yükseltici olamamaktadır (Canbolat, 2016:47).

Liberal yönetici türü ise yine çalışanlar açısından çok olumlu sonuçlara yol açmamaktadır. Yönetici, deneyim, yetkinlik, nitelikleri ve tecrübeleri dolayısıyla yeterli değil yada fazlasıyla ilgisiz gözükmektedir. Çalışanlar ile yönetici arasında en asgari düzeyde bir etkileşim ve iletişim kurulmaktadır. Liberal yönetici sadece kararı alarak bir amaç belirlemekte ve çalışanların bunları uygulamasını beklemektedir (Adalan, 2016: 35).

1.3.5. Bürokrat Yönetici

Bürokrat yönetici için en önemli unsur kurallardır. Bu yöneticilerin memur yapısına dikkat çekilmekte ve yönerge, yasa ve tüzükler çerçevesinde hareket ederek yönetim işlevini gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu yöneticiler, astların beklenti ve taleplerini samimi şekilde dinlemekte, hatalarda ikaz sistemi uygulamaktadırlar (Canbolat, 2016:47).

Özel ve kamu sektörlerinde karşılaşılan bürokratik yöneticiler, prosedür ve kurallara titiz bir şekilde bağlılıkları ile dikkat çekerken, işgörenlerin de aynı titizlikle kurallara uygun çalışmalarını beklemektedirler (Kılıçarslan, 2016:106).

1.4. Çalışan Kavramı ve Özellikleri

Belirli bir ücret karşılığında görevini yapan kişilere çalışan denilmektedir. Bedensel veya zihinsel emek harcayarak, bir amaca uygun planlı gerçekleştirilen faaliyetleri yürüten işgörenlerdir. (Adalan, 2016: 35).

Bir işletmenin başlıca unsuru insandır ve başarıya yada başarısızlığa uğramasında da bu unsurun etkisi vardır. Buldukları işletme, örgüt, kademe ve bölüme göre işgören, çalışan, personel ve eleman tanımlamaları kullanılmaktadır.

Çalışanlar teknolojik ve çevresel koşullara bağlı olarak görevlerini yerine getirir ve buna bağlı olarak belirli bir ücret kazanmaktadırlar.

İş hayatının gerekliliği olarak insanlar, kendi iş alanlarına bağlı olarak, diğerleri tarafından kendilerine yüklenen iş rollerine bağlı hareketlerde bulunmaktadırlar. Ancak durumsal şartlar olmasına karşın sonuçlar kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu

farklılıkları bilmek, işletmelerin verimliliği açısından oldukça önemlidir ve bu bireyler arası farkları saptayıp ortaya çıkaran belli ölçütler bulunmaktadır. Kriter ifadesi ile belirtilen bu ölçütler, insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel davranış teorilerinin başında gelmektedir. Teorik ve uygulama alanında araştırmacı ve yöneticilerin önemsendiği öncelikli unsurlardan birisi olan bu kriterler, işletmenin ve çalışanların kişisel gelişimlerine de büyük katkı sağlamaktadır (Yelboğa, 2006:200).

İşgörenler, kendilerine ait işlerini yerine getirirken farklı durum ve ortamlar içerisinde bulunmaktadır. Bireyin sahip olduğu kişisel özellikleri ve içinde bulunduğu ortamın şartları, iş performansını oluşturmaktadır.

Çalışanların davranışları, iş beklentileri, yöneticileri, çalışma arkadaşları, örgütün yapısı, kültürü ve çalışma rollerine göre değişkenlik göstermektedir. Ayrıca çalışanların, tecrübe, deneyim ve bireysel özelliklerinin de bu tutumları üzerinde etkin olan faktörlerdir (Yelboğa, 2006:203).

Çalışanların, bilerek yada bilmeyerek işletme kurallarına uymaması, kötü niyetle veya bilmeden emirlere uymaması, işyerine ait malzeme ve araçlara zarar vermesi o işletmenin yönetim yapısının kötü olduğu anlamına gelmez. Yönetim ne kadar iyi olursa olsun bu tür çalışanlara işletmelerde sıkça rastlanabilir ve zaman zaman yönetime, işlerine, diğer çalışanlar vs. karşı olumsuz tutumlar sergileyebilmektedirler. Bu çalışanlar nedeniyle çeşitli problemler baş göstermektedir ve bu durumda yöneticilerin daha dikkatli, tutum, davranışlarında daha itinalı olmaları beklenmektedir. Dolayısıyla yöneticiler, işletmede bir düzen oluşturma, geliştirme, devam ettirme ve disiplin problemlerini çözme konularında etkin şekilde rol almaktadır (Küçük ve Kocaman, 2015:352).

1.5. Yönetici Davranış ve Tutumları

Davranışlar, isteklere ulaşmak için gerçekleştirilen amaçlardır. İnsanların isteklerine cevap vererek amaçlara ulaşılabilir. Buna bağlı olarak insanların mutluluğu da kendi istediği ölçüde hedeflerine varması ile gerçekleşmektedir. Çalışanlar, kendileri için üyesi oldukları işletmeden güvenlik, eğitim, ekonomik şartlar gibi pek çok şey beklemektedir. İşletmeler ise çalışanlarının yetenekleri, nitelikleri, zekası ve emeğini ortaya koyarak işletmeye katkı sağlamasını beklemektedirler. İşletmeler için yaşamsal hedef, sonuçları olan bu karşılıklı istekleri ve aralarındaki dengeyi korumak olmalıdır.

Bu denge, sadece işletme çıkarlarını değil çalışan faktörünün iyi tanınmasıyla ve çalışanı doğru yönelterek güdülenmesiyle mümkün olmaktadır (Tütüncü ve Küçükusta, 2008:2).

Yöneticilerin oluşturduğu iş ortamından ve çalışma koşullarından memnun olmayan çalışanların işten ayrılma niyetinin olması kaçınılmazdır. Yöneticilerin etkisi, kontrol, denetim, organize ve planlama, koordinasyon gibi temel yönetim faaliyetlerinin dışında iyi iletişim tekniklerini yerine getirerek çalışanları ile işbirliği içinde olmasına bağlıdır. Bu faaliyetlerin toplamı yöneticinin tutum, davranışlarını oluşturmaktadır ve bu dengeyi kurabilen başarılı yöneticiler, işletmelerinin geleceği için endişe yaratacak sonuçları engellemektedir. Çalışan verimliliği, yönetici tutum ve davranışları ile doğrudan bağlantılıdır. Çalışanlarına güven ortamı sağlayan işletmeler, fikir ve düşüncelerini önemseyerek katılımı sağlayan, teşvik ederek yönlendiren yöneticilere sahiptirler (Kılıçarslan, 2016:43).

1.5.1. Davranış Kavramı ve Yönetici Davranışları

İnsanların yaptığı, denediği, gerçekleştirdiği eylemler, davranış olarak tanımlanmaktadır. Bir organizma olan insanda bulunan ve insanların gerçekleştirdiği her eylem davranıştır. Yemek, uyumak, yürümek, okumak gibi görülebilen eylemlerin bütünü dışında insanın doğası gereği, hissetme, düşünme, sevmek, üzülme, unutmak gibi içinden geçen ve diğer insanlar tarafından görülemeyen iç dünya eylemleri de birer davranış olarak sayılmaktadır (Tütüncü ve Küçükusta, 2008:5).

Yöneticilerin de gerçekleştirdiği ve uyguladığı tüm eylemleri, davranışlarını oluşturmaktadır. İşletme içindeki davranışları, çalışanlara karşı uyguladığı ve yönlendirdiği eylemleridir. Yöneticilerin belli başlı ilkelere bağlı olarak davranışlarını sergilemesi beklenmektedir. Bunlar (Şeker, 2016:8-9);

- Eşit Davranmak,
- Verimlilik,
- İnsancıl Olmak,
- Güven Sağlamak,
- Gizliliğe Saygı,

- Açıklık,
- Katılımcılığı Sağlamak vb. olarak sıralanabilir (Şeker, 2016:8-9).

Başarılı ve etkin yöneticilerin, sahip olduğu liderlik özelliklerinden çok davranışlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Çalışanları ile haberleşme, iletişim biçimi, kontrol ve denetim gibi davranışları, yöneticinin etkinliğini gösteren faktörlerin başında gelmektedir (Kılıçarslan, 2016:90).

1.5.2. Tutum Kavramı ve Yönetici Tutumları

En geniş tanımıyla insanların birine yada bir objeye karşı zihinsel olarak hazır olma, belirli bir şekilde vaziyet alma durumuna tutum denilmektedir. Geçmiş deneyimler ışığında, objelere karşı alınan düzenli bir tavır ve gösterilen davranış biçimi, tutum olarak ifade edilmektedir. Çeşitli nedenlerden dolayı bir restorani, sanatçıyı, siyasi partiyi, hastaneyi veya resmi beğenmeyen bir bireyin, bu tutumunun devamlılık göstermesi beklenebilmektedir. Literatürde farklı tutum tanımları olmasına karşın genel olarak tutum, “bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir” (Sardarov, 2012:3).

Kültürden kültüre, ülkeden ülkeye ve kişiden kişiye değişiklik gösteren ve toplumsal kültürümüzü yansıtan faktörler, değer, tutum, davranış ve inançlardır. Dolayısıyla kişilerin çevresine, geçmiş tecrübelerine ve karşılaştığı durumlara göre değişkenlik gösteren, mantıksal bir dizgiyi içerdiği varsayılan soyut ölçütler tutumdur (Tütüncü ve Küçükusta, 2008:3).

Küreselleşme ile birlikte sınırların ortadan kalktığı ve ortak odak noktalarına değinildiği günümüzde, yöneticilerin işletmelerini amaçlarına ve başarıya ulaştırmada rol oynayan literatürde kabul görmüş çeşitli nitelikleri ve tutumları bulunmaktadır. Bunlar (Gayır, 2011:31);

- Duygusal zeka,
- Analitik düşünce ve kavramsal düşünce,
- Tutarlılık ve kararlı olmak,
- Yönlendirme, yol gösterme ve geliştirme,

- Öngörü sahibi olmak ve risk almak,
- Yaratıcılık ve yenilikçilik,
- Pozitif bakış açısı,
- Güven ortamı yaratmak ve güvenilir olmak,
- Kişilerarası iletişim becerisi,
- Duygusal olgunluk, esnek ve anlayışlı olmak,
- Heyecan yaratmak (Gayır, 2011:31).

1.6. Dünyada ve Türkiye’de Yönetici Davranışları Açısından Başarı Hikâyeleri

Türkiye’de önemli başarılarla imza atan yemeksepeti.com, kurucu ve ortağı olan Nevzat Aydın, aldığı ödüller ve yakaladığı başarısı ile adından sıkça söz ettirmektedir. Verdiği bir röportajında sabır, tutku ve yenilikçilik gibi özelliklerinin ön plana çıktığını belirten Aydın, çalışanlarına karşı yaptığı jestler ile de dikkat çekmektedir.

Nevzat Aydın bin bir güçlkle kurduğu ve hızla büyüyen şirketi yemeksepeti.com’u Almanlara satmaya karar vermiştir. Aydın, Delivery Hero’ya 589 milyon dolara sattığı şirketinin çalışanlarına 27 milyon doları “bunu beraber yaptık, bunda sizin de hakkınız var” diyerek paylaşmıştır (<http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/ayse-arman/bunu-beraber-yaptik-bu-sizin-hakkiniz-dediler-27-milyon-dolari-114-calisana-paylastirdilar-29643599>, 20.05.2017).

Benzerine pek rastlanmayan bu durum iş dünyasında büyük yankı uyandırmıştır. Yine verdiği bir röportajında Aydın, çalışanlarına verdiği değeri şu şekilde anlatmaktadır; “Sizinle birlikte çalışan insanlardan çevrelerinden farklılaşan, şahsına münhasır kişilikler olması sizi başarıya taşıyan, diğerlerinden ayıran, karakter sahibi bir şirket yapıyor. Çalışanlarınızın tutkulu, öğrenmeye ve yeni fikirlere açık insanlar olmaları sizin de başarınızı bir adım öteye götürüyor” (<http://www.roportajgazetesi.com/twitter-yemekseperi-nevzat-aydin-roportaji-c2806>. Html, 20.05.2017).

Bir diğer başarı hikayesi ise, çalışanlarının en büyük kaygısının çocuklarının eğitimi olduğunu fark eden, Boxed adlı oyun şirketinin CEO’su Chieh Huang. Bir yönetici

olarak çalışanlarının kaygılarını ve sıkıntılarını samimi şekilde kendi sıkıntısı olarak gören Huang, 122 çalışanına kaç çocukları olduğunun önemi olmadığını belirterek tüm üniversite masraflarını karşılayacağını açıklamıştır. Bu davranışı ile “2015 Yılıın En İyi Patronu” seçilmeye hak kazanmıştır.

Dan Price ise, ABD, Seattle’da Gravity adlı bir teknoloji şirketinin kurucusu ve CEO’sudur. “Çalışanların mutsuzluğu raporu” ismini verdikleri insan kaynakları bölümünde toplanan çalışan sonuçlara göre radikal bir karar almıştır. Price, kendi maaşından feragat ederek çalışanlarına %400’e varan zamlar yapmıştır. Sonuçta ise, şirkette yıllık 18 bin dolar olan en düşük maaş bile 70 bin dolara çıkmıştır.

Yemeksepeti.com kurucusu olan Nevzat Aydın örneğinde gördüğümüz gibi, Single Platform adlı şirketin kurucusu ve CEO’su Wiley Cerilli de, şirketini sıfırdan kurdu ve 100 milyon dolara sattı. Cerilli, kendisi için hiçbir ücret talep etmeden gelen bu bedeli çalışma süresi ve kıdemlerine göre tüm çalışanlarına dağıtmıştır. Bu sayede çalışanlar, en az pirim ile 10 bin dolar alırken en yüksek pirim ise 1 milyon doları geçmiştir (<http://www.hurriyet.com.tr/paylas/bir-stat-dolusu-hediye-dagitan-efsane-patron-1688>, 20.05.2017).

BÖLÜM 2: ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütler, çeşitli bilim dalları tarafından ayrıntılı şekilde incelenmeye başlanmış ve geçmişe göre modern toplumlarda daha etkin hale gelmişlerdir. Son dönemlerin önemli araştırma konuları arasında olan örgütler, toplum yaşamını içine alan ve etkileyen kurumlardır.

Örgüt kavramını; belirli hedefler doğrultusunda bireylerin çabalarının eşgüdümlediği bir yönetim fonksiyonu, teknoloji ile harmanlanan bir sistem ve kendine ait bir kültürü olan bir yapı şeklinde açıklayabiliriz (Güçlü, 2003:147).

Örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş ve insan ilişkileri esasına bağlı olarak kurulmuş, toplumun temel öğeleridir. Hayatın her alanında yer alan örgütler olmadan bir yaşam düşünülemez. Öyle ki yeni-eski, büyük-küçük, ulusal-küresel, kâr amacı güden-gütmeyen, yasal-yasa dışı gibi pek çok özelliklere göre de farklılık ve çeşitlilik göstermektedirler.

Örgütler, kendilerini oluşturan üyelerinin ortak hedef ve beklentilerine ulaşmak amacıyla şekillenip, sosyal, çevresel ve toplumsal faktörlerin etkisiyle yönlenerek varlığını sürdürmektedir.

“Okullar, hastaneler, ordu, itfaiye, çeşitli şirketler, dernekler, medya kuruluşları, cemaatler, sendikalar, alışveriş merkezleri, hatta mafya veya terör örgütleri gündelik hayatımızın bir parçasını oluşturan örgütlere örnek gösterilebilir” (Taşçı vd., 2013:4).

Günümüz küresel ve teknolojik gelişim koşullarına bağlı olarak değişkenlik gösteren örgütler, planlı ve bilinçli olarak ilerleme göstermektedir. Dolayısıyla iki yada daha fazla kişi tarafından koordine edilen bu sosyal birimler, belirli fonksiyon ve amaçları gerçekleştirmek için hareket etmektedirler (Küçük ve Kocaman, 2015:350).

Örgütler sadece iş hayatında değil, yaşamın her alanında görülmekte ve bireyler, hayatlarının önemli bir bölümünü de hastane, okul gibi sistemlerin içinde geçirmektedirler. Ülke ve toplumların ihtiyaç ve ilerleme seviyeleri aynı zamanda kişisel beklenti ve ihtiyaçlarını değiştirerek paralel olarak örgüt yapılarında da etkilere sebep olmaktadır (Kurt, 2004:10-14).

Örgütler, uzun dönemler hayatta kalma yetisine sahip, belirli kuralları benimseyen, hangi durumlarda ne yapması gerektiğini bilen, gelişim ve değişimlere açık,

denetlenebilen, güvenilir sistemler olduğundan, sosyal yaşamda daha çok yer edinmişlerdir (Taşçı vd., 2013:4). Dolayısıyla örgütlerin bu özellikleri ve güvenilirlikleri sebebiyle bağlılık seviyeleri de paralel olarak artmaktadır.

Örgütlerin hayatta kalabilme ve işlevlerini yerine getirebilmeleri için en önemli etkenlerden biri bağlılıktır. Örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin bağlılığı, örgütün hedeflerine ulaşmasında büyük bir etkidir. Bağlılık arttıkça başarı da doğru orantıda artmaktadır.

2.1. Örgüt Yapıları

“Structor” sözcüğünden türetilen “yapı” kelimesi Latince inşa eden ve yapan anlamına gelmektedir. Düzenli ve belirli özellikleri bulunan karmaşık bir organizmanın bölümlerinin düzenlenmesi olarak ifade edilmektedir (İçerli, 2009:13). Geniş anlamda ele alınacak olursa yapı, örgüt birimleri, çalışanları ve tüm unsurlarının arasındaki ilişkiler bütünü olarak ifade edilmektedir.

Meydana getirme, yapma veya oluşturma anlamlarına da gelen yapı kelimesi, bir örgüt için kullanıldığında, örgütün sahip olduğu tüm kademe çalışanlarının belirli hedeflere ulaşmak için gerçekleştirdikleri ilişki düzeyini göstermektedir (Altunay, 2006:65).

Literatürde yapı ile ilgili çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır ancak en basit haliyle, örgütün ilgili tüm birimlerinin kendi aralarındaki resmi iş ilişkisi ve örgütün anatomisidir. Her işletme, bir yapıya sahiptir, fakat yapılar görev ve sorumlulukların belirlendiği, davranış şekillerine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Dolayısıyla örgüt yapısını, onu oluşturan bilgi, iletişim, kurallar ve uygulamalar gibi unsurların dayandığı iskelet olarak görmek mümkündür (Perçin, 2008:76).

İşletmelerin büyük-küçük, basit-gelişmiş olması fark etmez, her işletme bir yapıya ihtiyaç duyar ve kendi yapısını oluşturur. İki çalışanı olan basit bir örgütte bile kimin hangi görevi yerine getireceği yada hangi işlerden sorumlu olduğu bellidir. Böyle işletmelerde yapı daha basittir ancak daha çok çalışanı olan işletmelerde yapıyı oluşturmak ve görev dağılımı daha kapsamlı uğraş gerektirmektedir. Bu nedendir ki yapı, işletmeler için oldukça önemlidir. Eğer yapı oluşturulamazsa yapılacak işler aksayabilir ve çalışanlar görevlerini gerçekleştirmede karmaşa yaşayabilirler. Böyle bir durumda zaman ve iş kaybı yaşanması kaçınılmazdır (İçerli, 2009:13).

“Örgüt yapısı (organization structure), bir örgütün oluşturduğu, örgüte ait üye ve görevlerin sınıflandırılarak gruplanması sonucunda ortaya çıkan biçimsel bir sistemdir. Ayrıca bir örgütteki iş akışının oluşturularak düzenlenmesi, karar alma aşamasında güç ve yetkinin nasıl kullanılacağı belirlenmesi ve örgütteki ilişkilerin, iletişim sisteminin nasıl olacağı konusunda planlama yapılması sonucu örgüt yapısı oluşmaktadır. Resmi olarak görev dağılımı, işlevlerin belirlenmesi ve denetleme faaliyetlerini sağlayan yönetim araçları, örgütün yapısını belirlemektedir (Çalış, 2012:41).

İşletmenin hiyerarşik düzeyi ve iletişim düzeniyle birlikte iş akışını açıklayan yapı kavramı işletmedeki bireylerin arasındaki sosyal ilişkileri de belirtmektedir (Perçin, 2008:82).

Üç temel nitelik ile örgüt yapıları daha anlaşılır ifade edilebilir. Bunlar (İçerli, 2009:14):

1. Örgüt yapısı, yöneticilerin denetim alanını gösterirken, formel ilişkileri, hiyerarşideki seviyenin sayısını da kapsar.
2. Örgüt içindeki tüm birim ve bireylerin gruplandırılması şeklinde ifade edilmektedir.
3. Örgüt içindeki bölümlerin emekleri ve çabalarının birleştirilerek etkin iletişim ile koordine edilmesidir.

Çalışanların ne derece hızlı ve esnek davranabileceğini, hangi seviyede olduğunu, kimin hangi birime bağlı çalıştığını, yetki ve sorumluluklarının tümünü örgüt yapısı göstermektedir. Bir işletmede yapı oluşturulurken tüm bu değişkenler dikkate alınmalı ve ona göre hareket edilmelidir. Örgüt yapısı planlanarak oluşturulurken (Altunay, 2006: 66).

- İşletme amaçlarına ulaştıracak çalışma ve faaliyetlerin belirlenmesi,
- İşletme içi temel iş paylaşımının saptanması,
- Temel iş akışı içinde yer alacak bölümlerin oluşturulması,
- Birimler arasında yetki, sorumluluk ve çalışma ilişkilerinin oluşturulması,
- Genel koordinasyon sisteminin saptanması,
- İşletme birimleri plan şemasının oluşturulması,

- Örgüt kılavuzunun hazırlanması gibi unsurların dikkate alınması gerekmektedir (Altunay, 2006:66).

Örgüt yapıları, fonksiyon, düzen ve uygulanış şekillerine göre çeşitli isimlerle adlandırılmaktadır. Ancak temel olarak biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapıları yaygın olarak görülmektedir.

2.1.1 Biçimsel Örgüt Yapısı

İşletme kuruluşu sırasında yöneticiler tarafından sınır, sorumluluk ve görevlerin belirlenmesi bu yapıyı oluşturmaktadır. İşlerin kim tarafından yapılacağı, kim tarafından denetleneceği, hangi amaçlar doğrultusunda görevlerin nasıl yerine getirileceği gibi sınırların baştan belirlenerek tanımlı ve şekli yöneticiler tarafından oluşturulan yapılara biçimsel örgüt yapısı denilmektedir (Altunay, 2006:91).

İşletme işleyiş ve ilişkilerinin baştan belli olduğu ve buna bağlı olarak işleyişin gerçekleştiği yapılar için bu ifade kullanılmaktadır.

2.1.2. Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı

Planlanmadan, kendiliğinden ve doğal bir biçimde oluşan yapılardaki işletmelere, resmi olmayan, informal örgüt yapısı denilmektedir. Çalışanların bir araya gelerek kendiliğinden bir araya, planlı ve sistemli bir program olmadan oluşan yapılar için bu tanım kullanılmaktadır.

“Örgüt elemanlarının aralarında çalışma ortamında yada dışarıda kurdukları ilişkileri sebebiyle, kendi aralarında bazen biçimsel (reel, formal) organizasyonun öngörmediği ilişkiler oluşur” (Yıldız, 2011:68).

Biçimsel örgüt yapısının aksine, baştan belirlenmeyen ve kendiliğinden gelişen bir yapıyı temsil etmektedir. “Örgütün biçimsel yapısındaki gruplaşmanın doğal bir sonucu olarak oluşmaktadır” (Altunay, 2006:92).

2.2. Örgütsel Davranış

Örgütler, tüm toplumu içine alan sistemlerdir. Temelde bireyler, ihtiyaçlarını karşılamak için örgütlerin içerisinde zaruri olarak yer almaktadırlar. Dolayısıyla örgütleri ve içinde yer alan bireyleri anlamak için örgütsel davranış bilimi devreye girmektedir.

Örgütsel davranış, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını anlamak ve neden-sonuç ilişkisi ile açıklamak açısından önemli bir işlevi yerine getirmektedir. İleri dönük tahminler yapabilmeyi ve davranışların sonucu olarak iş yerindeki pozitif koşulları oluşturarak bireylerin davranışlarını kontrol altında tutmayı amaçlayan bir bilim olarak tanımlanabilmektedir (Özkalp vd., 2013:3).

Örgütsel davranış, örgüt içindeki bireylerin, içinde buldukları koşul ve ortamda davranış ve tutumlarını ele alarak, örgütten nasıl etkilendikleri, ne gibi değişiklikler gösterdiklerini incelemektedir. Örgüt içindeki grup ve bireylerin davranışlarının incelenmesi, kişilik, tutumlar, iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon gibi değişkenleri ölçmek için araştırmalara konu olmuş bilimdir. Örgütsel davranışta örgüt, grup ve birey davranışlarını etkileyen bir değişkendir ve davranışları inceleyen psikoloji biliminden faydalanmaktadır (Taşçı vd., 2013:7).

İşgörenlerin daha doğru ve başarılı yönetimi için etkili olan örgütsel davranış, disiplinler arası bir alandır ve hem örgütü, hem bireyleri hem de grupları analiz etmektedir. Örgütün elindeki kaynakları doğru kullanması ve daha verimli, etkili olabilmesi için gereken sistemin hayata geçirilmesini, dolayısıyla da başarıya ulaşmasını sağlayan bir araçtır. Örgütsel davranış için, çalışanların işe bağlılıkları ve bireylerin örgüte olumlu bakışı, odak noktasını oluşturmaktadır (Yavan, 2016:279).

Genel olarak bir tanımlama yapmak gerekirse örgütsel davranış, bilimsel olarak araştırmalar yapan, örgüte, birey ve gruplara odaklanan, örgütün etkili ve başarılı şekilde hayatını idame ettirmesini amaçlayan disiplinler arası bir yaklaşımdır (Özkalp vd., 2013:5).

2.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü içinde iki ayrı unsuru barındıran bir kavramdır. Örgüt kültürünün açıklanabilmesi için kültür kavramının anlaşılması gerekmektedir.

Tarihten devir alınan maddi-manevi mirasların toplamı olarak ifade edilen kültür, genel anlamda yaşam biçimidir. Bireylerin, içinde yaşadığı toplumun bir parçası olarak, inanç, bilgi, sanat, örf ve adetlerini kazandıran, alışkanlık ve yeteneklerini de içinde toplayan bütüne kültür denilmektedir (Güçlü, 2003:148).

Kültür, toplumların, ülkelerin, şehirlerin, ailelerin kısacası bir araya gelmiş tüm

toplulukların sahip olduğu özellikleri, gelenek, görenek ve adetleri kapsamaktadır. Tarihsel süreç içinde oluşan, maddi ve manevi olarak gelecek kuşaklara aktarılan her türlü özellik, kültür kavramı içinde yer almaktadır. Bir toplumun kültürü, o toplumun yaşayış, düşünüş, üretim biçimi, kimliği ve farklılıklarını göstermektedir.

Kültür, insan topluluklarının sosyal ilişkileri, gelişmeleri, geçmiş ve bugünkü yaşayışlarını ifade ederken, örgüt kültürü ise toplum kültürünün bir alt basamağını oluşturmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireylerin ve unsurların özelliklerini yansıtmaktadır. Örgütte bulunan bireylerin değerleri, inançları, davranış şekilleri, alışkanlıkları gibi pek çok değişken örgüt kültürü ile açıklanmaktadır (Köse vd., 2001:219).

İnsanların sahip olduğu kişilik özellikleri gibi örgütlerin de kendini diğer örgütlerden ayıran, kendine has bir kişilik ve kimliği vardır. Bu kişilik, kültürü belirtir ve örgütle ilişkili tüm unsurları etkilemektedir. Yönetim bilimleri alanında pek çok araştırmaya konu olan örgüt kültürü, tüm örgüt üyelerini etkilediği için giderek önem kazanmaktadır.

Literatürde en çok karşılaşılan örgüt kültürü kavramının tanımı Schein tarafından yapılan “dış uyarıcılar ve iç bütünlük sorunlarıyla başa çıkabilmek amacıyla oluşturulan, öğrenilip geliştirilebilen, keşfedilen böylelikle yeni üyeler için yol gösterici olarak aynı tür sorunlara karşı ne yapmaları ve hissetmeleri gerektiği öğretilen modeldir” (Işık ve Gürsel, 2009:190).

Örgüt üyeleri tarafından benimsenen inanç, değer ve normlar bütünü olan örgüt kültürü, çalışanların kendini bütünün bir parçası olarak görmesini sağlamaktadır. Örgüt kültürü oturmuş ve ortak değerler ile hareket eden örgütlerde, bağlılığı, verimliliği dolayısıyla performansı yüksek çalışanların yer alması kaçınılmazdır. Örgütü ve örgüt içinde yer alan bireyleri olumlu yönde etkileyen en önemli örgütsel fonksiyonların başında örgüt kültürü gelmektedir (Kurt, 2013:138).

Örgüt kültürü, çalışanlar için kişilik, örgüt içinse bir kültür olarak, birleştirici, anlam veren, yön gösteren ancak saklı bir şemadır (Yağmurlu, 1997:720).

2.4. Örgütsel İklim

Örgüt kültürü, örgütün kimliğini yansıtırken, örgüt iklimi ise, örgütün psikolojik yapısını yansıtmaktadır.

Örgüt içinde yer alan bireylerin, örgütün psikolojik yönüne ilişkin algıları örgütsel iklim olarak tanımlanmaktadır. Literatürde örgütsel iklim ile ilgili olarak net bir uzlaşma olmasa da örgütsel iklim, “çalışanların örgütün psikolojik yapısına ilişkin (ödüllendirme, içtenlik, yönlendirme, nezaket kuralları, destek vb.) algılar bütünüdür” şeklinde açıklanabilmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010:197).

İnsanlarda davranış ve tutumlarının tahmin edilmesini sağlayan belli özellikler olduğu gibi, örgütlerin de benzer şekilde sıcak, dost, tutucu, katı vb. insansı özellikler taşıdığı görülmektedir. Tüm bu özellikler örgüte psikolojik anlamlar yüklenmesini sağlamaktadır (Karcıoğlu, 2001:268).

Örgütsel iklimi konu alan araştırmalarda çeşitli tanımlamalar ve ölçekler kullanılmıştır. Bu çalışmaların ortak noktası, işgörenlerin örgüte karşı oluşturduğu kişisel yargı ve algılarının bütünü örgütsel iklimi oluşturmaktadır. Algılanan iklim, kişiden kişiye, bakış açısına ve belli değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Bireysel olarak algılanan iklim, motivasyon, performans ve katılım gibi sonuçlarla ilişkili olmaktadır. Dolayısıyla iklim, örgüt yapısı ve işle ilgili faaliyetleri etkileyen değişkenler sonucu oluşmaktadır ve örgütün tüm unsurlarını etkilemektedir (Halis ve Uğurlu, 2008:104).

Örgütün yönetsel ve örgütsel süreçlerinde işgörenler ile karşılıklı birbirini etkilemesi sonucu oluşan örgütsel iklim, aynı örgütün farklı departmanlarına göre bile değişiklikler gösterebilmektedir. Ayrıca örgütsel iklim, biçimsel değildir ve örgütün fiziki özellikleri tüm çalışanlara göre aynıyken, psikolojik yapıyı yansıtan örgütsel iklim, çalışanların algılarına göre farklılık göstermektedir (Tutar ve Altınöz, 2010:197).

2.5. Örgütsel İletişim

İletişim, insanlığın varoluşundan bu yana en etkili sosyal ilişki biçimidir. Bir bireyin çocukluğunda çevresini algılamasıyla başlayan iletişim, bireyin çevresiyle kurduğu ilişki şekli ile azalma ve çoğalma göstererek devam etmektedir.

İki yada daha fazla kişi arasında gerçekleşen iletişim, fikir, düşünce, bilgi ve duygu gibi tutumların karşı tarafa aktarılması amacıyla sembollere dönüştürülerek araç yada

yollarla iletilmesi, davranışa dönüştürülmesi ve ifade biçimine iletişim denilmektedir (Karcioğlu vd., 2009:64).

İnsanların değişik toplum ve gruplara katılması ile iletişim şekilleri de değişebilmektedir. Dolayısıyla yeni katıldığı bir grubun iletişim biçimini benimsemek ve kabul etmek olağandır. Toplum yaşamının en büyük ihtiyaçlarından biri olan iletişim, kişilerin çevresini anlayabilmesi ve tanıyabilmesi için büyük öneme sahiptir (Öztürk, 2014:5).

Örgütlerin de hayatını devam ettirebilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi ve örgütteki kişilerin ilişki kurabilmesi örgütsel iletişime bağlıdır. Açık sistem olan ve çevresinden etkileyen, çevresinden de etkilenen örgütler için, örgütsel iletişim, ileti akışlarını, araçlarını ve yönünü tayin etmektedir (Ölçer ve Koçer, 2015:341).

Örgütler, birer iletişim sistemidir ve bireyler tarafından yapılması gereken işlerin yürütülmesi olarak tanımlanan yönetim sürecini etkileyen en önemli öge örgütsel iletişimdir. Örgütün hedefleri doğrultusunda, tüm işgörenlerin yönlendirilerek ilişkileri koordine etmek, yönlendirmek için oluşturulan örgütsel iletişimi, örgütte yer alanların simge üreterek iletmesi ve yorumlamasıdır (Demirel, 2011:34).

Örgütsel iletişim çift yönlü olarak, yöneticinin çalışana mesajını iletmesi ve sonucunda eyleme geçmesini kapsayan bir süreçtir. Örgütsel hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyet ve eylemleri geribildirim yoluyla taşıyan sistemdir. Dolayısıyla bu sistem öncelikle yöneticinin çalışanına bildirimini ve çalışanın da yöneticiye iletmediği yanıtını içermektedir (Kuşçu, 2014:4).

İşgörenlerin kendi aralarında kurdukları iletişimde biçimsel ya da biçimsel olmayan kanallar ile sağlanabilmektedir. Bir örgütte iletişim güçlü ise motivasyon, verimlilik, bağlılık ve iş tatmini gibi unsurlar olumlu yönden etkilenmektedir (Kıraç, 2012:3).

2.6. Örgütsel Güven

Başarılı örgütlerde güvenin temeli iletişime, iletişimin de temeli sağlıklı insan ilişkilerine bağlıdır. Dolayısıyla örgütlerin geleceği için güven yaratması, kurumsallaştırarak güvenin sürekliliğini sağlamak, örgütlerin önemli önceliklerinin başında gelmektedir (Demirel, 2008:180).

Güven konusunda araştırmacılar, sosyolog ve psikologlar çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Farklı disiplinler tarafından değişik bakış açıları ile açıklansa da büyük çoğunluğu güvenin kişiler arası ilişkilerinin oluşumu ve devamı için etkili bir unsur olduğu kanısına varmıştır. Güven, tarafların bireysel olarak karşılıklı olumsuzluk yada zarar görmeyeceğine, yarar göreceği gibi olumlu bir beklenti içinde olmasına yönelik tutumdur (İşcan ve Sayın, 2010:201).

Güven, karşılıklı dürüstlük, ahlak, doğruluk gibi inançlara bağlı bir duygudur. Örgütsel güven ise, çalışanlar tarafından algılanan örgüte karşı duyulan güvenilirliktir. Örgüt tarafından çalışana zarar gelmeyeceği ve onun yararına hareket edeceği algısı örgütsel güveni oluşurmaktadır (Büte, 2011:174).

İş yaşamında güven bazı temel unsurlara dayanmaktadır. Çalışanlar, yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve çalıştıkları örgüte karşı belirli güven duyguları beslemektedirler (Tokgöz ve Seymen, 2013:62).

Örgüt içindeki roller, deneyimler ve ilişkilere bağlı olan güven iklimi, örgüt içi bireylerin davranış ve amaçları hakkındaki beklentilerini oluşurmaktadır. Yapılan araştırmalara göre güven üç ana noktada odaklanmaktadır; örgüt içinde yer alan bireyler arası güven, yöneticiye güven ve üst yönetim düzeyine güven. Dolayısıyla örgütsel güven, dikey ve yatay olarak örgüt içi ilişkiler bağlı olarak sağlanmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010:202).

2.7. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Toplumun ve toplumsal duygunun olduğu her yerde var olan bağlılık, eski deyişle sadakat, sadık olma ve toplumsal içgüdünün duygusal anlatım biçimi olarak ifade edilmektedir (Yenihan, 2014:171).

İnsanlar kendi ihtiyaç ve isteklerini karşılamak, sosyal hayatın bir parçası olabilmek için bir işe girerler ve kendi mesleklerine uygun bir örgütte yer alırlar. Örgüt ise bu istek ve beklentileri karşılıyorsa bağlılık oluşmaktadır. Tam tersi çalışanlar, beklentilerine ulaşamazsa performansı düşer, yeteneklerini kullanarak çalışmayı reddeder ve buna bağlı olarak bağlılığı azalmaktadır (Demir, 2013:8).

Son zamanlarda akademisyen ve uygulayıcılar tarafından sıkça ele alınan örgütsel bağlılık kavramı için net bir tanımlama bulunmamaktadır. Genel anlamda örgütsel

bağlılık, işgörenin yer aldığı kuruma karşı sadakat tutumu ve kurumun başarısı için ilgili olmasıdır. Bu tutumlar, çeşitli bireysel ve örgütsel (yaş, kıdem, yöneticilerin tutumu, iş ortamı vb.) değişkenlere göre şekillenmektedir (Bayram, 2005:125).

Örgüt ile özdeşleşmeyi ifade eden örgütsel bağlılık, sadakat, ilgi duyma ve güçlü inançları temsil ederken, örgütten ayrılmanın sonuçlarını göze alamayan çıkar temelli, zorunlu bağlılık ve kişinin ahlaki temellerine bağlı normatif bağlılık olarak oluşabilmektedir (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009:46).

Örgütsel bağlılıkla ilgili incelemeler yapan araştırmacıların başında gelen ve çalışmalar yapan Porter, Steers ve Mowday, örgütsel bağlılık için üç unsurun öneminden bahsetmektedirler. Bunlar (Bülbül, 2007:4);

- Örgütün hedef ve değerlerinin benimseyerek, güçlü bir inanç duyma,
- Örgütün hedeflerine ulaşması için kendinden ödün verecek şekilde çaba ve emek harcama,
- Örgütün bir parçası olarak kalmaya devam etme isteğidir (Bülbül, 2007:4).

Çalıştığı örgüte bağlılık duyan bireyler, örgütün hedeflerine bağlı, daha üretken, sadık, uyumlu, sorumluluk hisseden ve örgütün hayatını idame ettirebilmesi için çaba gösteren çalışanlardır. Dolayısıyla bu bağlılığı sağlamak bir örgütün nihai amaçlarından biridir. Örgüte bağlılık ile performans ve başarı yükselirken, işten ayrılma niyeti, işgücü devri ve devamsızlık gibi değişkenlerin azaldığı görülmektedir (Gözen, 2007:39).

2.7.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Yapılan çalışmaların sonuçlarına göre örgütsel bağlılık, örgütler açısından hayati önem taşımaktadır. Genel olarak örgütsel bağlılıkla ilişkili şu ana unsurlardan bahsedilmektedir. Bunlar (Bayram, 2005:126);

- İşten ayrılma niyeti (devamsızlık, başka iş arama, geri durma)
- İş tatmini (işe sarılma, doyum, moral, performans)
- Özerklik (katılım, görev anlayışı, sorumluluk)
- Kişisel özellikler (yaş, çalışma süresi, cinsiyet)

Örgüt başarısı, çalışanın yeteneklerini kullanıp geliştirebildiği sürece sağlanabilmektedir. Öyleyse, çalışanların yeteneklerini kullanması temelde gerekli ancak tek başına yeterli olmamaktadır. Bunun için iş bilgisi, becerisi kadar çalışma ortamına ve örgüte dair olumlu hislere ve tutumlara sahip olması gerekmektedir. Örgütsel başarı ve gelişim açısından çalışanın örgüte ilişkin bakış açısının ve yargılarının pozitif yönde etkilenmesi gerekmektedir (Balay, 2014:2).

Örgütsel bağlılık düşükse, örgüt açısından çeşitli olumsuz durumlar meydana gelmektedir. Bunlar; performans düşüklüğü, başarısızlık, işten ayrılma, devam problemleri ve geç gelme gibi bir örgütün başarısı için olmazsa olmaz değişkenlerdir. Bu unsurlar sadece örgütün değil çalışanların da olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır.

Bir örgütte çalışanların problem üreten değil, problem çözen bireyler olması beklenmektedir. Örgüt yararına hareket eden, verimli ve sorumluluk sahibi çalışanlar, her örgüt için aranan özelliklerdir. Bu özellikleri ise, örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde görmek mümkündür (Dolu, 2011:21).

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ile örgütsel bağlılık doğrudan ilişkilidir. İşgörenleri bünyesinde tutabilen, başarı ve yeteneklerini ortaya çıkarmalarını sağlayabilen, motivasyon ve iş doyumlarını karşılayan örgütlerin bu sonuçlar için bağlılığı en belirleyici etkidir (Bayram, 2005:125-126).

2.7.2. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Örgütsel bağlılığı yüksek örgütlerde çalışanların sorunları ile yakından ilgili bir örgüt yapısı gelişmektedir ve doğru, etkili bir iletişim sistemi, başarılı insan kaynakları politikası, yeterli kariyer olanağı ve sosyal etkinlikler gibi önemli unsurları bünyesinde barındırdığı görülmektedir (Dolu, 2011:19).

Örgütün, bağlılık için üç aşama kazanması gerekmektedir. İtaat aşaması, birey karşısındakileri kabul edip benimsemektedir. Dahil olma aşamasında örgütte yer almaktan gurur duyan birey, son olarak kimlik kazanma aşamasında ise kendi değerleri ile örgütünkilerini eşit görmektedir (Gürkan, 2006:5).

Örgütsel bağlılık doğrudan veya dolaylı olarak pek çok değişkene bağlı olarak oluşmaktadır. Çalışanın, normatif, devam ve duygusal bağlılığı çeşitli faktörlere, örgüt

içi ve örgüt dışı unsurlara bağlıdır. Örgüt içi faktörlerin başında yönetici ile ilişkisi gelmektedir. Çalışan-yönetici ilişkisinin örgütsel bağlılığı oluşturan unsurların başında geldiği ifade edilmektedir (Jabbarlı, 2016:186).

2.7.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın sayısız çalışmaya konu olduğunu ve önemli araştırmacılar tarafından incelenen önemli bir kavram olduğundan daha önce de bahsetmiştik.

1956 yılında Whyte tarafından, örgüt bağımlısı çalışanın tanımı yapılmıştır ve bu çalışma örgütsel bağlılık alanında yapılan ilk çalışma olduğu söylenmektedir (Demir, 2013:8).

Örgütsel bağlılık literatürüne bakıldığında, moral bağlılık, normatif ve hesapçı bağlılık araçsal olduğu genellemesi bulunmaktadır. Bunun dışında daha farklı bağlılık sınıflandırmaları da yapılmaktadır (Gürkan, 2006:26).

Hayati öneminden dolayı sayısız araştırmaya konu olan örgütsel bağlılık, bu araştırmalarda çeşitli şekilde sınıflandırılmıştır. Literatürde özellikle yer alan bu üç sınıflandırma öne çıkmaktadır. Bağlılık, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi disiplinler tarafından ele alındığından (Odabaş, 2014: 6), genel olarak;

- Tutumsal bağlılık,
- Duygusal bağlılık,
- Çoklu bağlılık yaklaşımları, olarak dikkate alınmaktadır (Güllüoğlu, 2011:67).

2.7.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması alanında öncüdür ve 1961 yılında başladığı çalışmalarında örgütsel bağlılığı örgütsel katılım olarak ifade etmektedir.

Genel olarak çalışmalarında örgütlerin uyum düzeylerini ve çalışanların bu düzeylere yaklaşımı alanına odaklanarak, çalışanların bu yönelimini katılım olarak adlandırmaktadır. Bu yönelimlere bağlı olarak çalışanların olumlu katılımı, bağlılık, olumsuz katılımı ise, yabancılaşma şeklinde ortaya çıkmaktadır (Bülbül, 2007:17).

Etzioni, yabancılaştırıcı bağlılık ile kişinin sınırlandırıldığı, rahat davranmadığı ve psikolojik olarak örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirerek, bağlılık duymamasını ifade etmektedir. Ahlaki bağlılık yaklaşımı, örgüt hedef ve değerlerinin benimsenerek

otoriteyle özdeşleşme durumuna dayanmaktadır. Toplum açısından yararlı hedefleri takip eden çalışanlar, içinde yer aldıkları kurumlara daha fazla bağlanmaktadır. Etzioni diğer bir yaklaşımı olan çıkarıcı bağlılık teorisinde, kurum ile üyeleri arasındaki karşılıklı ilişkiye değinmektedir. İşgören, kattıklarından dolayı karşılık olarak bir ödüllendirmeye ulaşacaksa ve karşılıklı bir alışveriş söz konusuysa örgüte bağlılık duyduğu söylenmektedir (Demir, 2013:11).

2.7.3.2. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter'e göre kişilerin sadakat ve enerjilerini vermeye arzulu olmaları örgütsel bağlılıktır. Kişilerin istek, arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak için sosyal ilişkilerini yönlendirmeleri, bağlılıklarını göstermektedir. İnsan, sosyal bir sistemin içinde yer alır ve örgütler bu sosyal sistemlerden biridir. Örgütler de insanlar gibi belli istek, beklenti ve gereklilikler beslemektedir. Bu durumda çalışanların örgüte sadık olması, olumlu duygular beslemesi, örgütü severek kendini örgüte adaması gerekmektedir.

Kanter bağlılığı üç şekilde sınıflandırmıştır;

- Devamlılık Bağlılığı: Çalışan örgütte kalmayı, kendi yatırımları ve adanmışlığı nedeniyle devam ettirme isteğindedir. Örgüte kattıkları ve fedakarlıkları için ayrılmayı maliyetli ve zor bir süreç olarak görmektedirler.
- Kenetlenme Bağlılığı: Örgütte bulunan bireyler sosyal ilişkiler kurarak dayanışma içinde hareket etmektedirler. Dolayısıyla bu grup kenetlenmesi ile diğer güçlere karşı bir beraberlik, birlik ve bir güç birliği oluşturmaktadırlar. Bu durumda grup içi çekişme, kıskançlık gibi duygular da azalmaktadır.
- Kontrol Bağlılığı: Örgüt içinde yer alan bireylerin tutum ve davranışlarını istenilen şekilde yönlendirerek, bireylerin örgüt normlarına bağlanması şeklinde olmaktadır. Örgütün sahip olduğu normlar ve değerlere önemli bir yol gösterici olarak bakabilmesinden kaynaklanmaktadır.

Kanter, bu üç bağlılık türünün birbiriyle ilişkili olduğu ve bireyleri aynı şekilde etkilediğini, bağlarını pekiştirdiğini savunmaktadır (Gündoğan, 2009:44-45).

2.7.3.3. O'Reilly III ve Chatman'nın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman da 1986'da yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılığı, örgüt ile

üyeleri arasındaki karşılıklı psikolojik bağ şeklinde ele almakta ve bu psikolojik bağın artmasını sağlayan mekanizmanın özdeşleşme olduğunu belirtmişlerdir. Birey örgütün özelliklerini, değerlerini, hedeflerini ve yapısını kabul ederek tüm bunlarla özdeşleşmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü tüm özellik ve bakış açılarını kabul ederek kendine uyarlamasıyla sağlanmaktadır (Odabaş, 2014:9).

O'Reilly ve Chatman'a göre bağlılık, uyum bağlılığı, içselleştirme bağlılığı ve özdeşleşme bağlılığı olarak sınıflandırılmaktadır.

- Uyum Bağlılığı: Bu bağlılık belli ödüllere ulaşmak için oluşmaktadır, paylaşılan değerlerin önemi yoktur. Ödül ve ceza gibi sonuçlar etkilidir (Gündoğan, 2009:45).
- İçselleştirme Bağlılığı: Örgüt ile çalışanın değerlerinin uyumu ile oluşan bağlılıktır. Birey, örgütün değerlerini kendisine içsel ödül olarak algılamaktadır (Gözen, 2007:48).
- Özdeşleşme Bağlılığı: Örgüt üyelerinin diğer üyelerle kurduğu ilişkilerde doyum sağlamaları ve ilişkiyi devam ettirme çabaları bağlılığı oluşturmaktadır. Dolayısıyla örgütte yer aldığı için gurur duyan bireyler, diğerlerinin etkilerini benimser ve kabul ederek tatmin olacakları ilişkiler kurmaktadır (Gündoğan, 2009:46).

2.7.3.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın bir örgüt içinde yer alan üyeleri, görevlerinin gereğini yapmaya, örgüte sadık kalmaya iten çeşitli ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri süren Katz ve Kahn, çalışanların örgütteki eylemlerin, hem dış ödüller hem de iç ödüllerin toplamının bir neticesi olduğunu savunmuşlardır (Demir, 2013:11).

Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı yapılan bu yaklaşıma göre iç ödüller anlatımsal, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Burada örgüt üyelerinin kendilerini sisteme adayışları belirleyici olmaktadır (Gözen, 2007:49).

2.7.3.5. Mowday'ın Sınıflandırması

1982 yılında Mowday'ın öne sürdüğü sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılık, üyelerin içinde buldukları örgütleri ile özdeşleşmeleri ve örgütle ne düzeyde özdeşleşebildikleri önemlidir.

Davranış ve tutum bağlılığı olarak ayrılan örgütsel bağlılıkta bu iki bağlılık türü birbiri ile dönüşümlü bir dairesel ilişki içerisinde. Dolayısıyla bağlılık durumu, bağlılık davranışlarına neden olurken, bu davranışların da bağlılık tutumlarını güçlendirmesi beklenmektedir (Bayram, 2005:131).

Bu modele göre örgütsel bağlılık, örgütün norm, değer ve hedeflerini benimsemeyerek kabullenme, örgüte yararlı olabilmek amacıyla büyük derecede emek verme arzusu, örgütte kalmaya devam etmeyi istemesidir (Demir, 2013:12).

2.7.3.6. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılıkla alakalı en önemli çalışma 1984 yılında Allen ve Meyer tarafından geliştirilen teoridir. Allen ve Meyer'in tutumsal bağlılık teorisine göre, örgüt ile çalışan arasındaki psikolojik durum bağlılığı oluşturmaktadır. İlk olarak devam bağlılığı ve duygusal bağlılık şeklinde açıkladıkları teorilerine son olarak 1990 yılında Weiner ve Vardi'den esinlenerek normatif bağlılık olarak adlandırdıkları üçüncü bir bağlılık türünü ilave etmişlerdir (Odabaş, 2014:11).

Her bağlılık şeklinin psikolojik bir yapıya sahip olduğu ve örgütteki üyeliğin devam etmesi yada etmemesi gibi önemli bir etkenin belirleyicisi olduğunu belirten bu yaklaşımda üyelerin örgütte kalma nedenleri, bunu kendilerinin istemesinden kaynaklanmaktadır (Bülbul, 2007:19).

2.7.3.6.1. Duygusal Bağlılık

Çalışanların, işyerine içsel bir biçimde bağlanması ve bütünleşmesini ifade eden bağlılık türüdür. Bu bağlılıkta kişilerin örgütsel objelere sarılması ve duygusal açıdan yakınlık duyduğu görülmektedir (Saldamlı, 2009:19).

Çalışanın davranışları sonucu, kendi istek ve arzuları dahilinde örgütlerinde kalmak istediği sonucuna varılan duygusal bağlılıkta, kişilerin ilk tercihi çalışmakta olduğu işletmeyi bırakmamaktır (Eymür, 2009:21).

2.7.3.6.2. Devamlılık Bağlılığı

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu yaklaşıma göre, çalışanın işletmede kalmayı tercih etmesinin maddi etkenler dâhilinde olduğunu savundukları boyut devamlılık bağlılığı olarak adlandırılmıştır. Bireyler, çalıştıkları örgütten ayrıldıklarında

ne gibi mali sorunlarla karşılaşacaklarını bildiğinden gelişen bir bağlılık türüdür (Seyhan, 2014:36).

Rasyonel yada devamlılık bağlılığı isimleriyle literatürde yer alan bu tür bağlılık, çalışanın yer aldığı örgütte kalmaya devam etmesini ifade etmektedir. Allen ve Meyer'e göre çalışan, maddi açıdan zorlanabileceği endişesiyle çalışmayı sürdürmektedir. Ayrıca kariyer, yükselme olanakları, kariyer gibi imkanlarını da kaybetmek istemeyen işgörenler, bulunduğu işletmedeki yatırımlarını değerlendirmeyi düşündüklerinden devam etmektedirler (Yenihan, 2014:173).

2.7.3.6.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılığın ne duygusal ne de devamlılık bağlılığı gibi maddi anlamda bir bağlayıcılığı bulunmamaktadır. Çalışanın bir görev gibi çalıştığı örgüte bağlı olduğunu savunan bu boyutta, sorumluluk duygusu, yükümlülükler dolayısıyla mecburi olarak örgütte kalmayı tercih etmektedirler. Normatif bağlılıkları yüksek olan çalışanlar için maddi yada duygusal beklenti ve istekleri değil ahlaki sorumlulukları ön plandadır (Saldamlı, 2009:21).

Normatif bağlılık, bireylerin ahlaki ve sorumluluk duygularının ağır basarak kendilerini mecburen örgüte bağlı hissetmeleridir. Normatif olarak bağlı olan bireyler, örgüte karşı sadık bir şekilde hareket eder ve örgüt için en uygun ve iyi olan davranışlarda bulunma güdüsünü taşımaktadırlar (Demir, 2013:15).

2.7.4. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Benzer Kavramlar

Örgütler için hayati öneme sahip olan örgütsel bağlılık kavramının tanımlarının çeşitliliği, anlam olarak farklı kavramlarla olan yakınlığından kaynaklanmaktadır. Benzer kavramlarla karıştırılabilen örgütsel bağlılık, içerik ve kapsam bakımından diğer terimlerden ayrılmaktadır.

2.7.4.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık diğer bir deyişle profesyonel bağlılık, çalışanın mesleğine olan özdeşleşme düzeyidir. Mesleğe bağlılığın örgüte bağlılıktan farkı, kişi belli bir alanda yaptığı uzmanlı çalışmalarını sonucu mesleğini hayatının odak noktasına koyarak, mesleğine bağlanmasıdır. Mesleğe bağlılık için üç düzey bulunmaktadır. İşe karşı genel tutum ilk düzeyi oluştururken, yaşamda mutlu olabilmek için iş yada mesleği sevmek

gerektiğini savunmaktadır. Mesleği planlama düşüncesi ise diğer bir düzeydir ve bireylerin mesleğiyle ilgili geleceğe yönelik yatırımlarını belirtmektedir. Tercihlerin ortaya konulduğu son düzeyde işin görecesi ön plandadır ve iş içi ve dışı faaliyetlerin tercihidir (Odabaş, 2014:11).

Başarılı ve işlerini profesyonel yürüten örgütlerde örgütsel ve mesleki bağlılık oldukça önemlidir. Kurumsal örgütlerde mesleğine bağlı üyelerin yer alması, amaçlarına da bağlı çalışanlar demektir. Hem içinde bulunduğu örgüte hem de mesleğine bağlı çalışanların örgüt çıkarları ve hedefleri doğrultusunda hareket ettiği saptanmıştır (Gözen, 2007:41).

2.7.4.2. İşe Bağlılık

Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda işe bağlılık ile ilgili araştırmaların ön plana çıktığı görülmektedir. Özellikle insan kaynakları açısından işe uygun yeterlilikteki çalışanların istihdamının, iş tatmini ve bağlılığı etkilediği görülmektedir. İşe bağlılık yada göreve bağlılık, bireylerin yaptıkları işe karşı beslediği bağ ve inançtır (Gündoğan, 2009:14).

İşe bağlılık sadece iş tatmini yada performans değildir, ancak bu unsurları ve çalışanın davranışlarını etkilediği bilinmektedir. Genel olarak işe bağlılığın şu özellikleri ön plana çıkmaktadır;

- Kişinin kendi imajıyla işi arasındaki ilişki,
- Bireyin işine sarılma seviyesi,
- Bireyin kendine verdiği değer algıladığı performans seviyesinden etkilenme derecesi,
- Kişinin psikolojik olarak kendini işiyle özdeşleştirme derecesidir (Gözen, 2007:43).

2.7.4.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık

Örgüt içindeki üyelerin diğer üyeler ile iletişimi ve ilişkisi önemli bir bağlılık türüdür. Çalışanların örgütteki diğer çalışanlar ile özdeşleşmesi olarak tanımlanan iş arkadaşlarını bağlılık kavramı, çalışma ortamında birbirlerine rehberlik eden bireylerin,

gereksinim ve ihtiyaçlarını karşılamasından doğan kalıcı bağlılık gibi etkiler oluşturmaktadır (Dolu, 2011:23).

İnsanlar belli ihtiyaçlardan, çıkar ve hoşlanma gibi durumlarda arkadaşlık kurmaktadır. İş arkadaşlarına bağlı olan çalışanların, mesleklerine, çalışma ortamına ve dolayısıyla örgüte bağlılıkları da yüksek olmaktadır. Çalışanların bağlılık güdüsü, samimi ilişkilere ve arkadaşlık duygularına göre yönlenmektedir. Dolayısıyla alışma arkadaşlarına bağlı olan bireyler, bir Őeyler paylaşıp, arkadaşlık kurdukları ve yardımlaşabilecekleri kişilerle aynı ortamda çalışmak istemektedirler (Seyhan, 2014:21).

Çalışma arkadaşlarına bağlılığın bireysel olduğu kadar örgütü ilgilendiren sonuçları da bulunmaktadır. Dayanışma duygusu ile hareket eden çalışanlar, daha güçlü ve yüksek bağlılık besleyerek birlikte örgüt çıkarlarını gzetmektedirler (Gündoğan, 2009:12).

2.7.4.4. Sadakat

Örgütsel bağlılık kavramı ile en çok karıştırılan bir diğer kavram ise sadakattir. Sadakati örgütsel olarak ifade etmek gerekirse bireyin, bir örgüte pratikte istekli ve tam bağlılığı Şeklinde yapılabilir. Kişinin çıkarından çok örgütün çıkarlarını gözeten örgütsel sadakat, bağlılıktan farklı olarak daha güçlü bir duyguyu barındırırken, bağlılıkla benzer olarak aynı aidiyet duygusuna sahiptir. Örgütsel bağlılıkta kişiler, kendi kişisel hedefleri ve çıkarları karşılandığı sürece bağlı kalırken, sadakatte hangi koşulda olursa olsun kişi içinde bulunduğu kurumdan ayrılmayı düşünemez (Odabaş, 2014:18).

Her iki kavram da örgütte kalmanın devam ettirilmesi ile ilgilidir. Dayanakları açısından ise örgütsel sadakat kültürel değerlerle ilişkili olurken, örgütsel bağlılıkta iş ve başarı önceliklidir. Diğer yandan sadakat, uzun süreli bir bağlılık sonucu oluşmaktadır ve üyelerin sadece örgüt çıkarları doğrultusunda hareket etmesi ile oluşmaktadır (Bülbül, 2007:9).

2.7.4.5. İtaat

Bir otorite tarafından verilen emirlere dayalı olan itaat, kaynağını birey dışından almaktadır. İtaat, bir emre uymadığı zaman bireyin karşılaşacağı ceza, yaptırım ve sonuçlardan çekinmesi sonucunda gerçekleştirdiği bir eylemdir. Ancak bağlılık, bireyin tamamen kendine kalmış, içsel bir görev duygusudur ve emirlerle oluşturulamaz (Gözen, 2007:43).

İtaat, bağlılık değişkenlerinden biri olarak belirtilebilir ancak bağlılık itaatkarlığın kapsamı içinde yer alamaz. İtaat olmadan oluşan bağlılık durumu anarşiye neden olur, çünkü kişilerin bağlı oldukları kurumun yararına olduğunu düşünerek gerçekleştirecekleri eylemler önemli ölçüde farklılık gösterir. Sadece itaat eden ve bağlılık duyulmayan durumlarda ise, örgütün gelişimini sağlayacak önemli adımların atılması daha güç ve yetersiz olmaktadır (Seyhan, 2014:24).

2.7.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık pek çok unsur ve faktöre bağlı bir değişkendir. Yapılan çalışmalarda bağlılığı örgüt içi, örgüt dışı ve bireysel faktörlerin etkilediği yükseltip azalttıkları bilinmektedir (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009:48).

Örgütsel davranışları etkileyen, örgütsel bağlılığı da etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde bu faktörlerin çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı ve incelendiği görülmektedir (Dolu, 2011:28).

Örgütün sahip olduğu kültür ve iklim gibi değişkenlerin etkili olduğu bağlılık, bireysel olarak çalışanın özelliklerine göre de şekillenmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:50).

2.7.5.1. Kişisel ve Demografik Faktörler

İş hayatında bireysel faktörlerin etkisi büyüktür. Örgütsel incelemelerde demografik özelliklerin pek çok açıdan etkili olduğu bilinmektedir. Çalışma hayatına ilişkin özellikleri ile demografik özelliklerin tamamı bireysel faktörleri oluşturmaktadır.

Kişilerin, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, medeni durum, psiko-sosyal kişilik özellikleri içsel motivasyonu, iş değerleri, ilgileri gibi özellik ve nitelikleri demografik faktörlerdir. Çalışma ve iş dünyasına yönelik faktörleri ise, katılımcı ve çıkarıcı değerleri, başarıya isteği gibi özelliklerine göre değişmektedir. Kişiler kendine ait bu değerlere göre bağlılık duymaktadırlar. Yaşına yada eğitim seviyesine göre kıdemi yükselen kişilerin bağlılığı da yükselmektedir (Küçüközkan, 2015:18).

Yapılan araştırmalar demografik özelliklerin bağlılıkta diğer iş değerlerine göre daha etkisiz olduğu öne sürülmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık için örgütsel ödüller, iş değerleri gibi faktörlerin daha etkili olduğu görülmektedir (Bayram, 2005:134).

2.7.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt içindeki çalışma ortamı, iletişim, yönetim, bilgi paylaşımı gibi değişkenler bağlılığı yakından ilgilendirmektedir. Değer verilen, bilgi paylaşımı yapılan, önemli hissettirilen ve yeterli ilgi gösterilen bireylerde bağlılığın yüksek olması kaçınılmaz. Ayrıca yönetici ile ilişki de önemli bir örgüt içi faktördür. Yöneticilerin çalışanlarla olumlu ilişkiler kurması, güçlü bağlılık ve adama duygusunu geliştirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:50).

Diğer taraftan örgütün yapısı, büyüklüğü, imajı, kalite yönetimi gibi faktörler de bağlılık değişkenlerindedir. Ücret sistemi, kariyer olanakları, formelleşme derecesi, esnek çalışma saatleri ve çalışanların örgütsel etik algılamaları örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdendir (Küçüközkan, 2015:18).

2.7.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel ve örgüt içi faktörlerin dışında örgüt dışı faktörler de bulunmaktadır. Bunlar; profesyonellik, sektörlerin durumu, yeni iş bulma imkanları, işsizlik durumu ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi önemli unsurlardır (Dolu, 2011:46).

Bireylerin işe başladıktan sonra bağlılığı ile ilişkili örgüt dışı durumların başında yeni iş bulma olanakları gelmektedir. Alternatif iş imkanları, küreselleşme, ülkenin durumu, örgütün içinde bulunduğu sektör gibi değişkenler, bireyleri etkileyerek, bağlılık düzeyinde değişimler yaşatmaktadır (Seyhan, 2014:24).

2.7.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Günümüzde örgütler için hayati öneme sahip iş devri, devamlılık, örgüt kültürü, başarı, performans gibi değişkenler üzerinde daha sık durulmaktadır. Bir örgütün öncelikli amacı hayatta kalmayı başarabilmektir ve bu da çalışanların örgütte kalmaya devam etmesi ve yüksek performans ile başarı sağlamasıyla mümkün olmaktadır. Yapılan araştırmalarda kişilerin kendi özellikleri dışında örgütün imajı, iklimi, kültürü gibi değişkenleri de önemsendiği ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla iş devamlılığı, performans gibi sonuçların üzerinde bağlılığın etkisi büyüktür.

İşletmelerin günümüz koşullarında rekabet avantajı sağlamak için işgörenlerine yönelik, azami düzeyde fayda sağlamak ve bağlılıklarını arttırmak, başarılı ve yetenekli çalışanları elinde tutabilmesi için çeşitli yollara başvurmaktadır (Demir, 2013:15).

Motivasyon, iş tatmini ve performans gibi önemli belirleyicilerin örgütsel bağlılıkla yakın ilişkisi bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın, örgüt açısından farklı sonuçlarına rastlamak mümkündür. İşteki performans seviyesi, örgütteki kıdem, devamsızlık, işe geç gelme, işten ayrılma oranı ve örgütsel vatandaşlık gibi değerlerin örgütsel bağlılık sonucunda ortaya çıktığı dikkat çekmektedir. Bu nedendir ki 1990'lı yıllardan itibaren insan kaynakları yönetimleri, uygulamalarında örgütsel bağlılığa odaklanmaktadır (Kök, 2006:299).

Bağlılığı inceleyen araştırmacılara göre, bağlılık ile örgüt açısından olumlu sonuçları olan değişkenlerin arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009:48).

Örgütsel bağlılıkla ilişkili sonuçlar, olumlu olduğu gibi olumsuz da görülebilmektedir. Örgütsel hedefler mantıklı olmadığında çalışanların gösterdiği yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün zararına olabilmektedir. Diğer taraftan hedefler kabul edilebilir ve akılcı olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması beklenmektedir. Bağlılık örgütten ayrılma niyeti ile düşük düzeyde; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise, daha yüksek düzeyde ilişki içindedir. Bağlılıkla ilgili olarak örgütte kalma isteği, iş doyumunu ve güdüleme gibi olumlu sonuçlar doğmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007:50).

BÖLÜM 3: YÖNETİCİ DAVRANIŞ VE TUTUMLARININ ÇALIŞAN BAĞLILIĞINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada işletme yöneticilerinin davranışlarına ışık tutularak, işgörenlerin bağlılığına etkileri incelenmektedir. İşletmelerin en temel amacı, elindeki kaynakları en verimli ve doğru şekilde kullanarak işletmeyi olabildiğince karlı ve başarılı hale getirebilmek olduğuna göre yöneticilerin bu amaca uygun tutum ve davranışlar sergilemesi beklenmektedir.

Nitelikli ve başarılı çalışanı elde tutabilmenin formüllerinden biri olan örgütsel bağlılık, yöneticinin sağlayabildiği çalışma ortamına göre şekillenebilmektedir. Dolayısıyla yönetici davranış ve tutumlarının çalışan bağlılığı üzerine etkilerini konu alan çalışmada amaç, bu iki değişkenin birbiri ile ilişkisini ortaya çıkarmaktır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Günümüz iş dünyası, çalışanı sadece bir işgücü olarak değil işletmeler için stratejik iş ortakları olarak görmektedir. Çalışanın başarısı, verimlilik ve performansı için motive olması, işletmesine karşı olumlu duygular beslemesi gerekmektedir. Bu amaçla işletme yöneticilerinin çalışan unsurunun daha iyi tanınması ve yönlendirerek başarılı bir yönetim tarzı uygulaması beklenmektedir.

Bu çalışmada ele alınan konu, yönetici tutum ve davranışlarının çalışanlarına ne derece etki ettiği ve bağlılıkları ile ilişkilerini ortaya çıkarmayı amaçladığından hem işletmeler hem de yöneticiler için yol gösterici bir rol oynamaktadır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evreni İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel bir asansör firmasında çalışan ve yer alan örneklem grubuna anket formu dağıtılmıştır. Bir işletmeye yönelik sınırlandırılan çalışmada cevaplayıcılara akademik amaçlar için faydalanılacağı ve bunların hiçbir kişi ve/veya kuruluşa verilmeyeceği konusunda bilgi verilmiştir.

Bu sebeple cevaplayıcıların anket ölçeğindeki ifadeleri doğru şekilde algılayıp, samimi görüşlerini aktardıkları varsayılmaktadır. Araştırmanın temelinde insan unsurunun bulunması sebebiyle, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu

araştırma için de geçerli olup, toplanan sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır (Karcıoğlu vd. 2009:69).

3.4. Araştırma Soruları

Araştırmada dört temel sorudan yola çıkarak değerlendirmeler yapılmıştır.

1. Yönetici davranış ve tutumlarının çalışan bağlılığı üzerinde bir etkisi var mıdır?
2. Çalışanın eğitim durumu ile örgüte bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Çalışanların yöneticilerinin davranış ve tutumlarını algılama düzeyleri, çalışanların deneyim sürelerine göre farklılık göstermekte midir?
4. Bu iş yerinde çalışma süresi ile çalışanın örgüte bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3.5. Araştırma Yöntemi

Çalışmada anket uygulaması yöntemi kullanılmıştır. Konuyla ilgili değişkenleri ölçmek amacıyla hazırlanan anket formu cevaplayıcılara dağıtılarak uygulanmıştır. Ankette 5'li likert ölçeği kullanılmıştır ve anket 3 ana bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik yönlerinin belirlenmesine ilişkin sorular bulunmaktadır. Anket, ikinci bölümünde yönetici tutum davranışlarını ölçmek amacıyla Selvi ve Ağca'nın (2014) yaptıkları araştırmada kullandıkları ölçekten uyarlanan sorular ve son olarak Gökalp'in 2010 yılında gerçekleştirdiği çalışmasındaki ifadelerden yola çıkılarak çalışan bağlılığını ölçmek için kullanılan sorulardan oluşmaktadır.

Uygulama sonrasında ortaya çıkan veriler, SPSS 19.0 paket programı ile test edilmiştir.

Anket, güvenilirlik analizi, frekans, faktör, korelasyon, Anova, T-testi ve normallik testleri ile analiz edilmiş ve çıkan sonuçlara göre değerlendirme yapılmıştır.

3.6. Araştırma Analiz ve Bulguları

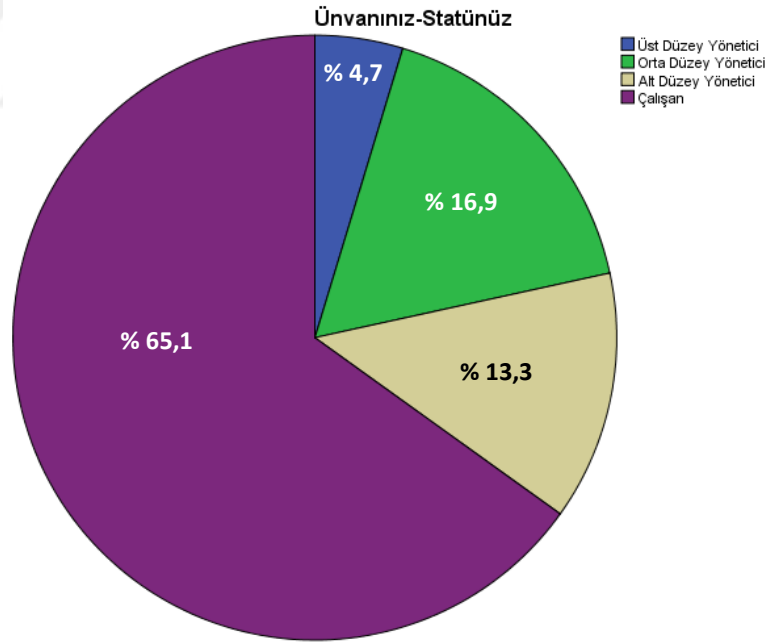
Araştırma kapsamında değerlendirilen geçerli anketlerdeki verilere göre önce katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler daha sonra yönetici tutum ve davranışlarına bağlı olarak, yöneticilik yaklaşımları ve örgütsel bağlılık arasında ilişkilerle ilgili analiz ve bulgular aşağıda sunulmuştur.

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Araştırmada, demografik özelliklere ilişkin sorular çoktan seçmeli olarak düzenlenmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzde dağılımları şeklinde aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1
Katılımcıların Unvan / Statü Durumuna İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üst Düzey Yönetici	12	4,7	4,7	4,7
Orta Düzey Yönetici	43	16,9	16,9	21,6
Alt Düzey Yönetici	34	13,3	13,3	34,9
Çalışan	166	65,1	65,1	100,0
Total	255	100,0	100,0	

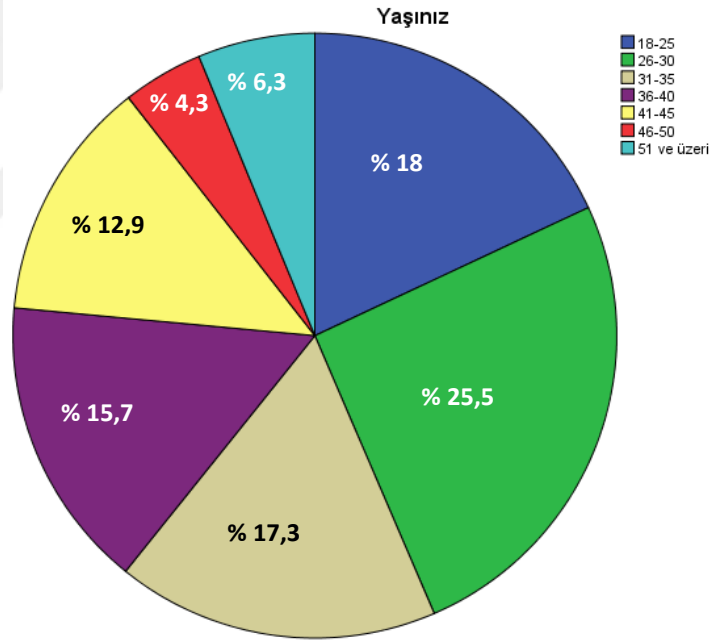


Şekil 6: Katılımcıların Unvan / Statü Durumuna Göre Dağılımı

Ankete katılanların %4.7'sini üst düzey yönetici, %16.9'unu orta düzey yönetici, %13.3'ünü alt düzey yönetici, %65.1'ini ise çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 2
Katılımcıların Yaş Dağılımına İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-25 yaş arası	46	18,0	18,0	18,0
26-30 yaş arası	65	25,5	25,5	43,5
31-35 yaş arası	44	17,3	17,3	60,8
36-40 yaş arası	40	15,7	15,7	76,5
41-45 yaş arası	33	12,9	12,9	89,4
46-50 yaş arası	11	4,3	4,3	93,7
51 yaş ve üzeri	16	6,3	6,3	100,0
Total	255	100,0	100,0	

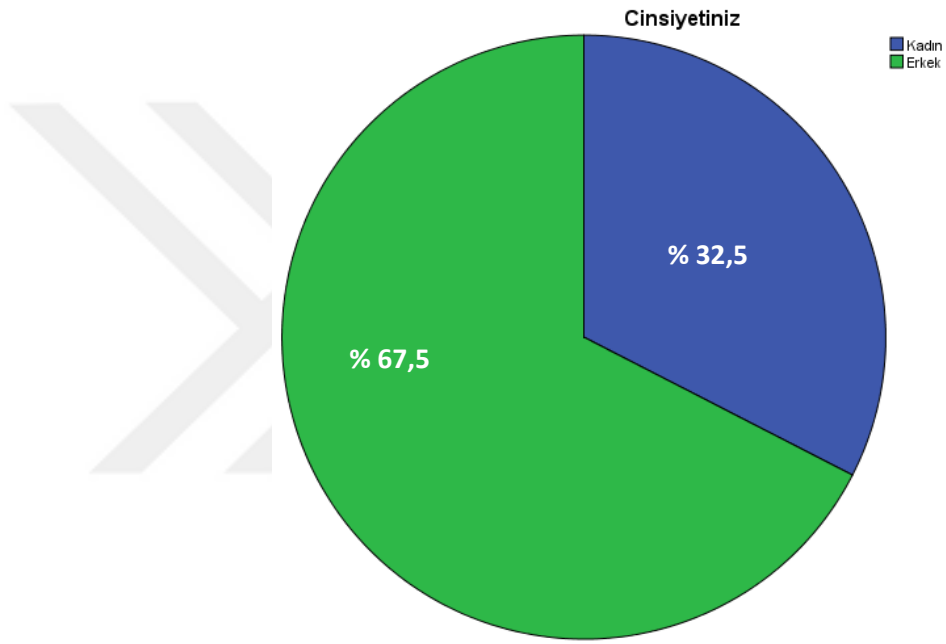


Şekil 7: Katılımcıların Yaş Dağılımı

Ankete katılanların %18'ini 18-25 yaş arası, %25,5'ini 26-35 yaş arası, % 17,3'ünü 31-35 yaş arası, % 15,7'sini 36-40 yaş arası, %12,9'unu 41-45 yaş arası, % 4,3'ünü 46-50 yaş arası, % 6,3'ünü 51 yaş ve üzeri çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 3
Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	83	32,5	32,5	32,5
Erkek	172	67,5	67,5	100,0
Total	255	100,0	100,0	

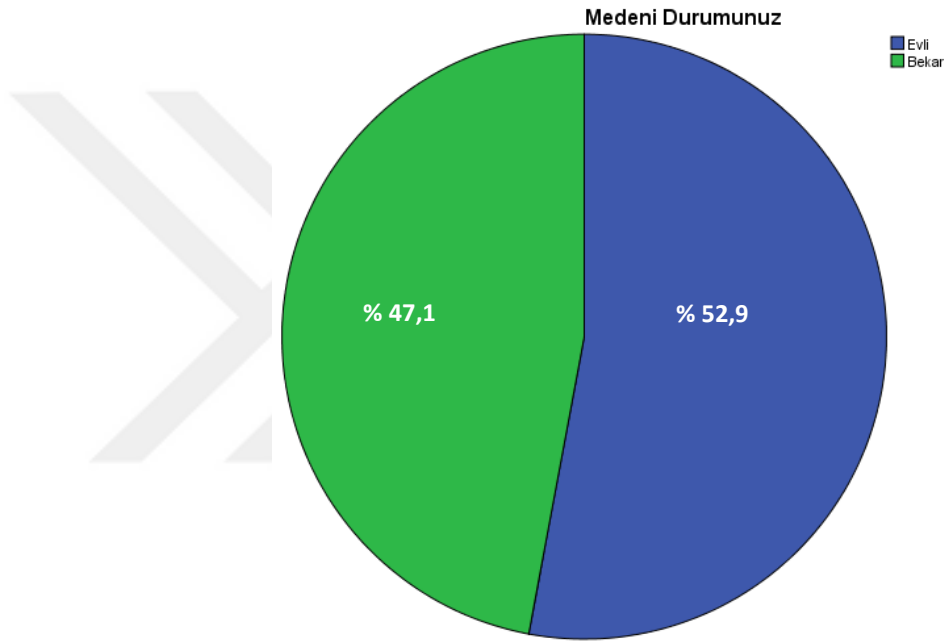


Şekil 8: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Ankete katılanların %67.5'ini erkekler, %32'5'ini kadınlar oluşturmaktadır. Ankete katılanların çoğunu erkek çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 4
Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	135	52,9	52,9	52,9
Bekar	120	47,1	47,1	100,0
Total	255	100,0	100,0	

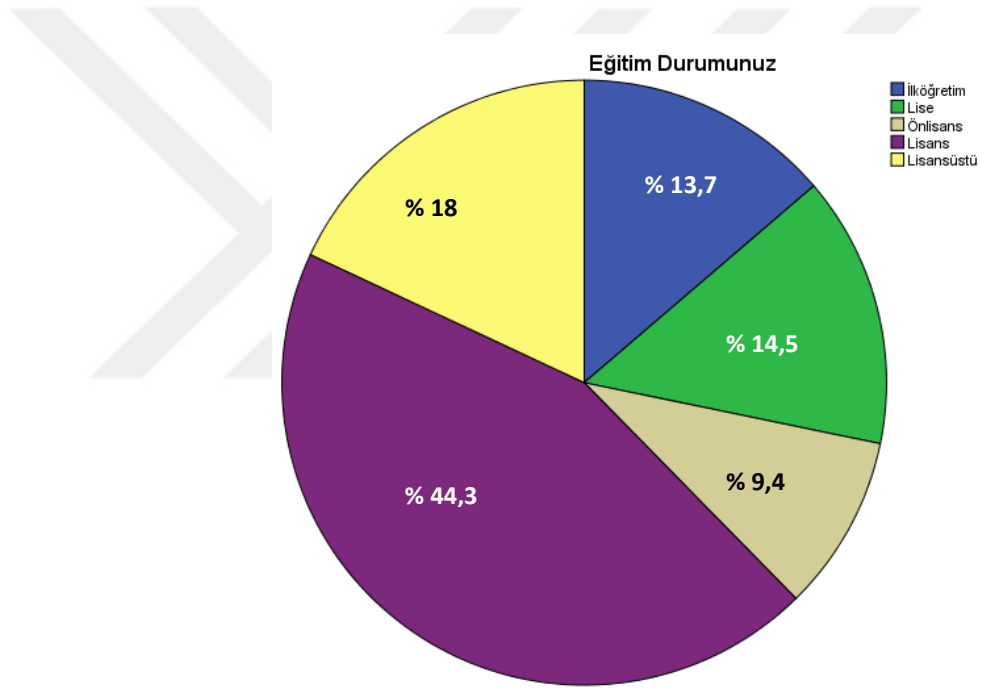


Şekil 9: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Ankete katılanların %52.9'unu evliler, % 47.1'ini bekarlar oluşturmaktadır.

Tablo 5
Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	35	13,7	13,7	13,7
Lise	37	14,5	14,5	28,2
Ön lisans	24	9,4	9,4	37,6
Lisans	113	44,3	44,3	82,0
Lisansüstü	46	18,0	18,0	100,0
Total	255	100,0	100,0	

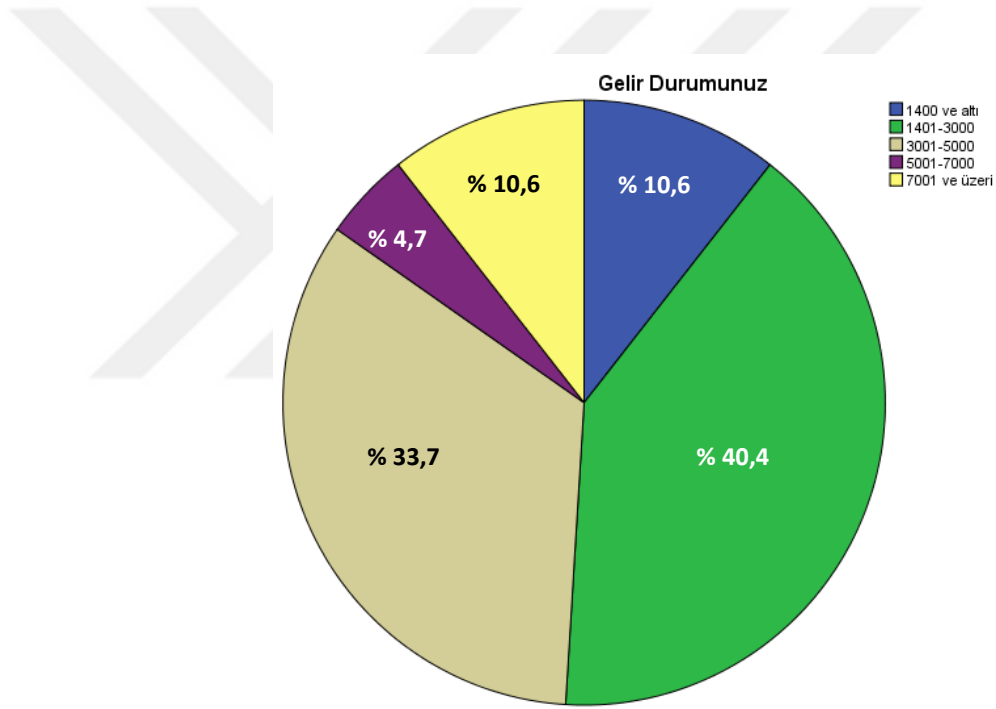


Şekil 10: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Ankete katılanların %13.7'sini ilköğretim, %14.5'ini lise, %9,4'ünü ön lisans, %44.3'ünü lisans, %18'ini lisansüstü çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 6
Katılımcıların Gelir Dağılımına İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1400 ₺ ve altı	27	10,6	10,6	10,6
1401 ₺-3000 ₺	103	40,4	40,4	51,0
3001 ₺-5000 ₺	86	33,7	33,7	84,7
5001 ₺-7000 ₺	12	4,7	4,7	89,4
7001 ₺ ve üzeri	27	10,6	10,6	100,0
Total	255	100,0	100,0	

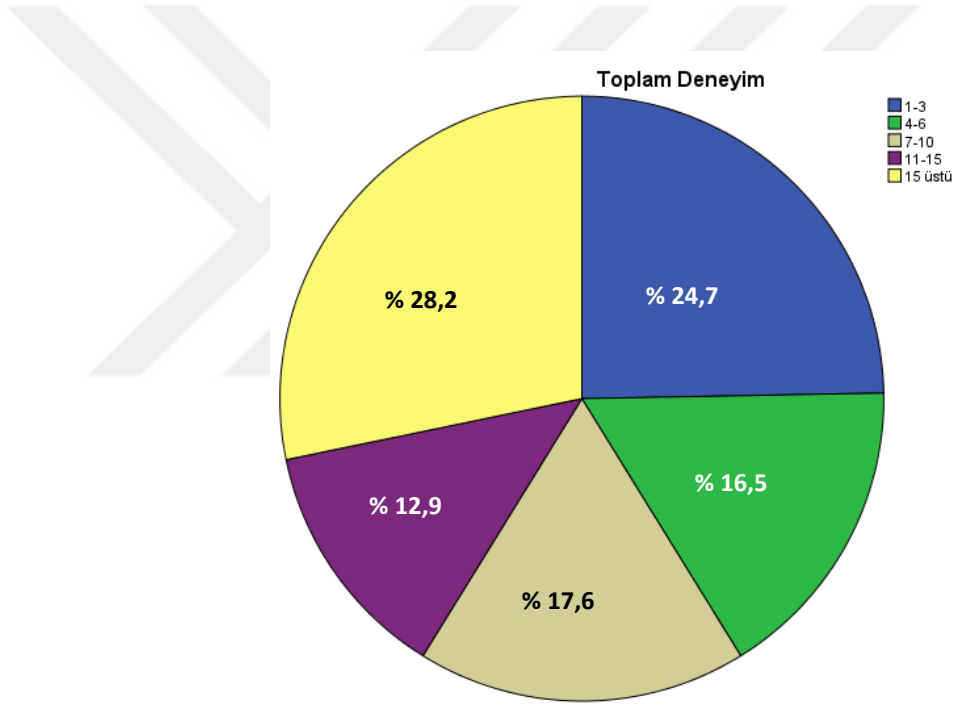


Şekil 11: Katılımcıların Gelir Durumuna Göre Dağılımı

Ankete katılanların %10.6'sını 1400 ₺ ve altı, %40.4'ünü 1401 ₺-3000 ₺ arası, %33.7'sini 3001 ₺-5000 ₺ arası, %4.7'sini 5001 ₺-7000 ₺ arası, %10.6'sını 7001 ₺ ve üzeri maaş alan çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 7
Katılımcıların Toplam İş Deneyimine İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-3 yıl arası	63	24,7	24,7	24,7
4-6 yıl arası	42	16,5	16,5	41,2
7-10 yıl arası	45	17,6	17,6	58,8
11-15 yıl arası	33	12,9	12,9	71,8
15 yıl üstü	72	28,2	28,2	100,0
Total	255	100,0	100,0	



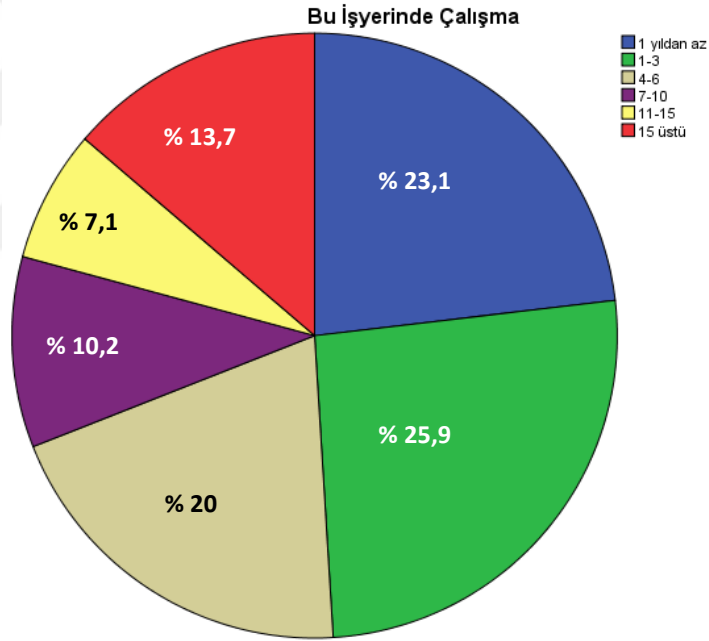
Şekil 12: Katılımcıların Toplam İş Deneyim Durumuna Göre Dağılımı

Ankete katılanların %24.7'sini 1-3 yıl arası, %16.5'ini 4-6 yıl arası, %17.6'sını 7-10 yıl arası, %12.9'unu 11-15 yıl arası, %28.2'sini 15 yıl üstü deneyime sahip çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 8

Katılımcıların Buldukları İşyerindeki Çalışma Süresine İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	59	23,1	23,1	23,1
1-3 yıl arası	66	25,9	25,9	49,0
4-6 yıl arası	51	20,0	20,0	69,0
7-10 yıl arası	26	10,2	10,2	79,2
11-15 yıl arası	18	7,1	7,1	86,3
15 yıl üstü	35	13,7	13,7	100,0
Total	255	100,0	100,0	



Şekil 13: Katılımcıların Buldukları İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Ankete katılanların %23.1'ini 1 yıldan az , %25.9'unu 1-3 yıl arası, %20'sini 4-6 yıl arası, %10.2'sini 7-10 yıl arası, %7.1'ini 11-15 yıl arası, %13,7'sini 15 yıl üstü zamandır aynı işletmede çalışanlar oluşturmaktadır.

3.6.2. Yöneticilerin Davranış ve Tutumlarına İlişkin İfadelerin Katılımcılar Tarafından Değerlendirilmesi

İfade 1. Karar almalar demokratik bir şekilde gerçekleştirilmektedir.

Tablo 9

İfade 1'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-1)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	24	9,4	9,4	9,4
Katılmıyorum	50	19,6	19,6	29,0
Kararsızım	36	14,1	14,1	43,1
Katılıyorum	112	43,9	43,9	87,1
Kesinlikle Katılıyorum	33	12,9	12,9	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %9.4'ü kesinlikle katılmıyorum, %19.6'sı katılmıyorum, %14.1'i kararsızım, %43.9'u katılıyorum, %12.9'u kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%56,8) kararların demokratik alındığını düşünmektedirler.

İfade 2. Yetki ve eşit sorumluluk dağıtılarak kararlar verilmektedir.

Tablo 10

İfade 2'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-2)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	17	6,7	6,7	6,7
Katılmıyorum	46	18,0	18,0	24,7
Kararsızım	41	16,1	16,1	40,8
Katılıyorum	116	45,5	45,5	86,3
Kesinlikle Katılıyorum	35	13,7	13,7	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %6.7'sini kesinlikle katılmıyorum, %18'ini katılmıyorum, %16.1'ini kararsızım, %45.5'ini katılıyorum, %13.7'sini kesinlikle

katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%59,2) yetki ve eşit sorumluluğun dağıtıldığını düşünmektedir.

İfade 3. Faaliyetler planlanırken çalışanlarda dahil edilmektedir.

Tablo 11
İfade 3'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-3)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	12	4,7	4,7	4,7
Katılmıyorum	44	17,3	17,3	22,0
Kararsızım	46	18,0	18,0	40,0
Katılıyorum	123	48,2	48,2	88,2
Kesinlikle Katılıyorum	30	11,8	11,8	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %4.7'si kesinlikle katılmıyorum, %17.3'ü katılmıyorum, %18'i kararsızım, %48.2'si katılıyorum, %11.8'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%60) planlamalara dahil edildiklerini düşünmektedirler.

İfade 4. Yöneticimiz bir yöneticide olması gereken tüm niteliklere sahiptir.

Tablo 12
İfade 4'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-4)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	19	7,5	7,5	7,5
Katılmıyorum	35	13,7	13,7	21,2
Kararsızım	47	18,4	18,4	39,6
Katılıyorum	104	40,8	40,8	80,4
Kesinlikle Katılıyorum	50	19,6	19,6	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %7.5'i kesinlikle katılmıyorum, %13.7'si katılmıyorum, %18.4'ü kararsızım, %40.8'i katılıyorum, %19.6'sı kesinlikle katılıyorum cevabını

vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%60.4) yöneticilerin yeterli niteliklere sahip olduklarını düşünmektedirler.

İfade 5. Kurum içinde ve dışında olumlu ilişkiler ve koordinasyon sağlanmaktadır.

Tablo 13

İfade 5'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-5)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	12	4,7	4,7	4,7
Katılmıyorum	31	12,2	12,2	16,9
Kararsızım	46	18,0	18,0	34,9
Katılıyorum	126	49,4	49,4	84,3
Kesinlikle Katılıyorum	40	15,7	15,7	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %4.7'si kesinlikle katılmıyorum, %12.2'si katılmıyorum, %18'i kararsızım, %49.4'ü katılıyorum, %15.7'si kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%65.1) olumlu ilişkilerin ve koordinasyonun sağlandığını düşünmektedirler.

İfade 6. Her çalışan kendi yeteneğine göre görevlendirilmektedir.

Tablo 14

İfade 6'ya İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-6)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	13	5,1	5,1	5,1
Katılmıyorum	40	15,7	15,7	20,8
Kararsızım	49	19,2	19,2	40,0
Katılıyorum	121	47,5	47,5	87,5
Kesinlikle Katılıyorum	32	12,5	12,5	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %5.1'i kesinlikle katılmıyorum, %15.7'si katılmıyorum, %19.2'si kararsızım, %47.5'i katılıyorum, %12.5'i kesinlikle katılıyorum cevabını

vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%60) görevlendirilmelerin yeteneklerine göre dağıtıldığını düşünmektedirler.

İfade 7. İlişkilerin samimi yönde gelişmesini sağlayan uygun bir ortam sağlanmaktadır.

Tablo 15

İfade 7'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-7)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	12	4,7	4,7	4,7
Katılmıyorum	39	15,3	15,3	20,0
Kararsızım	43	16,9	16,9	36,9
Katılıyorum	119	46,7	46,7	83,5
Kesinlikle Katılıyorum	42	16,5	16,5	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %4.7'si kesinlikle katılmıyorum, %15.3'ü katılmıyorum, %16.9'u kararsızım, %46.7'si katılıyorum, %16.5'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%63.2) samimi bir ortamda çalıştıklarını düşünmektedirler.

İfade 8. Çalışanların işlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam bulunmaktadır.

Tablo 16

İfade 8'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-8)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	23	9,0	9,0	9,0
Katılmıyorum	42	16,5	16,5	25,5
Kararsızım	50	19,6	19,6	45,1
Katılıyorum	111	43,5	43,5	88,6
Kesinlikle Katılıyorum	29	11,4	11,4	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %9'u kesinlikle katılmıyorum, %16.5'i katılmıyorum, %19.6'sı kararsızım, %43.5'i katılıyorum, %11.4'ü kesinlikle katılıyorum cevabını

vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%54.9) çalıştıkları ortamın işlerini zevkle yapmalarına müsait olduğunu düşünmektedirler.

İfade 9. Çalışanlar işleyiş ve faaliyetlerden haberdar edilmektedir.

Tablo 17
İfade 9'a İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-9)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	16	6,3	6,3	6,3
Katılmıyorum	32	12,5	12,5	18,8
Kararsızım	50	19,6	19,6	38,4
Katılıyorum	132	51,8	51,8	90,2
Kesinlikle Katılıyorum	25	9,8	9,8	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %6.3'ü kesinlikle katılmıyorum, %12.5'i katılmıyorum, %19.6'sı kararsızım, %51.8'i katılıyorum, %9.8'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%61.6) faaliyetlerden haberdar edildiklerini düşünmektedirler.

İfade 10. Çalışanlar uygun bir dille eleştirilmekte ve açıklamaları dinlenmektedir.

Tablo 18
İfade 10'a İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-10)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	22	8,6	8,6	8,6
Katılmıyorum	31	12,2	12,2	20,8
Kararsızım	62	24,3	24,3	45,1
Katılıyorum	115	45,1	45,1	90,2
Kesinlikle Katılıyorum	25	9,8	9,8	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %8.6'sı kesinlikle katılmıyorum, %12.2'si katılmıyorum, %24.3'ü kararsızım, %45.1'i katılıyorum, %9.8'i kesinlikle katılıyorum

cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%54.9) açıklamalarının dinlenildiğini düşünmektedirler.

İfade 11. Kurumumuzda terfi imkanları sağlanmaktadır.

Tablo 19
İfade 11'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-11)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	21	8,2	8,2	8,2
Katılmıyorum	37	14,5	14,5	22,7
Kararsızım	60	23,5	23,5	46,3
Katılıyorum	113	44,3	44,3	90,6
Kesinlikle Katılıyorum	24	9,4	9,4	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %8.2'si kesinlikle katılmıyorum, %14.5'i katılmıyorum, %23.5'i kararsızım, %44.3'ü katılıyorum, %9.4'ü kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%53.7) terfi imkanlarının sağlandığını düşünmektedirler.

İfade 12. Değerlendirmeler çalışanlar için adil ve objektif olarak yapılmaktadır.

Tablo 20
İfade 12'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-12)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	20	7,8	7,8	7,8
Katılmıyorum	43	16,9	16,9	24,7
Kararsızım	69	27,1	27,1	51,8
Katılıyorum	101	39,6	39,6	91,4
Kesinlikle Katılıyorum	22	8,6	8,6	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %7.8'i kesinlikle katılmıyorum, %16.9'u katılmıyorum, %27.1'i kararsızım, %39.6'sı katılıyorum, %8.6'sı kesinlikle katılıyorum cevabını

vermiş bulunmaktadır. Çalışanların %48.2'si değerlendirmelerinin adil olduğunu düşünmektedirler.

İfade 13. Çalışanlar için değerlendirmeler performanslarına göre yapılmaktadır.

Tablo 21
İfade 13'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-13)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	15	5,9	5,9	5,9
Katılmıyorum	48	18,8	18,8	24,7
Kararsızım	59	23,1	23,1	47,8
Katılıyorum	110	43,1	43,1	91,0
Kesinlikle Katılıyorum	23	9,0	9,0	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %5.9'u kesinlikle katılmıyorum, %18.8'i katılmıyorum, %23.1'i kararsızım, %43.1'i katılıyorum, %9'u kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%52.1) değerlendirmelerinin performanslarına göre yapıldığını düşünmektedirler.

İfade 14. Değerlendirme sonuçları yapıcı ve geliştirici bir şekilde açıklanmaktadır.

Tablo 22
İfade 14'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-14)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	19	7,5	7,5	7,5
Katılmıyorum	48	18,8	18,8	26,3
Kararsızım	70	27,5	27,5	53,7
Katılıyorum	96	37,6	37,6	91,4
Kesinlikle Katılıyorum	22	8,6	8,6	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %7.5'i kesinlikle katılmıyorum, %18.8'i katılmıyorum, %27.5'i kararsızım, %37.6'sı katılıyorum, %8.6'sı kesinlikle katılıyorum cevabını

vermiş bulunmaktadır. Çalışanların %46.2'si performans değerlendirmelerinin açıklayıcı olduğunu düşünmektedirler.

İfade 15. Başarıya göre ödüllendirmeler yapılmaktadır.

Tablo 23
İfade 15'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-15)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	29	11,4	11,4	11,4
Katılmıyorum	51	20,0	20,0	31,4
Kararsızım	55	21,6	21,6	52,9
Katılıyorum	103	40,4	40,4	93,3
Kesinlikle Katılıyorum	17	6,7	6,7	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %11.4'ü kesinlikle katılmıyorum, %20'si katılmıyorum, %21.6'sı kararsızım, %40.4'ü katılıyorum, %6.7'si kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların %47.1'i ödüllendirmenin başarıya göre yapıldığını düşünmektedirler.

İfade 16. Çeşitli motivasyon araçları ile başarı yükseltilmeye çalışılmaktadır.

Tablo 24
İfade 16'ya İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-16)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	23	9,0	9,0	9,0
Katılmıyorum	54	21,2	21,2	30,2
Kararsızım	64	25,1	25,1	55,3
Katılıyorum	88	34,5	34,5	89,8
Kesinlikle Katılıyorum	26	10,2	10,2	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %9'u kesinlikle katılmıyorum, %21.2'si katılmıyorum, %25.1'i kararsızım, %34.5'i katılıyorum, %10.2'si kesinlikle katılıyorum cevabını

vermiş bulunmaktadır. Çalışanların %35.7'si motivasyon araçları ile başarının yükseltilmeye çalışıldığını düşünmektedirler.

İfade 17. Yönetimde eski tecrübelerden yararlanılmaktadır.

Tablo 25
İfade 17'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-17)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	12	4,7	4,7	4,7
Katılmıyorum	23	9,0	9,0	13,7
Kararsızım	41	16,1	16,1	29,8
Katılıyorum	140	54,9	54,9	84,7
Kesinlikle Katılıyorum	39	15,3	15,3	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %4.7'si kesinlikle katılmıyorum, %9'u katılmıyorum, %16.1'i kararsızım, %54.9'u katılıyorum, %15.3'ü kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%70.2) tecrübelerin dikkate alındığını düşünmektedirler.

İfade 18. Yönetim ve çalışanların tümü ortak bir amaç etrafında toplanmaktadır.

Tablo 26
İfade 18'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-18)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	3,1	3,1	3,1
Katılmıyorum	23	9,0	9,0	12,2
Kararsızım	60	23,5	23,5	35,7
Katılıyorum	127	49,8	49,8	85,5
Kesinlikle Katılıyorum	37	14,5	14,5	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %3.1'i kesinlikle katılmıyorum, %9'u katılmıyorum, %23.5'i kararsızım, %49.8'i katılıyorum, %14.5'i kesinlikle katılıyorum cevabını

vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%64.3) ortak amaç etrafında toplandığını düşünmektedirler.

İfade 19. Yöneticimizin mesleki etik anlayışı çalışanları rahatsız edebilmektedir.

Tablo 27
İfade 19'a İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-19)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	43	16,9	16,9	16,9
Katılmıyorum	73	28,6	28,6	45,5
Kararsızım	65	25,5	25,5	71,0
Katılıyorum	63	24,7	24,7	95,7
Kesinlikle Katılıyorum	11	4,3	4,3	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %16.9'u kesinlikle katılmıyorum, %28.6'sı katılmıyorum, %25.5'i kararsızım, %24.7'si katılıyorum, %4.3'ü kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların %45.5'i yöneticilerin etik anlayışının kendilerini rahatsız etmediğini düşünmektedirler.

İfade 20. Yöneticimizin yönetim anlayışı kurumda rahatsızlıklara neden olabilmektedir.

Tablo 28
İfade 20'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-20)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	41	16,1	16,1	16,1
Katılmıyorum	79	31,0	31,0	47,1
Kararsızım	47	18,4	18,4	65,5
Katılıyorum	71	27,8	27,8	93,3
Kesinlikle Katılıyorum	17	6,7	6,7	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %16.1'i kesinlikle katılmıyorum, %31'i katılmıyorum, %18.4'ü kararsızım, %27.8'i katılıyorum, %6.7'si kesinlikle katılıyorum cevabını

vermiş bulunmaktadır. Çalışanların%47.1'i yöneticilerin yönetim anlayışından rahatsız olmadıklarını belirtmişlerdir.

İfade 21. Yöneticimiz yeteri kadar vizyon sahibi değildir.

Tablo 29
İfade 21'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-21)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	49	19,2	19,2	19,2
Katılmıyorum	88	34,5	34,5	53,7
Kararsızım	41	16,1	16,1	69,8
Katılıyorum	59	23,1	23,1	92,9
Kesinlikle Katılıyorum	18	7,1	7,1	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %19.2'si kesinlikle katılmıyorum, %34.5'i katılmıyorum, %16.1'i kararsızım, %23.1'i katılıyorum, %7.1'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%53.7) yöneticilerin yeterli vizyona sahip olduklarını düşünmektedirler.

İfade 22. Yöneticimiz çalışanlara karşı adil bir tutum göstermektedir.

Tablo 30
İfade 22'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-22)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	17	6,7	6,7	6,7
Katılmıyorum	36	14,1	14,1	20,8
Kararsızım	58	22,7	22,7	43,5
Katılıyorum	108	42,4	42,4	85,9
Kesinlikle Katılıyorum	36	14,1	14,1	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %6.7'sini kesinlikle katılmıyorum, %14.1'i katılmıyorum, %22.7'si kararsızım, %42.4'ü katılıyorum, %14.1'i kesinlikle

katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%56.5) yöneticilerin adil davrandığını düşünmektedirler.

İfade 23. Yöneticimiz eleştiriye çok fazla açık değildir.

Tablo 31
İfade 23'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-23)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	27	10,6	10,6	10,6
Katılmıyorum	64	25,1	25,1	35,7
Kararsızım	52	20,4	20,4	56,1
Katılıyorum	81	31,8	31,8	87,8
Kesinlikle Katılıyorum	31	12,2	12,2	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %10.6'sı kesinlikle katılmıyorum, %25.1'i katılmıyorum, %20.4'ü kararsızım, %31.8'i katılıyorum, %12.2'si kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların %44'ü yöneticilerinin eleştiriye açık olmadığını düşünmektedirler.

İfade 24. Yöneticimiz çalışanların sorunlarıyla samimi olarak ilgilenmektedir.

Tablo 32
İfade 24'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-24)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	17	6,7	6,7	6,7
Katılmıyorum	39	15,3	15,3	22,0
Kararsızım	44	17,3	17,3	39,2
Katılıyorum	116	45,5	45,5	84,7
Kesinlikle Katılıyorum	39	15,3	15,3	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %6.7'si kesinlikle katılmıyorum, %15.3'ü katılmıyorum, %17.3'ü kararsızım, %45.5'i katılıyorum, %15.3'ü kesinlikle katılıyorum cevabını

vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%60.8) sorunlarıyla ilgilenildiğini düşünmektedirler.

İfade 25. Yöneticimiz değişim ve gelişime çok sıcak bakmıyor.

Tablo 33
İfade 25'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-25)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	32	12,5	12,5	12,5
Katılmıyorum	83	32,5	32,5	45,1
Kararsızım	60	23,5	23,5	68,6
Katılıyorum	61	23,9	23,9	92,5
Kesinlikle Katılıyorum	19	7,5	7,5	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %12.5'i kesinlikle katılmıyorum, %32.5'i katılmıyorum, %23.5'i kararsızım, %23.9'u katılıyorum, %7.5'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların %45'i yöneticilerin değişime açık olduğunu düşünmektedirler.

İfade 26. Yöneticimiz çalışanlar arasındaki zıtlaşmayı engelleyici tedbirler almamaktadır.

Tablo 34
İfade 26'ya İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-26)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	38	14,9	14,9	14,9
Katılmıyorum	63	24,7	24,7	39,6
Kararsızım	58	22,7	22,7	62,4
Katılıyorum	76	29,8	29,8	92,2
Kesinlikle Katılıyorum	20	7,8	7,8	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %14.9'u kesinlikle katılmıyorum, %24.7'si katılmıyorum, %22.7'si kararsızım, %29.8'i katılıyorum, %7.8'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların 39.6'sı yöneticilerinin kurum içerisinde zıtlaşmayı engelleyici tedbir almadığını düşünmektedirler.

İfade 27. Yöneticimiz kendi kurallarına uyma konusunda çalışanlara karşı baskılar uygulayabiliyor.

Tablo 35

İfade 27'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-27)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	34	13,3	13,3	13,3
Katılmıyorum	67	26,3	26,3	39,6
Kararsızım	52	20,4	20,4	60,0
Katılıyorum	82	32,2	32,2	92,2
Kesinlikle Katılıyorum	20	7,8	7,8	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %13.3'ü kesinlikle katılmıyorum, %26.3'ü katılmıyorum, %20.4'ü kararsızım, %32.2'si katılıyorum, %7.8'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların %40'ı yöneticilerin kendi kurallarına uyulması konusunda baskıya maruz kaldıklarını düşünmektedirler.

İfade 28. Yöneticimiz burada çalışmaktan memnun olmamızı sağlamaya çalışmaktadır.

Tablo 36

İfade 28'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-28)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	25	9,8	9,8	9,8
Katılmıyorum	40	15,7	15,7	25,5
Kararsızım	50	19,6	19,6	45,1
Katılıyorum	107	42,0	42,0	87,1
Kesinlikle Katılıyorum	33	12,9	12,9	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %9.8'i kesinlikle katılmıyorum, %15.7'si katılmıyorum, %19.6'sı kararsızım, %42.0'si katılıyorum, %12.9'u kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%54.9) yöneticilerinin çalışanların işlerinden memnun olmasını sağlamaya çalıştığını düşünmektedirler.

İfade 29. Yöneticimiz çalışanlara karşı yıldırıcı, psikolojik baskılar yapmamaktadır.

Tablo 37

İfade 29'a İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-29)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	20	7,8	7,8	7,8
Katılmıyorum	32	12,5	12,5	20,4
Kararsızım	47	18,4	18,4	38,8
Katılıyorum	106	41,6	41,6	80,4
Kesinlikle Katılıyorum	50	19,6	19,6	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %7.8'i kesinlikle katılmıyorum, %12.5'i katılmıyorum, %18.4'ü kararsızım, % 41.6'sı katılıyorum, %19.6'sı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%61.2) yöneticilerin mobbing uygulamadığını düşünmektedirler.

İfade 30. Yöneticimizin ödül ve disiplin cezalarını uygulama biçiminde haksızlıklar olabiliyor.

Tablo 38

İfade 30'a İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-30)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	32	12,5	12,5	12,5
Katılmıyorum	75	29,4	29,4	42,0
Kararsızım	54	21,2	21,2	63,1
Katılıyorum	73	28,6	28,6	91,8
Kesinlikle Katılıyorum	21	8,2	8,2	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %12.5'i kesinlikle katılmıyorum, %29.4'ü katılmıyorum, %21.2'si kararsızım, %28.6'sı katılıyorum, %8.2'si kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların %41.9'u ödül ve ceza kararlarının adil alındığını düşünmektedirler.

İfade 31. Yöneticimiz kolay ulaşılabilir bir kişidir.

Tablo 39
İfade 31'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-31)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	11	4,3	4,3	4,3
Katılmıyorum	23	9,0	9,0	13,3
Kararsızım	36	14,1	14,1	27,5
Katılıyorum	117	45,9	45,9	73,3
Kesinlikle Katılıyorum	68	26,7	26,7	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %4.3'ü kesinlikle katılmıyorum, %9'u katılmıyorum, %14.1'i kararsızım, %45.9'u katılıyorum, %26.7'si kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%72.6) yöneticilerinin ulaşılabilir olduğunu belirtmektedir.

İfade 32. Yöneticimiz sahip olduğu yetkiye dayanarak amacını aşan tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir.

Tablo 40
İfade 32'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(YD-32)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	24	9,4	9,4	9,4
Katılmıyorum	50	19,6	19,6	29,0
Kararsızım	36	14,1	14,1	43,1
Katılıyorum	112	43,9	43,9	87,1
Kesinlikle Katılıyorum	33	12,9	12,9	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %9.4'ü kesinlikle katılmıyorum, %19.6'sı katılmıyorum, %14.1'i kararsızım, %43.9'u katılıyorum, %12.9'u kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%56.8) yöneticilerinin yetkilerini amaç dışında kullanmadıklarını düşünmektedirler.

3.6.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin İfadelerin Katılımcılar Tarafından Değerlendirilmesi

İfade 1. Çalışma hayatımın geri kalan kısmını da bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.

Tablo 41

İfade 1'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(ÖB-1)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	28	11,0	11,0	11,0
Katılmıyorum	35	13,7	13,7	24,7
Kararsızım	65	25,5	25,5	50,2
Katılıyorum	88	34,5	34,5	84,7
Kesinlikle Katılıyorum	39	15,3	15,3	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %11'i kesinlikle katılmıyorum, %13.7'si katılmıyorum, %25.5'i kararsızım, %34.5'i katılıyorum, %15.3'ü kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların %49.8'i işletmelerinde devam etmek istediklerini belirtmişlerdir.

İfade 2. Bu kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi görüyorum.

Tablo 42

İfade 2'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(ÖB-2)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	20	7,8	7,8	7,8
Katılmıyorum	33	12,9	12,9	20,8
Kararsızım	37	14,5	14,5	35,3
Katılıyorum	111	43,5	43,5	78,8
Kesinlikle Katılıyorum	54	21,2	21,2	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %7.8'i kesinlikle katılmıyorum, %12.9'u katılmıyorum, %14.5'i kararsızım, %43.5'i katılıyorum, %21.2'si kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%64.7) kurumun meseleleri sahiplendiklerini belirtmişlerdir.

İfade 3. Kendimi bu kuruma ait hissediyorum.

Tablo 43

İfade 3'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(ÖB-3)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	22	8,6	8,6	8,6
Katılmıyorum	32	12,5	12,5	21,2
Kararsızım	45	17,6	17,6	38,8
Katılıyorum	103	40,4	40,4	79,2
Kesinlikle Katılıyorum	53	20,8	20,8	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %8.6'sı kesinlikle katılmıyorum, %12.5'i katılmıyorum, %17.6'sı kararsızım, %40.4'ü katılıyorum, %20.8'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%61,2) kuruma ait olduklarını hissettiklerini belirtmişlerdir.

İfade 4. Bu kuruma duygusal olarak bağlıyım.

Tablo 44

İfade 4'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(ÖB-4)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	21	8,2	8,2	8,2
Katılmıyorum	35	13,7	13,7	22,0
Kararsızım	51	20,0	20,0	42,0
Katılıyorum	95	37,3	37,3	79,2
Kesinlikle Katılıyorum	53	20,8	20,8	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %8.2'si kesinlikle katılmıyorum, %13.7'si katılmıyorum, %20'si kararsızım, %37.3'ü katılıyorum, %20.8'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%58.1) kuruma bağlı hissettiklerini belirtmişlerdir.

İfade 5. Bu kurumda ailenin bir parçası olduğumu hissediyorum.

Tablo 45

İfade 5'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(ÖB-5)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	21	8,2	8,2	8,2
Katılmıyorum	33	12,9	12,9	21,2
Kararsızım	44	17,3	17,3	38,4
Katılıyorum	108	42,4	42,4	80,8
Kesinlikle Katılıyorum	49	19,2	19,2	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %8.2'si kesinlikle katılmıyorum, %12.9'u katılmıyorum, %17.3'ü kararsızım, %42.4'ü katılıyorum, %19.2'si kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%61,6) kurumun bir parçası hissettiklerini belirtmişlerdir

İfade 6. Benim için bu kurum çok şey ifade ediyor.

Tablo 46

İfade 6'ya İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(ÖB-6)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	27	10,6	10,6	10,6
Katılmıyorum	35	13,7	13,7	24,3
Kararsızım	39	15,3	15,3	39,6
Katılıyorum	108	42,4	42,4	82,0
Kesinlikle Katılıyorum	46	18,0	18,0	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %10.6'sı kesinlikle katılmıyorum, %13.7'si katılmıyorum, %15.3'ü kararsızım, %42.4'ü katılıyorum, %18'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%60.4) kurumun kendileri için önemli olduğunu belirtmişlerdir.

İfade 7. Bu kurumda kendi isteğimle değil, mecburiyetten dolayı çalışıyorum.

Tablo 47

İfade 7'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(ÖB-7)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	68	26,7	26,7	26,7
Katılmıyorum	87	34,1	34,1	60,8
Kararsızım	33	12,9	12,9	73,7
Katılıyorum	46	18,0	18,0	91,8
Kesinlikle Katılıyorum	21	8,2	8,2	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %26.7'si kesinlikle katılmıyorum, %34.1'i katılmıyorum, %12.9'u kararsızım, %18'i katılıyorum, %8.2'si kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%60.8) kurumlarında mecburiyetten çalışmadıklarını belirtmişlerdir.

İfade 8. Bu kurumdan istesem de şu anda ayrılabilir durumda değilim.

Tablo 48

İfade 8'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(ÖB-8)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	54	21,2	21,2	21,2
Katılmıyorum	79	31,0	31,0	52,2
Kararsızım	30	11,8	11,8	63,9
Katılıyorum	57	22,4	22,4	86,3
Kesinlikle Katılıyorum	35	13,7	13,7	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %21.2'si kesinlikle katılmıyorum, %31'i katılmıyorum, %11.8'i kararsızım, %22.4'ü katılıyorum, %13.7'si kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%52.2) arzu ettikleri takdirde kurumdan ayrılacaklarını belirtmişlerdir.

İfade 9. Bu kurumdan ayrılırsam hayatım altüst olur.

Tablo 49

İfade 9'a İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(ÖB-9)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	87	34,1	34,1	34,1
Katılmıyorum	90	35,3	35,3	69,4
Kararsızım	25	9,8	9,8	79,2
Katılıyorum	36	14,1	14,1	93,3
Kesinlikle Katılıyorum	17	6,7	6,7	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %34.1'i kesinlikle katılmıyorum, %35.3'ü katılmıyorum, %9.8'i kararsızım, %14.1'i katılıyorum, %6.7'si kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%69.4) kurumdan ayrılmalarının kendileri açısından çok büyük sorun olmayacağını belirtmişlerdir.

İfade 10. Başka alternatiflerim olmadığı için bu kurumdan ayrılmayı düşünemiyorum.

Tablo 50

İfade 10'a İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(ÖB-10)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	72	28,2	28,2	28,2
Katılmıyorum	85	33,3	33,3	61,6
Kararsızım	35	13,7	13,7	75,3
Katılıyorum	43	16,9	16,9	92,2
Kesinlikle Katılıyorum	20	7,8	7,8	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %28.2'si kesinlikle katılmıyorum, %33.3'ü katılmıyorum, %13.7'si kararsızım, %16.9'u katılıyorum, %7.8'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu %(61.5) kurum dışında alternatifleri olduğunu belirtmişlerdir.

İfade 11. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum çünkü buraya çok katkı sağladım.

Tablo 51

İfade 11'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(ÖB-11)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	25	9,8	9,8	9,8
Katılmıyorum	61	23,9	23,9	33,7
Kararsızım	49	19,2	19,2	52,9
Katılıyorum	93	36,5	36,5	89,4
Kesinlikle Katılıyorum	27	10,6	10,6	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %9.8'i kesinlikle katılmıyorum, %23.9'u katılmıyorum, %19.2'si kararsızım, %36.5'i katılıyorum, %10.6'sı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların % 47.1'i kurumlarına katkılarından dolayı ayrılmayı düşünmediklerini belirtmişlerdir.

İfade 12. Bu kurumdan ayrılmayı düşünsem bile başka iş bulma konusunda endişelerim var.

Tablo 52
İfade 12'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(ÖB-12)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	66	25,9	25,9	25,9
Katılmıyorum	82	32,2	32,2	58,0
Kararsızım	45	17,6	17,6	75,7
Katılıyorum	47	18,4	18,4	94,1
Kesinlikle Katılıyorum	15	5,9	5,9	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %25.9'u kesinlikle katılmıyorum, %32.2'si katılmıyorum, %17.6'sı kararsızım, %18.4'ü katılıyorum, %5.9'u kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%58.1) kurumun dışında da iş bulabileceklerini belirtmişlerdir.

İfade 13. Avantajlı da olsa bu kurumdan şu anda ayrılmam doğru olmaz.

Tablo 53
İfade 13'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(ÖB-13)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	18	7,1	7,1	7,1
Katılmıyorum	35	13,7	13,7	20,8
Kararsızım	54	21,2	21,2	42,0
Katılıyorum	116	45,5	45,5	87,5
Kesinlikle Katılıyorum	32	12,5	12,5	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların % 7.1'i kesinlikle katılmıyorum, %13.7'si katılmıyorum, %21.2'si kararsızım, % 45.5'i katılıyorum, %12.5'i kesinlikle katılıyorum cevabını

vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%58) kuruma önem verdiklerini belirtmişlerdir.

İfade 14. Bu kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.

Tablo 54
İfade 14'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(ÖB-14)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	48	18,8	18,8	18,8
Katılmıyorum	76	29,8	29,8	48,6
Kararsızım	54	21,2	21,2	69,8
Katılıyorum	56	22,0	22,0	91,8
Kesinlikle Katılıyorum	21	8,2	8,2	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %18.8'i kesinlikle katılmıyorum, %29.8'i katılmıyorum, %21.2'si kararsızım, %22'si katılıyorum, %8.2'si kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların %48.6'sı kurumdan ayrıldıkları takdirde suçluluk duygusu içerisinde girmeyeceklerini belirtmişlerdir.

İfade 15. Sadakat gösterilecek bir kurumda çalıştığımı düşünüyorum.

Tablo 55
İfade 15'e İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(ÖB-15)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	23	9,0	9,0	9,0
Katılmıyorum	32	12,5	12,5	21,6
Kararsızım	50	19,6	19,6	41,2
Katılıyorum	103	40,4	40,4	81,6
Kesinlikle Katılıyorum	47	18,4	18,4	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %9'u kesinlikle katılmıyorum, %12.5'i katılmıyorum, %19.6'sı kararsızım, %40.4'ü katılıyorum, %18.4'ü kesinlikle katılıyorum cevabını

vermiş bulunmaktadır. Çalışanların çoğu (%58.8) kurumlarına sadık olduklarını belirtmişlerdir.

İfade 16. Bu kurumdakilere karşı yükümlülük hissettiğimden şu anda ayrılmayı düşünemiyorum.

Tablo 56

İfade 16'ya İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(ÖB-16)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	28	11,0	11,0	11,0
Katılmıyorum	62	24,3	24,3	35,3
Kararsızım	45	17,6	17,6	52,9
Katılıyorum	92	36,1	36,1	89,0
Kesinlikle Katılıyorum	28	11,0	11,0	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %11'i kesinlikle katılmıyorum, %24.3'ü katılmıyorum, %17.6'sı kararsızım, %36.1'i katılıyorum, %11'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların %47.1'i kurumdakilere karşı sorumluluk hissettiklerini belirtmişlerdir.

İfade 17. Kendi adıma bu kuruma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.

Tablo 57

İfade 17'ye İlişkin Değerlendirmelerin Dağılımı

(ÖB-17)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	36	14,1	14,1	14,1
Katılmıyorum	54	21,2	21,2	35,3
Kararsızım	48	18,8	18,8	54,1
Katılıyorum	84	32,9	32,9	87,1
Kesinlikle Katılıyorum	33	12,9	12,9	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Bu ifadeye, ankete katılanların %14.1'i kesinlikle katılmıyorum, %21.2'si katılmıyorum, %18.8'i kararsızım, %32.9'u katılıyorum, %12.9'u kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş bulunmaktadır. Çalışanların %45.8'i kurumlarına manevi olarak borçlu olduklarını belirtmiştir.

3.6.4. Güvenilirlik Analizi (Cronbach's Alpha)

Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir.

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 58

Yönetici Davranış ve Tutumları Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi (Cronbach's Alpha)

Cronbach's Alpha	N
0,853	32

32 sorudan oluşan yönetici tutum ve davranışları ölçeğinin güvenilirlik analizi 0,853 çıkmıştır. Bu değer güvenilirliği oldukça yüksek bir anket olduğunu göstermektedir.

	Öğe Silinirse Ortalama Ölçek	Öğe Silinirse Varyans Ölçeği	Düzeltilen Öğe-Toplam Korelasyon	Kare Çoklu Korelasyon	Öğe Silinirse Cronbach's Alpha
Y01	100,9333	215,653	0,522	0,646	0,845
Y02	100,8314	216,298	0,537	0,695	0,845
Y03	100,7961	215,628	0,604	0,635	0,843
Y04	100,7333	217,377	0,485	0,627	0,846
Y05	100,6549	214,636	0,647	0,670	0,842
Y06	100,7804	214,676	0,633	0,623	0,842
Y07	100,6980	213,219	0,668	0,724	0,841
Y08	100,9294	211,838	0,667	0,670	0,841
Y09	100,7843	216,697	0,580	0,555	0,844
Y10	100,8941	213,079	0,666	0,679	0,841
Y11	100,9255	216,439	0,555	0,466	0,844
Y12	101,0039	213,114	0,671	0,685	0,841
Y13	100,9412	212,347	0,711	0,708	0,840

	Öge Silinirse Ortalama Ölçek	Öge Silinirse Varyans Ölçeği	Düzeltilen Öge-Toplam Korelasyon	Kare Çoklu Korelasyon	Öge Silinirse Cronbach's Alpha
Y14	101,0353	211,688	0,719	0,680	0,840
Y15	101,1373	212,969	0,632	0,688	0,842
Y16	101,0902	213,232	0,627	0,637	0,842
Y17	100,5765	221,725	0,430	0,505	0,848
Y18	100,6118	220,664	0,496	0,527	0,846
Y19	101,5373	236,273	-0,060	0,664	0,861
Y20	101,4667	237,124	-0,083	0,704	0,862
Y21	101,6039	236,673	-0,072	0,594	0,862
Y22	100,8157	220,647	0,416	0,439	0,848
Y23	101,1490	241,891	-0,209	0,528	0,865
Y24	100,7725	218,751	0,465	0,548	0,847
Y25	101,4353	237,507	-0,094	0,610	0,862
Y26	101,3373	233,272	0,020	0,376	0,859
Y27	101,2980	238,053	-0,108	0,600	0,862
Y28	100,9216	216,773	0,500	0,507	0,845
Y29	100,7216	221,548	0,361	0,375	0,849
Y30	101,3412	238,974	-0,134	0,606	0,863
Y31	100,4314	224,679	0,304	0,336	0,851
Y32	101,4706	231,699	0,051	0,496	0,859

Yukarıdaki tabloda ölçekten herhangi bir soru çıkarıldığında alfa değerinin alçağı değerler listelenmiştir. Liste incelendiği zaman soruların güvenilirlik dağılımının normal olduğu herhangi bir sorunun çıkarılması alfa değerinin güvenilirliğini etkilemediği gözükmektedir.

Tablo 59

İşletmeye Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi (Cronbach's Alpha)

Cronbach's Alpha	N
0,811	17

17 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizi 0,811 çıkmıştır. Bu değer güvenilirliği oldukça yüksek bir anket olduğunu göstermektedir.

	Öge Silinirse Ortalama Ölçek	Öge Silinirse Varyans Ölçeği	Düzeltilen Öge-Toplam Korelasyon	Kare Çoklu Korelasyon	Öge Silinirse Cronbach's Alpha
ÖB01	52,1333	92,573	0,502	0,598	0,772
ÖB02	51,8549	91,022	0,586	0,693	0,766
ÖB03	51,9059	89,763	0,636	0,754	0,762
ÖB04	51,9412	90,008	0,625	0,691	0,763

	Öge Silinirse Ortalama Ölçek	Öge Silinirse Varyans Ölçeği	Düzeltilen Öge-Toplam Korelasyon	Kare Çoklu Korelasyon	Öge Silinirse Cronbach's Alpha
ÖB05	51,9137	90,063	0,635	0,707	0,763
ÖB06	51,9922	88,126	0,692	0,735	0,758
ÖB07	52,9569	111,041	-0,260	0,464	0,822
ÖB08	52,6627	100,862	0,106	0,438	0,800
ÖB09	53,1882	97,075	0,287	0,440	0,786
ÖB10	53,0000	101,173	0,112	0,552	0,798
ÖB11	52,2863	92,630	0,510	0,298	0,771
ÖB12	52,9647	101,365	0,114	0,447	0,797
ÖB13	52,0000	97,543	0,320	0,248	0,784
ÖB14	52,7176	92,644	0,484	0,457	0,773
ÖB15	51,9608	92,463	0,515	0,551	0,771
ÖB16	52,3098	91,451	0,549	0,497	0,768
ÖB17	52,3333	90,255	0,570	0,547	0,766

Yukarıdaki tabloda ölçekten herhangi bir soru çıkarıldığında alfa değerinin alçağı değerler listelenmiştir. Liste incelendiği zaman soruların güvenilirlik dağılımının normal olduğu herhangi bir sorunun çıkarılması alfa değerinin güvenilirliğini etkilemediği gözükmektedir.

3.6.5. KMO - Bartlett's Test ve Faktör Analizi

KMO Testi; faktör analizinde örneklem büyüklüğünün uygunluğunu test etmede kullanılır. KMO değerinin 0.50'den düşük çıkması halinde faktör analizine devam edilmez. Bulunan KMO değerine bağlı olarak örneklem büyüklüğü hakkında şu yorumlar yapılır (Akdağ, 2011:25);

- 0.50-0.60 arası “kötü”,
- 0.60-0.70 arası “zayıf”,
- 0.70-0.80 arası “orta”,
- 0.80-0.90 arası “iyi”,
- 0.90 üzeri “mükemmel”.

Bartlett Testi; Bartlett tarafından 1937'de ortaya atılan, bağımsız normal örneklemelerin birkaçından elde edilen varyans setinin homojenliğini test eden bir yakınlık testidir. (http://www.cozumrastirma.com.tr/arastirmasozlugu_1_6.htm, 21.05.2017)

Verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğini belirlemede kullanılır. Bu

test, X^2 (ki kare) değerini verir. X^2 testindeki gibi anlamlılık değerine bakılır. Anlamlılık değeri, 0.05'ten küçük ise verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği söylenir ve analize devam edilir. Anlamlılık değeri 0.05'ten büyük ise faktör analizi yapılmaz (Akdağ, 2011:25).

Tablo 60

Yönetici Davranış ve Tutumları Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Test Analizi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,930
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5051,373
	df	496
	Sig.	0,000

KMO değeri (.930); bu örnekteki 255 kişilik örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve Bartlett's testi sonuçları da (Sig.<.05); verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 61

Yönetici Davranış ve Tutumları Ölçeğine İlişkin Toplam Varyans Açıklaması

Bileşen	İlk Özdeğer			Yüklerin Toplam Değerleri			Toplam
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	
1	12,435	38,860	38,860	12,435	38,860	38,860	6,754
2	3,686	11,518	50,378	3,686	11,518	50,378	6,247
3	1,362	4,256	54,634	1,362	4,256	54,634	5,289
4	1,210	3,783	58,417	1,210	3,783	58,417	8,711
5	1,186	3,706	62,123	1,186	3,706	62,123	6,500
6	0,943	2,948	65,070				
7	0,868	2,713	67,783				
8	0,838	2,619	70,403				
9	0,804	2,511	72,914				
10	0,710	2,220	75,133				
11	0,675	2,110	77,244				
12	0,649	2,030	79,273				
13	0,574	1,792	81,066				
14	0,516	1,612	82,678				
15	0,500	1,563	84,241				
16	0,463	1,446	85,687				
17	0,445	1,390	87,077				
18	0,437	1,364	88,441				
19	0,412	1,287	89,728				
20	0,375	1,171	90,899				
21	0,349	1,090	91,989				

Bileşen	İlk Özdeğer			Yüklerin Toplam Değerleri			Toplam
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	
22	0,309	0,965	92,954				
23	0,301	0,940	93,895				
24	0,274	0,855	94,750				
25	0,272	0,849	95,599				
26	0,250	0,781	96,379				
27	0,232	0,726	97,105				
28	0,221	0,690	97,795				
29	0,211	0,659	98,455				
30	0,181	0,567	99,021				
31	0,178	0,556	99,577				
32	0,135	0,423	100,000				

Çıkarım Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Yönetici tutum ve davranışlarını ölçen ifadelerin faktör analizini yaptığımızda soruların 5 etken altında toplandığını ve bu etkenlerin, soruların %62'sini karşıladığı gözükmektedir. Etkenlerin %50'nin üstünde çıkması faktör analizi yapabilmemiz için yeterlidir.

DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ YÖNETİCİ	Bileşen
	1
16. Çeşitli motivasyon araçları ile başarı yükseltilmeye çalışılmaktadır.	0,726
11. Kurumumuzda terfi imkanları sağlanmaktadır.	0,715
15. Başarıya göre ödüllendirmeler yapılmaktadır.	0,664
28. Yöneticimiz burada çalışmaktan memnun olmamızı sağlamaya çalışmaktadır.	0,498
14. Değerlendirme sonuçları yapıcı ve geliştirici bir şekilde açıklanmaktadır.	0,446
10. Çalışanlar uygun bir dille eleştirilmekte ve açıklamaları dinlenmektedir.	0,392
8. Çalışanların işlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam bulunmaktadır.	0,387
12. Değerlendirmeler çalışanlar için adil ve objektif olarak yapılmaktadır.	0,356

Ölçeğimizdeki 8/10/11/12/14/15/16/28 numaralı ifadeler yönetici tutum ve davranışlarından dönüşümcülüğü ölçmeye çalışan etkenlerden oluşmaktadır.

OTOKRATİK VE LİBERAL YÖNETİCİ	Bileşen
	2
21. Yöneticimiz yeteri kadar vizyon sahibi değildir.	0,795
25. Yöneticimiz değişim ve gelişime çok sıcak bakmıyor.	0,794
32. Yöneticimiz sahip olduğu yetkiye dayanarak amacını aşan tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir.	0,774
23. Yöneticimiz eleştiriye çok fazla açık değildir.	0,677
27. Yöneticimiz kendi kurallarına uyma konusunda çalışanlara karşı baskılar uygulayabiliyor.	0,656
30. Yöneticimizin ödül ve disiplin cezalarını uygulama biçiminde haksızlıklar olabiliyor.	0,649
20. Yöneticimizin yönetim anlayışı kurumda rahatsızlıklara neden olabilmektedir.	0,641
26. Yöneticimiz çalışanlar arasındaki zıtlaşmayı engelleyici tedbirler almamaktadır.	0,586
19. Yöneticimizin mesleki etik anlayışı çalışanları rahatsız edebilmektedir.	0,568

Ölçeğimizdeki 19/20/21/23/25/26/27/30/32 numaralı ifadeler yönetici tutum ve davranışlarından liberalliği ölçmeye çalışan etkenlerden oluşmaktadır.

BÜROKRAT YÖNETİCİ	Bileşen
	3
17. Yönetimde eski tecrübelerden yararlanılmaktadır.	0,743
18. Yönetim ve çalışanların tümü ortak bir amaç etrafında toplanmaktadır.	0,699
7. İlişkilerin samimi yönde gelişmesini sağlayan uygun bir ortam sağlanmaktadır.	0,396
13. Çalışanlar için değerlendirmeler performanslarına göre yapılmaktadır.	0,354

Ölçeğimizdeki 7/13/17/18 numaralı ifadeler yönetici tutum ve davranışlarından Bürokratikliği ölçmeye çalışan etkenlerden oluşmaktadır.

DEMOKRATİK YÖNETİCİ	Bileşen
2. Yetki ve eşit sorumluluk dağıtılarak kararlar verilmektedir.	0,896
1. Karar almalar demokratik bir şekilde gerçekleştirilmektedir.	0,855
3. Faaliyetler planlanırken çalışanlarda dahil edilmektedir.	0,803
6. Her çalışan kendi yeteneğine göre görevlendirilmektedir.	0,512
4. Yöneticimiz bir yöneticide olması gereken tüm niteliklere sahiptir.	0,489
5. Kurum içinde ve dışında olumlu ilişkiler ve koordinasyon sağlanmaktadır.	0,438
9. Çalışanlar işleyiş ve faaliyetlerden haberdar edilmektedir.	0,383
31. Yöneticimiz kolay ulaşılabilir bir kişidir.	0,375

Ölçeğimizdeki 1/2/3/4/5/6/9/31 numaralı ifadeler yönetici tutum ve davranışlarından Demokratikliği ölçmeye çalışan etkenlerden oluşmaktadır.

HÜMANİST YÖNETİCİ	Bileşen
24. Yöneticimiz çalışanların sorunlarıyla samimi olarak ilgilenmektedir.	0,738
29. Yöneticimiz çalışanlara karşı yıldırıcı, psikolojik baskılar yapmamaktadır.	0,736
22. Yöneticimiz çalışanlara karşı adil bir tutum göstermektedir.	0,708

Ölçeğimizdeki 22/24/29 numaralı ifadeler yönetici tutum ve davranışlarından Hümanistliği ölçmeye çalışan etkenlerden oluşmaktadır.

Tablo 62

İşletmeye Bağlılık Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Test Analizi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,896
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2372,537
	df	136
	Sig.	0,000

KMO değeri (.896); bu örnekteki 255 kişilik örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve Bartlett's testi sonuçları da (Sig.<.05); verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 63**İşletmeye Bağlılık Ölçeğine İlişkin Toplam Varyans Açıklaması**

Bileşen	İlk Özdeğer			Yüklerin Toplam Değerleri			Toplam
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	
1	6,603	38,839	38,839	6,603	38,839	38,839	6,345
2	2,777	16,335	55,174	2,777	16,335	55,174	2,888
3	1,320	7,768	62,942	1,320	7,768	62,942	3,296
4	0,845	4,973	67,915				
5	0,752	4,421	72,335				
6	0,682	4,011	76,346				
7	0,634	3,729	80,076				
8	0,590	3,473	83,549				
9	0,463	2,726	86,274				
10	0,420	2,473	88,747				
11	0,385	2,266	91,013				
12	0,330	1,940	92,953				
13	0,307	1,804	94,758				
14	0,286	1,683	96,441				
15	0,228	1,341	97,782				
16	0,203	1,196	98,978				
17	0,174	1,022	100,000				

Çıkarım Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Örgütsel bağlılığı ölçen ifadelerin faktör analizini yaptığımızda soruların 3 etken altında toplandığını ve bu etkenlerin, soruların % 62'sini karşıladığı gözükmektedir. Etkenlerin % 50'nin üstünde çıkması faktör analizi yapabilmemiz için yeterlidir.

DUYGUSAL BAĞLILIK	Bileşen
	1
3. Kendimi bu kuruma ait hissediyorum.	0,924
6. Benim için bu kurum çok şey ifade ediyor.	0,901
4. Bu kuruma duygusal olarak bağlıyım.	0,858
2. Bu kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi görüyorum.	0,832
5. Bu kurumda ailenin bir parçası olduğumu hissediyorum.	0,830
1. Çalışma hayatımın geri kalan kısmını da bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	0,811
15. Sadakat gösterilecek bir kurumda çalıştığımı düşünüyorum.	0,651
7. Bu kurumda kendi isteğimle değil, mecburiyetten dolayı çalışıyorum.	-0,533
17. Kendi adıma bu kuruma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.	0,507

Ölçeğimizdeki 1/2/3/4/5/6/7/15/17 numaralı ifadeler katılımcının işletmeye olan bağlılık türlerinden duygusal bağlılığı ölçmeye çalışan etkenlerden oluşmaktadır.

DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	Bileşen
	2
10. Başka alternatiflerim olmadığı için bu kurumdan ayrılmayı düşünemiyorum.	0,841
9. Bu kurumdan ayrılırsam hayatım altüst olur.	0,780
8. Bu kurumdan istesem de şu anda ayrılacak durumda değilim.	0,748
12. Bu kurumdan ayrılmayı düşünsem bile başka iş bulma konusunda endişelerim var.	0,744

Ölçeğimizdeki 8/9/10/12 numaralı ifadeler katılımcının işletmeye olan bağlılık türlerinden devamlılık bağlılığını ölçmeye çalışan etkenlerden oluşmaktadır.

NORMATİF BAĞLILIK	Bileşen
	3
14. Bu kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	0,850
13. Avantajlı da olsa bu kurumdan şu anda ayrılmam doğru olmaz.	0,730
16. Bu kurumdakilere karşı yükümlülük hissettiğimden şu anda ayrılmayı düşünemiyorum.	0,664
11. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum çünkü buraya çok katkı sağladım.	0,423

Ölçeğimizdeki 11/13/14/16 numaralı ifadeler katılımcının işletmeye olan bağlılık türlerinden normatif bağlılığı ölçmeye çalışan etkenlerden oluşmaktadır.

3.6.6. Normallik Testi

Çalışmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla 255 kişinin yönetici tutum ve davranışları ile çalışan bağlılığı sorularına Shapiro-Wilk testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda verilerin normal dağıldığı belirlenirse t-test, varyans analizi gibi parametrik analiz yöntemleri kullanılabilirken verilerin normal dağılmıyorsa parametrik olmayan yöntemler kullanılmaktadır.

Shapiro-Wilk testi örneklemin dağılımının (255 kişinin Yönetici tutum ve davranışları ile çalışan bağlılığı sorularına) normal dağılımdan farksızlığının sınıandığı bir testtir. Testin hipotezleri;

H0 = Örneklemin dağılımı normal dağılımdan farksızdır.

H1 = Örneklemin dağılımı normal dağılımdan farklıdır.

Tablo 64
Örneklem Dağılımına İlişkin Normallik Testi-(Shapiro-Wilk)

Normallik Testi-(Shapiro-Wilk)			
	İstatistik	df	Sig.
Yön-Ort	0,991	255	0,102
Bağ-Ort	0,993	255	0,232

Analiz sonuçları anlamlılık değeri $p > 0,05$ 'den büyük olduğundan (H0 hipotezi reddedilememiş) örneklemin dağılımının normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede yönetici tutum ve davranışları ile örgütsel bağlılık sorularının cevaplarına t-testi ve varyans analizi yöntemleri ile inceleyebilmemiz için gerekli sonuçlara ulaşılmıştır.

3.6.7. T-Testi

Tablo 65
Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Yönetici Tutum ve Davranışlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

		Levene Varyansların Eşitliği Testi		T-Test						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Farkın Standart Sapması	95% Güven Aralığı	
									Üst	Alt
Yön. Ort.	Vary. Eşitliği	0,046	0,831	-1,915	253	0,057	-0,12214	0,06378	-0,24774	0,00346
	Vary. Eşitsizliği			-1,910	161,107	0,058	-0,12214	0,06394	-0,24840	0,00412

Katılımcıların cinsiyetlerine göre yönetici tutum ve davranışlarına verdikleri cevap ortalamaları incelendiğinde, testin anlamlılık seviyesi 0.057 ($p > 0.05$) olduğundan için yokluk hipotezi kabul edilerek katılımcıların yönetici tutum ve davranışlarına verdikleri cevap ortalamaları arasında farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılır. Bu yüzden katılımcıların cinsiyeti yönetici tutum ve davranışlarını algılama düzeylerine etki etmemektedir.

Tablo 66**Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre İşletmeye Bağlılığa İlişkin t-Testi Sonuçları**

		Levene Varyansların Eşitliği Testi		T-Test						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Farkın Standart Sapması	95% Güven Aralığı	
									Üst	Alt
Bağ. Ort.	Vary. Eşitliği	0,525	0,469	0,033	253	0,974	0,00250	0,07648	-0,14811	0,15311
	Vary. Eşitsizliği			0,032	154,691	0,974	0,00250	0,07790	-0,15139	0,15639

Katılımcıların cinsiyetlerine göre işletmeye bağlılığı ölçen sorulara verdikleri cevap ortalamaları incelendiğinde, testin anlamlılık seviyesi 0.974 ($p>0.05$) olduğundan için yokluk hipotezi kabul edilerek katılımcıların işletmeye bağlılığı ölçen sorulara verdikleri cevap ortalamaları arasında farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılır. Bu yüzden katılımcıların cinsiyeti işletmeye bağlılık düzeylerine etki etmemektedir.

Tablo 67**Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Yönetici Tutum ve Davranışlarına İlişkin t-Testi Sonuçları**

		Levene Varyansların Eşitliği Testi		T-Test						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Farkın Standart Sapması	95% Güven Aralığı	
									Üst	Alt
Yön. Ort.	Vary. Eşitliği	0,239	0,626	-1,548	253	0,123	-0,09293	0,06002	-0,21113	0,02528
	Vary. Eşitsizliği			-1,548	249,411	0,123	-0,09293	0,06003	-0,21115	0,02529

Katılımcıların medeni durumlarına göre yönetici tutum ve davranışlarına verdikleri cevap ortalamaları incelendiğinde, testin anlamlılık seviyesi 0.123 ($p>0.05$) olduğundan için yokluk hipotezi kabul edilerek katılımcıların yönetici tutum ve davranışlarına verdikleri cevap ortalamaları arasında farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılır. Bu yüzden katılımcıların medeni durumları yönetici tutum ve davranışlarını algılama düzeylerine etki etmemektedir.

Tablo 68
Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre İşletmeye Bağlılığına İlişkin
t-Testi Sonuçları

		Levene Varyansların Eşitliği Testi		T-Test						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Farkın Standart Sapması	95% Güven Aralığı	
									Üst	Alt
Bağ. Ort.	Vary. Eşitliği	1,281	0,259	-0,301	253	0,764	-0,02160	0,07178	-0,16297	0,11976
	Vary. Eşitsizliği			-0,298	235,332	0,766	-0,02160	0,07245	-0,16434	0,12113

Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılığı ölçen sorulara verdikleri cevap ortalamaları incelendiğinde, testin anlamlılık seviyesi 0.764 ($p>0.05$) olduğundan için yokluk hipotezi kabul edilerek katılımcıların işletmeye bağlılığı ölçen sorulara verdikleri cevap ortalamaları arasında farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılır. Bu yüzden katılımcıların medeni durumları işletmeye bağlılık düzeylerine etki etmemektedir.

3.6.8. Varyans (OneWay Anova) Testi

Tablo 69
Katılımcıların Ünvanlarına Göre Yönetici Tutum ve Davranışlarına İlişkin
Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Yön. Ort	Gruplar Arası	0,883	3	0,294	1,284	0,280
	Grup İçi	57,565	251	0,229		
	Toplam	58,448	254			

(Varyansların Homojenliği testi anlamlılık değeri; 0.986)

Katılımcıların ünvanlarına göre yönetici tutum ve davranışlarına verdikleri cevap ortalamaları incelendiğinde, testin anlamlılık seviyesi 0.280 ($p>0.05$) olduğundan için yokluk hipotezi kabul edilerek katılımcıların yönetici tutum ve davranışlarına verdikleri cevap ortalamaları arasında farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılır. Bu yüzden katılımcıların ünvanları yönetici tutum ve davranışlarını algılama düzeylerine etki etmemektedir.

Tablo 70
Katılımcıların Ünvanlarına Göre İşletmeye Bağlılığına İlişkin Varyans Analizi
(Anova) Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Bağ. Ort	Gruplar Arası	0,028	3	0,009	0,028	0,994
	Grup İçi	82,813	251	0,330		
	Toplam	82,8411	254			

(Varyansların Homojenliği testi anlamlılık değeri; 0.742)

Katılımcıların ünvanlarına göre işletmeye bağlılığı ölçen sorulara verdikleri cevap ortalamaları incelendiğinde, testin anlamlılık seviyesi 0.994 ($p > 0.05$) olduğundan için yokluk hipotezi kabul edilerek katılımcıların işletmeye bağlılığı ölçen sorulara verdikleri cevap ortalamaları arasında farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılır. Bu yüzden katılımcıların ünvanları İşletmeye Bağlılığı algılama düzeylerine etki etmemektedir.

Tablo 71
Katılımcıların Yaşlarına Göre Yönetici Tutum ve Davranışlarına İlişkin Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Yön. Ort	Gruplar Arası	3,174	6	0,529	2,373	0,030
	Grup İçi	55,275	245248	0,223		
	Toplam	58,448	254			

(Varyansların Homojenliği testi anlamlılık değeri; 0.938)

Katılımcıların yaşlarına göre yönetici tutum ve davranışları incelendiğinde, anlamlılık seviyesi 0,030 ($p < 0.05$) olduğundan yokluk hipotezi reddedilir ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılır.

Ortalamalar arasındaki farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi incelendiğinde yaşları 18-25 arası olan ile yaşları 31-35 yaş arası olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 72
Katılımcıların Yaşlarına Göre İşletmeye Bağlılığına İlişkin Varyans Analizi
(Anova) Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Bağ. Ort	Gruplar Arası	2,282	6	0,380	1,171	0,323
	Grup İçi	80,559	248	0,325		
	Toplam	82,841	254			

(Varyansların Homojenliği testi anlamlılık değeri; 0.475)

Katılımcıların yaşlarına göre işletmeye bağlılığı ölçen sorulara verdikleri cevap ortalamaları incelendiğinde, testin anlamlılık seviyesi 0.323 ($p>0.05$) olduğundan için yokluk hipotezi kabul edilerek katılımcıların işletmeye bağlılığı ölçen sorulara verdikleri cevap ortalamaları arasında farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılır. Bu yüzden katılımcıların yaşları işletmeye bağlılığı algılama düzeylerine etki etmemektedir.

Tablo 73
Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Yönetici Tutum ve Davranışlarına İlişkin Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Yön. Ort	Gruplar Arası	8,479	4	2,120	10,606	0,000
	Grup İçi	49,969	250	0,200		
	Toplam	58,448	254			

(Varyansların Homojenliği testi anlamlılık değeri; 0.306)

Katılımcıların eğitim durumlarına göre yönetici tutum ve davranışları incelendiğinde, anlamlılık seviyesi 0,00 ($p<0.05$) olduğundan yokluk hipotezi red edilir ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılır. Ortalamalar arasındaki farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır.

Tablo 74

**Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Yönetici Tutum ve Davranışlarına İlişkin
Tukey Testi Sonuçları**

		Ort. Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
					Alt	Üst
İlköğretim	Lise	0,14390	0,10542	0,651	-0,1458	0,4336
	Önlisans	,51403*	0,11849	0,000	0,1885	0,8396
	Lisans	,47076*	0,08648	0,000	0,2331	0,7084
	Lisansüstü	,43562*	0,10028	0,000	0,1601	0,7112
Lise	İlköğretim	-0,14390	0,10542	0,651	-0,4336	0,1458
	Önlisans	,37012*	0,11718	0,015	0,0481	0,6921
	Lisans	,32686*	0,08468	0,001	0,0942	0,5595
	Lisansüstü	,29172*	0,09873	0,028	0,0204	0,5630
Ön lisans	İlköğretim	-,51403*	0,11849	0,000	-0,8396	-0,1885
	Lise	-,37012*	0,11718	0,015	-0,6921	-0,0481
	Lisans	-0,04327	0,10048	0,993	-0,3194	0,2328
	Lisansüstü	-0,07841	0,11258	0,957	-0,3877	0,2309
Lisans	İlköğretim	-,47076*	0,08648	0,000	-0,7084	-0,2331
	Lise	-,32686*	0,08468	0,001	-0,5595	-0,0942
	Önlisans	0,04327	0,10048	0,993	-0,2328	0,3194
	Lisansüstü	-0,03514	0,07819	0,992	-0,2500	0,1797
Lisansüstü	İlköğretim	-,43562*	0,10028	0,000	-0,7112	-0,1601
	Lise	-,29172*	0,09873	0,028	-0,5630	-0,0204
	Önlisans	0,07841	0,11258	0,957	-0,2309	0,3877
	Lisans	0,03514	0,07819	0,992	-0,1797	0,2500

Tukey testi incelendiğinde katılımcıların eğitim düzeyi düşük olan ilköğretim ve lise mezunu kişiler ile eğitim düzeyi yüksek olan ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunları arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözükmemektedir.

Tablo 75

**Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre İşletmeye Bağlılığına İlişkin Varyans
Analizi (Anova) Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Bağ. Ort	Gruplar Arası	2,151	4	0,538	1,666	0,158
	Grup İçi	80,690	250	0,323		
	Toplam	82,841	254			

(Varyansların Homojenliği testi anlamlılık değeri; 0.340)

Katılımcıların eğitim durumlarına göre işletmeye bağlılığı ölçen sorulara verdikleri cevap ortalamaları incelendiğinde, testin anlamlılık seviyesi 0,158 ($p > 0.05$) olduğundan için yokluk hipotezi kabul edilerek katılımcıların işletmeye bağlılığı ölçen sorulara verdikleri cevap ortalamaları arasında farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılır. Bu

yüzden katılımcıların eğitim durumları işletmeye bağlılığı algılama düzeylerine etki etmemektedir.

Tablo 76

Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Yönetici Tutum ve Davranışlarına İlişkin Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Yön. Ort	Gruplar Arası	4,822	4	1,205	5,619	0,000
	Grup İçi	53,627	250	0,215		
	Toplam	58,448	254			

(Varyansların Homojenliği testi anlamlılık değeri; 0.233)

Katılımcıların gelir durumlarına göre yönetici tutum ve davranışları incelendiğinde, anlamlılık seviyesi 0,00 ($p < 0.05$) olduğundan yokluk hipotezi red edilir ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılır.

Ortalamalar arasındaki farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır.

Tablo 77**Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Yönetici Tutum ve Davranışlarına İlişkin
Tukey Testi Sonuçları**

		Ort. Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
					Alt	Üst
1400 ve altı	1401-3000	-0,03293	0,10014	0,997	-0,3081	0,2422
	3001-5000	0,24694	0,10217	0,114	-0,0338	0,5277
	5001-7000	0,36256	0,16069	0,163	-0,0790	0,8041
	7001 ve üzeri	0,14236	0,12605	0,791	-0,2040	0,4887
1401-3000	1400 ve altı	0,03293	0,10014	0,997	-0,2422	0,3081
	3001-5000	,27987*	0,06765	0,000	0,0940	0,4658
	5001-7000	,39549*	0,14127	0,043	0,0073	0,7837
	7001 ve üzeri	0,17529	0,10014	0,405	-0,0999	0,4504
3001-5000	1400 ve altı	-0,24694	0,10217	0,114	-0,5277	0,0338
	1401-3000	-,27987*	0,06765	0,000	-0,4658	-0,0940
	5001-7000	0,11561	0,14272	0,927	-0,2766	0,5078
	7001 ve üzeri	-0,10458	0,10217	0,844	-0,3853	0,1762
5001-7000	1400 ve altı	-0,36256	0,16069	0,163	-0,8041	0,0790
	1401-3000	-,39549*	0,14127	0,043	-0,7837	-0,0073
	3001-5000	-0,11561	0,14272	0,927	-0,5078	0,2766
	7001 ve üzeri	-0,22020	0,16069	0,647	-0,6617	0,2213
7001 ve üzeri	1400 ve altı	-0,14236	0,12605	0,791	-0,4887	0,2040
	1401-3000	-0,17529	0,10014	0,405	-0,4504	0,0999
	3001-5000	0,10458	0,10217	0,844	-0,1762	0,3853
	5001-7000	0,22020	0,16069	0,647	-0,2213	0,6617

Tukey testi incelendiğinde katılımcıların gelir düzeyi 1401 ₺-3000 ₺ arasında olanlarla 3001 ₺-5000 ₺ arasında olanlar arasında $P(0.000)<0.05$ anlamlı bir fark olduğu gözükmektedir. 1401 ₺-3000 ₺ arasında maaş alan 103 katılımcının yönetici tutum ve davranışları puan ortalamaları 3.3929, 3001 ₺-5000 ₺ arasında maaş alan 86 katılımcının yönetici tutum ve davranışları puan ortalamaları 3.1130 olarak gözükmektedir.

1401 ₺-3000 ₺ arasında olanlarla 5001 ₺-7000 ₺ arasında olanlar arasında $P(0.043)<0.05$ anlamlı bir fark olduğu gözükmektedir. 1401 ₺-3000 ₺ arasında maaş alan 103 katılımcının yönetici tutum ve davranışları puan ortalamaları 3.3929, 5001 ₺-7000 ₺ arasında maaş alan 12 katılımcının yönetici tutum ve davranışları puan ortalamaları 2.9974 olarak gözükmektedir.

3001-7000 ₺ arasında geliri olan katılımcıların yönetici tutum ve davranışlarını algılama düzeyleri 1401 ₺-3000 ₺ arasında geliri olan katılımcılardan daha yüksektir.

Tablo 78**Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre İşletmeye Bağlılığına İlişkin Varyans Analizi (Anova) Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Bağ. Ort	Gruplar Arası	1,613	4	0,403	1,241	0,294
	Grup İçi	81,228	250	0,325		
	Toplam	82,841	254			

(Varyansların Homojenliği testi anlamlılık değeri; 0.585)

Katılımcıların gelir durumlarına göre işletmeye bağlılığı ölçen sorulara verdikleri cevap ortalamaları incelendiğinde, testin anlamlılık seviyesi 0,294 ($p>0.05$) olduğundan için yokluk hipotezi kabul edilerek katılımcıların işletmeye bağlılığı ölçen sorulara verdikleri cevap ortalamaları arasında farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılır. Bu yüzden katılımcıların gelir durumları işletmeye bağlılığı algılama düzeylerine etki etmemektedir.

Tablo 79**Katılımcıların Toplam Deneyimlerine Göre Yönetici Tutum ve Davranışlarına İlişkin Varyans Analizi (Anova) Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Yön. Ort	Gruplar Arası	0,345	4	0,086	0,371	0,829
	Grup İçi	58,103	250	0,232		
	Toplam	58,448	254			

(Varyansların Homojenliği testi anlamlılık değeri; 0.837)

Katılımcıların toplam deneyimlerine göre yönetici Tutum ve davranışlarına verdikleri cevap ortalamaları incelendiğinde, testin anlamlılık seviyesi 0.829 ($p>0.05$) olduğundan için yokluk hipotezi kabul edilerek katılımcıların yönetici tutum ve davranışlarına verdikleri cevap ortalamaları arasında farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılır. Bu yüzden katılımcıların toplam deneyimleri yönetici tutum ve davranışlarını algılama düzeylerine etki etmemektedir.

Tablo 80
Katılımcıların Toplam Deneyimlerine Göre İşletmeye Bağlılığına İlişkin Varyans
Analizi (Anova) Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Bağ. Ort	Gruplar Arası	1,938	4	0,485	1,497	0,203
	Grup İçi	80,902	250	0,324		
	Toplam	82,841	254			

(Varyansların Homojenliği testi anlamlılık değeri; 0.307)

Katılımcıların toplam deneyimlerine göre işletmeye bağlılığı ölçen sorulara verdikleri cevap ortalamaları incelendiğinde, testin anlamlılık seviyesi 0,203 ($p>0.05$) olduğundan için yokluk hipotezi kabul edilerek katılımcıların işletmeye bağlılığı ölçen sorulara verdikleri cevap ortalamaları arasında farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılır. Bu yüzden katılımcıların toplam deneyimleri işletmeye bağlılığı algılama düzeylerine etki etmemektedir.

Tablo 81
Katılımcıların İşyerlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Yönetici Tutum ve
Davranışlarına İlişkin Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Yön. Ort	Gruplar Arası	2,436	5	0,487	2,165	0,059
	Grup İçi	56,013	249	0,225		
	Toplam	58,448	254			

(Varyansların Homojenliği testi anlamlılık değeri; 0.984)

Katılımcıların işyerlerindeki çalışma sürelerine göre yönetici tutum ve davranışlarına verdikleri cevap ortalamaları incelendiğinde, testin anlamlılık seviyesi 0.059 ($p>0.05$) olduğundan için yokluk hipotezi kabul edilerek katılımcıların yönetici tutum ve davranışlarına verdikleri cevap ortalamaları arasında farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılır. Bu yüzden katılımcıların işyerlerindeki çalışma süreleri yönetici tutum ve davranışlarını algılama düzeylerine etki etmemektedir.

Tablo 82**Katılımcıların İşyerlerindeki Çalışma Sürelerine Göre İşletmeye Bağlılığına İlişkin Varyans Analizi (Anova) Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Bağ. Ort	Gruplar Arası	2,635	5	0,527	1,636	0,151
	Grup İçi	80,206	249	0,322		
	Toplam	82,841	254			

(Varyansların Homojenliği testi anlamlılık değeri; 0.831)

Katılımcıların işyerlerindeki çalışma sürelerine göre işletmeye bağlılığı ölçen sorulara verdikleri cevap ortalamaları incelendiğinde, testin anlamlılık seviyesi 0,151 ($p>0.05$) olduğundan için yokluk hipotezi kabul edilerek katılımcıların işletmeye bağlılığı ölçen sorulara verdikleri cevap ortalamaları arasında farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılır. Bu yüzden katılımcıların işyerlerindeki çalışma süreleri işletmeye bağlılığı algılama düzeylerine etki etmemektedir.

Tablo 83**Katılımcıların Yönetici Tutum ve Davranışları ile İşletmeye Bağlılığı Ölçen Sorulara Verilen Cevapların Ortalamalarının Korelasyon Analizi**

		Yön-ort	İş-Bağ
Yönetici Tutum ve Davranışları	Pearson Korelasyonu	1	,398**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	255	255
Çalışan Bağlılığı	Pearson Korelasyonu	,398**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	255	255

** . Korelasyon, 0.01 seviyesinde (Çift Yönlü) anlamlıdır.

Yönetici davranış ve tutumları ve çalışan bağlılığı arasında sig.(0.00)<0.05 olduğundan dolayı aralarında pozitif yönlü 0.398'lik anlamlı bir ilişki vardır.

3.6.9. Yönetici Yaklaşım Türleri (Alt Boyutları) ile Örgütsel Bağlılık Türleri (Alt Boyutları) Arasında İlişki

Bu tez çalışmasının araştırdığı temel sorulardan birisi de yönetici davranış ve tutumlarının çalışan personelin örgütsel bağlılığı arasında bir ilişkinin olup olmadığı ve eğer varsa hangi yöneticilik yaklaşımının çalışanın bağlılığı üzerinde daha etkili olduğunu tespit etmektir. Bu amaçla yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki Korelasyon Matrisi tablosunda (Tablo 84) verilmiştir.

Tablo 84
Korelasyon Matrisi

		Dönüşümcü Etkileşimci Yönetici	Otokratik Liberal Yönetici:	Bürokrat Yönetici	Demokratik Yönetici	Hümanist Yönetici	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Dönüşümcü Etkileşimci Yönetici	kor	1							
	p								
Otokratik Liberal Yönetici	kor	-,352**	1						
	p	0,000							
Bürokrat Yönetici	kor	,788**	-,375**	1					
	p	0,000	0,000						
Demokratik Yönetici	kor	,778**	-,468**	,725**	1				
	p	0,000	0,000	0,000					
Hümanist Yönetici	kor	,609**	-,429**	,538**	,586**	1			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000				
Duygusal Bağlılık	kor	,526**	-,447**	,464**	,478**	,517**	1		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
Devamlılık Bağlılığı	kor	-,150*	,385**	-,181**	-,258**	-,185**	-,201**	1	
	p	0,016	0,000	0,004	0,000	0,003	0,001		
Normatif Bağlılık	kor	,366**	-0,067	,290**	,238**	,325**	,517**	0,093	1
	p	0,000	0,284	0,000	0,000	0,000	0,000	0,139	

Yapılan analiz sonuçlarına göre $P < 0.05$ ise değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır sonucu çıkartılır. Tablo 84’te beş yönetici tutumunun p değerinin 0.05’den küçük olduğu görülmektedir. Bu yüzden beş farklı yönetici tutumunun örgütsel bağlılık ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Korelasyon tablosu bu ilişkinin oranlarını ve negatif mi pozitif mi olduğunu belirtir.

Katılımcıların yönetici yaklaşım türleri ve örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkiyi istatistiksel olarak incelersek:

- Dönüşümcü ve etkileşimci yönetici davranışı arttıkça, duygusal bağlılığı (%52.6) ve normatif bağlılığı (%36.6) artarken, devamlılık bağlılığının (%-15) azaldığı görülmektedir.
- Otokratik liberal yönetici davranışı arttıkça, duygusal bağlılığı(%-44.7) azaldığı, devamlılık bağlılığı (%38.5) arttığı görülmektedir. Otokratik liberal yönetici davranışı ile normatif bağlılık arasında $p(0.284) > 0.05$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu çıkmıştır.
- Bürokrat yönetici davranışı artıkça, duygusal bağlılığı (%46.4) ve normatif bağlılığı (%29) artarken, devamlılık bağlılığının (%-18.1) azaldığı görülmektedir.
- Demokratik yönetici davranışı artıkça, duygusal bağlılığı (%47.8) ve normatif bağlılığı (%23.8) artarken, devamlılık bağlılığının (%-25.8) azaldığı görülmektedir.
- Hümanist yönetici davranışı artıkça, duygusal bağlılığı (%51.7) ve normatif bağlılığı (%32.5) artarken, devamlılık bağlılığının (%-18.5) azaldığı görülmektedir.

Tablo 84’de işletme çalışanın örgütsel bağlılığı ile liderlik yaklaşımları açısından istatistiksel olarak en yüksek ilişki “Dönüşümcü ve Etkileşimci” yöneticilik yaklaşımı ile arasındadır. Yani yöneticisini “Dönüşümcü ve Etkileşimci” olarak algılayan işletme çalışanın istatistiksel olarak duygusal bağlılığı yüksektir. Yani aralarında istatistiksel olarak %52,6’lık bir ilişki bulunmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin ayakta kalabilmesi ve ilerlemesi için sahip olduğu insan unsuruna verdiği önem son günlerde özellikle odak noktası haline gelmiştir. Günümüz küresel rekabet koşullarında örgütlerin ayakta kalabilmesi ve ekonomik güç sahibi olabilmesi, çalışanları ile birlikte aynı hedeflere yönelmesiyle mümkün olmaktadır.

Çalışan unsuruna değer veren ve onları doğru yöneterek yönlendiren işletmelerde bu görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler, buldukları düzeylere göre ilişkili oldukları çalışanlarını motive etmek ve performanslarını en üst seviyeye çıkartmalarını sağlamakla yükümlüdür.

Bu çalışmanın da konusunu oluşturan örgütsel bağlılık, yöneticilerin sağladığı ve etkilediği bir değişkendir. Dolayısıyla yöneticilerin sergiledikleri davranışlar ve tutumlarına göre değişen örgütsel bağlılık, her işletme için temel hedeflerin başında gelmektedir. Çalışan unsurunun doğru güdülenmesi ve yönlendirilmesi ancak tutum ve davranışlarıyla başarılı ve etkin yöneticilerin sağlayabildikleri bir durumdur. Bu durumda da işletmenin başarısı kaçınılmaz olmaktadır.

Bir yöneticinin sadece teknik bilgi, beceri ve birikim ile işletme yönetimini üstlenmesi, tek başına yeterli olmamaktadır. Başarılı yönetici, teknik bilgi ve becerilerinin yanı sıra çalışanını tanıyan, değer veren ve işletmeye bağlılıklarını sağlayabilen yöneticilerdir. Çalışanları başarılı yöneticiler de aynı oranda başarılı olurken, işletmeler de aynı oranda başarı göstermektedir.

Bu nedenle bu tez çalışmasında işletmeler için bu denli önemli bir rolü olan yönetici davranış ve tutumları ile ilişkili olarak çalışan bağlılığı konu alınmıştır. Birbirleri ile önemli ölçüde etkileşimde oldukları bu değişkenler, hem işletmeler hem de yöneticiler için yol gösterici olmaktadır.

İlk olarak konuyla ilgili literatür taraması yapılmış ve çeşitli araştırma, yazın ve kaynaklardan konuyu ele alma biçimleri incelenmiştir. Geçmişe oranla günümüzde daha sık araştırılan yönetici davranış ve tutumları ile örgütsel bağlılık konuları, işletme yönetimi disiplinlerince gereken değeri görmeye başlamıştır.

Çalışmada İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir asansör firmasının üyelerine yönelik bir anket uygulaması yapılmıştır. 300 adet dağıtılan anket formlarından 255 tanesi

değerlendirmeye alınmıştır ve geri kalan 45 anketin bir kısmı soruları cevaplamamıştır ve diğer kısmının ise okuyarak doğru şekilde bir cevaplama yapmadığı tespit edilmiştir. 255 cevaplayıcı ile tamamlanan anket sonuçları ise SPSS programı aracılığıyla değerlendirilmiş ve çeşitli testlerle savunulan hipotezlerin cevapları aranmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Ayrıca araştırmada frekans, faktör ve normallik analizinin ardından ikili grup olan cinsiyet ve medeni duruma ilişkin bağımsız t-testi, ikiden daha fazla gruba ise tek yönlü varyans (Anova) analizi uygulanmıştır. Araştırma modelinden hareketle, geliştirilen araştırma hipotezlerinden, yönetici davranış ve tutumları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak için ise korelasyon analizi uygulanmıştır.

Anket sonuçları incelenecek olursa; katılımcıların %65,1'i çalışandır. Ankete ağırlıklı olarak 26-30 yaş grubu arasındaki cevaplayıcı katılmıştır. Erkek katılımcı oranı %67.5 iken, kadın katılımcı oranı %32.5'tir. Ankete katılanların %52.9'u evlilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %44,3'ü lisans mezunudur. Katılımcıların %40,4'ü 1401 ₺-3000 ₺ arası gelire sahiptir. Ankete katılanların %28.2'si 15 yıl üstü deneyime sahip çalışanlar olup, ayrıca katılımcıların %25.9'u 1-3 yıl arası aynı işletmede çalışmaktadır.

Araştırma kapsamında değerlendirilen geçerli anketlerdeki verilere göre katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler açıklanmaya çalışılmıştır. Katılımcıların büyük bir kısmının erkek (%67.5) çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre yönetici tutum ve davranışları ile işletmeye bağlılığı ölçen sorulara verdikleri cevaplara ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, yönetici tutum ve davranışları ile işletmeye bağlılığı ölçen sorulara verdikleri cevaplar arasında bir farklılık olmadığından dolayı, katılımcıların cinsiyeti yönetici tutum ve davranışları ile işletmeye bağlılığı algılama düzeylerine etki etmediği görülmüştür.

Katılımcıların yönetici tutum ve davranışlarına ilişkin eğitim değişkenine göre yapılan analiz incelendiğinde, katılımcıların eğitim düzeyi düşük olan ilköğretim ve lise mezunu kişiler ile eğitim düzeyi yüksek olan ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Katılımcıların işletmeye bağlılığına ilişkin eğitim değişkenine göre sorulara verdikleri cevap analizleri incelendiğinde, katılımcıların örgütsel bağlılığını ölçen sorulara verdikleri cevaplar arasında bir farklılık

olmadığından dolayı katılımcıların eğitim durumları örgütsel bağlılığı algılama düzeylerine etki etmediği anlaşılmıştır.

Ankete katılanların toplam deneyimlerine göre yönetici tutum ve davranışlarına ilişkin toplam deneyim değişkenine göre sorulara verdikleri cevap analizleri incelendiğinde, katılımcıların yönetici tutum ve davranışlarına verdikleri cevaplar arasında bir farklılık olmadığından dolayı, katılımcıların toplam deneyimleri yönetici tutum ve davranışlarını algılama düzeylerine etki etmediği sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların bu iş yerlerindeki çalışma süresine göre örgütsel bağlılığını ölçen sorulara ilişkin verdikleri cevap analizleri incelendiğinde, katılımcıların örgütsel bağlılığı ölçen sorulara verdikleri cevaplar arasında bir farklılık olmadığından dolayı, katılımcıların işyerlerindeki çalışma süreleri örgütsel bağlılığı algılama düzeylerine etki etmediği görülmüştür.

Araştırmada “yönetici davranış ve tutumlarının çalışan bağlılığı üzerinde bir etkisi var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. Araştırma sonunda yönetici davranış ve tutumları ile çalışan bağlılığı arasında pozitif yönlü (0.398’lik) anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların ankete verdikleri cevaplara göre yönetici yaklaşım türleri ve örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkinin sonuçlarını incelediğimizde, işgörenlerin algılarına göre yöneticilerini Dönüşümcü ve Etkileşimci Yönetici, Otokratik ve Liberal Yönetici, Bürokratik Yönetici, Demokratik Yönetici ve Hümanist yönetici olarak algıladıkları görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre her 5 yöneticilik tarzında da örgütsel bağlılığın 3 alt boyutu olarak; Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık türleri karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma bulgularına göre, işletme çalışanlarının yönetici davranış ve tutumları ile örgütsel bağlılık açısından en yüksek ilişki (%52.6) “Dönüşümcü ve Etkileşimci Yönetici” davranışı arasındadır. Yani yöneticinin “Dönüşümcü ve Etkileşimci” yöneticilik özelliği arttıkça, işletme çalışanının duygusal bağlılığının arttığı görülmektedir.

Buna göre işletme çalışanlarının yöneticilerini “Dönüşümcü ve Etkileşimci” yönetici olarak algıları arttıkça duygusal bağlılıkları arttığı, işletmenin birer stratejik iş ortağı

olarak baktığımız çalışanların işletmeye katkıları için görüş ve düşüncelerini yöneticileri ile paylaştıkları sonucuna varılmıştır.

Dolayısıyla çıkan sonuçlara göre en önemlisi yönetici davranış ve tutumlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu, aralarında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, işletmeler ve yöneticiler için önemli bir kılavuz oluşturulmuştur. Yöneticilerin sergiledikleri tutum ve davranışları, çalışanlarının bağlılığına yönelik sonuçları olduğunu görmekteyiz. İşletmelerin de başarılı ve etkin bir gelişim sağlayabilmesi kendine bağlılık gösteren çalışanları ile sağlanabilir.

ÖNERİLER

İşletmeler için öneriler;

Çalışan personelinin istek ve ihtiyaçlarına dikkat edilmeli, çalışma ortamı ve yapılan iş konusunda çalışan personeli ile sürekli irtibatta olan ve fikir alışverişinde bulunan işletmelerde görev alan bireylerin bağlılığı yüksek olabilmektedir.

İşgörenler arasında içten ve sıcak ilişkilerin sağlanması personelin örgütsel bağlılığını güçlendirebilir. Ekip çalışmasının yüksek seviyede olması işgörenlerin işletmelerine olan örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkileyebilir. Çünkü işgörenler iş arkadaşlarına olan bağlılıklarından dolayı işletmelerinden ayrılmayacaklardır. İşletmeler bu ekip çalışması şeklindeki uygulamayı korumalı ve devamlılığını sağlamalıdır.

Araştırma sonucundaki bulgulara göre aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

- İşgörenlerin, önerilerine değer verilmesi, süreçlere katılımının sağlanması ve fikirlerinin alınmasının,
- İşgörene, işletme içinde değerinin olduğuna dair görevdeki başarısına nazaran şilt, takdir/teşekkür yazıları, ayın personeli tablosunda onore edilmesi ve maaş katsayısı oranında ikramiye uygulamalarının genişletilmesinin,
- Eğitimlerin ve müfredatının, hem işgörenin yararına hem de işletmenin faydasına olacak biçimde şekillendirilmesinin,
- İşgörenlerin performans değerlendirmelerinin zamanında yapılması, objektif olunması, geri besleme yapılmasının,

Yöneticiler için öneriler;

- İşgörenlerin nitelikleri göz önünde bulundurularak, niteliklerine göre iş planlaması yapılmasının,
- İşgörenler için uygun çalışma ortamı sağlanarak, iş ne gerektiriyorsa ihtiyaçların buna göre belirlenmesinin,
- İşletme içinde iş odaklı bir yapı yerine, sosyal ve kültürel faaliyet organizasyonlarının düzenlenmesinin,
- İş görenlerin yöneticileri ile iletişim kanallarının açık olması, ulaşılabilir bir yönetim kademesinin olmasının,
- İş görenlere yaptıkları işlerde güven duyulduğunu hissettirilerek, onların işletme içinde karar mekanizmasın da bir yeri olduğunu göstermek için inisiyatif almalarının önünün açılmasının,

işletmeler ve yönetimlerine faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

Gelecek araştırmalar için öneriler;

- Yönetici tutum ve davranışlarının çalışan bağlılığına etkisi, birebir mülakat gibi yöntemlerle değerlendirilip tetkik edilebilir,
- Eğitim düzeyinin örgütsel bağlılık düzeyi ile ilişkisi olup olmadığı inceleme konusu olabilir,
- Yönetici tutum ve davranışlarının örgütsel bağlılığına etkisinin, özel işletmeler dışında kamu kurumları ile ilgili bir inceleme yapılması düşünülebilir,
- Yönetici tutum ve davranışlarının örgütsel bağlılığına etkisinin, psikolojik yönünün detaylı bir çalışması yapılabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKTEPE, E. (2006). *Genel İşletme*. Ankara: Nobel.
- BALAY, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem.
- CAN, H., TUNCER D. ve AYHAN D.Y. (2003). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Siyasal.
- JABBARLI, F. (2016). *Çalışan-Yönetici Uyumunu Belirleyen Çalışan Değerlerinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Isparta OSB'deki Bir Tekstil Fabrikası Örneği*, V. Türkiye Lisansüstü Çalışmaları Kongresi - Bildiriler Kitabı II. ss. 186.
- KOÇEL, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13. Baskı) İstanbul: Beta.
- KUMKALE, İ. (2010). *Genel İşletme*. Trabzon: Murathan.
- ÖZKALP, E., VAROĞLU A., VAROĞLU D., KIREL A.Ç. ve ACAR P. (2013). *Örgütsel Davranış* (1. Baskı). Anadolu Üniversitesi Yayını Nu: 2847, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- PAŞAOĞLU, D., TOKGÖZ N., ŞAKAR N., ERGUN ÖZLER N.D. ve ÖZALP İ. (2013). *Yönetim ve Organizasyon* (1. Baskı). Anadolu Üniversitesi Yayını Nu: 2944, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- SALDAMLI, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı* (1. Baskı). Ankara: Detay.
- SALDAMLI, A. (2016). *Bilimsel Araştırma ve Sunum Teknikleri* (2. Baskı). Ankara: Detay.
- TAŞCI, D., KOÇ U., SAYILAR Y., ÖNDER Ç., WASTI N., ÖZEN Ş., ÖZEN AYTEMUR J. ve ERDEMİR E. (2013). *Örgüt Kuramı*. Anadolu Üniversitesi Yayını, Nu: 2949, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.

Makaleler

- AY, Ü. ve KARADAL, H. (2003). Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Tekstil, Çimento, Sigorta ve Gıda Sektöründe Bir

- Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, s. 40.
- BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 12, ss. 73-84, Kahramanmaraş.
- BAYRAK KÖK, S. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1, s. 299.
- BAYRAM, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, ss.125-134.
- BULUT Y. ve BAKAN İ. (2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma, *SÜİİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 5:9, ss. 63-89.
- BÜTE, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:25, Sayı:1, s. 174.
- CANDAN, B. ve GÜNDÜZ CEKMECELİOĞLU, H. (2009). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *Yönetim Dergisi*, Yıl:20, Sayı: 63, ss. 46-48.
- DEMİREL, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:2, s. 180.
- DEMİREL, Y. (2011). Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 20, Sayı: 2, ss. 33-48.
- DOĞAN, S. ve KILIÇ S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, s. 50.
- GÜÇLÜ, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 6, ss. 147-159.

- HALİS, M. ve YAŞAR UĞURLU, Ö. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi, İş Güç. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, DOI: 10.4026/1303-2860.2008.0075.x. Cilt:10 Sayı:2, Nu:32, Sıra:332, s. 104.
- İŞİK, A. ve GÜRSEL M. (2009). Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi: Eğitim Fakültesi Örneği, *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:27, ss.187 -205.
- İŞCAN, Ö.F. ve SAYIN, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4, ss. 201-202.
- KARCIOĞLU, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1-2, s. 268.
- KARCIOĞLU, F., TİMURÖĞLU K. ve ÇINAR, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi; Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim Dergisi*, Yıl:20, Sayı: 63, ss. 64-69.
- KÖSE, S., TETİK S. ve ERCAN, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, s. 219.
- KULUÇLU, E. (2006). Yönetimin Denetiminden Denetimin Yönetimine. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 63, s. 4.
- KÜÇÜK, O. ve KOCAMAN G. (2015). Yöneticilerin Emir veya Talimat Biçimiyle Çalışanların Görevlerini Gerçekleştirme Düzeyi İlişkisi: Bir Araştırma, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, ss. 350-352.
- KÜÇÜKÖZKAN, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt 1, Sayı 1. s.:18.
- LUNENBURG, F.C. (2012). Organizational Structure: Mintzberg's Framework. *International Journal Of Scholarly, Academic, Intellectual University*, Cilt: 14, Sayı: 1, Sam Houston State University.

- ÖLÇER, N. ve KOÇER, S. (2015). Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme, *Global Media Journal TR Edition*, Cilt:6, Sayı:11, s. 341.
- ÖZGÜR, B. (2011). Yönetim Tarzları ve Etkileri, *Maliye Dergisi*, Sayı:161, ss. 221-228.
- ÖZTÜRK, A.T. (2008). Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler, Çankaya Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi, *Journal of Arts and Sciences*, Sayı: 10, ss.111-112
- SARIOĞLU UĞUR, S. ve UĞUR, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, ss. 123-130.
- TAŞKIN, A. (2012). İş Hukukunda İşletme Kavramı, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı:1, s. 76.
- TOKGÖZ, E. ve AYTEMİZ SEYMEN O. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma, *Öneri Dergisi*, Cilt: 10, Sayı:39, s. 62.
- TUTAR, H. ve ALTINÖZ M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 65, Sayı: 2, s. 197.
- ÜÇÖK, D. ve TURGUT T. (2014). İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 9, Sayı:3, ss. 163-179.
- YAVAN, Ö. (2013). Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 25, ss. 278-296.
- YELBOĞA, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. “İş Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, ISSN: 1303-2860, Cilt:8, Sayı:2, ss. 200-203.
- YENİHAN, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 4, Sayı:2, ss. 171, Sakarya.

Tezler

- ADALAN, Ç. (2016). *Liderlik Yaklaşımının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Kamu Sektörüne Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- ARSLAN, E.T. (2006). *Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- BÜLBÜL, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- BÜYÜKTAŞ GAYIR, G. (2011). *Yönetici Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığına Bağlı Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma-Diyarbakır Örneği.*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- CANBOLAT, G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)*. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Çorum.
- ÇALIŞ, M. (2012). *Örgüt Yapısının Mobbing Üzerine Etkisi ve Giresun İli Özel Hastaneleri Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- ÇELİK, Y. (2007). *Yöneticinin İletişim Korkusunun Örgütsel İletişim Sürecine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ÇETİN GÜRKAN, G. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- DAĞDEVİREN GÖZEN, E. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- DEMİR B. (2013). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: İzmir İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- DOLU, B. (2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- EYMÜR, E. (2009). *Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- GÖKALP, L. (2010). *İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin Antalya Levent Kimya'da Bir Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- GÜNDOĞAN, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- İÇERLİ, L. (2009). *Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- İLGÜN, K. (2011). *Kriz Sürecinde İşletme Başarısında Yönetici Tutum ve Davranışlarının Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- KILIÇARSLAN, N. (2016). *Yönetici Davranışlarının İşgören Sessizliğine Etkisi: Sağlık Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama.*, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- KIRAÇ, E. (2012). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- KONAKLIOĞLU, E. (2011). *Küresel Doğan İşletmelerin Erken Uluslararasılaşmasını Tetikleyen Kurucu ve/veya Yönetici Özellikleri*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- KURT, T. (2004). *Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi; M.E.B. Merkez Teşkilatı Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, S.B.E, Ankara.
- KUŞÇU, A.F. (2014). *Örgütsel İletişimin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Alışveriş Merkezlerinde Çalışan Özel Güvenlik Görevlileri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- ODABAŞ, İ. (2014). *Yapısal Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir*

- Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZTÜRK, M.H. (2014). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- PALAMUTÇUOĞLU, B.T. (2015). *Yönetim ve Organizasyon Ders Notu*. Celal Bayar Üniversitesi Kula Meslek Yüksekokulu, ss. 4-8.
- PERÇİN, M. (2008). *İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Isparta.
- SARDAROV, E. (2012). *Tutum ve Davranış*. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- SELVİ, M.S. ve AĞCA N. (2014). *Okul Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi*. Namık Kemal Üniversitesi, SBE Yönetim ve Organizasyon.
- SEYHAN, M. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Dönem Projesi, Trakya üniversitesi, SBE , Edirne.
- ŞEKER, G. (2016). *İşletme Yönetiminde Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Motivasyonuna ve İşletme Bağlılığına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- YILDIZ, Ş. (2011). *Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Örgüt Yapılarının Mekanik-Organik Örgüt Yapısı Bağlamında İncelenmesi*. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- YILMAZ, Ç. (2005). *Yöneticilerin Yönetim ve İletişim Biçimleri: İşe Yönelik ve İnsana Yönelik Yönetici Eğilimleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Diğer Yayınlar

- AKDAĞ, M. (2011). *SPSS’de İstatistiksel Analizler*. İstatistik Dersi Ders Notları. Malatya.
- ARSLAN, M. (2012). *İşletme Yönetimi*. Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu (Ders Notları).

- ARSLAN, M. (2016). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu (Ders Notları).ss. 11-13
- COŞKUN, R. (2006). *Yönetim Organizasyon*. Basılmış Ders Notu. Sakarya.
- TAŞKIN, E. (1987). *İşletme Yönetimi ve Matris Organizasyon (vb.)*. Erişim Tarihi: 22 Ocak 2017 <http://docplayer.biz.tr/21172437-Isletme-yonetimi-ve-matris-organizasyon-vb.html>
- TÜTÜNCÜ, Ö. ve KÜÇÜKUSTA D. (2008). Organizasyonlarda Bireyler: Tutum, Davranış ve Motivasyon. *II. Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı, 58-69, Uluslararası Hakemli Organizasyon*. ss. 2-5.
- YAĞMURLU, A. (1997). *Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar*. Erişim Tarihi: 05 Mart 2017, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/480/5600.pdf>
- <http://aysegulyildirimkaptanoglu.com/rsmlr/dosya/Yonetimveyoneticilik.pdf> Erişim Tarihi: 16 Nisan 2017.
- http://www.baskent.edu.tr/~erdemk/YBS112_Hafta9.pdf (Erişim Tarihi: 14 Nisan 2017).
- http://www.cozumarastirma.com.tr/arastirmasozlugu_1_6.htm (21 Mayıs 2017).
- <http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/ayse-arman/bunu-beraber-yaptik-bu-sizin-hakkiniz-dediler-27-milyon-dolari-114-calisana-paylastirdilar-29643599> (Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2017).
- <http://www.hurriyet.com.tr/paylas/bir-stat-dolusu-hediye-dagitan-efsane-patron-1688-> (Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2017).
- [http://www.roportajgazetesi.com/twitter-yemekseperi-nevzat-aydin-roportaji-c2806.html-](http://www.roportajgazetesi.com/twitter-yemekseperi-nevzat-aydin-roportaji-c2806.html) (Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2017).
- <https://www.slideshare.net/HasanSuba/klasik-ynetim-anlaynda-denetim> (Erişim Tarihi: 13 Nisan 2017).

EKLER

EK 1: Anket Formu

Tablo 85
Demografik Sorular

KİŞİSEL BİLGİLER	
1	Unvanınız/Statünüz <input type="checkbox"/> Üst Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Orta Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Alt Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Çalışan
2	Yaş Grubu: <input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-40 <input type="checkbox"/> 41-45 <input type="checkbox"/> 46-50 <input type="checkbox"/> 51 ve üzeri
3	Cinsiyet: <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
4	Medeni Durumunuz : <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
5	Öğrenim Durumu: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü ve üzeri
6	Gelir Durumunuz: <input type="checkbox"/> 1400 ₺ ve altı <input type="checkbox"/> 1401 ₺'den 3000 ₺'ye kadar <input type="checkbox"/> 3001 ₺'den 5000 ₺'ye kadar <input type="checkbox"/> 5001 ₺'den 7000 ₺'ye kadar <input type="checkbox"/> 7001 ₺ ve üzeri
7	Toplam Deneyim Süresi: <input type="checkbox"/> 1-3 Yıl <input type="checkbox"/> 4-6 Yıl <input type="checkbox"/> 7-10 Yıl <input type="checkbox"/> 10-15 Yıl <input type="checkbox"/> 15 Yıl ve Üzeri
8	Bu İş Yerinde Çalışma Süresi: <input type="checkbox"/> 1 Yıldan Az <input type="checkbox"/> 1-3 Yıl <input type="checkbox"/> 4-6 Yıl <input type="checkbox"/> 7-10 Yıl <input type="checkbox"/> 10-15 Yıl <input type="checkbox"/> 15 Yıl ve Üzeri

Tablo 86
Yönetici Davranış ve Tutum Ölçeği Soruları

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEK SORULARI						
1	Karar almalar demokratik bir şekilde gerçekleştirilmektedir.					
2	Yetki ve eşit sorumluluk dağıtılarak kararlar verilmektedir.					
3	Faaliyetler planlanırken çalışanlar da dahil edilmektedir.					
4	Yöneticimiz bir yöneticide olması gereken tüm niteliklere sahiptir.					
5	Kurum içinde ve dışında olumlu ilişkiler ve koordinasyon sağlanmaktadır.					
6	Her çalışan kendi yeteneğine göre görevlendirilmektedir.					
7	İlişkilerin samimi yönde gelişmesini sağlayan uygun bir ortam sağlanmaktadır.					
8	Çalışanların işlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam bulunmaktadır.					
9	Çalışanlar işleyiş ve faaliyetlerden haberdar edilmektedir.					
10	Çalışanlar uygun bir dille eleştirilmekte ve açıklamaları dinlenmektedir.					
11	Kurumumuzda terfi imkanları sağlanmaktadır.					
12	Değerlendirmeler çalışanlar için adil ve objektif olarak yapılmaktadır.					
13	Çalışanlar için değerlendirmeler performanslarına göre yapılmaktadır.					
14	Değerlendirme sonuçları yapıcı ve geliştirici bir şekilde açıklanmaktadır.					
15	Başarıya göre ödüllendirmeler yapılmaktadır.					
16	Çeşitli motivasyon araçları ile başarı yükseltilmeye çalışılmaktadır.					
17	Yönetimde eski tecrübelerden yararlanılmaktadır.					
18	Yönetim ve çalışanların tümü ortak bir amaç etrafında toplanmaktadır.					
19	Yöneticimizin mesleki etik anlayışı çalışanları rahatsız edebilmektedir.					
20	Yöneticimizin yönetim anlayışı kurumda rahatsızlıklara neden olmaktadır.					
21	Yöneticimiz yeteri kadar vizyon sahibi değildir.					
22	Yöneticimiz çalışanlara karşı adil bir tutum göstermektedir.					
23	Yöneticimiz eleştiriye çok fazla açık değildir.					
24	Yöneticimiz çalışanların sorunlarıyla samimi olarak ilgilenmektedir.					
25	Yöneticimiz değişim ve gelişime çok sıcak bakmıyor.					
26	Yöneticimiz çalışanlar arasındaki zıtlaşmayı engelleyici tedbirler almamaktadır.					
27	Yöneticimiz kendi kurallarına uyma konusunda çalışanlara karşı baskılar uygulamaktadır.					
28	Yöneticimiz burada çalışmaktan memnun olmamızı sağlamaya					

	çalışmaktadır.						
29	Yöneticimiz çalışanlara karşı yıldırıcı, psikolojik baskılar yapmamaktadır.						
30	Yöneticimizin ödül ve disiplin cezalarını uygulama biçiminde haksızlıklar olmaktadır.						
31	Yöneticimiz kolay ulaşılabilir bir kişidir.						
32	Yöneticimiz sahip olduğu yetkiye dayanarak amacını aşan tutum ve davranışlar sergilemektedir.						



Tablo 87
Bağlılık Ölçeği Soruları

	ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEK SORULARI						
1	Çalışma hayatımın geri kalan kısmını da bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.						
2	Bu kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi görüyorum.						
3	Kendimi bu kuruma ait hissediyorum.						
4	Bu kuruma duygusal olarak bağlıyım.						
5	Bu kurumda ailenin bir parçası olduğumu hissediyorum.						
6	Benim için bu kurum çok şey ifade ediyor.						
7	Bu kurumda kendi isteğimle değil, mecburiyetten dolayı çalışıyorum.						
8	Bu kurumdan istesem de şu anda ayrılabilir durumda değilim.						
9	Bu kurumdan ayrılırsam olsam hayatım altüst olur.						
10	Başka alternatiflerim olmadığı için bu kurumdan ayrılmayı düşünemiyorum.						
11	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum çünkü buraya çok katkı sağladım.						
12	Bu kurumdan ayrılmayı düşünsem bile başka iş bulma konusunda endişelerim var.						
13	Avantajlı da olsa bu kurumdan şu anda ayrılmam doğru olmaz.						
14	Bu kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.						
15	Sadakat gösterilecek bir kurumda çalıştığımı düşünüyorum.						
16	Bu kurumdakilere karşı yükümlülük hissettiğimden şu anda ayrılmayı düşünemiyorum.						
17	Kendi adıma bu kuruma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.						

ÖZGEÇMİŞ

Sezgin BOZDAĞ, 10 Nisan 1978 tarihinde Bartın'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Bartın'da tamamladı. 1997-1999 yılları arasında Dumlupınar Üniversitesi, Meslek Yüksekokulunu bitirdi. Ardından Deniz Astsubay Sınıf Okulu Eğitimini tamamlayarak 2001 yılında Deniz Kuvvetlerine katıldı. 2012 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesinden mezun oldu. 2015 yılında başladığı Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Eğitimini, 2017 yılında tamamladı. Halen Deniz Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde deniz astsubaylığı görevine devam etmektedir. İngilizce bilmektedir.

Katıldığı Kurslar;

- Helikopter Silah Yükleme Kursu (2005).
- Torpido Kovan Mahalleri Borda Kapakları Eğitimi (2011).
- HELO Karşılama/İndirme ve Emniyete Alma (UGS/HİA) (2012).

Katıldığı Seminer ve Eğitim Programları;

- Kariyer Tüyoları (2015).
- Türkiye Girişimcilik Ekosistemi (2016).
- Bugünün Gençleri & Yarının Liderleri (2016).
- Özgeçmiş Hazırlama ve Mülakat Teknikleri (2016).
- WEB'in Temel Taşları (2017).
- Türkiye'de Marka Patent Kavramı (2017).