



Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dalı

**GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL
MÜDÜRLÜKLERİNDE ÖRGÜTSEL ALGI VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK DÜZEYİNİN ARAŞTIRILMASI (DOĞU ANADOLU VE
GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİ ÖRNEĞİ)**

Şenay AYATA

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2016

**GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜKLERİNDE ÖRGÜTSEL
ALGI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİN ARAŞTIRILMASI (DOĞU ANADOLU
VE GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİ ÖRNEĞİ)**

Şenay AYATA

Danışman

Doç.Dr. Mustafa ATLI

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

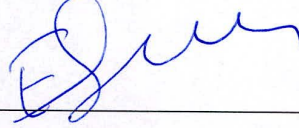
Beden Eğitimi ve Spor Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2016

KABUL VE ONAY

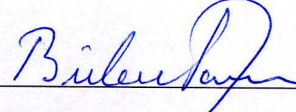
Şenay Ayata tarafından hazırlanan 'Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Örgütsel Algı ve Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Araştırılması (Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi Örneği)' başlıklı bu çalışma, 11.11.2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



[Doç. Dr. Ersan KARA] (Başkan)



[Doç. Dr. Mustafa ATLI] (Danışman)



[Yrd. Doç. Dr. Bülent ASMA]

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Doç. Dr. Fuat TANHAN

Enstitü Müdürü

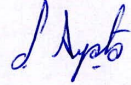
BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporum sadece Yüzüncü Yıl Üniversitesi yerleşkesinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun Yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

[11.11.2016]

Şenay Ayata



TEŐEKKÖR

Yüksek Lisans eğitimin boyunca beni her konuda destekleyen ilgi ve yardımını esirgemeyen danışman hocam sayın Doç. Dr. Mustafa ATLI' ya, tez yazımı aşamasında her türlü desteğini esirgemeyen sayın Yrd.Doç.Dr. Zekiye ÖZKAN' a, verilerin İstatistik analizinde desteklerini esirgemeyen sayın Yrd. Doç. Dr. Mahmut KARA ve Araştırma Görevlisi Fatih ULUDAĞ' a, maddi ve manevi olarak her zaman yanımda olan eğitimimi destekleyen eşim Faruk AYATA' ya sonsuz şükranlarımı sunarım.



ÖZET

AYATA, Şenay. *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Örgütsel Algı ve Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Araştırılması (Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi Örneği)*, Yüksek Lisans Bitirme Tezi, Van,2016.

Bu araştırma, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgesindeki Gençlik Hizmetleri ve spor il müdürlüğünde çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel algı düzeyinin ölçülmesi amacıyla yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak ‘Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ kullanılmıştır. Gençlik Hizmetleri ve Spor il Müdürlüklerinde görev yapan 443 kişi üzerinde bu ölçek uygulanmıştır. Toplanan veriler SPSS istatistiksel paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda; demografik özelliklerin Örgütsel bağlılık düzeyinin üstünde etkisi olduğu görülmüştür. Cinsiyette erkeklerin işlerine daha duygusal yaklaştığı, medeni duruma etkisinin olmadığı, eğitim düzeyinin lise ve önlisans mezunlarında devamlı bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Çalışanların duygusal ve normatif bağlılık alt boyutlarına göre devamlı bağlılık düzeylerinin daha yüksek çıkması, zorunluluktan kaynaklandığı düşünülmektedir. Örgütlerin faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde sürdürebilmelerinde en önemli unsurlardan biri, örgüte yüksek bağlılık gösteren çalışanların varlığıdır.

Anahtar Sözcükler

Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Algı, Gençlik Hizmetleri ve Spor, Spor Yönetimi

ABSTRACT

AYATA, Şenay. *Youth Services and Provincial Directorate of Sports, Investigation of Level of Organizational Perception and Organizational Commitment"(Example of Eastern and Southeastern Anatolia Region), Master Thesis, Van, 2016.*

This research, level of organizational perception and organizational commitment was made the purpose of measuring, working in the youth services and provincial directorate of sports of East and Southeast Anatolia. The data collection tool 'Organizational Commitment Scale' was used. This scale was applied on 443 people working in Youth Services and Provincial Directorate of Sports. Collected datas has been transferred the SPSS analysis program and necessary tests have been performed. As a result of the research; level of organizational commitment was found to be the effect on different demographic characteristics. In gender, is observed that the affairs of men more emotional approach, had no effect on marital status, level of education at the high school and associate degree graduates on "continuous and normative commitment". According to emotional and resulting high negative commitment sub levels of employers reflects they see their work as obligation. Most important factor for having effective and efficient organizational activities is the present of high committed employers.

Keywords

Organizational Commitment, Organizational Perception, Youth Services and Sports, Sports Management

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	ii
BİLDİRİM	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	x
1.BÖLÜM:	1
GİRİŞ	1
1.1 Yönetim Nedir?	2
1.2 Yönetici Nedir?	2
1.3 Liderlik Nedir?	3
1.4 Lider ve Yönetici Kavramları	3
1.5 Lider Davranış Tarzları	4
1.5.1 Karizmatik Davranış Tarzı	4
1.5.2 Dönüşümcü Davranış Tarzı.....	5
1.5.3 İnsana Yönelik Davranış Tarzı.....	5
1.5.4 İşe Yönelik Davranış Tarzı.....	5
1.5.5 Arabulucu Davranış Tarzı	5
1.5.6 Bürokratik Davranış Tarzı.....	6
1.5.7 Paylaşımçı Davranış Tarzı	6
1.5.8 Planlı Davranış Tarzı	6
1.5.9 Yetkilendirici Davranış Tarzı	7
1.5.10 Savunmacı Davranış Tarzı	7
1.5.11 Motive Edici Davranış Tarzı	7
1.5.12 Otoriter Davranış Tarzı	8
1.6 Örgüt ve Örgüt Kavramları	8

1.6.1 Örgüt ve Örgütsel Bağlılık Kavramları.....	8
1.6.2 Örgütsel Bağlılık ile Karıştırılan Kavramlar	9
1.6.3 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	10
1.6.3.1 Tutumsal Bağlılık.....	11
1.6.3.1.1 Kanter Yaklaşımı.....	11
1.6.3.1.2 Etzioni Yaklaşımı	12
1.6.3.1.3 O'Rilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	12
1.6.3.1.4 Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	13
1.6.3.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	16
1.6.3.2.1 Salancik'in Yaklaşımı.....	16
1.6.3.2.2 Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	17
1.6.3.2.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	18
1.6.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	18
1.6.4.1 Kişisel Faktörler	18
1.6.4.2 Göreve İlişkin Örgütsel Faktörler	21
1.6.5 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	23
1.7 Örgütsel Algı Kavramı	25
1.7.1 Algı Yönetimi.....	26
1.7.2 Algı Yönetimine Yardımcı Araçlar	27
1.7.2.1 İletişim.....	28
1.7.2.2 Geri Bildirim.....	29
1.7.2.3 Motivasyon	29
1.7.3 Örgütsel Algı ve Bileşenleri.....	30
1.7.3.1 Örgütsel Algı Yönetiminin Kullanıldığı Yerler.....	31
2.BÖLÜM:	34
GEREÇ VE YÖNTEM.....	34
2.1 Araştırmanın Evreni.....	34
2.2 Araştırmanın Soru Cümleleri ve Hipotezleri.....	34
2.3 Veri Toplama Aracı	35
2.4 Verilerin Toplanması.....	36
2.5 Araştırmanın Sınırlılıkları	36
2.6 Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi.....	37

3.BÖLÜM:	38
BULGULAR	38
3.1 Katılımcıların Demografik Yapılarına İlişkin İstatistikler	38
3.2 Demografik Özelliklerin Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Devamlı Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi	42
4. BÖLÜM	50
TARTIŞMA	50
5. BÖLÜM	50
SONUÇ	53
6. BÖLÜM	55
ÖNERİLER	55
7. BÖLÜM	57
KAYNAKÇA	57

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Lider ve yönetici Olgularının Karşılaştırılması	3
Tablo 2: Kurumsal Algı Yönetimi Bileşenleri(Elsbach, 2003)	31
Tablo 3: Araştırmada kullanılan ölçekler	35
Tablo 4: Ölçekteki cevapların puanlaması	36
Tablo 5: Araştırmaya katılan cinsiyete göre yüzde ve frekans dağılımı.....	38
Tablo 6: Araştırmaya katılan kişilerin yaşa göre yüzde ve frekans dağılımı	38
Tablo 7: Araştırmaya katılan kişilerin öğrenim düzeyine göre yüzde ve frekans dağılımı	39
Tablo 8: Araştırmaya katılan kişilerin meslekte çalışma süresine göre frekans ve yüzde dağılımı	39
Tablo 9: Araştırmaya katılan kişilerin unvanına göre frekans ve yüzde dağılımı.....	40
Tablo 10: Araştırmaya katılan kişilerin bu kurumda çalışma süresine göre frekans ve yüzde dağılımı	41
Tablo 11: Araştırmaya katılan kişilerin medeni durumuna göre frekans ve yüzde dağılımı	41
Tablo 12: Araştırmaya katılan kişilerin mesleği kendisi seçme isteğine göre frekans ve yüzde dağılımı	41
Tablo 13: Duygusal bağlılık, Normatif bağlılık ve Devamlı bağlılık faktörlerinin cinsiyet üzerine etkisi.....	42
Tablo 14: Duygusal bağlılık, Normatif bağlılık ve Devamlı bağlılık faktörlerinin medeni durum üzerine etkisi	43
Tablo 15: Duygusal bağlılık, Normatif bağlılık ve Devamlı bağlılık faktörlerinin meslek seçme tercihi üzerine etkisi	43
Tablo 16: Duygusal bağlılık, Normatif bağlılık ve Devamlı bağlılık faktörlerinin yaş üzerine etkisi.....	44
Tablo 17: Duygusal bağlılık, Normatif bağlılık ve Devamlı bağlılık faktörlerinin öğrenim düzeyi üzerine etkisi.....	45

Tablo 18: Duygusal bağıllık, Normatif bağıllık ve Devamlı bağıllık faktörlerinin meslekte çalışma süresi üzerine etkisi	45
Tablo19: Duygusal bağıllık, Normatif bağıllık ve Devamlı bağıllık faktörlerinin bu kurumda çalışma süresi üzerine etkisi	46
Tablo 20: Duygusal bağıllık boyutunun bu kurumda çalışma süresi üzerindeki farklılıkları için yapılan Duncan testinin sonuçları	47
Tablo 21: Devamlı bağıllık boyutunun bu kurumda çalışma süresi üzerindeki farklılıkları için yapılan Duncan testinin sonuçları	48
Tablo 22: Duygusal bağıllık ve Devamlı bağıllık boyutları arası ilişki.....	48
Tablo 23: Duygusal bağıllık ve Normatif bağıllık boyutları arası ilişki.....	49
Tablo 24: Devamlı bağıllık ve Normatif bağıllık boyutları arası ilişki.....	49

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Örgüt kavramı, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının koordine edildiği bir yönetim işlevini; insan, amaç, teknoloji boyutlarının iç içe olduğu bir sistemi; kendine has bir kültürü olan ve işler ile kişiler arasındaki ilişkileri gösteren bir yapıdır (Güçlü, 2012) şeklinde tanımlanabilir. Bağlılık kavramı ise, bir düşünceye, bir kişiye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz sadakati ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü ifade etmektedir (Ardıç ve Çöl, 2008). Bağlılık ve örgüt kavramlarının birleşiminden oluşan örgütsel bağlılık, iş görenin; örgütün hedeflerine ve değerlerine olan inancını, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çaba sarf etme isteğini, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzuyu ifade etmektedir (Momday ve arkadaşları, 1979).

Örgüt kimliği kavramı üzerinde yaptığı çalışma ‘Sosyal Kimlik Teorisi’ çalışmalarına dayanmaktadır. Bu teoriye göre kişiler başka kişilerin yaş, cinsiyet ve dini inanışları doğrultusunda kendilerini belli bir gruba ait hissederek kendilerini konumlandıkları bir kolektif kimlik oluşturlar. Diğer birçok gruba bağlı oluşturulabileceği gibi birey kimliğini çalışmakta olduğu örgüte de aidiyet geliştirerek ortaya koyabilmektedir. Örgütsel kimliği; ‘bir örgüte dair en temel, en belirleyici ve en sürekli inanışların toplamı’ olarak tanımlamıştır (Eren,2004).

Son 30 yılda örgütsel bağlılık konusu pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur. Fakat ülkemizde bu konu hakkında pek çalışma yapılmamıştır. Rekabetin giderek arttığı, ticari ve ekonomik gelişmelerin yükselme gösterdiği ülkelerde, şirketlerin, kurumların ayakta kalabilmeleri ve daha sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde örgütsel algı ve bağlılık kavramı önem kazanmıştır. Günümüzde iş yaşamında en sık karşılaşılan durum; çalışanların işverenden ve işyerinden memnun kalmamalarıdır. Bunun nedeni olarak da çalışanları sadece mal ve hizmet üretmek için temel araç olarak görmeleridir. Bu sebepten dolayı da çalışanların iş ve örgütlerindeki davranışları çok önemli bir hal almıştır. Araştırmacılarda örgütsel çıktılarla ilişkili davranışları açıklamaya çalışmakta ve örgütsel bağlılığın araştırılması için uğraşmaktadırlar.

1.1 Yönetim Nedir?

Yönetim, amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için bir inşaa grubunda işbirliğini ve koordinasyonu sağlamaya yönelik çalışmaların tümünü ifade eder.

Yönetim, değişmekte olan çevre koşullarında kıt kaynakları verimli şekilde kullanarak işletmenin amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapmaktır. Gerek belirli bir birim ya da düzeyde, örneğin ulusal, bölgesel ya da yerel düzlemde, otoriteye sahip olan bütün veya yapıyı, gerekse bütün bir anayasal sistemi tanımlamak için kullanılan terimdir. Yönetim işletmeyi oluşturan unsurların uyumlu çalışmasını sağlayan bir süreçtir.

Bu süreç:

- Planlama
- Organizasyon
- Yürütme
- Koordinasyon
- Kontrol aşamalarından oluşur.

Yönetim süreci, statik değil, dinamik ve rasyonel bir süreçtir. En az bir yöneten ve bir yönetilen ile yöneticilerin kişisel otorite kullanımını gerektirir. Yönetenler ve yönetilenler arasında haberleşme sistemi kurulmalı, iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayanan bir organizasyon geliştirilmelidir. Maddi ve beşeri kaynaklar serbestçe kullanılabilir ve bu kaynaklar arasında optimum uyum sağlanmalıdır (Koçel, 1995).

1.2 Yönetici Nedir?

Yönetici; mal ve hizmet üretimi için üretim faktörlerinin bir araya getirilmesini yöneten kişidir. Bir yönetici aynı zamanda girişimci olabilir ya da bir girişimci adına ücret karşılığında bu işi üstlenmiş olabilir. Eğer yönetici bu işi ücret karşılığında yapıyorsa, işletmenin kâr ve zarar durumlarından doğrudan etkilenmez fakat bu durumlar kariyer olarak başarı ya da başarısızlığının bir göstergesi olabilir (Karalar, 2001).

1.3 Liderlik Nedir?

Lider kelimesinin İngilizcesi ‘leadership’ fiil olarak ‘lead’, yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmak anlamlarına gelmektedir. ‘Leader’ ise; rehber, kılavuz, önder, baş, lider, reis anlamlarında kullanılmaktadır. Türkçede bu kelimenin karşılığı olarak ‘önderlik’, ‘yederlik’, ‘yönderlik’ kelimeleri önerilmişse de ‘liderlik’ kelimesi 19. yüzyılın ilk yarısından sonra daha yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır (Şişman, 2002).

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme ve ikna edebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2005).

1.4 Lider ve Yönetici Kavramları

Liderlik ve yönetim arasındaki belli boyutlara göre ayırım yapılabilmektedir. Bu ayırımı kısaca Tablo 1’ de özetlemek mümkündür (Şahin, 2007).

Tablo1: Lider ve yönetici Olgularının Karşılaştırılması

Lider	Yönetici
Gücünü etkilemeden ve kişisel ilişkilerden alır.	Gücünü pozisyondan alır.
Örgütte her kademedede yer alabilir	Yeri genellikle örgütün üst kademeleridir
Grubunda yer almak isteyen üyeleri vardır.	Kendisinin tayin ettiği astları vardır.
Başarısı üyelere bağlıdır.	Başarısı sisteme bağlıdır.
İnsanlara güvenir.	Denetime güvenir.
Kendi tasarladığı hedeflerle örgütü daha iyi duruma götürür.	Örgütün belirlediği hedeflere ulaşmaya çalışır.
İhtiyaçlara göre değiştirmeye ve geliştirmeye çalışır	Örgütteki mevcut statüyü korumaya çalışır.
Değişiklik yapmak ve riske atılmak eğilimdedir.	Dikkatli hareket eder ve kesin olmayandan korkar

Sonuçlar için çalışır ve yenilik getirir		Kuralları izler ve uygular.
Doğal olanı temsil eder.		Biçimsel olanı temsil eder.
Kendi amaçlarını kendisi koyar		Başkalarının koyduğu hedefleri gerçekleştirmeye hizmet eder
İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir		Başkaları tarafından yönetime getirilir.
Uzun vadede örgütün neyi başarabileceği hayalini kurar		Kısa vadede ulaşılabilecek hedef ve amaçlara odaklanır

Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kimsedir. Lider, etkileme gücüne sahip olan kişidir. Yöneticinin etkileme gücü yoksa sadece bir yönetici olarak tanımlanmaktadır. Lider niteliğine sahip yönetici ise çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarını birlikte harekete geçirebilmektedir (Korkut, 1992).

1.5 Lider Davranış Tarzları

Her liderin davranış tarzı ve olaylara yaklaşımı farklı olacağı gibi takım çalışmasında üstleneceği rollerde farklıdır. Herkesin ayrı bir iletişim tarzı ve dili vardır (Karakaş, 2009). Yöneticiler yönetsel liderlik davranışını seçmede çeşitli alternatiflere sahiptir. Geçmişte başarı kazanmış liderlerin örneklerine, yapılmış araştırmaların sonuçlarına ve kendi deneyimlerine dayanabilirler (Werner, 1993). Bir yönetici tarafından seçilen liderlik tarzı o kimsenin lider olarak etkinliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Uygun liderlik tarzı ve motivasyon teknikleri seçimi hem bireysel hem de örgütsel amaçların başarılmasını kolaylaştırmaktadır (Donuk, 2006).

1.5.1 Karizmatik Davranış Tarzı

Bir kişinin sahip olduğu karizmanın, başkalarını etkilemede önemli rol oynamakta ve bu davranış tarzında lider karizma yaratan özellikleri ile, başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilmektedir. Karizmatik lider izleyicilerini üstün performansa sevk eder (Koçel, 1999). Bu lider büyüleyici yapısı ile grup üyelerini peşinden sürükler. Bu nedenle etkinliği yüksektir. Kararları kendisi verir ve her sözü

kabul edilir. Astları ile mesafeli olmasına rağmen emirleri kolaylıkla yerine getirilir (Kuru, 2000).

1.5.2 Dönüşümcü Davranış Tarzı

İzleyicilerine rol modeli olur ve amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar. İzleyicilerin bağlılık düzeylerini yükseltir (Koçel, 1999). Bu liderlik özelliği, daha çok toplam kalite yönetimine, çağdaş yönetim ve organizasyonların doğmasına neden olan koşullarla birlikte gündeme gelmiştir. Burada lider, örgütsel yapıdaki değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştirerek, örgütü üstün performansa ulaştırmaktadır (Kuru, 2000).

1.5.3 İnsana Yönelik Davranış Tarzı

Lider ile örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlığı, karşılıklı güveni, saygıyı sıcaklığı, katılımcı yönetimi, çift yönlü iletişimi ve liderin grup üyelerinin ihtiyaçları ile ilgilenmesini ifade etmektedir. Anlayış boyutu yüksek olan liderler dostça bir yaklaşım içerisinde, iletişime, ekip çalışmasına ve izleyenlerinin huzuruna önem verirler. Bu davranışı sergileyen lider, izleyenleri takdir eder, dinler, önemli konularda danışır, izleyenlerinin önerilerine açıktır ve hatta izleyenlerine kendisiyle eşitmiş gibi davranır (Günlü, 2008).

1.5.4 İşe Yönelik Davranış Tarzı

Liderin iş ve görevleri planlayıp örgütlemesini içerir. Lider önce kendi rolünü açık biçimde gösterir. Bu da açık ve etkili biçimde tanımlanmış örgüt iletişim kanalları ve iş görme yöntemlerini gerektirir. Bu davranışı sergileyen lider, çalışma hatalarını eleştirir, izleyenlerine biçimsel görevler verir, performans standartlarını belirler, izleyenlerin prosedürlere uymasını ister, izleyenlerinin çalışmalarını koordine eder ve izleyenlerinin tam kapasite ile çalışıp çalışmadıklarını kontrol eder (Günlü, 2008).

1.5.5 Arabulucu Davranış Tarzı

Arabulucu danışmanın müdahaledeki esas fonksiyonu, taraflar arasında görüşmeyi hazırlamak ve diyalogu başlatmaktan ibarettir (Dinçer 1992). Lider, grup üyeleri arasındaki ilişkilerin bozulduğu durumlarda aracı rolünü üstlenmektedir. İlişkileri düzenleme ve ilişkileri düzeltmeye çalışmaktadır. Grup üyelerinin nasıl davranacakları ve birbirleriyle ilişkilerinin nasıl olması gerektiği konusunda aracılık etme liderin en doğal görevlerindedir (Erdoğan, 1997). Bu tarz liderler astlar üstler veya aynı hiyerarşideki iş görenler arasında arabuluculuk yapmaktadır. Örgütte sağlıklı bir iş ortamı sağlayan lider, bunu yaparken dengeleri de gözetmektedir.

1.5.6 Bürokratik Davranış Tarzı

Politikalar, kurallar ve düzenlemeler bir yaşam tarzına dönüşmektedir. Grup bireyden daha önemlidir. Terfi performanstan önce kıdeme, kurallara ve uyuma bağlıdır. Kararlar sistemde meydana gelir, kimse bireysel olarak sorumlu değildir. Dezavantajları da vardır: Pasiflik meydana gelir, kararlar ortada kalır. Liderin, işlevi yalnızca süre giden işlemleri gözlemektir. Yenilenme ve değişime karşı ısrarlı bir direnç gösterirler (Karakaş, 2009). Geçmişteki örneklerin lider üzerinde büyük etkisi vardır. İşgörenlerin tepkisi ilgisizdir. Çünkü kendilerinden bütün beklenen bağımlı bir davranıştır (Karakaş, 2009).

1.5.7 Paylaşımçı Davranış Tarzı

Uyum ve ilişkileri ön plana koyan liderdir. Bireylerin iyi ilişkiler içinde olmasını ve güçlü bağlar kurmasını sağlar. Sosyal aktivitelere son derece önem verir. Bireyler örgüte sahiplik duygusu hissetmektedir. Geri bildirim almanın performans üzerinde çok etkili olduğunu bilen lider iletişim ve güven olgusuna oldukça dikkat etmektedir (Günlü, 2008).

1.5.8 Planlı Davranış Tarzı

Lider, grup içerisinde yer alan kişilerin amaçlara ulaşmaları için gösterecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir. Hemen alınacak önlemler ile geleceği ilgilendiren kararların lider tarafından belirlenmesi, onun bir görüntüsü olmaktadır (Erdoğan, 1997).

1.5.9 Yetkilendirici Davranış Tarzı

Yetki devri, üst kademedede bulunan bir yöneticinin yetkilerinden bazılarını kendi adına kullanmaları için astlarına verme olarak tanımlanmaktadır (Serinkan, 2008). Bu modelde takım üyelerinin kabiliyetli, istekli ve yetenekli olması gerekmektedir. Uzun dönemde yüksek performans sağlayabilen bir süreçtir (Serinkan, 2008). Güçlü bir lider olmanın bir diğer şartı ise, astlarına yetki vermek ve onların gelişmeleri için gerekli desteği sağlamaktır (Akdemir, 2001).

1.5.10 Savunmacı Davranış Tarzı

Her insan özsaygıya ulaşma etkisinin yanı sıra, bu değerli duyguya yönelik saldırılara izin vermeme dürtüsüne sahiptir (Werner, 1993). Savunucular kişisel olarak kendilerine bir yararı olmayan, ama örgüt üzerinde uzun vadeli olumlu etkileri olacak programları çoğu zaman destekler (Werner, 1993).

1.5.11 Motive Edici Davranış Tarzı

Motivasyon; yoğun bir istek duymak ve harekete geçmek, arzu edilen duruma ulaşmak için sorumluluk almak, sahip olunan kaynakları doğru ve amaca yönelik kullanabilmek olarak tanımlanmaktadır. Motive Edici Lider, hedeflerine ulaşmak için çevresindekileri yol göstererek yardımcı olan, örnekler vererek rehberlik eden bir model oluşturan kişidir. Takdir etmeyi bilir ve alt kadrolarda çalışanların zayıf yanlarını değil, güçlü yanlarını ortaya koyar. Tüm bunları yaparken de, fikir sahibini ödüllendirmeyi ihmal etmez ve çalışanlar arasındaki motivasyonu körükler (Biçer, 2006).

1.5.12 Otoriter Davranış Tarzı

Otorite (yetki), verilen görevlerin yerine getirilmesi, direktiflerin uygulanması, işin ve organizasyonun beklentilerine uygun bir performans gerçekleştirilmesi için personeli etkileme hakkıdır (Werner, 1993). Yönetici-lider otorite konusundaki duygusal tepkilerini kontrol altına alamazsa, otoriteyi akılcı ve üretken bir şekilde uygulamada büyük zorluk çekecektir (Werner, 1993). Bu liderlik modelinin en önemli sakıncası, liderin aşırı ölçüde bencil davranması, örgüt üyelerinin inanç ve duygularını hiç dikkate almaması olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, zamanla yönetime karşı nefret, moral bozukluğu, grup içi çatışma ve anlamsızlığı tetikleyeceği gibi, yaratıcılık ve yenilik faaliyetlerini azaltmaktadır. Liderin doğal otoritesi zamanla kaybolmaktadır (Kuru, 2000).

1.6 Örgüt Ve Örgüt Kavramları

1.6.1 Örgüt ve Örgütsel Bağlılık Kavramları

Örgüt kavramı, ilgili literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bunlar; “örgüt belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştirdikleri yapılandırılmış süreçtir” Örgüt insan–iş–teknoloji faktörlerini birleştiren bir sistemdir. “Örgüt kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir.” (Koçel, 1995).

Örgüt kavramı ile ilgili kuramlarda farklı aşamalar bulunmaktadır. Klasik örgüt kuramı; örgütü biçimsel çatısı ile Neo-klasik örgüt kuramı ise insan davranışları açısından ele alıp incelemelerine karşın Modern örgüt yaklaşımı örgüt ile ilgili akla gelen tüm unsurları ve bu unsurların birbiri ile olan etkileşimlerini bütün olarak ele alır.

Bu unsurların sistematik incelendiği temelde en genel anlamda işletme olmak üzere bütün işletme faaliyetlerinin bir sistem çerçevesinde yürütüldüğü ortaya çıkmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramı, modern yönetim kavramları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İş görenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle son 50 yılda üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır (İnce ve Gül, 2005).

Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır (Çöl, 2004).

Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür.

Örgütsel bağlılığı Yüksel (2000), “sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir” şeklinde tanımlarken,

Celep (2000) de örgütsel bağlılığı, “bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır” şeklinde tanımlamaktadır.

Ayrıca Özsoy (2004) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlarken, Balay (2000) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi olarak tanımlamıştır.

Çöl (2004) de örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmalarda örgütsel bağlılığı, “işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” olarak tanımlamıştır.

Yapılan tanımlar ışığında örgütsel bağlılık kavramının tanımını; işgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi şeklinde özetlememiz mümkün olabilecektir (Çöl,2004).

1.6.2 Örgütsel Bağlılık ile Karıştırılan Kavramlar

Literatürde örgütsel bağlılığa benzeyen ilk bakışta eşanlamlı gibi düşünülen çok sayıda ve birbirinden farklı kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlar, mesleğe bağlılık, işe bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, iş tatmini, sadakat ve itaat olarak sıralanabilir:

Mesleğe Bağlılık: kişinin sahip olduğu beceri ve uzmanlık ekseninde mesleğinin hayatındaki önemini anlaması durumudur (Baysal ve Paksoy, 1999).

Örgüte bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çabaların karşılığında mesleğinin yaşamında ne kadar önemli olduğuna ilişkin algısıdır (Baysal ve Paksoy, 1999). Mesleğe bağlılık üç alt düzeyde incelenmektedir: bunlar kişinin kendisi ile iş hayatını özdeşleştirdiği *işe yönelik genel tutum*, kişinin mesleki geleceği açısından yatırımlar yapıp uzun vadeli planlar yaptığı *mesleki planlama fikri* ve iş dışındaki zamanlarda faaliyetlerinde tercihini işten yana kullandığı, *işin nisbi önemi* olarak ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

İşe bağlılık: Çalışanın işe bağlılığı örgütsel bağlılıktan farklıdır. İşe bağlılık, kişinin, işinin önemini bilmesi, işine sarılması ve kendisini işiyle özdeşleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

İş arkadaşlarına bağlılık: Tsui ve arkadaşları, yaptıkları araştırmada, çalışanların örgütteki diğer iş arkadaşlarıyla değil, kendi iş arkadaşlarıyla iletişim kurmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Dolayısıyla iş arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer mesai arkadaşlarıyla özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir (Balay, 2000).

İş tatmini: Bireyin çalışma ortamına karşı tepkisi olarak tanımlanabilmektedir. Her bireyin iş ortamına karşı tutumu ve düşüncelerini etkileyen faktörler; ücret, işin niteliği, terfi imkânları, sosyal hakları, yönetimin tutum ve davranışlarıdır (Halis, 2007).

Sadakat: Kültürel değerlerden kaynaklanan sadakat bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve genelde bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

İtaat: Örgütsel bağlılık ve itaat birbirini tamamlayıcı nitelikteki kavramlardır. İnsanlar itaatkârlığı bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görmektedirler. Ancak bağlılığı bir bileşen olarak değerlendirmek mümkün değildir. Örneğin bir mahkûm itaatkâr olabilir, fakat buradan onun hapis haneye bağlılık duyduğu sonucu çıkarılamaz (Tanoğlu, 2006).

1.6.3 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık konusuna ilişkin olarak, çok sayıda araştırmacı farklı yaklaşımlarda bulunmuştur. Yapılan bu araştırmalar kapsamında örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere üç ana grupta incelenmiştir.

1.6.3.1 Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılıkla ilgili geliştirilmiş çok sayıda farklı yaklaşım bulunmaktadır. Tutumsal bağlılık kavramına ilişkin araştırmacıların geliştirdiği yaklaşımlardan en önemlileri: Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

1.6.3.1.1 Kanter Yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Örgütler, sosyal sistemler olarak belirli istek, gereksinim ve beklentilere sahiptirler. Çalışanlar bunları, örgüte karşı olumlu tutumları benimseyerek, yani örgütü severek, uyumlu olarak, örgüte sadık kalarak ve kendilerini örgüte adayarak sağlayabilir. Kanter örgütsel bağlılığı, bireylerin farklı davranışsal ihtiyaçlardan etkilenmesine göre; devam (continuance) bağlılığı, birbirini tutma veya kenetlenme (cohesion) bağlılığı ve kontrol (control) bağlılığı, olarak sınıflandırmaktadır (Kanter, 1968).

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün sonuçlarını üç alt başlıkta toplamak mümkündür:

Devama yönelik bağlılığın hakim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksek olmaktadır.

Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde, dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı üyelerin kendilerini savunma gücü daha yüksek olmaktadır.

Kontrol bağıllığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bu üç bağıllık türü de birbiriyle ilişkilidir ve örgütlerin üyelerinin bağıllıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı da bir arada kullanmaları gerekmektedir (Arslan, 2008).

1.6.3.1.2 Etzioni Yaklaşımı

Örgütsel bağıllığın sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmaları yapan kişi, 1961 yılında Etzioni olmuştur. Etzioni, bağıllık kavramının üç başlık altında incelenmesinin mümkün olduğunu belirtmiştir:

Ahlaki Bağıllık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanırlar(Bildik 2009).

Çıkarıcı Bağıllık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı örgüte bağıllık duymaktadırlar(Bildik 2009).

Yabancılaştırıcı Bağıllık: Bireysel davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşmaktadır ve örgüte karşı olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Bu durumda birey, psikolojik olarak örgüte bağıllık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir(Bildik 2009).

1.6.3.1.3 O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağıllığı, kişinin örgüte psikolojik bağıllığı olarak değerlendiren O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre örgütsel bağıllığın; uyum (Compliance) davranışı, özdeşleşme (identification) davranışı ve içselleştirme (internalisation) davranışı olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (O'Reilly and Chatman, 1986).

Uyum Bağıllığı: Örgütsel bağıllığın uyum boyutundaki temel amaç, belirli ödüllere kavuşmaktır. Örgütsel bağıllığın ilk aşaması olan uyum boyutunda; birey, tutum ve davranışlarını belirli ödülleri elde etmek için örgütün isteklerine göre uygun hale getirmektedir (Balci, 2003).

Bireyler, tutum ve davranışlarındaki değişiklikleri belirli ödülleri kazanmak veya cezalardan kurtulmak için yapmaktadır (Balcı, 2003).

Özdeşleşme Bağlılığı: Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutundaki temel amaç, bireyin örgütün bir parçası olma isteğine dayanır. Örgütsel bağlılığın ikinci aşaması olan özdeşleşme boyutunda; birey, tutumlarını örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleştirmektedir (O'Reilly and Chatman, 1986).

Psikolojik bağlılığın oluşmasında önemli bir süreç olan özdeşleşme aşamasında birey, grubun amaç ve değerlerini kabul eder, gruba ait olmaktan gurur duyar (O'Reilly and Chatman, 1986).

İçselleştirme Bağlılığı: Bireyin tutum ve davranışlarının örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu hale gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın üçüncü aşaması olan içselleştirme boyutunda; birey, örgütteki diğer insanların değer sistemleriyle uyum sağladığında, içselleştirme boyutuna dönük tutum ve davranışlar sergilemektedir (O'Reilly and Chatman, 1986).

Örgütün başarıya ulaşabilmesi, örgüt yararının gözetilmesi açısından; bireylerin, uyum boyutundaki bağlılıktan daha çok, örgüte, özdeşleşme ve içselleştirme boyutunda bağlılık göstermesi gerektiğini söylemek mümkündür (O'Reilly and Chatman, 1986).

1.6.3.1.4 Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer 1980'li yıllardan bu yana yaptıkları araştırmalarıyla örgütsel bağlılık literatürüne büyük katkılar yapmışlardır. Örgüte bağlılığın çeşitli biçimlerde gerçekleşebileceğini ileri sürerek başta sadece tek bir boyutu incelemişlerdir. 1984'de organizasyon bağlılığını duygusal ve devam bağlılığı olarak ikiye ayıran, Meyer ve Allen 1990'daki çalışmalarında 3'lü modeli geliştirerek örgütsel bağlılığı, üç ana ögeye dayanarak sınıflandırmaktadır. Bu ögeler; duygusal (örgüte, geliştirilen duygusal bağlılık), normatif (örgütte kalma zorunluluğu) ve devam bağlılığı olarak belirlenmiştir (Saldamlı, 2009).

Duygusal Bağlılık: Bireyin örgüte katılımı, örgüte karşı duygusal ilgisini ortaya koyması, örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesi ve özdeşleşmesidir. Çalışanların örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissettikleri söylenebilir. Duygusal ve hissi bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesi ile

örgüt yararına olağanüstü çabalarını kapsamaktadır Bu bağlılık boyutunda bireyin, örgütte kalma isteği duygusaldır. Birey örgütle özdeşleştiği için, örgütün bir üyesi olmaktan dolayı mutlu olur. Bu tür bağlılığı güçlü olan birey örgütte kalmayı ve çalışmayı içten gelen bir hisle kabul eder (Meyer and Allen, 1991)

Tutumsal kaynaklı olan duygusal bağlılık, literatürde en sık rastlanan bağlılık türüdür. Bu bağlılık derecesi güçlü olan bireyler örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, örgütün faydası için beklenenden fazla çaba sarf eder ve üyeliklerini devam ettirirler. Bu yönüyle duygusal bağlılık örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türüdür (Arslan, 2008).

Normatif Bağlılık: Bu boyut Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilip Weiner (1982) tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutun Allen ve Meyer tarafından güncelleştirilmiş halidir.

Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlü olduğu duygularını yansıtmaktadır. Çalışan örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması kendini örgüte kalmaya zorunlu hissetmesine dayanan bağlılıktır (Balay, 2000). Normatif bağlılık hisseden çalışanlar bu şekilde davranmaya zorunlu olduklarını hissettikleri için örgütlerinde kalmaktadırlar (Allen and Meyer, 1990). Bireyler yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaktadırlar. Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden, diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir (Saldamlı, 2009).

Bu tür bağlılığı güçlü olan birey, toplumsal değer ve normlarında etkisi ile örgüte olan bağlılığı ahlaki bir sorumluluk olarak kabul eder örgütün kendisine ihtiyacı olduğunu düşünerek çalışmaya devam eder ve yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanır. Yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle çalışanlar kişisel menfaatlerini düşünmeden belirli davranışsal eylemleri sergilemektedir (Balay, 2000). Çalışanlar istedikleri, için değil ahlaki buldukları için örgütte kalmayı sürdürürler (Saldamlı, 2009). Bu bağlılık türünde, çalışan örgüte karşı sorumluluğuna olan inancı nedeniyle örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünmektedir (Halis, 2007).

Her üç bağlılığın ortak noktası, çalışanların örgütten ayrılmasını engelleyen bir bağın olmasıdır. Duygusal bağlılıkta örgütte kalma güdüsü isteğe, rasyonel bağlılıkta gereksinime ve normatif bağlılıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır. Örneğin, bazı

çalışanlar, örgütte kalma konusunda güçlü bir ihtiyaç ve zorunluluk hissederken, bazı çalışanlar arzu etmeyebilirler. Meyer ve Allen, duygusal, devam ve normatif bağlılık ile ilgili ideal, arzu edilen veya ortalama bağlılık düzeyinin hangi düzeyde olması gerektiğini belirtmemişlerdir. Ancak yapılan tüm çalışmalarda daha çok örgütsel bağlılığın, değişik unsurlar ile pozitif veya negatif ilişkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Arzu edilen durum, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve en son da devam (rasyonel) bağlılığının olmasıdır (Halis, 2007).

Devam bağlılığı: Algılanan maliyet ögesine bağlı olarak oluşturulan yani, çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetli olacağı ile ilgili algılama derecelerini ortaya koyan bağlılık boyutudur. Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak geliştirilen bu boyut, literatürde “devamlılık bağlılığı” veya “algılanan maliyet” olarak da anılmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Devam bağlılığı ile örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Saldamlı, 2009). Devam bağlılığı, çalışanların örgütte bulunduğu zaman süresince harcadığı, zaman ve çabalar ile ilgili kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla kaybedeceğini düşünmesiyle oluşan bağlılıktır. Birey, örgütten ayrılmanın sonucunda maliyetinin yüksek olacağını düşünmekte ve örgütte kalma ihtiyacı duymaktadır (Meyer and Allen, 1991).

Allen ve Meyer’e göre, devam bağlılığını etkileyen iki önemli maliyet faktörü, örgüte yapılan yatırımların sayısı ve önemi, birey tarafından algılanan alternatif eksikliğidir (Allen and Meyer, 1990). Bu bağlılığın gelişmesinde, kişilerin örgüt içinde yaptıkları yatırımların sayısı ve büyüklüğü ile başka alternatiflerin azlığı veya olmaması ile ilgili algılamalar önemli bir rol oynamaktadır (Allen and Meyer, 1990).

Örneğin, yapılacak işinin gerektirdiği ustalaşma sürecinde, çok fazla zaman ve enerji harcayan bir kişi örgütüne yaptığı bu yatırımların karşılığını almaktan kolay bir şekilde vazgeçememektedir. Ancak sadece örgüt içinde kalmayı gerektiren bu çeşit bir bağlılık, çalışanların kızgınlık ve öfke duymalarına neden olabilmekte ve uygunsuz iş davranışlarına yol açabilmektedir (Allen and Meyer, 1990).

Devam bağlılığı, çalışanın bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa, çalışan kişi o örgüte bağlanmaktadır (Balay, 2000).

Bu yaklaşım örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından da değerlendirmektedir. Maliyete göre daha fazla ödül görmek, daha fazla örgütsel bağlılık demektir (Balay, 2000). Bu üç bağlılık, örgütsel bağlılığın türleri değil, ancak farklı öğeleridir. Bireylerin üç ayrı bağlılığı da farklı düzeylerde hissedebilirler (Wasti, 2002). Bu boyutların işe yansıyan sonuçları farklı olabilmektedir. Bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışana sahip örgütlerin daha etkin olacağı söylenebilmektedir.

Çalışanların işi bırakma, işe geç gelme, devamsızlık yapma gibi oranlarını azalttığı gibi, iş performansını, verimliliği arttırmaktadır (Halis, 2007). Birey için örgütten ayrılmanın maliyeti yüksek olursa, zaman içinde yapmış olduğu yatırımları kaybedecekse, orada kalmaya devam eder. Devam bağlılığı çalışanın örgütten ayrılmanın maliyetinin bilincinde olması ile ilgilidir (Ülker, 2007).

1.6.3.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Her davranış farklı bir amaca yöneliktir ve aynı uyarıcılar farklı bireylerde farklı davranışlara neden olmaktadır. Bireylerin davranışlarını belirleyen etmenleri tespit etmek çok zordur (Özkalp, 1986).

Davranışsal bağlılıkta esas olan örgütten ayrılmanın pozitif ve negatif sonuçlarını değerlendirmektir. Bir kişi, eğer örgütten ayrılmanın sonuçları ağırsa “bağlı” olur. Örneğin, bir çalışan iş arayan olarak kabul edilmektense örgütteki pozisyonunu korumayı seçebilir (Halis, 2007).

Becker’in Yan Bahis Kuramı ve Salancik Yaklaşımı olmak üzere iki temel yaklaşım yer almaktadır.

1.6.3.2.1 Salancik’in Yaklaşımı

Salancik, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumunu örgütsel bağlılık olarak tanımlamaktadır.

Bağlılığın anlaşılması için davranışlara odaklanması ve davranışların anlaşılması gerekmektedir. Kişiler kendilerini belirli davranışlarla özdeşleştirmekte ve tanımlamaktadırlar. Bağlılığın oluşması için davranışlarla ilgili üç özellik önemlidir. İlk

özellik davranışların “görülebilir” olmasıdır. Davranışları görülen birey, yerine getirilen davranışı inkar edemez. Görülebilen davranışları sonucunda diğer kişiler tarafından yaptığı şeylerin bilindiğini hisseden çalışanlarda daha fazla sorumluluk hissedebilmektedirler. İkinci özellik, davranışların “değiştirilemez” olmasıdır. Çalışanların örgüt ile olan ilişkisinin değiştirilemez olmasını sağlayan çeşitli etmenler bulunmaktadır. Bu etmenler, ödüller, süre ile orantılı şekilde artan finansal düzenlemeler, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetler ve güçlükler, örgüt içinde büyüme ve ilerlemelerdir. Çalışanlar örgütlerine gittikçe daha fazla bağlılık geliştirebilmektedirler. Üçüncü özellik, davranışların “kişisel irade” ye dayanmasıdır.

Çalışanların kişisel sorumluluk hislerinin artmasını, sahip oldukları enerjinin istenen yöne yönlendirilmesini sağlamaktadır. Çalışanların, örgütün yerine getirdiği faaliyetlere gönüllü katılımları ve sorumluluk almaları sağlanabilmektedir (Salancik, 1977).

1.6.3.2.2 *Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı*

Becker, örgütsel bağlılığın, işten ayrılma durumunda oluşabilecek maliyetler sebebiyle ortaya çıktığını belirtmiştir. Becker'e göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, kaybedecekleri maliyetleri düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir.

Becker'e göre yan bahislerin çıkma nedenleri; kültürel beklentileri genelleme, kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler, sosyal rollere kendini hazırlama, kendini ifade etme veya bir sosyal imaja erişme kaygısı, iş dışı kaygılar olarak ifade edilmektedir (Özcan, 2008).

Özetle, bu tür bağlılığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta ve kişi, işletmeden ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin maliyetleri fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir.

1.6.3.2.3 *Çoklu Bağlılık Yaklaşımı*

Çoklu bağlılıklar yaklaşımında örgütsel bağlılığı, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurlar oluşturmaktadır. Örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına ve örgüt dış çevresini oluşturan kişilere kadar farklı bağlılıklar ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000).

Örgütün hedefleri her an değişikliğe uğrayabileceği gibi örgüt yöneticilerinin değişimleri bile örgüt hedeflerinin değişmesine neden olabilir. Örgütü oluşturan bütün bireylerin örgütten beklentileri de dikkate alındığında, herkesin farklı yönlerden bağlılık duyduğu görülecektir (Doğan, 2008).

1.6.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu birçok faktör bulunmasına rağmen; genel olarak bu faktörler 3 yapısal başlıkta incelenmektedir.

1.6.4.1 Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık kavramını açıklamakta işgörenlerin kişisel özellikleriyle ilgili yapılan araştırmaların çokluğu dikkat çekmektedir. Çünkü bireyleri diğerlerinden ayıran ve bireysel farklılıkların ortaya çıkmasına neden olan değişkenler kişisel faktörleri oluşturmaktadır. Bu bölümde kişisel beklentilerin yanı sıra; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem gibi demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılacaktır.(Belli, 2010).

İşverenden Beklentiler: örgütlerin varoluş amaçları, bireylerin çeşitli ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılamaktır. Bireyler örgütlere bu ihtiyaç ve gereksinimlerinden karşılamak istediklerinden dolayı katılmaktadırlar. Çalışanların ihtiyaçları ve gereksinimleri onların bireysel arzu, hedef ve beklentilerini oluşturur. Çoğunlukla kurumlar çalışan açısından bu kişisel hedeflere ulaşmada kullanılan bir basamak konumundadırlar. Dolayısıyla örgütlerin bu gereksinimleri giderme veya bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanların kurumdan beklentilerinin gerçekleşme seviyesinin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Kuruma yeni başlamış bir işgörenin örgütsel bağlılık ile alakalı olarak vardığı kanı; tamamen kişisel bir faktördür. İşgörenin

kurumdaki kıdem yılı arttıkça karşılaşılan örgütsel bağlılık seviyesindeki durum, kişisel faktörlerin dışında artık kurumunda etki ettiği bir unsur haline gelmiştir.

İşgörenin hedefi gerek maddi olsun gerek manevi olsun ihtiyaç ve gereksinimlerini gerçekleştirmek adına var olduğu kurumu bir araç olarak görmektedir.

Sonuç olarak örgütsel bağlılık kavramı, işgörenin kişisel beklentileri ve davranışları ile kurum beklentileri ve davranışları arasındaki dengedir.

Cinsiyet: İşgörenlerin cinsiyetleri, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biridir. Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı, kadınların çalışma yaşamında aktif olarak yer almaya başladığı yıllardan itibaren artış göstermeye başlamıştır.

Örgütsel bağlılığın cinsiyetler ile karşılaştırması sonucu gerek erkekler olsun gerek kadınlar lehine olsun birçok sonuç bulunan çalışmalar mevcuttur. Literatürdeki bu çeşitlilikten dolayı; kadın veya erkek işgören arasında kurumuna şu daha bağlı tarzında bir cümle kurulması makul değildir.

Bazı araştırmacılar, kadınların aile içindeki rollerine erkeklerden daha çok önem vermeleri nedeniyle kariyerlerini ikinci plana aldıklarını, böylelikle erkeklere göre daha düşük seviyede örgütsel bağlılık gösterdiklerini ileri sürmüştür (İnce, 2005).

Diğer yandan erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür (Yalçın, 2007).

Kadınların erkeklerden daha fazla duygusal olduğunu varsayarsak; olumlu veya olumsuz olarak kurum içinde karşılaşılan durumdan kadınların daha fazla reaksiyon göstereceği gerçeğiyle, kurum içi dinamiklerin özellikle kadın işgörenlerin bağlılık oranlarında daha fazla etkili olacağını söyleyebiliriz (Karakaş,2009).

Yaş: Örgütsel bağlılığı etkileyen demografik özelliklerden biri de işgörenin yaşıdır. Örgütsel bağlılık ile işgörenin yaşı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Bazı araştırmalarda ise bu ilişkinin sürekli ve güçlü olmadığı vurgulanmaktadır. Yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığı, hem duygusal hem de devam bağlılığını yaşı ilerleyen işgörenlerin daha fazla duyabilecekleri sonucuna ulaşan araştırmalar da olmuştur.

İlerleyen yaşlarda birey, emeklilik planları ya da başka örgütlerde çalışma imkânlarının giderek azalması nedeniyle bulunduğu örgüte daha fazla bağlanabilir.

Bunun yanı sıra, yaşın ilerlemesi ile birlikte kazanılan tecrübeler neticesinde, alanında profesyonel hale gelen bir çalışanın, yüksek ücret beklentisi içinde olacağı dikkate alındığında, başka bir örgütte çalışmasının zorlaşacağını söylemek mümkündür(Özcan, 2008).

Birey yaşı ilerledikçe bulunduğu örgütün yapısına, ortamına, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine alışmaktadır. Dolayısıyla yıllar geçtikçe örgüte yapılan yatırımların birikmesiyle birey için diğer iş imkanları ilgi çekici gelmemektedir. Ancak gençlerin yaşlılara göre örgüte fazla yatırımının olmamasının daha az bağlılık duymalarına neden olduğu ortaya konulmuştur(Yalçın, 2007).

Yaşın ilerlemesiyle birlikte monotonluktan ve uzun süreli iş hayatından sıkılmış işgörenlerin tükenmişlik sendromuyla birlikte diğer araştırmacıların bulguları ve yorumlarının aksine; gençlere oranla örgütsel bağlılığından azalmada meydana gelebilir (Özcan,2008).

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki diğer demografik özelliklere oranla daha net yorum yapabileceğimiz bir etmen olarak literatürde yerini almıştır. Araştırmaları çoğunluğuna göre eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır. Bu araştırmalardaki bulgular çok makul karşılanabilecek sonuçlardır. Çünkü eğitim seviyesi arttıkça işgörenin işverenden daha fazla beklentiler içersin de olacağı bir gerçektir.

Eğitim seviyesinin gelişimi ile birlikte beklentisi karşılanmayan bir işgörenin de yeteneklerinden dolayı işten ayrılıp başka bir kuruma geçişinin daha kolay olması sebebiyle, örgütsel bağlılık seviyeleri de daha düşük olabilmektedir.

Çalışma Şekli: Çalışma şekli, çalışanın kadrolu veya sözleşmeli şekilde çalışmasıdır. Feather ve Rauter tarafından öğretmenler örneğinde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre; sözleşmeli çalışanlar, kadrolu çalışanlarla karşılaştırıldığında daha fazla iş güvensizliği yaşamaktadırlar.

Sözleşmeli çalışanlar için, örgütsel vatandaşlık davranışları, algılanan iş güvensizliği ile pozitif yönde bir ilişki göstermektedir. Kadrolu çalışanlar için ise, örgütsel bağlılık, örgüt kimliği yaratma fırsatı bakımından, iş değerlerini geliştirmeye pozitif ilişki bulunmuştur.(Sürgevil, 2007).

1.6.4.2 Göreve İlişkin Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık işgörenin kendinden kaynaklanan nedenlerle ilgili olduğu gibi, en az onun kadar etkili bir etmen olan; göreve ilişkin örgütsel nedenlerle de alakalıdır. Çünkü normal olan sağlıklı kişiler etkiye karşı tepki verirler. Başarılı bir kurumda görevi ilişkin problemler fazla olmayacağından kişi kendi ile ilgili sorunları büyütmeyecek ve örgütsel bağlılık düzeyinde sorunlar yaşamayacaktır. Göreve ilişkin örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Bu yüzden de örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir.

Örgütsel faktörlerle ilgili birçok etmen bulunmaktadır. Bu bölümde ön plana çıkan belli başlı etmenler üzerinde duracağız.

Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: “Rol çatışması en genel ifadeyle bir rolün beklentilerinin diğer rolün beklentilerinin karşılamaması durumunda ortaya çıkan roller arası çatışma” şeklinde tanımlanmaktadır. Rol çatışmasının işgörende içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini artırdığı, bunun yanı sıra işgörende iş tatminini ve örgüte olan güvenlerini azalttığı sonucu elde edilmiştir. Çalışma ortamında yüksek rol çatışması, işgörende örgütsel bağlılığın oluşmasını engelleyen bir unsur olarak belirtilmiştir.

İşgörene çalışma koşulları altında tebliğ edilecek görev; açık olarak tanımlanmış olmalı ve işgörende ne yapması gerektiğini net bir şekilde belirleyecek şekilde olmalıdır. Aksi bir durumda işgörende yetenekleri doğrultusunda yapması gereken konusunda bir rol belirsizliği yaşayacaktır.

İşgörende rol belirsizliği iki nedenden dolayı kaynaklanabilir: Birincisi; işgörene görevinin ne olduğu, amacı ve bu görevi yerine getirme yolları ile ilgili bilgi verilmemiş olmasıdır. İkinci neden ise, işgörende yaptığı görevin örgüt için ne anlam ifade ettiğine ve işgörende performansına ilişkin bilgi verilmemesidir(Bumin, 2000).

Ücret Düzeyi: Ücret düzeyi örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan birisi, belki de en önemlisidir. Ücretler belki de iş görenlerin bağlılığı üzerindeki en önemli etkenlerdendir. Çünkü bireyin hayatına devam ettirebilmesi, kendisinin ve ailesinin geçimini sağlayabilmesi çalıştığı örgütten aldığı ücrete büyük oranda bağlıdır. Eğer bir iş gören çalıştığı örgütte ihtiyaçlarını karşılayacak ölçüde ücret alamıyorsa, ücretini arttırmak için başka iş olanaklarını değerlendirecektir. Bu da iş görende örgüte bağlılığını azaltmaktadır(Kılınç, 2013).

Ücret düzeyi, her ne kadar işten ayrılmalardaki en önemli etmenlerden biri olsa da; sadece çalışanın kurumdan maddi beklentileri demek değildir. Kurum ücret politikası ve ücret dağılımındaki adalet sistemi de çok önemli bir konudur. Aynı işi yapan iki çalışana farklı ücret politikası uygulanırsa eğer, işgören aldığı ücretten memnun olmasına rağmen; aynı işi yapan mesai arkadaşının kendinden yüksek ücret almasını problem yapacaktır. Buda kişinin örgütsel bağlılık oranını ve dolayısıyla da performansını etkileyebilecektir.

Çalışma Koşulları: Örgütsel bağlılıkları etkileyen bir diğer faktör de çalışma koşullarıdır. Çalışma şartlarını oluşturan unsurlar arasında özellikle çalışılan yerlerin aydınlatma, ısıtma, ışıklandırma, havalandırma düzenlemeleri, izin günleri ve tatilleri, işgörenlerin giyilen üniformalar ve çalışma araç gereçleri başı çekmektedir (Kılınç, 2013).

Olması gerekenden daha sıcak veya daha soğuk çalışma koşulları çalışanda rahatsızlık meydana getirebilir. Bu yüzden işveren olarak ortamsal ısıya dikkat edilmelidir. Burada unutulmaması gereken faktörlerden biri de kişisel tercihlerdir. Çalışan bireyin birine sıcak gelen ortam diğerine sıcak gelmeyebilir. Yapılması gereken çalışanlara en uygun ısıl ortamı sağlamaktır. Eğer çalışana uygun ısıda bir ortam sağlanmazsa işgörende performans kayıpları meydana getirecektir.

İş Yükü: İşgörenin iş yükü ve görev yapısına bağlı olan ve örgütsel bağlılıklarını etkilediği düşünülen faktörlerden biridir. İş yükü, bir işin gerektirdiği performans miktarı olarak ifade edilmektedir.

İş yükü aşırı ve yetersiz olmak üzere iki türde olabilmektedir. Aşırı iş yükü işgörene verilen görev ile tamamlaması için gereken süre arasında uyumsuzluk olmasını ifade eder. İşveren tarafından işgörene yapması için verilen görevin, tamamlaması için verilen sürede yapamaması, sürenin yetersiz gelmesidir. Yetersiz iş yükü ise, aşırı iş yükünün tam tersidir. Yani işgörene verilen işi yapması için gereğinden fazla zaman verilmesidir(Belli, 2010).

Sonuç olarak her iki olayda da hem kurum açısından hem de işgören açısından olumsuz bir durum ortaya çıkacaktır. Bir günde yapılacak işe üç gün verilmesi kurumun o çalışan üzerinden iki gün kaybetmesine yol açacak ve üretim ya da hizmette aksaklıklar meydana getirecektir. Olaya işgören açısından bakıldığında ise bir günlük işe 3 gün verilmesi bireyin nasıl olsa yaparım diyerek işi son dakikaya kadar

ertelemesine yol açabilir ve zamanla devam eden bu rahat iş yükü, işgörenin mesleki gelişiminin durmasına yol açabilir.

Tam tersi olarak işverenin, işgörenden üç gün sürecek işi bir günde yapmasını istemesi durumunda ise aşırı iş yükünden kaynaklanan problemler ortaya çıkacaktır. İşgören işi yetiştirmek için çok fazla efor sergilemek zorunda kalacak, bu yüzden fiziksel ve psikolojik sorunlar yaşayabilecek ve yetiştiremeyeceğim kaygısıyla kapasitesinin de altında bir iş yapmış olabilecektir. Bu şartlar düşünüldüğünde işveren; tükenmişlik içerisinde kapasitesinin altında çalışan ve üretim çıktısı olarak tatmin edemeyecek sonuçlar veren; örgütsel bağlılık oranı düşmüş bireylerle çalışıyor olacak ve bu yüzden de iş devir oranında artmalar meydana gelecektir. Sonuç olarak ta başarısız bir kurum ortaya çıkacaktır.

Terfi: Örgütün ödül sistemi, işgörenlerin örgüte katılmalarını, işe devam etmelerini ve işlerini en yüksek performans sergileyerek yapmalarını sağlamada örgüt tarafından kullanılan bir değişim aracıdır. İşgörenler ise bu ödül sisteminden yararlanmak için yaptıkları işe zamanlarını yeteneklerini ve çabalarını sarf etmek durumundadırlar.

Terfi, insanı çalışmaya sevk eden en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Eğer, işe alınan bir kimse işyerine girer girmez, önünde ilerleme olanağının bulunmadığı ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Böyle hallerde tatminsizlik ve şikâyetler kaçınılmaz olacaktır (Eren, 2004).

Terfi ve ödül sistemi işgören açısından çok önemli bir etmendir. Çünkü terfi ile birlikte işgören sadece görevinde yükselmekle kalmayıp, toplumdaki saygınlığı ve itibara artacak, aynı zamanda da maddi olanaklarında iyileşme meydana gelecektir. Bu yüzden işgörenin çalıştığı kurumda terfi olanaklarının bulunması, performansının yükselmesine ve doğal olarak da örgütsel bağlılığın artmasına yardımcı olacaktır.

1.6.5 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Yapılan birçok çalışmada bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, çalışan değişiklikleri, işten ayrılma niyeti gibi değişik iç davranışlarını etkilediği ya da

bağımlı bir değişken olarak demografik faktörler, rol çatışması veya örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği görülmüştür.

Özellikle davranışsal sonuçların, örgütsel bağlılıkla güçlü ilişkiler içerisinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, motivasyon, kararlara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu yönde; iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz yönde ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardır.

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesine göre olumlu veya olumsuz olabilmektedir. İş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına veya azalmasına paralel olarak örgütlerine yönelik davranışlarında farklılaşma olacaktır. Örgütsel bağlılığın davranışsal sonuçları; iş gücü kaybı, iş tatmini, isteklendirme, işe geç gelme, devamsızlık, iş performansı ve kararlara katılma olabilir (Halis, 2007).

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık, düşük performansa sahip ve örgüte zarar veren personelin işten ayrılması açısından örgüte fayda sağladığı söylenebilir. Bu düzeydeki çalışanlar, örgütteki diğer kişilerin tutumlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Ancak işten ayrılmalarıyla ve yeni personelin işe alınması sayesinde çalışanların tutumları olumlu yönde gelişebilir (Şahin, 2007).

Düşük örgütsel bağlılık, yüksek personel devri, işe geç gelmelerde artış, işletmede kalma isteğinde azalma, işletmeye bağlılığın olmaması ve personelin örgüt aleyhinde davranışlarda bulunması ile sonuçlanabilir (Şahin, 2007).

Orta düzeyde örgütsel bağlılık; işletmeye bağlılık düzeyi arttıkça, personelin sadakat ve görev duyguları da artmaktadır. Buna paralel olarak personelin aidiyet, güvenlik ve etkinlik duygularını da artırmaktadır. Orta düzeydeki bir bağlılık, işletmeye tamamen bir bağlılık olduğu anlamına gelmez. Bu düzeydeki kişiler örgütün sadece bazı değerlerini kabul etmektedirler (Şahin 2007).

Örgüte tamamen bağlı olmayan kişilerin örgüt için fazladan çaba harcamak istememeleri olumsuzluklara yol açabilmektedir. Personelin sadakat ve görev duygusundan faydalanmak ise olumlu sonuçlarından sayılabilmektedir (Şahin, 2007).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık; örgüt tarafından istenilen bir durumdur. Örgüt açısından ise yüksek düzeyde bağlılığı olan çalışanlar güvenli ve sabit işgücü olma özelliği gösterirler. Bu çalışanlar örgütün amaçlarını isteyerek kabul eder ve örgüt için fazla çaba sarf etmektedirler. Her ne kadar örgüt yüksek düzeydeki verimlilik ve

sorgusuz sadakatten yararlansa da, çalışanların aşırı sadakati de işletmeye zarar verebilir (Şahin, 2007).

1.7 Örgütsel Algı Kavramı

Felsefe alanında sorulan temel sorulardan birisi, gerçeğin ne olduğudur. Sorunun tek bir kesin ve doğru cevabı da yoktur. Sorunun doğru cevabına ilişkin yapılan tartışmalar genellikle “duruma göre değişir” şeklinde sona erer. Ayrıca sorunun cevabına sosyal yapı ekseninde, görüş birliği ve inanç yapıları temel alınarak ulaşılabileceği de söylenebilir (Friman, 1999). Gerçek kavramından yola çıkarak algının, nesnelere ve nesnelere arasında gerçekleşen bilinçli deneyimler olduğu söylenebilir (Coren, 1993). Bu kapsamda bir kişiye göre doğru olan, farklı durumlarda aynı kişiye doğru gelmeyebilir. Benzer şekilde bir kişi için doğru görülen, bir başkası için doğru olmayabilir. Bu anlamda gerçek kavramının; bölgeden bölgeye, ülkeden ülkeye, hatta kişiden kişiye göre değişiklik gösterdiği için tek bir doğru olmadığı söylenebilir. Bu yüzden kişilerin algıladıkları gerçekler farklılık gösterebilmektedir (Friman, 1999). Bu durum kişilerin olaylara bakış açılarının farklı bölgeler, farklı kültürler ve farklı kişilikler gibi bir takım nedenlerden ötürü farklılaşması sonucunu ortaya koyar. Algı, duyu organlarımızca taşınan duysal verileri örgütleyip yorumlamaktadır. İnsanların çevresindeki yer alan uyaranlara anlam verme sürecidir. Algı ayrıca; dış dünyadan gelen uyarıların, zihinsel olarak yorumlanması olarak da tanımlanabilir. Algılar; ne gördüğümüzü, nasıl yorumladığımızı, neye inandığımızı, nasıl davrandığımızı bize göstermektedir. Algılarımız aynı zamanda zihnimizde değerler yaratmakta, problemler oluşturmakta ve bu problemleri de çözmektedir. Bu kadar güçlü bir özelliğe sahip olan algılarımız, birçok psikolog tarafından, “gerçek” olarak nitelendirilir. Bu kapsamda, beklentiler ve motivasyonel durumlardan etkilenen algı, kişinin başlangıçta edindiği bilgiyi, diğer kişilerin hareketlerini ve güdülerini zihinde kategorize ederek ve ek bilgiler geldikçe de bu bilgileri güncelleyerek, sosyal algılama faaliyetini gerçekleştirir. Bu faaliyetler gerçekleşirken beden dili, kullanılan kelimeler, giyim tarzı, içinde bulunulan ortam algılama için önemli faktörlerdir. Tüm bu faktörlerin bileşimi algılayan kişinin zihninde bir değer oluşturur ve yorum yapmasını sağlar (Baltaş, 1999).

1.7.1 Algı Yönetimi

Birey, çevre ile ilişkisini duyu organları sayesinde yürütmektedir. Çevreden aldığı veriler beyine iletilmekte ve algıladığı olayla ilgili bireyin düşünce süreci başlamaktadır. Bu şekilde bireyin zihninde bir anlam yaratılmaktadır. Bireyin daha önce benzer olaylara karşı sahip olduğu düşünceleri, hangi yorumları yaptığı, konuya ilişkin yerleşik inanış kalıplarının olup olmadığı araştırılmaktadır. Bireyin zihninde devamlılık gösteren bu süreç, bulunduğu toplum/örgüt içinde gerçekleşen algılama sistemi için de temel oluşturmaktadır (Uğurlu, 2008). Bu süreç içerisinde “Anlama”, algı yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Bir birey ya da konuya ilişkin farklı düşüncelerin kendi içinde mantıklı bir tutarlılık ile oluştuğu varsayımı anlamının temelini oluşturur. Aynı şekilde bireylerin yer aldığı örgütlerde ortak amaçlara ulaşmak için örgütsel yönetim sürecinde bir takım eylemler geliştirilmekte, bu eylemleri geliştiren, uygulayan, denetleyen, yöneten kişilerin birey olma davranışları gereği ihtiyaç, beklenti ve bireysel özellikleri farklılıklar göstermektedir. Bu noktada algı yönetimi anlayışı, bireysel gereksinimlere karşılık vererek, bireyin çalışmasını, işe motive olmasını ve iş doyumunu sağlayarak süreci örgüt lehine çevirmektedir (Uğurlu, 2008).

Algı yönetimi açısından önem arz eden ve algı sürecini etkileyen faktörler 3 başlıkta toplanabilir (Eren, 2010). Bunlar:

1. Algılayan bireyin özellikleri (bireyin kişiliği, kişisel özellikleri, geçmişte yaşamış olduğu tecrübeler)
2. Algılanan nesnenin özellikleri (kişi, eşya, olay, canlı ve cansız varlıklar)
3. Algılama ortamı (algılama sürecinin yaşandığı fiziksel, sosyal ve örgütsel çevre koşulları)

Algı sürecinde öncelikle algılama işlemi başlatan kişi, algılayan kişinin kişiliği, kişisel özellikleri ve geçmişte yaşamış olduğu deneyimler algı sürecini etkiler. Bununla birlikte algıladığı nesnenin sahip olduğu özellikler, karşı tarafın bir kişi, nesne ya da olay olması ve algılama sürecinin gerçekleştiği fiziksel ortam, sosyal çevre ve örgütsel çevre unsurları da algı sürecine etki eder. Bu faktörlerle birlikte, örgüt içi ya da dışındaki hedef bireyin tanınması, yorumlanması ve

anlaşılması (algılanması) süreci, algı yönetimi anlayışını oluşturan faktörlerdendir. Algının yönetimi ise, bireyler hakkında elde edilen anlamların, örgütsel süreçlerle yoğrulması ve algı unsurunun, örgütün ve bireyin amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlayacak şekilde kullanılması şeklinde tanımlanabilir (Uğurlu, 2008). Algı yönetimi aynı zamanda soru sormayı ve başkalarından geri bildirim almayı gerektirir. Örneğin; birçok lider geri bildirim almaz ya da nadiren alır. Fakat etkin geri bildirim işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili bilgi sağlar. Geri bildirim aynı zamanda alınan, verilen, yapılan değişiklikleri teşvik etmesi ve devam edilmesi için cesaretlendirmesi açısından algı yönetimine yardımcı olması bakımından önem taşımaktadır. Bununla birlikte algı yönetimi için önemli noktalardan bir başkası da başkalarının algılarını ve algıların temelini anlayabilmek için gerçekleştirilen girişimler olmaktadır.

Algı Yönetimi ile özellikle amaçlanan,

- Geçerlilik kazanmak ve korumak için, kamuoyu desteği (yurtiçinde ya da yurtdışında) oluşturmak ve korumak,
- Belirlenen topluluğun davranış ve tutumlarını istenilen doğrultuda etkilemektir (Siegel, 2005).

1.7.2 Algı Yönetimine Yardımcı Araçlar

Günümüz bilgi dünyasında, dünya küresel bir köye dönüşmekte ve toplumu ya da hedef kitleyi oluşturan bireyler suistimale karşı daha savunmasız kalmaktadır (Zaman, 2007). Siegel özellikle şu faktörlerden dolayı hassasiyetin arttığını belirtmektedir (Siegel, 2005);

- Küresel medya
- Sürekli haber döngüsü
- Anlık haber bildirme
- Gerçek zamanlı bilgi
- İnternet
- Haber hazırlama kolaylığı

Küresel medya, tüm dünyaya yayılmış bir bilgi ve haber ağına ulaşmayı sağlamaktadır. Kişi ya da kurumlar küresel medyayı kullanarak, dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan gelişmelere ulaşabilmektedir. Bilgi ve haberlere ilişkin yaşanan gelişmelere sürekli haber döngüsü içerisinde çok kısa sürede erişilmesi mümkün olabilmektedir. Bu durum gerçek zamanlı bilgiye ulaşmayı mümkün kılmaktadır. Aynı şekilde küresel medyanın yapı taşlarından birisi olarak internetin de bilgiye ve haberlere kolaylıkla ve en hızlı şekilde ulaşma imkanı sağladığı söylenebilir. Kısa sürede ve sürekli şekilde bilgi ve habere erişilebilmesinde, son dönemde yazılım alanında yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte oluşturulan programlar sayesinde haber hazırlama kolaylığının etkili olduğu söylenebilir. Bu faktörlerin dışında algı yönetimi konusu iletişim, geri bildirim ve motivasyon konuları ile birlikte kullanılabilir.

1.7.2.1 İletişim

İnsanlar sürekli olarak çevrelerinden bilgi edinmeye çalışırlar ve bunu yaparken kendi kişilikleri, kültürleri ve tecrübeleri yardımı ile bu bilgiler bir araya getirilip, işlenerek anlamlı bir biçime dönüştürülür (Eren, 2010). Bilgi edinmesi sırasında kişinin çevreyi algılaması ve yorumlamasında en önemli öğelerden birisinin iletişim olduğu söylenebilir. Latince “cannunicare” olarak adlandırılan iletişim, dilimizde “ortak kılma” anlamına gelmektedir (Bakan, 2004). İletişim, kişilerin birbirleri ile bilinçli ya da bilinçsiz olacak şekilde duygu ve düşüncelerin aktarılması sürecidir (Baltaş, 2007). İşletmeler açısından iletişim ise, işletme içerisinde yer alanların eylemlerin, işletme hedeflerini karşılayacak şekilde eş güdümlenmesi ve koordine edilmesi için simgelerin üretimi, iletimi ve yorumudur. İletişim kısaca kaynaktan hedefe mesaj transferi olarak tanımlanabilir (Genç, 2004).

İletişim sistemi; iletişimi başlatan kişi, anlam kodlama, mesaj, iletişim biçimi, gönderme becerileri, alıcı kişinin özellikleri ve geri bildirimden oluşur. İnsan, kendi iç psikolojik değerleri ile dış dünyaya anlam verir ve bunu da kendisi dışındaki kişilere ifade etmek ihtiyacı duyar. Bu durum ile kişi iletişime hazır hale gelir ve iletişim sürecinde alıcı ve verici olmak üzere en az iki kişi bulunur (Baltaş, 2007). İletişimin etkin şekilde yapılamaması (mesaj akışında meydana gelen gecikmeler, yanlış

anlamalar, mesajın açık olmaması ya da algılanmaması, sembollerin anlaşılabilmesi ya da geri bildirim olmaması vb.) durumunda ise, kişiler veya gruplar olayları farklı yorumlayabilir ve bunun bir sonucu olarak da istenilenden farklı davranışlar içerisine girebilir (Bakan, 2011). Bunun önüne geçmek için ise verici ve alıcı arasındaki etkileşim kuvvetli olmalı ve yanlış anlaşılmaların önüne geçilmelidir.

1.7.2.2 Geri Bildirim

İşletmeler, çevrelerinden elde ettikleri uyarılar sayesinde, hedeflenene ulaşıp ulaşılmadığını tespit etmek için geri bildirim kullanır ve sapmaların neden olduğu tespit edilir (Koçel, 2011). Geri bildirim ile işletmeler güçlü ve zayıf yanlarının bilincinde olmaktadır. Bu özelliği bakımından geri bildirim, algı yönetimini kolaylaştıran bir araçtır. Çinli filozof Lao-tzu “Başkasını bilmek bilgeliktir, kendini bilmek ise aydınlanmadır.” diyerek, ihtiyacımız olanın karşı tarafı bilmenin ötesinde, kendi güçlü ve zayıflıklarımızın bilinmesi olduğunu vurgulamıştır. Kendimize ait bilgilere sahip oldukça ve bu sayede kendimize olan güvenimizi artırdıkça daha etkin çalışmalar yapmak mümkün olabilecektir (Russell, 2001). Aynı zamanda işletmelerin çevresi ile uyumlu şekilde çalışması geri bildirim sayesinde olmaktadır. Bu anlamda geri bildirim hedeflerden sapmanın önüne geçip, sapmaları ortadan kaldırmayı sağlar (Koçel, 2011). Algı yönetimi uygulamalarında geri bildirim, hedeflenene ne oranda ulaşıldığını tespit etmesi ve düzeltme ya da önleme faaliyetlerini uygulamayı mümkün kılması bakımından önem arz etmektedir.

1.7.2.3 Motivasyon

Motivasyon, bir amacın gerçekleştirilmesi için kişinin kendi arzu ve istekleri ile davranışları olarak tanımlanabilir. Örgütsel açıdan motivasyon ise, oluşturulan uygun iş ortamı ile örgütlerin ve bireylerin ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi olarak tanımlanabilir (Genç, 2004). Motivasyon; kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi (geri bildirim) ile ilgilidir (Koçel, 2011).

Motivasyon, algı yönetimi stratejisi açısından çalışanların sorumluluklarını kapsar. Bu bağlamda, çalışanların motivasyonunun yüksek olması ile sağlanan verimlilik, algı yönetimine olumlu katkı sağlar. Motivasyon kavramı; istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsamı bakımından genel bir kavramdır (Koçel, 2011). Örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarının bilinmesi, eksik olanların saptanması, çalışanların gereksinimlerinin giderilmesi sonucunda nasıl davranışlar sergileyeceğinin önceden tespit edilmesi, çalışanların ne şekilde davranışlar göstereceğine ilişkin göstergeler olmaktadır (Uğurlu, 2008). Algı yönetimi anlayışı; birey gereksinimlerini kabul edip, kişiden kişiye göre değişkenlik gösteren yönlerinin algılanmasını, sonrasında ise bu gereksinimlerin karşılanması için örgütsel özendiricilerin ortaya konulmasını ve bireyin örgütsel amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmesini sağlamalıdır. Bireyin başarısının bir takım psikolojik süreçten oluştuğunu düşünürsek, algı yönetimi anlayışı, bunları ortaya çıkarmada ve bireylere ulaşma konusunda yardımcı olmaktadır (Uğurlu, 2008).

1.7.3 Örgütsel Algı Yönetimi ve Bileşenleri

Algı yönetimi, yeni bir konu olmamasına rağmen, kavramın günümüzde teknoloji tarafından desteklenmesi ve ortaya çıkan sonuçları konunun ilgi çekmesini sağlamaktadır (Zaman, 2007). Algı yönetimi yaklaşımları, bir firmanın etkin bir şekilde misyonunu hedef kitleye iletebilmesini ve planlanan şekilde algı geliştirmeyi; bu sayede firmanın pazarda rekabetçi bir vizyona sahip olmasını sağlar. Son dönemde özellikle firmalar algı yönetimi ve algı yönetimi uygulamalarına önem vermektedirler. Sundukları ürün ve hizmetlere ilişkin pozitif yargının oluşması ve bunun sürdürülmesi için tüketicilerin o ürün ve hizmete ilişkin düşüncelerinin olumlu bir seyir izlemesi özellikle işletmeler için önem kazanmaktadır. Bu durum beraberinde kurumsal algı ve bunun yönetilmesini getirmektedir. Elsbach, bu bakımdan kurumsal algı yönetiminin, 4 bileşenden meydana geldiğini belirtmektedir.

Bu bileşenler şunlardır.

1. Kurum Algısı
2. Eylemler ve “Taktikler”

3. Kurum Sözcüleri

4. Kurum Kitleleri

Kurumsal algı yönetimine ilişkin yapılan çalışmaların temel amacı, bu dört bileşenin yorumlanması, gösterilmesi ve algı yönetiminde kullanım amaçlarının ayırt edilmesi olmalıdır. Bileşenler tablodaki gibidir.

Tablo 2. Kurumsal Algı Yönetimi Bileşenleri (Elsbach, 2003).

ALGILAR	EYLEMELER
<p>1- Kurumsal İmaj</p> <ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel geçerlilik • Örgütsel doğruluk ve tutarlılık • Örgütsel güvenilirlik <p>2- Kurumsal İtibar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durum kategorizasyonu • Genel kalite <p>3- Kurumsal Kimlik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayırt edici kimlik • Durum kimliği 	<p>1-Sözlü İfadeler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Savunma ifadeleri • Denkleştirici ifadeler • Normlara atıfta bulunan ifadeler • Benzetme ifadeleri • İleriye yönelik ifadeler <p>2- Sınıflandırmalar</p> <p>3- Sembolik Davranışlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Birincil faaliyetler • Çalışanların uygulamaları • Diğer gruplar ile ortaklıklar • Belirlenen eylemlere yüksek katılım <p>4- Fiziksel İşaretler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kalıcı yapı/eserler • Logo/sembol/işaretler • Ofis dekor ve tasarımı
SÖZCÜLER	KİTLELER
<p>1- Liderler</p> <p>2- Çalışanlar</p>	<p>1- İç Kitle</p> <p>2- Dış Kitle</p>

1.7.3.1 Örgütsel Algı Yönetiminin Kullanıldığı Yerler

Algı yönetimi, genel bir ifade ile karşı tarafı ya da kamuoyunu etkin şekilde etkilemeye odaklanmaktır (Zaman, 2007). Algı yönetimi teknikleri, askeri uygulamaların yanında son yıllarda iş dünyasında da sıkça uygulanmaktadır. İşletmeler; mesajlarını yaymak ve kitlelerini artırmak için mesajlarını ve pazarlama planlarını algı yönetimi tekniklerini kullanarak geliştirmektedirler. Bunu gerçekleştirirken kitle analizi yapmalıdır. Çünkü kitle analizi bir işletmenin geliştirmesi gereken en kritik noktalardan birisidir. Bu önemi sebebiyle kitle analizi asla tek bir açıdan ele alınmamalıdır. İş dünyası açısından müşteriler ya da potansiyel müşteriler, ortaklar, yatırımcılar, rakipler, hükümet, çalışanlar ve yerel topluluklar dikkate alınmalıdır. Her kitle birbirinden farklıdır ve her biri ile ilgili mesaj ve iletişim teknikleri ulaşılmak istenen amaca uygun olacak şekilde yapılmalıdır. Kriz sonrasında uyguladıkları uygun davranışlar ile işletmeler sahip oldukları ün ile doğru orantılı olarak krizleri daha çabuk atlattılar. Negatif kurumsal algıların etkilerinin önemi fark edildikten sonra, birçok kurum “kurumsal algı yönetimi” uygulamalarını aktif olarak denemeye başlamışlardır. Kurumu net olarak ifade eden bir misyon ve vizyon oluşturmak için, kurum liderlerinin geleceğe yönelik algı yönetimi uygulamalarına önem vermeleri gerekmektedir. Ayrıca kurumun temel değerleri ile gerçekleştirmiş olduğu algı yönetimi uygulamaları aynı doğrultuda olmalıdır. Örneğin; Wal-Mart mağazalarının büyüklüğü ve çok büyük bir lojistik ağını esas alması; bu alanda verimliliğini artırması ve rekabet duygusunu geliştirmesi açısından önem taşımaktadır. Bu yüzden algı yönetimi aktiviteleri (basın bültenleri, beğeni raporları vb.) Wal-Mart’ın daha çevre dostu bir firma olmak için gerçekleştirdiği girişimlerine yardımcı olmaktadır. Bunun yanında müşterilerine düşük fiyat sunma konusundaki kararlılığını müşterilerine yansıtması da iletişim faaliyetlerine örnek olarak gösterilebilir. İş hayatı bir savaş ortamı gibi düşünülebilir. Bu anlayış, Japon şirketlerde 1980’de, Amerikalı şirketlerde ise 1990’larda benimsenmiştir. İş savaşları, dağlarda ya da mağazalarda, çöllerde ya da ormanda değil; toplantı odalarında, perakende mağaza koridorlarında, Wall Street’te ve tüketicilerin zihinlerinde ve yüreklerinde yaşanan savaşlardır. İş dünyası ürünlerini satmak ve şirketini ilerletmek için bir takım araçlar kullanır. Bu duruma “pazarlama” adı verilir. Pazarlama, ürün, hizmet ve fikir olarak tüketicilerin zihinlerinde ve yüreklerinde yer almak için yaşanan bir savaştır. Pazarlama savaşını tüketiciler ile iyi iletişim kuran işletmeler kazanır. Pazarlama; bir şirket ya da

ürünün mesajını vermek ve bunu çeşitli kitlelere yaymak için reklam, satış, doğrudan posta, tele pazarlama, rekabetçi zeka, tüketici araştırmaları, yatırımcı ilişkileri, toplum ilişkileri, halkla ilişkiler ve diğer işlevlerden oluşmaktadır. Tüm bu fonksiyonlar ile talep eden bir tüketici kitlesi oluşturulması amaçlanır.

Algı yönetimi, askeri alanda ve organizasyonlarda kullanılmaktadır. Algı yönetimine ilişkin gerçekleştirilen uygulamalardan bazıları şu şekildedir:

- 2001 yılının Nisan ayında Çin F-8 savaş uçağı ve Amerikan savaş filosundan EP-3E keşif uçağı çarpışmıştır. Çin hükümetinin algı yönetimi araçlarını kullanması ile basın yolu ile başarılı bir manevra ile Amerika Birleşik Devletlerini suçlamış ve kazadan onları sorumlu tutmuştur.
- 2. Dünya Savaşı'nda yapılan propaganda çalışmaları ile Japon kuvvetlerinin moral seviyesi düşürülmüştür. Çöl Fırtınası sırasında merkezi komutanın basın brifingleri, Saddam Hüseyin ve üst komutasına mesaj iletmek için anahtar rol üstlenmiş; psikolojik hareket operasyonları, 80.000'den fazla askerin vurulmadan teslim olmasını sağlamıştır.
- Birleşmiş Milletlerin Somali'de ki operasyonlarında (1992-93), algı yönetimi önemli ölçüde kullanılmıştır.
- Amerika'nın Irak operasyonu öncesi, Orta Doğu'ya ilişkin tutumu, etkin algı yönetimi uygulamalarına örnek verilebilir. Savaş öncesi, Amerika Birleşik Devletleri tüm dünyaya Saddam Hüseyin'in Amerika ve Batı için büyük bir tehdit olduğunu açıklamıştır. Irak'ta ise çoğu kişi, Amerika Birleşik Devletleri'nin Irak'a müdahalesini, Irak'ın kaynaklarını ve ülkeyi kontrol altına alma amacından çok, Saddam Hüseyin'in neden olduğu özgür olmayan ortamdaki kurtuluş olarak algılamıştır.
- Kore, Vietnam, Orta Amerika, Bosna ve Somali'de yaşananlar ise, güçlü medya ve halk desteği olmadan, Amerika Birleşik Devletleri kuvvetlerinin yeteneklerinin sadece askeri açıdan güçlü olmasının yetmediğini göstermektedir. Askeri güç tüm savaşları kazansa dahi, toplumun savaşa yönelik olumsuz fikri savaşın kazanılsa da kaybedildiği anlamına gelmektedir. Aynı dönemde gerçekleşen Grenada, Panama, Körfez ve

Afganistan savaşlarında güçlü medya bileşenleri ile halk desteği sürdürülmüştür.

2. BÖLÜM

GEREÇ VE YÖNTEM

2.1 Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini; Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgesindeki Gençlik Hizmetleri ve Spor il müdürlüklerinde çalışan, kurum müdürü dışındaki personeli kapsamaktadır.

Kurumda görev alan personel şefiyle görüşülmüştür. Görüşme sonucunda yönetsel görevi olan il müdürü dışındaki personele ölçeğin uygulanmasına karar verilmiştir.

2.2 Araştırmanın Soru Cümleleri ve Hipotezleri

Soru 1: Çalışanlar iş yerinde kendilerini ailenin bir parçası gibi sayarlar mı?

Soru 2: Kurumda çalışmaya devam etmelerinin sebebi “sadakat” kavramı mıdır?

Soru3: Kurumda çalışmalarının sebebi kendi isteklerinin yanı sıra zorunluluktan da kaynaklanır mı?

Soru 4: Çalışanlar kariyerlerinin geri kalan kısmını bu iş yerinde geçirmek isterler mi?

Soru 5: İş yerinin çalışanlar için kişisel anlamda ayrı bir yeri var mıdır?

Soru 6: Çalışanlar iş yerine karşı duygusal bağlılık ister mi?

Soru 7: Örgütsel bağlılığın cinsiyete etkisi var mıdır?

Bu soru cümlelerine bağlı olarak şu hipotezler geliştirilebilir:

Hipotez 1: Örgütsel bağlılıkta bayanlar daha duygusal davranır.

Hipotez 2: Örgütsel bağlılık ve algının yaşla arasında bir fark yoktur.

Hipotez 3: Örgütsel bağlılık ve algının öğrenim düzeyi arasında bir fark vardır.

Hipotez 4: Örgütsel bağlılık ve algının kendi isteğiyle bu işi yapması arasında bir fark vardır.

Hipotez 5: Örgütsel bağlılık ve algının unvan ile arasında bir fark vardır.

Hipotez 6: Örgütsel bağlılık ve algının çalışma süresi ile arasında bir fark vardır.

Hipotez 7: Örgütsel bağlılık ve algının medeni durum ile arasında bir fark vardır.

2.3 Veri Toplama Aracı

Araştırma için veri toplamada ölçek tekniği kullanılmıştır. Araştırmayla ilgili alan taraması kapsamında akademik amaçlı elektronik veri tabanları, üniversite kütüphanelerinden ve internet üzerinden ulaşılabilen tezlerden faydalanılmıştır. Konu ile ilgili yurt içinde yapılmış tezler için Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) Tez Merkezi veri tabanından faydalanılmıştır.

Araştırma ölçeğin ikinci bölümünde; Örgütsel bağlılık konusunda daha önce Allen ve Meyer tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır (Allen ve Meyer, 1990). Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesinde Allen ve Meyer’in geliştirdiği 3 boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin araştırmada kullanılmak istenmesinin nedeni, farklı sektör ve farklı konularda kullanılabilmesi ve güncelliğini halen koruyor olmasıdır (Günel 2009).

Araştırmada kullanılan ölçek formlarının başına araştırmanın ne amaçla yapıldığı, ölçek formunun nasıl işaretleneceği ve işaretlenirken cevaplayıcının nelere dikkat etmesi gerektiği yer almaktadır.

Tablo 3: Araştırmada kullanılan ölçekler

Ölçekler	Madde Sayısı	Tipi
Demografik Değerlendirme Formu	9	-
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	18	5'li likert

Araştırmadaki değişkenler, demografik ve tutum değişkenleri olmak üzere 2 ana başlık altında toplanmıştır. Tutumlar ise 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Cevapların puanlandırılması şu şekilde yapılmıştır.

Tablo 4. Ölçekteki cevapların puanlaması

Yargıların Yanıtları	Yargıların Puanları
Kesinlikle Katılmıyorum	1
Katılmıyorum	2
Orta Derecede Katılıyorum	3
Çoğunlukla Katılıyorum	4
Tamamen Katılıyorum	5

Ölçek çalışması yapılırken, ters sorular ve olumsuz ifadeler cevaplayanların algılarını bozmaması için koyu harflerle ifade edilmiştir. Ölçekte sonuçların hatalı olmaması için olumsuz sorulara verilen yanıtlar ters çevrilerek önermelerin tek bir yönde toplanmaları sağlanmıştır.

2.4 Verilerin Toplanması

Veri Toplama işi araştırmacı tarafından yaptırılmıştır. Ölçeklerin yapılabilmesi için ilin yetkili şube şefleriyle görüşülmüş, ölçeğin uygulanması için gerekli izin alındıktan sonra 2016 Ocak ayından itibaren ölçekler uygulanmıştır. Ölçekler posta yoluyla illere gönderilmiş ve uygulandıktan sonra tekrar posta yoluyla geri gönderilmiştir.

2.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma 2016 yılında Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan ve tez uygulamasına katılan personelle sınırlıdır.
- Yalnızca ölçek yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır.
- Araştırmada kullanılan ölçekteki sorulara verilen cevaplarla sınırlıdır.

2.6 Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Örgütsel Bağlılık ölçeği aracılığıyla toplanan veriler istatistiksel paket programı (SPSS) aracılığıyla analiz edilip sonuçlar yorumlanmıştır. Öncelikle hem demografik bilgiler ve diğer grup sorulara ait fikir edinilmesini sağlamak amacıyla aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımları içeren tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur. Cinsiyet, medeni durum gibi iki düzeyli değişken karşılaştırmasında Mann whitney U testi kullanıldı. İki'den fazla grupların karşılaştırılmasında Varyans Analizi(ANOVA) ve Kruskal-Wallis H testi kullanıldı. Gruplar arasında farklılık çıkması durumunda farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis testi için Mann whitney U ve varyan analizinde ise Duncan çoklu karşılaştırma testleri kullanıldı. Ortalamalar standart hata ile birlikte verildi. Çalışmada analizler için istatistiksel anlam düzeyi $p < 0.05$ olarak belirlendi.

3. BÖLÜM

BULGULAR

3.1 Katılımcıların Demografik Yapılarına İlişkin İstatistikler

Tablo5: Araştırmaya katılan cinsiyete göre yüzde ve frekans dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bayan	166	37,5	37,5	37,5
Erkek	277	62,5	62,5	100,0
Total	443	100,0	100,0	

Çalışmaya dahil edilen 443 kişinin % 37,5'i bayan, % 62,5' i erkek olduğu belirlendi.

Tablo 6: Araştırmaya katılan kişilerin yaşa göre yüzde ve frekans dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-30	138	31,2	31,2	31,2
31-40	153	34,5	34,5	65,7
41-50	111	25,1	25,1	90,7
50 üstü	41	9,3	9,3	100,0
Total	443	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 31,2' si 20-30 yaş arası,%34,5' i 31-40 yaş arası, %25,1' i 41-50 arası,%9,3' ü 50 yaş üstü olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Araştırmaya katılan kişilerin öğrenim düzeyine göre yüzde ve frekans dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	74	16,7	16,7	16,7
Önlisans	126	28,4	28,4	45,1
Lisans	230	51,9	51,9	97,1
Lisansüstü	13	2,9	2,9	100,0
Total	443	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 16,7'si lise,% 28,4'ü ön lisans, %51,9'u Lisans, %2,9'u lisans üstü olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Araştırmaya katılan kişilerin meslekte çalışma süresine göre frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5 yıl	141	31,8	31,8	31,8
6-10yıl	123	27,8	27,8	59,6
11-15 yıl	99	22,3	22,3	81,9
16-20yıl	33	7,4	7,4	89,4

20 yıl üzeri	47	10,6	10,6	100,0
Total	443	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların meslekte çalışma süreleri % 31,8'i 0-5 yıl, % 27,8'i 6-10 yıl, %22,3'ü 11-15 yıl, %7,4'ü 16-20 yıl, % 10,6'sı 20 yıl üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Araştırmaya katılan kişilerin unvanına göre frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşçi	62	14,0	14,0	14,0
Memur	148	33,4	33,4	47,4
Spor uzmanı	42	9,5	9,5	56,9
Antrenör	89	20,1	20,1	77,0
Şube müdürü	29	6,5	6,5	83,5
Gençlik lideri	73	16,5	16,5	100,0
Total	443	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların %14,0'ı işçi, %33,4'ü memur, %9,5'i spor uzmanı, % 20,1'i antrenör, % 6,5'i şube müdürü, % 16,5'i gençlik lideri olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Araştırmaya katılan kişilerin bu kurumda çalışma süresine göre frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5 yıl	165	37,2	37,2	37,2
6-10yıl	137	30,9	30,9	68,2
11-15 yıl	79	17,8	17,8	86,0
16-20yıl	28	6,3	6,3	92,3
20 yıl üzeri	34	7,7	7,7	100,0

Total	443	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

Araştırmaya katılanların % 37,2'si 0-5 yıl, % 30,9'u 6-10 yıl, %17,8'i 11-15 yıl, %6,3'ü 16-20 yıl, % 7,7'si 20 yıl üzerinde olduğu görölmektedir.

Tablo 11: Araştırmaya katılan kişilerin medeni durumuna göre frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	295	66,6	66,6	66,6
Bekar	147	33,2	33,4	99,8
Total	443	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 66,6'sı evli, % 33,4'ü bekar olduğu görölmektedir.

Tablo 12: Araştırmaya katılan kişilerin mesleği kendisi seçme isteğine göre frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	238	53,7	53,7	53,7
Hayır	205	46,3	46,3	100,0
Total	443	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 53,7'si mesleği kendi isteğiyle seçtiğini, % 46,3'ü kendi isteğiyle olmadığını görülmektedir.

3.2 Demografik Özelliklerin Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Devamlı Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi

Mayer Allen Örgütsel bağlılık ölçeğinde; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlı bağlılık olarak 3 bölüme ayırmıştır. Bu 3 faktörün; Cinsiyet, medeni durum, mesleği seçme tercihi, yaş, öğrenim düzeyi ve meslekte çalışma süresi üzerinde etkisinin olup olmadığını araştırmak üzere farklı testler uygulanarak sonuçlar aşağıdaki gibi elde edilmiştir

Tablo13: Duygusal bağlılık, Normatif bağlılık ve Devamlı bağlılık faktörlerinin cinsiyet üzerine etkisi

	Duygusal bağlılık	Devamlı bağlılık	Normatif bağlılık
Mann-Whitney U	19098,500	22938,000	21370,000
Wilcoxon W	32959,500	61441,000	35231,000
Z	-2,995	-,041	-1,246
Asymp. Sig. (2-tailed)	,003	,968	,213

Duygusal bağlılık değişkeni bakımından erkekler ve bayanlar arasında anlamlı farklılık çıkmıştır ($p < 0,005$). Devamlı ve normatif bağlılık değişkenleri bakımından anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 14: Duygusal bağıllık, Normatif bağıllık ve Devamlı bağıllık faktörlerinin medeni durum üzerine etkisi

	Medeni durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Duygusal bağıllık	Evli	295	3,3503	1,01756	,05924
	Bekar	147	3,2800	,94623	,07804
Devamlı bağıllık	Evli	295	3,1480	,88945	,05179
	Bekar	147	3,1973	1,05102	,08669
Normatif bağıllık	Evli	295	3,1847	,75920	,04420
	Bekar	147	3,2381	,71460	,05894

$p > 0,05$ ten büyük olduğu için anlamlı bir fark yoktur. Medeni durumun duygusal, normatif ve devamlı bağıllık arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo15: Duygusal bağıllık, Normatif bağıllık ve Devamlı bağıllık faktörlerinin meslek seçme tercihi üzerine etkisi

	Mesleği seçme tercihi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Duygusal bağıllık	Evet	238	3,4580	1,03235	,06692
	Hayır	205	3,1748	,92410	,06454

Devamlı bağıllık	Evet	238	3,3277	,91234	,05914
	Hayır	205	2,9691	,94978	,06634
Normatif bağıllık	Evet	238	3,3116	,78361	,05079
	Hayır	205	3,0740	,67404	,04708

Duygusal, devamlı ve normatif bağıllık değişkenleri bakımından mesleği seçme düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Mesleği tercih edenlerde duygusal, devamlı ve normatif bağıllıkta mesleği seçiminde evet tercihi kendi tercihidir.

Tablo16: Duygusal bağıllık, Normatif bağıllık ve Devamlı bağıllık faktörlerinin yaş üzerine etkisi

		Karelerin Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
Duygusal bağıllık	Gruplar Arasında	1,127	3	,376	,380	,768
	Gruplar İle	434,494	439	,990		
	Total	435,621	442			
Devamlı bağıllık	Gruplar Arasında	,400	3	,133	,148	,931
	Gruplar İle	395,062	439	,900		
	Total	395,462	442			
Normatif bağıllık	Gruplar Arasında	2,460	3	,820	1,488	,217
	Gruplar İle	241,970	439	,551		
	Total	244,430	442			

Duygusal, devamlı ve normatif değişkenleri bakımından yaş grupları arasında anlamlı farklılık çıkmamıştır ($p>0,005$).

Tablo 17: Duygusal bağıllık, Normatif bağıllık ve Devamlı bağıllık faktörlerinin öğrenim düzeyi üzerine etkisi

		Karelerin Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
Duygusal bağıllık	Gruplar Arasında	21,859	3	7,286	7,731	,000
	Gruplar İle	413,761	439	,943		
	Total	435,621	442			
Devamlı bağıllık	Gruplar Arasında	10,157	3	3,386	3,857	,010
	Gruplar İle	385,305	439	,878		
	Total	395,462	42			
Normatif bağıllık	Gruplar Arasında	4,651	3	1,550	2,839	,038
	Gruplar İle	239,779	439	,546		
	Total	244,430	442			

Devamlı bağıllık ($p<0,10$) ve Normatif bağıllık ($p<0,038$) değişkenleri bakımından anlamlı bir fark çıkmıştır. Devamlı bağıllık lise ve ön lisans, normatif bağıllıkta ise lise ön lisans farklı çıkmıştır.

Tablo 18: Duygusal bağıllık, Normatif bağıllık ve Devamlı bağıllık faktörlerinin meslekte çalışma süresi üzerine etkisi

Duygusal bağıllık	
Chi-Square	10,280
Df	4

Asymp.	,036
Sig.	

Kruskal wallis meslekte çalışma süresi duygusal bağlılık ($p=0,036$) bakımından anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan çoklu karşılıklı test sonucu aşağıda verilmiştir. Buna göre;

11-15 yıl ($p=0,040$, $p<0,05$) ile 16-20 yıl arasında, 11-15 yıl ile 20 yıl üzeri arasında ($p=0,029$, $p<0,001$), 6-10 yıl ve 20 yıl üzeri arasında $p=0,022$, $p<0,05$) 0-5 yıl ve 20 yıl üzeri ($p=0,02$) anlamlı bir fark bulunmuştur.

Tablo 19: Duygusal bağlılık, Normatif bağlılık ve Devamlı bağlılık faktörlerinin bu kurumda çalışma süresi üzerine etkisi

		Kareleri Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Duygusal bağlılık	Gruplar Arasında	8,941	4	2,235	4,621	,002
	Gruplar İle	68,203	141	,484		
	Total	77,144	145			
Devamlı bağlılık	Gruplar Arasında	5,576	4	1,394	2,910	,024
	Gruplar İle	67,552	141	,479		
	Total	73,127	145			
Normatif bağlılık	Gruplar Arasında	9,796	4	2,449	5,175	,001
	Gruplar İle	66,730	141	,473		
	Total	76,526	145			

Yapılan varyans analizi sonucuna göre duygusal ($p=0,02$) ve devamlı ($p=0,024$) bağlılık değişkenleri bakımından bu kurumda çalışma süresi farklı çıkmıştır. Farklılığı karşılaştırmak için Duncan testi yapılmış sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 20: Duygusal bağıllık boyutunun bu kurumda çalışma süresi üzerindeki farklılıkları için yapılan Duncan testinin sonuçları

	Bu kurumda çalışma süresi	N	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
Tukey HSD ^{a,b}	16-20yıl	6	2,8889	
	11-15 yıl	67	3,1269	3,1269
	6-10yıl	33	3,1818	3,1818
	0-5 yıl	6	3,4167	3,4167
	20 yıl üzeri	34		3,7010
	Sig.			,334
Duncan ^{a,b}	16-20yıl	6	2,8889	
	11-15 yıl	67	3,1269	3,1269
	6-10yıl	33	3,1818	3,1818
	0-5 yıl	6	3,4167	3,4167
	20 yıl üzeri	34		3,7010
	Sig.			,088

Duygusal bağıllık 16-20 yıl üzeri çalışan kişiler tüm kişilerden farklı çıkmıştır ve duygusal bağıllığı daha yüksektir.

Tablo 21: Devamlı bağıllık boyutunun bu kurumda çalışma süresi üzerindeki farklılıkları için yapılan Duncan testinin sonuçları

	Bu kurumda çalışma süresi	N	Subset for alpha = 0.05
			1
Tukey HSD ^{a,b}	16-20yıl	6	2,8333
	11-15 yıl	67	2,9701
	6-10yıl	33	3,1364
	0-5 yıl	6	3,2222
	20 yıl üzeri	34	3,4412
	Sig.		,196
	Duncan ^{a,b}	16-20yıl	6
11-15 yıl		67	2,9701
6-10yıl		33	3,1364
0-5 yıl		6	3,2222
20 yıl üzeri		34	3,4412
Sig.			,053

Devamlı bağıllık 20 yıl üzeri çalışanlar diğer kişilerden farklıdır. Onlardan farklı olarak devamlı bağıllıkları daha yüksektir.

Normatif bağıllıkta bir fark yoktur.

Tablo 22: Duygusal bağıllık, ve Devamlı bağıllık boyutları arası ilişki

	Duygusal bağıllık	Devamlı bağıllık

Duygusal bağıllık	Pearson Correlation	1	,126
	Sig. (2-tailed)		,129
	N	146	146
Devamlı bağıllık	Pearson Correlation	,126	1
	Sig. (2-tailed)	,129	
	N	146	146

Duygusal bağıllık ve devamlı bağıllık arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,126$ ve buna bağlı $p=0,000$ olmak üzere elde edilmiştir. Yani bu iki değişken arasında kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. + yönde ilişkisi vardır. Duygusal boyut artarken devamlı bağıllıkta artar.

Tablo 23: Duygusal bağıllık, ve Normatif bağıllık boyutları arası ilişki

		Duygusal bağıllık	Normatif bağıllık
Duygusal bağıllık	Pearson Correlation	1	,430**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	146	146
Normatif bağıllık	Pearson Correlation	,430**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	146	146

Duygusal bağıllık ve normatif bağıllık değişkeni arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,430$ ve buna bağlı olarak $p=0,000$ dır. + yönde ilişkisi vardır. Duygusal bağıllık artarken normatif bağıllıkta artar.

Tablo 24 : Devamlı bağıllık, ve Normatif bağıllık boyutları arası ilişki

		Devamlı bağıllık	Normatif bağıllık
Devamlı bağıllık	Pearson Correlation	1	,179*
	Sig. (2-tailed)		,030
	N	146	146
Normatif	Pearson Correlation	,179*	1

bağlılık	Sig. (2-tailed)	,030	
	N	146	146

Devamlı bağlılık ve normatif bağlılık kolerasyonu $r=0,179$ dur. Buna bağlı $p=0,000$ dır.

4. BÖLÜM

TARTIŞMA

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek ile örgütsel bağlılık ve demografik özellikler arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılan çalışmamızda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet değişkenine göre araştırılmış ve anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Buna göre erkek çalışanların daha yüksek bir duygusal bağlılık düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Bu sonuçlar, erkeklerin kadınlara oranla baskın karakterinden dolayı işi aynı zamanda bir yaşam biçimi olarak görmesi, geçinme, aileye bakma gibi sorumlulukları da yüklenmesinden ve hayatının merkezi haline getirmesinden kaynaklanabilir. Bu tarz bir birey işte yaşanan problemleri olduğundan daha fazla önemseyerek gelecek kaygısı ile birleştirip sorunu içten içe büyütebilir.

Hoel ve ark a göre, yaptığı çalışmalarında özellikle işçi ve yetkili grubunda çalışan erkeklerin, kadınlara göre örgütsel bağlılığın daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hoel ve Cooper yaptıkları çalışmada erkeklerin kadınlardan daha çok olumsuz eylemlere maruz kaldığını bulmuşlardır. Tanoğlu, akademisyenler üzerine yaptığı çalışmasında; erkeklerin örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar elde ettiğimiz bulguları destekler niteliktedir.

Araştırmamızda; deneklerin medeni durumlarının değeri $p > 0,05$ ten büyük olduğu için anlamlı bir fark olmadığı, çalışanların medeni durumlarının örgütsel bağlılığa bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Yavuz, tıp fakültesi çalışanları üzerine yaptığı çalışmasında; çalışanların örgütsel bağlılıkları ile medeni durumları arasında anlamlı farklılıklara rastlamamıştır. Bu sonuçlar elde ettiğimiz bulguları destekler niteliktedir.

‘Duysal bağıllık-devamlı bağıllık’, ‘duygusal bağıllık-normatif bağıllık’, ‘devamlı bağıllık-normatif bağıllık’ faktörleri incelendiğinde; 3 faktör arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Günce, öğretmenlerin genel olarak örgütsel bağıllık düzeyinin orta derecede olduğu ve çalışanlar arasında normatif bağıllık düzeyinin duygusal bağıllık düzeyinden yüksek olduğu görülmüştür. Yüceler, çalışanların örgüte duygusal bağıllıklarının olduğu, bunun kadar kuvvetli olmasa da devamlı bağıllığın da var olduğu, normatif bağıllık düzeyinin düşük olduğunu bulmuştur. Kaygısız, İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin en yüksek bağıllık düzeyleri duygusal bağıllık boyutunda ortaya çıkarken, en düşük bağıllık düzeyinin devam bağıllığında görüldüğü yönündeki araştırma bulgularıyla örtüşmediği söylenebilir. Bu durumun, araştırmaların yapıldığı kişilerin iş pozisyonlarından, çalışma şartlarından ve bireysel özelliklerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Yapılan çalışmada yaşın $p < 0,05$ ten büyük çıkması örgütsel bağıllık üzerine bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Çalışanların yaşları ile örgütsel bağıllık düzeyleri arasında bir ilişki olmadığına ilişkin araştırma sonuçlarıyla (Alaş, 2012; Kaya, 2013; Cevahiroğlu, 2012; Günce, 2013; Akgül, 2012) örtüşmektedir. Öte yandan, Durna ve Eren, çalışanların yaşı ile örgütsel bağıllık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu öğretmenlerin duygusal bağıllık düzeyinin yaş değişkeninden etkilendiği ve 46 yaş üzerindeki öğretmenlerin duygusal bağıllık düzeylerinin 35 yaş ve altındaki öğretmenlerden daha yüksek olduğuna ilişkin bulgusu ile Kurşunoğlu'nun, 43 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin buldukları kuruma karşı daha yüksek düzeyde bağlı oldukları şeklindeki araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Bu durumun çalışanların iş yerindeki görevlerinden, pozisyonlarından, sorumluluklarından ve iş koşullarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Bu araştırmada, devamlı bağıllık ve normatif bağıllık değişkenleri ile öğrenim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Lise ve ön lisans mezunlarının devamlı ve normatif bağlı oldukları görülmektedir. Yani lise ve önlisans mezunlarının bu işe mecbur olduklarından, kendilerini işverenine karşı minnettar hissettiklerinden, işi

sevdiklerinden dolayı değil, daha çok sağlık, aile meseleleri ve emekliliğe az kalmasından dolayı işe devam ettiklerini söyleyebiliriz.

Kaygısız, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinde ve bağlılığın tüm alt boyutlarında ön lisans mezunu olan öğretmenlerin buldukları kuruma karşı olan bağlılıklarında daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu. Kaya, en yüksek örgütsel bağlılık puanına lise mezunu olan grubun sahip olduğu bunu sırasıyla önlisans mezunu olan grubun ve lisans mezunu olan grubun izlediğini. Gündoğan, eğitim düzeyi değişkeninin duygusal bağlılık alt boyutunda anlamlı önemli bir etkiye sahip olduğu, eğitim seviyesi yükseldikçe duygusal bağlılığın azaldığını bulmuştur. Yazıcıoğlu, eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyi en yüksek ilköğretim mezunu işgörenler olurken, en düşük bağlılığa sahip olanlar ise lisans mezunu işgörenler olduğu şeklindeki araştırma sonuçlarına ulaşmıştır.

Meslekte çalışma süresi bakımından yapılan varyans analizi sonucunda duygusal bağlılık ve devamlı bağlılık değişkenleri bakımından çalışma süreleri farklı bulunmuştur. Farklılığı karşılaştırmak için yapılan duncan testi sonucuna göre; duygusal bağlılık 16-20 yıl üzeri olan kişilerde yüksek çıkmıştır. Devamlı bağlılık ise 20 yıl ve üzeri çalışanlar diğer çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür.

Gündoğan, 21 yıl ve üzerinde olan çalışanların duygusal ve devam bağlılığı düzeylerinin düşük olduğu şeklindeki araştırma bulgularıyla örtüştüğü anlaşılmaktadır. Öte yandan, Durna ve Eren çalışanların çalışma süresi ile duygusal, devam, normatif ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu şeklindeki araştırma bulgularıyla kısmen örtüştüğü görülmektedir.

Bu farklılığın nedeni, uzun süreli tekdüze bürokratik işlerin sıkıcılığı ve çalışanların emeklilik dönemine yaklaşmaları olabilir. Ayrıca duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların emekli olma düşüncelerinin onlarda psikolojik rahatsızlıklara ve mutsuzluğa da neden olabilir. Bu yargıların test edilmesi için nitel araştırma ile konu derinlemesine incelenmelidir.

5. BÖLÜM

SONUÇ

Günümüzde varlığını sürdüren özel veya kamu kurum ve kuruluşların yapmış oldukları tesisler, bu tesislere sağlamış oldukları teknoloji ve her ne imkâna sahip olursa olsunlar, bu imkanları kullanacak olan insanları istekli biçimde harekete geçirmedikleri sürece, amaçlarını gerçekleştirmede zorlanırlar. Fakat iyi bir yönetim ve yönetici bunları sağlayabilir. Dolayısıyla kurumlarda insanları etkileyen yönetici liderlerin sergilediği davranışlar, beceri ve yetenekler, kurumların başarılı olmasında, ön plana çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık kendisini örgüte kendini adanmış personelle çalışmak isteyen yöneticilerin ilgilendiği kavramlardan biridir. Bununla birlikte kayıtsız şartsız adanmışlığın zaman zaman bilinçli bağlılık kadar etkili olmayacağını, bağlılığın alt boyutlarından bazılarının işverenler tarafından daha çok tercih edileceğini yapılan araştırmalarda görmekteyiz.

Örgütlerin faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde sürdürebilmelerinde en önemli unsurlardan biri, örgüte yüksek bağlılık gösteren çalışanların varlığıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, buldukları örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba sarf etmekte ve örgütte kalmak için daha fazla istek duymaktadırlar. Çalışmanın ilk bölümünde de belirtildiği üzere, çok sayıda araştırma, örgütlerin varlığını sürdürmesinde ve gelişmesinde çalışanların örgüte olan bağlılığının etkili olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen birden fazla faktör olmakla birlikte bu faktörlerden hangisinin örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili olduğu konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca, araştırmacılar arasındaki

yaklaşım farklılıkları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını belirlemeye yönelik birçok ölçeğin geliştirilmesine de neden olmuştur.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini oluşturan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının birbirleri arasındaki ilişkisinin incelenmesi sonucunda; söz konusu bağlılık boyutları arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Buna göre, her bir bağlılık boyutu diğerlerinden bağımsız olarak örgütsel bağlılığa ilişkin farklı bir boyutu ölçmekte, ayrıca bir boyuttaki değişim diğer boyutları etkilememektedir. Literatürde ise, söz konusu bağlılık türlerinin birbirlerini etkileyip etkilemedikleri konusu tartışmalıdır.



6. BÖLÜM

ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen bulgulardan hareketle, uygulayıcı ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler bulunabilir:

- Doğu Anadolu ve güneydoğu Anadolu bölgelerinde görev yapan kişilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, duygusal, normatif ve devam alt boyutlarında düşük çıkması, kurumda yönetici boyutunda ciddi problemlerin habercisi gibi görünmektedir. Çalışanları motive etmeleri zor gibi görünmektedir. Bu nedenle problemler daha fazla büyümeden il ve ilçe müdürlükleri ile Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından konu bütün yönleriyle ele alınmalı, daha kapsamlı araştırmalar ile çalışanların örgütsel bağlılığına etki eden faktörler belirlenerek çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltecek çalışmalar yapılmalıdır.
- Çalışanları motive edip örgütsel bağlılıklarını arttıracak en önemli faktörlerden birisi de etkin bir iletişim yapısıdır. Özellikle liderlerin kişilerarası iletişimi yüksek düzeyde sağlaması, çalışanların sorunlarını dinlemesi, bütünleşmeyi sağlayıcı sosyal aktiviteler düzenlemesi çalışanların bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir. Bunun için liderler kurumlarında çalışanların fikirlerini açıkça söyleyebileceği kendilerini kurumun bir parçası olarak hissedebilecekleri, etkin bir iletişim ortamı oluşturmalıdır.

- Kurumda ödüllendirici politikaların olmadığı bilinmektedir. Özellikle mesleki başarılar, iş arkadaşlarına karşı sergilenen tutumlar, ekip çalışmasını benimseyen yöneticiler ve çalışanlar gibi birçok faktörün göz önünde bulundurulduğu bir ödül sistemi getirilebilir. Buna bağlı olarak yeni bir terfi ve yükseltme sistemi geliştirilmelidir. Yüksek performanslı çalışanlar istekleri yönünde yurt içi veya yurtdışı mesleki gelişim eğitimleri, konferans veya seminerlere gönderilebilir.
- Çalışanların duygusal ve normatif bağlılık alt boyutlarına göre devam bağlılık düzeylerinin daha yüksek çıkması onların bu işi bir zorunluluktan dolayı yaptıklarını, başka bir anlatımla başka bir iş alternatiflerinin olmamasından yaptıklarını ortaya koymaktadır. Bu açıdan çalışanlara gerek ekonomik gerekse kariyer anlamında daha cazip hale getirecek önlemler alınmalıdır.
- 20 yıl ve üstü kıdeme sahip çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin zayıf olmasının nedenleri özellikle ele alınıp incelenmelidir. Araştırmacılar tarafından, konunun nitel araştırma yöntemleri ile ele alınması önerilebilir.
- Aynı araştırma farklı kurumlarla karşılaştırılarak yapılabilir.

7. BÖLÜM

KAYNAKÇA

Akdemir, A. (2001). *İşletme Bilimine Giriş*. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık. s.28.

Arslan, T. (2008). *Yöneticilerin Statüleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Çalışma*. KOÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yüksek Lisans Tezi.

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

Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Belli E. (2010). *Ege Bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatmin Düzeylerinin Araştırılması*. Muğla Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı: Yüksek Lisans Tezi.

Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. GYTÜ. Gebze: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Bumin, B., Şengül A. (2000). *İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyon İçindeki Role Dayalı Stres Faktörlerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi: 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 571-579.

Çöl, G. (2004). *İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi*. Cilt. 6. Sayı:2. S. 4–11.

Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme Teori Uygulama ve Teknikleri*. İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayi A.Ş.

Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri., s.358-360.

Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 248.

Günlü, E. (2008). *Liderlikte Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Hoel, H., Cooper, C., Faragher B. *The experience of bullying in great britain: The impact of organizational status*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2001, 10: 443–465.

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

Karakaş, F. (2009). *Sıfır Merkez Liderlik (İnsan Yönetimi)*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Kanter, R. M. (1968). *Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities*. *American Sociological Review*, s.499- 517.

Karalar, Rıdvan.(2001). *Genel İşletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi s. 14

Koçel T. (1999), *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

KOÇEL, T, (1995). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme- Organizasyon ve Davranış*,İstanbul: Beta Yayınları.

Korkut, H. (1992). *Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları*. Amme İdaresi Dergisi.

Kuru, E. (2000). *Sporda Psikoloji*. Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basım Evi. s.162-170.

Özcan, BE.(2008). *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi.

Özsoy, A.S. (2004). *Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi*, Cilt. 6. Sayı:2. S. 13-19.

Serinkan, C. (2008). *Liderlikte Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayınevi. s.149.

Sürgevil, O. (2007) *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı. İzmir: Ege Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.

Şahin, H.M. (2005). *Beden Eğitimi ve Spor Sözlüğü*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları. s.223.

Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. İzmir: Doktora Tezi.

Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Tanoğlu, ÇŞ. (2006). *İşletmelerde Yıldırmamanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama*. Konya Selçuk Üniversitesi: Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Yalçın, A. İplik NF. (2007). *A grubu seyahat acentelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: adana ili örneği*. Selçuk Üniversitesi: SBE Dergisi, 18.77-78.

Yavuz, H. (2007). *Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: Sdü Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma*. Isparta: Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall Inc. New Jersey.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Werner, İ. (1993). *Leadership Skills for Executives*. İstanbul: Rota Yayın Yapım ve Tanıtım.