

**T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

**TAKIM ÇALIŞMASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
ÜLKÜ OCAKLARI EĞİTİM VE KÜLTÜR VAKFI ORDU İLİ ÖRNEĞİ**

**Danışman:
Dr. Öğretim Üyesi MEHMET OZAN CİNEL**

**Hazırlayan:
Bahri ARSLAN**

Giresun – 2019

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün..... tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Bahri ARSLAN'nın "Takım Çalışmasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı Ordu İli Örneği" başlıklı tezini incelemiş olup aday..... .. tarihinde, saat..... da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

.... / / 2019

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)		
Üye		
Üye		
Üye		
Üye		

ONAY

...../...../2019

Prof. Dr. Güven ÖZDEM
Enstitü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Takım Çalışmasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı Ordu İli Örneği” başlıklı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanılmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.... / / 2019

Bahri ARSLAN

ÖNSÖZ

Takım çalışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri adlı bu tez çalışmasında alan araştırması Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı Ordu temsilciliklerinde yapılmıştır.

Araştırmaya konu olan Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı temsilciliklerinde daha önce böyle bir araştırma yapılmamıştır. Sivil toplum kuruluşu olarak adlandırılan bu tür kuruluşlarda yurt içi ve yurt dışında bu ve benzeri bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan bu araştırma kendi alanındaki sınırlı sayıdaki araştırmalardan birisi olma özelliğini de taşımaktadır.

Bu çalışmada varlığını ve desteklerini bir an olsun esirgemeyen danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Sayın Mehmet Ozan CİNEL'e, hem iş, hem eğitim hayatımın her aşamasında yanımda olan, ağabeyim, Öğr. Gör. Sayın Gökay CİVELEK hocama, tez çalışmamın her anında destek aldığım değerli hocalarım Öğr. Gör. Dr. Devrim KARADEMİR'e, Öğr. Gör. Dr. Hamza KANDEMİR'e ve Öğr. Gör. Kürşad ÖZKAYNAR hocalarıma teşekkür ediyorum. Ayrıca Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı genel merkezine ve tüm Ordu temsilciliklerinde çalışmama katkı sağlayan herkese teşekkür ederim.

Her zaman destekçim olan anne-babama, bu çalışma sırasında fazlasıyla ihmal ettiğim sevgili eşim Av. Özge ARSLAN'a ve canımdan bir parça olan kızım Ülkü Şiir ARSLAN'a teşekkür eder sevgi ve saygılarımı sunarım.

ÖZET**TAKIM ÇALIŞMASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ: ÜLKÜ OCAKLARI EĞİTİM VE KÜLTÜR VAKFI ORDU İLİ
ÖRNEĞİ**

Bu çalışmada takım çalışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri saptanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın alan araştırması Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı Ordu Temsilciliklerinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın Birinci bölümünde, takım ve takım çalışması kavramı, takım çalışmasının amacı ve önemi, takımların özellikleri, takım türleri, takım oluşturma süreci, etkili takım çalışmasının özellikleri, etkili takım çalışmasının önündeki engeller ve takım çalışmasının yararları ve sakıncaları konularının kuramsal çerçevesinden oluşmaktadır.

İkinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı, örgütsel bağlılık kavramının benzer kavramlarla karşılaştırılması, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılık düzeyleri, örgütsel bağlılık göstergeleri, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık ve iş davranışları, örgütsel bağlılık türleri gibi konular açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, takım çalışması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler irdelenmiş ve bu alanda daha önce yapılan çalışmalar literatür taraması şeklinde incelenmiştir.

Dördüncü bölümde takım çalışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin incelenmesi için, Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı Ordu Temsilciliklerinde bir araştırma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmayla ilgili sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir.

Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı Ordu Temsilciliklerinde gerçekleştirilen çalışmada 276 kişi ile görüşmeler yapılmış, uygulanan anket sayısı 213 adet olmuştur. Uygulama sonrası yapılan incelemede 12 anket geçerli sayılmamış, araştırmaya 201 adet anket dahil edilmiştir. Araştırmada elde ettiğimiz verilerin analizi SPSS ve Amos istatistik paket programı ile yapılmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Takım çalışması, Ülkü Ocakları, Eğitim, Kültür

ABSTRACT**THE EFFECTS OF TEAMWORK ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT:
CASE STUDY OF ORDU PROVINCE'S ÜLKÜ OCAKLARI EDUCATION AND
CULTURE FOUNDATION**

In this study, the effects of teamwork on organizational commitment were tried to be determined. The field research of the study was implemented in the Ordu's Ülkü Ocakları Education and Culture Foundation Representatives.

The first part of the study consist of the concept of team and teamwork, the purpose and importance of teamwork, team characteristics, team types, team building process, features of effective teamwork, barriers to effective teamwork and the theoretical framework of the benefits and drawbacks of teamwork.

In the second chapter, the topics are explained such as the concept and definition of organizational commitment, comparison of the concept of organizational commitment with similar concepts, classification of organizational commitment, organizational commitment levels, indicators of organizational commitment, factors affecting organizational commitment, organizational commitment and business behaviours, organizational commitment types.

In the third chapter, the relationship between teamwork and organizational commitment has been set and previous studies in this area have been examined in the form of literature review.

In the fourth chapter, in order to examine the effects of teamwork on organizational commitment, a research was conducted in the Ordu's Ülkü Ocakları Education and Culture Foundation Representatives. Conclusions and suggestions related to this study are included.

In the Ordu's Ülkü Ocakları Education and Culture Foundation Representatives, they were interviewed 276 people in this study and 213 questionnaires were applied. After the implementation, 12 questionnaires were not considered valid and 201 questionnaires were included in the study. The data obtained from the study were analyzed with SPSS and Amos statistics package program.

Key Words: Organizational Commitment, Teamwork, Ülkü Ocakları, Education, Culture

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
SİMGELER VE KISALTMALAR	X
TABLolar DİZİNİ	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.TAKIM VE TAKIM ÇALIŞMASI KAVRAMI	3
1.1.TAKIM KAVRAMI	3
1.2.TAKIM ÇALIŞMASI KAVRAMI	4
1.3.TAKIM ÇALIŞMASININ AMACI VE ÖNEMİ	4
1.4.TAKIMLARIN ÖZELLİKLERİ	5
1.5.TAKIM TÜRLERİ	6
1.5.1.Sorun Çözme Takımları	7
1.5.2.Kendi Kendini Yöneten Takımlar	7
1.5.3.Karşılıklı İşlevsel Takımlar	8
1.5.4.Sanal Takımlar	9
1.5.5.Yüksek Performanslı Takımlar	9
1.6.TAKIM OLUŞTURMA SÜRECİ	10
1.6.1.Takım Kurma Hazırlıkları	11
1.6.2.Takım Oluşturma İlkeleri	12
1.6.3.Takım Hedeflerinin Ve Görevlerinin Belirlenmesi	12
1.6.4.Takım Üyelerinin Seçimi	13

1.6.5.Takım Üyelerinin Sayısının Saptanması	15
1.6.6.Takım Liderinin Seçilmesi.....	15
1.7. ETKİLİ TAKIM ÇALIŞMASININ ÖZELLİKLERİ	16
1.7.1. Katılım ve Güven.....	16
1.7.2.Yeniliğe Açıklık.....	17
1.7.3.İletişim	17
1.7.4. Vizyon	18
1.7.5. İşbirliği ve Uyum	18
1.8.ETKİLİ TAKIM ÇALIŞMASININ ÖNÜNDEKİ ENGELLER	19
1.9. TAKIM ÇALIŞMASININ YARARLARI VE SAKINCALARI	21
1.9.1.Takım Çalışmasının Yararları	21
1.9.2.Takım Çalışmasının Sakıncaları.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	26
2.1.ÖRGÜT KAVRAMI VE TÜRLERİ	26
2.1.1.Örgüt Tanımı	26
2.1.2.Örgüt Türleri	27
2.1.2.1.Kar Amaçlı Örgütler	27
2.1.2.2. Kar Amacı Gütmeyen Örgütler.....	28
2.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI	29
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Kapsamı.....	30
2.2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi	32
2.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA İLGİSİ VE KARŞILAŞTIRMASI	33
2.3.1.Mesleğe Bağlılık.....	34

2.3.2. İŖe Bağlılık.....	35
2.3.3. alıŖma ArkadaŖlarına Bağlılık.....	36
2.3.4. İtaat.....	36
2.3.5. Örgütsel YurttaŖlık.....	37
2.3.6.Örgütsel Sadakat	37
2.4.ÖRGÜTSEL BAĞLİLİĞİN SINIFLANDIRILMASI.....	38
2.4.1. Tutumsal Bağlılık	40
2.4.1.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili YaklaŖımlar	40
2.4.2. DavranıŖsal Bağlılık	44
2.4.3. Çoklu Bağlılık	46
2.4.4. Örgütsel Bağlılıkla ilgili YaklaŖımların KarŖılaŖtırılması ve Değerlendirilmesi.....	48
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ	48
2.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	49
2.5.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	50
2.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	51
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERGELERİ	52
2.6.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul Etme ve İnanma Derecesi.....	52
2.6.2. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirme İsteği ve Fedakârlık Derecesi	52
2.6.3. Örgüt Kimliği İle Kimliklenme ve İselleŖtirme.....	53
2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	53
2.7.1. Örgüt Yapısı.....	55
2.7.2. KiŖisel Demografik Faktörler	55
2.7.3. Motivasyon	58
2.7.4. alıŖma KoŖulları	60

2.7.5. İş Tatmini	62
2.7.6. Örgüt İmajı	64
2.7.7. Örgüt Kültürü.....	65
2.7.8. Kararlara Katılma	68
2.7.9. Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	69
2.7.10. Takım Çalışması	71
2.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ DAVRANIŞLARI.....	71
2.8.1. Bağlılık ve Performans.....	72
2.8.2. Bağlılık ve Devamsızlık	73
2.8.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma	74
2.8.4. Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı.....	74
2.8.5. Bağlılık ve Stres	76
2.9.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ.....	77
2.9.1. Duygusal Bağlılık.....	78
2.9.2. Devamlılık Bağlılığı	80
2.9.3. Normatif Bağlılık.....	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.TAKIM ÇALIŞMASI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	80
3.1. TAKIM ÇALIŞMASI İLE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	81
3.2. TAKIM ÇALIŞMASI İLE DEVAMLILIK BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	82
3.3. TAKIM ÇALIŞMASI İLE NORMATİF BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	82

3.4.TAKIM ÇALIŞMASI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ALANINDA YAPILAN METODOLOJİK ÇALIŞMALAR	83
---	-----------

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.TAKIM ÇALIŞMASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE ÜLKÜ OCAKLARI EĞİTİM VE KÜLTÜR VAKFI ORDU İLİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	88
4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI.....	88
4.2 ARAŞTIRMANIN METODOLİJİSİ.....	88
4.2.1 Araştırmanın Evren Ve Örneklemi	88
4.2.2 Araştırmanın Varsayımları	90
4.2.3 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	90
4.2.4. Veri Toplama Yöntemi Ve Araçları	91
4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	91
4.3.1 Araştırma Modeli	91
4.3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	92
4.4. KULLANILAN ÖLÇEKLER VE ÖLÇEKLERE AİT GÜVENİRLİK ANALİZLERİ	92
4.5. BULGULAR	94
4.5.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Değerler	94
4.5.2. Amos ile Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	95
4.5.2.1. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizleri Sonuçları	97
4.5.2.2. Örgütsel bağlılıkla ilgili İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizleri Sonuçları.....	98
4.5.2.3. Takım Çalışması İle İlgili Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizleri Sonuçları.....	99

4.5.2.4. Takım Çalışması İle İlgili İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizleri Sonuçları.....	100
4.5.3. Amos İle Yapılan Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yol Analizi Sonuçları	101
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104
KAYNAKÇA	107
DİZİN	124
EKLER.....	127
ÖZGEÇMİŞ.....	131

SİMGELER VE KISALTMALAR

AMOS	: Analysis Of Moment Structures
F	: Frekans değeri
H	: Hipotez
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
ss	: Sayfa sayısı
TC	: Takım Çalışması
TOİ	: Takımın Önemi ve Takımda İletişim
TSYF	: Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler
vb	: Buna benzer diğer kavramlar
vd	: Çok yazarlı eserlerde ilk yazardan sonraki yazarlar ve diğerleri

TABLolar DİZİNİ

Tablo: 1. Takım Çalışması İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Alanında Yapılan Metodolojik Çalışmalar	83
Tablo: 2.Örneklem Büyüklükleri.....	89
Tablo: 3. Ölçeklere Ait Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayıları.....	93
Tablo: 4. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans Ve Yüzde Değerleri	94
Tablo: 5. Yapısal Eşitlik Modelinde Uyum İndekslerinin Kriterleri ve Kabulü İçin Kesme Noktaları	96
Tablo: 6. Amos İle Yapılan Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Yol Analizinin sonuçları	102
Tablo: 7. Araştırma Hipotezleri ve Kabul/Red Durumları	104

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil: 1 Takım Oluşturma Süreci.....	11
Şekil: 2 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	39
Şekil: 3 Çoklu Bağlılıklar Modeli.....	47
Şekil: 4 Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	78
Şekil: 5 Araştırma Modeli.....	91
Şekil: 6 Örgütsel Bağlılığın Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizinin Faktörleri ve Faktör Yükleri.....	97
Şekil: 7 Örgütsel Bağlılığın İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizinin Faktörleri ve Faktör Yükleri.....	98
Şekil: 8 Takım Çalışmasının Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizinin Faktörleri ve Faktör Yükleri	99
Şekil: 9 Takım Çalışmasının İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizinin Faktörleri ve Faktör Yükleri.....	100
Şekil: 10 Takım Çalışmasının ve Örgütsel Bağlılık Yol Analizinin Faktörleri ve Faktör Yükleri	101

GİRİŞ

Geçmiş yıllarda ve günümüzde yapılan çalışmaların sonuçları incelendiğinde takım çalışmasının her örgüt için vazgeçilmez bir kavram olduğu ortadadır. Takıma ve takım çalışmasına işlerlik kazandıran, kar amacı güden veya gütmeyen her örgüt hedeflerine daha kolay ulaşmaktadır. Takım; daha önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda ortak çıkarlar için bir araya gelmiş topluluk olarak tanımlanabilir. Takım ve takım çalışması ile ilgili yapılan tanımlarda ortak kavram, birlikte hareket edebilme, ortak çıkarlar ve hedefler olarak göze çarpmaktadır.

Takım çalışması, daha yüksek verimlilik, daha düşük emekle takım üyelerinin performanslarını ve örgütsel bağlılığını artırır. Takımda bulunan kişilerin kendilerine özgü yeteneklerinin olması bireysel çalışma performanslarının takımın tamamına yansımalarıyla ortaya çıkaracakları sinerji, rekabetin en üst düzeyde yaşandığı dünyamızda örgütleri lider duruma getirebilmektedir.

İşsel bir tepki olan örgütsel bağlılık, çalışanın örgütleri ile özdeşleşmesidir. İşgörenlerin örgütle bir bütün haline gelebilmesi için kendi değerleri, hedefleri ve çıkarlarının örgüte ait olanlarla örtüşmesi şarttır. Bu özdeşleme yönetimin sorunu haline gelmektedir. Bu sorunun aşılması, örgütlerin yaşamlarının daha uzun olmasını sağlayan en büyük etken haline gelmiştir.

Takım çalışmasının örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini belirlemek amacı ile yapılan bu çalışma; takım çalışmasının örgütsel bağlılıkla bir ilişkisi olup olmadığını, çalışanların örgüte olan bağlılığı takım çalışmasına göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için yapılmıştır.

Takım çalışmasının alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkilerin araştırıldığı bu çalışmanın birinci bölümünde;

Takım ve takım çalışması kavramı, takım çalışmasının amacı ve önemi, takımların özellikleri, takım türleri, takım oluşturma süreci, etkili takım çalışmasının özellikleri, etkili takım çalışmasının önündeki engeller ve takım çalışmasının yararları ve sakıncaları konularının kuramsal çerçevesinden oluşmaktadır.

İkinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı, örgütsel bağlılık kavramının benzer kavramlarla karşılaştırılması, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konuları açıklanmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık düzeyleri, örgütsel bağlılık

göstergeleri, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık ve iş davranışları, örgütsel bağlılık türleri ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, takım çalışması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler irdelenmiştir.

Dördüncü bölümde takım çalışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin incelenmesi için, Ülkü Ocakları Eğitim Ve Kültür Vakfı Ordu Temsilciliklerinde bir araştırma yapılmıştır.

Öncelikle araştırmanın amacı ve sınırlılıkları açıklanmış daha sonra evren ve örneklem hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırma modeli ve hipotezler açıklandıktan sonra kullanılan ölçekler açıklanmıştır. Bu ölçekler ile oluşturulan anket formu katılımcılara cevaplandırmaları için dağıtılmış ve elde edilen sonuçlar analize tabi tutulmuştur. Bu analizler sonucunda, takım çalışmasının alt boyutları olan takımın önemi ve takımda iletişim ile takım sinerjisi ve takımda yeni fikirlerin örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığı ve duygusal bağlılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt üyelerinin görev bilinci ve sorumlulukları ile örgütte kalmalarını ve bunu yaparken de zorunlu bir bağlılık geliştirmelerini ifade eden ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan normatif bağlılıktır. Takım çalışmasının alt boyutları olan takımın önemi ve takımda iletişimin ile takım sinerjisi ve takım da yeni fikirlerin, normatif bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı mensuplarının tamamen gönüllülük esasına dayalı çalışmalarından dolayı böyle bir bağlılık hissetmedikleri tespit edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.TAKIM VE TAKIM ÇALIŞMASI KAVRAMI

20.yüzyılın başlarından itibaren ekonomik ve sosyal çevremiz birçok değişikliğe uğramaktadır. İletişim açısından sınırların ortadan kalktığı dünyada iletişim ağlarının her yöne açık olması ve teknolojik gelişmelerin hızla yayılması, değişimin ana faktörü olarak öne çıkmaktadır. Ekonomik, kültürel ve sosyal çevremizdeki değişiklikler toplumda yer alan işletmelerin ve sivil toplum örgütlerinin yapısında ve yönetim anlayışlarında da birçok değişikliğe yol açmıştır. Günümüzde başarılı olan işletmeler ve sivil toplum örgütleri her türlü konuda rekabet üstünlüğü sağlamak için takım çalışmaları uygulamalarının gerekliliği bilinciyle hareket etmektedir.

1.1.TAKIM KAVRAMI

Türk Dil Kurumunun büyük Türkçe sözlüğünde takımın sözlük anlamı; “Meslek, davranış, durum vb. yönlerden birbirine uyan kimselerin oluşturduğu topluluk, görev bakımından birbirini tamamlayan kimselerin topluluğu, grup, ekip, Birlikte oynayan, kazanmak için birlikte çalışan sporcu topluluğu,” olarak tanımlanmıştır.¹

Smith’e göre takım; “birbirleriyle tam anlamıyla uyan ve birlikte sonuca varan bir yapboz parçaları gibi, bireylerin ortak bir hedef doğrultusunda, meslek, görev ve yetenekleriyle birbirlerini tamamladığı bir gruptur.”²

Baltaş’a göre takım; “kendilerini ortak hedeflere adanmış üstlendikleri görevleri yaparken birbirine güvenen ve yüksek kalitede ürün üreten insan topluluğudur.”³

Günümüzde örgütlerde hem niteliksel hem de niceliksel açıdan üretim düşüklüğü yaşanmakta, çalışanlar verimsiz ve moralsiz çalışma alışkanlıkları kazanmakta, yabancılaşma ve çatışma duygularında artış meydana gelmekte, iş gören devir hızında yükselme ve çalışanlara ilişkin üretkenlik sorunları yaşanmaktadır.

¹http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5baf6ed1116352.87038383, (29.09.2018)

² John ADAIR, “**Etkili Takım Kurmak**”, Halime Gürbüz (çev), Babıali Kültür Yayınları, (3.baskı), İstanbul 2013, s.125.

³ Acar BALTAŞ, “**Değer Katan Ekip Çalışması**”, Remzi Kitabevi, (2.baskı), İstanbul 2004, s. 7.

Aynı zamanda dış çevrede yaşanan sürekli değişimler bu süreci örgütler açısından katlanılması güç bir hale sokmaktadır. Örgütler açısından yeni yaklaşımlar arasında yer alan bağımsız çalışma grupları ya da takım kurma çalışmaları örgütleri, içinde buldukları bu durumlardan kurtarmaya yönelik girişim çabalarını oluşturmaktadır.⁴

1.2.TAKIM ÇALIŞMASI KAVRAMI

Japonya’da başlayan kalite çemberi uygulaması takım çalışmasının örgütlerde daha önemli bir yer etmesinde etkili olmuştur. Örgütlerde takımların yürüttüğü, gerçekleştirdikleri süreçlerin ve çalışmaların kısa bir tanımı da takım çalışmasıdır.⁵

“Takım çalışması; işletmede sorunların çözümü ve süreç iyileştirme faaliyetlerinin yürütülmesinde gönüllülük esası gerektiren bir çalışma ve sorun çözme kültürüdür.”⁶

Takım çalışması, örgüt içerisindeki üyeler arasında iletişimi ve özgürlükleri geliştirip, üyelerin güven ortamının oluşmasında temel teşkil eden, üyeleri ortak amaçlar için bir araya getiren, kalıcılık sağlayan ve verimliliği artıran yeni bir çalışma sistemidir.⁷

Carnegie’ye göre takım çalışması; “Ortak vizyona doğru birlikte çalışma yeteneği ve bireysel başarıları örgütsel hedeflerle yönetme yeteneğidir.”⁸

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

1.3.TAKIM ÇALIŞMASININ AMACI VE ÖNEMİ

Geleneksel, basamaksal örgüt yapılarının, hızla değişen dünyada uzun süre pratik ve yeterli olmayacağı açıktır. Artık insanlar, ortak amaçları gerçekleştirmede

⁴ Mehmet İNCE, Aykut BEDÜK, Enver AYDOĞAN “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 11, Konya, 2004, s. 424.

⁵ Binnur Gürül. (2013). “Takım Çalışması İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

⁶ Tahir AKGEMCI, **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara 2007, s. 107.

⁷ Gürül, a.g.e., s. 9.

⁸ Hakan ATILGAN, Hasan DEMİRTAŞ, Mualla B. AKSU, Fatoş SİLMAN, “İlköğretim Okul Yöneticilerine Yönelik Takım Algısı Ölçeği Geliştirme Çalışması” Ege Eğitim Dergisi, İzmir 2010 (11), s.20-44

takım halinde çalışarak daha çok başarı elde edeceklerine inanmaktadırlar. Bu durum işle ilgili yapılması gereken faaliyetleri örgütlemenin yeni bir yolu olarak değil, iş yapmanın yeni yolu olarak bilinmektedir. Örgütler başarılı olabilmek için başkalarına gereksinimi olduğunu bilerek hareket etmek zorundadırlar. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmede bireysellikten uzaklaşıp, takım çalışması yapmaya önem vermeleri takım çalışmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Takım kurmadaki ilk hedef takım amacı ışığında doğru kişiler seçmektir. Daha sonra bir ekip kimliği geliştirilmelidir.⁹

“Takımlar, takımdaki bir üyenin kişisel becerisi ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekleri bir araya getirmektedir. Becerilerin ve işin nasıl yapılacağı konusunda ki bilginin geniş bir tabana yayılması, takımların yenilenme, kalite ve müşteri hizmetleri gibi çok yönlü zorluklarla daha kolay baş edebilmelerini sağlamaktadır. Takımlar değişen olaylar ve taleplere karşın daha esnek oldukları için yeni bilgi ve değişimlere; daha çabuk, daha doğru, daha hızlı ve etkili olarak uyarlanabilmektedirler. İşin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştiren eşsiz bir sosyal boyut yaratmaktadırlar. Takımların sosyal performansları onlar için bir eğlence haline gelebilmektedir. Takım başarısı üyelerin güdülenmesini ve bağlılıklarını arttırmaktadır. Bu nedenlerden dolayı örgütün başarısı için takım çalışması önemli bir yere sahiptir.”¹⁰

1.4.TAKIMLARIN ÖZELLİKLERİ

Takım çalışması, özellikle öğrenen örgüt, toplam kalite yönetimi gibi yaklaşımların omurgasını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra örgütlerin sosyal sermayelerinin geliştirilmesi yaklaşımlarında da takım halinde çalışma becerileri, çalışanlarda bulunması gereken temel yeterlikler/nitelikler arasında sayılmaktadır.

Takımların temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- En az iki üyeden oluşurlar.
- Üyeler birbirleriyle sürekli etkileşim içindedir.
- Kendilerini takımın üyesi olarak algırlarlar.

⁹ Adair, a.g.e., s.183.

¹⁰ Ferit KÜÇÜK, “Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik(İnnovasyon) Üzerine Etkileri” Harran Üniversitesi İ.İ.B.F. Kamu-İş Dergisi, Şanlıurfa 2008, sayı:1 s.173.

- Birbirlerini takımın üyesi olarak kabul ederler.
- Takımın ortak değerlerini paylaşırlar.
- Takım içinde rollerini oynarlar.
- Aynı amacı benimserler.
- İhtiyaçlarının bir kısmını takımda doyururlar.
- Sürekli yeni amaçlar belirlerler.
- Birlik içinde olduklarına inanırlar.
- Çevreye karşı birlikte tepkide bulunurlar.
- Sinerji yaratırlar.
- Birlikte hareket ederler.
- Takımın bir lideri olmayabilir ya da takımın herhangi bir üyesi onun lideri olabilir.
- İş bölümü, ya da iş paylaşımı vardır.
- Paylaşımçı ve yaratıcıdır.
- Takımlar farklı bölümlerde çalışan bireylerden, çapraz fonksiyonel yapıya göre oluşturulabilir.
- Her bir takımda fonksiyonel uzmanlık söz konusudur.
- Takımlar hızlı karar alma yeteneğine sahiptirler.
- Güdülenme yüksektir.
- İşe bağlılık yüksek seviyededir.
- Açık iletişim vardır.
- Karşılıklı güven ve destek mevcuttur.
- Takım kültürü mevcuttur.
- Takım üyeleri arasında kolektif iş yapabilme ve kolektif performansın ölçümü hakimdir.¹¹

1.5.TAKIM TÜRLERİ

Örgütlerde birden fazla takım çeşidi bulunabilir. Genellikle örgütlerdeki takımlar yaptıkları işlere göre ve bu işleri yapma yöntemlerine göre ele alınır.

¹¹ Gülenaz SELÇUK, (2007), “Takım Çalışmasında Liderin Rolü”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yapılan araştırmalar sonucu, takımların tümünün merkezini daha niteliklilik, daha çok etkinlik ile verimlilik, daha çok başarı ve daha çok toplumsal-psikolojik ihtiyaçların giderilmesi oluşturduğu ortaya çıkmıştır.¹² Yapılan araştırmalarda taranan kaynaklardan hareketle başlıca takım türleri şu şekilde sıralanmıştır.

1.5.1.Sorun Çözme Takımları

Çoğunlukla aynı mesleksel çalışma içerisinde olan ya da aynı bölümün yetkisi altında çalışan 5-15 kişi arasında farklılık gösteren gönüllülerden oluşan bir gruptur. Bu takımlar belirli aralıklarla toplanıp ortaya çıkmış olan sorunların ana sebeplerini araştırır, sorunları çözüme kavuşturur ve söz konusu çözümler ile ilgili bilgileri üst yönetime sunarlar.¹³ Ancak bu takımlar fikirlerini her zaman uygulayabilme gücüne sahip değildirler. Bu çeşit takımlar Amerika Birleşik Devletlerinde 1980'li yıllarda önem ve işlerlik kazanmaya başlayan kalite çemberleri ile mümkündür.¹⁴

1.5.2.Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Kendi kendini yöneten takımlar, 5-20 kişi arasındaki çoklu beceriye sahip kişilerden oluşan iş rotasyonu yolu ile görevler arasında kolayca hareket edip bütün mamul veya hizmeti üretmeyi hedefleyen gruplar şeklinde tanımlanabilir.¹⁵ Yani bir ölçüde kendi çalışmalarını planlamakta, program geliştirip bunları uygulamakta ve programlarına yönetici veya sorumlu atayabilmektedirler. Otonom işletme takımlarının problem-çözücü takımlardan farkı bir üstlerinin görevlerini üstlenmeleri ve bu görevleri özerk bir biçimde gerçekleştirmeleridir.¹⁶

Kendi kendini yöneten takımlar, çevredeki teknolojik yeniliklere ve pazar değişikliklerine adapte olması gereken diğer örgütlere de yol gösterici rol

¹² Feleknaz Burcu ÇOLAKOĞLU, (2018), “**Liderin Takım Çalışması Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma**”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

¹³Çolakođlu. **a.g.e** s. 43.

¹⁴Göksel AKSEL, (2016). “**Takım Çalışmasını Benimsemiş Organizasyonlarda NLP Telkinlerinin Performans Arttırıcı Etkisi Ve Bir Uygulama**”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

¹⁵Selçuk. **a.g.e** s. 31.

¹⁶Leyla Serah BAHADIRLI, (2010), “**Reklam Ajanslarında Takım Çalışması**”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

üstlenmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar örgüt içerisinde birçok görevi yerine getirmektedir. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz.

1. Hammadde veya hizmet alımlarıyla, üretilen değerleri geliştirebilmek için tedarikçilerle ve müşterilerle işbirliği yapmak.
2. İş alanlarıyla ilgili çalışma reformlarını ve yenilenen teknolojiyi yönetime sunmak.
3. Çalışanların mesleki gelişimlerini desteklemek için hizmet içi yaratıcı yöntemler bulmak.
4. İnsan kaynakları, finans ve pazarlama kollarını birbiri ile bütünleştirmek.
5. Ürün hizmetlerinde meydana gelen yeniliklere uyum sağlanarak bunları arttırmak.
6. Stratejik kararlar ve planlar ile taktiksel kararlar ve planlar arasında etkili bir iletişim sağlayabilmek.¹⁷

1.5.3.Karşılıklı İşlevsel Takımlar

Çapraz fonksiyonlu takımlar olarak da adlandırılan karşılıklı fonksiyonel takımlar, üyelerinin farklı fonksiyonlardan geldiği ve fonksiyon olarak farklı iş kollarından birleştiği bir projeyi beraber yürüten takımlardır.¹⁸ Bu takımlar işletmede değişik bölümlerde çalışmakta olan üyelerin, işletmenin farklı bölümleri hakkında bilgi sahibi olmalarına olanak tanır. Çapraz fonksiyonlu takımların diğer takım türlerine göre daha yaratıcı ve sonuç odaklı olması, tercih edilmelerini fazlaca artırmaktadır.¹⁹

Karşılıklı işlevsel takımlar uzun süreli ilişkilerde hammadde, mamul ya da yarı mamul sağlayanların seçimi, ürün tasarımı, maliyetlerin kontrolü ve düşürülmesi, toplam kalite girişimlerinde ve bütünsel iletişimin sağlanmasında önemli bir yere sahiptir.

¹⁷Savaş KAPLAN, (2016), “Önleyici Hizmetlerde Görev Yapan Polis Memurları ve Sıralı Amirlerin Takım Çalışmasını Olumsuz Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep

¹⁸ Bahadırılı. a.g.e s. 15.

¹⁹ Çolakoğlu. a.g.e s. 45-46.

1.5.4.Sanal Takımlar

Dünyadaki ticaretin bölgesel özelliklerden çıkarak, küreselleşmesinden dolayı; günümüz işletmelerinin birçoğu kuruldukları bölgelerden çıkarak uzak coğrafyalarda da faaliyet göstermeye başlamışlardır. Firmalar bu genişleme sürecinde ya yeni bölgelerde ortaklıklar kurma yoluna gittiler ya da direkt yatırımlarla yerleşme yoluna gittiler. Firmaların bu genişleme faaliyetlerinden dolayı coğrafi olarak birbirinden uzaklaşan tesis ve çalışanlarının ortak hedef ve güdülenme kaybının yaşanmaması için, örgüt yönetimleri teknolojinin olanaklarından yararlanarak takım çalışmasını kurmak istemişlerdir. Bu nedenle coğrafi olarak birbirinden uzak işletmelerde takım kurmak, iletişim ve eşgüdüm sorunlarını aşabilmek için sanal takım fikri ortaya çıkmıştır.²⁰

Sanal takımlar, toplantılarını internet veya intranet gibi araçları kullanarak bilgisayar ortamında yapan, elektronik posta, sesli mesaj gibi elektronik iletişim araçlarını kullanarak bilgi alışverişinde bulunan takımlardır.²¹

Sanal takımların en büyük yararı, takımdaki bireylerin yüz yüze görüşmesinin zor olduğu durumlarda takım çalışmasına maliyet verimliliği ve hız kazandırmasıdır. Bunun yanı sıra sanal takımların en önemli sakıncası, bireyler arasında sosyal iletişimin zayıflaması nedeniyle takım ruhu ve ortak güç yaratamama sorunlarıyla karşılaşabilmesidir.²²

1.5.5.Yüksek Performanslı Takımlar

Günümüz iş dünyasında amaçlarına daha etkin ve verimli, bir şekilde ulaşabilen takımlara yüksek performanslı takımlar denildiğini görülmektedir. Takımlarda yüksek performans demek, bir işin yapılmasından çok daha fazla şeyi ifade eder. Yüksek performanslı bir takım aşağıda gösterilen özelliklere sahip olmalıdır.

- Amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşır.
- Geniş iş biriminin etkinliklerine katkıda bulunur.
- Zaman içerisinde performansını iyileştirir ve öğrenir.

²⁰ Kaplan. a.g.e s. 23.

²¹ Aksel. a.g.e s. 27.

²² Selçuk. a.g.e s. 32.

- Takım üyesi bağımlılığını yapılandırır.²³

Yüksek performanslı takımlarda sorumluluk üyeler tarafından eksiksiz olarak yerine getirilmekte ve paylaşılmaktadır. Bu nedenle katılımcı bir yönetim tarzına sahiptir. Takım oluşturulurken üyelerin, problemlere hızlı ve etkili çözüm üretebilen, etkili iletişim becerilerine ve yaratıcılık gibi özelliklere sahip kişilerden teşekkül etmesine özen gösterilir. Bu takımlar diğer takımlara göre performans hedeflerine ulaşma da, sorumluluk alma da ve takım vizyonunu algılama konularında daha başarılı sonuçlar almaktadırlar.²⁴

1.6.TAKIM OLUŞTURMA SÜRECİ

20. yüzyılın son dönemlerinden başlayarak üretim ve hizmet sektöründeki rekabetin oldukça artması ve örgütlerin karlılık oranlarının düşmesi, basamaksal yapının zayıflamasına, karşılıklı bağımlılığın şiddetlenmesine neden olmuştur. Çağdaş üretim ortamında, gelişme ve büyümeye etki edenler; Pazar payı, stratejik planlama ve teknoloji gibi etmenler görülse de, bunları gerçekleştiren iş gücü olmaktadır. Etkili ve etkin çalışmak için örgütlerin gündeminde olan takım çalışması, bu gelişmelerin sonucu ortaya çıkmıştır.

Takım, “tıpkı birbirlerine tam anlamıyla uyan ve birlikte bir netice oluşturan bir yapboz oyununun parçaları gibi, bireylerin ortak bir hedef doğrultusunda, meslek, görev ve yetenekleri ile bir birlerini tamamladığı bir gruptur.”²⁵

Yeni takımlar birçok örgütte hemen hemen her gün biçimlendirilir; takımlar görev güçleri, komiteler, proje yöneticileri, yeni bölümler ve çalışma grupları biçiminde oluşabilir. Yeni bir takımın geliştirilmesindeki dikkatli planlama, verimli ve verimsiz takım arasındaki farkı yaratır. Birçok yönetici insan etkileşiminde yapılandırılmamış sürece güvenerek ve ya yeni takımların yapılandırılması ve biçimlendirilmesi sürecini şansa bırakmaktadırlar.²⁶

Tüm liderler, takım kuran kişilerdir. Bunun sebebi, takımların etkinlik açısından her zaman için ya gelişmesi ya da zayıflamasıdır. Dolayısıyla, takım kurma çalışması hiçbir zaman sona ermez. Daha özele indirildiğinde takım kurmak, ya

²³ Aksel. **a.g.e** s. 24.

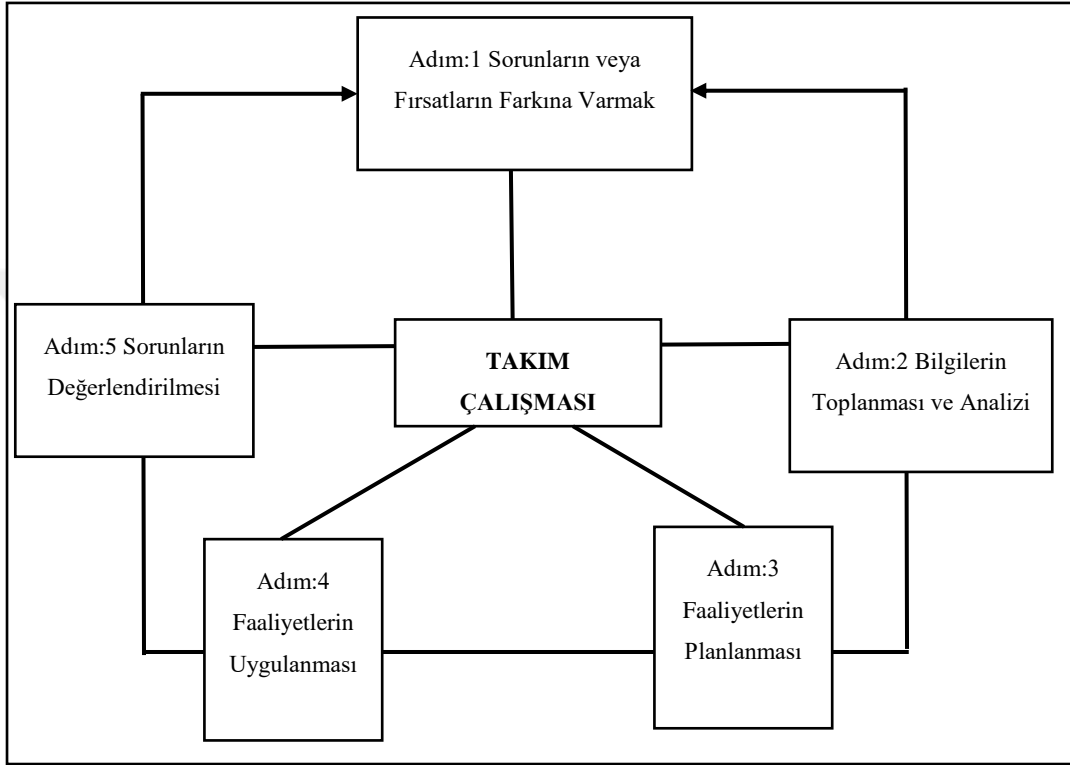
²⁴ Kaplan. **a.g.e** s. 24.

²⁵ Adair. **a.g.e** s. 125.

²⁶ Tamer KEÇECİOĞLU, “**Takım Kimyası ve Mimarisi**”, Literatür Yayınları, İstanbul 2002, s.227.

her şeyden önce bir takım oluşturduğunuzda veya yeni bir yapılanma için iki takım ya da organizasyonu birleştirdiğinizde ya da bir takımı yeniden yapılandırıp hayata geçirdiğinizde kullanılır.²⁷

Şekil: 1 Takım Oluşturma Süreci



Kaynak: Şinasi TAŞDAN, (2007), “Ortaöğretim Okullarında Takım Çalışması”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

1.6.1. Takım Kurma Hazırlıkları

Örgüt içerisinde takım oluşturmadan önce yapılacak ilk işlem gereksinmelerin neler olduğunu kestirebilmek ve belirgin sorun alanlarını belirlemektir. Daha sonra uygun müdahale teknikleri ile bunları düzetmek gereği ortaya çıkmaktadır. Bu kestirim ve değerlendirmelerden sonra yapılacak iş, iyi bir planlama ve bir gelişim programı önermektir. Daha sonra takım ile ilgili çeşitli çalışmalarla üyeler arasındaki destek ve dayanışma ortamı sağlanmaktadır. Böylece üyeler program içinde kendilerini daha rahat hissetmeye başlamaktadırlar.

²⁷ Adair. a.g.e s. 163.

Ancak örgüt içerisinde daha önce bir takım çalışması yapılmamış ise örgütte takım çalışmalarını başlatmadan pilot çalışma yapılması faydalı olmaktadır. Buna göre yönetim, örgüt genelinde yaygın bir takım çalışmasına başlamadan önce bir pilot takım çalışması yaparak hem örgütte takım kültürü oluşmasına yardımcı olur hem de o örgüte özgü koşullar altında takım oluşturma hakkında deneyim sahibi olarak, ortaya çıkabilecek sorunlar ve çözümleri hakkında fikir edinebilmektedir.²⁸

1.6.2. Takım Oluşturma İlkeleri

Bir takım oluştururken, aşağıda belirtilen temel ilkeler dikkate alınmalıdır.

- a) Ben merkezli bir işbirliği anlayışından uzak takımı tanımlamak
- b) Takım kurmaktaki amacın bilincinde olmak
- c) Takıma dahil edilecek bireyler konusunda akılcı bir karar vermek
- d) Takımın başarısını değerlendirmek
- e) Genel yapıda takımın yerini tam olarak belirlemek

Örgüt için takım çalışmasının ne kadar önemli olduğunun ve uygulanmasının örgüte yararlarının ve sakıncalarının neler olabileceğinin bir değerlendirmesi yapılmalıdır. Ayrıca, takımların ne şekilde ve kime karşı sorumlu olduğu açıkça belirlenmelidir. Takım meydana getirilirken sayılan beş kural yerine getirildiğinde, örgütlerde takımların liderliği üstlenmesi etkili olduğu gibi, yarattığı ortak sahiplenme duygusuyla işbirliklerinin doğmasını sağlar. Bu da, hem örgütün hem de iç/dış müşterilerin yararına arzu edilen bir husustur.²⁹

1.6.3. Takım Hedeflerinin Ve Görevlerinin Belirlenmesi

Gerçekten başarılı bir takımında çalışmak pek çok kimse için değerli bir fırsattır. Bir takım kavramını, özelliklerini, içeriklerini, yararlarını, işlemlerini öğrendikten sonra takımlar için esas oluşturan hedef ve görev belirlemeleri yapılmalıdır. Bu işlemin başarısı doğru liderin ve takım elemanlarının seçimine ve uygulamalarına bağlıdır.

²⁸ Şinasi TAŞDAN. (2007). “Ortaöğretim Okullarında Takım Çalışması”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

²⁹ http://www.edchreturkey-eu.coe.int/Source/Resources/Trainingset/Module13_Team_Building_tr.pdf. (02.10.2018)

Takım kurulurken bir taraftan da zaman, bütçe, kaynaklar, politika, vb. açılardan takımın sınıflandırılması yapılmalıdır. Daha başlangıçta bu etkenlere uygun hedeflerin saptanması gerekir. Hedef belirleme işlemi için açık bir şekilde başarılmak istenen işin sınırları saptanmalıdır. İyi hedefler ustaca seçilmiş hedeflerdir. İyi hedeflerin bazı özellikleri şunlardır:

- Özgün olmalıdır. Varsayımları önleyen ve odaklanmış olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- Gidişin gözlenmesine yardımda bulunmalıdır.
- Erişilebilir olmalıdır.
- İyimser ancak gerçekçi hedefler meydan okumayı sağlar.
- Ödüllendirilebilir olmalıdır. Çünkü insanlar ödüllendirilecek olan şeyleri yapmak ister.
- Zamana ayarlı olmalıdır.

Takım yöneticileri, takım lideri takım hedeflerinin takım elemanlarınca anlaşılmasını sağlamalıdır. Bu da aşağıda sıralanan tipik sorunlardan kaçınılmasına yardım eder:

- Hedef belirsizliği (hedeflerin açıkça belirlenmediğini ifade eder).
- Hedef çatışması (takım elemanları, takım lideri, müşteri ve kurum hedefleri arasında çelişki).
- Hedef yüklemesi (gerçekçi olmayan hedefler takım elemanlarının şevklerini kırar ve kendilerine güvenlerini sarsar).
- Hedef karmaşıklığı (ölçülemeyen karmaşık hedefler tatminkar olamazlar).

İşte takımların görevi, stratejik hedeflerin yerine getirilmesini tehlikeye sokacak, organizasyonun başına dert olacak çeşitli problemleri çözüme kavuşturacak alternatifler yaratmaktır ve bunları uygulamaktır.³⁰

1.6.4. Takım Üyelerinin Seçimi

Takım başarısını ve verimini etkileyen en önemli faktörlerden biri takım üyelerinin özellikleridir.³¹ Takımın muhtemel üyelerinin bulunduğu bir topluluktan

³⁰ Zeki Atıl BULUT, "Etkin Takım Oluşturma Ve Yönetme" Mevzuat Dergisi, Mayıs 2004, sayı:77

³¹ Acar BALTAŞ, "Rekabette Fark Yaratın Ekip Çalışması", Remzi Kitapevi, (2.baskı), İstanbul 2004, s.18.

doğru insanların takım üyesi olarak seçilmesinin önemi ciddi biçimde vurgulanabilir. Bu, takım başarısının birinci prensibidir.³² Bu nedenle takım üyelerinin seçimi başından sonuna dek, dikkatle ve titizlikle yapılmalıdır. Bu süreçte seçilecek üyenin kişilik özellikleri kadar, güdülenmesi ve değerleri de göz önüne alınmalıdır.³³

Bir iş için insanlarla görüşülmesi ve uygun kişilerin seçilmesi konusunda şu üç faktöre gereksinim duyulur.

1. Teknik ya da mesleki beceri
2. Takım üyesi olarak çalışma becerisi
3. Arzu edilen kişisel nitelikler

Takım kurma ile sorumlu olan kişi bu sürece geniş bir insan grubu ile başlar, görüşme ve deneme yöntemleri ile potansiyel üyeleri eler

Teknik ve Mesleki Beceri: Bu kişi takıma ne katacak? İlk ve en zorlayıcı gereklilik, kişinin takım içinde gereksinim duyulan beceri ya da bilgiye sahip olmasıdır. Daha çok alanında uzmanlaşmış kişiler dikkate alınmaktadır. Eğer uzman becerileri eşit olan iki aday bulunursa burada tercih bir fazla kabiliyete sahip adaydan yana olabilmektedir.

Bir Takım Üyesi Olarak Çalışma Becerisi: Bu kişi, yüksek verimli bir takımın üyesi olarak görev yapabilir mi? Seçim süreci işine motive olan kişileri bulmaya yöneliktir. Çünkü motive olamayanlar başarmak istemezler, takımda olmak için çaba sarf etmezler ve takım olarak ya da birey olarak sıkı bir performans gösteremeyeceklerdir. Görüşmelerle bu tür üyeleri seçmek zordur. Ancak yapay bir takım yaratılıp seçilen kişilerin diğer üyelerle birlikte çalışmasını sağlamak onları iş üstünde görme imkânı doğuracaktır. Daha sonra başarı gösteren kişiler takımda yerini alacaktır. Bir başka yöntem ise belirlenen kişiyi farklı takımlarda çalışırken gözlemlemek ya da aynı takımda görev alan bir üyeden bilgi edinmektir.

Arzu Edilen Kişisel Nitelikler: Teknik açıdan uzman ve takım çalışmasına uyum sağlayabilecek kişileri belirleyen takım kurucu son aşamada istenilen bireysel özellikleri arayacaktır.³⁴

³² Adair, **a.g.e.** s. 164.

³³ Baltaş, **a.g.e.** s.18

³⁴ Adair, **a.g.e.** s. 165-170

1.6.5. Takım Üyelerinin Sayısının Saptanması

Örgütlerde takımları oluşturan üyelerin sayısı sektörlere göre ve örgütlerin büyüklüğüne göre değişiklik göstermektedir. Aynı iş kolundaki farklı iki örgütte benzer olan takımların üye sayıları farklılık gösterebilir. Bu farklılığın temel sebebi takımın görev yapacağı alandır. Büyük bir faaliyet düzenlenmesinde görev dağılımı yapılacaksa üye sayısı fazla, daha küçük faaliyetlerde ise üye sayıları aynı oranda azalış gösterecektir.

Üye sayısı fazla olan takımlarda ise, üyeler arası uyumsuzluk ve fikirler arası farklılıklar daha fazladır. Bu tip takımlarda grup içinde alt gruplar oluşur ve üyeler arasında ihtilaflar çıkar. Takım liderlerinin sorumlulukları daha fazladır çünkü karar verme daha merkezidir ve üye katılımı azdır. Üye sayısının fazla olduğu takımlarda işleri başkası devretme ve işe gelmeme gibi olaylar yaygınlaşabilir. Genel bir kural olarak, üye sayısı fazla olan takımlarda kişisel tatmin daha az olacağından hedefe olan bağlılık azalır.³⁵ Küçük takımlarda ise üyeler arası iletişim takım çalışmasını kolaylaştırır. Küçük takımlarda samimi ilişkiler geliştiğinden üyelerin birbirleriyle paylaşımı artar, daha çok fikir alışverişinde bulunurlar, sorunları çözme ve iş görmede daha hızlı yol alırlar. Kişisel güdülenmeleri yüksek ve memnuniyet dereceleri daha fazladır.

1.6.6. Takım Liderinin Seçilmesi

Takımı oluşturan üyelerin birlikte çalışabilmeleri ve eşgüdüm içerisinde hedefe yönelebilmeleri için, ortak bir sebebe ihtiyaçları vardır. Takımı mantıklı hale getiren, ulaşılabilir bir amaçtır. Amaçlar zaman içerisinde değişse de takım üyeleri amaçların çok çeşitli ve değişebilir olabileceğini bilmelidir. Takım içerisindeki üyeler arasından seçilmiş veya sonradan takıma dahil olmuş etkin bir lider, takım içerisinde bir vizyon oluşturacak, değişiklikler ortaya çıkaracak ve takımın her bir üyesinin yeteneklerini ön plana çıkaracaktır.

Takımlarda liderlik görevini üstlenen kişiler diğerlerinden farklı olarak bazı kişilik özelliklerini göstermelidir. Bunlar;

³⁵ Başak UÇMAN, (2006), “Endüstride Takım Çalışması Eğitimin İş Doyumu Motivasyon Ve Kaygı Düzeyine Etkisi”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tutarlılık ve dürüstlük
- Karar ve kararlılık
- Yeterlilik
- Vizyon sahibi olma³⁶

Sonuç olarak lider kişi, takımla üst yönetim arasındaki her türlü bağlantıyı sağlayacak, takım üyelerinin gelişmesi için adil ve destekleyici bir tutum sergileyecek, kesin kararlar alabilecek, ihtiyaç duyulduğunda takıma yön verebilecek biri olma özelliğini göstermelidir.

1.7. ETKİLİ TAKIM ÇALIŞMASININ ÖZELLİKLERİ

Herhangi bir takımın başarılı olabilmesi için en önemli unsur, o takımın psikolojik atmosferi, yani; takım kültürü, takım ruhudur. Örgütlerde oluşturulacak kültürel yapıda öncelikle farklılıklara saygının esas olması, iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması, çalışanları ilgilendiren kararlara katılımlarının sağlanması, güvenli örgütsel iklimin sağlanması vb. yapılar büyük önem arz etmektedir. Böylelikle etkili bir takım çalışması neticesinde artı güç ortaya çıkar ve takım olma amacının başarısını geliştiren gerçek bir takım kültürü oluşturulmuş olur.³⁷

“Takım çalışmasının etkililiğini etkileyen özellikler olarak; katılım ve güven, yenilikçilik, iletişim, vizyon, işbirliği ve uyum, paylaşılan liderlik, açık amaçlar, dinleme, rol ve görev dağılımı, uygun araç kullanımı, risk alabilme, kendini sorgulayabilme, kaliteyi geliştirme, artı güç yaratabilme gibi birçok unsur sıralanabilir.”³⁸ Bu çalışmada bilimsel çalışmalarda en çok bahsi geçenler; katılım ve güven, yeniliğe olan açıklık, iletişim, vizyon, işbirliği ve uyumu ele alarak, takımların etkili olmasına ne ölçüde etki ettikleri incelenmiştir.

1.7.1. Katılım ve Güven

Katılım ve güven; yapılacak çalışmaların denenmemiş ve gelişmiş yolları için fikirler ortaya koymak ve bu fikirlerden faydalanarak sonuçlarıyla daha çok yatırım

³⁶ Baltaş. a.g.e. s.7.

³⁷ Nevzat GÜÇLÜ, Veysel OKÇU, “İlköğretim Öğretmenlerinin Etkili Takım Çalışmasına İlişkin Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı I, Van 2015, s. 53

³⁸ Musap IŞIK. (2014). “Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması Ve Örgütsel Güven İlişkisi”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

yapmak için bilgi paylaşımı yoluyla karar almaya daha çok insan katılmasını önermektedir. Bu yolla, katılım ve güven yapısı; tehdit edici olmayan güven ve destek ortamının kişilerarası ilişkilerin atmosferi içinde takım içi etkileşim aktiviteleri gelişecektir. Örneğin; üyeler, yargılayıcı olmayan bir şekilde yeni fikirler geliştirme ve problem çözme amacıyla tartışmalarını yürütebilirler.³⁹

1.7.2.Yeniliğe Açıklık

Takım içerisinde, yapılacak şeylerin yeni ve geliştirilmiş şekillerini tanıtmaya girişimlerini cesaretlendirmek, onaylamak ve uygulamaya destek sağlamak yeniliğe açık olmayı ifade eder. Takımlarda ortak sorumluluk alma veya başarı için elinden gelen tüm çabayı gösterme duygusu yenilik konusunda önemli kararlar almayı ve etkili sonuçları beraberinde getirecektir.⁴⁰

Yeniliğe açık olma da takım üyelerinin istekli olması takımın başarısında önemli bir rol oynamaktadır.

Yenilik, tüm örgütlerin ayakta kalabilmeleri için temel şartıdır. Doğru bir yenilik yaklaşımının, örgütün tüm süreçlerini içine alan bir bakış açısıyla ele alınması gerekir. Yenilikçi bir örgüt ortaya çıkarabilmek için, işgörenlerin tam katılımının sağlanması ve işgörenlerin fikirlerini hayata geçirebilmesini mümkün kılan, hantal olmayan bir örgüt yapısının oluşturulması, yenilik yapma açısından önemli olarak görülmelidir.⁴¹

1.7.3.İletişim

İletişim sözlük anlamı olarak iki kişi arasında anlaşmayı sağlayan karşılıklı konuşma olarak tanımlanmaktadır. İletişimde kişinin konuşma biçimi, seçtiği sözler, ses tonu, beden dili, jest ve mimikler önem taşımaktadır. Bu durum hem iş ortamında hem de özel hayatta kendini sözlerle ifade etmek kadar önemli bir yer tutmaktadır.⁴²

Özellikle astların çalışmalarını yeterince kontrol etmenin en önemli yolu iletişim sürecinden geçmektedir. Sık sık iletişim kurmak, takım elemanlarının hem yönetici ile hem de birbirleri ile iletişim sürecini devam ettirmelerini sağlamak ve

³⁹ Işık . a.g.e. s.24.

⁴⁰ Işık . a.g.e. s.24.

⁴¹ Küçük, a.g.e., s.180.

⁴² Aksel, a.g.e. s.37.

desteklemek yöneticinin görevleridir. Aksi durumda çalışanlar merkezden kolaylıkla kopabilirler. Teknolojinin sağladığı bütün iletişim kanallarını aktif olarak kullanabilmek bu süreci kolaylaştıracaktır.⁴³

1.7.4. Vizyon

Vizyon, gelecekte bir örgütün hangi durumunda olmasına ilişkin perspektifidir. Gelecekte hangi durumda olmasını bilen örgütler geçmiş referanslı veya güdübirlik değişmeler içerisinde dalgalanan örgütler değil bugünden yarını oluşturmaya çalışan, gelecek referanslı örgütler olacaktır. Gelecekte varılmak istenen durumun belli olması, örgütün bugünkü tercihlerinde tutarlı olmasına da olanak sağlayacaktır.⁴⁴

Bir başka tanıma göre ise vizyon, lider ya da yöneticilerin daha önce başarılmamış ve düşünülmemiş düşünceleri ortaya çıkarmasıdır. Herhangi bir stratejiyi bağlamayan hayaller olarak da tanımlanabilir. Lider ya da yöneticilerin vizyonu, yaratıcılık ve yeniliğe açık olup olmaması ile ilgili ve başkalarının düşüncelerinden faydalanma derecesini ortaya koyar. Vizyon ve misyon ifadeleri arasında birtakım benzerlikler olmasına rağmen, tam anlamıyla benzer ifadeler değildir. Vizyon, gelecek odaklı bir ifade iken misyon işletmenin şimdiki konumundan bahseder. Umutlar, hayaller, fırsat ve tehditlerden oluşan faaliyetlerde geleceğin açıklanması için bilinmeyi doğru gözlemlemek şeklinde de tanımlanır.⁴⁵

1.7.5. İşbirliği ve Uyum

Uyum, bir bütünün parçaları arasındaki uygunluk, ahenk olarak tanımlanmaktadır. Tam da takım içerisinde bulunan tüm bireylerin birbirleriyle olması gerektiği gibi bir ifadedir. Takım üyeleri bir zincirin halkaları gibi ya da bir aracın tekerleri gibi de denilebilir.⁴⁶

⁴³Çiğdem KIREL, “Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Eskişehir 2007, sayı:1 s.97.

⁴⁴Şükrü MUSLU, “Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi” Hak-İş Uluslararası Emek Ve Toplum Dergisi Yıl:3, Sayı:5 s.162

⁴⁵Hamdi IŞIK, (2018), “Stratejik Yönetimde Misyon ve Vizyon İfadelerinin Önemi: Türkiye ve Japonya Karşılaştırması” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak

⁴⁶Selma Toprak TAPAN. (2015). “Pozitif Yönetim ve Takım Çalışması Üzerine Etkileri”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Etkili bir takımında her bir birey farklı yaklaşımlarda bulunabilir. Farklı yaklaşımlara sahip bireylerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir takımında toplanmış olmaları iş birliği yapmak anlamına gelmektedir. Çalışma süreci içerisinde bireyler, fikir farklılıklarını öğrenerek kendi farklılıklarını ortaya koyacak ve daha verimli hale gelecektir. İş birliği içerisinde çalışan takım üyeleri aynı zamanda uyumlu bir çalışma ortamını da kendiliğinden sağlamış olacaktır. Böylelikle verimli, enerjisi yüksek ve hedef odaklı bir takım çalışmasına ulaşılması kaçınılmaz sonuç olarak karşımıza çıkacaktır.

1.8.ETKİLİ TAKIM ÇALIŞMASININ ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Türk kültürünün takım çalışması yapma konusundaki en büyük engeli, güven eksikliğidir. “Güvenme dostuna, saman doldurur postuna”, “Babana bile güvenme”, “İnsanoğlu çiğ süt emmiştir”, “Akan suya inanma, eloğluna güvenme” gibi birçok atasözünün yer aldığı Türk kültüründe yetişen bireylerin güven duymakta güçlük çektiğini ortaya koyan araştırmaların sonuçları, hiç de şaşırtıcı değildir. Güven Endeksi’nde Norveç’in puanı 65 iken Türkiye’nin puanı 6’dır.⁴⁷

Başarılı takım oluşturmak her zaman kolay değildir ve organizasyondan, yönetimden ya da çalışanlardan kaynaklanan bazı engellerin aşılması gerekir.

- Geleneksel hiyerarşik ve bürokratik yapılara sahip şirketlerde üst-ast ilişkisine dayanan, yönetim ve bölümler halinde uzlaşma egemendir. Böylesi yapılar ve coğrafi dağınıklık takım çalışmasının önüne engeller çıkarır. Piramidin yukarısına çıkıldıkça insan sayısı azalır, sorumluluklar genelleşir, otorite ve güç yoğunlaşır. Piramidin tabanına inildikçe insan sayısı artar, sorumluluklar daha özeldir, daha az otorite ve güçleri vardır.
- Kötü tasarlanmış ya da kötü üretilen yönetim sistemleri (işe alma, ücret politika ve prosedürleri, hedef koyma, iletişim sistemleri) takım oluşturma için önemli bir engeldir. Yanlış insanların seçilmesi takım oluşturmaya imkansız hale getirebilir. Böyle takımlar hiçbir zaman düzgün ve verimli bir iş yapamaz.

⁴⁷ <http://selimyazici.com.tr/category/takim-calismasi/>

- Organizasyonların her zaman açık amaç ve hedef belirleyip açıklamamaları, işle ilgili açık tanımlamaların olmaması takımlara istenen mesajı veremez.
- Yöneticiler çoğu kez kendilerini takımın tehdidi altında görürler. Bunlar, bir çalışma grubunun başında nezaretçi olmadan işi yapabilmesi durumunda kendilerine hiç gerek duyulmayacağını düşünürler, güç ya da statülerini kaybetmekten korkarlar.
- Bunun yanında, yöneticiler karar almaları ve gereken işleri yapmaları için takımlara genellikle yetki vermezler. Yetki ve sorumluluk verilmemesi takımı olumsuz etkiler. Takımlar yeterli güç olmadan gelişemez ve çoğu kez çaba harcamaktan vazgeçerler.
- Yöneticiler gerekli kaynakları (takım çalışması eğitimi dahil) sağlayamadıkları zaman planlar bir kaynak ya da çevre analizini kapsamaz ve planın gerçekleştirilmesi, ihtiyaç duydukları kaynaklar olmaksızın takım üyelerine terk edilir.
- Çalışanlar statülerini kaybetmekten ve kalabalığın içinde kaybolup gitmekten korkarlar.
- Çalışanlar, bireysel katkı ve etkilerini yutan bir takımın basit üyeleri olduklarında kişisel takdir, ödül ve terfileri kaçıracaklarından kaygılanır.
- Takım karar ve eylemlerin sorumluluğunu üstlenmek de bazen çalışanları korkutur.⁴⁸

Bazı çalışanlar için ekip çalışması zor ve kendi çalışma yaklaşımlarına aykırı görülebilmektedir. Dolayısıyla bu gibi kişiler takım çalışması içinde yer almaktan çekinip kenarda kalmayı tercih edebilirler ve bu kişisel başarılarına da engel olabilmektedirler. Bir diğer önemli nokta, takım içerisindeki kişilerin birbirleriyle aşırı derecede rekabete girme olasılığıdır. Aşırı rekabet olduğu takdirde, bu durum takım lideri tarafından doğru bir iletişimle yönetilmediğinde, takımlar ortak

⁴⁸ İsmet BARUTÇUGIL, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004, s.290-291.

amacından sapma yaşayıp, işletmenin bütününün zarar görmesine neden olabilmektedirler.⁴⁹

Yöneticiler, takım çalışması yapıp yapmama konusunda karar verirken çıkabilecek sorunları görmezden gelemeyizler.

Yapılan birçok araştırmanın sonucunda, bu sorunların birkaçı şöyledir; kimi bireyler tek başlarına çalışarak takım içinde çalışmaktan daha gayretli ve verimli olabilirler. Bu tür çalışanların takım içinde görevlendirilmesi takımın çalışmasına zarar verecektir. Aynı şekilde takımın içindeki fazla rekabet takım liderleri tarafından etkili yönetilmezse örgüt için zararlı bir hale gelecektir.⁵⁰

1.9. TAKIM ÇALIŞMASININ YARARLARI VE SAKINCALARI

Örgütlerin çevrelerindeki diğer örgütlerle olan rekabeti ve teknolojiye ki hızlı gelişmeler; ortaya çıkarılan mal ya da hizmetlerde yaratıcılık ve yeniliğin yüksek olmasını sağlar. Takımlarda ekonomik yapıyı, Pazar büyüklüğünü, bilinirliği ve sürekliliği dikkate alarak uygulanacak olan politikaların saptanmasında da; beceri, yetenek, uzmanlık, bilgi, tecrübe ve daha birçok yönden birbirlerini tamamlayan bireylerden takımların oluşturulması, bu takımların etkin ve verimli bir şekilde örgütün amaçları doğrultusunda çalıştırılması gerektirmektedir.

İyi takımlar hayli üretici olabilirler fakat her zaman başarılı olamayabilirler. Yapılan bir araştırmada şirketlerin yaklaşık %80'inden cevap alınmış bu cevaplara göre %14'ü son derece etkili olduğunu söylemiş, yarısı kadarı biraz etkili olduğunu söylerken, %15' i ise takım çalışmasının etkili olmadığını söylemiştir.⁵¹

1.9.1. Takım Çalışmasının Yararları

Takımlar; üyelerinin artan çabaları, yükselen doyumları, yetenek ve becerileri arasındaki farklılıkların giderilmesi ve artan örgütsel esneklik yoluyla bireylerin verimliliklerinde artış sağladıkları zaman potansiyellerini tam olarak kullanma

⁴⁹ Bahadırılı. **a.g.e** s. 28-29.

⁵⁰ Işık . **a.g.e**. s.24. 28.

⁵¹ Çolakoğlu. **a.g.e** s. 47

noktasına ulaşmış olurlar.⁵² Takım çalışmasının üyelerine, yöneticilere ve örgüte sağladığı önemli yararlar bulunmaktadır:

- Paylaşılan sorumluluk, tek başına çalışan kişinin çok yüksek hedefler ya da zorluklarla karşılaştığı zaman yaşadığı panik ve çaresizliği hafifletir.
- Takım üyeleri takım içindeki gerçek konumlarını görürler ve kendilerini örgütün önemli bir parçası olarak görürler.
- Takım üyeleri takımın başarısından ve edindiği saygınlıktan gurur ve mutluluk duyarlar.
- Takım çalışması ile artan üretkenlik, iyileşen karlılık, yükselen moral, bağlılık ve olumlu tutum yöneticilerin hedeflerine ulaşmalarını daha da kolaylaştırır.
- Takımların oluşturulmasıyla ortaya çıkartılan üretkenlik artışı örgütün büyümesine ve gelişmesine önemli katkılarda bulunur.
- Takımlar oluşturulduktan sonra örgütün gerek müşteriler gerekse çalışanlar açısından çekiciliği artar.⁵³
- Örgütler, takım faaliyetlerinin başarılı olmasıyla önemli bir rekabet üstünlüğüne sahip olurlar.
- Takımların kullanıldığı modern örgütler geleneksellere oranla daha esnek bir yapıya sahiptir.
- Takımların oluşmasıyla birlikte üst yönetim, stratejik düşünmek ve uzun dönemli planlar yapmak için daha fazla zaman bulur.
- Takımlar, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesine önemli katkı sağlar.⁵⁴

1.9.2. Takım Çalışmasının Sakıncaları

Örgütlerde takımları kullanıp, kullanmama konusunda yöneticiler, karar vermeden önce, takımların neden olabilecekleri belirli maliyetler ile bunlarla ilişkilendirilebilecek yükümlülükleri iyi değerlendirmelidirler.⁵⁵

⁵² M.Şerif ŞİMŞEK, Adnan ÇELİK, “İşletme Yönetimi”, Eğitim Yayınevi, Konya 2013, s. 211.

⁵³ Barutçugil, a.g.e. s. 280-281.

⁵⁴ Alptekin SÖKMEN, “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Detay Yayıncılık, (2.Baskı), Ankara 2016, s. 425.

⁵⁵ Şimşek, Çelik, a.g.e. s. 211.

Takımlarda göz ardı edilmemesi gereken önemli bir hususta çeşitli sakıncaları beraberinde getirmeleridir.

- Takım üyesi, takımdan kendi lehine yararlanmakta, ama görevleri konusunda yapması gerekenleri yapmama gibi, yani; başkalarının sırtından geçinme davranışı sergileyebilir.
- Takımın öngörülenden daha fazla bağımsızlaşarak örgütün amaçlarıyla tutarlılık göstermeyen kendine özgü amaçların peşinden gitme olasılığı ortaya çıkabilir.
- Takım faaliyetlerinin düzenli olarak yapılabilmesi için zaman ve enerji harcamak gerekir. Bu da fazladan koordinasyon maliyeti oluşturur.
- Bazı durumlarda takım üyelerinden birinin, diğer üyeler üzerinde baskı kurması, üyelerin kendi yeteneklerinin ve uzmanlıklarının ortaya çıkmasını engelleyebilir.
- Takım oluşturulduğunda alt ve orta kademe yöneticilerinin güçlerini kaybettikleri genel olarak gözlemlenebilir.⁵⁶

Alison Hardingham ise takım çalışmasının sorunlarını şu şekilde ele almıştır:

1. Kişisel Çatışmalar; eğer takımın iş görme sistemini oturtmak ya da açıklığın sağlanma çabası içinse kabul edilebilir. Ancak iki üyenin birbirine karşı olumsuz duygular beslemesi, normal iletişim kuramaması ve farklı ortamlara gereksinim duyması şeklinde ise bu takıma zarar verir.

2. Yıkıcı İletişim; söylenen sözden ses tonuna kadar takım içindeki iletişimi bozar ve başarı için bu durum ortadan kaldırılmalıdır.

3. Geçmiş Özlem; üyelerin daha önce çalıştıkları takımın özlemini çekmesi ve bunu sık sık dile getirmesi problemdir. Bu takımdaki ortamdan memnun olmamaktan kaynaklanır ve kişi kendini takıma tam olarak veremez.

4. Çelişen Stratejik Hedefler; takımda; fikir ayrılıklarını çözmede, kararları uygulamada ve faaliyet belirleme de hangi hedeflerin belirleneceği konusunda belirsizlik ve çatışma olmasıdır.

⁵⁶ Sökmen, a.g.e. s. 430-431.

5. Kimlik Krizleri; takımın ortak hedefleri doğrultusunda üyelerde yeni bir ortak kimlik benimsenir ve bu da fonksiyonel kimliklerle çelişki yaşatır.

6. Karşılıklı Bağımlılığın Yürütülmesi; bağımsız düşünüp hareket etmeye göre yetiştirilmiş kişilerin takım üyesi olduklarında birbirlerine bağımlı hareket etmeyi öğrenme zorluğu sonucu oluşur.

7. Sahte Görüş Birliği; üyelerin özel fikirleri alınmadan dayatma yoluyla fikir birliğine varılmasıyla olur ve uygulamada sorunlar çıkabilir.⁵⁷



⁵⁷Işık, a.g.e. s. 28-29.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1.ÖRGÜT KAVRAMI VE TÜRLERİ

1950'lerde ortaya çıkan sosyo-teknik yaklaşıma göre örgüt; kişilerin uğraşlarının, belirli hedefleri gerçekleştirmek amacıyla çeşitli teknolojiler etrafında biçimlenmesini ve birleşmesini sağlayan sosyo-teknik bir sistemdir.⁵⁸

“Örgütlerin ne olduğu konusunda çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Örneğin, örgüt, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak düzenlenmiş eylemleri ya da güçlerinden oluşan sistemdir. Burada örgüt, bir işbirliği sistemi olarak ele alınır ve işbirliği sisteminin fiziki, biyolojik, kişisel ve sosyal parçalardan oluştuğunu ve bu parçaların iki veya daha çok kişinin en az belirli bir amacı elde etmek için özel bir sistematik ilişki içinde olduğunu ileri sürer.”⁵⁹

Çalışmamızın bu bölümünde örgüt tanımı, kavramı, kar amacı güden ve gütmeyen örgütlerin sınıflandırılması konularını ele alacağız.

2.1.1.Örgüt Tanımı

Örgüt, karşılıklı dayanışma halinde olan ve gerek kendi aralarında, gerekse kendileri ile toplumsal çevreleri arasında devamlı ve sistematik ilişkiler bulunan çeşitli alt sistem ve unsurlardan meydana gelen çevresine açık bir tümdür.⁶⁰

Ricmond ve McCraskow(2009) örgütü, ortak amaçları başarmak için organize ve görece yapılandırılmış açık sistem içerisinde karşılıklı bağımlılık kavramında çalışan insanların bir araya getirilmesiyle oluşturulan bir yapı olarak tanımlamıştır. Chester Bernard(1938) ise örgütü, iki ya da daha fazla insanın bilinçli gerçekleştirdikleri koordineli faaliyetlerden oluşan bir sistemdir şeklinde tanımlamıştır.⁶¹

⁵⁸ Ceyhan ALDEMİR, “Örgütler Ve Yönetimi, Makro Bir Yaklaşım”, Göksu Üniversite Kitabevi Yayını, İzmir 1985, s.12

⁵⁹ Bülent TOKAT, “Örgütlerde Değişim Ve Değişimin Yönetimi ”, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2012, s. 26.

⁶⁰ Tokat, a.g.e., s.26-27.

⁶¹ Ali AKDEMİR, “Örgütlerin Yönetimi”, Beta Basım Yayın, İstanbul 2018, s. 21.

2.1.2.Örgüt Türleri

Bütün örgütler üç temel özelliğe sahiptir. Farklı amaçlar, örgütlerin tamamı birçok insandan oluşur ve örgütler kendilerine ait yapılar geliştirirler.⁶² Bu üç temel özellik kar amacı gütsün veya gütmesin tüm örgütlerin ortak özellikleridir. Kar amacı güden örgütlerde ön planda olan kar elde etmek iken kar amacı gütmeyen örgütlerde ise sosyal etkiler ortaya çıkarmaktır.

2.1.2.1.Kar Amaçlı Örgütler

Kar amaçlı örgütler; Adından da anlaşılacağı üzere, temel amacı kar elde etmek olan örgütlerdir. Bunlar, ekonominin üretim, finansman, ticaret gibi çeşitli alanlarında faaliyet gösterirler.⁶³ Kar amaçlı örgütleri işletmeler ve kooperatifler olarak iki ana başlık altında toplamak mümkündür.

İşletmeler tek kişinin yönetiminde ve sermayesini karşıladığı basit işletmeler olabileceği gibi ortaklık şeklinde de kurulmuş olabilirler. Tek kişi işletmelerinde; mikro düzeyde üretim faaliyetleri yürütülebildiği gibi, karmaşık yapılar içerisinde yüksek kapasiteli üretimlerde yapılabilmektedir. Buradaki ana amaç gereksinimlerin karşılanması ile birlikte girişimcilerin kar elde etmesidir.

Birden fazla girişimcinin sermayesini ve diğer üretim faktörlerini bir çatı altında birleştirerek oluşturdukları işletmeler, ortaklıklar veya şirketlerdir. Ortaklıklar yada şirketlerde kar amacı güden ekonomik birimlerdir. Ortaklıkları;

1 – Şahıs ortaklıkları

2 – Sermaye ortaklıkları diye iki başlık altında toplanır. Buradaki ayırmda esas olan ortaklığın kuruluşunda ortaya konulacak sermayenin niteliğidir. Sermaye, girişimcilerin kendine ait imajı, adı vb. maddi olmayan değerleri içeriyor ise bu ortaklıklar şahıs ortaklıkları olarak kurulmaktadır. Kuruluş ve faaliyetler süresince, ortakların kendi varlıklarının, yeteneklerinin ve kredilerinin büyük önemi vardır. Sermaye ortaklıklarında ise ortakların kendi varlıklarının, yeteneklerinin ve kredilerinin bir önemi yoktur.

⁶² Polat TUNCER, “Yönetim ve Organizasyon”, Ekin Basın Yayın (2. baskı), Ankara, 2017, s.24

⁶³ Recep AKDUR, “Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu”, Onur Matbaacılık, Ankara 2003, s.5.

Kooperatiflerde ortaklarına kar dağıtıkları için kar amacı güden örgütler grubunda yer almaktadır. Bu noktada sosyal, tarımsal, kırsal, kamusal misyonları ve boyutları nedeniyle kooperatifler STK olarak da betimlenip kategorize edilmektedir.⁶⁴

2.1.2.2. Kar Amacı Gütmeyen Örgütler

İnsanoğlunun toplumun sosyal eksikliklerini tamamlamaya çalışma deneyimi, bununla birlikte ortaya çıkan kar amacı gütmeksizin hareket etme faaliyetleri, kişilerin toplum içerisinde yaşamaya başlamasıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Buna karşın kar amacı gütmeyen örgütler, 19. Yüzyılın ortalarına kadar, yani devletlerin sosyal hayatı düzenleyen tek otorite olarak varlıklarını sürdürmelerine kadar, toplumsal yapı içerisinde pek etkin bir rol alamamışlardır. Son yüzyıllarda yaşanan gelişmeler neticesiyle sosyal hayat gittikçe karmaşık hale gelmiş, devletler birçok alanda yetersiz kalmış, sosyal yaşam içerisinde önemli sayılabilecek sorunlar ortaya çıkmış ve bu gelişmeler sonucunda kar amacı gütmeyen örgütlere olan ihtiyaç artmıştır. Bu gelişmeler ışığında bakıldığında, kar amacı gütmeyen örgütlerin insan hayatındaki boşlukları doldurma konusunda çok önemli bir yere sahip olacağı görülmektedir.⁶⁵

Daft (2015), kar amaçlı işletmelerde başarı doğrudan büyüme, yatırım ve karlılığa bağlı iken, kar amacı gütmeyen örgütlerde halk sağlığını geliştirmek, sanatın değerini artırmak, herhangi bir haktan mahrum edilenlerin yaşantılarında fark yaratmak gibi soyut amaçlara yönelik ölçütlerden ve başarı kriterlerinden söz edilmektedir⁶⁶. Kâr-amaçsız örgüt sözcüğünün kullanılmasından sonra incelenen kâr amaçsız faaliyetler, sosyal ve ekonomik koşulların etkisi sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu tür kurumsal faaliyetlerin hem ekonomik hem de sosyal temelleri vardır. Toplumda bu kuruluşların başarısı, kendi amaçlarıyla toplumsal amaçların uyumuna

⁶⁴ Akdemir, a.g.e. s.23

⁶⁵ Abdulkadir ŞENKAL, “Küreselleşme, Sosyal Politikanın Dönüşümü Ve Sivil Toplum Örgütleri”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 45.Kitap, 2003.

⁶⁶ Akdemir, a.g.e. s.22

bağlıdır.⁶⁷ Megginson vd., (1990) Ürettikleri hizmetin türleri açısından kar amacı gütmeyen kurumları aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır.⁶⁸

- Sosyal organizasyonlar (spor kulübü, lokaller, misafirhaneler vb.)
- Kültürel organizasyonlar (müze, hayvanat bahçesi, sanat etkinlikleri vb)
- Dini organizasyonlar (ibadethaneler, cenaze işleri vb.)
- Eğitim organizasyonları (öğretim kurumları, kurslar, laboratuvarlar vb.)
- Koruyucu organizasyonlar (meslek kuruluşları vb.)
- Politik organizasyonlar (partiler, lobi faaliyetleri vb.)
- Hayır kurumları (vakıflar, huzurevleri vb.)
- Sosyal sorumluluk girişimleri (sigara, doğa koruma kampanyaları vb.)

Hedef kitleleri veya kuruluşu oluşturan kişiler dikkate alınarak yapılan sınıflandırmada ise dört ana kuruluş tipi vardır:

- Dernekler
- Vakıflar
- Meslek Kuruluşları
- Kamu Kuruluşları

2.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI

Örgütler bakımından örgütsel etkinliğin oluşmasında sonuç odaklı işgören davranışlarından en önemlisi olan örgütsel bağlılık tutumu, özellikle son yıllarda örgütsel davranış alanında en sık rastlanan araştırma konularından birisi haline gelmiştir.⁶⁹

“Örgütsel bağlılık bir çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşme ile işe girmesi ile başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesi ile gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir.”⁷⁰

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık tanımları, örgütsel

⁶⁷ Nagehan Talat ARSLAN, “**Kar Amaçsız Örgütler ve Stratejik Yönetim**”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Aralık 2004 Cilt : 28 No:2 155-172

⁶⁸ Ekrem CENGİZ, Fazıl KIRKBİR, “**Kar Amacı Gütmeyen Kurumlarda Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi İlişkisi: Karadeniz Bölgesi Örneği**”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 21, Ocak 2007, Sayı 1

⁶⁹ Tuğba TIRYAKI, (2005), “**Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

⁷⁰Hasan GÜL, (2003), “**Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirilmesi**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

bağlılık ile ilgili teoriler ve örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konularını inceleyeceğiz.

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Kapsamı

Bağlılık kavramı literatürde çokça anlamı bulunmakla birlikte, bunlardan bazılarını şu şekilde tanımlamak mümkündür:

Bağlılık; “örgütün amaç ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı, amaç ve değerler kapsamında bireyin, rolünü örgütün iyiliği için yapması demektir.”⁷¹

Bağlılık; “topluluk olgusunun olduğu her yerde bulunmakla birlikte, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir kişiye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir sorumluluğu anlatmaktadır.”⁷²

Bağlılık; “örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama isteği, örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütünlüğü ifade etmektedir.”⁷³

1950’li yıllardan bu yana yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılık konusunda birçok farklı kavramların kullanıldığını ortaya koymaktadır. Kavramlardan en çok kullanılanlar şunlardır: Hıristiyan inancına dayalı olarak Protestan iş ahlakı, mesleğe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, örgütsel bağlılık, sadakat ve işe sarılma. Bunlar birbirine denk kavramlar olmayıp, birçok farklılıklar içermektedir.

Ülkemizdeki çalışmalarda örgütsel bağlılığın iki şekilde kullanıldığı tespit edilmiştir; Örgütsel bağlılık ve örgütsel adanmışlık.⁷⁴

Örgütsel bağlılık; bir örgütün çoklu öğelerinin (üst yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel anlamda toplumu içine alabilir) amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir.⁷⁵

⁷¹ Hatice Necla ÇELİK KELEŞ, (2006), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

⁷² Refik BALAY, “Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, Nobel yayıncılık, Ankara 2000, s. 47.

⁷³ Gül, a.g.e. s. 46.

⁷⁴ Mehmet İNCE, Hasan GÜL, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Çizgi Kitabevi, Ankara 2005, s.1.

⁷⁵ Arnon E. REICHERS, (1985), “A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment”, Academy Of Management Review, 10, 3: 465-476.

Örgütteki işgörenler örgütlerinin kuruluş aşamasında belirlenmiş olan amaçlarını gerçekleştirmek için alınan kararlara katılma konusunda söz sahibi olmaya başladıklarında, örgüte karşı bir bağlılık duymaya başlarlar.⁷⁶

Bağlılık, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimi olarak, toplumsal duygunun olduğu her yerde yaşamını sürdürmektedir. Bağlılık kavramı literatürde farklı odaklar çevresinde incelenmektedir. Bu konuda araştırmalarıyla bilinen “Morrow 1969–1980 yılları arasında Social Science Citation Index’te yer alan yayınları incelemiş, commitment-bağlılık anahtar sözcüğü adı altında, bağlılığa ilişkin olarak 29 ayrı kavramın yer aldığını incelemiştir.” Buna göre, kariyer, iş, örgüt ve sendika kavramları ile ilişkilendirilen bağlılık ile işe katılım, mesleki katılım, örgütsel katılım gibi kavramaların örgütsel bağlılık başlığı altında yer aldığını ortaya koymuştur. “Protestan iş etiği odaklı yaklaşımlarda, bireyin bağlılığının dayanağı içsel ve değer odaklıdır. Kariyer temelli yaklaşımda, kişinin işi ve kariyerinin tüm yaşamındaki değeri söz konusu olmaktadır. İş odak alan yaklaşımda merkez iş iken; sendikaya bağlılıkta sendika, bağlılığın merkezine yerleştirilmektedir. Bağlılığın odak noktasının, görev yapılan örgüt olması durumunda söz edilen bağlılık örgütsel bağlılık olarak nitelendirilmektedir.”⁷⁷

Kısaca örgüte bağlılık; işgörenin örgüte karşı olan bağlılık tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumu; kişisel ve örgütsel değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme, işte sorumluluk duygusu, olumlu örgüt ikimi de işgörenin örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Aynı zamanda bireyin örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi durumu da denilebilir. Bireyin örgütteki iş arkadaşlarıyla kurmuş olduğu samimiyet, onlara karşı bağlılık duymasına neden olmaktadır. Bu doğru bir kanıdır; çünkü çalışanın işini sevmesi ve örgüte karşı devamlılığını sürdürmesi, hem bireyin performansını hem de örgütün verimliliğini ve etkinliğini artıracaktır.”⁷⁸

⁷⁶ Nuri TORTOP, “Yönetim Bilimi”, S Yayınları, Ankara 1983, s. 67.

⁷⁷ Azize ERGENELİ, Güler SAĞLAM ARI, “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerinde Etkileri: Örgütsel Bağlılık Güven Ve Güçlendirme Algıları” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı:60-1 s.124.

⁷⁸ Ayşe Aytül CENGİZ, (2001), “Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Bir örgütteki işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarından söz edebilmek için; işgörenlerin o örgütün bir üyesi olabilme amacına yönelik olarak güçlü bir istek duyması, kurumun yararını gözeterek yüksek düzeyde çaba sarf etmek istemesi, örgüte temel oluşturan değerlerini ve ideallerini özümseyip kabullenmesi gerekmektedir⁷⁹.

Örgütsel bağlılık kavramı, işgörenin örgütü ile bir bütün olarak ele alıp genel olarak değerlendirdiği içsel bir tepkidir. Bu tutumun işgörenin kendisi ve örgütü arasındaki ilişkiler düşünülerek örgütte zaman içinde yavaş yavaş ve tutarlı bir şekilde geliştiği kabul edilmektedir.⁸⁰

2.2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi

“Örgütler, küreselleşen dünyada, bilgi çağı ve uluslararası rekabet koşulları, hızla değişen yönetim değerleri ile müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok farklı yapılanma ile karşı karşıyadır. Bu noktada da her zamankinden daha fazla insana ihtiyaç duyulmakta, örgüt-çalışan ilişkisi sonucunda oluşan bağlılık kavramının önemi giderek artmaktadır. Dolayısıyla örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanları istihdam eden örgütlerin daha etkin ve verimli olması söz konusudur.

Günümüzde birçok araştırmacı örgütsel bağlılığın önemine değinen ve bu kavram üzerindeki etkileri araştırılarak, farklı değişkenlerle ilişkisini inceleyen ölçek çalışmaları yürütmektedir. Bu çalışmaların giderek artan önem kazanmış olmasının nedenleri arasında aşağıdaki maddeleri sıralayabiliriz.

- Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgütsel bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya koyulması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,

⁷⁹ Güner ÇÖL, Hasan GÜL, “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Sayı I, 2005, s. 291-306.

⁸⁰ Songül TOPSAKALOĞLU, (2015), “Türk Kamu Yönetiminde Kamu Çalışanları Arasındaki Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

• Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir simgesi olarak dikkati çekmesidir.”⁸¹

Bütün örgütlerin, üretim kaynaklarını uygun değer kullanımı ve maliyetlerini düşürerek verimlilikte artış sağlamaları söz konusudur. Örgütlerdeki üretim kaynakların en başında da yetişmiş işgücü gelir. İşgücü örgütlerin içerisindeki ana üretim kaynağı durumunda olmakla beraber hem kendinde var olan potansiyeli kullanacak hem de örgütte var olan ve örgüte sağlanacak olan diğer kaynakları kullanan güçtür. İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının dereceleri örgütlerin kaynak kullanımı ve gelişmesiyle yakından ilişkilidir. Örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgütün yaşamına ve sürekliliğine olumlu yönde katkıları oldukça fazla olacaktır.⁸²

Örgütsel bağlılık, hem örgüt hem de örgütte çalışanlar açısından avantajlı bir durumu ifade etmektedir. Bireyler örgütte birtakım amaçlar, değerler ve inançlar için bir araya gelerek bütünü oluşturmaktadırlar. Bu bireyler arasındaki paylaşılan ortak değerler ne kadar çok ise o denli güçlü bir örgüt kültüründen bahsedebiliriz. Böyle bir kültürün oluşması, örgüt içi birliği sağlayarak, etkinliği, verimliliği ve devamlılığı da beraberinde getirir. Örgütsel açıdan yüksek bir performans gösteren çalışanlara sahip olmak ise örgütsel etkinlik açısından uzun süreli bir rekabet avantajı sağlar.⁸³

2.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA İLGİSİ VE KARŞILAŞTIRMASI

Örgütsel bağlılık tanımı açık bir ifadeyle yapılamadığından, iş, örgüt ve çalışanlarla ilgili pek çok kavramla birbiri yerine kullanılmasına ve karıştırılmasına neden olmaktadır. Bu bölümde, örgütsel bağlılık kavramının mesleki bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, sadakat ve iş tatmini gibi kavramlarla olan ilişkisi ve bu kavramlarla bağlantısı açıklanmıştır.

⁸¹Tiryaki, a.g.e., s.85.

⁸²Samuray Baytok KARACA, (2001), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

⁸³ Bülent KAMA, (2005), “Çalışanların İş Güvencesine İlişkin Algılamalarının İş Tatminleri, Örgütsel Bağlılıkları Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

2.3.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleki veya diğer bir ifade ile mesleğe bağlılık, kişinin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Mesleğe bağlılık, bireyin beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmaların sonunda mesleğinin önemini ve yaşantısındaki yerini algılamasıdır. Örgütsel bağlılıkta örgütün amaçları ve çıkarlarıyla kendi amaç ve çıkarlarını birleştiren işgören kişisel etkenlere de bağlı olarak bağlılık gösterirken, mesleğe bağlılıkta işgörenin benimsediği meslekle ilgili yaptığı çalışmalar harcadığı zaman gibi kişisel unsurların etkisi söz konusudur.⁸⁴

Çalışanlar farklı düzeylerde mesleğe bağlılık gösterebilir. Mesleğe bağlılık, profesyonel bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Ayrıca bireyin mesleki bağlılığına karşı duygusal tepkisi de diyebiliriz. Bazı bilim adamları çalışan bağlılığının bireyin mesleğine karşı tutumunu da etkileyebileceğini öne sürmüştür. Örgüte ve kariyere bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu anlamasıdır.

Morrow'da "mesleğe bağlılığı benzer şekilde, mesleğin kişinin yaşamında önemli hale gelmesi olarak tanımlamaya çalışmıştır. Bir kişi mesleği için uzun yıllar harcaıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır:

- İşe yönelik genel tutum: İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi iş ile hayatını özdeşleştirir. Örneğin; işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınmayacağı gibi söylemler geliştirir.

- Mesleki planlama düşüncesi: Bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerlemek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir. Kişilerin bu türdeki çabaları, çeşitli yayın organlarından, mesleki ve eğitim kurumlarından ve çeşitli olanaklardan yararlanmaları, mesleklerine ilişkin toplantılara katılmalarıyla ölçülebilmektedir.

⁸⁴ Gül, a.g.e. s, 53.

- İşin nispi önemi: İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır.

Mesleğe bağlılık bireyin yaşam tatminini artıracaktır. Bireyin mesleğine bağlı olması, mesleğinden ayrılmayı düşünmüyor olması ve bireyin yaşam tatmini ile pozitif ilişkili olması beklenir.”⁸⁵

Çalışanların Mesleği ve Örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, profesyonel iş görenlerin çalıştırıldığı bir örgütte daha önemli sonuçları ortaya koymaktadır. Mesleğine daha bağlı olan iş görenlerin örgüte yüksek düzeyde bağlılık göstermesi ihtimali daha düşükken; hem örgüte hem de mesleğine bağlı olan kimselerin örgüt etkinliğini artırıcı davranışlar göstereceğine inananlar bulunmaktadır.⁸⁶

2.3.2. İşe Bağlılık

İşe bağlılık: “kişinin çalıştığı şirketin hedeflerinin farkında olarak kendi yaptığı işi bu hedefler doğrultusunda yapması ve geliştirmesi için en yüksek çabayı göstermesidir.”

Bağımlı bir değişken olarak İşe bağlılık ele alındığında; eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet, medeni hal ve örgütteki yer aldığı konum gibi demografik değişkenler üzerinde durulurken, sosyalleşme sürecinin başında öğrenilen değerlere ve kişinin gelişme güdüsünün gücüne özel bir vurgu yapılmaktadır. Buna göre işe bağlılık ile işten ayrılma arasında güçlü ve negatif ilişki bulunmaktadır.⁸⁷

İşe olan bağlılığın tam olarak anlaşılmasının en önemli nedeni; kavramın tanımı konusunda ortaya çıkan çeşitlilik ve kavramın benzer kavramlarla olan ilişkisidir. İşe bağlılığın en çok karıştırıldığı kavramlardan birisi de çalışmaya bağlılıktır. İşe bağlılık ve çalışmaya bağlılık kavramı birbirinden oldukça farklı kavramlardır.⁸⁸

⁸⁵ Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, Aylin AKTAŞ, “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerine Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Ocak-Haziran 2007, Sayı 28, s. 4-5.

⁸⁶ Cengiz, a.g.e. s, 45.

⁸⁷ Balay, a.g.e. s, 45.

⁸⁸ Ayşe CİNGÖZ, (2006), “Örgütsel Küçülme Stratejisi Ve Küçülen İşletmelerde Çalışan İşgörenlerin Örgüte Bağlılıkları Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Çalışanların iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler içerisinde olmaları ve onlara karşı bağlılık hissetmeleri “çalışma arkadaşlarına bağlılık” anlamına gelmektedir. İş arkadaşlarına bağlılık kimi zaman bazı faydaları kazanmak için direkt olarak bir amaç olurken, kimi zaman ise bu faydalar için bir araç olmaktadır. Bağlılık duygusu baskın olan kişiler, arkadaşlık ilişkilerini daha yoğun yaşayıp ve diğer çalışanlarla samimiyetini daha fazla ilerletmektedirler. Bu tarz kişilerde arkadaşlık amaç olarak yaşanır. Bu durumda çalışanın örgütten ayrılması, aynı zamanda bağlılık duyduğu arkadaştan da ayrılmak demek olduğu için çalışanın örgütten ayrılması da zor olacaktır.⁸⁹

Çalışma arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem de örgütsel birtakım sonuçları vardır. Kişisel olarak bir kişinin bir gruba aitlik duygusu taşıması onun performansını olumlu yönde etkiler. Kişilerin işle ilgili sorunlarının çözümünde çalışma arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır.⁹⁰

2.3.4. İtaat

Bireyin dışından kaynaklanan görev hissiyatı, itaat olarak adlandırılır. Herhangi bir güç kaynaklı tek yönlü verilmiş emirlere dayanır. Genellikle itaatsizliğin sonucu olan bazı yaptırım ve cezalardan etkilenen kişiler itaat etmektedirler. İtaatte kuşkular en aza indirilmeli ya da kuşkuya yer bırakılmamalıdır. İtaat örgüt dışından kaynaklanan bir görev duygusu olmasına karşın, örgütsel bağlılık içten gelen bir görev duygusudur. Bağlılığın kaynağı herhangi bir otorite tarafından verilmiş emirlere dayalı değil, kişisel değerler ve inançlara dayanmaktadır. Örgütsel bağlılıkta şüphe vardır ve onu sorgulamak daha kolay yapılmaktadır.⁹¹

İtaat, kaynağını şahıs dışından alan bir misyon duygusudur. Tartışılmaz bir otorite tarafından tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Genellikle verilen emirlere uymama sonucu yaptırım ve cezalardan dolayı itaat gösterilir.⁹²

⁸⁹ Öznur ŞAKLAK, (2018), “Öğretim Elamanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

⁹⁰ İnce, Gül, a.g.e. s, 20-21.

⁹¹ Gül, a.g.e. s, 58.

⁹² Güner ÇÖL, “Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2004, Sayı 6, s. 1-9.

2.3.5. Örgütsel Yurttaşlık

Örgütsel yurttaşlık teriminin literatürde ilk olarak Bateman ve Organ (1983) tarafından kullanıldığı görülmektedir. Bu araştırmacılara göre örgütsel yurttaşlık davranışları; “iş ile ilgili ortaya çıkan problemlerde, kişinin bu problemlerin çözümü için arkadaşlarına yardım etmesi, emirleri sorun yaratmadan kabul etmesi, beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan yapılması gereken zorunlu görevleri sızlanmadan ve şikâyet etmeden yerine getirmesidir. Ayrıca, çalışma ortamının temiz ve düzenli tutulmasına yardım etme, iş örgüt ve yöneticileri hakkında örgüt dışındaki kişi ve kurumlara karşı olumlu şekilde bahsetme, çatışmaların ve dikkat dağıtıcı öğelerin olmadığı ya da minimum hale getirildiği bir iş iklimi oluşturma ve örgütsel kaynakları koruma gibi davranışları kapsamaktadır.”⁹³

Örgütsel yurttaşlık davranışında çalışan, üstlerine, çalışma arkadaşlarına yardımcı olma amacıyla istekli davranışlarda bulunmasını ifade eder. Örgüte yeni katılanların, örgüte ve işe alışmasında yardımcı olma, diğerlerinin haklarını yememe, ilave mola vermeme, örgüt toplantılarına düzenli katılma, sorumluluk alma, diğer çalışanlarla gönüllü olarak yardım etme gibi davranışları içerir.⁹⁴

2.3.6. Örgütsel Sadakat

Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelir. Çalışanın değer ve beklentileri ile örgütte kalma ya da ayrılma kararları arasındaki ilişkide önemli bir değişken olarak ortaya çıkar. Buna göre sadakat, örgütten ayrılma ile azalma gösterirken, olumlu ve ödüllendirici bir ortamda artma gösterir.⁹⁵

Örgütsel sadakat, örgütün bir üyesi olmaktan duyulan gururu, örgütü dışarıya karşı savunmayı ve örgüt iyiliğine diğer kimselerle konuşmaktan alınan keyfi içeren bir kavramdır. Bu özelliği ile örgütsel sadakat, duygusal bağlılığın bir parçası olarak görülmektedir.⁹⁶

⁹³Bekir ULUÇ, “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 2008, Sayı 6, s. 571-602.

⁹⁴Aslıhan BAŞYİĞİT, (2006), “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

⁹⁵Akyay UYGUR, “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2007, Sayı 1, s. 71-85.

⁹⁶Gül. a.g.e. s, 58.

“Her iki kavram da örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgilidir. Örgütsel bağlılığın iş başarısından kaynaklanmasına karşılık, sadakat kültürel değerlerden kaynaklanmaktadır.

Ayrıca örgütsel sadakatin, uzun süreli bağlılığın bir süreci olduğunu söylesek yanlış olmaz.”⁹⁷

Kimi çalışanlar kendi kariyer geliştirmelerini ön planda tutarak örgütlerin bekledikleri sadakati gösterememektedirler. Kimi örgütler ise çalışmalarının örgütsel sadakatini sağlayabilmek için çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kariyer geliştirme faaliyetleri düzenleyerek, kişilerin psikolojik iş doyumlarını ve örgütsel bağlılıklarını sağlamayı öncelikli tutmaktadırlar.⁹⁸

Örgütsel bağlılık, sadakate oranla daha kapsamlı ve daha güçlü bir duygudur. Bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi, örgütün amaç ve değerlerini bilmesi, benimsemesi, örgüt için ekstra çaba harcamaya hazır olması ve örgütte kalmaya istekli olması şeklinde tanımlanabilir.⁹⁹

2.4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

“Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Bazı araştırmacılar, farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar ortaya koymuştur. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Davranışsal
- Sosyolojik
- Moral
- Tutumsal bağlılıktır.

Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma, tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık, çoklu bağlılıktır.”¹⁰⁰

“Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde

⁹⁷ İnce, Gül, a.g.e. s, 24.

⁹⁸Nimet ERYİĞİT, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Celepler Matbaacılık, Trabzon 2008, s. 34.

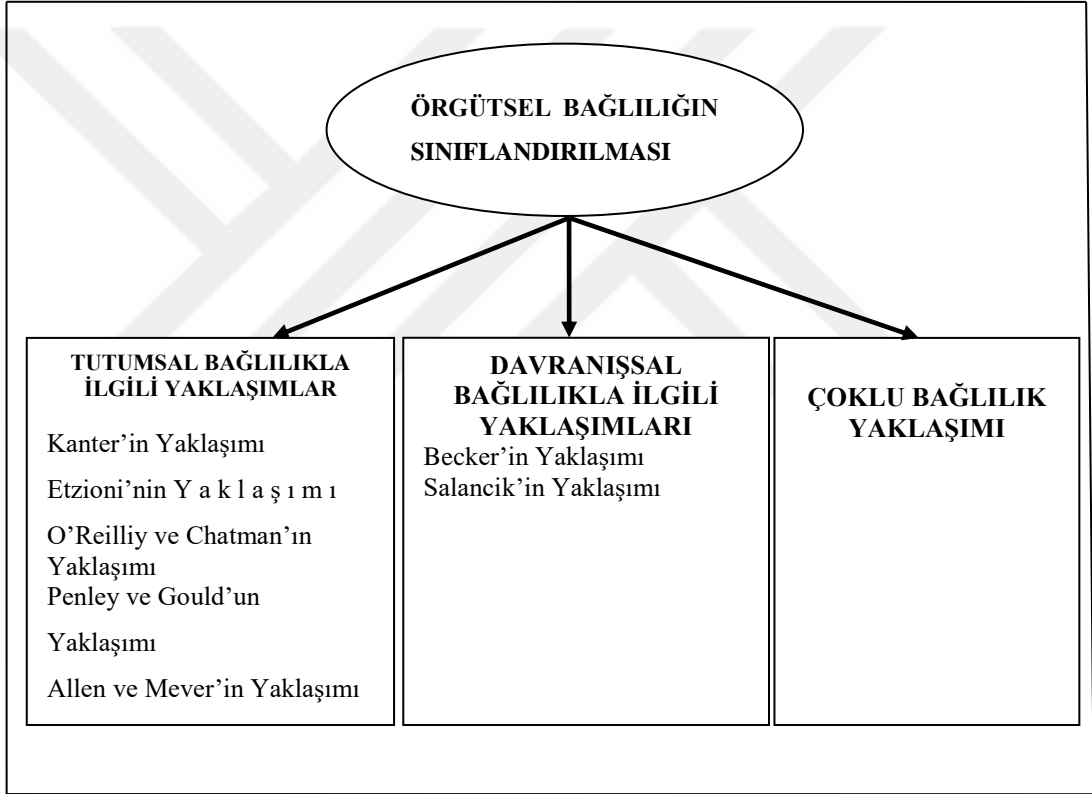
⁹⁹ Güney Çetin GÜRKAN, (2006), “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Trakya Üniversitesinde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

¹⁰⁰ Gül, a.g.e. s,59

incelenmesinin nedeni, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranış açısından çalışma yapanlar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmıştır.”¹⁰¹

Yine örgütsel bağlılığın sınıflandırılması genel olarak bağlılığın araçsal/hesapçı ve bunun moral bağlılık şeklinde olduğu yönünde yaklaşımlar da vardır.¹⁰²

Şekil: 2 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Kaynak: Hasan GÜL, (2003), “**Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirilmesi**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

¹⁰¹ İnce, Gül, a.g.e. s, 56.

¹⁰² Balay, a.g.e, s, 19.

2.4.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade etmektedir. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara ya da faaliyetlere yönelik kişilerin devamlı ilgilerini göstermektedir.

“Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle uyuşması ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçlarının zamanla aynı doğrultuda yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır. Tutumsal bağlılık bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları pekiştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgütle bağladıkları bir alışveriş ilişkisidir. Genellikle bu tür bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir. Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır.”

1. Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
2. Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma ve
3. Örgüt üyeliğini sürdürme arzusudur.¹⁰³

Bireyin bir örgütle ve örgütün amaçları ile kendini özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek uğrunda örgüte bağlandığı görüşünü de savunabiliriz. Neticede, tutumsal anlamda bağlılık, örgütle birlikte olmaya istek duymak, örgüt yararına yüksek çaba sarf etmek ve örgütsel hedef ve değerler ile özdeşleşmek olarak da ifade edilebilir.¹⁰⁴

2.4.1.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri; Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

a) Kanter'in Yaklaşımı: Tutumsal bağlılıkla ilgili en meşhur yaklaşımlardan birisi Kanter'e aittir.¹⁰⁵

¹⁰³ İnce, Gül, a.g.e. s, 27-28.

¹⁰⁴ Ünal SİĞRİ, “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, Sayı II, s. 261-278.

¹⁰⁵ Gül, a.g.e. s,62.

Tutumusal bağlılık, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkileri üzerinde durmaktadır.

Bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal düzene vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle birleştirmeleri gerekiyor. “Kanter, değişik bağlılık çeşitlerinin ortaya çıkmasını, örgütün çalışanlara yüklediği değişik davranış gerekliliklerine bağlamıştır. Yazara göre, üç değişik bağlılık vardır: Zorunlu bağlılık, örgütün yaşaması için işgörenin kendisini adanması olarak tanımlanabilir. Bu bağlılık, işgörenlerin örgütten ayrılmayacak derecede örgüt için kişisel özveride bulunmaları ve yatırım yapmalarınıdır. Yakın ilişki bağlılığı, bir örgüt içerisindeki sosyal ilişkilere bağlılık olarak da ele alınabilir. Örgütler, işgörenlerin samimi ilişkiler geliştirmeleri için bazı sosyal tören ve adet, gelenekler düzenleyerek bu bağlılığı artırmaya çalışırlar. Son olarak Kanter, denetim bağlılığını üyenin davranışlarını yönlendiren örgütün normlarını benimsemesi olarak tanımlamıştır. Bu tür bağlılığın ortaya çıkması, bireyin uygun davranış ölçütü olarak örgütün norm ve değerlerini kabul etmesine bağlıdır. Kanter bu üç tür bağlılığın birbirleriyle ilişkili olduğunu ve bunlardan birinin varlığının diğerlerini de güçlendirdiğini de savunmuştur. Örgüt üyelerinin bağlılığı belirtilen üç bağlılık normunun birlikte geliştirilmesi ile mümkün olacağı savunmaktadır.”¹⁰⁶

b) Etzioni'nin Yaklaşımı: Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan bir diğeri de Etzioni'ye aittir. Etzioni, “örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgütle yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yaklaşmaları açısından üçe ayrılmaktadır:

- Ahlaki açıdan yaklaşma
- Çıkara dayalı yaklaşma
- Yabancılaştırıcı yaklaşmadır.

Ahlaki açıdan yaklaşma ve diğer bir ifadeyle moral bağlılık örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte olumlu ve istekli bir yöneliştir.

Çıkara dayalı yaklaşma veya hesapçı bağlılık ise ahlaki açıdan

¹⁰⁶ Tiriyaki, a.g.e. s, 117.

yakınlaşmaya göre örgütle daha az bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacakları şekilde ayarlamaktadırlar.

Yabancılaştırıcı yaklaşım ise; bireysel davranışın ciddi şekilde sınıflandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Kişi aynı zamanda psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye kalmaya zorlanmaktadır.”¹⁰⁷

c) O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı: “1986 yılında örgütsel bağlılığı üç boyutta inceleyerek, örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne bağlılığı olarak değerlendirmişlerdir. Bu araştırmacıların bakış açısına göre bağlılık boyutları şöyle sıralamak mümkündür:

- Uyum: Uyum düzeyinde temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Dış ödüllere ulaşmayı, bireylerin tutum ve davranışlarında belli kazanımlar elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirirler.

- Özdeşleşme: Bireyler tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, haz sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde, özdeşleşme meydana gelmektedir. Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır.

- İçselleştirme: Bu boyut bütünüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler, iş dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılındığında gerçekleşmektedir.

Genel olarak belirtmek gerekirse, uyum, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleştirme ve içselleştirme ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir.”¹⁰⁸

d) Penley ve Gould'un Yaklaşımı: “Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı katılım veya bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin bazı nedenlerle literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir. Nedenlerin başında modelin karmaşık olması gelmektedir. Zira modelde ahlaki ve

¹⁰⁷ İnce, Gül, a.g.e. s, 32-33.

¹⁰⁸ Tiryaki, a.g.e. s, 115.

yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli bağlılık mevcuttur. Ancak bunların birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık değildir. Eğer bunlar birbirinin zıttı anlamında kullanılmışlarsa yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzluğundan, yabancılaştırıcı kavramına gerek kalmayacaktır. Penley ve Gould bu iki bağlılık kavramını birbirinden bağımsız olarak ele almışlardır. Bu tür kullanımda ahlaki bağlılığın zıttı yabancılaştırıcı bağlılık değil, ahlaki bağlılığın olmamasıdır.”¹⁰⁹

e) Allen ve Mayer Yaklaşımı: “Örgütsel bağlılığı üç boyutta ele almaktadırlar. Bunlar: Duygusal, devam ve normatif bağlılıktır.

1) Duygusal bağlılık: İşgörenin örgüte bağlılığını ve onula bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedeni, duygusal bağlılık ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmedir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil; fakat bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler.

2) Devam bağlılığı: Örgütten ayrılmanın maliyetini göze almayı ve bunu kabul etmeyi anlatır. Buna göre devam bağlılığı, işgörenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek görüyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakışı açısından irdelemektedir. Burada üzerinde durulan öge, pazarlık veya örgütle birey arasındaki ilişkilerin değişebilir olmasıdır. Bağlanan açısından daha yüksek düzeyde bir değişim ilişkisi onun sisteme daha fazla bağlılığı demektir. Daha açık bir ifadeyle, maliyete göre daha fazla ödül görmek, daha fazla örgütsel bağlılık demektir. Birinin örgütte zaman içinde daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları yitirme olasılığı nedeniyle onu örgüte bağımlı kılar.

3) Normatif bağlılık: İşgörenlerin örgüte kalma ile ilgili sorumluluk duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım etmektedir.

Üç bağlılık şekli arttığında işgörenler örgütte kalmaya devam edeceklerdir;

¹⁰⁹ İnce, Gül, a.g.e. s, 36.

ancak birincide kalma güdüsü isteğe, ikincide gereksinme, üçüncüde ise, yükümlülüğe dayanmaktadır.”¹¹⁰

2.4.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır.¹¹¹

Davranışsal bağlılık; örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin; birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir.¹¹²

Bu yaklaşımda, belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmaktadır. Bunu yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Askeri kurumlar, çeşitli sosyal kulüpler ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul töreleri yoğun olarak kullanılmaktadır.

Davranışsal bağlılık, örgütte değil bireyin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bir bağlılık gösterdikten sonra davranışlarına uygun veya onu doğru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Böyle tutumlar davranışın tekrarlanma sıklığını artırır.

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik’in Yaklaşımları bulunmaktadır. Aşağıda bu iki yaklaşım detaylı olarak ele alınmıştır.¹¹³

1) Bicker’in Yan Bahis Yaklaşımı: “Becker’in Yan Bahis Yaklaşımının hangi tipolojide içerisinde değerlendirilmesi gerektiği konusunda örgütsel bağlılık yazınında görüş ayrılığı bulunmaktadır.” Allen ve Meyer, genel görüşün aksine

¹¹⁰ Balay, a.g.e, s, 21-22.

¹¹¹ Çöl, a.g.e, s, 1.

¹¹² Levent BAYRAM, “Yönetimde Yeni Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, 2005, Sayı 59, s. 125-138.

¹¹³ İnce, Gül, a.g.e, s, 48-49.

Becker'in yaklaşımının davranışsal yaklaşım içerisinde değerlendirilmesini eleştirmişlerdir. Kendi araştırmalarında tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirmişlerdir. Söz konusu araştırmacılara göre;

“Bir örgütten ayrılmanın farkına varılması, çalışanın örgütle ilişkisinin psikolojik bir boyutunu yansıttığından dolayı tutumsal bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetler üzerine kurulmuş olan Yan Bahis Yaklaşımının tutumsal bağlılık yaklaşımı içinde değerlendirilmesi gerekir.”

Becker Yan Bahis Yaklaşımında devamlılık bağlılığı kavramını esas alan bir bağlılık modeli geliştirmiştir. Becker'e göre örgütsel bağlılık, “üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlarıyla ilişkilendirmesidir.”

Becker, “kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin nedenini tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Bireyin bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlanma boyutunu göstermektedir.”

Becker'e göre çalışanların “bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir:

a) Toplumsal beklentiler: Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere topluma güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak vermek mümkündür.

b) Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

c) Sosyal etkileşimler: Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.

d) Sosyal roller: Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu duruma alışmış ve

uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda bir kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.”¹¹⁴

2) Salancik’in Yaklaşımı: Salancik’in Yaklaşımında örgütsel bağlılık, “kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır.” Bu yaklaşımda da Becker’in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla bazı tutarlı davranışlar sergilemektedir.

Salancik’e göre bağlılık; “kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur. Salancik’in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir.”

Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağını aktarmıştır. “Bireyin davranışları bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler. Kesin, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir.”¹¹⁵

2.4.3. Çoklu Bağlılık

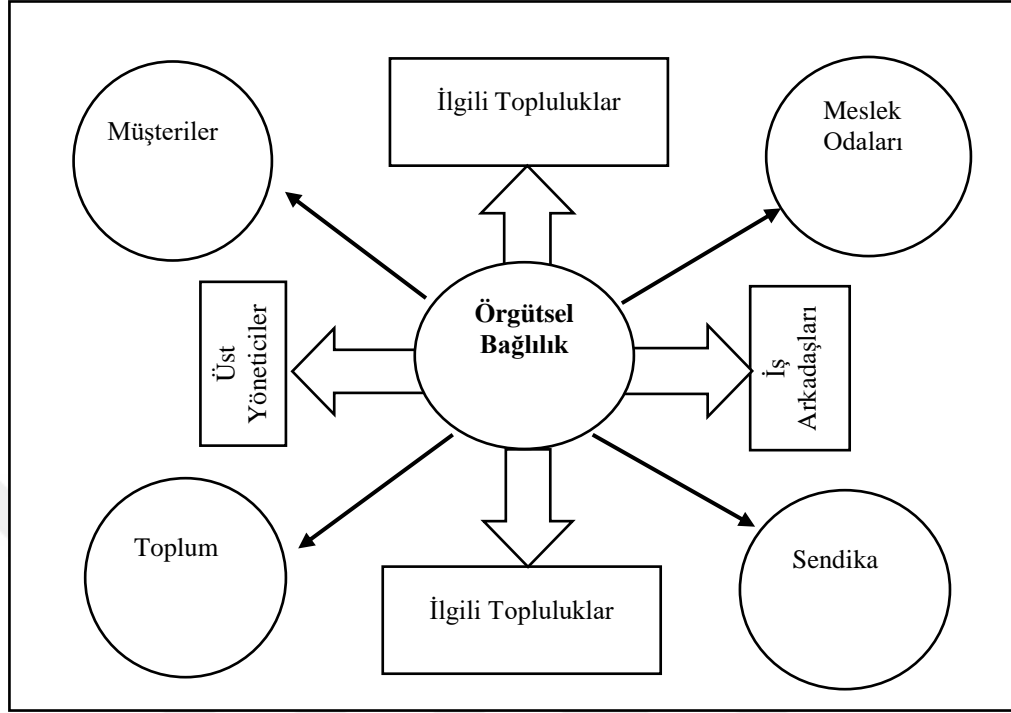
Bağlılık kuramcılarını örgütleri tek ve benzeşik türden bir bütün olarak ele alırken, örgüt kuramcılarını örgütlerin koalisyonuna dayanan özelliği üzerinde dururlar. Örgütsel bağlılığın, özel belirli değerler, politikalar veya amaçlardan farklı olduğu ileri sürülmüştür. Daha sonraları belli değerlere bağlılığın, örgütün tümüne duyulan bağlılıktan; bir değere bağlı oluşun diğerinden bağımsız olduğu deneysel olarak ortaya konmuştur.

Kişi, farklı hedefler doğrultusunda çalışan iki veya daha çok grupla etkileşim içinde bulunduğu rol rolleri arasında çatışmalar oluşmaktadır. Aynı şekilde sınır rolündeki gruplar üstü şahıslar, bağlantılı oldukları değişik gruplara karşı çoklu bağlılık geliştirirler. Örneğin sendika üyeleri, hem işveren örgüte, hem de sendikaya bağlılık göstermektedir.¹¹⁶

¹¹⁴ Gül, a.g.e, s, 77-79

¹¹⁵ İnce, Gül, a.g.e, s, 53.

¹¹⁶ Balay, a.g.e, s, 28-29

Şekil: 3 Çoklu Bağlılıklar Modeli

Kaynak: Refik BALAY, “Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, Nobel yayıncılık, Ankara 2000, s.33.

Çoklu bağlılık yaklaşımında çalışanların örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık gösterecekleri kabul edilmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için, bir örgüt ile ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekir. Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir.

Çoklu bağlılıklar yaklaşımında bir kişinin duyduğu bağlılık bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceği öngörülmektedir. Bundan dolayı bir çalışanın örgüte bağlılığın kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla pazara sunuyor olması gerekirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği samimiyet olabilmektedir.

2.4.4. Örgütsel Bağlılıkla ilgili Yaklaşımların Karşılaştırılması ve Değerlendirilmesi

Davranışsal, Tutumsal veya çoklu bağlılık yaklaşımlarından birinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli olduğunu söylemek tartışılabilir bir konudur. Her bir bağlılık sınıflandırmasının da geçerli sayılabileceği ortamlar mevcuttur. Zira örgütsel bağlılık mekâna, zamana ve bireyin içerisinde bulunduğu şartlara oldukça duyarlı bir durumdur. Örgüt kültürü, yönetim ve liderlik biçimi çalışanların kişisel ve demografik özellikleri, örgütün içinde faaliyet gösterdiği sosyal ve ekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar, tutumsal veya davranışsal bağlılık türünün uygulanmasında son derece önemli içsel ve dışsal faktörler konumundadır. Bütün bu faktörler örgütsel bağlılık türünün seçiminde önemli ölçüde etkili olmaktadır.

“Çoklu bağlılık yaklaşımı karma nitelikte bir bağlılık yaklaşımı niteliğinde olup, örgüt içinde ve dışında bulunan faktörlerin farklı düzey ve türlerde bağlılıklarının ortaya çıkmasına neden olabileceğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım diğerlerinden farklı olarak, örgütsel bağlılığı yalnızca duygusal, ayrılma maliyeti ya da moral faktörlerle değil, bunların tamamı ile açıklanmaktadır.”¹¹⁷

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ

Çalışanların örgüte bağlılıklarının olumlu veya olumsuz düzeyde olması, örgütsel bağlılık ile sonuçları da etkileyecektir. Örgütün stratejilerinin çalışan tarafından kabul görmesi ve çalışanın örgüte uyumu yüksek düzeyde ise, çalışanın bağlılığını artıracak, tam tersi durumda ise bağlılığı azalacaktır. Araştırmalar, örgütsel bağlılık sonuçlarında en çok, işe geç kalma, işi bırakma, stres ve benzeri olumsuzlukların örgütsel bağlılık sonuçları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Ortaya çıkan bu tür iş davranışları, örgütte kalmaya ve ayrılmaya etki eden davranışlar olarak anlaşılmaktadır. Saldamlı'ya göre, “Randall tarafından yapılan örgütsel bağlılık sonuçlarında, bağlılık düzeyinin kişinin örgüte olan özgüveni ile ilgili bir ilişki bulunmaktadır.”¹¹⁸ Randall 1987 yılındaki çalışmasında, “örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve

¹¹⁷ Gül, a.g.e, s, 82-84.

¹¹⁸ Alp Serkan ÖNER, (2018), “Lojistik Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özellikleri, İşe Karşı Tutumları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda düşük, orta düzey ve yüksek örgütsel bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından söz edilir.”¹¹⁹

Örgütsel bağlılığın farklı düzeyleri vardır. Bunlar;

- Düşük düzeyde örgütsel bağlılık,
- Orta düzeyde örgütsel bağlılık,
- Yüksek düzeyde örgütsel bağlılıktır.¹²⁰

2.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta çalışan, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte, çalışanın yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Düşük örgütsel bağlılığın bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçları vardır.

Olumlu sonuçları: Düşük örgütsel bağlılıkta bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgütsel düzeyde de düşük bağlılık, işlevsel olabilir. Çünkü daha yüksek çalışan devri ve devamsızlık, yıkıcı ve performans gösteren çalışanların potansiyel zararlarını sınırlayabilir. Bu tür çalışanların örgütü bırakması demek, diğer çalışanların tutumlarının iyileşmesi ve bunlar yerine alınacak işgörenlerin örgüte yeni beceriler getirmesi demektir.

Düşük örgütsel bağlılık uzun dönemde örgüte olumlu sonuçlar sağlayabilecek itiraz, şikâyet ve söylenmelerle sonuçlanır.

Olumsuz sonuçları: Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığın sağlanmasında en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde en az değerli ve duygusuz işgörenler olarak tanımlanırlar.

Düşük örgütsel bağlılık gösteren bireylerin mesleki durumları bundan olumsuz etkilenecektir. Yöneticiler güvendikleri diğer işgörenleri tercih ettiklerinden, düşük bağlılık gösterenleri gözden çıkarmış olacaklardır. Bu yüzden bunlar için yukarıya terfi etme olağan dışı hale gelecektir. Örgütlerine ve işlerine

¹¹⁹ Tiryaki, a.g.e, s, 119.

¹²⁰ Başyigit, a.g.e, s, 68.

düşük bağlılık duymaları nedeniyle bu tür bireylerin örgütsel beklenti normları sadece hesapçı değerlendirmeye dayanır. Bireyler düşük örgütsel bağlılık nedeniyle ayrıca gelir kaybına, iş güvenliği kaybına, soyutlanma, karakter aşınması, işgören toplantılarına katılmama kendisinden beklenmeyen ve fazla kabul görmeyen işleri ve görevleri yapma rahatsız edinme gibi ağır kişisel bedeller ödemek zorunda kalacaklardır. Düşük örgütsel bağlılık söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. İşgörenler arasında örgüte düşük düzeyde bağlılık gösterenler, örgüt dışı ilgi gruplarına daha fazla ilgili olurlar.¹²¹

Yine örgüte bağlılığı düşük olan bireylerde görülen bazı davranışlarıysa aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- İş zamanından kişisel uğraşlara zaman aktarımı,
- Meşgul görünüp işi yapmamaktır. Özel toplantıları iş yerine taşımak gibi,
- İşe geç gelmek veya gelmemek, erken emeklilik durumu,
- Diğer çalışanları da uyararak örgütün yapısında değişiklik arayışlarına girmektir.¹²²

2.5.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

İşgörenin deneyiminin güçlü, buna karşılık örgütle bütünleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı düzeydir. Bir kişilik olarak bireyin genellikle rol gereklerine tüm tepkime gücüyle cevap vermesine olanak yoktur. Çünkü kişinin yaşam alanının yalnızca bir bölümü örgütsel rolce doldurulur.

Olumlu sonuçları: Orta düzeyde bağlılık, bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağlılık düzeyidir. Bu düzeyde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu bağlılık profilinde örgütte hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteği az olabilmekte ve daha büyük iş doyumuna

¹²¹ Balay, **a.g.e**, s, 85-87.

¹²² Gül KİTAPÇIOĞLU, (2000), “Bornova Sağlık Grup Başkanlığı Bölgesinde Görev Yapan Ebelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi ve İş Doyumu, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, Uzmanlık Tezi, Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi, İzmir.

ulaşılabilir. Orta düzey bağlılık birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye dengeli öncelik ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır.¹²³

Olumsuz sonuçları: Bu bağlılık düzeyinde işgörenlerin yaratıcılık, yardımseverlik, fikir önerme, jestler yapma, irade ve fedakârlık gibi üyelik davranışları, örgütü beklenmeyen durumsallıklardan koruyabilecek esnekliği sağlaması bakımından önemlidir. Bu düzeydeki işgörenler topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar.¹²⁴

2.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık: örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesine önemli katkılar bulunurlar. Randall'a göre; "Bu düzey bağlılıkta birey, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşı örgüte yüksek derecedeki sadakatini devam ettirmektedir." Bu bağlılık düzeyinin olumlu ve olumsuz sonuçları ise şöyle ifade edilebilir:

Olumlu sonuçları: İşgörenin yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven verir ve örgütte kararlı işgücü grubunun oluşmasını sağlamaktadır. İşgören bu bağlılık düzeyinde meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşın örgüte yüksek derecedeki sadakatini de devam ettirir, aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlı iseler, örgütteki en değerli üye olma hakkını kazanırlar. Bu gibi örgütler örgüt içinde kurumsal yıldızlar olarak adlandırılırlar.¹²⁵

Olumsuz sonuçları: Yüksek düzeydeki bağlılık, bazı durumlarda gelişmeyi ve hareketlilik fırsatlarını kısıtlayıp, yaratıcılığı ortadan kaldırabilir. Örgüt yüksek derecede verim ve sorgulanmayan sadakatten yarar sağlasa da, aşırı sadakat biçiminin verime zarar verdiğini ileri sürebiliriz."¹²⁶

¹²³ Mustafa MERCAN, (2006), " Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma Ve Örgütsel Vatandaşlık ", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

¹²⁴ Tiryaki, a.g.e, s, 120.

¹²⁵ Ercan YAVUZ, Cüneyt TOKMAK, "İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi Dergisi, 2009, Sayı 2, s. 23.

¹²⁶ Tiryaki, a.g.e, s, 120-121.

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERGELERİ

Örgüt üyeleri, örgüte olan bağlılıklarını farklı şekilde gösterebilirler. Bunlar; örgütün amaç ve değerlerini kabul etme, inanma derecesi, örgütsel üyeliği devam ettirme, fedakârlık derecesi ve örgüt kimliği ile kimliklenme derecesidir.¹²⁷

2.6.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul Etme ve İnanma Derecesi

İş görenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, Mowday ve arkadaşları tarafından; “çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği; ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” şeklinde tanımlanmaktadır.¹²⁸

Manevi anlamda ise, işgörenin örgüte bağlılığının en güçlü göstergelerinden biri olarak hem örgütün temel değerlerinin korunması ve hedeflerine odaklanması açısından hem de işgörenin bireysel anlamda tatmin olması açısından yapıcı ve teşvik edici unsurlardandır. İşgörenin kendi amaçlarını gerçekleştirirken örgüt amaçlarını da gerçekleştiriyor olması örgüte bağlılığını sağlamakta ve bu durumda örgütsel bağlılık göstergesi olmaktadır.¹²⁹

2.6.2. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirme İsteği ve Fedakârlık Derecesi

Çalışanın örgütsel bağlılığının sağlanması, örgütün birey sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlıdır. Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir iletişim süreci, motivasyon toplantıları, iş dışı sosyal etkinlikler, çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme isteğine etki edecek olumlu unsurlar olarak dikkati çekmektedir.

Çalışanın örgütüne bağlılık belirtilerinin hemen hepsinde, çalışanın özgür iradesiyle birtakım manevi değerleri benimseyerek bunlara soyut anlamlarda katkılar yaparken, burada çalışanın somut manada da katkılarda bulunması gerekmektedir.¹³⁰

¹²⁷ Başyiğit, a.g.e, s, 66.

¹²⁸ Mowday, R.T., Porter, L.W. and STEERS, R.M. (1982), **Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, Academic Press Inc., New York.

¹²⁹ Muhammet AHMED, (2003), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

¹³⁰ Başyiğit, a.g.e, s, 67.

2.6.3. Örgüt Kimliği İle Kimliklenme ve İçselleştirme

Kimlik; çalışanların örgüt ile onun problemleri ve amaçları hakkındaki arzu edilen algılamalar dizisi olarak tanımlanabilir. Kimlik duygusunun kazanılması her düzeyde ortak algılamalara ve şirket amaçları ile çalışanların kendi amaçlarının bütünleşmesi sağlanmaktadır. Çalışanlar şirketin başarısızlığındaki rollerini bildiklerinden, önemli oldukları duygusuna sahip olmaktadır.¹³¹

Örgütsel kimlik, bir örgütün nasıl tanındığına ve insanların örgütü tanımlarken örgütü nasıl tanımlamasına, hatırlamasına ve anlatmasına izin verdiği anlamlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel kimlik kurumun tanımlanmasının odak noktasıdır. Örgüt alt birimlerden ya da alt sistemlerden oluşan bir bütündür. Bir örgütteki her şey diğer her şeyi etkiler ve her birey diğerleri üzerinde etkiye sahiptir. Bu örgütsel kimliğin birbirleriyle çok yakın ilişkili olan örgütün fiziksel, operasyonel, insani özelliklerinden oluştuğu anlamına gelmektedir.¹³²

2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Modway, Porter ve Steers'in sınıflandırmasına göre;

“Örgüte bağlılığı belirleyen kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi olmak üzere dört faktör bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörleri, kişilerin geçmişteki iş yaşantıları, durumsal, örgütsel-görevsel, kişisel-demografik faktörler olarak da sınıflandırmak mümkündür.”¹³³

Örgütteki işgörenlerin örgüte bağlılık hissetmeleri, kendi iş verimlerini artırarak örgüt için olumlu sonuçlar yaratmaları açısından bir gerekliliktir. Bu nedenle örgütün kendi çalışanlarının örgüte bağlılığını artırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli olmaktadır. Literatürde araştırma çalışmaları incelendiğinde örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasına

¹³¹ Meltem DİNLER, ” Örgüt Yapısına Yönelik Örgüt Geliştirme Teknikleri”, Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji Ve Politika Dergisi, 2008, Sayı 2, s. 8-9.

¹³² Zeliha HEPKON, “Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir literatür Taraması”, İstanbul Ticaret Odası Dergisi, Aralık 2003, Sayı 4, s. 175 –211.

¹³³ Azmi YALÇIN, Fatma Nur İPLİK, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2005, sayı 1, s. 399.

yönelik birkaç farklı yaklaşıma rastlanmıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.¹³⁴

- Yaş
- Cinsiyet
- Deneyim
- Örgütsel adalet
- Güven
- Takım Çalışması
- İş tatmini
- Rol belirliliği
- Rol çatışması
- Yapılan işin önemi
- Güvenlik, özerklik
- Karar alma sürecine katılım
- İş güvenliği
- Yabancılaşma
- Medeni hal
- Ücret dışında sağlanan diğer haklar
- Çaresizlik
- Çalışma saatleri
- Taltif, Ödüller
- Terfi olanakları
- Ücretler
- Liderlik davranışları
- Dışarıdaki iş olanakları
- Çalışanlara gösterilen ilgidir.

¹³⁴ Tiryaki, a.g.e, s, 122-123.

2.7.1. Örgüt Yapısı

İşletmecilik kavramı ile birlikte kaçınılmaz olarak yer verilen örgüt (organizasyon) kavramı, birden fazla insanın ortak bir amaç için uğraş verdiği her yerde söz konusu edilmektedir.¹³⁵

Örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin aynı anda harekete geçiren bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır.

Örgüt yapısı; yöneticinin amaçlara ulaşması için kullanabileceği bir araç olmanın yanında aynı zamanda örgüt içinde faaliyette bulunup, kendisinden etkilenebileceği bir ortamdır.¹³⁶

Örgütün yapısı, bir yandan yöneticinin kullanabileceği bir araçtır. Bir yandan da yöneticinin içinde faaliyette bulunacağı ve kendisinin de etkileneceği bir ortamdır. Bu sebeple yöneticinin etkinliğini sağlamak için, bu yapıyı, özelliklerini, sınırlarını çok iyi tanması gerekir.¹³⁷

Örgütün her düzeyindeki yetki ve sorumluluklarının belirlenerek, aralarındaki ilişkilerin belirtilmesi örgütün biçimsel yapısının oluşturulması için gereklidir. Bu oluşumun örgütteki hiyerarşiyi meydana getirdiği söylenebilir.¹³⁸

Örgüt içindeki bireylerin karşılıklı faaliyet ve davranışlarda buldukları bir bütün olarak ele alınırsa, örgütteki en önemli unsurun insan faktörü olduğu ortaya çıkmaktadır. Örgütün yapısını ise, çalışanların arasındaki karşılıklı ilişki, davranış ve tutumları ile üstleniş oldukları rolleri, faaliyetlerini ve amaçlarını açıklamaktadır.¹³⁹

2.7.2. Kişisel Demografik Faktörler

Kişisel-demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkilerin varlığı yapılan pek çok araştırma neticesinde ortaya çıkmıştır. Bu konuda yapılmış olan araştırmalarda kişisel ve demografik faktör olarak; yaş, cinsiyet, eğitim

¹³⁵ Feyyaz BODUR, (1996), “**Yerel Basında Yönetim Ve Örgüt Yapısı**”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

¹³⁶ M. Şerif ŞİMŞEK, “**Yönetim Ve Organizasyon**”, Adım Ofset, (10. Baskı) Konya 2008, s. 30.

¹³⁷ Tiryaki, **a.g.e.**, s, 69.

¹³⁸ Ali Rıza TERZİ, “**Örgüt Kültürü**”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2000, s, 1-3.

¹³⁹ Gülbahar KESKİN, (1993), “**Hemşirelik Yönetiminde Örgütsel Yapının Önemi**”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

seviyesi, medeni hali, örgütte çalışma süresi, pozisyonda bulunma süresi, algılanan yeterlilik ve ücret kavramları temel alınmıştır.

Kişisel-demografik faktörlerin, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde güçlü bir etkisi olduğu kabul edilmektedir. Kişisel aktörler, örgütsel hedef ve değerlerin benimsenmesi ve örgüt faaliyetlerinin sürekliliği açısından hayati önem taşımaktadır. Kişisel faktörler kapsamına iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özelliklerde girmektedir.¹⁴⁰

a) Örgütsel Bağlılık ve Yaş: yaşın örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığına dair sonuçları gösteren araştırmalar olsa da, genellikle yaş ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki olumlu olarak saptanmaktadır. Bir başka deyişle, bireylerin yaşı ve örgütte geçirdikleri süre arttıkça, örgütsel bağlılıkları da artar.

Yaş ve örgütsel bağlılık ilişkisini ele aldığımızda, yaş arttığı sürece bireylerin alternatif istihdam imkânlarının azaldığı bir gerçektir. Bireylerin bu konuda özgürlüklerinin azaldığını bilimleri mevcut işlerini algılanan çekiciliğini artırabilmektedir. Böylelikle de, psikolojik bağlılıkta bir artış meydana gelebilmektedir.

Yapılan bir çalışmada, tam tersi bir sonuca ulaşılmıştır. Genç çalışanlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki daha kuvvetli bulunmuştur. Genç çalışanlar daha bağımlı olabilir; çünkü tecrübelerinin az olması daha az iş alternatiflerine sahip olduklarını bilirler. Tecrübenin artması beraberinde daha çok iş fırsatını doğurur.

Meslek çeşitlerine göre yaş ve örgütsel bağlılık ilişkisinin değiştiğini söyleyebiliriz. Özellikle mühendislik, doktorluk gibi uzmanlık gerektiren mesleklerde yaş ve örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır.¹⁴¹

b) Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet: Günümüz iş dünyasında çalışan kadın personel sayısının artmasıyla birlikte, örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların ayısında da büyük artışlar gözlenmektedir.

Bazı yaklaşımlarda, erkeklerin kadınlara oranla çalıştıkları örgüte karşı daha fazla bağlı olduklarına ilişkin araştırma bulgularını temel aldığı bağlılık kuramlarını şöyle ifade edebiliriz:

¹⁴⁰ Tiryaki, a.g.e, s, 124-125.

¹⁴¹ Cengiz a.g.e, s, 48-49.

Guttek ve Cohen'in 1987'deki iş modeli kuramlarına göre, "kadınlar ve erkekler arasında, örgüte bağlılık açısından salt cinsiyet farklılığından kaynaklanan bir farklılık yoktur. Gözlemlenen bu farklılık kadınların ve erkeklerin farklı iş yada pozisyonlarda görevlendirilmesinden diğer bir ifadeyle erkeklerin kadınlara göre daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretlerle çalışmalarından kaynaklanmakta olduğu savunulmuştur."

Bazı araştırmacılar ise; bu bulguların aksine, kadınların erkeklerden daha fazla örgütsel bağlılık taşıdıklarını savunmaktadırlar. Bu durum, Angle ve Perry'nin 1981'deki araştırma bulgularına göre, "kadınların işleri ve çalıştıkları kurumu değiştirmekten hoşlanmamalarından kaynaklanmaktadır."

Sonuç olarak; cinsiyet ve örgütsel bağlılığın birbirleriyle ilişkili olmadığı, kadınların örgütsel bağlılığın sadece devamlılık bağlılığı olduğu belirlenmiştir. Bu yönüyle araştırmaların bulguları, cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisinin çelişkili bulguları hakkında bir ipucu niteliği taşımaktadır.

Genel olarak ülkemizde gerçekleştirilen yönetim bilimi araştırmalarında elde edilen bulgular neticesinde, kadınların erkelerden daha azla örgütsel bağlılık gösterdikleri görüşü hakim olmaktadır

c) Örgütsel Bağlılık ve Eğitim: Eğitim ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yaptığı iş ile ilgili yeterli düzeyde eğitim alan birey, çalıştığı örgüt dışındaki çeşitli örgütlere de rahatlıkla uyum sağlayabileceğini düşünür. Çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe, örgütsel bağlılığının azalma nedenlerinden biri de işgörenlerin eğitim düzeyi arttıkça, örgütün karşılayabileceğinden daha fazla beklentilerin ortaya çıkmasıdır. Bazı araştırmalara göre ise, eğitim düzeyi yükseldikçe kişisel karar verme yetkilerini kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır.¹⁴²

d) Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi: İşgörenlerin bir unvan ya da pozisyonda çalıştıkları süre ve örgütte çalışılan toplam süre örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak ele alınmaktadır. Cohen 1993'teki araştırmasında; "çalışma süresi arttıkça, işgörenin çalıştığı örgütten elde ettiği kazancın arttığını ve dolayısıyla

¹⁴² Ülker ÇOLAKOĞLU, Tuğrul AYYILDIZ, Serhat CENGİZ, "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 2009, Sayı 1, s,77-89.

bu kazançların, örgütsel bağlılığı etkilediği için çalışanın yaşı arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığını belirtmiştir.”

Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyona çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan bir başka araştırmaya göre, örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır. Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Ancak bir pozisyonda geçirilen süre, duygusal ve normatif bağlılığı azaltmaktadır.¹⁴³

e) Örgütsel Bağlılık ve Ücret: meta analizde kullanılan yedi örnekleme ücret ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı, zayıf ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Genelde ücret, işgörenin örgüte yaptığı bir yatırımın temsilcisi olarak görülür ve zorunlu bağlılığı artırdığı söylenebilir. Fakat meta analizde yararlanılan araştırmaların altısında duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Buna ek olarak, ücret düzeyinin işgörenlerin öz güven duygularını yükselteceği ve böylece duygusal bağlılığı artıracak ileri sürebiliriz.

Ücret; belirli bir iş karşılığında işveren tarafından işçiye saat başına gündelik, haftalık, on beş günlük ya da aylık olarak ödenen para ve para ile belirlenebilen malların ve hizmetlerin oluşturulduğu bir gelirdir.¹⁴⁴

2.7.3. Motivasyon

Motivasyon kavramı, hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçmek anlamlarına gelen Latince “moreve” kelimesinden türetilmiştir.¹⁴⁵

Motivasyon kelimesin İngilizcesi olan ”motivation”, motive kelimesinden türemiştir. Ve bu kelime yine yukarıda belirttiğimiz gibi Latince’de moreve yani ”hareket etmek” anlamında kullanılan bir eylemdir.¹⁴⁶

Motivasyon kavramının asıl kaynağını güdülenme oluşturmaktadır. Güdülenme, isteme, gerekseme, dürtü, arzu etme gibi sözcüklerle anlatılan; insanın

¹⁴³ Tiryaki, a.g.e, s, 129.

¹⁴⁴ Mahmut TEKİN, “Üretim Yönetimi”, Günay Ofset, (6. Baskı), Konya 2009, s, 137.

¹⁴⁵ İbrahim DURAK, (1998), “İşletmede Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

¹⁴⁶ John ADAIR, “Etkili Motivasyon” Salih U. (çev), Babıralı Kültür Yayıncılığı, İstanbul 2005, s, 9.

bir çaba içinde bulunmasına ilişkin genel bir kavramdır. Bir amacı gerçekleştirmek, bir sorunu çözmek, bir yapıt, bir ürün vermek, gereksinmelerini karşılamak için güdülenmek insana özgüdür.¹⁴⁷

Motivasyon kavramı çeşitli şekillerde birçok kez açıklanmıştır. Bu tanımların ortak yönü ise motivasyonun, bireyin davranışlarını etkileme ve bu etki doğrultusunda onu belirli hareketlere sevk etme anlamını taşır.¹⁴⁸

Motivasyon, örgütte kişinin daha iyi çalışmasını sağlayacak dolayısıyla örgüt verimliliğini artıracak önemli bir etkidir. Motivasyonu yüksek olan işgörenlerin bulunduğu örgütlerde verimlilik daha yüksektir. Motive olmuş işgörenlerden oluşan bir örgüt, gelirlerinde görülebilen bir artışın yanı sıra örgüt üyelerinin bu örgütte daha uzun süre çalışma isteğini, örgüte olan bağlılığını sağlamakta ve örgütlerin görünmeyen yüzü sosyal sermayeyi arttırmaktadır. Örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenlerden oluşan örgütlerde işgören devir oranının düşmesi örgütlerin yeni çalışanın yetiştirmek için kaybettikleri zaman ve kaynak maliyetini de düşürmektedir. Böyle bir örgütte uzun süredir çalışan işgörenler örgütte paylaşımlar, tecrübe kazanmış ve başarıya ulaşılan yolları daha net belirlemiş demektir.¹⁴⁹

Bir kişinin yeni bir işe girerken birtakım beklentileri vardır. Bu beklentilerinin karşılanacağı düşüncesiyle çalışır. Eğer beklentilerini alırsa iş tatmini, morali ve motivasyonu yükselir.¹⁵⁰

Motivasyonda özendirici faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz.¹⁵¹

- Etkin iletişim,
- Takdir etme,
- Yükselme olanakları,
- İş güvenliği,
- Yeterli ve adil ücret sistemi,
- Kararlara katılım,

¹⁴⁷ İbrahim Ethem BAŞARAN, “Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü”, Feryal Matbaası, Ankara 2000, s, 70.

¹⁴⁸ M. Şerif ŞİMŞEK, Adnan ÇELİK, Tahir AKGEMCİ, “İşletme Becerileri Grup Çalışması”, Gazi Kitabevi, Ankara 2008, s, 191.

¹⁴⁹ Başgüç, a.g.e, s.47.

¹⁵⁰ İsmet BARUTÇUGİL “Performans Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, (5. Baskı), İstanbul 2002, s, 40.

¹⁵¹ Özlem ÇAKIR, “Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar”, İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2001, Sayı 1, s. 1.

- Sorumluluk verme,
- İşin ilginçleştirilmesi,
- Örgüt içi uyum, amaç ve politikaların açıklığı,
- Kişiliğe saygı,
- Demokratik liderler,
- Hakça, özenli ve sürekli gözetim ve denetim,
- Sendikalaşma olanağı,
- Çalışma saatlerini seçme olanağı,
- Konut ve ulaşım olanakları,
- Yeni başlayanlara ilgidir.

İşgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmek motivasyon da en önemli konudur. Her davranışın önünde bir amaç arkasında bir ise istek vardır. Amaçlara ulaşmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekir. Bu istekler, bireyin içinden gelebileceği gibi (içsel) dış çevreden de (dışsal) kaynaklanabilir. Birey amaçlarına ulaşamadığından dolayı huzursuzluk ve gerilim içerisindedir. Amaçlarına ulaşabildiği ölçüde mutludur. Bu da çoğu zaman bireyi işe karşı isteksiz yapar.

Motivasyon, işgörenlerde daha fazla çalışma isteği ve arzusu oluşturabilecek faktörleri bulmayı ve bunların mümkün olduğunca karşılanmasını amaçlar.¹⁵²

2.7.4. Çalışma Koşulları

Çalışma koşullarının işgörenler ve onların örgüte olan bağlılığına değinmeden önce takım, takım çalışması gibi değişik kaynaklardan derlediğimiz açıklamalara bakacak olursak;

1990'lı yılların başından itibaren ekonomik ve sosyal çevrenin uğradığı değişim işletmelerin yapısında ve yönetim stratejilerinde de önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu gelişmeler sonucunda işletmelerde takım kavramı da hızla yaygınlaşmış ve yönetim tarafından desteklenmesi kaçınılmaz bir uygulama olmuştur.

Takım, belirli amaçların başarılması için ortak değerler ve çıkarlar doğrultusunda bir araya gelen paydaşlardan oluşan topluluktur. Takımlar ortak

¹⁵² Mehmet KAPLAN, (2007), "Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

amaca odaklanan, sorumlu oldukları alanda ortak bir yaklaşım belirleyen ve üyeleri birbirini tamamlayan gruplardır.¹⁵³

İnsanları başkalarının söylediklerini yapmaktan çok, kendi yapmak istediklerini yapabilmek mutlu eder ki, takım çalışmasıyla da işgörenler bu olanağı elde etmiş olurlar. Kurmuş oldukları takımlarda kendi içlerinden çıkardıkları bir liderle yönlendirilmek onların daha verimli ve etkin çalışmalarını sağlayacaktır. Takım çalışmasında, yalnız çalışmak yerine diğer işgörenlerle bir arada çalışmayı seven kişiler için ise bağlılığı olumlu etkileyen unsurlar söz konusu olurken; bireysel çalışmayı tercih eden işgörenler için aynı unsurlar olumsuz etki yaratabilmektedir. İş arkadaşlarına bağlılığın güçlü olduğu örgütlerde, işgörenlerin takım çalışmaları yoluyla verimlilikleri artırılabilir.¹⁵⁴

Örgütler, çalışanların gereksinim ve beklentilerini karşıladığında çalışanların örgüte yararlı olacak şekilde örgütlerine bağlılık gösterecekleri belirtilmektedir.¹⁵⁵

a) Günlük Çalışma Süresi: Kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentiler içerisinde oldukları düşünülmektedir. Cinsiyet – rol toplumsallaşmasındaki farklılıklar nedeniyle kadınlar ilişkiye yönelik, erkekler başarıya yönelik algılanırlar. Erkekler iş yaşamına ev yaşamından daha çok özen gösterip zaman harcarlarken, kadınlar ise içinde buldukları toplumsal ortam ve sosyo-kültürel değerlerin etkisi ile tam tersi bir davranış sergilerler. Bu durumun sonucu olarak da ev ve iş yaşamını dengede tutabilmek açısından esnek çalışma saatleri uygulaması kadın işgörenler için daha çok tercih edilen bir sistemdir.¹⁵⁶

b) Ücret Miktarı: İşgörenlerin elde ettikleri ücret düzeyi de örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Ücretler örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin önemini belirlemekte; işgörene yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır.

¹⁵³ Mustafa Emre EYİSOY, (2018) “**Takım Çalışması Özelliklerinin Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli

¹⁵⁴ Çiğdem KIREL, ”**Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tahmini Ve İş Bağlılığı İlişkisi**”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 1999, Sayı 2, s. 115-136.

¹⁵⁵ Fatma YILDIRIM, “**Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık İle Örgütsel Adalet, Örgüt Temeli Özsaygı Ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi**”, mülkiye dergisi, 2003, sayı 239, s, 374.

¹⁵⁶ Hüseyin YILMAZ, “**İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon**” Standart Dergisi, 1999, sayı 448, s, 30.

c) Düşük Ücret Düzeyleri: Kişi kendini işe bağımlı hissedemez ve işte geçici olarak çalışmak zorunda kaldığını düşünür. Buna bağlı olarak da düşük ücretli işlerde işgören devir hızı da yüksek olmaktadır. Bu da hem işgörenin hem de örgütün etkinliği ve verimliliğini düşürür.

Bazı örgütlerde ise ücretin yüksek olması, örgüte olan bağlılığı artırmasına karşın, iş için önemli bir gelişme yaratmamaktadır. Yani, bu durumda ücretler için her örgüt ve işgören açısından bir genelleme yapamayız.

d) İş Yerinin Uzaklığı: Bu unsurun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi doğrudan olmasa bile, mesafenin artması bazı fiziki zorlukları da beraberinde getirmekte ve bu bağlamda iş yerinin uzaklığı örgütsel bağlılığı dolaylı yünden etkilemektedir. Ev ile işyeri arasındaki uzaklık arttıkça, işe geç kalma ve devamsızlıklar artar. Bu da örgüte olan devam bağlılığını azalttığı için, bireyin örgüt çalışmasına motive olamaması sonucunu doğurur.¹⁵⁷

2.7.5. İş Tatmini

İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yönelik araştırmalar son 20 yılda daha önceki döneme kıyasla önemli oranda artmıştır. Genel bir değerlendirme ile iki kavram arasındaki temel fark, “işimi seviyorum” ve “çalıştığım örgütü seviyorum” şeklinde özetlenebilir. Her ne kadar bu iki değişken arasında kesin olumlu yönde bir ilişki olacağı varsayılmışsa da, bu ilişkinin olumluluğunu ve etki yönünü tutarlı bir biçimde destekleyen bulgular elde edilememiştir.¹⁵⁸

İş tatminini bireyin bir işten beklediği ile iş sonuçlandırıldığında elde ettiklerinin bir fonksiyonu olduğunu, sonuçta iş tatmininin bireyin işinden kaynaklanan memnuniyet verici bir durumu yansıttığı şeklinde tanımlamaktadır.¹⁵⁹

İş tatmini; çalışanın işine karşı sergilediği genel tutumdur. Bu tutumun olumlu hali iş tatmini; olumsuz hali ise iş tatminsizliğidir. Çalışan kişi işine verdiği

¹⁵⁷ Başyigit, a.g.e, s, 51-52.

¹⁵⁸ Uğur ZEL, H. Nejat BASIM, “tatmini arttıkça bağlılık artar mı? Örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları. Kamu ve özel sektörde çalışanların algı farklılıklarının analiz” İktisat İşletme Ve Finans, 2006, sayı 249, s, 72.

¹⁵⁹ Öznur AŞAN, Kubilay ÖZYER, “Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini Ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma” Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 2008, sayı 3, s, 134

emeğin karşılığı olarak beklentilerini karşılamak ve kişisel iç dünyasına uygun bir ortamda çalışmak ister.¹⁶⁰

İş tatmini; örgütsel davranış açısından en önemli tutumlardan biri bireyin uğraştığı işine karşı geliştirdiği tutumlardır. İşgörenin duyduğu hazzın ya da ulaştığı olumlu duygunun derecesi işten doyumun derecesidir.¹⁶¹

Örgütler, ücretler, ikramiyeler ve diğer teşvik edici ödülleri kullanarak ve örgüt içi terfiler, eğitim faaliyetleri, iş güvencesi gibi kariyer odaklı uygulamalara yer vererek, çalışanların bağlılığını artırıp, işten ayrılma niyetini büyük ölçüde azaltabilirler.¹⁶²

İş tatminsizliği karşısında mücadelede en etkili yollardan biri işi zenginleştirmektir. Bunun anahtarı yapılan işin içeriğinde veya sürecinde değişiklik yapmaktır. İş genişletme ve iş zenginleştirme gibi uygulamalar, işgörenlerin değişik görev ve sorumluluklar üstlenmesine ya da kendi özerklik ve yaratıcılıklarını artıracak yollarla başarı sağlamalarına olanak tanımaktadır.¹⁶³

İş tatmini yüksek olan işgörenler kendilerinden beklenenden daha fazla çalışmaya isteklidirler ve severek çalıştıkları işlerinden dolayı, örgüte bağlılıkları da yüksek düzeydedir.¹⁶⁴

İşgörenlerin tatminsizlik belirtileri; ayrılma, ses getirme, sadakat ve ihmal şeklinde kendini göstermektedir. Bunları açıklamak gerekirse;

a) Ayrılma: Örgütün ve kendilerinin gelecekteki muhtemel başarılarına bakılır; çalışan kendi ve şirketi için muhtemel başarıları yeterli görür ise işten ayrılma niyeti taşımaz. Eğer başarı yeterli görülmez ise çalışanların verimlilikleri düşer, örgüte bağlılıkları azalır ve çalışanlar bu durumda örgüt dışında iş fırsatlarını aramaya koyulurlar.¹⁶⁵

¹⁶⁰ Sait GÜRBÜZ, Murad YÜKSEL, “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2008, sayı 2, s, 179.

¹⁶¹ NURAY YILMAZ, (2007), “Orta Dereceli Okullardaki Matematik Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

¹⁶² Seyyat SABUNCUOĞLU, “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2007, sayı 2, s, 615.

¹⁶³ Selen DOĞAN, Selçuk KILIÇ, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi” Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2007, sayı 29, s, 51.

¹⁶⁴ Ayça Aysun GÖRGÜLÜER, (2013), “Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

¹⁶⁵ Mehmet BİÇER, (2005), “Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana

b) Ses Getirme: İşgörenlerin tatminsizliklerinin kaynağını, kendilerini rahatsız eden durumu tek başlarına ya da birlik olarak üstleriyle konuşarak gidermeye çalışmaları, iyileştirme önerilerini ortaya koymaları ile gerçekleştirdikleri aktif, dinamik ve yapıcı bir davranıştır. Bu davranış şekli yapıcı yönüyle, örgütün hedefinden uzaklaşmasına neden olan olumsuz özelliklerin ortadan kaldırılmasında etkili olur ve örgütlerine duygusal anlamda bağlı genç ve dinamik işgörenlerin yaklaşımı olarak görülür.¹⁶⁶

c) Sadakat: Hem bir örgüte, bir topluluğa hem de bir kişi veya gruba karşı oluşan güçlü bağların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Sadakatin olması, bireyin içinde bulunduğu örgütün ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçları ile çok güçlü bir şekilde özdeşleştirdiğini göstererek öncelik verir ve örgütün yararına özveride bulunmak üzere kendini önceden hazırlar ve öz veriden kaçınmaz.¹⁶⁷

d) İhmal: İşgörenler, tatminsizliğe yol açan durumlarla ilgili pasif davranarak kronik bir devamsızlık, geç kalma, işi savsaklama ve artan hata oranı ile istekli veya isteksiz olarak olumsuz bir tepkide bulunurlar. İlk başlarda bilinçli olarak gösterilen bu tepki daha sonra işin isteksiz yapılmasının sonucunda bilinçsiz bir tepkiye dönüşmektedir. Bu tip davranışlarda bulunabilecek işgörenler, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olmayan, profesyonellikten uzak işgörenler olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁶⁸ Netice itibariyle; işgörenlerin işlerinden memnun olmaları halinde, işgören ve işveren arasında bir uyumun ortaya çıkması söz konusudur.

2.7.6. Örgüt İmajı

Örgüt imajı, personelin kendi bölümü veya örgütü ile başka bölümleri veya örgütleri değerlendirmek üzere geliştirdiği karşılaştırmalı bir yapısal çatıdır.¹⁶⁹

Algılanan örgütsel kimlik, işgörenlerin örgüte bağlılığını artırmaya yönelik olarak gerçekleştirilir. Bu nedenle örgütsel imaj iki açıdan önem taşımaktadır; birincisi, örgüt içindeki bireylerin örgüte olan bağlılıklarını sağlamak ve sürdürmek

¹⁶⁶ Başyigit, a.g.e, s, 55.

¹⁶⁷ Koç, a.g.e, s, 228.

¹⁶⁸ Başyigit, a.g.e, s, 55.

¹⁶⁹ Soner TASLAK, Mahmut AKIN, “Örgüt İmajı Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2005, sayı 19, s, 263-294.

yani bireyde aidiyet duygusu kazandırmak; ikincisi ise örgütün devamlılığını sağlamaktır.

Örgütteki bireylerin yaratıcılığı ve katılımı, istenilen örgüt imajını oluşturmada ilk aşamadır. Her işgören; müşterilere, topluma ve ortaklara karşı örgütün elçisidir. İyi bir ortak olarak çalışan ve dürüstlük anlayışıyla iletişim kuran örgüt üyeleri, örgütü dış hedef kitlelere karşı en iyi temsil edecek olan kişiler olacaklardır. Örgütsel imaj kavramı, işgörenin davranış ve düşüncelerinde pratiğe dönüşerek örgüt dışına ulaşmış olur. Bu nedenle böyle bir misyonu yüklenmiş olan işgören öncelikle kendisini bu imaja inançla bağlamalıdır.¹⁷⁰

2.7.7. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü bir kavram olarak oldukça yeni bir kökene sahiptir. “Grup normları ve iklim” kavramları uzun bir süredir psikologlar tarafından kullanılmakta ise de “kültür” kavramı belirgin olarak yalnızca son on yıldır yönetim konuları içerisinde önemli bir yer tutmaktadır.¹⁷¹

Örgüt kültüründe kültürel gelişmeler sağlanırken süreç içerisinde yeni modeller ortaya çıkarma kendiliğinden oluşmaktadır. Bilinçli öğretilerle geliştirilen örgüt kültürünün kaçınılmaz sonucu, yeni modeller ortaya çıkarmasıdır. Organizasyonları da içinde kurdukları toplumun üyeleri oluşturduklarına göre, gerek toplumdaki genel olarak, gerekse üyelerinden bireysel olarak etkilenmektedir.¹⁷²

Kültür; sosyal katılım yoluyla kuşaktan kuşağa aktarılan, bilgi ve davranış şekilleri veya bilinçsiz olarak başka insanlardan öğrendiklerimiz şeklinde izah edilebilir.¹⁷³

Örgüt kültürü, Bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan ve görece olarak durağan, inançlar, tutumlar ve değerler olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, bir işletmenin veya kurumun içinde bulunduğu atmosferi temsil eder.¹⁷⁴

¹⁷⁰ Başyigit, a.g.e, s, 56.

¹⁷¹ Atilla AKBABA, “Örgütsel Kültür”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2002, sayı 3, s, 2.

¹⁷² Remzi ÖRTEN, Zeki YANIK, “İşletme Seçme Yazılar”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayın Dağıtım, Ankara 2003, s, 151.

¹⁷³ Terzi, a.g.e, s, 7.

¹⁷⁴ Biçer, a.g.e, s, 62.

Örgüt kültürü; bir grubun kendi inde bütüncül bir yaklaşım benimseyerek örgüt kültürünü, bir grubun kendi içinde bütünleşme ve dış çevreye uyum sorunlarını çözerken yarattığı ve geliştirdiği; yeni üyelerine algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı varsayımlar ve inançlar bütünüdür.¹⁷⁵

Örgütsel kültür; örgütün bilincinin derinliklerinde yer alan, bilinç dışı çalışan, sorgulanmadan kabul edilmiş, örgütün kendisini ve çevresini nasıl algıladığını belirleyen ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılmış varsayımlar ve inançlardır. Biz Türkler belirli ortamlarda niçin başka ulusların bireylerinden farklı davranıyorsak, her ulusal kültürün parçası olan bireyler niçin belirli koşullarda belirli şekilde davrandıklarını sürekli sorgulamıyorsa ve sadece "davranıyorsa" , örgütsel ortamlarda da benzer süreçler söz konusudur.¹⁷⁶

Örgüt kültürü, örgütteki en üstten en alta kadar herkesin kazançlı olduğunu hissettirmeye çalışır. Değerler, dil ve milli unsurları harekete geçirme tarzları olup, çalışanların örgüte bağlılığını sağlamada önemli bir faktördür.¹⁷⁷

Örgüt kültürü çalışanların yaptıkları işleri ve mensup olduğu örgütleri hakkında ne düşündüklerini ifade etmeye yardımcı olur. Örgütsel kültür;

- Örgüt içerisindeki liderlik tiplerine,
- Meslek ile meslek koşullarına ilişkin kişisel algılara,
- İşin yapılmasına ilişkin varsayımlara,
- Neyin doğru, neyin yanlış olduğuna yönelik tutumlara etki eder.¹⁷⁸

Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, örgütün temel değer ve inançlarını işgörenlere biçimsel ve biçimsel olmayan yöntemlerle aktarır. Biçimsel yolla aktardığı mesajlar; sloganlar, örgütsel dokümanlar, örgüt içi toplantılar ve halka yönelik toplantılar olurken, biçimsel olmayan yollarla aktarılan mesajlar ise işgörenler arasında anlatılan hikâyeler, dedikodular olmaktadır. Örgüt kültürü oluşumunda önemli olan ortak dil ve güven ortamının sağlanmış olmasıdır.¹⁷⁹

Ortak dil ve güven ortamının olmaması örgüt içinde işgörenler arasındaki uyumun bozulmasına ve amaçtan uzaklaşılmasına neden olacaktır. İşte bu olumsuz

¹⁷⁵ Münevver Ölçüm ÇETİN, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2004, s. 41-42.

¹⁷⁶ Hasan ŞİMŞEK, "Toplam Kalite Yönetimi", Seçkin Yayıncılık, Ankara 2007, s. 108.

¹⁷⁷ Aşkın KESER, "Çalışma Yaşamında Dönüşümler", Nobel Yayın Dağıtım, (2.Baskı), Ankara 2005, s. 147-148.

¹⁷⁸ Balay, a.g.e, s. 143.

¹⁷⁹ Erkan ÖZKAN, (2003), "İnsan Kaynakları Bilgi Yönetimi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon

durumun varlığı örgüt kültürünün işgörenlerce genel kabul gören bir özelliğe sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Örgüt kültürü örgütlerin yaşama ve gelişmesi bakımından son derece önemlidir. İyi anlaşılmiş ve kavramsallaştırılmış bir kültüre sahip olan örgütler diğerlerine nazaran daha avantajlı durumdadır. Örgüt üyelerinin kararları, hareket tarzları ve tüm faaliyetleri örgüt kültürü tarafından şekillendirilen unsurlardır.¹⁸⁰

Bu açıdan bakıldığında, özellikle kökleşmiş örgütlerde inanç ve saygıyla korunan ve örgütün merkezinden çevresine kadar her işgörenin rehberi olan, düzenleyici, yol gösterici, soyut kavramlar bütünü olarak da değerlendirilebilir. Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevinden biri, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgüt kültürünün, örgüt üyelerince benimsenmesi sonucunda;

- İş doyumunda artış,
- Yüksek düzeyde motivasyon,
- Örgütsel bağlılık,
- Ortama uyum,
- Yüksek düzeyde verimlilik gibi sonuçlar gerçekleşir.¹⁸¹

İşletmelerin iş yaşamındaki gereksinimlerini karşılayacak şekilde kültürlerini canlı tutmaları gerekmektedir. Örgütler açısından önemli olması gereken, var olan kültürü anlamaktır. Dolayısıyla örgüt kültürü, çalışanlara örgütün misyonu, vizyonu, örgütteki güç ve yetki paylaşımının nasıl olduğu, iletişimin nasıl gerçekleştiği, örgütün dünyaya bakış açısının hangi boyutlarda olduğu konularında bilgiler sağlayan bir araç konumundadır. Hızlı değişim yaşayan günümüz iş dünyasında örgütü kültürü, değişen çevre koşullarında amaçların unutulmamasını sağlayarak, yol gösterici bir kontrol aracı olmakta, örgüt için önemli faktörleri belirlemekte, örgütsel kimliği oluşturmakta, ortak inanç ve değerler bağlılık yaratılmasını sağlamaktadır.¹⁸²

¹⁸⁰ Ali Haydar AŞIKOĞLU, (2001), “Entelektüel Sermaye Kavramında Örgüt Kültürünün Değişimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon

¹⁸¹ Başyigit, a.g.e, s, 60.

¹⁸² Şevki ÖZGENER, “Bir Kalite Güdüsünün Yaratılmasında Şirket Kültürünün Rolü”, Erciyes Üniversitesi Nevşehir İ.İ.B.F. Yayınları, 2003, s, 15.

2.7.8. Kararlara Katılma

Kararlara katılma, astların kendileriyle doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili kararların alınmasında etkileyici ya da belirleyici konumda bulunmalarıdır.¹⁸³

Yönetime katılma, sınırları özel mülkiyetle çizilmiş bir alanda ortak sorunları çözerek emek verimliliğinin artırılması amacıyla; işgörenlerle yöneticilerin işbirliği yapmalarını sağlayan sistemdir. Diğer bir tanıma göre yönetime katılma, bir örgütteki işgörenlerin, temsilcileri aracılığı ile o örgütte alınan tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır. Kararlara katılım sadece fikir sormak anlamında değil, değer verilen fikirlerin uygulamasının yapıldığının işgören tarafından da görülmesinin sağlanmasıyla etkili olur ve bu durum işgörenin performansına ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerine de olumlu yönde yansır.¹⁸⁴

Yönetime katılmak, verilen kararların ortaya çıkaracağı sonuçların sorumluluklarını yüklenmeyi de birlikte getirir. Yetkilendirilen sorumluluklarını yüklenen işgörenler, yönetime daha bilinçli olarak katılacaklardır. Yönetime katılmaya uygun bir ortam, işgörenlerin yeterliklerini geliştirmelerine; ilginç öneriler yapmak için cesaretlenmelerine; örgütsel amaçlar için sorumluluk almalarına yardımcı olur. Bu süreç, hem yöneticiler hem de işgörenler için uzun bir öğrenme sürecidir. İşgörenler, yönetime katıldıkça öğrenir, gelişirler; öğrenip geliştikçe de yönetime katılmaları giderek daha nitelikli olur örgütün verimliliği de artar.¹⁸⁵

Kararlara katılımın önemini daha iyi açıklayabilmek için İngiliz madenindeki kazalarla ilgili örneği verebiliriz: Bir İngiliz madeninde sık sık tekrarlanan kazalar meydana gelmeye başlamış ve kazaya yol açan nedenler araştırıldığında ise madencilerin üstleriyle hiç iletişimlerinin olmadığı ortaya çıkmış ve iletişimin sadece yukarıdan aşağıya doğru işlediği saptanmıştır. Sonunda yönetim işgörenlerle düzenli toplantılar yapmaya karar vermiş ve bu karar sonucunda kazaların sayısında çok kısa sürede düşüş görülmüştür. Bu örnekten su sonuca varabiliriz ki açık iletişim verimli ve sağlıklı bir çalışma ortamının yaratılmasında en önemli etkidir.¹⁸⁶

¹⁸³ Kemal AÇIKGÖZ, “Katılmanın Kurumsal Temelleri Ve Katılma Araştırmaları”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2002, sayı 1-2, s. 20.

¹⁸⁴ Başyigit, a.g.e, s. 61.

¹⁸⁵ Ahmet TAYFUN, Handan Aslan KÖSEM, “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Katılnalı Yönetim Hakkındaki Değerlendirmeleri”, Turizm Akademik, 2004, sayı 1, s. 91.

¹⁸⁶ Başyigit, a.g.e, s. 62.

2.7.9. Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı

Bilgi kavramı, pek çok disiplin ve araştırmacı tarafından tanımlanmaya çalışılmış olmakla birlikte çeşitli kriterler perspektifinden de değerlendirildiği görülmektedir. Davenport ve Prusak bilgiyi bir düzen sınırları dahilinde yer alan çeşitli deneyimler, değerler ve görüşlerin yenilerini oluşturmaları sürecinde ortaya çıkan bir bileşim olarak nitelendirmektedirler. Bununla birlikte bilgiyi insan bünyesinin bir parçası olan karmaşık bir yapı olarak da ifade etmektedirler. Ayrıca, çeşitli unsurların farklı biçimlerde birbirleriyle karışımları neticesinde ortaya çıkan bilginin belirli bir yapısının olmadığı, esnek olduğu ve zamana bağlı olarak içerisine sezgilerin de dahil edildiği esnek bir yapı olarak tanımlamaktadırlar.¹⁸⁷

Bilgi kavramı kendi içerisinde ikiye ayrılmaktadır; ilki “Örtülü Bilgidir”. Çoğunlukla kişisel deneyime, öngörüye dayanır. Çalışanlar örtük bilgiyi ifade etmekte zorlanırlar, çünkü bu onların kişisel sezgilerinin veya daha önce benzer durumda yaşadıkları ve çözümledikleri durumların benzerleridir. Örtülü bilginin açığa çıkması ve diğer çalışanlar tarafından da bilinmesi, işletmenin gücünü arttıracaktır. “Örtülü Bilgi” teknolojinin kullanımı ile “Açık Bilgi” ye dönüşebilir ve bunun yapılması sağlanmalıdır, çünkü deneyimlerin iş süreçlerine yansması kalitenin artmasını sağlar.¹⁸⁸ “Açık Bilgi” ise, işletme tarafından bir araya getirilerek, çalışanlara sunulan metin, tablo, grafik, yazılı iş hedefleri, misyon ve vizyonlar gibi bilgilerdir. Teknolojinin yardımı ile hızlı bir şekilde iletilmesi ve bu bilgiden yararlanması gereken diğer çalışanların kullanımına açık olmalıdır.¹⁸⁹

Örgütsel bilgi, örgütün misyonunu gerçekleştirirken kullanmak durumunda olduğu bireysel ve ortak bilgilerden oluşmaktadır. Bu bilgi sürekli değişen bir yapıya sahiptir ve bu değişimler bir bütün olarak örgütsel öğrenmeyi ifade etmektedir.¹⁹⁰ Bu da ancak örgütsel iletişim sayesinde olur. Çünkü örgütsel iletişimin etkin bir şekilde yapılması işletmelerin başarısına önemli katkılar sağlamaktadır. İletişim sürecinin

¹⁸⁷ Farangiz GHODRATI, (2018), “Örgütsel Bilgi Paylaşımı Ve Örgütsel Yenilikçiliğin Örgütsel İnovasyon İklimine Etkisinin Sağlıklı Akademisyenler Örneğinde Araştırılması: İran Ve Türkiye Karşılaştırması” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

¹⁸⁸ Nonaka, I. (1994), “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, Organization Science, 5(1), s. 14-37.

¹⁸⁹ Nickols, Fred (2000), “The Knowledge in Knowledge Management, The Distance Consulting Company”, New Jersey, s.12.

¹⁹⁰ Veli Denizhan KALKAN, “Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Yönetimi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2006, sayı 16, s. 23.

temel amacı, örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir biçimde bir araya getirmektir.¹⁹¹

Bilgi paylaşımıyla; bilginin etkili iletişimle, bilgiyi araştıran, bilgiyi öğrenen veya enformasyona gereksinimi olanlara doğru akması ifade edilmektedir. Dolayısıyla bilgi paylaşımı sadece bireyle birey arasında değil, aynı zamanda bireyle grup, grupla birey ya da gruplar arasında da gerçekleşebilmektedir.¹⁹²

Bilginin örgüt içi paylaşımında, işletme politikaları ve stratejilerinin yanı sıra çalışanların tutum ve davranışları belirleyici olmaktadır. Yönetim, bilgi paylaşımına teşkil eden bireysel ve örgütsel engelleri belirleyerek bu engellerin nedenlerini ortaya koymalıdır. Bilgi paylaşımını yaygınlaştırmak için, hizmet içi eğitimlere ağırlık verilerek, çalışanlara bilginin elde edilmesi, kullanılması ve paylaşılması konusunda önemli ipuçları verilmelidir.¹⁹³

Örgüt içinde bilgi paylaşımını engelleyen birçok faktör vardır. Bunlar bazen kültürel, bazen de coğrafik engeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat en önemli engel güven eksikliğidir. Bir enformasyonu olan kişi, bunun mevcutlar içinde en iyisi olduğuna güvenebilmelidir. Aynı zamanda, bilgiyi sağlayan kişi de alan kişinin bu bilgiyi uygun bir şekilde kullanacağına güvenebilmelidir. Örgüt içinde bu güven ortamına ulaşıldığında gerçek anlamda bir bilgi paylaşımı meydana gelecektir.¹⁹⁴

“Bilişsel süreçlerle kazanılan enformasyon, kurallar, inançlar, tutumlar gibi tutumları içerir. Bilgi karmaşıklık, ayrıntı, ilişki düzeyine göre uzun dönemli bellekte, örgütlenir ve yapılandırılır.”¹⁹⁵

Sonuç olarak; örgütlerde tüm yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi iyi bir örgüt içi bilgi paylaşımının ve iletişim sisteminin varlığına bağlıdır. İyi bir iletişim sistemi olmayan örgütlerde planlamanın yapılması, faaliyetlerin yürütülmesi, gerekli koordinasyonun sağlanması mümkün değildir. İletişim sistemi olmayan bir örgüt kan dolaşımı bulunmayan bir insana benzer. Gerekli bilgilerin, gereken

¹⁹¹ Nesrin ADA, “Örgütsel İletişim Ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları”, Ege Akademik Bakış, 2007, sayı 2, s, 544.

¹⁹² Fulya MISIRDALI, (2006), “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Sosyal Sermayenin Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

¹⁹³ Özcan YENİÇERİ, Yavuz DEMİREL, “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 2007, sayı 9, s, 222.

¹⁹⁴ Ayşe DEMİRHAN, Serdar BOZKURT, “Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışına Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, Journal Of Yasar University, 2010, sayı 5, s, 3019.

¹⁹⁵ Şule ERÇETİN, “Örgütsel Zeka”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, s. 24.

zamanda, gerekli kişiye taşınması ancak, örgütlerin adeta dolaşım sistemi olan iletişim sistemiyle mümkün olabilir.¹⁹⁶

2.7.10. Takım Çalışması

Bir takım içerisinde birlikte alınan kararlar ne kadar çok olursa, üyelerin örgütsel bağlılığı ve örgüte karşı sorumluluğu da o derece artış gösterir. Üyelerin karar verme sürecine bizzat katılmalarının sağlanması, takım açısından olduğu kadar bireysel anlamda da kendilerini örgüt içerisinde değerli hissetmelerini sağlayacaktır. Bu durum da, üyenin örgüt bağlılığını pozitif yönde etkileyecektir.¹⁹⁷

Takım çalışmasında, üyeler arasındaki ilişkilerin durumu da örgütsel bağlılığı etkileyecektir. Yapılan araştırmalar (Leiter ve Maslach, 1988), iş arkadaşları ile ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir.¹⁹⁸

Takım çalışması, örgütlerin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran en etkili yollardan biridir. Takım üyelerinin motivasyonu ne kadar çok yükselirse, örgütte işin kalitesi ve verimliliği artacak ve bu güdülenme ile üyelerin örgüte bağlılıkları en üst seviyelere çıkacaktır.

2.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ DAVRANIŞLARI

Örgütsel bağlılıkla ilgili birçok araştırmada, bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, işten ayrılma niyet gibi değişik iş davranışlarını etkilediği ya da bağımlı bir değişken olarak demografik faktörler, işgücü devir oranı, rol çatışması veya örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği belirtilmektedir.

Bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. Bağlılığın devamsızlık, performans, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan

¹⁹⁶ Metin ATAK, “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”, Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 2005, sayı 2, s. 60.

¹⁹⁷ M.Audrey KORSGAARD, David. M SCHWEIGER, Harry. J.SAPIENZA, (1995). “Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision Making Teams: The Role of Procedural Justice”. Academy of Management Journal, 38, 1, 60-84.

¹⁹⁸ Hakan KARTAL, (2015), “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler Ve Örgütsel Bağlılığın, İşe Bağlılık ve Ayrılma İsteği Gibi Kavramlarla Olan İlişkilerinin Uygulamalı Analizi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

ilişkileri üzerine araştırmalar yapılmıştır. Aşağıdaki bölümlerde de bu davranışlarla ilgili yapılan araştırmalara ait bulgulara yer verilecektir.¹⁹⁹

2.8.1. Bağlılık ve Performans

Performans, bir çalışanın kendisine verilen iş ya da görevi belirli bir zaman kesiti içinde yerine getirmek yoluyla elde ettiği sonuçlardır. Örgütün amaçlanan hedefine yönelik olarak nereye varabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nicel ve niteliksel ifadesidir. Belirli bir zaman dilimi sonunda elde edilen çıktı ya da çalışmanın sonucudur.²⁰⁰

Bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, işlerini başarı ile ve daha da gayretli bir şekilde yerine getirecekleri, üstleriyle ve çalışma arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler kuracakları öngörülmektedir. Bağlılığı düşük işgörenler gayretsiz işine özen göstermeyen dolayısıyla verimsiz olacakları beklenmektedir. Çalışma ortamının gözleendiğinin ve değerlendirildiğinin farkında olan bireylerin başkalarının varlığından etkilendikleri ve daha başarılı olmak için daha fazla çaba harcadıkları, yani daha başarılı oldukları düşünölmektedir.²⁰¹

Bağlılıkla performans arasındaki zayıf ilişkinin bir diğer nedeni ise, örgütsel bağlılıkla amire (yönetici-lider) bağlılığın i ie olmasıdır. Amirin performansa verdiği önem ile adil performans değerlendirmesi, örgütsel bağlılığı ve performansını artıracaktır.²⁰²

Bir örgütte üyelere aşırı güven varsa, bunun olumsuz tarafını izleme ortadan kalkacağı için, çıkarıcıların ceza almadan örgütten yaralanmalarını kolaylaştırır. Grup çalışmalarında, üyelerin dayanışma adına birbirlerine aşırı güvenmesi, grup yanılığı oluşturarak performansını zedeler.²⁰³

¹⁹⁹ Gül, a.g.e, s, 92.

²⁰⁰ Tahir AKGEMCİ, “**Stratejik Yönetim**”, Gazi Kitabevi, (2.baskı), Ankara 2008, s. 478.

²⁰¹ Hayrettin ERTAN, (2008), “**Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişi**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

²⁰² İnce, Gül, a.g.e. s, 94-95.

²⁰³ Necdet Bilgin, (2005), “**Tarımsal Kooperatiflerde Güven Duygusunun Ortaklarının Kooperatife Bağlılıkları Ve Performans Algısına Etkisi**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli

2.8.2. Bağlılık ve Devamsızlık

Günümüz işletme ve yöneticilik sorunlarının başta gelen olgularından biri de devamsızlıktır. Devamsızlık kısaca iş görenin çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanda işine gelmemesidir. Devamsızlığın sebepleri çok çeşitlidir. Yapılan araştırmalara göre;

Yaş Durumu: Araştırmacılar, 25–45 yaş arası olan kişilerde devamsızlığın genç gruplara ve yaşlılara oranla daha az olduğunu tespit etmişlerdir. Çünkü bu yaş grubunda kişilerin mesleksi seçimleri ve yönelimleri tamamlanmış olduğundan, genç yaşlarda görülen sık meslek ve iş değişimi olgusu bunlarda ortadan kalkmaktadır.

Cinsiyet: Kadınların evin mutlak ekonomik sorumluluğunu erkeklere oranla daha az yüklenmeleri ve işlerini kaybetme korkularının daha az olması nedeniyle daha fazla devamsızlık yapmaktadırlar.

Aile Durumu: Ana baba ve çocuklardan oluşan “çekirdek aileler” de devamsızlık durumu, büyükanne, büyükbaba ve diğer akrabaların katılımıyla oluşan “büyük aile” tiplerine göre daha az olmaktadır. Bunun nedeni, çekirdek aile yapısında çalışan sayısının az olması ve evin ekonomik sorumluluğunun aile reisinin omuzlarına yüklenmesine bağlanabilir

Eğitim Düzeyi, Kıdem ve Monotonluğun Etkisi: Öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme ve uygulama imkanı ve yetkisi artmaktadır. Bu durum, çalışanların monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte olup, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır. Ancak kıdemi fazla olan işçilerin kıdemini verdiği güvenle kıdemsiz olanlara oranla daha fazla devamsızlık yaptığı görülmüştür.

Dönemsel Faktörlerin Etkisi: Devamsızlığın üzerindeki dönemsel faktörlere bakıldığında, kış mevsiminde hastalık oranları daha fazla olduğundan diğer mevsimlere oranla daha fazla hastalanma ve rapor alma durumu ortaya çıkmakta, tatil ve senelik izin mevsimi olan yaz aylarının sonlarına doğru devamsızlığın arttığı görülmektedir.

Yapılan İşin Zorluğu ve Çalışma Sürelerinin Etkisi: Çalışma saatlerinin uzun olması hem kişiden alınan verimi, işe motivasyonunu ve işten aldığı tatmini düşürmekte, hem de yorgunluk nedeniyle devamsızlığın artmasına sebep olmaktadır.

Stres Etkisi: Dünya Sağlık Örgütü (WHO) çalışma sonucu oluşan stresin zihinsel sağlık problemleri üzerindeki en olumsuz etkiye sahip rahatsızlık olduğunu tespit etmiş ve kayıp çalışma günlerinin % 50-60'ının stres yüzünden meydana geldiğini belirtmiştir.²⁰⁴

Diğer taraftan Tsui ve arkadaşları (1992) “devamsızlığın, daha genç, kıdemli az, evli, kadın, az eğitim almış ve beyaz olmayan çalışanlarda daha yüksek çıktığını ortaya koymuşturlar. Şüphesiz devamsızlık daha düşük bağlılığı temsil eden bir kişisel ve demografik değişkenlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde çalışanların durumsal özellikleri de devamsızlığı etkilemektedir.”²⁰⁵

2.8.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma

Örgüte bağlılıkları olmayan veya düşük olan bireylerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için işe gelmeme, işe geç gelme ve işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir.²⁰⁶

Yine yapılan çalışmalar bağlılıkla işe geç kalma arasında ilişki olduğunu tespit etmektedir. Angly ve Pery çalışmalarında, “bağlılıkla işe geç kalma arasında çok güçlü; ancak negatif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır.”²⁰⁷

2.8.4. Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı

Çalışanın işten ayrılma eğilimi örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisidir. İşgücü devir oranı ve örgütsel bağlılık arasında zıt yönlü bir ilişki vardır. Personel devir hızı ise örgütsel bağlılıkla ilgili bir kavramdır.²⁰⁸

²⁰⁴ Bünyamin BACAĞ, Yusuf YİĞİT, “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları Ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler” Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2010, sayı: 5:1 s.30-44

²⁰⁵ İnce, Gül, a.g.e. s. 95-96.

²⁰⁶ Nermin UYGUÇ, Dilek ÇİMRİN “D.E.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 2004, sayı 1, s. 93.

²⁰⁷ Gül, a.g.e, s. 94.

²⁰⁸ Yasemin KAYA, Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, “Organizasyonlarda Algılanan Mağduriyetin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2008, sayı 1, s. 20.

Obstroff (1992) “örgütsel bağlılığın çalışanların daha iyi örgütsel performans, düşük işgücü devri ve düşük iş bırakma gibi eğilimlerle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Çalışanların bağlılıkları yüksek ise, işgücü devir oranı düşüktür; bağlılıkları düşük ise, işgücü devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksektir. Çalışanlar örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılıklarını alamadıklarına inandıkları zaman, işten ayrılmak isteyecektir. Kıdem, yaş, cinsiyet, medeni durum ve çocuk sayısı gibi değişkenler çalışanların örgütlerine yaptıkları, yatırımların başında gelmektedir. Bu yatırımların büyüklüğü veya geri dönmeyecek olması çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltır. İşten ayrılmayı engelleyen faktörler; iş tatmini işe yapılan yatırımlar, alternatif iş imkânları ve örgütsel ödüllerdir.”

İşgörenlerin örgütlerinden ayrılma sebeplerini inceleyen bir başka araştırma da; yetersiz nezaret biçimi, terfi imkânlarının sağlanmamış olması, örgüt veya ilgili bölümlerde beklenmeyen yeniden yapılanma çabaları, özel yaşamda iş hayatını etkileyecek değişikliklerin meydana gelmesi gibi hususlar tespit edilmiştir.²⁰⁹

Personel devrinin oluşması ile örgüt açısından genellikle aşağıdaki maliyetler devreye girer.

- Yeni personelin işe alınması için harcanan zaman ve imkânları, görüşme ve ön incelemeleri içeren işe alma masrafları,
- Denetçi ve yöneticilerin, personel bölümünün ve eğitimcinin zamanını içeren eğitim masrafları,
- Yeni personelin ücretinin ürettiği hizmetten fazla olması,
- Yeni personelin kaza yapma oranının çoğu zaman yüksek olması,
- Yeni personelin işe alınması ve eğitim süreci boyunca üretimde kullanılan makine ve teçhizatın tam kapasiteyle kullanılamaması,
- Yeni personel işine alışıp o işe bağlanıncaya kadar zaman kaybı olması,²¹⁰

Sonuç olarak; işyerlerinde uygulanan yeni çalışma biçimleri morali yükseltmekte, verimliliği arttırmakta, devamsızlığı ve iş gücü devrini azaltmakta ve örgütün yapısını daha güçlü kılmaktadır.²¹¹

²⁰⁹ Gül, a.g.e, s, 94-95.

²¹⁰ Mete Türker AKBULUT, (2008), “Özel Sağlık Kuruluşlarında İşgücü Hareketliliği ve İşgücü Devir Oranını Etkileyen Faktörler”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

²¹¹ Çakır, a.g.e, s, 5.

2.8.5. Bağlılık ve Stres

Türkçeye de İngilizceden gelen ‘stres’ kelimesi, Latince ‘stingere’ fiilinden türemiştir. Stingere, sıkıkmak, sıkıştırmak, bağlamak anlamına gelir. Günümüzde ise insan ilişkilerindeki baskı, bireylerin duyduğu sıkıntı anlamında kullanılmaktadır.²¹²

Bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından bir diğerini de iş stresi oluşturmaktadır. Demografik değişkenler de göz önünde bulundurulduğunda bağlılık ve iş stresi, işten ayrılma ve iş tatmini için bir gösterge olmaktadır.²¹³

Stres kelimesinin günlük yaşamda hoşça gitmeyen bir olayla karşılaşıldığında kullanıldığı söylenebilir.²¹⁴ Stresin birde olumlu yönü vardır. Mesela; mesleki bir ilerleme sağlandığı zaman gelir seviyesinde ve satın alma gücünde ani artışlar olduğu zaman, birisinden kıymetli bir hediye alındığı zaman ve sevilen bir kişiyle kucaklanıldığı zaman da insanlar stres altındadır.²¹⁵

İş yerinde işle ilgili takım çalışmasının olmadığı, herkesin bireysel davrandığı, yardımlaşma ve birlikte sorun çözme yerine kişisel yarışma, kayırma ve güç mücadelesinin hâkim olduğu örgüt içi durumlar önemli bir stres kaynağıdır. Böyle bir durumda kişi kendisini destekleyen, kendisinin de bir parçası olduğunu hissettiği bir ortamda değil, sürekli mücadele vermesi gereken bir ortamda çalısak zorunda olduğunu düşünür ve ona göre hareket eder. Bu durum ise, kişinin enerjisini iş dışında başka yönlere dağıtır ve kişi için rahatsız edici bir durum yaratarak strese neden olur.

Ayrıca iş ortamında ortaya çıkan görüş farklılıkları çeşitli düzeylerde çatışmaları başlatarak, çalışanların stresli durumlar yaşamalarına yol açar.²¹⁶

Aşırı stres örgüte büyük zararlar verirken, orta düzey bir stres düzeyi de olumlu rekabet ve dinamizmin artması gibi pozitif sonuçları doğurabilir.

Buna göre stresin örgütler üzerindeki bazı olumsuz etkilerini, kariyer durgunluğu, şu şekilde sıralayabiliriz:

²¹² Bahar ÇAKIR, (2006), “İşyerlerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

²¹³ Gül, a.g.e, s, 95.

²¹⁴ Çiğdem KIREL, (1999) “Örgütlerde Stres Kaynaklarının Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama Çalışması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

²¹⁵ Feyzullah EROĞLU, “Davranış Bilimleri”, Beta Yayınları, (7.Baskı), İstanbul 2006, s. 402-403.

²¹⁶ Rıdvan EKMEKÇİ, (2008) “Basketbol Hakemlerinin Stres Kaynakları İle Stresle Başa Çıkma Yöntemlerinin Tespiti Ve Önleyici Yöneltil Uygulamalarının Geliştirilmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

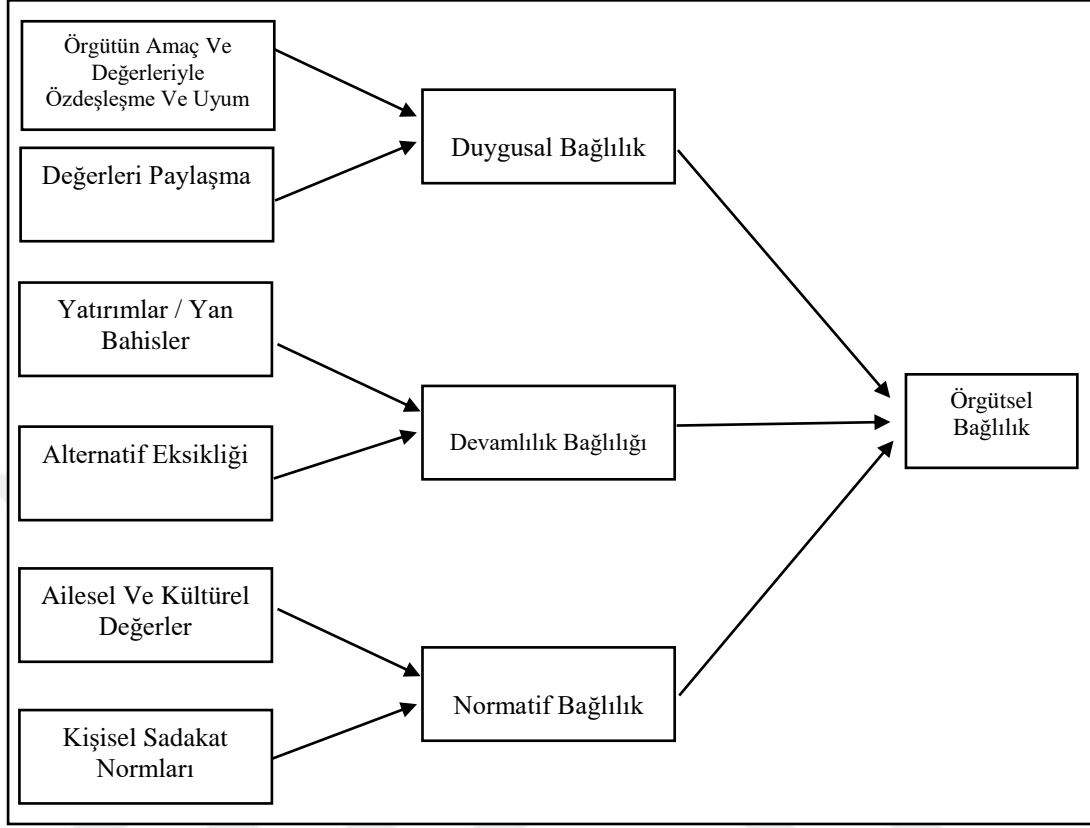
- Örgüte bağlılığın azalması,
- İş tatminsizliği,
- İş kazaları,
- Kalitede düşüş,
- Sigorta ve tazminat ödeme miktarlarında artış,
- Verimlilikteki düşüş,
- Aleyhte açılan davaların sayısında artış,
- Alınan kararların etkisiz kalışı,
- Kariyer durgunluğu,
- İşgücü devrinin yükselmesi ve devamsızlıklarda artış,
- Sağlık maliyetlerinde aşırı yükselme,
- Örgütsel iletişimin zayıflaması,
- Personel şikâyetlerinin artması,
- İşletme ve iş araçlarına fiziki zarar verme,
- İşletme hakkında olumsuz propaganda,
- Müşteri şikâyetlerinde artış,
- Bölümler arası işbirliğinin zayıflaması,
- Örgütün imajının zayıflamasıdır.²¹⁷

2.9.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı üç bileşenli bir modele dayandırmıştır. Bu modele göre, “psikolojik bir durumu ifade eden örgütsel bağlılık, işgören ile örgütü arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır. İşgörenin örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşan birbirinden ayrı üç bileşen tarafından etkilenmektedir.”²¹⁸

²¹⁷ Önder BARLI, “Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış”, Aktif Yayınevi, (3.Baskı), Erzurum 2008, s, 291-292.

²¹⁸ Mehmet Ozan CİNEL, (2008) “Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli

Şekil: 4 Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Hatice GÜÇLÜ, (2006) “**Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

“Şekil 4’te görüldüğü gibi, işgörenin örgüte bağlılığını belirleyen devamlılık bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık bileşenleri ile bu üç bileşenin birbirinden farklı alt boyutları bulunmaktadır.”²¹⁹

2.9.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık çeşitlerinden en güçlüsüdür. Tamamen çalışanın içinden gelen benimseme şeklinde kendini gösterir ve yöneticiler için en çok tercih edilen bağlılık türüdür.²²⁰

Duygusal bağlılık, örgüt çevresine yönelik duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe yoğunlaşma ile birlikte iş arkadaşlardan, işe yönelik bağlılıktan elde edilen tatminle alakalıdır. Duygusal bağlılık, tutumsal bağlılık olarakta

²¹⁹ Cinel, a.g.e., s, 74.

²²⁰ Burcu Kaya, (2018) “**Kadınların Kurumsal Hayattaki Yeri ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi**”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

bilinmektedir. Duygusal bağlılık örgütteki çalışanların duygusal anlamda kendi tercihleriyle örgütte kalma isteği olarak tanımlanmaktadır.²²¹ Örgütlerine böyle bir bağlılık duyan birey, içinde bulunduğu örgütün değerlerini, amaç ve hedeflerini benimser, örgütün varlığını sürdürmesi ve bu amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için gayret gösterir ve örgüte üyeliğinin devam etmesini arzular. Bu tür örgüt üyeleri, istediklerinden dolayı örgütte kalırlar ve örgütün hedefleri için gayret sarf ederler²²²

Meyer ve Allen, duygusal bağlılık faktörlerini özetle aşağıdaki şekilde sıralamaktadır.

- İş güçlüğü: İşgörenin örgütte yaptığı işin güç, mücadeleyi gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.
- Rol açıklığı: Örgütün işgörenden neler beklediğini açıkça belirtmesi.
- Amaç açıklığı: İşgörenin, örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.
- Amaç güçlüğü: İşgörenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.
- Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer işgörenden gelen fikirleri dikkate alması.
- Arkadaş bağlılığı: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- Örgütsel bağlılık: İşgörende, örgütün, söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.
- Eşitlik: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının da hak ettiğinden azını almaması.
- Kişisel Önem: İşgören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesini teşvik etmek.
- Dönüt: İşteki performansı konusunda işgörene sürekli bilgi vermek.

²²¹ Sevinç Aytaş, (2018) “**Performans Değerlendirme Memnuniyetinin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Uygulama**”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

²²² Feydullah ASLAN, (2018) “**Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri**”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- Katılım: İşgörenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamaktır.²²³

2.9.2. Devamlılık Bağlılığı

“Allen ve Meyer (1990)’da Becker’in Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık ve algılanan maliyet de denilmektedir. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir. Birey örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetten dolayı örgüte bağlılığını sürdürmek istemektedir. Dolayısıyla kişi örgütten ayrılmak istese bile örgütte kalır ve örgüte olan bağlılığını devam ettirir.”²²⁴ Zira devamlılık bağlılığı, örgüte yapılan yatırımların miktarı ve işgörenlerin algıladığı alternatif iş olanaklarının sayısı gibi faktörler tarafından açıklanmaktadır.²²⁵

“Allen ve Meyer tarafından yapılan araştırmada devamlılık bağlılığı faktörleri özetle şöyledir;

- Beceriler: İşgörenin mevcut örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarını bir başka örgüte transfer edebileceği veya yararlı kılabileceği.
- Eğitim: İşgörenin sahip olduğu formal eğitimin, mevcut örgüt ve benzeri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi.
- Yeniden yerleşme: İşgörenin, örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerine hareketi düşünmesi.
- Kendine yatırım: İşgörenin, zaman ve çabasının büyük bir bölümünü çalıştığı örgüte yapmış olması.
- Emeklilik primi: İşgörenin, mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini ayrılması halinde kaybedebilmesi.
- Topluluk: İşgörenin, yaşadığı yerleşim biriminde ne zamandan beri oturduğu.

²²³ Cinel, a.g.e., s, 75-76.

²²⁴ Zeynep İNCESU,(2011) “İşgörenlerin Normatif, Duygusal Ve Devamlılık Bağlılığında Örgütsel Stres Kaynaklarının Rolü”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

²²⁵ Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990) “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, Journal of Occupational Psychology, Vol:63, No:1, s.1 18,

Seçenekler: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanmayacak olması.”²²⁶

2.9.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılıkta çalışanlar toplumun benimsemiş olduğu normlara aykırı hareket etmek istemezler. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, etik değerlere önem verirler ve işle ilgili kararlarında ahlaki kuralları ön planda tutarlar. Çalışan örgütünü tam olarak benimsemese dahi işinden ayrılmayı etik olarak doğru bulmadığı için örgütünde kalmaya devam eder.²²⁷

Normatif bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütüne bağlı olmayı bir zorunluluk olarak algılamaktadır. Ayrıca, normatif bağlılık hisseden bireyler örgüte devam etmenin doğru davranış olduğunu düşündüğünden, bu bağlılık türü, duygusal ve devamlılık bağlılığından farklılık göstermektedir.²²⁸

Son olarak Allen ve Meyer’e(1990) göre normatif bağlılık, “bireyin hem örgüte girişi öncesindeki (ailesel/kültürel sosyalleşme) hem de girişi sonrasındaki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarından etkilenmektedir. Bu da kişilerin sahip olduğu örgütsel bağlılık normunu anlatır.”²²⁹

²²⁶ Cinel, a.g.e, s, 77.

²²⁷ Kaya, a.g.e., s, 10.

²²⁸Hande ACAR, (2017), “Örgütsel Bağlılık Türleri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

²²⁹ Balay, a.g.e., s, 79.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.TAKIM ÇALIŞMASI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Örgütte çalışanlar ve örgütün bölümleri arasında takım çalışmasının uygulanamaması hizmet kalitesinin düşmesine sebep olmaktadır. Ayrıca iş ve çalışan uyumsuzluğu, beceri ve yeteneklerin zayıflığı, teknoloji yetersizliği, rol belirsizliği ve karmaşıklığı, kontrol yetersizliği, yöneticiyi algılama sorunlarının ortaya çıkmasında, uyumsuz takımların olduğu ileri sürülmektedir.²³⁰ Bireysel ve toplumsal ilişkilerde Örgütsel bağlılık, bir gruba katılma, beraber zaman geçirmeyi isteme ve sorumluluk duyma gibi olguların oluşmasında kendini gösterirken, çalışma hayatında iş tatmini, çalışanların performans artışı, işgücündeki devir oranının azalması, örgütte çalışanlar arası işbirliği ve etkin takım çalışmaları gibi sonuçların ortaya çıkmasında kendini gösterir.²³¹

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

Çalışma arkadaşlarına bağlılık yaşamsal bir gereklilik olan sosyal ilişkiler açısından yüksek bir motivasyon sağlamakla birlikte işgörenleri çalışma koşullarının vermiş olduğu monotonluk ve makineleşme eğiliminden uzaklaştırarak dayanışma ve yardımlaşma duygularının kuvvetlenmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca ekip çalışmalarına daha kolay adaptasyon sağlanıp, bireysel hırslar ve olumsuz duygulardan uzaklaşarak takım ruhu ile örgütsel faaliyetlerde etkinlik sağlamaktadır.”²³²

²³⁰ Yavuz DEMİREL, “Örgütsel Bağlılığın İç Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Kütahya 2009, sayı:23 s.271

²³¹ Kemal ÇUBUKÇU, Serdar TARAÇCIOĞLU, “Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt:2, Sayı:4, 2010. s.59.

²³² Gürül, a.g.e., s.78.

“Örgütlerde bireysel sorumlulukların arttırılması, ters orantılı olarak, örgütlerin en çok sağlamak istedikleri çalışanların duygusal bağlılığını azaltır. Bu olumsuz durumu ortadan kaldıracabilecek tek çözüm, takım çalışmasıdır.”²³³

Günümüze kadar örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar arasında en kabul gören araştırmalar; Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers ve Porter (1979), O’Reilly ve Chatman (1986) ve Allen ve Meyer (1990) dir. Yapılan yeni birçok araştırmada da bu araştırmacıların yaptıkları sınıflandırmalar kullanılmıştır.²³⁴

Biz bu çalışmamızda Allen ve Meyer’in (1990) yaptığı sınıflandırma üzerinde duracağız ve takım çalışmasıyla olan ilişkilerini açıklayacağız.

3.1. TAKIM ÇALIŞMASI İLE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Duygusal bağlılığın oluşmasındaki en önemli nokta, bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların kesişmesidir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte bağlılığının en iyi türüdür. Bu nedenle örgütler, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların sayısını arttırmak isterler. Çünkü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar işlerine ve örgütlerine karşı daha fazla sorumluluk hissederler.²³⁵

Allen ve Meyer’e (1990) göre, duygusal bağlılığa etki eden faktörler, “iş güclüğü, rol açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, amaç farklılığı, arkadaş bağlılığı, etiklik ve adalet, kişisel önem, geri bildirim ve katılımından oluşmaktadır.”²³⁶ Duygusal bağlılık, örgütün amaçlarına ve kurallarına karşı duyulan saygı, yöneticilere karşı duyulan sevgi ve saygı, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan bağlılık türüdür.²³⁷

²³³ Nihat KAYA, Seçil SELÇUK, “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkileri,” Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı:2, 2007, s.187.

²³⁴ İrfan YAZICIOĞLU, I.Gökçe, TOPALOĞLU, “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Sayı:1, 2009.s.6.

²³⁵ Dilaver TENGİLİMOĞLU, Fatma AKDEMİR MANSUR, “İşletmelerde Uygulanan Mobbing’in (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Cilt:1, Sayı:3, 2009, s.72

²³⁶ John P. MEYER and Natalie J. ALLEN, “Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity,” Journal of Vocational Behavior, Issue:3, 1996, p.255.

²³⁷ Aydın YILMAZER, “Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Sayı:2, 2010, s.239.

3.2. TAKIM ÇALIŞMASI İLE DEVAMLILIK BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Örgütteki mevcut işten ayrılıp, başka bir işi sürdürebilmek için işgörenin sağlık durumunun elverişli olmaması, işten ayrıldığında başka bir iş bulamama olasılığı, farklı işler için gerekli niteliklere sahip olmama, çalıştığı işte emeklilik ve diğer özlük haklarını tamamlamaya yakın olma, işten ayrıldığında maddi kayıpların olması gibi ana etkenler devamlılık bağlılığının oluşmasında etkili olan faktörlerdir.²³⁸

Çalışanın, işten ayrılması durumunda katlanması gereken maliyet ile ilgili düşüncesinden dolayı örgütteki devamlılığını sürdürmesidir. Ayrıca; kıdem, statü gibi nedenlerden dolayı organizasyondan ayrılmanın maliyeti yüksektir. Bu bağlılığın bir diğer özelliği de, kazanç ve çıkar ilişkisine dayalı olmasıdır.²³⁹

Devamlılık bağlılığı, işletmeler tarafından çok fazla arzu edilen bir bağlılık türü değildir. Çünkü örgütlerine devamlılık bağlılığı hisseden çalışanların, daha iyi iş seçeneklerini kolladıkları ve daha iyi bir iş bulmaları durumunda da örgütten ayrılacakları düşünülmektedir. Ayrıca, devamlılık bağlılığı olan çalışanların, duygusal bağlılık gösteren çalışanların sergiledikleri sadakat gibi, sadakatlerinin de olmayacağı öngörülmektedir.²⁴⁰

3.3. TAKIM ÇALIŞMASI İLE NORMATİF BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Normatif Bağlılık Çalışanın, örgütte kalmasını bir ahlaki zorunluluk olarak görmesinden kaynaklanan bir bağlılıktır. Çalışan ahlaki inanç ve değerlerinden dolayı organizasyonda kalmayı tercih etmektedir.²⁴¹ Normatif bağlılığı yüksek olan işgörenler örgütte kalmayı kendisi için bir görev niteliğinde algırlar.

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalardan bazılarında örgütsel bağlılık, bağlılığın boyutları ve bağlılık boyutlarının aralarındaki ilişkiler araştırılmıştır. Yapılan bu çalışmalar sonucunda söz konusu boyutlar arasında olumlu

²³⁸ Demirel, a.g.e., s.271.

²³⁹ John P. MEYER, Lynne HERSCOVITCH, "Commitment in the Workplace Toward a General Model, *Human Resource Management Review*," 2001, Volume:11, Issue:3, p.305.

²⁴⁰ Sığırı, a.g.e., s.272.

²⁴¹ Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri," *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, Sayı:243, 2006, s.123.

bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. 2006 yılında Boehman tarafından eğitim alanında yapılan çalışmada duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişki araştırılmış ve duygusal bağlılıkla, devamlılık bağlılığı arasında olumsuz bir ilişki, duygusal bağlılıkla normatif bağlılık arasında ise olumlu bir ilişki ve devamlılık bağlılığı ile normatif bağlılık arasında da olumlu bir ilişkinin olduğu ortaya koyulmuştur.²⁴²

3.4.TAKIM ÇALIŞMASI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ALANINDA YAPILAN METODOLOJİK ÇALIŞMALAR

Yapılan literatür taramasında takım çalışması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki alanında araştırmacılar, çalışma konuları ve elde ettikleri sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo: 1. Takım Çalışması İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Alanında Yapılan Metodolojik Çalışmalar

ARAŞTIRMA YAPANLAR	ARAŞTIRMA KONUSU	ARAŞTIRMA SONUÇLARI
Buchanan (1974)	“Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, Administrative Science Quarterly, 19(4), 533-546.	Bağlılık, kişinin bağlı bulunduğu örgütünün hedeflerine ve değerlerine duygusal inanmasıdır. Bunun içinde, bu hedef ve değerleri araç olacak şekilde kullanmak yer alır.
Salancik (1977)	Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief, Chicago: St. Clair Press, 1-54.	Bağlılıkla alakalı davranışsal yaklaşım hakkında açıklamalarda bulunmuştur. Bu yaklaşımlarda bağlılık açık davranışlar şeklinde gösterilmektedir. Bunlar örgütün içinde gizli olan fikirleri ifade ederler; kişiler alternatifleri bir yana bırakarak ve örgütüne bağlı olmayı seçerler.
Sinha (1977)	Readings in organization behaviour, Hyderabad, ASCI,	Hintli şirketler üzerinde araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalar neticesinde varılan sonuçlara göre, örgütsel bağlılık hakkında yapılmış olan araştırmaların birçoğunda, yöneticilerin bağlılığı konusunun örgütlerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan olduğu tespit edilmiştir.

²⁴² Joseph BOEHMAN, “Affective, Continuance, And Normative Commitment Among Student Affairs Professionals,” (Ph. D. Thesis), North Carolina State University, North Carolina, 2006, p.118.

Welsch ve La Van (1981)	“Interrelationship between organizational commitment, job characteristics, job satisfaction, professional behavior and organizational climate”. Human Relations, 34, 1079-1090.	Örgütsel bağlılık, meslek özellikleri, profesyonel davranışlar ve örgüt iklimi arasındaki ilişkileri incelemiştir. Ulaşmış oldukları sonuca göre örgütsel bağlılık, işgören ve örgüt arasında olan birliktelik düzeyinin değerlendirilmesinde önemli bir ölçüdür.
O'Reilly ve Chatman (1986)	“Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior”. Journal of Applied Psychology, 71(3), 492-499.	Psikolojik eklentinin temelindeki boyutlara yoğunlaşmıştır. Bu boyutlar boyun eğmeye, özdeşleşmeye ve içselleştirmeye dayandırılabilir. Bağlılık terim olarak öncüller, sonuçlar, eklenme süreçleri ve eklenmenin kendisini kapsayan çok geniş bir anlamda kullanılsa da, ortak çıkarlarda yapıyı oluşturan faktörün psikolojik eklenme olduğu görülür.
Leiter Ve Maslach (1988)	(The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment, Journal of Organizational Behavior, Vol:9, No:4,297-308.)	Yapılan araştırmalar, iş arkadaşları ile ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişkinin iyi yönde olması ise örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkileyecektir.
Allen ve Meyer (1990)	“The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”. Journal of Occupational Psychology, 5(2), 1-38.	Bağlılığın üç bileşenli modelini ortaya atmışlardır. Bu modelde; duygusal, devamlı ve normatif bağlılık bileşenlerini ölçülmektedir.
Becker Ve Billings (1993)	Profiles of commitment: An empirical test. Journal of Organizational Behavior, 14, 177-189.	Takım çalışması ve takıma bağlılık, örgüte bağlılığı da olumlu etkilemekte ve iş arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum gösteren takım çalışanlarının üst yönetime ve örgüte karşı bağlılıklarının da arttığı ifade edilmektedir
Korsgaard vd.(1995)	Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice, Academy of Management Journal, 38 (1), 60-84.	Takım ruhu ve çalışması da bağlılığa etki eden örgütsel faktörlerdendir. Takım içinde olduğu gibi işgörenlerin bireysel olarak karar alma sürecine katılımları da örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır.
Yılmaz (1999)	İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları, Standart Dergisi, 38 (450), 53-58.	Takımlar, örgütlerde verimliliği artıran faktörleri beslemekte, işgörenlerin iş sürecindeki problemleri çözmesinde yüksek performans ortaya çıkarmasını sağlamaktadırlar.

Muthuveloo ve Rose (2005)	“Antecedents of organizational commitment among Malaysian engineers”. American Journal of Applied Sciences, 2, 1095-1100.	Malezyalı mühendisler üzerinde örgütsel bağlılığın sonuçları üzerinde incelemede bulunmuş, örgütsel bağlılığın üç bileşeni (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) üzerinde yoğun olarak durmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, işgörenlerin olumlu bir algıya sahip olmaları örgütsel bağlılık düzeyini arttırmakta, bu durum da olumlu örgütsel sonuçlar doğurmaktadır.
İnce ve Gül (2005)	Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık, Konya: Çizgi Yayıncılık.	İşlerine, iş arkadaşlarına ve örgütlerine karşı olumlu davranışlarda bulunan takım çalışanlarının bağlılıklarının arttığı gözlemlenmiştir.
Eker (2006)	“Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doymu Üzerindeki Etkileri” Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.	Örgütsel adalet algılarını dağıtım, işlemsel, etkileşimsel ve bilgisel adalet algıları olarak dört boyutta ele alarak, boyutların birbiriyle olan ilişkilerini ve özellikle de iş doymu ile örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasında ilişkiyi araştırmıştır. Aynı zamanda, bu dört boyutla katılımcıların iş doymuları arasında ilişkinin olduğu ve özellikle etkileşimsel adalet ve dağıtım adaletinin katılımcıların iş doymularında etkili olduğunu tespit edilmiştir.
Küçük (2008)	Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnovasyon) Üzerine Etkileri, Kamu-İş, 10 (1), 167-182.	Takım çalışması ile örgütler hem işgörenlerin motivasyonlarını yükseltmekte, hem de işgörenler arasındaki bağlılığı güçlendirmektedir.
Cinel,(2008)	“Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli	Karizmatik liderlerin vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, kişisel risk üstlenme, sıra dışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmeme gibi özelliklerden bazılarının her üç örgütsel bağlılık unsuru üzerinde de etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.
Gündoğan (2009)	Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi	Bir takım içerisinde kararlar ne kadar ortaklaşa alınırsa, üyelerin örgütsel bağlılığı da o derecede fazla olacaktır. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının sağlanması, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanacaktır. Bu durum da, örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır.

Kıray (2011)	“Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma,” Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.	Araştırma sonucunda araştırmaya katılan akademik personelin; örgütsel adaletin üç alt boyutu olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal ve normatif bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü, zayıf ilişkilerin olduğu bulunmuştur. Ancak örgütsel bağlılığın bir başka alt boyutu olan devam bağlılığı ile örgütsel adalet algıları arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca söz konusu örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının unvana ve soruşturma geçirme durumları ile ceza ya da ödül alıp almamalarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve soruşturma geçirip ceza almayla, etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.
Dolu (2011)	Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma	Takım çalışması, çalışanların etkin planlar yapmalarını, yenilikleri çabuk kavramalarını, motivasyonlarını artırmalarını, paylaşım duygularının gelişimini ve işi kaliteli ve erimli bir şekilde yapmalarını sağlayarak çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olur.
Le Blanc ve Gonzalez-Roma (2012)	A Team Level Investigation of the Relationship Between Leader–Member Exchange (LMX) Differentiation, and Commitment and Performance, The Leadership Quarterly, 23, 534– 544	Duygusal bağlılığın takım performans düzeyinde önemli rol oynadığını, takım üyelerinin yüksek duygusal bağlılığa sahip oldukları zaman takımla özdeşleşip takım çalışmasını uyum içinde sürdüreceklerini söylemektedirler.
Gürül (2013)	Takım Çalışması İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma	Takım çalışması ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.
Bal (2014)	Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa’daki Eğitim Kurumlarında bir Araştırma, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1) . 1-9.	Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.
Güçlü ve Okçu (2015)	İlköğretim Öğretmenlerinin Etkili Takım Çalışmasına İlişkin Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi,2015,Cilt:XII, Sayı:I,49-69	Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden biri de takım çalışmasıdır.

Candan ve İnce (2016)	Siber kaytarma Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Emniyet çalışanları Üzerine Bir Araştırma	Emniyet çalışanlarının yaş ve hizmet süresinin artışına paralel olarak siber kaytarma davranışlarının azaldığını ifade etmek mümkündür Emniyet çalışanları içinde bekar olanların evlilere göre -her ne kadar istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiş olsa da- daha yüksek örgütsel bağlılık içinde oldukları ve daha fazla siber kaytarma davranışı gerçekleştirdikleri bu araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan birisidir.
Arı, Gülova ve Köse (2017)	Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Davranışının İlişkisi: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma	Hemşirelik yönetmeliğindeki düzenlemeler sayesinde bu farklılıklar ortaya çıkmış, değişim başlamış, fakat hemşirelik mesleğini icra eden kişilerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerinde azalma olduğu düşünülmektedir.
Nacar ve Demirtaş (2017)	Lise öğretmenlerinin örgütsel Bağlılık Düzeyleri	Müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında görev değişkeni açısından normatif bağlılıkla ilgili anlamlı bir farklılık gözükmemektedir. Bu farklılığın sebebi müdür yardımcılarının okulu temsil etme yükümlülüğünden kaynaklanabilir. Bir kurumu temsil eden kişi yüklenmiş olduğu sorumluluğun sonucunda kurumun değer ve kültürüne diğer çalışanlardan daha fazla bağlılık gösterecektir.
Eyisoy (2018)	Takım Çalışması Özelliklerinin Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma	Genç sporculardaki takımın bir parçası olma eğilimi doğru işlenmeli ve motivasyon faktörleri ile bağlılık düzeyleri yükseltilerek takım sinerjisi yaratılmaya çalışılmalıdır. Bu yaratılacak sinerji Ekip Ruhuna ile Üyeler Arası İletişim ve İşbirliği özelliklerini geliştirecek ve doğrudan Takım Performansı'nın artmasına katkı sunacaktır.

Tablo 1’de de görüldüğü üzere Türkiye’ de ve yurt dışında birçok araştırmacı takım çalışması ve örgütsel bağlılık üzerine çalışmalarda bulunmuştur. Bu çalışmaların hemen hemen hepsinde takım çalışması ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Takım çalışması ve takıma bağlılık, örgütsel bağlılığı olumlu etkilemekte ve takım çalışmasının bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler arasında olduğu ortaya konmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.TAKIM ÇALIŞMASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE ÜLKÜ OCAKLARI EĞİTİM VE KÜLTÜR VAKFI ORDU İLİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada takım çalışması ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışmamızın alan araştırması Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı Ordu temsilciliklerinde yapılmıştır. Sivil toplum örgütü olan bu kuruluş içerisinde bulunan yönetim kademesindeki kişilerin, takım çalışmaları ele alınarak takım çalışmasının kişilerin örgüte olan bağlılığını nasıl etkilediği araştırılmış ve takım çalışmasının örgütsel bağlılığa etkileri ortaya konmuştur.

Araştırmaya konu olan Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı temsilciliklerinde daha önce böyle bir araştırma yapılmamıştır. Sivil toplum kuruluşu olarak adlandırılan bu tür kuruluşlarda yurt içi ve yurt dışında bu ve benzeri araştırmalar sınırlı sayıdadır. Bu araştırma da kendi alanındaki sınırlı sayıdaki araştırmalardan birisi olma özelliğini de taşımaktadır.

4.2 ARAŞTIRMANIN METODOLİJİSİ

Bu başlık altında, araştırmanın evren ve örnekleme, varsayımları, kapsamı, sınırlılıkları ile veri toplama yöntem-araçları ve yararlanılan istatistiksel analizlere yer verilmiştir.

4.2.1 Araştırmanın Evren Ve Örnekleme

Bu çalışmada, Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı Genel Merkezine bağlı olarak faaliyet gösteren Ordu temsilciliğine bağlı Ordu, Fatsa, Ünye, Gökçöy, Aybastı, Çamaş, Çatalpınar, Akkuş, Ulubey, Gürgentepe, Korgan, Perşembe teşkilatlarında görev almış olan teşkilat mensupları çalışmamızın evrenini oluşturmaktadır.

Çalışmada Ordu ilinde Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfına bağlı, yönetici olarak görev yapanlar, yönetim kurulunu oluşturan her yaştan erkek ve kadınlar çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı Ordu Temsilciliklerinde gerçekleştirilen çalışmada 276 kişi ile görüşmeler yapılmış, uygulanan anket sayısı 213 adet olmuştur. Uygulama sonrası yapılan incelemede 12 anket geçerli sayılmamış, araştırmaya 201 adet anket dahil edilmiştir. Araştırmada elde ettiğimiz verilerin analizi SPSS ve Amos istatistik paket programı ile yapılmıştır.

Örneklem büyüklüğünün tespit edilmesinde benzer birçok çalışmada da kullanılan basit tesadüfü örnekleme yöntemi seçilmiştir. Basit tesadüfü örnekleme yöntemi, çok miktarda veriye hızlı yoldan ulaşabilme imkanı sağladığı için tercih edilen bir yöntemdir.

Tablo: 2.Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	+ - 0. 03 Örneklem Hatası (d)			+ - 0. 05 Örneklem Hatası (d)			+ - 0. 10 Örneklem Hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 Milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yahşi YAZICIOĞLU, Samiye ERDOĞAN, (2004), “SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri” Detay Yayıncılık, Ankara.

Bu araştırmada evren büyüklüğüne göre örneklem hacmi tablo:2 ye bakılarak oluşturulmuştur. Ülkü Ocakları Eğitim Ve Kültür Vakfı Ordu Temsilciliklerinde gönüllülük esasına göre görev yapanların toplam sayısı 276 olarak belirlenmiştir. Bu evren büyüklüğü dikkate alınarak ve tablodaki verilere göre yapılan hesaplamada örneklem hacminin % 5 hata payı ile 196 katılımcının yeterli olacağı görülmektedir.

Bu çalışmadaki örnekleme değerlendirilmeye tabi tutulan 201 adet ölçek, α : 0.05 anlamlılık düzeyinde %5'lik örneklem hatası ile söz konusu evreni temsil etme açısından kabul edilebilecek bir örneklem büyüklüğüdür.

Çalışmamızın örnekleme; 22 kadın 179 erkek katılımcıdan oluşmaktadır. Bu katılımcılardan 68'i lisans, 62'si lise, 39'u ön lisans 25'i yüksek lisans – doktora ve 7'si ilköğretim mezunudur. Katılımcıların%33,3'ü teşkilatlarda 7 yıldan fazla bir sürede bulunurken %14,9'u bir yıldan az bir sürede teşkilat içerisinde faaliyet göstermektedirler. Katılımcılardan %33,8'i 17-21 yaş grubunda yer almaktadır. 12-16 yaş grubunda bulunan katılımcılar %4,5 oranındadır.

4.2.2 Araştırmanın Varsayımları

Demografik bilgiler formunda bulunan sorularla katılımcıların demografik özelliklerine ulaşılabileceği,

On bir maddeden oluşan “takım çalışması ölçeği” ile katılımcıların takım çalışmasına uygunluklarının ölçülebileceği,

On iki maddeden oluşan “örgütsel bağlılık ölçeği” ile katılımcıların örgütsel bağlılıklarının ölçülebileceği

Çalışmaya katılan teşkilat üyelerinin anketlere verdikleri yanıtlarda kendi durumlarını dikkate alacağı,

Katılımcıların tamamının teşkilat mensubu olmasından dolayı anket sorularına verdikleri cevapların doğru ve gerçekçi olacağı,

Araştırmamızdaki örneklem sayısının araştırmanın ana kütlelerini yansıtabilecek özellikte olması varsayımlarıdır.

4.2.3 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Yapılan bu çalışmada, Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı genel merkezine bağlı olarak faaliyet gösteren Ordu temsilciliğine bağlı Ordu, Fatsa, Ünye, Gököy, Aybastı, Çamaş, Çatalpınar, Akkuş, Ulubey, Gürgentepe, Korgan ve Perşembe teşkilatlarında hali hazırda ve daha önceki dönemlerde görev yapmış yöneticiler araştırmamızın kapsamını oluşturmaktadır.

Daha önceki dönemlerde ve hali hazırda sayılan teşkilatların bünyesinde yer almış, yöneticilik görevi üstlenmemiş sadece teşkilatın yaptığı faaliyetlere katılım sağlamış olan her yaş grubundan kadın ve erkekler araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Araştırma, teşkilatlanma içerisinde yöneticilik yapan öğrenci ve öğrenci olmayan tüm yaş gruplarından kadın ve erkekler ile sınırlandırılmıştır.

4.2.4. Veri Toplama Yöntemi Ve Araçları

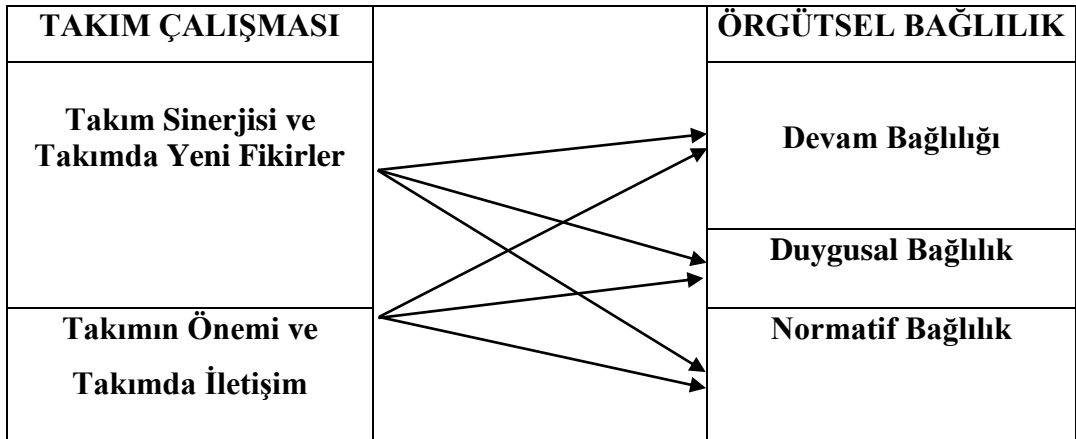
Bu çalışmanın verilerini oluşturabilmek için örneklem içerisinde yer alan teşkilat mensuplarına kişisel bilgi formu (Ek.1), takım çalışması ölçeği (Ek.2) ve örgütsel bağlılık ölçeği (Ek.3) sorularını kapsayan toplam 29 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Çalışmamızın bu bölümünde araştırmanın modellenmesi ve bu modellemeye ilişkin hipotezler hakkında bilgiler verilmiştir.

4.3.1 Araştırma Modeli

Şekil: 5 Araştırma Modeli



Oluşturduğumuz modelde; takım çalışmasının alt boyutları olan “Takım Sinerjisi Ve Takımda Yeni Fikirler” ile “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” araştırma modelimizin bağımsız değişkenleridir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan “Devam Bağlılığı”, “Duygusal Bağlılık” ve Normatif Bağlılık” da araştırma modelimizdeki bağımlı değişkenleri ifade etmektedir.

4.3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmamız için yaptığımız modellemeye bağlı kalarak takım çalışmasının örgütsel bağlılığa etkisinin olup olmadığını ortaya koymak amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₁: Takım çalışması ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1A}: Takım sinerjisi ve takımda yeni fikirler ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1B}: Takım sinerjisi ve takımda yeni fikirler ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1C}: Takım sinerjisi ve takımda yeni fikirler ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1D}: Takımın önemi ve takımda iletişim ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1E}: Takımın önemi ve takımda iletişim ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1F}: Takımın önemi ve takımda iletişim ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

4.4. KULLANILAN ÖLÇEKLER VE ÖLÇEKLERE AİT GÜVENİRLİK ANALİZLERİ

Çalışmada 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmış anketler kullanılmıştır. Likert ölçeği katılımcıların eğilimlerini ve tutumlarını ölçmek için kullanılmıştır. Çalışmada, takım çalışması ölçeği iki alt boyut ve 11 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçek Gürül (2013) “ Takım Çalışması Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye yönelik Uygulamalı Bir Araştırma” adlı çalışmasından faydalanılarak oluşturulmuştur. Araştırmada kullandığımız örgütsel bağlılık ölçeğinde, “Cook ve Wall(1980)” ölçeği kullanılmış, demografik faktörler ve örgüt içerisinde bulunma süresi dikkate alınarak örgütsel bağlılık boyutlarının ayırt edilmesi hedeflenmiştir. Türkiye’de 1998 yılında

Vedat Erol'un yaptığı bir çalışmada geliştirilen bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği ortaya konmuştur (Gürül;2013).

Maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsü olan Cronbach Alfa katsayısı, ölçekte bulunan maddelerin homojen yapısını açıklamak veya sorgulamak üzere kullanılır. Cronbach alfa katsayısı yüksek olan ölçekteki maddelerin birbirleriyle tutarlı bir o kadar da aynı özelliği ölçen maddelerden meydana geldiği yorumu yapılır. Cronbach alfa likert tipli ölçeklerde sıklıkla kullanılmaktadır.

Yıldız ve Uzunsakal (2018) Cronbach Alfa katsayısına ilişkin ölçüt değerlerini aşağıda olduğu gibi ifade etmektedir:

$0.00 < \alpha < 0.40$ ise güvenilir değil

$0.40 < \alpha < 0.60$ ise düşük güvenilirlikte

$0.60 < \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilir

$0.80 < \alpha < 1.00$ ise yüksek güvenilirlikte.²⁴³

Araştırmamızda kullandığımız ölçeklere ait Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo: 3. Ölçeklere Ait Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	Cronbach's Alpha	N of Items
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	,923	12
Takım Çalışması Ölçeği	,724	11

Tablo 3 incelendiğinde; 12 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği için Cronbach's Alpha değeri 0,923 olarak bulunmuştur. Bu değere göre örgütsel bağlılık ölçeği yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Tabloda yer alan takım çalışması ölçeği için Cronbach's Alpha değeri 0,724 olarak bulunmuştur. Bu değere göre takım çalışması ölçeği oldukça güvenilirdir.

²⁴³ Doğan YILDIZ, Ece UZUNSAKAL, "Alan Araştırmalarında Güvenirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerinde Bir Uygulama " Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, 2018, sayı:1 s.19.

4.5. BULGULAR

Araştırmada kullanılan anketlerde elde edilen veriler SPSS Amos programı yardımı ile analiz edilerek ayrıntılı olarak aşağıda açıklanmıştır.

4.5.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Değerler

Tablo: 4. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans Ve Yüzde Değerleri

	GRUPLAR	F	%
Yaş	12-16 Yaş Arası	9	4,5
	17-21 Yaş Arası	68	33,8
	22- 26 Yaş Arası	52	25,9
	27- 31 Yaş Arası	42	20,9
	32 Yaştan Fazla	30	14,9
Cinsiyet	Erkek	179	89,1
	Kadın	22	10,9
Eğitim durumu	İlköğretim	7	3,5
	Lise	62	30,8
	Önlisans	39	19,4
	Lisans	68	33,8
	Y.Lisans/ Doktora	25	12,4
Teşkilatta bulunma süresi	1 Yıldan Az	30	14,9
	1-3 Yıl Arası	57	28,4
	4-6 Yıl Arası	47	23,4
	7- Yıldan Fazla	67	33,3
Teşkilat içerisindeki pozisyonu/ görevi	Teşkilat Mensubu	102	50,7
	Birim Sorumlusu	37	18,4
	Başkan Yardımcısı	15	7,5
	Başkan	47	23,4
Teşkilat İçerisinde Görevli Olduğu Birim	Teşkilatlandırma	28	13,9
	Orta Öğretim	40	19,9
	Üniversite	58	28,9
	Sosyal Faaliyetler	6	3
	Kadın Birimi	13	6,5
	Diğer	56	27,9

Araştırmamıza katılan teşkilat mensuplarının; % 4,5'i 12-16 yaş arasında, % 3,8'i 17-21 yaş arasında, % 25,9'u 22-26 yaş arasında, % 20,9'u 27-31 yaş arasında, % 14,9'u 32 yaşından büyüktür. Değerler incelendiğinde 22-31 yaş aralığında bulunan katılımcıların sayısının 94 kişi olduğu görülmektedir. Bu da teşkilatta görev

alanların büyük bir çoğunluğunun gençlerden oluştuğunu ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfının bir “gençlik yapılanmasıdır” gerçeğinin kanıtı olarak önümüze çıkmaktadır.

Katılımcıların, %89,1’i erkek %10,9’u kadın katılımcıdan oluşmaktadır. Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfında cinsiyet yapısının çoğunlukla erkeklerden oluştuğu ve kadınların daha az yer aldığı tespit edilmiştir. Vakfın Gelenekselci ve erkek egemen bir yapıya sahip olması bu sonucu desteklemektedir.

Bu katılımcılardan %33,8’i lisans, 30,8’i lise, %19,4’ü ön lisans %12,4’ ü yüksek lisans – doktora ve %3,5’i ilköğretim mezunudur. Teşkilatta bulunanların lisans mezuniyet oranları diğerlerine göre yüksektir. Teşkilatın son dönemlerde üniversite gençliği konusuna daha çok önem verdiği ve lise öğrenimi yapan gençlerin ikinci sırada teşkilatta bulunması yine gençlik örgütü olma konusunda çalışmamızın sonuçlarını desteklemektedir.

Katılımcıların %33,3’ü teşkilatlarda 7 yıldan fazla bir sürede bulunurken %14,9’u bir yıldan az bir sürede teşkilat içerisinde faaliyet göstermektedirler. %28,4’ü 1-3 yıl arası, %23,4’ü 4-6 yıl arası teşkilat içerisinde bulunmaktadırlar. Katılımcılardan, %50,7’si teşkilat mensubu, %18,4’ü birim sorumlusu, %7,5’i başkan yardımcısı, %23,4’ü başkan olarak Teşkilat içerisindeki pozisyonunda/görevde bulunmaktadır.

Katılımcıların, %13,9’u teşkilatlandırma biriminde, %19,9’u orta öğretim biriminde, %28,9’u üniversite biriminde,%3’ü sosyal faaliyetler biriminde, %6,5’i kadın biriminde ve %27,9’u diğer birimlerde görevlidir.

4.5.2. Amos ile Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Yapılan çalışmada kullandığımız ölçeklerin geçerliliğini sağlamlaştırmak amacı ile Amos İstatistik Programı ile birinci düzey ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi, gizil değişkenlerle ilgili kuramların testine dayanan, ileri düzeydeki çalışmalarda kullanılan gelişmiş tekniklerden biridir. Bu teknik daha önce tanımlanmış, sınırları çizilmiş bir yapının, model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği analizdir.

Tablo: 5. Yapısal Eşitlik Modelinde Uyum İndekslerinin Kriterleri ve Kabulü İçin Kesme Noktaları

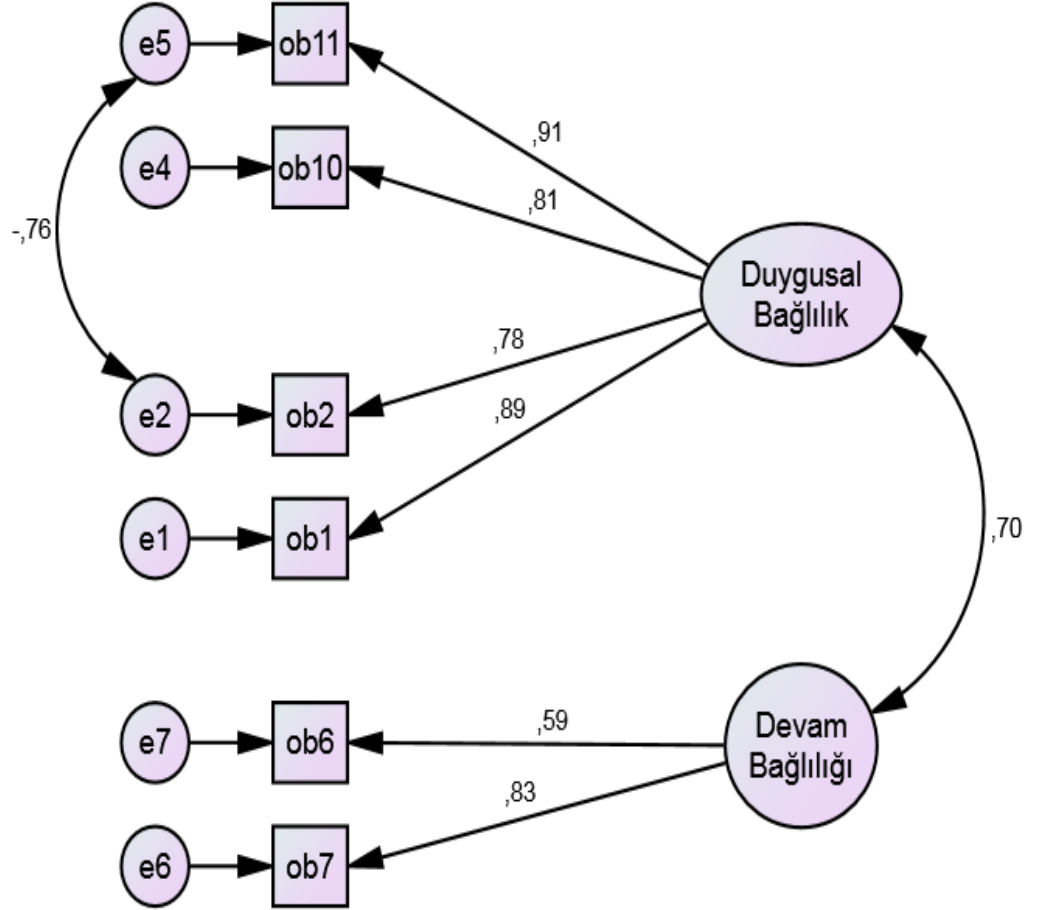
Uyum İndeksi	Kriterler	Kabul İçin Kesme Noktaları	Kaynak
CMIN (χ^2)	$p > 0.05$	-	-
CMIN/DF (χ^2/sd)		≤ 2 =mükemmel uyum	(Tabachnick ve Fidell, 2001).
		≤ 2.5 =Mükemmel uyum (küçük örneklerde)	(Kline, 2005).
		≤ 3 =mükemmel uyum (büyük örneklerde)	(Kline, 2005; Sümer, 2000).
		≤ 5 =orta düzeyde uyum	(Sümer, 2000).
GFI / AGFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	≥ 0.90 =iyi uyum	(Schumacker ve Lomax, 1996; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Kelloway, 1989; Sümer, 2000)
		≥ 0.95 =mükemmel uyum	(Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Sümer, 2000).
RMSEA	0 (mükemmel uyum) 1 (uyum yok)	≤ 0.05 =mükemmel uyum	(Brown, 2006; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Raykov ve Marcoulides, 2008; Schumacker ve Lomax, 1996; Sümer, 2000).
		≤ 0.06 =iyi uyum	(Hu ve Bentler, 1999; Thompson, 2004).
		≤ 0.07 =iyi uyum	(Steiger, 2007)
		≤ 0.08 =iyi uyum	(Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Sümer 2000).
		≤ 0.10 =zayıf uyum	(Kelloway, 1989; Tabachnick ve Fidell, 2001).
RMR/ SRMR	0 (mükemmel uyum) 1 (uyum yok)	≤ 0.05 =mükemmel uyum	(Brown, 2006; Byrne, 1994)
		≤ 0.08 =iyi uyum	(Brown, 2006; Hu ve Bentler, 1999).
		≤ 0.10 =vasat uyum	(Kline, 2005).
CFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	≥ 0.90 =iyi uyum	(Hu ve Bentler, 1999; Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2001).
		≥ 0.95 =mükemmel uyum	(Hu ve Bentler, 1999; Sümer, 2000; Thompson, 2004).
NFI / NNFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	≥ 0.90 =iyi uyum	(Kelloway, 1989; Schumacker ve Lomax, 1996; Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2001; Thompson, 2004).
		≥ 0.95 =mükemmel uyum	(Hu ve Bentler, 1999; Sümer, 2000).
PGFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	-	(Sümer, 2000).
		-	(Sümer, 2000).

Kaynak: Ömay ÇOKLUK, Güçlü ŞEKERCİOĞLU, Şener BÜYÜKÖZTÜRK (2014), “Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss Lisrel Uygulamaları” Pegem Akademi, Ankara.

Amos programı farklı kriterlere dayanan çeşitli uyum istatistiklerine ilişkin verileri sunmaktadır. Bu uyum istatistiklerinin kriterleri ve kabulü için kesim noktaları ve yapılan çalışmalar tablo 5’de ayrıntılı olarak yer almaktadır.

4.5.2.1. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizleri Sonuçları

Şekil: 6 Örgütsel Bağlılığın Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizinin Faktörleri ve Faktör Yükleri



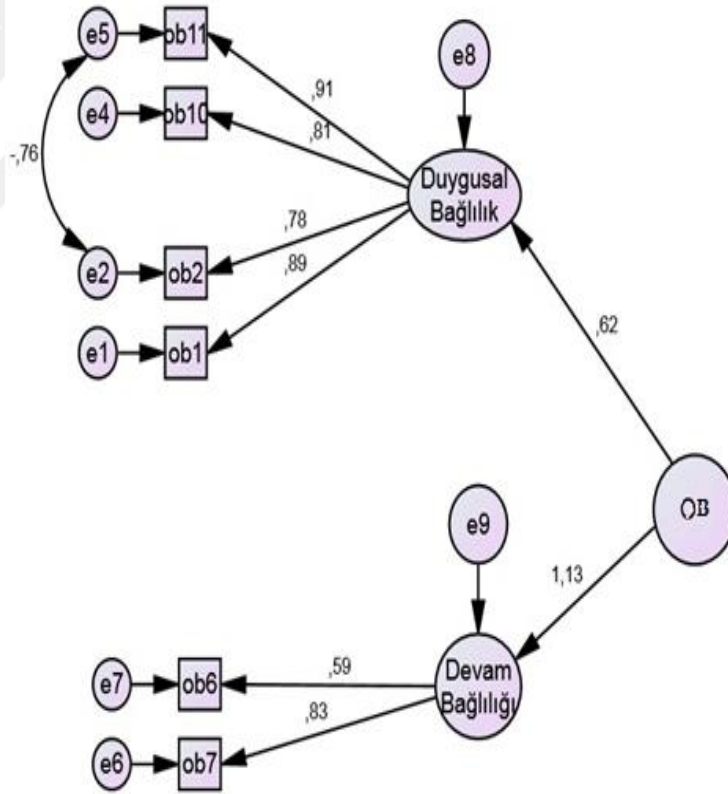
Şekil 6'da görüldüğü gibi örgütsel bağlılık ölçeği için uyum iyiliği indekslerinin büyük kısmı kabul sınırları içerisinde. Sınırları dahil olmayan değişkenler (ob3, ob4, ob5, ob8, ob9, ob12) modelden çıkarılmıştır. Bazı değişkenler (e5 ile e2) arası kovaryans oluşturulmuştur. Yeniden düzenlenen ölçüm modeline ikinci kez doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda elde edilen uyum değerlerinin, ölçüm modeline daha iyi uyum sağladığı belirlenmiştir.

Şekil 6'da tek yönlü oklar üzerinde gizil değişkenleri yordayan gözlemlenen değişkenlerin yordama gücü görülmektedir. Elde edilen değerler incelendiğinde

ulaşılan değerlerin 0,59'dan yüksek olduğu görülecektir. Değerlerin bu denli yüksek olması, hem duygusal bağlılık hem de devam bağlılığı ile ilgili sorunların hepsinin bu boyutu yüksek oranda yordadığını ortaya koymaktadır. Aynı şekilde hareketle, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında karşılıklı oklar yer almaktadır. Bu çift yönlü oklar üzerinde de gizil değişkenler arasındaki korelasyon değerleri görülmektedir. Yapılan araştırmada bu değer 0,70 olarak tespit edilmiştir.

4.5.2.2. Örgütsel bağlılıkla ilgili İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizleri Sonuçları

Şekil: 7 Örgütsel Bağlılığın İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizinin Faktörleri ve Faktör Yükleri

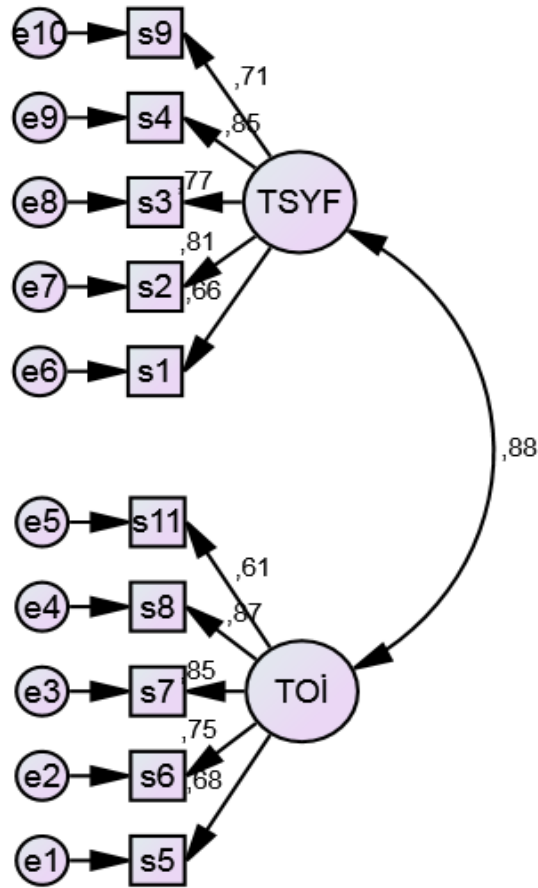


Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile ilgili analizler ikinci düzey faktör analizinde(şekil:7) gösterilmiştir. Şekil 7 incelendiğinde, altı madde ve iki alt faktörden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin uyum indekslerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise; RMSEA= ,095, RMR=,016, CFI=,982,

AGFI=,908 GFI=,969 olarak saptanmıştır. RMSEA değeri kabul edilebilir uyum ölçütlerinin arasında olduğu tespit edilmiştir. RMSEA değeri zayıf uyum göstermektedir. Buna karşılık RMR değerinin mükemmel uyum gösterdiği tespit edilmiştir. AGFI değerinin kabul edilebilir uyum ölçütleri arasında olduğu ve iyi derecede uyum gösterdiği tespit edilmiştir. CFI, GFI değerlerinin ise mükemmel uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

4.5.2.3. Takım Çalışması İle İlgili Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizleri Sonuçları

Şekil: 8 Takım Çalışmasının Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizinin Faktörleri ve Faktör Yükleri



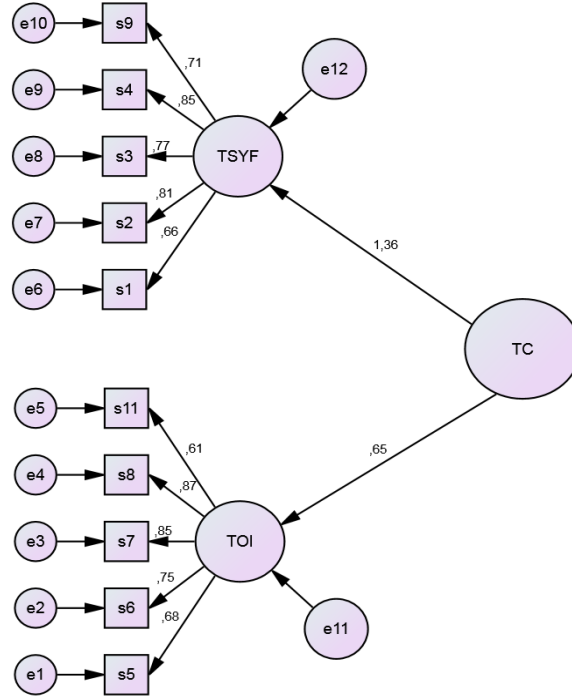
Şekil 8'de görüldüğü gibi takım çalışması ölçeği için uyum iyiliği indekslerinin tamamı kabul sınırları içerisinde. Sınırları dahil olmayan değişken (s10) modelden çıkarılmıştır. Yeniden düzenlenen ölçüm modeline ikinci kez

doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda elde edilen uyum değerlerinin, ölçüm modeline daha iyi uyum sağladığı belirlenmiştir.

Şekil 8’de tek yönlü oklar üzerinde gizil değişkenleri yordayan gözlemlenen değişkenlerin yordama gücü görülmektedir. Elde edilen değerler incelendiğinde ulaşılan değerlerin 0,61’den yüksek olduğu görülecektir. Değerlerin bu denli yüksek olması, hem takım sinerjisi ve takımda yeni fikirler hem de takımın önemi ve takımda iletişim ile ilgili sorunların hepsinin bu boyutu yüksek oranda yordadığını ortaya koymaktadır. Aynı şekilde hareketle, takım sinerjisi ve takımda yeni fikirler ile takımın önemi ve takımda iletişim arasında karşılıklı oklar yer almaktadır. Bu çift yönlü oklar üzerinde de gizil değişkenler arasındaki korelasyon değerleri görülmektedir. Yapılan araştırmada bu değer 0,88 olarak tespit edilmiştir.

4.5.2.4. Takım Çalışması İle İlgili İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizleri Sonuçları

Şekil: 9 Takım Çalışmasının İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizinin Faktörleri ve Faktör Yükleri

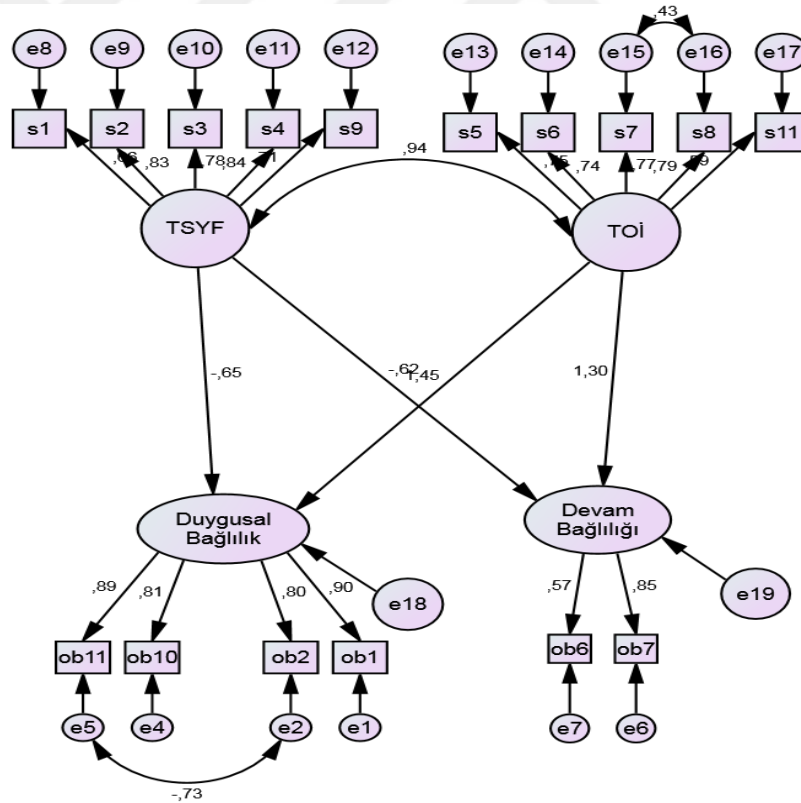


Şekil 9’da takım çalışmasının alt boyutları ile ilgili analizler ikinci düzey faktör analizinde gösterilmiştir. Şekil 9 incelendiğinde, on madde ve iki alt faktörden

oluşan takım çalışması ölçeğinin uyum indekslerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise; RMSEA= ,093, RMR=,037, CFI=,951, AGFI=,859 GFI=,913 olarak saptanmıştır. RMSEA değeri kabul edilebilir uyum ölçütlerinin arasında olduğu tespit edilmiştir. RMSEA değeri zayıf uyum göstermektedir. Buna karşılık RMR değerinin mükemmel uyum gösterdiği tespit edilmiştir. GFI değerinin kabul edilebilir uyum ölçütleri arasında olduğu ve iyi derecede uyum gösterdiği tespit edilmiştir. AGFI değeri kabul edilebilir uyum ölçütlerinin arasında olmadığı tespit edilmiştir. CFI, değerinin ise mükemmel uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

4.5.3. Amos İle Yapılan Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Şekil: 10 Takım Çalışmasının ve Örgütsel Bağlılık Yol Analizinin Faktörleri ve Faktör Yükleri



Takım Çalışmasının alt boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları yol analizinde modellenmiştir. Hem takım sinerjisi ve takımda yeni fikirler hem de Takımın önemi ve takımda iletişim ile örgütsel bağlılığın alt boyutları değişkeni arasında doğrusal ilişki kurulmuştur.

Şekil 10'da görüldüğü üzere takım sinerjisi ve takımda yeni fikirler ile takımın önemi ve takımda iletişim için uyum iyiliği indekslerinin tamamı kabul sınırları içerisinde olduğundan herhangi bir değişken modelden çıkarılmamış sadece bazı değişkenler (e2 ile e5, e15 ile e16 çift yönlü oklarla birleştirilmiştir.) arası kovaryanslar oluşturulmuştur. Bu analiz sonucunda elde edilen uyum değerlerinin, ölçüm modeline daha iyi uyum sağladığını ortaya koymuştur.

Örgütsel bağlılık ölçeği için yine uyum iyiliği indekslerinin bazılarının kabul sınırlarının altında olduğu tespit edilmiş ve örgütsel bağlılıkla ilgili olan 3. 4. 5. 8. 9. ve 12. sorular yeterli regresyon ağırlığını taşıyamadığı için analizden çıkarılmıştır. Ayrıca takım çalışması ölçeği ile ilgili olan 10. Soru yeterli regresyon ağırlığını taşıyamadığı için analizden çıkarılmıştır.

Şekil 10'da takım çalışmasının alt boyutu olan takım sinerjisi ve takımda yeni fikirler boyutunun (TSYF) duygusal bağlılık boyutu üzerinde -,65'lik bir etkisi olduğu bununda takım sinerjisi ve takımda yeni fikirlerin duygusal bağlılık boyutunu yordadığı görülmektedir. Takım çalışmasının alt boyutu olan takım sinerjisi ve takımda yeni fikirler boyutunun (TSYF) devam bağlılığı boyutu üzerinde -,62'lik bir etkisi olduğu bununda takım sinerjisi ve takımda yeni fikirlerin devam bağlılığı boyutunu yordadığı görülmektedir.

Araştırmamızda kullandığımız ölçekler için yapılan yol analizinin faktör analizi sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo: 6. Amos İle Yapılan Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık Yol Analizinin sonuçları

	Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık
CMIN/DF	2,270
GFI	,882
AGFI	,834
RMSEA	,080
CFI	,942

Modelin takım çalışması ve örgütsel bağlılık için CMIN/ DF oranı 2,270 ile veri ile model arasında mükemmel uyum olduğunu göstermektedir. GFI (Goodness of Fit Index-İyilik Uyum İndeksi), NFI (Normed Fit Index- Normlaştırılmış Uyum İndeksi) ve CFI (Comperative Fit Index-Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) değerleri 1'e

yaklaştıkça veri ile model arasında mükemmel uyum olduğu anlaşılmaktadır.²⁴⁴ Tablo 6’da yer alan GFI, AGFI ve CFI değerlerine sırası ile baktığımızda 0,882, 0,834 ve 0,942 olarak hesaplandığı, bu değerlerde yine veri ile model arasındaki uyumun mükemmel olduğu görüşünü desteklemektedir.

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation-Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü) değeri serbestlik derecesini dikkate almasından dolayı yaygın olarak kullanılmaktadır. Tablo 5’de görüldüğü üzere RMSEA değeri 0’a yaklaştıkça mükemmel uyum sağlar. Tablo 6’da yer alan ve araştırmada elde edilen RMSEA değerlerine baktığımızda ise örgüt kültürü için bu değer 0,080 ile iyi uyum, gösterdiği anlaşılmaktadır.

Yine takım çalışmasının alt boyutu olan, takımın önemi ve takımda iletişim boyutunun (TOİ) duygusal bağlılık boyutu üzerinde 1,45’lik bir etkisi olduğu bununda takımın önemi ve takımda iletişim boyutunun duygusal bağlılık boyutunu yordadığı görülmektedir. Son olarak ta takımın önemi ve takımda iletişim boyutunun (TOİ) devam bağlılığı boyutu üzerinde 1,30 düzeyinde güçlü bir etkisi olduğu bununda takımın önemi ve takımda iletişim boyutunun devam bağlılığı boyutunu yüksek oranda yordadığı görülmektedir.

Yaptığımız analizler sonucunda; takım sinerjisi ve takımda yeni fikirlerin, duygusal bağlılık ve devam bağlılığına çok güçlü bir etkisi olmadığı anlaşılmıştır. Ancak takımın önemi ve takımda iletişim, duygusal ve devam bağlılığı üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

²⁴⁴ Nuran BAYRAM, “Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları”, Ezgi Kitapevi, Bursa 2010, s, 74.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yaptığımız literatür taramasına göre; takım çalışması, örgütlerde çalışanların yüksek performanslarını ortaya çıkarma, örgütlerde verimliliği artırma, çalışanların motivasyonlarını yükseltilmesi ve tüm bunlara bağlı olarak da örgüte bağlılığı olumlu yönde etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan bu çalışmada takım çalışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri Ordu Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfındaki yöneticilik yapmış ve halen yöneticilik yapan üyeler esas alınmıştır. Çalışmanın araştırma bölümünde elde edilen verilere ve verilerin analizi ile elde edilen sonuçlara göre oluşturduğumuz hipotezlerin kabul / red durumları aşağıda tablo halinde verilmiştir.

Tablo: 7. Araştırma Hipotezleri ve Kabul/Red Durumları

HİPOTEZ	KABUL/RED DURUMU
H _{1A} : Takım sinerjisi ve takımda yeni fikirler ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H _{1B} : Takım sinerjisi ve takımda yeni fikirler ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H _{1C} : Takım sinerjisi ve takımda yeni fikirler ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H _{1D} : Takımın önemi ve takımda iletişim ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H _{1E} : Takımın önemi ve takımda iletişim ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H _{1F} : Takımın önemi ve takımda iletişim ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ

Çalışmamızın ana hipotezini oluşturan “**Takım çalışması ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.**” hipotezi kısıtlı olarak kabul edilmiştir. Yaptığımız analizlerin sonuçlarına göre takım çalışmasının alt boyutlarından biri olan “Takım Sinerjisi Ve Takımda Yeni Fikirler” Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan “Normatif Bağlılık” ile ilişkilendirilememiştir. Aynı zamanda yine takım çalışmasının alt boyutlarından birisi olan “Takımın Önemi ve Takımda İletişim ” ile de “normatif bağlılık” ilişkilendirilememiştir. Bu kısıtlamalar ölçeğinde; takım çalışmasının alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt

boyutları arasında İstatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu, takımın öneminin benimsenmiş olması ve takımda iletişim verimli bir şekilde olmasının takım çalışanlarının örgütsel bağlılığını kuvvetlendirdiği kanısına varılmıştır.

Yapılan istatistiki incelemelerde takımın önemi ve takımda iletişimin örgütsel bağlılığı birebir etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Gündoğan (2009), Dolu (2011), Gürül (2013), Güçlü ve Okçu (2015) yaptıkları çalışmaların sonuçları da bu çalışmanın sonuçlarını destekler durumdadır.

Normatif bağlılık, örgüt üyelerinin görev bilinci ve sorumlulukları ile örgütte kalmalarını ve bunu yaparken de zorunlu bir bağlılık geliştirmelerini ifade etmektedir. Yaptığımız çalışmada Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfının içerisinde bulunan bireylerin tamamen gönüllük esaslı çalışmalarından dolayı böyle bir bağlılık hissetmedikleri tespit edilmiştir.

Takım çalışmasının alt boyutu olan, takımın önemi ve takımda iletişim boyutunun (TOİ) duygusal bağlılık boyutu üzerinde 1,45'lik bir etkisi olduğu bunun da takımın önemi ve takımda iletişim boyutunun duygusal bağlılık boyutunu pozitif yönde birebir etkilediği tespit edilmiştir. Takımın önemi ve takımda iletişim boyutunun (TOİ) devam bağlılığı boyutu üzerinde 1,30 düzeyinde güçlü bir etkisi olduğu bunda takımın önemi ve takımda iletişim boyutunun devam bağlılığı boyutunu pozitif yönde birebir etkilediği tespit edilmiştir. Takım çalışmasının alt boyutu olan “Takımın Önemi ve Takımda İletişim” deki bir birimlik değişiklik “Duygusal bağlılığı” ve Devam Bağlılığını” istatistiksel olarak pozitif yönde bir birim değişikliğe sebep olmaktadır.

Çalışmanın uygulama alanı olan Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı'nın örgütsel yapısı incelendiğinde; genel merkez ve taşra teşkilatlarının bir birlerine sıkı sıkıya bağlı oldukları, içerisinde bulunulan teşkilatın en önemli değerlerinden biri olduğu ve tüm iletişim kanallarının hiyerarşik bir yapı içerisinde açık olduğu görülecektir.

“Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler (TSYF)” boyutunun duygusal bağlılık boyutu üzerinde -,65'lik bir etkisi olduğu, devam bağlılığı boyutu üzerinde -,62'lik bir etkisi olduğu ve “Takım Sinerjisi ve Takımda Yeni Fikirler (TSYF)” boyutundaki bir birimlik değişiklik “Duygusal bağlılığı” ve “Devam Bağlılığını”

istatistiksel olarak negatif yönde etkilediği görülmektedir. Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfının yapısı incelendiğinde, 50 yılın üzerinde bir tarihi olduğu, gelenekselci bir yapıya sahip olduğu ve lider-teşkilat-doktrin esaslı çalışmalarını yürüttüğü çok net görülmektedir. 2014-2017 yılları arasında araştırmacının yürütmüş olduğu Ülkü Ocakları Ordu İl Başkanlığı görevi sırasında da bizzat tecrübe ettiği bu yaklaşım, araştırmada ortaya çıkan sonucu destekler niteliktedir. Analiz sonucunda elde ettiğimiz verilere göre takım içerisindeki sinerji ve yeni fikirlerdeki 0,62'lik ve 0,65'lik bir oranda değişimin, Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı teşkilatlarının örgüte olan bağlılığını azalttığı tespit edilmiştir.

Rekabetin her alanda çok kuvvetli olarak hissedildiği günümüzde örgütler ister kar amacı gütsün ister gütmesin, çalışmalarını yürütürken mutlaka örgüt içerisinde takım oluşturarak çalışmalıdır. İyi oluşturulmuş takımlar ile organizasyonlarını tamamlayan örgütler daha dinamik, daha verimli ve daha mutlu üyeler barındıracaktır. Etkili takımlara sahip olan örgütler buldukları faaliyet alanları içerisinde lider konuma ulaşmaları daha kolay ve kalıcı olacaktır.

Örgütlerdeki iyi oluşturulmuş ve etkili takımlar örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki edeceklerinden örgütün devamlılığına da katkıda bulunacaktır.

Takım çalışmasını benimsemiş örgütlerde verimlilik en üst düzeye çıkacak örgüt ve çalışanları hedeflerine kolaylıkla ulaşabilecektir. Örgütün güdülenmiş hedeflerine ulaşması ile daha mutlu ve istekli üyelere sahip olacak olan örgüt, aynı sınıf içerisinde değerlendirilen rakiplerine göre daha başarılı olacaktır.

Takımın önemini işgörenlerin tamamına benimsetilmesi ve kuvvetli bir iletişimin sağlanmış olması devam bağlılığı üzerinde birebir etkili olduğundan örgütler ve yöneticileri, oluşturulacak takımlarda etkili iletişim ağlarını oluşturulmalı ve takımın en önemli unsur olduğunu çalışanların benimsetmeleri şarttır. Bu tip takımların örgütün başarısına katkısı da diğerlerine göre daha fazla olacaktır.

Bu sonuçların önümüzdeki yıllarda çalışma yapacak olan araştırmacıların takım çalışması ve örgütsel bağlılık konularında yapacakları çalışmalarına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte bir sivil toplum kuruluşu olan ve Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı Ordu temsilcilikleriyle sınırlı olan bu çalışma kendi alanında değerlendirilmeli ve bir genellemeye tabi tutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

- ACAR, H. (2017), “**Örgütsel Bağlılık Türleri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Araştırılması**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- AÇIKGÖZ, K., “**Katılmanın Kurumsal Temelleri Ve Katılma Araştırmaları**”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2002, sayı 1-2, s. 20.
- ADA, Nesrin “**Örgütsel İletişim Ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları**”, Ege Akademik Bakış, 2007, sayı 2, s. 544.
- ADAIR, John, “**Etkili Motivasyon**”, (Çev. Salih U.), Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul 2005.
- ADAIR, John, “**Etkili Takım Kurmak**”, (Çev. Halime Gürbüz), Babıali Kültür Yayınları, (3.baskı), İstanbul, 2013.
- AHMED, M. (2003), “**İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- AKBABA, A. “**Örgütsel Kültür**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2002, sayı 3, s. 2.
- AKBULUT, M. Türker (2008), “**Özel Sağlık Kuruluşlarında İşgücü Hareketliliği Ve İşgücü Devir Oranını Etkileyen Faktörler**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- AKDEMİR, Ali, “**Örgütlerin Yönetimi**”, Beta Basım Yayın, İstanbul 2018
- AKDUR, Recep, “**Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu**”, Onur Matbaacılık, Ankara 2003.
- AKGEMCİ, Tahir, **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara 2007.
- AKGEMCİ, Tahir, “**Stratejik Yönetim**”, Gazi Kitabevi, (2.baskı), Ankara 2008.

- AKSEL, G. (2016). **“Takım Çalışmasını Benimsemiş Organizasyonlarda NLP Telkinlerinin Performans Arttırıcı Etkisi Ve Bir Uygulama”**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- ALDEMİR, Ceyhan, **“Örgütler Ve Yönetimi, Makro Bir Yaklaşım”**, Göksoy Üniversitesi Kitabevi Yayını, İzmir 1985.
- ALLEN, N. J. ve MEYER, J. P. (1990) **“The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”**, Journal of Occupational Psychology, Vol:63, No:1, s.1 18,
- ARI, M., GÜLOVA, A., KÖSE, S. **“Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Davranışının İlişkisi: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma”** Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 2017. Cilt 10, Sayı. 1, s. 43-51.
- ARSLAN, Nagehan Talat, **“Kar Amaçsız Örgütler ve Stratejik Yönetim”**, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Aralık 2004 Cilt : 28 No:2 155-172
- ASLAN, F. (2018) **“Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- AŞAN, Ö., ÖZYER, K. **“Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini Ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”** Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 2008, sayı 3, s. 134
- AŞIKOĞLU, A. H. (2001), **“Entelektüel Sermaye Kavramında Örgüt Kültürünün Değişimi ”**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon
- ATAK, M., **“Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri Ve Önemi”**, Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 2005, sayı 2, s. 60.
- ATILGAN. H., DEMİRTAŞ, H., AKSU, M. BİLGİN, SİLMAN, F., **“İlköğretim Okul Yöneticilerine Yönelik Takım Algısı Ölçeği Geliştirme Çalışması”** Ege Eğitim Dergisi, İzmir 2010 (11) 2: 20–44

- AYTAŞ, S. (2018) **“Performans Değerlendirme Memnuniyetinin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Uygulama”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- BACAK, B., YİĞİT, Y., **“İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları Ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler”** Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2010, sayı: 5:1 s. 30-44.
- BAHADIRLI, L. Serah. (2010). **“Reklam Ajanslarında Takım Çalışması”**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BAL, V. **“Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa’daki Eğitim Kurumlarında bir Araştırma”**, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1) . 1-9.
- BALAY, Refik. **“Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”**, Nobel yayıncılık, Ankara 2000.
- BALTAŞ, Acar, **“Değer Katan Ekip Çalışması”**, Remzi Kitabevi, (2.baskı), İstanbul 2004.
- BALTAŞ, Acar, **“Rekabette Fark Yaratan Ekip Çalışması”**, Remzi Kitabevi, (2.baskı), İstanbul 2004.
- BARLI, Önder **“Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış”**, Aktif Yayınevi, (3.Baskı), Erzurum 2008.
- BARUTÇUGİL, İsmet, **“Performans Yönetimi”**, kariyer yayıncılık, (5. Baskı), İstanbul 2002.
- BARUTÇUGİL, İsmet, **“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004,
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, **“Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü”**, Feryal Matbaası, Ankara 2000.

- BAŞYİĞİT, A. (2006), “**Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- BAYRAM, L. ”**Yönetimde Yeni Paradigma: Örgütsel Bağlılık**”, Sayıştay Dergisi, 2005, Sayı 59, s. 125-138.
- BAYRAM, N. “ **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları**”, Ezgi Kitapevi, Bursa 2010, s. 74.
- BECKER, T.E. , BILLINGS, R. S. “**Profiles of commitment: An empirical test. Journal of Organizational Behavior**”,14, 177-189.
- BİÇER, M. (2005), “**Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi**”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- BİLGİN, N. (2005), “**Tarımsal Kooperatiflerde Güven Duygusunun Ortaklarının Kooperatife Bağlılıkları Ve Performans Algısına Etkisi**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Koceli
- BODUR, F. (1996), “**Yerel Basında Yönetim Ve Örgüt Yapısı**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- BOEHMAN, J., “**Affective, Continuance, And Normative Commitment Among Student Affairs Professionals**,” (Ph. D. Thesis), North Carolina State University, North Carolina, 2006, p.118.
- BUCHANAN, B. “**Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations**”, Administrative Science Quarterly, 19(4), 533-546.
- BULUT Z.,A. “**Etkin Takım Oluşturma Ve Yönetme**” Mevzuat Dergisi, Mayıs 2004, Yıl:7 sayı:77

- CANDAN, H. , İNCE, M., “ **Siber kaytarma Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Emniyet çalışanları Üzerine Bir Araştırma**”, Ömer Halisdemir Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2016, sayı 1, s. 229-235.
- CENGİZ, A. A., (2001), “**Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- CENGİZ, Ekrem, KIRKBİR, Fazıl “**Kar Amacı Gütmeyen Kurumlarda Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi İlişkisi: Karadeniz Bölgesi Örneği**”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 21, Ocak 2007, Sayı 1
- CİNEL, M. Ozan, (2008) “**Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- CİNGÖZ, A. (2006), “**Örgütsel Küçülme Stratejisi Ve Küçülen İşletmelerde Çalışan İşgörenlerin Örgüte Bağlılıkları Üzerine Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- ÇAKIR, B., (2006), “**İşyerlerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇAKIR, Ö. ”**Yeni Çalışma Biçimleri Ve İşe İlişkin Tutumlar**”, İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2001, Sayı 1, s. 1.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. Gündüz, “**İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri**,” İktisat İşletme ve Finans Dergisi, Sayı:243, 2006, s. 123.
- ÇETİN, Münevver Ölçüm, “**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2004.

- ÇOKLUK Ömay, ŞEKERCİOĞLU Güçlü, BÜYÜKÖZTÜRK Şener, **“Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss Lisrel Uygulamaları”** Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2014.
- ÇOLAKOĞLU, B. Feleknaz, (2018). **“Liderin Takım Çalışması Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma”**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- ÇOLAKOĞLU, Ü., AYYILDIZ, T., CENGİZ, S., **“Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”**, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 2009, Sayı 1, s. 77-89.
- ÇÖL, G. **“Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”**, İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2004, Sayı 6, s. 1-9.
- ÇÖL, G., GÜL, Hasan. **“Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”**, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Sayı I, 2005, s. 291-306.
- ÇUBUKÇU, K., TARAKÇIOĞLU, S. **“Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi”**, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt:2, Sayı:4, 2010. s. 59.
- DEMİREL, Y., **“Örgütsel Bağlılığın İç Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Kütahya 2009, sayı:23 s. 271.
- DEMİRHAN, A., BOZKURT, S. **“Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışına Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”**, Journal Of Yasar University, 2010, sayı 5, s. 3019.
- DİNLER, M. **“Örgüt Yapısına Yönelik Örgüt Geliştirme Teknikleri”**, Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji Ve Politika Dergisi, 2008, Sayı 2, s. 8-9.
- DOĞAN, S., KILIÇ, S. **“Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi”** Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2007, sayı 29, s. 51.

- DOLU, B. (2011), “**Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma**” Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- DURAK, İ. (1998), “**İşletmede Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- EKER, G. (2006) “**Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- EKMEKÇİ, R. (2008) “**Basketbol Hakemlerinin Stres Kaynakları İle Stresle Başa Çıkma Yöntemlerinin Tespiti ve Önleyici Yönetmel Uygulamalarının Geliştirilmesi**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- ERÇETİN, Şule, “**Örgütsel Zeka**”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001.
- ERGENELİ, A., ARI, G., SAĞLAM, “**Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerinde Etkileri: Örgütsel Bağlılık Güven Ve Güçlendirme Algıları**” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı:60-1 s. 121-148.
- EROĞLU, Feyzullah “**Davranış Bilimleri**”, Beta Yayınları, (7.Baskı), İstanbul 2006.
- ERTAN, H., (2008), “**Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki** ”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- ERYİĞİT, Nimet, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Celepler Matbaacılık, Trabzon 2008.
- EYİSOY, M. E., (2018) “**Takım Çalışması Özelliklerinin Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli

- GHODRATI, F. (2018), “**Örgütsel Bilgi Paylaşımı Ve Örgütsel Yenilikçiliğin Örgütsel İnovasyon İklimine Etkisinin Sağlıkçı Akademisyenler Örneğinde Araştırılması: İnan Ve Türkiye Karşılaştırması**” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÖRGÜLÜER, A. A., (2013), “**Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- GÜÇLÜ, H., (2006) “**Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- GÜÇLÜ, N., OKÇU, V., “**İlköğretim Öğretmenlerinin Etkili Takım Çalışmasına İlişkin Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki**”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı I, Van 2015, s. 53.
- GÜL, H. (2003), “**Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirilmesi**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- GÜNDOĞAN, T. (2009), “**Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması**”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- GÜRBÜZ, S., YÜKSEL, M., “**Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi**”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2008, sayı 2, s. 179.
- GÜRKAN, G., Ç. (2006), “**Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Trakya Üniversitesinde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- GÜRÜL, B. (2013). “**Takım Çalışması İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma**”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- HEPKON, Z. “**Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir literatür Taraması**”, İstanbul Ticaret Odası Dergisi, Aralık 2003, Sayı 4, s. 175 –211.
- IŞIK, H., (2018), “**Stratejik Yönetimde Misyon Ve Vizyon İfadelerinin Önemi: Türkiye Ve Japonya Karşılaştırması**” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak
- IŞIK, M. (2014), “**Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması Ve Örgütsel Güven İlişkisi**”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- İNCE M., BEDÜK A., AYDOĞAN E., “**Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri**”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 11, Konya, 2004, s. 424-446.
- İNCE, Mehmet, Hasan GÜL, “**Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**”, Çizgi Kitabevi, Ankara 2005.
- İNCESU, Z., (2011) “**İşgörenlerin Normatif, Duygusal Ve Devamlılık Bağlılığında Örgütsel Stres Kaynaklarının Rolü**”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- KALKAN, V. Denizhan, “**Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Yönetimi**”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2006, sayı 16, s. 23.
- KAMA, B. (2005), “**Çalışanların İş Güvencesine İlişkin Algılamalarının İş Tatminleri, Örgütsel Bağlılıkları Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerin İncelenmesi**”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- KAPLAN, M. (2007), “**Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi**”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- KAPLAN, S. (2016). “**Önleyici Hizmetlerde Görev Yapan Polis Memurları ve Sıralı Amirlerin Takım Çalışmasını Olumsuz Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri**”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep
- KARACA, S.B. (2001), “**İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri**”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- KARTAL H., (2015), “**Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler Ve Örgütsel Bağlılığın, İşe Bağlılık ve Ayrılma İsteği Gibi Kavramlarla Olan İlişkilerinin Uygulamalı Analizi**”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- KAYA, B. (2018) “**Kadınların Kurumsal Hayattaki Yeri Ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi**”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KAYA, N., SELÇUK, S., “**Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkileri,**” Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı:2, 2007, s. 187.
- KAYA, Y., ÖZDEVECİOĞLU, M., “**Organizasyonlarda Algılanan Mağduriyetin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2008, sayı 1, s. 20.
- KEÇECİOĞLU, Tamer, “**Takım Kimyası ve Mimarisi**”, Literatür Yayınları, İstanbul 2002.
- KELEŞ, H.N. ÇELİK, (2006), “**İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma**”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- KESER, Aşkın, “**Çalışma Yaşamında Dönüşümler**”, Nobel Yayın Dağıtım, (2.Baskı), Ankara 2005.

- KESKİN, G. (1993), “**Hemşirelik Yönetiminde Örgütsel Yapının Önemi**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KIRAY, A. (2011) “**Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma**,” Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- KIREL, Ç. (1999) “**Örgütlerde Stres Kaynaklarının Kadınlar Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama Çalışması**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- KIREL, Ç. ”**Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tahmini Ve İş Bağlılığı İlişkisi**”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 1999, sayı 2, s. 115-136.
- KIREL, Ç., “**Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği**” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Eskişehir 2007, sayı:1 s.93-110.
- KİTAPÇIOĞLU, Gül (2000), “**Bornova Sağlık Grup Başkanlığı Bölgesinde Görev Yapan Ebelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi Ve İş Doyumu, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**”, Uzmanlık Tezi, Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi, İzmir.
- KORSGAARD, M. A., SCHWEIGER, D. M. SAPIENZA, H. J. (1995). “**Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision Making Teams: The Role of Procedural Justice**”. Academy of Management Journal, 38, 1, 60-84.
- KÜÇÜK, F., “**Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnnovasyon) Üzerine Etkileri**” Harran Üniversitesi İ.İ.B.F. Kamu-İş Dergisi, Şanlıurfa 2008, sayı:1 s. 167-182.

- LE BLANC, P.M. , GONZALEZ-ROMA, V.(2012), “**A Team Level Investigation of the Relationship Between Leader–Member Exchange (LMX) Differentiation, and Commitment and Performance**”, The Leadership Quarterly, 23, 534–544.
- LEITER, M., MASLACH, C. “**The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment, Journal of Organizational Behavior**”, Vol:9, No:4, 297-308.
- MERCAN, M. (2006), “**Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma Ve Örgütsel Vatandaşlık**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- MEYER John P., HERSCOVITCH, Lynne, “**Commitment in the Workplace Toward a General Model, Human Resource Management Review**,” 2001, Volume:11, Issue:3, p.305.
- MEYER, John P. and ALLEN, Natalie J., “**Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity**,” Journal of Vocational Behavior, Issue:3, 1996, p.255.
- MISIRDALI, F. (2006), “**Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Sosyal Sermayenin Etkisi**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- MOWDAY, R.T., Porter,L.W. and STEERS, R.M. (1982), “**Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, Academic**” Press Inc., New York.
- MUSLU, Ş., “**Örgütlerde Misyon Ve Vizyon Kavramlarının Önemi**” Hak-İş Uluslararası Emek Ve Toplum Dergisi, 2014, Sayı:5 s. 150-171.
- MUTUVELOO, R. , R.C. , “**Antecedents of organizational commitment among Malaysian engineers**”. American Journal of Applied Sciences, 2, 1095-1100.
- NACAR, D., DEMİRTAŞ, Z. “**Lise öğretmenlerinin örgütsel Bağlılık Düzeyleri**” Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi,2017, Yıl:5, sayı:9, s. 547-558.

- NICKOLS, Fred (2000), “**The Knowledge in Knowledge Management, The Distance Consulting Company**”, New Jersey, s.12.
- NONAKA, I. (1994), “**A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation**”, Organization Science, 5(1), s. 14-37.
- ÖNER, A., S. (2018), “**Lojistik Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özellikleri, İşe Karşı Tutumları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖRTEN, R., YANIK, Z., “**İşletme Seçme Yazılar**”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayın Dağıtım, Ankara 2003, s. 151.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., AKTAŞ, A. “**Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerine Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü**”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Ocak-Haziran 2007, sayı 28, s. 4-5.
- ÖZGENER, Şevki, “**Bir Kalite Güdüsünün Yaratılmasında Şirket Kültürünün Rolü**”, Erciyes Üniversitesi Nevşehir İ.İ.B.F. Yayınları, 2003.
- ÖZKAN, E. (2003), “**İnsan Kaynakları Bilgi Yönetimi**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon
- REICHERS, Arnon E. (1985), “**A Review and reconceptualization of organizational commitment**”, Academy of management review, 10, 3: 465-476.
- SABUNCUOĞLU, S., “**Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi**”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2007, sayı 2, s. 615.
- SALANCIK, G. “**Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief**”, Chicago: St. Clair Press, 1-54.
- SELÇUK, G. (2007). “**Takım Çalışmasında Liderin Rolü**”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- SİĞRI, Ü. “**İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, Sayı 2, s. 261-278.
- SINHA, B.P.(1977), “**Readings in organization behaviour, Hyderabad**”, ASCI,
- SÖKMEN, Alptekin, “**İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon**”, Detay Yayıncılık, (2.Baskı), Ankara 2016,
- ŞAKLAK, Ö. (2018), “**Öğretim Elamanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi**” Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- ŞENKAL, Abdulkadir, “**Küreselleşme, Sosyal Politikanın Dönüşümü Ve Sivil Toplum Örgütleri**”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 45.Kitap, 2003.
- ŞİMŞEK, Hasan, “**Toplam Kalite Yönetimi**”, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2007.
- ŞİMŞEK, M. Şerif “**Yönetim Ve Organizasyon**”, Adım Ofset, (10. Baskı) Konya 2008.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, ÇELİK, Adnan, AKGEMCİ, Tahir, “**İşletme Becerileri Grup Çalışması**”, Gazi Kitabevi, Ankara 2008.
- ŞİMŞEK, M.Şerif., ÇELİK, Adnan, “**İşletme Yönetimi**”, Eğitim Yayınevi, Konya 2013.
- TAPAN, S., Toprak, (2015), “**Pozitif Yönetim Ve Takım Çalışması Üzerine Etkileri**”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TASLAK S., AKIN M., “**Örgüt İmajı Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma**”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2005, sayı 19, s. 263-294.
- TAŞDAN, Ş. (2007). “**Ortaöğretim Okullarında Takım Çalışması**”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- TAYFUN, A., KÖSEM, H.A. “**Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Katılnalı Yönetim Hakkındaki Değerlendirmeleri**”, Turizm Akademik, 2004, sayı 1, s. 91.
- TEKİN, Mahmut, “**Üretim Yönetimi**”, Günay Ofset, (6. Baskı), Konya 2009.
- TENGİLİMOĞLU, D., MANSUR, Fatma A., “**İşletmelerde Uygulanan Mobbing’in (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi**”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Cilt:1, Sayı:3, 2009, s. 72.
- TERZİ, Ali Rıza, “**Örgüt Kültürü**”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2000.
- TİRYAKİ, T., (2005), “**Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- TOKAT, Bülent, “**Örgütlerde Değişim Ve Değişimin Yönetimi**”, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2012.
- TOPSAKALOĞLU, S. (2015), “**Türk Kamu Yönetiminde Kamu Çalışanları Arasındaki Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- TORTOP, Nuri, “**Yönetim Bilimi**”, S Yayınları, Ankara 1983.
- TUNÇER, Polat “**Yönetim ve Organizasyon**”, Ekin Basın Yayın (2. baskı), Ankara 2017.
- UÇMAN, B. (2006), “**Endüstride Takım Çalışması Eğitimin İş Doyumu Motivasyon Ve Kaygı Düzeyine Etkisi**”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ULUÇ, B. “**Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki**”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 2008, Sayı 6, s. 571-602.

- UYGUÇ, N., ÇIMRIN, D. “**D.E.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler**”, D.E.Ü., İ.İ.B.F. Dergisi, 2004, sayı 1, s. 93.
- UYGUR, A. “**Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması**”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2007, Sayı 1, s. 71-85.
- YALÇIN, A. Fatma Nur İPLİK, “**Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İkişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2005, sayı 1, s. 399.
- YAVUZ, E., TOKMAK, C. ”**İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma**”, Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi Dergisi, 2009, Sayı 2, s. 23.
- YAZICIOĞLU Yahşi, ERDOĞAN, Samiye, “**SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**” Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.
- YAZICIOĞLU, İ., GÖKÇE, I., “**Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Sayı:1, 2009, s. 6.
- YENİÇERİ, Ö., DEMİREL, Y. “**Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma**”, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 2007, sayı 9, s. 222.
- YILDIRIM, F. “**Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık İle Örgütsel Adalet, Örgüt Temeli Özsaygı Ve Bazı Kişisel Ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi**”, Mülkiye Dergisi, 2003, Sayı 239, s. 374.
- YILDIZ, D. UZUNSAKAL, E. “**Alan Araştırmalarında Güvenirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerinde Bir Uygulama**”, Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, 2018, sayı:1 s.19.

- YILMAZ, H. “**İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları**” Standart Dergisi, 1999, sayı 450, s. 53-58.
- YILMAZ, H. “**İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon**” Standart Dergisi, 1999, sayı 448, s. 30.
- YILMAZ, N. (2007), “**Orta Dereceli Okullardaki Matematik Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri**”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YILMAZER, A., “**Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma**”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Sayı:2, 2010, s. 239.
- ZEL, U., BASIM, H. Nejat, “**İş Tatmini Arttıkça Bağlılık Artar Mı? Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Kavramları. Kamu ve Özel Sektörde Çalışanların Algı Farklılıklarının Analiz**” İktisat İşletme Ve Finans, 2006, sayı 249, s. 72.
- WELSCH, H.P. , LA VAN, H. “**Interrelationship between organizational commitment, job characteristics, job satisfaction, professional behavior and organizational climate**”. Human Relations, 34, 1079-1090.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://selimyazici.com.tr/category/takim-calismasi/>

http://www.edchreturkeyeu.coe.int/Source/Resources/Trainingset/Module13_Team_Building_tr.pdf.

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5baf6ed1116352.87038383,](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5baf6ed1116352.87038383)

DİZİN**A**

Araştırma, 1, 4, 7, 26, 37, 46, 49, 51,
58, 61, 62, 68, 69, 72, 73, 74, 76,
81, 82, 83, 84, 85
araştırmacılar, 35, 54, 80
arzu, 13, 29, 50, 56, 86

B

bağlılık, 6, 16, 23, 26, 27, 28, 29, 30,
31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40,
41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49,
50, 51, 54, 55, 56, 59, 60, 65, 66,
72, 74, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 84,
85, 86, 87
Bahis, 41, 42, 78
bilgi, 5, 9, 15, 17, 22, 26, 29, 63, 65,
68, 69, 71, 78
birey, 15, 20, 40, 41, 47, 48, 49, 50,
51, 55, 68, 77
bürokratik, 20, 42

Ç

çalışan, 3, 6, 7, 19, 20, 23, 29, 30, 34,
40, 43, 46, 47, 54, 57, 61, 63, 64,
71, 84
çalışma, 2, I, 1, 3, 4, 5, 7, 8, 11, 12,
15, 20, 21, 27, 29, 30, 32, 33, 34,
36, 53, 55, 57, 58, 59, 66, 67, 70,
72, 74, 80, 84

D

davranış, 3, 26, 35, 38, 42, 53, 59, 61,
62, 63, 79
devam, 18, 34, 40, 41, 49, 50, 60, 76,
77, 78, 79, 82
duygusal, 26, 27, 30, 34, 39, 40, 45,
56, 62, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83,
85, 86, 87, 92, 95, 100, 101, 102
dürtü, 56

E

emeklilik, 42, 48, 79, 86
esnek, 5, 23, 59, 66, 67
etkili, 5, 8, 10, 13, 17, 18, 22, 28, 29,
45, 46, 47, 61, 62, 66, 68, 82, 86

F

Farklılık, 1
fikir, 13, 16, 20, 24, 25, 31, 48, 66
fonksiyon, 8
fonksiyonel, 6, 8, 25

G

Geleneksel, 5, 20
Genel, 13, 16, 39, 55, 60
görev, 3, 11, 13, 15, 16, 17, 28, 33,
34, 61, 86, 89, 90, 103

H

Hammadde, 8
hareket, 3, 5, 6, 7, 25, 56, 65, 74, 79
hiyerarşik, 20
hizmet, 8, 10, 48, 68, 84

İ

iletişim, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 16, 17, 18,
20, 24, 50, 53, 57, 63, 64, 67, 68,
69
İnsan, 8, 21, 33, 35, 57, 65
internet, 9
iş, I, II, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 15, 16,
18, 20, 21, 24, 27, 28, 29, 30, 31,
32, 33, 34, 35, 39, 42, 44, 46, 47,
48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57,
59, 60, 61, 62, 65, 67, 69, 70, 71,
73, 74, 75, 77, 78, 81, 82, 83, 84,
85, 86
İşlevsel, 8
İtaat, V, 33

K

Karşılıklı, 6, 8, 9, 25
kontrolü, 9
kurma, 4, 9, 11, 15, 39

M

Meslek, 3, 54, 64, 84, 109
Meyer, 37, 41, 76, 77, 78, 79, 81, 85,

Moral, 35

Motive, 57

N

neden, 10, 22, 23, 28, 30, 42, 45, 62,
65, 75

Ö

örgüt, 4, 5, 8, 9, 12, 18, 22, 26, 27,
28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 37, 38,
43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 52,
53, 55, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64,
65, 68, 69, 73, 74, 77, 79, 80
örgütsel, I, II, 1, 2, 4, 17, 20, 22, 23,
26, 27, 28, 29, 30, 33, 34, 35, 36,
37, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 47,
48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 59,
60, 61, 62, 64, 65, 66, 68, 69, 70,
72, 73, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83,
84, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 95,
96, 100, 102, 103, 108
örgütsel bağlılık, 1, 26, 27, 28, 30, 33,
40, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 49, 50,
53, 54, 55, 56, 60, 72, 76, 77, 80,
81, 82, 83, 85, 87

P

psikolojik, 7, 17, 26, 35, 39, 42, 53,
54, 76, 81

S

Sanal, 9, 19

Sorun, IV, 7

sosyal, 3, 5, 9, 35, 37, 41, 42, 43, 45,
50, 57, 58, 63, 84

T

takım, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14,
15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23,
24, 25, 58, 59, 74, 80, 81, 82, 83,
84, 85
tepki, 1, 62
topluluk, 1, 3, 26

Ü

Ücret, 52, 56, 59

Ülkü, 2, I, II, III, 2, 88, 102, 103

Ülkü Ocakları, 2, I, II, III, 2, 88, 102,
103

Y

yatırım, 17, 38, 40, 79

yönetim, 3, 10, 12, 17, 20, 23, 29, 45,
52, 55, 58, 63, 67, 69



EKLER

Ek:1 Kişisel Bilgi Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anketin sonuçları “**Takım Çalışmasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Ülkü Ocakları Eğitim Ve Kültür Vakfı Ordu İli Örneği**” adlı araştırma projesi için kullanılacaktır. Soruları dikkatlice okuyarak size en yakın ifadeyi işaretlemeniz anketin güvenilirliğine ve doğruluğuna etkili olacaktır. Teşekkür ederim.

Bahri ARSLAN

TEŞKİLAT MENSUPLARINA AİT DEMOGRAFİK BİLGİLER
(Bu bölümde kişisel bilgilerinize ait soruların cevaplandırılması istenmektedir.)

Yaşınız	12-16 () 17-21 () 22-26 () 27-31 () 32 den Fazla ()
Cinsiyetiniz	Erkek () Kadın ()
Eğitim Düzeyiniz	İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans() Y. Lisans / Doktora()
Teşkilattaki toplam bulunma süreniz	1 Yıldan az() 1-3 Yıl () 4-6 Yıl () 7 yıldan Fazla
Teşkilat içerisindeki pozisyonunuz/ Göreviniz	Teşkilat Mensubu() Birim Sorumlusu() Başkan Yardımcısı() Başkan()
Teşkilat içerisinde görevli olduğunuz birim	Teşkilatlandırma () Orta öğretim () üniversite () Sosyal Faaliyetler () Kadın Birimi () Diğer ()

Ek: 2 Takım Çalışmasına İlişkin Sorular**TAKIM ÇALIŞMASINA İLİŞKİN SORULAR**

(Bu bölümde Takım Çalışmasına Yönelik soruların cevaplandırılması istenmektedir.)

İFADELERİN KARŞISINDAKİ KUTUCUKLARDAN SİZE UYGUN OLAN BİR TANESİNİ İŞARETLEYİNİZ.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Teşkilattaki yeni fikirler her zaman destek görmektedir.					
2	Teşkilat, planlanan çalışmalarını gerçekleştirmek için her zaman yapabileceğinin en iyisini yapar.					
3	Teşkilattaki insanlar, birbirileri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini hissederler					
4	Teşkilattaki kişiler, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için iş birliği yaparlar.					
5	Teşkilatın bir parçası olmak, teşkilattakiler için en önemli şeydir.					
6	Hepimiz “Bu Teşkilatın İçinde Beraberiz ” tutumuna sahibiz.					
7	İnsanlar, teşkilata ilişkin konularda bir birlerini daima haberdar ederler.					
8	Teşkilattaki kişiler arasında karşılıklı bilgi alış verışı vardır.					
9	Bu teşkilattaki kişiler her zaman problemlerini ele almanın yeni, denenmemiş yollarını ararlar.					
10	Teşkilat, kendi içerisinde her zaman samimi bir biçimde bilgi paylaşır.					
11	Teşkilat üyeleri hem çağrı ile hemde çağrı olmaksızın toplanır.					

Ek:3 Teşkilat Mensuplarının Teşkilata Duyduğu Bağlığa İlişkin Sorular

(Bu bölümde Teşkilata Duyulan Bağlığa Yönelik soruların cevaplandırılması istenmektedir.)

İFADELERİN KARŞISINDAKİ KUTUCUKLARDAN SİZE UYGUN OLAN BİR TANESİNİ İŞARETLEYİNİZ.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için teşkilat mensubu olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.					
2	Kişisel gelişimimi desteklediği ve beni tatmin ettiği için, teşkilatımı başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.					
3	Kendimi teşkilatın bir parçası olarak görüyorum.					
4	Arkadaşlarıma bizim teşkilatta bulunmayı tavsiye etmem.					
5	Daha iyi bir teşkilat bulursam bu teşkilattan ayrılmayı isterim.					
6	Teşkilatta maddi sıkıntılar olsa bile, teşkilattan ayrılarak teşkilat geçmişimi karalamak istemem.					
7	Başka teşkilatlardan daha iyi pozisyon ve makamlar teklif edilse bile teşkilatımdan ayrılmak istemem.					
8	Kişisel gelişimimi desteklediği sürece teşkilattan ayrılmayı istemem.					
9	Sadece Teşkilatıma yararı olsun diye kendimi tüketmeyi istemem.					
10	Teşkilatta sadece kendim için değil, teşkilatım için de çaba harcadığımı hissetmek isterim.					
11	Aldığım sorumlulukların ve kişisel çalışmalarımın, teşkilatıma katkısı olduğunu bilmek beni memnun eder.					
12	Teşkilatın karşılaştığı zorluklarda benden beklenenden fazlasını yapmaya istekli olurum.					

ÖZGEÇMİŞ

1989 yılında Ordu'da doğdu. Lise öğreniminden sonra 2009 yılında Ordu Üniversitesi Ordu Meslek Yüksekokulu Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Programına kayıt oldu ve 2011 Yılında aynı programdan Mezun oldu. Lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünde 2013 yılında tamamladı. Fakülteden mezun olduktan sonra 353. Kısa dönem olarak askerlik görevini tamamladı. 2014-2017 yılları arasında Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı Ordu İl Başkanlığı görevini yürüttü. 2015 yılının ilk aylarında, bir organizasyonun stratejik, mali, pazarlama, üretim, iş süreçleri, proje vb. yönetim hizmetleri ile ticari marka ve imtiyaz konularında danışmanlık faaliyetleri yapmaya başladı. 2016 yılı Mart ayında aynı konuları içeren bir işletme kurarak kendi hesabına çalışmaya başladı. Aynı zamanda 2016 yılında Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yüksek Lisans Çalışmalarına başladı. Kendisinin kurup çalıştırdığı işletme halen faal durumdadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.