

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI GELİŞTİRME
ARAÇLARI: ÖZEL BİR HİZMET İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA**

Funda SOMUNCU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Senem BESLER

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Şubat 2008

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI GELİŞTİRME
ARAÇLARI: ÖZEL BİR HİZMET İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA

Funda SOMUNCU
İşletme Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2008
Danışman: Doç. Dr. Senem BESLER

Çalışanların kendi istekleri ya da çıkarları doğrultusunda örgütte kalmak istemeleri, örgütün değerlerini kendi değerleri ile özdeşleştirmeleri ve örgütün başarıya ulaşması için çaba harcamaya istekli olmaları anlamına gelen örgütsel bağlılık, örgütlerin bünyelerindeki insan kaynağını kaybetmemeleri açısından giderek önem kazanan bir konudur. Örgütsel bağlılık, örgütlerin maliyetlerini düşürmekte, karlılıklarını artırmakta ve imajlarını güçlendirmektedir. Örgütsel bağlılık sayesinde hem çalışan hem de işveren açısından örgüt uzun süre çalışılabilir ve yaşanabilir hale gelmektedir.

Çalışmada örgütsel bağlılık konusuna açıklık getirilmekte ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları ortaya konulmaktadır. Bu araçlar; liderlik, örgüt kültürü, örgütsel iletişim, eğitim olanakları, çalışma koşulları, kararlara katılım, örgütsel güven ve motivasyondur. Örgüt; yapısına, kültürüne, işleyişine ve çalışanlarına uygun örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarını kullanarak, çalışanlarında bağlılık duygusunu oluşturabilmekte ve geliştirebilmektedir.

Çalışmanın araştırma kısmında örgütsel bağlılığın boyutlarından birisi olan duygusal bağlılığın örgütsel bağlılığı geliştirme araçları ile olan ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Aynı zamanda araştırma yapılan örgütün farklı birimlerinde çalışan bireylerde oluşan örgütsel bağlılığı geliştiren araçlar karşılaştırılmıştır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular, örgütsel bağlılığın oluşmasında örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarının etkili olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma yapılan örgütte duygusal bağlılığın gelişmesinde örgüt kültürünün, çalışma koşullarının ve motivasyonun etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütün birimleri arasında bir karşılaştırma yapıldığında birimler arasında duygusal bağlılığın gelişmesinde farklı geliştirme araçları rol oynamaktadır. Aynı zamanda örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarının her biri ile duygusal bağlılığın ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

ABSTRACT**ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND THE INSTRUMENTS OF
IMPROVING ORGANIZATIONAL COMMITMENT: THE CASE OF A
PRIVATE SERVICE COMPANY****Funda SOMUNCU****Department of Business Administration****Anadolu University Social Sciences Institute, February 2008****Advisor: Assoc. Prof. Senem BESLER**

Organizational commitment which means employees' staying in the organization through their desire or benefits, equating their values with organization's values and wanting to struggle for organization success, gets more important subject for not losing the human source. Organizational commitment decreases organizational costs, increases profits and strengthens organizational images. Organization becomes long term livable and workable place for employees and employer with organizational commitment.

In this study organizational commitment is clarified and instruments of improving organizational commitment are explained. These instruments are leadership, organizational culture, organizational communication, education opportunities, working conditions, participation decisions, organizational trust and motivation. Organization can create and improve organizational commitment on employees with using the instruments of improving organizational commitment which are appropriate to its culture, structure, working and employees.

The explanation of the relationship between one of the organizational commitment's dimensions affective commitment and the instruments of improving organizational commitment is aimed on the research of this study. Also the

instruments of improving organizational commitment are compared on employees who work at different departments at the case company.

The results of the research indicate that the instruments of improving organizational commitment are effective on organizational commitment. Organizational culture, working conditions and motivation are effective at the company in the research. The comparison shows that different instruments perform on affective commitment between company's departments. Also it is achieved that there is a relationship between affective commitment and all instruments of improving organizational commitment.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Funda SOMUNCU'nun "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma" başlıklı tezi 27.02.2008 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim dalında, Yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	<u>Adı-Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı)	Doç. Dr. Senem Besler	
Üye	Doç. Dr. Çiğdem Kirel	
Üye	Doç. Dr. H. Zümrüt Tonus	

Prof. Dr. Nurhan Aydın
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	vi
ÖZGEÇMİŞ	vii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	3
1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı.....	3
1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	6
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR....	8
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	13
3.1. Mesleğe Bağlılık	13
3.2. Örgütsel Vatandaşlık (Örgütsel Yurttaşlık).....	15
3.3. Örgütsel Bütünleşme	17
3.4. İşe Bağlılık	18
3.5. İş Arkadaşlarına Bağlılık	20
3.6. Örgütsel Sadakat.....	21

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN OLUŞUM SÜRECİ, GÖSTERGELERİ, BOYUTLARI VE DÜZEYLERİ

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN OLUŞUM SÜRECİ	23
1.1. İşe Uygun Adayları Bulma ve Seçme Süreci	24
1.2. Sosyalleşme Süreci	25
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERGELERİ	28
2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul Etme ve İnanma.....	28
2.2. Örgüt İçin Fedakarlıklarda Bulunabilme	29
2.3. Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme	30
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI	32
3.1. Duygusal Bağlılık	32
3.2. Devam Bağlılığı	34
3.3. Normatif Bağlılık	35
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ.....	39
4.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık	40
4.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık	41
4.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI GELİŞTİRME ARAÇLARI

1.	LİDERLİK	46
	1.1. Liderlik Kavramı	46
	1.2. Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	48
2.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	50
	2.1. Örgüt Kültürü Kavramı.....	50
	2.2. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	54
3.	ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	56
	3.1. Örgütsel İletişim Kavramı	56
	3.2. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	59
4.	EĞİTİM OLANAKLARI	62
	4.1. Eğitim Kavramı.....	62
	4.2. Eğitim Olanakları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	63
5.	ÇALIŞMA KOŞULLARI	65
	5.1. Çalışma Koşulları Kavramı	65
	5.2. Çalışma Koşulları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	67
6.	KARARLARA KATILIM	70
	6.1. Kararlara Katılım Kavramı	70
	6.2. Kararlara Katılım ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	71
7.	ÖRGÜTSEL GÜVEN	74
	7.1. Örgütsel Güven Kavramı.....	74

7.2. Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	77
8. MOTİVASYON	80
8.1. Motivasyon Kavramı	80
8.2. Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	82

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI GELİŞTİRME ARAÇLARININ ANALİZİ VE ÖZDİLEK A.Ş.'DE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	88
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	89
3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	90
4. ARAŞTIRMA YAPILAN İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİ	91
1.1. İşletmenin Tarihçesi	91
1.2. İşletmenin Vizyonu	92
1.3. İşletmenin Misyonu.....	92
1.4. İşletmenin Kalite Politikası	92
1.5. İşletmenin Diğer Şubeleri.....	93
5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	93
6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	94
7. VERİ ANALİZLERİ VE SONUÇLARI	95
7.1. Anketin Güvenilirliği, Faktör ve Güvenilirlik Analizi	95
7.2. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	96
7.3. Ana Hipotezin Test Edilmesi ve Regresyon Analizi	101

7.4. Alt Hipotezlerin Test Edilmesi ve Korelasyon Analizi.....	104
7.5. Ana Hipotezin Araştırma Yapılan İşletmenin Birimlerinde Karşılaştırılması.....	109
7.6. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi.....	115
8. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	116
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	120
EKLER	123
KAYNAKÇA.....	139

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	44
Tablo 2. Düşük ve Yüksek Düzeyde Güven Duygusunun Hakim Olduğu Örgütlerin Karşılaştırılması.....	79
Tablo 3. Faktörleri Oluşturan Soru Grupları.....	96
Tablo 4. Faktörlerin Güvenilirlik Analizi.....	96
Tablo 5. Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	97
Tablo 6. Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı.....	97
Tablo 7. Çalışanların Medeni Haline Göre Dağılımı.....	98
Tablo 8. Öğrenim Durumu Dağılımı.....	99
Tablo 9. İşletmede Çalışma Süresi Dağılımı.....	99
Tablo 10. Çalışanların İşletmede Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımı.....	100
Tablo 11. Modelin Özeti.....	102
Tablo 12. ANOVA Tablosu.....	103
Tablo 13. Coefficients Tablosu.....	103
Tablo 14. Liderlik ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....	104
Tablo 15. Örgüt Kültürü ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....	105
Tablo 16. Örgütsel İletişim ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....	106
Tablo 17. Eğitim Olanakları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....	106
Tablo 18. Çalışma Koşulları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....	107
Tablo 19. Kararlara Katılım ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....	107
Tablo 20. Örgütsel Güven ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....	108
Tablo 21. Motivasyon ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....	109

Tablo 22. Mağaza Birimi için Modelin Özeti.....	109
Tablo 23. Mağaza Birimi için ANOVA Tablosu.....	110
Tablo 24. Market Birimi için Modelin Özeti.....	111
Tablo 25. Market Birimi için ANOVA Tablosu.....	111
Tablo 26. Kafe-Restoran Birimi için Modelin Özeti.....	112
Tablo 27. Kafe-Restoran Birimi için ANOVA Tablosu.....	112
Tablo 28. Destek Birimi için Modelin Özeti.....	113
Tablo 29. Destek Birimi için ANOVA Tablosu.....	113
Tablo 30. Birimlerin Regresyon Analizlerine Göre Karşılaştırılması.....	114
Tablo 31. Araştırma Hipotezlerinin Durumu.....	115

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yol Modeli.....	15
Şekil 2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi.....	17
Şekil 3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bütünleşme İlişkisi.....	18
Şekil 4. Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık İlişkisi.....	19
Şekil 5. İş Arkadaşlarına Bağlılık ve Sonuçları.....	21
Şekil 6. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sadakat İlişkisi.....	22
Şekil 7. Sosyalleşme Modeli.....	26
Şekil 8. Bağlılığa Götüren Süreç ve Olayların Akış Diagramı.....	27
Şekil 9. Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	32
Şekil 10. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	38
Şekil 11. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının İş tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	39
Şekil 12. Örgüt Kültürü Oluşumu ve Sonuçları.....	52
Şekil 13. İletişim Süreci.....	57
Şekil 14. Örgütsel Yaşamda Güvenin Algılanması.....	76
Şekil 15. Motivasyon ile Diğer Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları İlişkisi ve Örgütsel Bağlılık.....	84
Şekil 16. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler.....	101

GİRİŞ

Değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek ve hızla artan rekabet şartlarıyla başa çıkabilmek için örgütlerin daha özgün stratejiler geliştirmelerinin yanında, eldeki kaynaklarından en etkin biçimde yararlanmaları gerekmektedir. Elde bulunan kaynaklardan en önemlisi insan kaynağıdır. Örgütün diğer kaynaklarını (enerji, sermaye, hammadde, makine vb.) yönlendiren ve biçimlendiren insan faktörüdür. Dolayısıyla örgüt içinde insana verilen değer ve önem örgütün geleceğini etkilemektedir. Bu kadar önemli olan bir kaynak zamanla değiştirilebilir, ancak önemli nokta bu kaynağın etkin kullanılması ve yeni gelecek kaynakların maliyetinden ve zaman kaybından kaçınılmasıdır.

Son yıllarda insan kaynağının örgütten ayrılmaması ve bu kaynaktan istenen verimin elde edilmesi için yapılan araştırmaların yoğunlaştıkları bir konu örgütsel bağlılık konusudur. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar kendi istekleri ya da çıkarları doğrultusunda örgütte kalmak istemekte ve örgütün değerlerini kendi değerleri ile özdeşleştirmektedirler. Bu durum örgütün başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılığı olan çalışanların bulunduğu bir örgüt, hem çalışan hem de örgüt için istenilen bir ortam oluşmasını ve örgütün yaşanabilir hale gelmesini sağlamaktadır. Çalışanlarında örgütsel bağlılık duygusunu oluşturmak ya da geliştirmek isteyen örgütler için örgütsel bağlılığı geliştirme araçları bulunmakta ve bu çalışmanın temelini örgütsel bağlılığı geliştirme araçları oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümüne örgütsel bağlılık tanımlanarak ve konunun önemi izah edilerek başlanmıştır. Giderek önem kazanan örgütsel bağlılık konusunda bugüne kadar yapılan araştırmalara yer verildikten sonra, örgütsel bağlılık ile ilgili temel kavramlar ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık kavramıyla benzerlik gösteren ancak farklı anlamlar taşıyan mesleksi bağlılık, örgütsel yurttaşlık, örgütsel bütünleşme, örgütsel sadakat, iş ve iş arkadaşlarına bağlılık kavramları bu bölümde incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; örgütsel bağlılığın oluşum süreci, göstergeleri, boyutları ve düzeyleri araştırılmıştır. Özellikle örgütsel bağlılığın boyutları konusunda

çeşitli araştırmalar irdelenmiş, alışmamızda Allen ve Meyer'in geliştirdiği üç bileşenli örgütsel bağlılık modelinden hareket edilmiştir. Meyer ve Allen'in, literatürdeki tüm tanımların üç genel içerikten birini yansıttığını önererek üç bileşen (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) ortaya koymaları bu seçimde etkili olmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümü örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarına yönelik olmuştur. Bu bölümde örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarının kavramsal analizine özetle değinilerek, örgütsel bağlılık ile olan ilişkileri ifade edilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise, örgütsel bağlılık ile örgütsel bağlılığı geliştirme araçları ilişkisini ortaya koyan bir araştırmaya yer verilmiştir. Bu bölümde örgütsel bağlılığın önemli boyutlarından birisi olan duygusal bağlılık ile örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarının ilişkisi karşılaştırma da yapılarak ortaya konulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde örgütsel bağlılık konusu tanımlandıktan ve önemi ifade edildikten sonra, konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelenmiş ve araştırmalarda elde edilen bulgular ortaya konulmuştur.

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel bağlılık, birçok araştırmacının ilgilendiği ve araştırdığı bir konu haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık hem çalışan hem de örgüt açısından pek çok faydayı beraberinde getirmektedir. Örgütsel bağlılık; işbirlikçi davranış geliştirme, zamanı ve enerjiyi örgütün başarısı için harcamada istekli davranış sergileme ve sorumlukları yerine getirme gibi konularda çalışanları yönlendirmesi açısından önem arz etmektedir. Bu kısımda örgütsel bağlılık tanımlarına yer verildikten sonra, örgütsel bağlılığın önemi üzerinde durulacaktır.

1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık konusunda bugüne kadar çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık konusunda karşılaşılan tanımlardan bazıları şunlardır:

Becker, örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman

kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılık şeklinde tanımlamıştır¹.

Grusky'e göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan bağının gücüdür². Grusky örgütsel bağlılığın derecesinin, çalışanın örgütten elde ettiği ödüllere ve bu ödüllere ulaşmak için katlandığı deneyimlere bağlı olduğunu belirtmiştir.

Yapılan bir araştırmada ise örgütsel bağlılık, örgüt amaçları ile çalışanın amaçlarının gittikçe daha çok bütünleşme ve benzer hale gelme sürecidir³. Örgütsel bağlılığın bireyin çalıştığı örgüt ile özdeşleşmesi yönündeki tutumu veya yönelimi şeklinde tanımlandığı da olmuştur⁴. Örgütle özdeşleşme sayesinde çalışan, örgütün hedeflerini algılayarak bu hedeflere ulaşmak için niyet oluşturmakta ve örgütü pozitif değerlendirmektedir, böylece çalışan örgüte bağlılık göstermektedir.

Buchanan 1974 yılında yaptığı çalışmasında örgütsel bağlılığı, örgütün yararı ile ilgili olan amaç ve değerlere çalışanın duygusal yönden taraftar gibi bağlanması olarak görmüştür. Buchanan'a göre metodolojik olarak bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler, özdeşleşme (çalışanın kendi hedef ve değerlerini örgütün hedef ve değerlerine adaptasyonu), bütünleşme (görevinin faaliyetlerine duygusal yaklaşım) ve sadakattir (örgüte olan düşkünlük)⁵.

Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak görülen örgütsel bağlılık tanımına göre, bu tür bağlılık bir kez oluştuktan sonra ödüllendirmeye veya cezalandırmaya bağlı olarak, davranışlar üzerinde uzun süreli etkiler oluşturabilmektedir⁶.

¹ Howard S. Becker, "Notes of the Concept of Commitment," **American Journal of Sociology**. Vol: 66, No: 1, (July 1960), s.32.

² Oscar Grusky, "Career Mobility and Organizational Commitment," **Administrative Science Quarterly**. Vol: 10, No: 4, (March 1966), s.488.

³ Stephen Keef and Mark Harcourt, "The Pluralism of Commitment: The New Zealand Fire Service," **Research and Practice in Human Resource Management**. Vol: 9, No: 2, (2001), s.93.

⁴ Mary E. Sheldon, "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization," **Administrative Science Quarterly**. Vol: 16, No: 2, (1971), s.143.

⁵ Bruce Buchanan, "Building Organization Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," **Administrative Science Quarterly**. Vol: 19, No: 4, (1974), s.533.

⁶ Yoash Wiener, "Commitment in Organizations: A Normative View," **The Academy of Management Review**. Vol: 7, No: 3, (July 1982), s.418.

O' Reilly ve Chatman, örgütün özelliklerinin veya bakış açısının çalışan tarafından içselleştirilmesi ve kabul edilme derecesini örgütsel bağlılık olarak tanımlarken⁷; McDonald ve Makin, kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşme olduğundan bahsetmiştir. Psikolojik sözleşme ile çalışanların arasında açık bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir⁸. Örgütsel bağlılığa değişik bakış açıları vardır ve sözleşmelerin içeriği bu bakış açılarını etkilemektedir.

Örgütsel bağlılık, bir kimsenin örgütün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık, araçsal bir değerden öte, kişinin rolünü salt örgütün iyiliği için örgütün amaç ve değerleriyle ilişkili olarak yapmasıdır⁹. Bağlılık duyan çalışanlar, örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmektedirler. Çalışanlar, amaçların gerçekleşmesi için gerektiğinden fazla çaba harcamakta ve örgütte kalmayı istemektedirler.

Yapılan tanımlara ve araştırmalara bakıldığında; örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı hissettiklerinin işine ve yaşantısına yansımalarıdır. Bazı tanımlarda psikolojik boyut önemle ifade edilirken, bazı tanımlarda örgütle çalışanın ilişkisi, bazılarında da çalışanın kendi çıkarlarının karşılanması üzerinde durulmuştur. Örgütlerine bağlı olan çalışanlar örgütü benimseyip işlerine sarılırken, örgüte bağlı olmayan çalışanlar örgütten ayrılmayı düşünecek noktaya dahi gelmektedirler.

Tüm tanımlar ışığında, özetle, örgütsel bağlılık; çalışanların kendi istekleri ya da çıkarları doğrultusunda örgütte kalmak istemeleri, örgütün değerlerini kendi değerleri ile özdeşleştirmeleri, örgütün başarıya ulaşması için çaba harcamaya istekli olmalarıdır.

⁷ Charles O'Reilly and Jennifer Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior," **Journal of Applied Psychology**. Vol: 71, No: 3, (August 1986), s.493.

⁸ David J. McDonald and Peter J. Makin, "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff," **Leadership & Organization Development Journal**. Vol: 21, No: 2, (2000), s.86.

⁹ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık** (Birinci Basım. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Kasım 2000), s.3.

1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüz koşullarında rekabet şartları ve yönetim uygulamaları büyük bir hızla değişmektedir. Bu değişime ayak uydurmak hatta bu değişimi yönetmek gerekmektedir. Bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için örgütlerin çalışanlarıyla olan mevcut ilişkilerini çalışanları örgütte tutacak şekilde yeniden gözden geçirmesi ve yapılandırması gerekmektedir. Çünkü örgütlerin hiçbiri insan faktörü olmadan ve insan faktörü de etkin çalışmadıkça ayakta kalamazlar.

Örgüt-çalışan ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle çalışanların yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından sadece üretim yapmak ya da satışı artırmak kadar önemli hale gelmiştir. Çünkü örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmaktadır. Bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, kişinin ve örgütün performansına olumlu etkileri olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanları problem çözebilen insanlar haline getirmektedir.

Örgütsel bağlılığın tarihçesine bakıldığında; pek çok araştırmacı, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürütmüşlerdir. Bu çalışmalar giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun pek çok nedeni sıralanmıştır¹⁰. Bu nedenler;

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisinin olması,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma niyeti oluşturmasında, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,

¹⁰ Tuğba Tiryaki, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s.91.

- Örgütsel bağlılığın, fedakarlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Çalışanların herhangi bir üretim faktörü olmadığı ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, ayrıca son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olmak fikri, daha nitelikli işgücü talebini yaratmıştır¹¹.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, olmayan çalışanlara göre örgüt içinde daha iyi bir performans göstermektedirler. Bu yüzden örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte ve üretime katılımları da yüksektir¹². Örgütüne bağlılık duyan çalışanlar, örgütü de sahiplenebilmekte ve “biz” duygusuyla hareket edebilmektedirler.

Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının arkasındaki sürükleyici güçtür¹³. Çalışanlar örgüte bağlıysa, fikirlerini özgürce belirtmekten kaçınmamaktadırlar, çünkü kendi fikirlerinin örgütün başarısı için önemli olduğunu düşünmektedirler¹⁴. Örgütlerine bağlı olarak çalışanlar, örgütün hedef ve değerlerini benimseyerek, performansı artan ve işinden ayrılma niyeti olmayan bireyler haline gelmektedirler.

Örgüte bağlılık, insanlar bunu isteyerek gösterdiğinde önemlidir. Davranışa katılımın değeri, davranışı zorlama düzeyi arttıkça düşmektedir. Örgütsel amaçlar açısından bakıldığında örgüte bağlı işgücüne sahip olma oldukça avantajlı görülmektedir¹⁵. Gönüllü çalışanlar, duygusal bağları nedeniyle örgüte yüksek

¹¹ “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini,” 23.02.2007, www.is-ge.com.

¹² Deborah Smith, “To Thine Own Employer Be True - Employee Commitment to Their Employers,” **Parks & Recreation**. (December 1999).

¹³ Ömer Faruk İşcan ve Atılhan Naktiyok, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları,” **S.B.F Dergisi**. Cilt: 59, Sayı: 1, (2004), s.186.

¹⁴ Bob Nelson, **Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu** (İstanbul: Rota Yayınları, 1999), s.16.

¹⁵ Adnan Ceylan ve Nigar Demircan, “Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma,” **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. Vol: 31, No: 1, (Nisan 2002), s.2.

düzyeyde bağlılık göstermekte, işin ekonomik getirisinden çok, anlamı ile ilgilenmektedirler¹⁶.

Çalışan bağlılığı, örgütlerin maliyetlerini düşürmekte, karlılıklarını artırmakta ve imajlarını güçlendirmektedir¹⁷. Çalışan bağlılığının örgüte güveni, güvenin de verimliliği artırdığı ortaya konulmuştur. Bağlılık oluşmaması sonucu artan sirkülasyon, örgütlere maliyet olarak da yansımaktadır. Çalışanların örgütü benimsemeleri ve örgütle uyumlu hale gelmeleri örgütün işleyişini ve yönetimin aldığı kararların uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda, çalışanların örgüt içerisinde sosyal uyumu da sağlanmış olmaktadır. Böylece hem çalışan hem de işveren açısından örgüt uzun süre çalışılabilir ve yaşanabilir hale gelmektedir.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Örgütsel bağlılık konusu, 1950'li yıllardan sonra birçok araştırmacının ilgilendiği ve araştırdığı bir konu haline gelmiştir. Literatürde örgütsel bağlılık konusunun değişik boyutlarıyla ele alınıp farklı bulguların elde edildiği sonucuna varılmıştır. Bu kısımda gruplandırmalar yapılarak, örgütsel bağlılık konusunda ortaya konulan araştırmaların özetine yer verilmektedir. Gruplandırmalar, örgütsel bağlılığın zararları, örgütsel bağlılık için geliştirilen modeller, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, örgütsel bağlılığın yararları, örgütsel bağlılık boyut ve türleri, örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenler olarak yapılmıştır.

Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığın zararları üzerinde duran Whyte (1956)* örgütsel bağlılık konusunda çalışan ilk araştırmacılardandır. Örgüt bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanları tanımlamış ve örgütlerine yüksek düzeyde bağlı kişilerin örgüt için oluşturabilecekleri zararlar üzerinde çalışmıştır. Rowan, 1981 yılındaki araştırmasında örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durmuştur. Örgütsel

¹⁶ Dave Ulrich, "Intellectual Capital = Competence x Commitment," **Mitsloan Management Review**. Vol: 39, No: 2, (Winter 1998), s.15-16.

¹⁷ Özgür Gözler, "Şirkete Bağlılık, Ciroyu Artırır mı?," **Capital Dergisi**. Sayı: 2007/2, (Şubat 2007), s.212.

* Konuyla ilgili yapılan araştırmalar kaynakçada ve ek-1'de verildiği için burada araştırmaların sadece yılları verilmiş olup, dipnot olarak gösterilmemişlerdir.

bağlılığın yüksek düzeyde olması durumunda oluşturacağı zararlar üzerinde duran bir diğer araştırmacı da Downs olmuştur. 1967 yılındaki çalışmasında Downs, örgüte yüksek düzeyde bağlı kişileri fanatik olarak nitelendirmiş ve örgüte zararlarını incelemiştir.

Örgütsel bağlılığın sebep olacağı zararlar üzerinde çalışan araştırmacılar yanında, örgütsel bağlılık ile ilgili model geliştiren araştırmacılar da olmuştur. March ve Simon (1958) örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ederek, çalışan ile örgüt arasındaki değişim ilişkisini açıklamışlardır. Morris ve Scherman (1958) bu model üzerinde araştırma yapmışlardır. Bu modele göre çalışan ile örgüt karşılıklı beklentilerinin gerçekleşmesini beklemektedirler. Değişim ilişkisi, çalışanın lehine olduğu sürece çalışan örgüte bağlılık duymaktadır.

Etzioni, 1961 yılında bağlılığın sınıflandırmasını yapan ilk kişi olmuştur. Örgütsel bağlılık kavramı yerine “örgütsel katılım” kavramını kullanmış ve çalışanların örgüte katılım oranlarına göre bir sınıflandırmada bulunmuştur. Etzioni gibi örgütsel bağlılık yerine başka bir kavram kullanan bir araştırmacı da Gould (1979) olmuştur ve örgütsel bağlılık kavramı yerine “örgütsel bütünleşme” kavramını kullanmıştır.

Örgütsel bağlılık sınıflandırması literatürde tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere üç gruba ayrılarak yapılmıştır. Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla bütünleşmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Tutumsal bağlılık konusunda çalışan ve görüş ortaya koyan araştırmacılar; Kanter (1968), Buchanan (1974), Porter (1974), Mowday, Steers ve Porter (1982), O’ Reilly ve Chatman (1968) olmuştur. Davranışsal bağlılık ise, çalışanın geçmişteki davranışlarından dolayı örgütüne karşı geliştirdiği bağlılıktır. Bu bağlılık yaklaşımında Becker ve Salancik araştırma yapmışlardır. Becker 1960 yılında, “yan bahis kuramını” geliştirerek, bağlılığın tanımını kişinin yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesi şeklinde yapmıştır. Salancik (1977), örgütsel bağlılığı çalışanın davranışlarına bağlı

olarak incelemiştir. Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü ve örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını bulmuştur. Bir diğer örgütsel bağlılık yaklaşımı olan çoklu bağlılık yaklaşımında çalışan Reichers (1985) olmuştur. Reichers, çalışanlara bağlı olarak örgüt içindeki unsurların farklı düzeylerde bağlılık oluşturabileceğini ortaya koymuştur. Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına göre farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir.

Örgütsel bağlılığın örgüte sağlayacağı yararlar üzerinde çalışan araştırmacılardan olan Schein ve Steers, 1970 yılında yaptıkları ayrı çalışmalarda örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu bulmuşlardır.

Örgütsel bağlılık, bazı araştırmalarda ise boyutlara ya da türlere ayrılarak incelenmiştir. Kanter (1968), örgütsel bağlılığın devam bağlılığı, birlik bağlılığı ve kontrol bağlılığı biçiminde üç farklı türü olduğunu belirtmiştir. Angle ve Perry (1981), bağlılık modellerini değer bağlılığı ve devam bağlılığı olarak iki bileşene dayandırmışlardır. O'Reilly ve Chatman (1986), bağlılığın boyutlarını uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme olarak üçe ayırmışlardır. Penley ve Gould (1988), çok boyutlu örgütsel bağlılık modellerini ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak incelemiştir. 1990 yılında Meyer ve Allen , örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç bileşenli bir modele dayandırmışlardır. Meyer ve Schoorman (1992) ise örgütsel bağlılığı, değer bağlılığı ve devam bağlılığı olarak ele almışlardır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusu da araştırmacılar tarafından dikkate alınmıştır. Lee (1971) olumlu ast-üst ilişkilerinin, Hall ve Shnyder (1972) ise göreve bağlı değişim ve sorumluluğun örgütsel bağlılığı artırdığını bulmuşlardır. Buchanan (1974), kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyiminin doğasının ve kalitesinin örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu bulmuştur. Salancik (1977) rol belirsizliğinin örgüte bağlılığı düşürdüğünü ve örgütün

değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını arttırdığını ortaya koymuştur. 1978 yılında Pfeffer yaptığı çalışmada ise, örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu ifade etmiştir.

Örgütsel bağlılığı psikolojik boyut açısından araştıran Mowday 1979 yılında, Morris ve Scherman da 1982 yılında örgütsel bağlılığa psikolojik yaklaşımı adapte etmişlerdir. O'Reilly ve Chatman (1986) ise örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüte psikolojik bağlılığı olarak ifade etmişlerdir.

Araştırmaların bir diğer konusu, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel değişkenler olmuştur. Morris ve Steers (1980), hem eğitimin örgüt bağlılık üzerindeki etkisi alanında çalışmışlar hem de örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde olmadıklarını bulmuşlardır. Buchko, Weinzimmer ve Sergeyev (1998) eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulurken, Abdulla ve Shaw (1999) eğitim seviyesi ve devam bağlılığı arasında, Iverson ve Buttigieg (1999) da eğitim seviyesi ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Korman (1981), bağlılık ve özel hayat ilişkilerini incelemiştir. Rhodes ve Steers (1981), algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Yaş ile örgütsel bağlılık ilişkisini araştıranlardan Morris ve Sherman (1981) yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamazken, Meyer ve Allen yaş ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Loscoocco (1990) kişisel ve iş ile ilgili değişkenlerin örgütsel bağlılıkla ilişkisini araştırması sonucu, yaş ve örgütteki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuştur. Abdulla-Shaw (1999) ve Yalçın-İplik (2005), örgütsel bağlılık boyutlarından biri olan duygusal bağlılığın cinsiyet ile arasında ilişki bulamazken, yaş ile arasında güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Örgütteki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında Buchko, Weinzimmer ve Sergeyev, örgütteki çalışma süresi devam bağlılığı arasında Ngo ve Tsang pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Cengiz (2001) yaş, medeni durum, cinsiyet,

eğitim gibi kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiş ve çalışanların örgüte bağlanmasında bu özelliklerin çok düşük derecede etkili olduğunu ifade etmiştir. Aynı zamanda, örgüte ilişkin özelliklerin kişisel özelliklere göre, örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Buchko, Weinzimmer ve Sergeyev (1998), Yalçın ve İplik (2005) kişisel, rol ve örgütsel nitelikler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Kişisel, rol ve örgütsel nitelikler ile örgütsel bağlılığın boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmacılar da olmuştur. Bu araştırmacılar, Ngo ve Tsang (1998), Abdulla ve Shaw (1999), Iverson ve Buttigieg (1999)'dır. Wasti ve Can, 2007 yılında 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde kabul edilen bildirimlerinde eğitim olanakları ve iş güvencesinin örgütsel bağlılık ile ilişkili olduklarını bulmuşlardır. Yalçın (2005) ise, liderlerin örgütsel bağlılığı ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal ve normatif bağlılığı etkilediğini kanıtlamıştır.

Bartol (1979) ve Morris-Koch (1979) rol atışması, rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalışmışlardır. Korabik-Rosin (1995) ve Hartman-Bambacas (2000) rgtsel bağlılığı kadın yöneticiler açısından incelemişlerdir. Korabik ve Rosin istek ve hırsın kadının örgütsel bağlılığı ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Hartman ve Bambacas medeni durum ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

Araştırmasını rgtsel bağlılık modelini özellikle Türk alışanlar üzerinde yapan Wasti (2000), modelin ana hatlarıyla Türk kültür ve ortamında geçerli olduğunu ortaya koymuştur. Türk alışanlarının da duygusal, normatif ve devamlılık olmak üzere üç farklı tip örgütsel bağlılık ifade ettiklerini gözlemlemiştir.

Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık konusunun yıllardan beri farklı boyutlarının ve çeşitli konularla ilişkisinin incelendiğini göstermektedir. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmaların bulgularının yer aldığı kronolojik bir liste "ek-1"de yer almaktadır.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Örgütsel bağlılık ile benzerlik gösteren kavramlar bulunmakta ve bu kavramlar zaman zaman örgütsel bağlılık kavramı yerine kullanılmaktadır. Bu kavramlar mesleğe bağlılık, örgütsel yurttaşlık, örgütsel bütünleşme, işe bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık ve örgütsel sadakattir. Bu kısımda bu kavramların tanımlarına ve örgütsel bağlılık kavramından farklarına değinilecektir.

3.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini, ağırlığını ve ne kadar vazgeçilmez bir değere sahip olduğunu algılamasıdır¹⁸.

Mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın bir başka şekli olarak görülmekte ve çalışanın mesleği ile özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır¹⁹. Morrow ve Wirth'e göre mesleki bağlılık, iş veya örgüte karşı hissedilen duygulardan çok daha sağlamdır²⁰.

Mesleksel bağlılığın; mesleksel değer ve amaçlarına inanma ve bunların kabulü, meslek yararına çaba sarf etme arzusu ve meslekteki üyeliğini devam ettirme isteği şeklinde tanımlanmıştır²¹. Mesleğe bağlılık, çalışanın mesleğe veya işine yönelik tutumu olarak tanımlanmaktadır. Mesleğe bağlılık, çalışanın uygun seçenekleri değerlendirmesi sonrasında o meslekte kalma arzusu olarak da tanımlanmaktadır²².

Mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılık arasındaki farka bakıldığında; mesleğe bağlılık, mesleği severek yapma, onunla özdeşleşmiş olmayı ifade ederken, örgüte

¹⁸ Ayşe Can Baysal ve Mahmut Paksoy, "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli," **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt: 28, Sayı: 1, (Nisan 1999), s.2.

¹⁹ Paula C. Morrow and Rosemary E. Wirth, "Work Commitment Among Salaried Professionals," **Journal of Vocational Behavior**. Vol: 34, No: 1, (February 1989), s.40.

²⁰ Morrow and Wirth, **a.g.e.**, s.52.

²¹ Morrow and Wirth, **a.g.e.**, s.41.

²² Balay, **a.g.e.**, s.37.

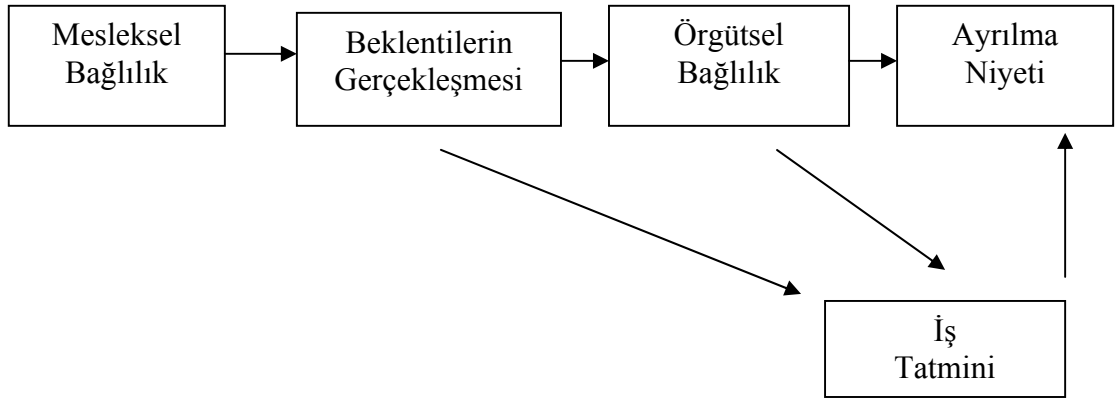
bağlılık, örgütle özdeşleşme, örgüte ait olduğunu hissetmeyi içermektedir. Örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık birbirinden bağımsız olmamakla beraber, mesleğe bağlılık, örgütsel bağlılığın belirleyicilerindedir. Bu ilişki içinde, çalışanın mesleğinin örgüt için ne kadar önemli olduğu belirleyici rol oynamaktadır.

Mesleğe bağlılık hisseden çalışanlar, çalıştıkları örgütlerini de sevdikleri ve benimsedikleri zaman, iş tatminini mesleksi ve örgütsel açıdan yaşayan bireyler olmaktadır. Örneğin, banka sektöründe çalışmayı, temposundan ve işin gerekleri açısından isteyen bir birey mesleğiyle özdeşleşmektedir. Çalıştığı bankayı iş koşullarından, ücretinden, yaşamak zorunda olduğu şehir yüzünden sürekli değiştirse de bankacılık mesleğini yapma peşinde koşacaktır. Eğer çalıştığı bankayı da sever ve o bankayla özdeşleşir ise, örgütsel bağlılığı da hissedecektir ve böylece hem mesleksi hem de örgütsel bağlılık bir arada olacaktır.

Mesleğine ve amaçlarına daha bağlı olan çalışanların örgüte düşük düzeyde bağlılık göstermesi olasılığı daha düşükken; hem örgüt hem de mesleğine bağlı olan çalışanların örgüt etkinliğini artırıcı davranışlar ortaya koyacaklarını gösteren araştırmalar bulunmaktadır.

Mesleksi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, profesyonel çalışanları istihdam eden örgütler açısından önemli sonuçlara sahiptir. Mesleksi bağlılık kendini meslekle ilgili beklentilerinde göstermektedir²³. Profesyonel çalışanların örgütlerine bağlı olması bu beklentilerin gerçekleşmesine bağlıdır. Şekil 1’de yer alan “yol modeli” bu durumu özetlemektedir:

²³ Ran Lanchman, “Job Attitudes and Turnover Intentions Among Professionals in Different Work Settings,” **Organization Studies**. Vol: 7, No: 3, (1986), s.281.



Şekil 1. Yol Modeli

Ran Lanchman, "Job Attitudes and Turnover Intentions Among Professionals in Different Work Settings," **Organization Studies**. Vol: 7, No: 3, (1986), s.281.

Mesleksi bağlılığın örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi dolaylı olmaktadır. Bu etkinin oluşması çalışanın beklentilerinin gerçekleşmesine bağlıdır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ise ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkilidir. Beklentilerin gerçekleşmesi örgütsel bağlılığı ve iş tatminini etkilerken, iş tatmini ve örgütsel bağlılık da işten ayrılma niyetinde etkisini göstermektedir.

3.2. Örgütsel Vatandaşlık (Örgütsel Yurttaşlık)

Örgütler etkin işleyebilmek için işbirliği, yardımseverlik ve fedakarlık gibi davranışların sıklıkla gösterilmelerine ihtiyaç duyarlar. İşin gerektirdiklerinin ötesine geçmek denebilecek olan bu durum örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde ifade edilmektedir.

Literatüre örgütsel vatandaşlık konusunda önemli katkısı olan Organ, örgütsel vatandaşlık tanımını "örgütün menfaatleri için gösterilen destekleyici ve isteğe bağlı bireysel davranışlardır" şeklinde yapmıştır²⁴. Organ'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün formal ödül sistemi tarafından açıkça ele alınmayan, ancak örgütün

²⁴ Daniel P. Skarlicki and Gary P. Latham, "Organizational Citizenship Behavior and Performance in a University Setting," **Canadian Journal of Administrative Sciences**. Vol: 12, (September 1995), s.1.

etkin işleyişini destekleyen, isteğe bağlı bireysel davranışlardır²⁵. Davranışın yerine getirilmemesi sonucu cezalandırma durumu söz konusu değildir. Çalışan bu davranışını örgütle yaptığı psikolojik sözleşme doğrultusunda kişisel bir tercih olarak göstermektedir.

Vatandaşlık davranışının üç temel özelliği olduğu ileri sürülmüştür. Bu özellikler, vatandaşlık davranışının isteğe bağlı olması, ödül sistemi içine doğrudan girmemesi ve örgütün işleyişini desteklemesi şeklindedir²⁶.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, genel olarak “biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün etkin ve etkili fonksiyonlarının bir arada ilerlemesini sağlayan bireysel davranışlar” olarak ifade edilmektedir²⁷. Davranışın yapısı diğerlerinin yanlısını bulma, onlarla tartışma, onları şikâyet etme gibi istenmeyen eylemlerin ortaya çıkışı ve bu davranışları önleyici olduğu kadar sosyal anlamdaki davranışları, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma, diğerlerine yardım etme ve gönüllü olmayı da içermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek ve beceri geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi konuları da içermektedir. Bu içeriğinden dolayı örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün tüm performansına katkıda bulunan davranışlardır.

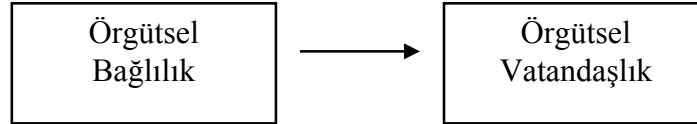
Kısacası örgütsel vatandaşlık davranışında çalışan, üstlerine ve çalışma arkadaşlarına yardımcı olma amacıyla gönüllü davranışlarda bulunmaktadır. Örgüte yeni katılanların örgüte ve işe alışmasına yardımcı olma, iş arkadaşlarının haklarını yememe, mesai saatleri dışında sık sık mola vermeme, örgüt toplantılarına düzenli katılma, sorumluluk alma, diğer çalışanlara gönüllü olarak yardım etme gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık konusuna örnek verilebilecek davranışlardır.

²⁵ Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff and Scott B. MacKenzie, **Organizational Citizenship Behavior** (USA: Sage Publications Inc., 2006), s.8.

²⁶ Organ, Podsakoff and MacKenzie, **a.g.e.**, s.17-18.

²⁷ A. Zafer Acar, “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı : Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri,” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt: 7, Sayı: 1, (2006), s.2.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılığa bağlı olarak ortaya çıkan, isteğe bağlı bir davranıştır²⁸. Williams ve Anderson örgüte bağlılığın sadakat, bağlılık ve özdeşleşme gibi özelliklerinin bireylerin rol gereklerinin üzerindeki davranışlarını açıklayıcı nitelikler taşıdığından söz ederek, örgütsel vatandaşlık davranışlarının herhangi bir biçimsel ödül beklentisinin az olduğu ya da hiç olmadığı durumlarda ortaya çıkabilmesinin açıklayıcı nedeninin bağlılık olabileceğini belirtmişlerdir²⁹.



Şekil 2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli göstergesinin örgütsel bağlılık olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur³⁰. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının en belirgin nedenleri arasında örgütsel bağlılık olduğu ifade edilmiştir.

3.3. Örgütsel Bütünleşme

Örgütsel bütünleşme, çalışanın örgütteki diğer çalışanlarla ortak hedeflerin paylaşılması sonucu oluşan ait olma duygusudur³¹. Bütünleşme, örgütü destekleyen davranış ve tutumlar olarak açıklanmaktadır. Örgüt amaçlarını desteklemek, örgütün parçası olmaktan gurur duymak ve çevreye karşı örgütü savunmak örgütsel bütünleşme kavramı kapsamında yer almaktadır. Örgütüyle bütünleşen çalışanlar, örgütüyle ilgili yapılan her olumsuz eleştiriye karşı örgütlerini savunmaktadırlar.

²⁸ Thaneswor Gautam ve diğerleri, "Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal," **Asian Journal of Social Psychology**. Vol: 8, No: 3, (December 2005), s.306.

²⁹ "L. J. Williams and S.E. Anderson, Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, **Journal of Management**, Vol: 17, No: 3, 1991"

Meltem Kamer, "Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s.70'teki alıntı.

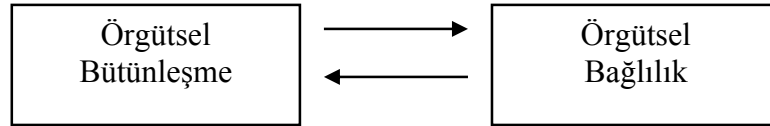
³⁰ Jennifer D. Kaufmann, Christina.L. Stamper and Paul.E. Tesluk, "Do Supportive Organizations Make for Good Corporate Citizens," **Journal of Managerial Issues**. Vol: 13, No: 4, (Winter 2001), s.437; Stephen P. Schappe, "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Fairness Perception Organizational Citizenship Behavior," **Journal of Psychology**. Vol: 132, No: 3, (May 1998), s.278.

³¹ Sang M. Lee, "An Emprical Analysis of Organizational Identification," **Academy of Management Journal**. Vol: 14, No: 2, (1971), s.214.

Çalışanın aldığı ücretin düşük olduğunu belirtenlere karşı örgüt stratejilerini ifade eden ve savunan çalışanlar, örgütlerini destekleyen ve örgütleriyle bütünleşen çalışanlardır.

Örgütsel bütünleşme, örgütün bir üyesi olmaktan duyulan güveni içinde barındırmaktadır. Örgüt değer ve amaçlarının içselleştirilmesi söz konusudur³². Çalışanlarla ilgili olarak örgüt kültürünün ortaya koyduğu değerler, bireyin örgütle bütünleşme boyutlarını belirlemektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir. Çalışanın örgüte bağlılığını, örgütle bütünleşmesi yansıtmaktadır. Çünkü örgütle bütünleşen çalışanlar örgütlerine bağlılık göstermeye daha fazla önem vermektedirler³³.



Şekil 3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bütünleşme İlişkisi

Örgütsel bütünleşme örgütsel bağlılığın bir unsurudur. Örgütsel bağlılık örgütsel bütünleşme ile birlikte gelişmektedir. Bu yüzden örgütsel bağlılık kavramının örgütsel bütünleşme kavramı ile birlikte düşünülmesi gerekmektedir.

3.4. İşe Bağlılık

Porter ve arkadaşlarının geliştirdikleri teoriye göre işe bağlılık, çalışanın örgütü ile kendini özdeşleştirme ve kendini işe verme kuvvetini göstermektedir³⁴. Becker, işe

³² M.P. Fenton, T. Morris and P. Winfrow, "Company Prospects and Employee Commitment," **British Journal of Industrial Relations**. Vol: 35, No: 4, (December 1997), s.595.

³³ Clifford J.Mottaz, "An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment," **The Sociological Quarterly**. Vol: 30, No: 1, (March 1989), s.144.

³⁴ Ricfiard M. Steers, Richard T. Mowday and Paul V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians," **Journal of Applied Psychology**. Vol: 59, No: 5, (October 1974), s.603.

bağlılığı çalışanın kendisini süregelen çalışmalara verme eğilimi olarak ifade etmekte ve bunun nedeni olarak da bunu yapmamanın maliyetinin yüksek olmasını göstermektedir³⁵. Bu maliyetler arasında, elde edilen hakların ya da kıdemin kaybedilmesi, iş değiştirmenin yeni insan ilişkileri edinme zorluğu, yeni iş arama mecburiyeti gösterilmektedir.

İşe bağlılık, çalışanın şirketin hedeflerinin farkında olarak kendi yaptığı işi bu hedefler doğrultusunda yapması ve geliştirmesidir. İşe bağlılık, çalışanın işiyle özdeşleşmesi sonucu sergilediği davranış ya da uyumdur. Aynı zamanda işe bağlılık, çalışanın işine yönelik olarak edindiği duygusal bağ ve inançtır.

Çalışanın işe bağlılığı örgütsel bağlılıktan farklıdır. İşe bağlılık, kişinin gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve çalışanın kimliğini işe bağlı kılan, işe yönelik tutum ve eğilimlerdir. İşe bağlılık, kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesidir³⁶. İşe bağlılık, çalışanın işine olan bağlılığını ya da işinden uzaklaşmasını belirlemektedir.



Şekil 4. Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık İlişkisi

Şekil 4’te görüldüğü üzere, işe bağlılık örgüte bağlılığı getirmektedir. İşe bağlılık azaldığında örgüte bağlılık azalmakta ve çalışanda işten ayrılma niyeti oluşmaktadır. Yapılan çalışmalar kapsamında çalışanın işe bağlılığının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu görülmektedir.

³⁵ Becker, a.g.e., s.35.

³⁶ Leonard H. Chusmir, “Job Commitment and the Organizational Woman,” **Academy of Management Review**. Vol: 7, No: 4, (1982), s.596.

3.5. İş Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen faktörlerden biri olan iş arkadaşlarına bağlılık örgütsel bağlılığı etkileme konusunda, işe bağlılık kadar güçlü olmamasına karşın, örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ortaya konmuştur.

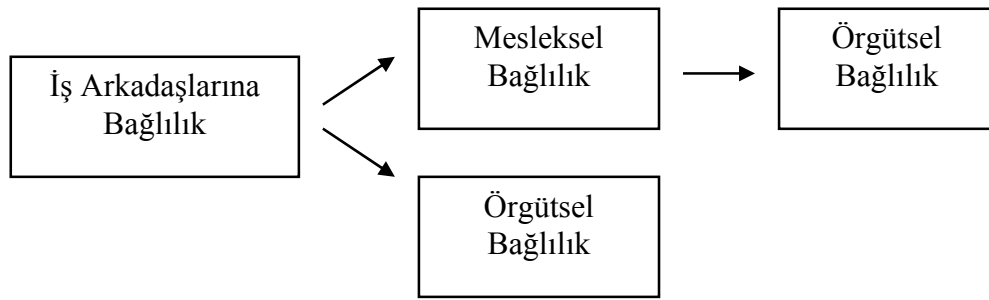
İş arkadaşlarına bağlılık, çalışanın diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasındır³⁷. Arkadaş bağlılığı bazen bir takım faydalar elde etmek için bir araç, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir. İş arkadaşlarına duyulan bağlılık, çalışanların işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine ve sorunları aşmalarına yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip çalışanlar birbirlerine daha fazla yaklaşarak, dayanışma duygusunun korunmasına çabalamaktadırlar.

İş arkadaşlarına bağlılık, çalışanlarda ekip çalışmasının sağlanmasında, motivasyonun artmasında ve etkin iletişimin gerçekleşmesinde etkili olmaktadır. Bu durumlar da örgütün başarısının ve veriminin artmasında rol oynayacaktır. Ekip başarısına inanan çalışanlar bireysel çalışmaktan ve hırstan uzaklaşmaktadırlar. Bir futbol takımı ele alınacak olursa, takım içerisinde paslaşmanın önemi yadsınamaz. Bireysel başarı için paslaşmadan golü tek başına atmak isteyen bir futbolcunun başarılı olması güçtür, başarısızlığı ve ekip olmaya inançsızlığı takımın başarısını da etkileyecektir. İş arkadaşlarına bağlılık çalışanlarda bu inancın oluşmasına yöneltebilecektir.

İş arkadaşlarına bağlı çalışanların, bağlılık duygularının güçlü olması, örgütteki performanslarını olumlu yönde etkilerken, meslek ve örgütsel bağlılık duygularını da oluşturmaktadır³⁸. Bu nedenle güçlü arkadaş bağlılığı bulunan çalışanların, arkadaş bağlılığından yoksun çalışanlara kıyasla, daha güçlü mesleki ve örgütsel bağlılık duyacağı öne sürülmektedir. Bu durum şekil 5'te özetlenmektedir.

³⁷ Güner Çöl, "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi," **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt: 6, Sayı: 2, (2004), 27.02.2007, www.isgucdergi.org.

³⁸ Jean E. Wallace, "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations," **Administrative Science Quarterly**. Vol: 40, No: 2, (June 1995), s. 236.



Şekil 5. İş Arkadaşlarına Bağlılık ve Sonuçları

3.6. Örgütsel Sadakat

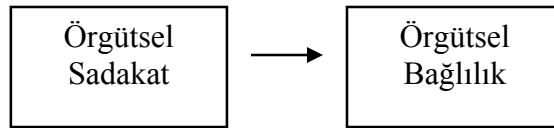
Örgütsel bağlılık kavramı ile benzerlik gösteren bir diğer kavram örgütsel sadakat kavramıdır. Örgütsel sadakat, yabancılara karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı örgütü savunma, koruma ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı kalma anlamına gelmektedir³⁹. Örgütsel bağlılığın sadece bir boyutu olan örgütsel sadakat, örgüt üyeliğini sürdürme isteği ile ilgilidir. Örgütlerine sadık olan çalışanlar, aynı zamanda örgütlerine bağlı çalışanlardır ve örgütlerinde uzun süre çalışmayı planlamaktadırlar⁴⁰.

Örgütsel sadakat, çalışanın, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgüt için ekstra çaba harcamaya hazır olması ve örgütte kalmaya istekli olması şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık, sadakate oranla daha kapsamlı ve daha güçlü bir duygudur. Örgütsel sadakat, örgütsel bağlılığın bir boyutunu oluşturan kavramdır. Örgütün üyesi olmaktan duyulan gururu ve örgütü çevreye karşı savunmayı ve korumayı içermektedir.

³⁹ Sevinç Köse, Burak Kartal ve Nilgün Kayalı, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma," **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı: 20, (2003), s.4.

⁴⁰ Dan Susman, "Loyalty in the Work Place," **T-D Magazine**. (2006), s.64.



Şekil 6. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sadakat İlişkisi

Örgütsel sadakat ve örgütsel bağlılık kavramlarının her ikisi de örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi ile ilgilidir. Ancak, örgütsel bağlılık iş başarısından, örgütsel sadakat kültürel değerlerden kaynaklanmaktadır⁴¹.

Özetle; örgütsel bağlılık ile ilgili temel kavramlara bakıldığında, örgütsel vatandaşlık kavramı hariç diğer kavramlar örgütsel bağlılığın birer boyutudur. Bu kavramlar örgütsel bağlılığın oluşmasına etki eden faktörlerdir. Dolayısıyla örgütsel bağlılıktan farklı kavramlardır ve örgütsel bağlılık kavramı yerine kullanılmaları doğru olmayacaktır.

Sonuç olarak; örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalar göstermektedir ki, örgütsel bağlılık bugüne kadar çok farklı açılardan ele alınmış ve konu hakkında değişik düşünceler ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılığın farklı tanımları yapılmış ve çeşitli konularla ilişkisi araştırılmış olmasına karşın, bu konu hakkında varılan ortak görüş, örgütsel bağlılığın örgüte olumsuz sonuçlardan daha fazla olumlu sonuçlar getirdiği ve örgüt için önemli bir konu olduğudur.

⁴¹ Mark Roehling ve diğerleri, "The Nature of the New Employment Relationship(s): A Content Analysis of the Practitioner and Academic Literatures," **Human Resources Management**. Vol: 39, No: 4, (Winter 2000), s.310.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN OLUŞUM SÜRECİ, GÖSTERGELERİ, BOYUTLARI VE DÜZEYLERİ

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımların ortaya konulduğu birinci bölümde, örgütsel bağlılık “çalışanların kendi istekleri ya da çıkarları doğrultusunda örgüte katılmak istemeleri, örgütün değerlerini kendi değerleri ile özdeşleştirmeleri, örgütün başarıya ulaşması için çaba harcamaya istekli olmaları” şeklinde tanımlanmıştı. Bu tanım ışığında örgütsel bağlılığın oluşması için bir süreye ihtiyacı olduğu fark edilmektedir. Bu bölümde öncelikle örgütsel bağlılığın bu oluşum süreci incelenecek olup, sırasıyla örgütsel bağlılık göstergelerine, boyutlarına ve düzeylerine değinilecektir.

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN OLUŞUM SÜRECİ

Örgütsel bağlılık hem bireysel eğilimlerden hem de örgütsel kararlardan etkilenmektedir. Bu sebeple, işe seçme, yerleştirme ve sosyalleşmenin çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemedeki rolü araştırmalarda inceleme konusu olmuştur⁴². Bazı çalışanların örgüte karşı daha fazla bağlılık geliştirmeleri, örgütsel bağlılığın birdenbire değil, zaman içinde gelişen bir durum olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılığın oluşması için bir süre gerekmektedir ve bu süre çalışanın işe seçilmesiyle başlamakta, sosyalleşmesiyle gelişmektedir. Bu kısımda, iş için uygun adayların araştırılması ve seçilmesi ile sosyalleşme süreçlerinin tamamlanmasının örgütsel bağlılığın oluşumu ve örgütsel bağlılık için önemi açıklanacaktır.

⁴² Wiener, a.g.e., s.418.

1.1. İŖe Uygun Adayları Bulma ve Seçme Süreci

Uygun niteliklere sahip alıŖanların araŖtırılması ve seçilmesi, bir organizasyonun geliŖmesi ve ilerlemesi için önemli olduğu kadar, alıŖanların örgüte bağlı hale gelmeleri ve örgütün geliŖmesi için çaba harcamaları konusunda da oldukça etkili olmaktadır.

AraŖtırma süreci, sayı ve nitelik olarak uygun adayların bulunmasını ve organizasyona çekilmesini sağlamaktadır. Seçme süreci ise, yetenekleri, becerileri, tutumları ve ilgileri organizasyonun ihtiyaçlarına en uygun olan adayların sistematik bir Ŗekilde belirlenmesi alıŖmalarını ifade etmektedir⁴³. İŖe uygun adayları alma süreci, bu adayların bulunması ve seçilmesi sürecidir.

Örgütün iŖe uygun adayları bulma ve seçme politika ve uygulamaları alıŖanların örgüte bağlı olmalarında etkili olmaktadır. Çünkü bağlılık, alıŖan ile rgt arasındaki etkileŖimin esasını oluŖturmaktadır. alıŖan ve örgüt birlikte alıŖmayı kabul etmeli ve ortak g oluŖturmalıdırlar⁴⁴. Bu durum sağlandığı takdirde, örgütsel bağlılık oluŖacaktır.

İŖe seçimlerde alıŖanın örgütüne bağlılık oluŖturacaėı dŖncesiyle yapılan seçimler bağlılık merkezli seçimler olmaktadır. Bağlılık merkezli iŖe alma açık iletiŖime bağlıdır ve değerler ile inançlara dayanmaktadır⁴⁵. Bağlılık odaklı seçimler değer ve inançların, örgütün değer ve inançlarıyla uygunluğu konusuna odaklanmaktadır. İŖe seçme etkinliği, alıŖanın örgüte bağlılığını, iŖ tatminini ve iŖ devir hızını etkileyecektir⁴⁶. Eğer iŖe baŖvuran adayın, alıŖmaya baŖladıktan sonra beklentileri örgütün gerçeklerinden fazlaysa, bireyin iŖ tatmini azalacak ve örgütsel bağlılığın oluŖması gerekleŖmeyecektir, aynı zamanda iŖ devir hızında da artma olacaktır. İŖe seçme etkinliği aynı zamanda, iŖ performansını da etkilemektedir. Performansı artırabilmek için bireyin yetenekleriyle örgütteki iŖin gerektirdiklerinin

⁴³ İsmet Sabit Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** (Birinci Basım. İstanbul: Kariyer, 2004), s.257.

⁴⁴ Alan Downs, **Seven Miracles of Management** (Paramus, N.J. : Prentice Hall Press, 1998), s.95.

⁴⁵ Wiener, **a.g.e.**, s.424.

⁴⁶ John P. Wanous, **Organizational Entry: Recruitment, Selection Socialization of New Comers** (California: Addison-Wesley Company, 1980), s.623.

örtüşmesi gerekmektedir. İşin gerektirdikleri başarılamadığı zaman, çalışan işten çıkarılacaktır.

Beklentileri ve değerleri örgütün beklenti ve değerleriyle uyuşmayan çalışanlar işe alındıkları zaman örgütsel bağlılık gösteremeyecek ve bu durum performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etki edecektir.

1.2. Sosyalleşme Süreci

Örgütsel sosyalleşme; kuralları öğrenme, telkin etme ve eğitme, bir örgütte ya da bazı alt birimlerde nelerin önemli olduğunu öğretme sürecidir. Örgütsel sosyalleşmenin temel amacı, personeli örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmektir⁴⁷. Sosyalleşme bireyin, belirli bir sosyal grubun ya da toplumun oluşturulmuş normlarını ve yollarını öğrenmesi ya da bunları genel olarak kabul etmesi süreci olarak tanımlanabilir. Örgütsel sosyalleşme, işe yeni başlayan çalışanın örgütte bulunan diğer çalışanlar gibi olabilmek için davranış ve tutumlarını değiştirdiği süreçtir. Örgüt, çalışana sosyalleştirme sürecini başarı ile tamamlar ise çalışan, örgütle arasındaki ilişkiden tatmin olmaktadır.

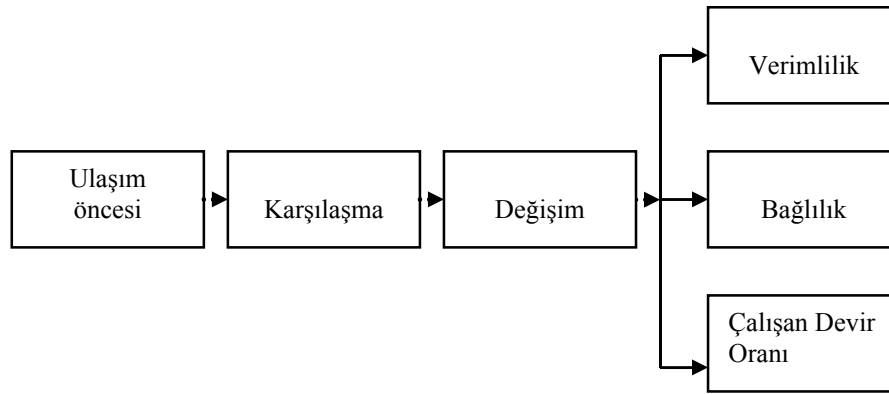
Örgüt ile çalışan uyumu işe bulma-seçme (işe alma) ve sosyalleşme ile yaratılabilir⁴⁸. Sosyalleşme, örgütün çalışanın örgütün üyesi olduğu süre boyunca değerlerini, tutumlarını ve davranışlarını nasıl etkilediğidir. Çalışanın başarılı bir sosyalleşme süreci yaşaması, onun işe bağlılığını ve uyumunu artırmaktadır. Eğer çalışan sosyalleşme sürecinde sorunlar yaşıyorsa, bu durum çalışanın işten ayrılmasına dahi sebep olmaktadır. Örgütsel sosyalleşme, örgütün kendisindeki değişimlerden çok, yeni çalışanlardaki değişimleri ifade etmektedir. Balcı, örgütsel sosyalleşmeyi “insanların kuralları, normları, örgütün kültürünü, katıldığı örgüt tarafından sağlanan rolleri, işlerini iyi yapmaları için kaçınılmaz teknik becerileri

⁴⁷ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi** (Ankara:Siyasal Kitabevi, 2001), s.154.

⁴⁸ Jennifer A. Chatman, “Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms,” **Administrative Science Quarterly**. Vol: 36, No: 3, (July 1989), s.459.

öğrendikleri süreç” olarak tanımlamıştır⁴⁹. Balcı’ya göre sosyalleşme süreci, yeni durumun bir parçası olmayı; dışardan biri olmaktan çıkarak içeriden biri olmayı sağlayan bir değişim sürecidir⁵⁰.

Örgütsel sosyalleşme süreci, Robbins’in çalışmasında ulaşım öncesi, karşılaşma ve değişim olmak üzere üç aşamada incelenirken, sosyalleşmenin verimliliğe, bağlılığa ve çalışan devir oranına etki ettiği ortaya konulmuştur:



Şekil 7. Sosyalleşme Modeli

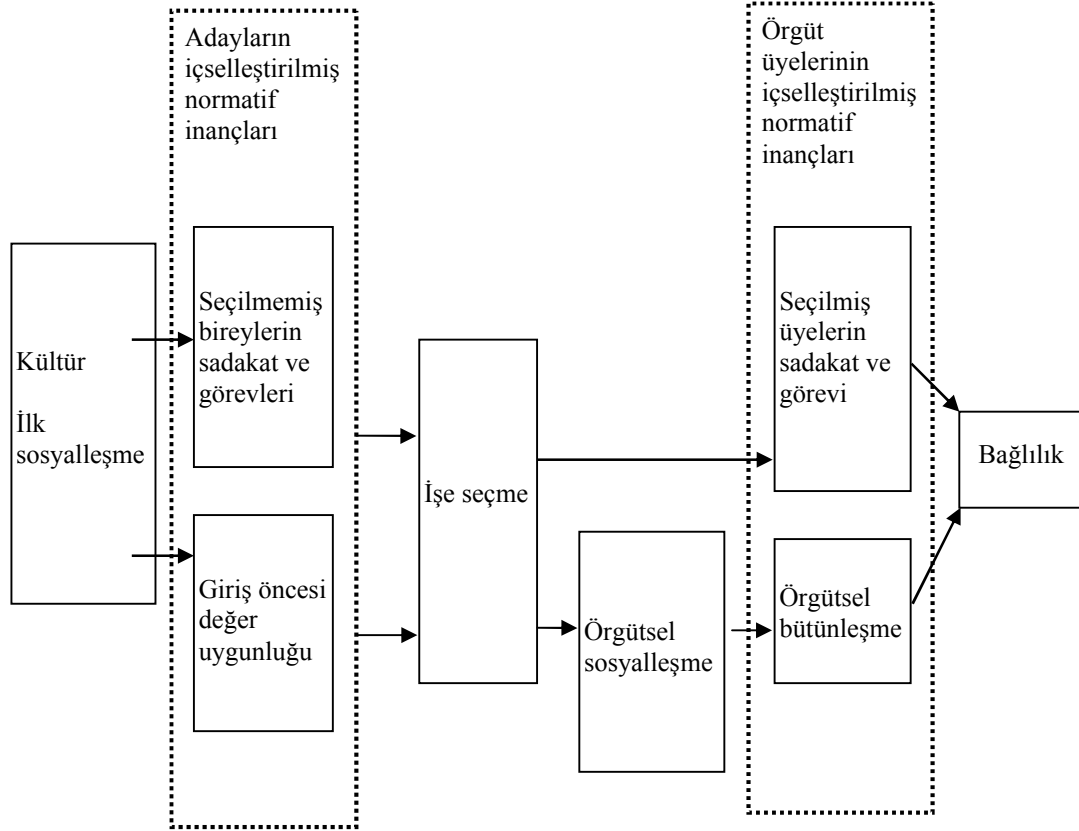
Stephan P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk (Birinci Basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1994), s.311.

Şekil 7’de görülen ulaşım öncesi dönemi, yeni çalışanın örgüte girmeden önce edindiği tüm bilgileri kapsamaktadır. Birey, önceden oluşmuş değerler, tutumlar ve beklentilerle örgüte gelmektedir. Karşılaşma aşamasında, yeni çalışan örgütün gerçekte nasıl olduğunu görmektedir. Kendi beklentileri ve gerçekler arasındaki farklılıklarla karşı karşıya kalabilmektedir. Değişim döneminde ise, çalışan yeni rolünü başarıyla yerine getirmekte ve kendi çalışma grubunun norm ve değerlerine kendini uyarlamaktadır. Böylece sosyalleşme süreci tamamlanmakta ve bu süreç yeni çalışanın işteki verimliliği, örgütün amaçlarına bağlılığı ve örgütte kalma kararında etkili olmaktadır.

⁴⁹ Ali Balcı, **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler** (Ankara: Pegem Yayıncılık, 2000), s.7.

⁵⁰ Balcı, a.g.e., s.11.

Yukarıda ortaya konulan modelin ardından örgütsel bağlılığa ulaşmayı sağlayan süreç analizi ise şu şekilde özetlenebilir:



Şekil 8. Bağlılığa Götüren Süreç ve Olayların Akış Diyagramı

Yoash Wiener, "Commitment in Organizations: A Normative View," **The Academy of Management Review**. Vol: 7, No: 3, (July 1982), s.422.

Şekil 8'de gösterildiği gibi, örgütsel bağlılık seçilmiş üyelerin sadakat ve görevleriyle sağlanabileceği gibi, örgütsel bütünleşmeyle de gerçekleşebilmektedir. Çalışanlar örgüte daha önceden kazandıkları kültür ile gelmektedirler. Henüz seçilmemiş bireylerin sadakat ve görevleri ile değer uygunluğu işe seçimi etkilemektedir. İşe seçme aşaması, üyelerin sadakat ve görevini etkilerken, hem işe seçme hem de sosyalleşme süreci örgütsel bütünleşmeyi etkilemektedir. Örgütsel bütünleşme sonucu oluşan örgütsel bağlılığı sağlayabilmek için işe seçme ile sosyalleşme süreci birbirini tamamlamaktadır. Seçilen bireyler, sosyalleşme

çabalarıyla örgütün değerlerine benzeyen değerler edinmesi için bir süreç geçirmektedir. Bu sürecin sonucunda örgütle bütünleşen birey örgüte bağlı hale gelmektedir.

Sosyalleşme, iş hakkındaki gerçek beklentilerin oluşmasına, çalışanda olumlu tutumların geliştirilmesine ve çalışanın iş tatminine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Sosyalleşme tüm çalışma sürecinin bir parçası olmalı, özellikle yöneticiler ve kıdemli diğer çalışanlar da bu süreçte görev almalı, davranışlarıyla yeni çalışanlar için model oluşturmalarıdır⁵¹. Bireyin örgüte uyumu, başarısı ve kariyerinde başarılı olması onun sosyalleşme sürecinin işlevleridir. Bireyin başarılı bir sosyalleşme süreci yaşaması onun işe bağlılığını ve başarısını arttıracaktır. Buna karşılık bireyin başarısız bir sosyalleşme yaşantısı geçirmesi, onun işten ayrılmasına neden olacaktır⁵². Sosyalleşmenin bu sonuçları örgüt ve birey için sosyalleşme sürecinin önemini ortaya koymaktadır.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERGELERİ

Çalışanların örgütlerine bağlılıkları farklı tutum veya davranışlar olarak ortaya çıkabilmektedir. Ancak ortaya konulan bazı göstergeler çalışanların örgütsel bağlılıklarını değerlendirme konusunda yardımcı olmaktadır. Bu göstergeler; örgütün amaç ve değerlerini kabul etme, örgüt için fedakarlıklarda bulunabilme ve örgüt kimliği ile özdeşleşme sürecidir.

2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul Etme ve İnanma

Bir çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi örgütsel bağlılığın ön koşulunu oluşturmaktadır⁵³. Eğer çalışanın, örgütün amaç ve değerleriyle ilgili endişeleri varsa ve kendi amaç ve değerleri örgütün amaç ve değerleriyle çelişiyorsa,

⁵¹ Cemal Çalık, "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi," **Kastamonu Eğitim Dergisi**. Vol: 14, No: 1, (Mart 2006), s.5,9.

⁵² Balcı, **a.g.e.**, s.12.

⁵³ Hasan İbicioğlu, "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Önemi," **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt: 15, Sayı: 1, (2000), s.14.

o çalışanın örgütüne bağlılık duyması zordur. Örgütsel bağlılık tanımlarına da bakıldığında, bağlılığın gerçekleşmesi için amaç ve değerlerin çalışan ve örgüt açısından ortak noktalarının olması gerekmektedir. Böylece bağlılığı oluşturan çalışan, bir yandan kendi amaçlarını gerçekleştirip değerlerini korurken, bir yandan da örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için çabalamakta ve örgüt değerlerine sahip çıkmaktadır.

Çalışanın beklenti ve hedefleri ile örgütün çalışanına sağladığı olanaklar ve örgüt hedefleri arasında farklılıkların çok olması çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir. Örneğin, çalışanına mesleki ve kişisel gelişimine katkıda bulunması amacıyla eğitimler düzenleyen bir örgütte, gelişime açık olmayan ve yenilikçiliği kabul etmeyen çalışanların olması örgütün performansını ve çalışan bağlılığını etkileyecektir. Bu durumda örgüt amaç ve değerlerini kabul etme örgütsel bağlılık göstergelerinden biri olmaktadır.

Mowday, Steers ve Porter (1982), örgütsel bağlılığı “örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir şekilde inanma” şeklinde tanımlamışlardır⁵⁴. Örgütün amaç ve değerlerini kabul eden çalışanın, bu amaç ve değerlere inanması da gerekmektedir. Çalışanın kendi örgütünün amaç ve değerlerine inanması örgütsel bağlılığı beraberinde getirmektedir. Örgütün amaç ve değerlerine inanan çalışanın, örgüt için çabalaması ve bağlılık göstermesi kaçınılmaz hale gelmektedir. Vizyonunu öncü ve lider örgütlerden biri olmak şeklinde belirleyen bir örgütün, çalışanlarının bu vizyona yani amaca inanması durumunda örgütüne inanan ve bağlı çalışanları olacaktır.

2.2. Örgüt İçin Fedakarlıklarda Bulunabilme

Örgütsel bağlılık göstergelerinden bir diğeri, çalışanın örgütü için fedakarlıklarda bulunmasıdır. Çalışan sorumluluklarının ve görevlerinin dışında örgütünün başarısı için çabalamaya devam ediyorsa bu onun örgütüne bağlı olduğu

⁵⁴ Robert J. Vandenberg and Vida Scarpello, “A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization,” **Journal of Organizational Behavior**. Vol: 15, No: 6, (November 1994), s.536.

anlamına gelmektedir. Örgütlerine bağlı olmayan çalışanlar, maddi açıdan bir getirisi yoksa örgütleri için beklenenin ötesinde çaba harcamamaktadırlar. Ayrıca çalışan, örgütün kendisinden fazla mesai yapmasını istemesi ya da ücretinde kesintiler yapması gibi durumlarda yine de örgütün başarısı için çabalamaya devam ediyorsa bu durum çalışanın örgütüne bağlı olduğunu ve örgütü için fedakarlıklarda bulunabildiğini göstermektedir.

Örgütleri tarafından desteklenen çalışanlar örgütte devamlı kalmak isteyen çalışanlar olacaklardır. Çalışanın sorunları ve ihtiyaçları örgüt tarafından algılanıp karşılanıyorsa, çalışanın memnuniyeti sağlanacak ve örgüte bağlılığı artacaktır. Bu konuda yapılan bir tanım da bu görüşü desteklemektedir: “Çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanması, örgütün çalışanın sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlıdır”⁵⁵. Örgütleri tarafından desteklenen çalışanların örgüte karşı yaptıkları fedakarlıklar da artabilecektir. Örgüt içinde süreç içerisinde hiyerarşide yükselme gösteren çalışanlar bu konuya örnek oluşturmaktadır. İş hayatına örgütünde en alt kademedен başlayan çalışanın örgütüne bağlanması ve örgütü tarafından desteklenmesi sonucunda performansı artış gösterecek ve en üst kademeye doğru yükselen bir başarı grafiği ortaya koyacaktır.

2.3. Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme

Örgütsel bağlılık göstergelerinden birisi de örgüt kimliği ile özdeşleşmedir. Örgütsel kimlik, örgütün kendini ifade etmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları, her üyenin örgütleri hakkında edindikleri imajdan doğmaktadır. Çalışanların örgüt hakkında inandıkları kalıcı, farklı ve merkezi özellikler bu imajla ilgilidir ve bu imaj türü örgütsel kimlik olarak tanımlanmaktadır⁵⁶. Özdeşleşme ise, çalışanların memnuniyet duydukları bir örgütü taklit etme isteğinden

⁵⁵ Robert Eisenberger, Peter Fasolo and Valerie Davis-LaMastro, “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation,” **Journal of Applied Psychology**. Vol: 75, No: 1, (February 1990), s.51.

⁵⁶ Jane E. Dutton, Janet M. Dukerich and Celia V. Harquail, “Organizational Images and Member Identification,” **Administrative Science Quarterly**. Vol: 39, No: 2 (June 1994), s.239.

kaynaklanan etkidir⁵⁷. Çalışanlar kendilerini tanımlamak için kullandıkları özellikleri, örgütlerini de tanımlarken kullanırlarsa, o noktada bu çalışanların örgütleriyle özdeşleştikleri ve örgütlerine karşı güçlü bir bağlılık duydukları söylenebilmektedir. Kısaca özdeşleşme, bireyin değer verdikleri karşılığında örgütü ile bir anlamda kişilik bütünleşmesine girmesidir⁵⁸.

Örgütün imajı ve güvenilirliği yüksek ise, çalışanlar örgütle daha fazla özdeşleşme göstermektedirler⁵⁹. İş hayatında işi ya da örgütü ile özdeşleşme çalışanda huzur ve mutluluk yaratmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar sanki evlerine gidiyormuşçasına işe gitmektedirler. Bu huzur ve mutluluk verimliliği de olumlu yönde etkilemektedir⁶⁰. Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmekte ve örgüte bağlılıkları artmaktadır. Bağlılık arttığı sürece çalışanlar örgüt hakkında olumlu inançlara sahip olmaktadır. Çalışanlar, özdeşleştikleri örgütlere bağlılık duymaktan gurur duymakta ve örgüt dışında bu gururlarından bahsetmektedirler.

Örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar, örgütün kendilerine sundukları fikir, kural, davranış, düşünce gibi durumlara karşı çıkmamakta ve bunları kendisine aitmiş gibi kabul etmektedir. Özdeşleşme, örgütün ilgi ve beklentilerine yönelik sonuçlara götürmektedir⁶¹. Örgüt yeni kararlar alacağı zaman, bu yeni durum çalışanda rahatsızlık uyandırır dahi, çalışan ileri görüşlü davranarak örgütünü destekler yönde tavır ve davranışlarda bulunacaktır.

⁵⁷ Mehmet İnce ve Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık** (Birinci Basım. Ankara:Çizgi Kitabevi, Nisan 2005), s.10.

⁵⁸ Balcı, **a.g.e.**, s.29.

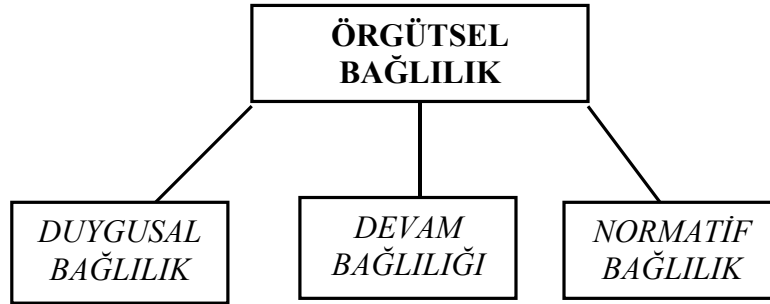
⁵⁹ Birgit Benkhoff, "Disentangling Organizational Commitment the Dangers of the OCQ for Research and Policy," **Personel Review**. Vol: 26, No: 1/2, (1997), s.118.

⁶⁰ Semra Güney, "Örgütsel Bağlılık," **Yönetim ve Organizasyon**. Ed. Salih Güney (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.240).

⁶¹ Lucy A. Newton and Lynn McFarlane Shore, "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition," **Academy of Management Review**. Vol: 17, No: 2, (April 1992), s.277.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI

Örgütsel bağlılık, araştırmacılar tarafından farklı boyutlara ayrılarak incelenmiştir. Yapılan araştırmalardan en çok kullanılan birisi de Allen ve Meyer'in geliştirdiği üç bileşenli örgütsel bağlılık modelidir. Meyer ve Allen, literatürdeki tüm tanımların üç genel içerikten birini yansıttığını önererek, bu üç bileşeni ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada Allen ve Meyer (1991)'in ortaya koydukları bu üç boyutlu modele göre örgütsel bağlılık boyutları incelenecektir. Bu boyutlar, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.



Şekil 9. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Bu kısımda örgütsel bağlılık boyutlarının tanım ve özellikleri incelendikten sonra boyutların ortak yönlerine değinilecektir.

3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle kendisini özdeşleştirmesini ve örgüte katılımını içermektedir. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, duygusal olarak kendi istekleri doğrultusunda örgütte kalma arzusu içinde olmaktadır⁶². Çalışan kendini örgütün bir parçası olarak görmeye başlamaktadır. Duygusal bağlılığın oluşmasında çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi etkili olmaktadır.

⁶² Natalie J. Allen and John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*. Vol: 63, No: 1, (March 1990), s.2.

Duygusal bağıllığı güçlü olan çalışanlar, kendi görevleri olmasa bile, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan yardımları yapmaktan çekinmemektedirler. Örgütüne duygusal olarak bağlanmış çalışan, alt kademedeki çalışan arkadaşlarının işlerini zamanı gelince yapmaktan da kaçınmamaktadır. Örneğin, aşırı yağmur yağınca örgütün çatısında meydana gelen hasarlar sonucu, örgüt için su almaya başlamasıyla kendi görevi olmamasına karşı, çatı onarımına yardıma koşan çalışan, örgütüne duygusal olarak bağlı çalışandır denilebilir.

Duygusal bağıllığı etkileyen faktörler Allen ve Meyer'in 1990 yılında yaptıkları araştırmalarında şu şekilde sıralanmıştır⁶³:

1. İşin Zorluğu: Çalışana verilen işin heyecan verici ya da mücadele gerektiren bir yapıda olması.
2. Rol Açıklığı: Örgütün çalışandan beklentilerini açıkça ortaya koyması.
3. Hedef Açıklığı: Çalışanın örgüt için yaptıklarının sebepleri konusunda bilgilendirilmesi.
4. Örgütün Yeni Fikirlerle Açık Olması: Örgütün üst yönetiminin, çalışandan gelen her yeni fikre önem vermesi.
5. Arkadaş Bağıllığı: Örgütte çalışanlar arasında yakın ilişkilerin kurulması.
6. Örgütsel Bağımlılık: Çalışanın, örgütün yapacaklarına dair söylediklerine güven duyması.
7. Eşitlik: Çalışanlar arasında eşitlik olması.
8. Kişisel Önem: Çalışanın yaptığı işin örgütün amaçlarına önemli katkılar sağladığı duygusunu sağlamaya yönelik teşviklerin olması.
9. Geri Bildirim: Çalışana performansı hakkında bilgi verilmesi.
10. Katılım: Çalışanın iş yükü ve performans standartları konusunda kararlara katılması.

Duygusal bağıllığı etkileyen faktörler incelendiğinde, bu faktörlerin çalışanların psikolojik durumlarıyla, işin nitelikleriyle ve iş yaşantılarıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Arkadaş bağıllığı olan, işi ne kadar zor olursa olsun işinden heyecan

⁶³ Allen and Meyer, **a.g.e.**, s.17.

duyan, örgüt içinde eşit davranılan, kararlara katılan, performansı hakkında bilgilendirilen, örgütüne sunduğu yeni fikirlerine saygı duyulan, beklentileri ve hedefleri açıkça ortaya konulan ya da örgütüne bağımlı çalışanlar, örgütlerine duygusal bağlılık geliştiren çalışanlar olmaktadır. Bu çalışanlar da örgütleriyle özdeşleşmekte ve örgütleri için fedakarlıklarda bulunmaktan da çekinmemektedirler.

3.2. Devam Bağlılığı

Literatürde devam bağlılığına rasyonel bağlılık ya da algılanan maliyet de denilmektedir. Devam bağlılığı, çalışanın örgütten vazgeçmesiyle ilişkilendirildiği kayıplara dayanan bağlılığı içermektedir. Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrıldığı zaman karşılaşılabilecek olumsuzlukları ve katlanacağı maliyeti düşünerek, maliyet ve olumsuzluğa katlanmamak için zorunlu olarak örgütte kalmaya devam etmesidir.

Devam bağlılığı, örgüt içerisinde sahip oldukları haklar, kıdem, terfi olanakları, aldığı ücret gibi olanakların çalışan için vazgeçilemez ya da başka yerde elde edilemez düşüncesi oluştuğunda ortaya çıkmaktadır. Eğer çalışan başka bir işyerine geçtiğinde karşılaşılabilecek güçlüklerden çekiniyorsa ya da yaşadığı şehirden, sosyal hayatından iş değiştirme sebebiyle kopmak istemiyorsa, çalıştığı örgütüne karşı devam bağlılığı oluşmaktadır. Çalışanın örgütü içerisinde kariyer hedefleri oluşturma ihtimali de vardır. Örgütün başka şehirdeki şubesine geçerek terfi edilme ihtimali olan bir çalışanda da bu beklenti içerisinde devam bağlılığı oluşabilir.

Örgütü için yıllarca çalışan ve örgüt başarısı için çabalayan çalışanlar da örgütte kalmaya devam ederek, devam bağlılığını hissetmektedirler. Harcanan zaman ve emek çalışanın örgütten ayrılması durumunda kendisi için kayıp olarak algılanmaktadır. Yeni iş arkadaşı ortamına girmek ve yeni yöneticilerle kurulacak olan iletişim zorluğu ihtimali de çalışanların örgüte bağlılık duymalarını sağlayabilmektedir.

Allen ve Meyer, devam bağlılığını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır⁶⁴:

1. Yetenekler: Çalışanın sahip olduğu yetenekleri kendi örgütünden diğer örgütlere transfer edip edememesi veya diğer örgütler için faydalı olup olmaması.
2. Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin diğer örgütlerde yararlı olup olmaması.
3. Yer değiştirme: Örgütten ayrıldığı zaman, başka bir yere yerleşme zorunluluğu olup olmaması.
4. Bireysel Yatırım: Çalışanın örgütü için yoğun çaba ve zaman harcamış olması.
5. Emeklilik Ücreti: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, emeklilik için birikmiş primleri kaybetme ihtimalinin olması.
6. Topluluk: Çalışanın yaşadığı şehirde kaldığı süre.
7. Alternatifler: Çalışanın örgütünden ayrıldığı zaman daha rahat ya da iyi bir iş bulmada zorlanması.

Devam bağlılığını etkileyen faktörler incelendiğinde, bu faktörlerin çalışanın işten ayrılma durumunda katlanacağı maliyetler üzerine belirlendiği ortaya çıkmaktadır. Çalışan kendi çıkarları için örgütü için çalışmaya devam etmekte ve örgütüne bağlılık duymaktadır.

3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalması için zorunluluk hissetmesini içermektedir. Bu zorunluluk hissi, çalışanın ahlaki duygularıyla ve inandıkları değerlerle ilgilidir. Çalışan, örgütün kendisini ve bağlılığını hak ettiğini düşünmektedir.

⁶⁴ Allen and Meyer, **a.g.e.**, s.18.

Penley ve Gould yaptıkları sınıflandırmada normatif bağlılığa çalışanlarda, örgütün amaçlarını kabul etme ve bu amaçlarla özdeşleşme isteği olduğunu ve kendilerini örgüte adayarak yüksek performans gösterdiklerini belirtmişlerdir⁶⁵.

Çalışanların bağlılığı, istediklerinden değil, örgütte kalmalarının ahlaki ve doğru olduğuna inanmalarından oluşmaktadır. Duygusal bağlılık, “örgütte kalmak istiyorum” ifadesini içinde barındırırken, normatif bağlılık “bu örgütte kalmalıyım” ifadesini içermektedir⁶⁶. Normatif bağlılığın devam bağlılığından farkı da maliyet ve kayıplara değil, ahlaki duygulara dayanmasıdır.

Çalışan yöneticileri tarafından destekleniyorsa, ödüllendiriliyorsa ya da motivasyonu sağlanmaya çalışılıyorsa, örgütten ayrılması durumunda suçluluk duyacaktır. Çünkü örgütü kendisi için çabalarken, ayrılma durumunda örgütün çabasını boşa sarf etmiş olacaktır. Bu durum çalışanda suçluluk duygusu uyandıracaktır.

Allen ve Meyer, normatif bağlılığın oluşmasında çalışanların örgüte girişlerinden önceki ve örgüte girmelerinden sonraki yaşantılarının etkili olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların güçlü kişisel bağlılık ile örgütlerine bağlı olmasının normatif bağlılık üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır ve bunu örgütsel bağlılık normu olarak adlandırmışlardır⁶⁷.

Çalışanların aldıkları eğitimleri, aile ve toplum kültürleri, sosyal yaşantıları, hayata bakış açıları (para ya da deneyim kazanmak için çalışma) ve öncelik verdikleri değerleri normatif bağlılıklarının oluşmasında ve gelişmesinde etkili olacaktır.

Örgütsel bağlılık boyutlarının örgütlere yansımalarına bakılacak olunursa, çalışanın örgütle ilişkisi farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bazı çalışanlar örgütte kalmayı ve çalışmayı çok isterken, aynı zamanda örgütte kalmaya ihtiyaç da

⁶⁵ Larry E. Penley and Sam Gould, “Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations,” **Journal of Organizational Behavior**. Vol: 9, No: 1, (January 1988), s.46.

⁶⁶ İnce ve Gül, **a.g.e.**, s.41.

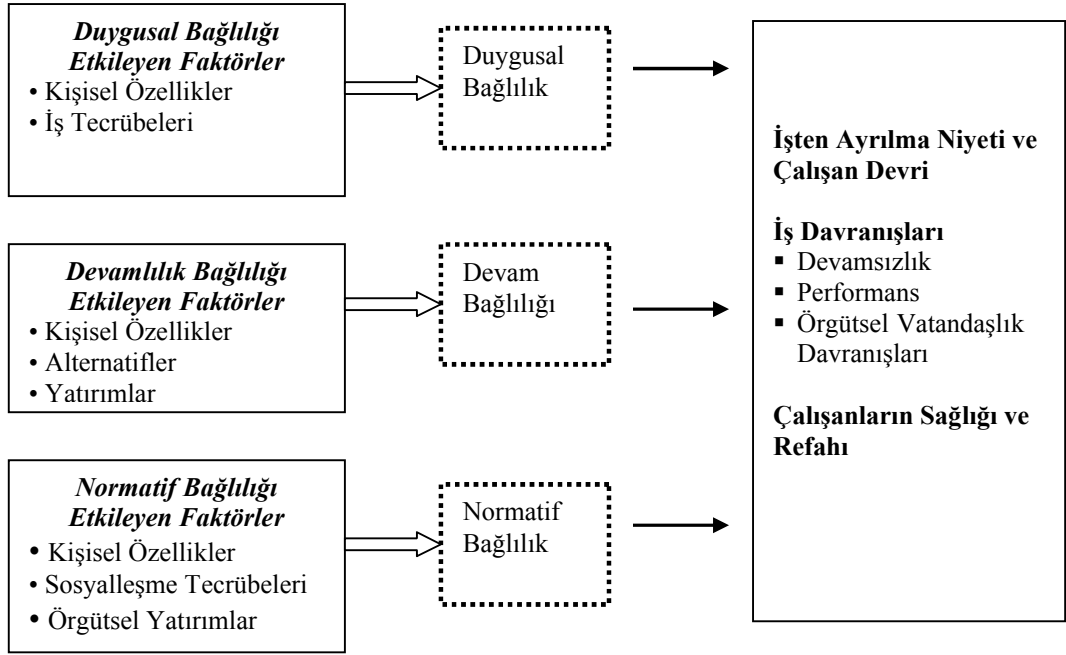
⁶⁷ Allen and Meyer, **a.g.e.**, s.18.

duyabilirler. Bazı çalışanların ahlaki değerleri ve aile kültürü örgütte kalmasını gerektirirken, bu çalışanlar örgütlerinde çalışmayı ister hale gelebilirler ve örgütlerine hem duygusal hem de normatif bağlılık hissedebilirler. Her üç bağlılık boyutu da çalışanlarda gözlenebilir. Çalışan hem isteyerek hem ihtiyaçtan hem de ahlaki değerlerinden dolayı örgütüne bağlılık duyabilmektedir.

Her üç boyutta çalışanların örgüt içinde devam etme isteklerinin esas unsur olduğu görülmektedir⁶⁸. Her üç bağlılık boyutunda çalışanla örgüt arasında bir bağ oluşmaktadır, ancak boyuta göre bağlılığın niteliği farklılık göstermektedir. Duygusal bağlılıkta çalışan istediği için, devam bağlılığında ihtiyacı olduğu için, normatif bağlılıkta da öyle olması gerektiği için çalışan örgütüne bağlılık duymaktadır⁶⁹.

⁶⁸ Mahmut Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,” **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt: 18, Sayı: 2, (2003), s.114.

⁶⁹ Allen and Meyer, **a.g.e.**, s.3.

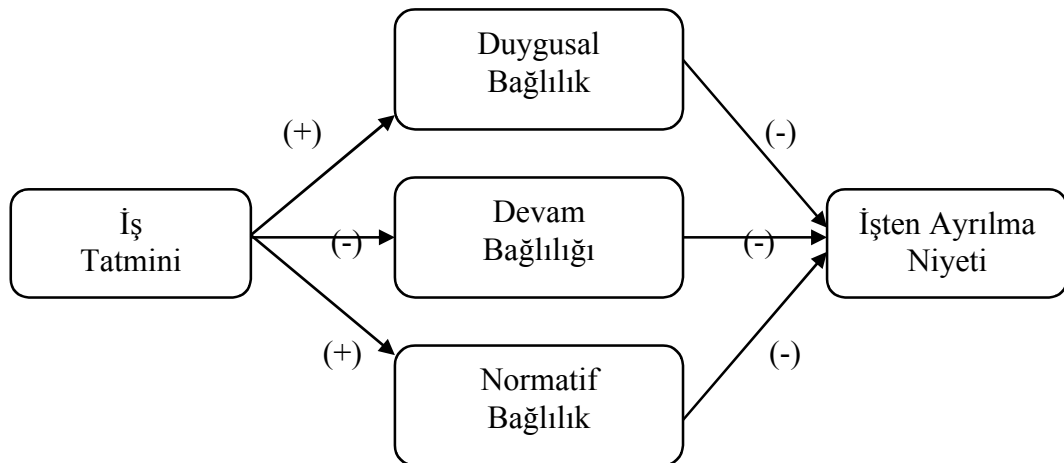


Şekil 10. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

John Stanley Meyer ve diğerleri, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences," **Journal of Vocational Behavior**. Vol:61, No:1, (August 2002), s.22.

Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli incelendiğinde, örgüte bağlılık boyutlarının beş ortak özelliği ortaya çıkmaktadır:

1. Çalışanın hissettiklerini yansıtmaktadırlar.
2. Çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermektedirler.
3. İş davranışlarını etkilemektedirler (devamsızlık, performans, örgütsel vatandaşlık davranışları)
4. İşten ayrılma niyetini ve çalışan devrini etkilemektedirler.
5. Çalışan sağlığını ve refahını etkilemektedirler.



Şekil 11. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Michael Clugston, "The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave," *Journal of Organizational Behavior*. Vol:21, (2000), s.479.

Üç boyut da çalışanların işten ayrılma ihtimallerini azaltmakta ve örgütte kalıp kalmama durumlarını belirlemektedirler. Şekil 11'de yer alan modelde örgütsel bağlılık boyutlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkileri özetlenmiştir. Her üç bağlılık türü de iş tatmini ve ayrılma niyetiyle ilişkilidir. Ancak duygusal bağlılık ve normatif bağlılık iş tatminiyle pozitif ilişkilirken, devam bağlılığı iş tatminiyle negatif ilişkilidir. İş tatmini duygusal ve normatif bağlılığı artırmaktadır. Her üç bağlılık boyutunun, çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde azaltıcı yönde etkileri bulunmaktadır.

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ

Örgütsel bağlılık düzeyleri literatürde örgütsel bağlılık sonuçları olarak da ifade edilmiştir. Örgütsel bağlılık sonuçlarının bağlılığın düzeyine göre, araştırmacılar tarafından olumlu ya da olumsuz olabileceği ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılığın

düşük ya da yüksek seviyede olması örgütlerin etkin bir şekilde devamlılıklarını sağlamalarında önemli bir konu olarak ele alınmıştır.

4.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgüte olan bağlılıkları düşük olan çalışanlar örgütleriyle bütünleşmeyi gerçekleştirememiş çalışanlardır. Örgüte olan bağlılıkları düşük olan çalışanların örgütten ayrılma eğilimleri, bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlara göre daha fazla olmaktadır. Bu çalışanların işe devamsızlık konusuna meyilli oldukları ortaya konulmuştur⁷⁰.

Örgütsel bağlılığı düşük çalışanlar, daha iyi olanaklarda başka bir iş bulduklarında örgütten ayrılmayı düşünmektedirler. Böyle düşünen çalışanların örgütlerine faydalarından çok zararları olmaktadır, çünkü artık örgüt için çabalamaktan vazgeçmekte ve örgüt için kendilerini yormamaktadırlar. Bağlılığı düşük çalışanlar, örgüt içinde en az değer verilen çalışanlar olarak tanımlanmaktadır⁷¹. Bağlılıklarının düşük olduğu fark edilen çalışanlar, üst yöneticileri tarafından ilgi de görmemektedirler. Ayrıca böyle çalışanlar, örgüt tarafından dışlanan çalışanlar da olabilmektedirler.

Örgütsel bağlılığın düşük olması örgütlerde artan devamsızlık, yüksek çalışan devri, işe sürekli geç kalma, örgütten ayrılma niyetinin oluşması, yetersiz performans, örgüte sadakatsizlik gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir⁷².

Olumsuz sonuçlarının yanı sıra örgütsel bağlılığın düşük olmasının çalışan ve örgüt açısından olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Bağlılığı düşük çalışanlar başka iş seçeneklerini değerlendirecekleri için örgütler, bu tür çalışanlardan kurtularak, yerlerine performansları yüksek, örgüte bağlılık duyan çalışanları aramaya ve bu tarz

⁷⁰ Dona M. Randall, "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited," **The Academy of Management Review**. Vol: 12, No: 3, (July, 1983), s.463.

⁷¹ Gary J. Blau and Kimberly B. Boal, "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism," **The Academy of Management Review**. Vol: 12, No: 2, (April 1987), s.296.

⁷² Randall, a.g.e., s.463.

çalışanlarla çalışmaya başlamaktadırlar. Bağlılığı düşük çalışanlar motivasyonu düşük çalışanlar olmaktadır. Motivasyonu olmayan çalışanların verimli ve etkin çalışmaları da zordur. Böyle çalışanların iş değiştirmeleri kendileri için motivasyonlarını sağlamaları, örgütleri için de etkin çalışabilecek iş gücünün arayıp bulunması anlamına gelebilmektedir. Ayrıca örgüte bağlılıkları düşük olan çalışanlar, üst yöneticilerine karşı hissettikleri korkuyu bir kenara bırakarak, hataları ve yanlışları rahatça ifade eder hale gelebilmektedirler. Böylece gizlenen ya da ortaya konulmasından çekinilen konular ifade edilerek, örgütün bu konulara dikkatini çekilmesini sağlayabilmektedirler.

4.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgüte bağlılığı orta düzeyde olan çalışanlarda örgütlerine karşı sadakat, güven, ait olma, etkin olma duyguları gelişmektedir⁷³. Bu düzeydeki çalışanların bulunduğu örgütlerde sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri ve sınırlı devamsızlıklar oluşmaktadır.

Orta düzeyde bağlılıkta, çalışanın örgütteki deneyimi fazladır, ancak örgüte bağlılığı tam değildir. Bağlılığı orta düzeyde olan çalışanlar kendilerinden ödün vermek istememektedirler, bu yüzden örgütün bazı kararlarına karşı çıkabilmektedirler⁷⁴. Çalışanlar bir yandan kendi değerlerini korumaya çalışırken bir yandan da örgütle bütünleşmeye çalışmaktadırlar. Randall'a göre bu düzeydeki çalışanların örgütten ayrılma istekleri az olabilmekte ve iş tatminine ulaşabilmektedirler. Ancak kendi değerleriyle örgütün değerleri arasında kalan çalışan karar verme süreçlerinde zorlanabilmektedir. Bu durum da kararsızlığa ve işte aksamalara yol açabilmektedir.

Üst yöneticiler orta düzeyde bağlılık gösteren çalışanlarına yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlarına gösterdikleri ilgiyi ve desteği gösteremeyebilirler. Bu

⁷³ Randall, a.g.e., s.463.

⁷⁴ Randall, a.g.e., s.464.

durum da orta düzeyde bağlılık gösteren çalışanların motivasyonlarının ve bağlılık düzeylerinin artmasına engel oluşturabilir.

4.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgüte bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, örgütleriyle bütünleşen çalışanlardır. Çalışanlar örgütle uyum halindedirler. Örgütlerin çalışanlarını desteklemesi, zaman zaman ödüllendirmesi, çalışanlarına adil ve eşit davranması, örgüt içinde güven duygusunun oluşması ve iletişimin etkin olması çalışanların bağlılık düzeylerini artıran faktörler olmaktadır.

Örgüte bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlara göre daha kolay anlık karar alabilmekte ve yeni faaliyetlere girmek istemektedirler⁷⁵. Yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanlar, kendi kararlarını kendileri almakta ve dış etkenlerden (kötü amaçlı insanlar gibi) daha az etkilenmektedirler.

Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması, örgütlere de yarar sağlamaktadır. Bu yararlar arasında yüksek verimlilik, kaliteli üretim ve hizmet, etkin iletişim ve örgütsel sadakat sıralanmıştır⁷⁶. Bu çalışanlar, sağlık problemleri dışında örgüte devamsızlık göstermemektedirler⁷⁷. Yüksek bağlılıkla çalışanlar, örgütleri için yoğun çaba harcamakta ve örgütün amaçlarına ulaşması için uğraşmaktadırlar. Örgüt, bir tiyatro sahnesine benzetilecek olursa, yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanlar, oyunun beğenilmesi için, seyirci karşısında alkışlanan oyuncu olmaktan vazgeçerek, perde arkasında koşturan kişi olmayı dahi tercih edebilmektedirler.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, kariyerleri açısından ilerlemelerini sağlayacak ya da daha iyi koşul veya ücret sunan diğer iş olanaklarından örgütleri uğruna vazgeçebilmektedirler. Bu durum da çalışanların geleceği için olumsuz bir

⁷⁵ George S. Odiorne, **The Human Side of Management** (Management by Integration and Self Control) (USA: Lexington Boks, 1987), s.208.

⁷⁶ Randall, **a.g.e.**, s.464.

⁷⁷ Blau and Boal, **a.g.e.**, s.294.

durum oluşturabilir. Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimleri örgütlerinde kalmak adına engellenmiş olmaktadır. Ayrıca bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütlerine fazla çaba harcamak ve zamanlarını örgütün başarısına adanmak için özel hayatlarını ihmal edebilirler. Sosyal hayatlarına ve aile yaşantılarına yeterli zamanı ayıramayan çalışanlar stresle karşılaşabilmektedirler. Örgütün başarıya ulaşmasında ve hedeflerin gerçekleşmesinde çaba harcayan çalışanlarda, süreç içerisinde stres oluşabilmektedir.

Yüksek düzeyde bağlılığın bir olumsuz sonucu da, örgütün yararı gözetlenerek yapılan yasadışı ve etik olmayan davranışların ortaya çıkmasıdır. Yüksek bağlılığı olan çalışanlar, örgütün değerlerini kendi değerlerinden daha üstün tutabilmektedirler⁷⁸.

Örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütler ve çalışanlar açısından Randall'ın çalışmasında ortaya koyduğu olumlu ve olumsuz sonuçlar, aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

⁷⁸ Randall, a.g.e., s.466.

Tablo 1. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	ÇALIŞAN		ÖRGÜT	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
DÜŞÜK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bireysel yaratıcılık, özgünlük ve yenilik oluşumu ▪ İnsan kaynaklarının etkin kullanımı 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesleki gelişimde yavaşlık ▪ Dedikodu sonu artan kişisel maliyetler ▪ Çalışanın örgüt amaçlarını zedeleyecek olası ayrılma, ihraç veya çaba harcamama 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zararı sınırlayarak, morali artırarak ve yeniden işe alımlarla, iş devrinin gerçekleşmesi ve düşük ve yıkıcı performansın engellenmesi ▪ Çalışanların söylentileriyle hataların ortaya çıkması ve örgüte yararlı olması 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yüksek oranda iş devri, işe geç kalma, işte kalmada isteksizlik, örgüte sadakatsizlik, düşük iş kalitesi, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, rol modeline zarar verme, çalışan üzerinde sınırlı kontrol, zarara yol açabilecek dedikodular
ORTA DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ait olma, sadakat, güven, etkin olma duygularının gelişmesi ▪ Örgütten farklı kimliğin korunması ▪ Yaratıcılıkta kişisel bağımsızlık olması 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Olası sınırlı kariyer gelişme ve ilerleme fırsatları ▪ Örgüt ve çalışan arasında kolay olmayan uzlaşma 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Artan çalışan kıdemi, sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş tatmini 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çalışanın rol üstü ve vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması ▪ Çalışanların örgütsel taleplerle iş dışı talepleri dengelememe ihtimali ▪ Örgütsel etkinlikte olası düşüş
YÜKSEK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bireysel beklenti ve mesleki gelişimi karşılama ▪ Davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi ▪ Çalışanın iş yapma tutkusu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bireysel gelişme, yenileşme, yaratıcılık fırsatlarının boğulması ▪ Çalışanlar tarafından değişime karşı direnç gösterilmesi ▪ Sosyal ve aile ilişkilerinde stres yaşanması ▪ Örgüt dışı organizasyonlar için sınırlı zaman ve enerji ▪ Arkadaş ilişkilerinde zayıflama 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Güvenli ve dengeli işgücü oluşumu ▪ Daha yüksek üretim için çalışanın örgütün taleplerini kabul etmesi ▪ Örgütsel amaçların karşılanması ▪ Yüksek performans 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması ▪ Örgütsel esneklik, yenilik ve uyum eksikliği ▪ Geçmiş politika ve süreçlere tam güven ▪ Örgüt adına yasadıışı ve etik olmayan davranışların ortaya çıkması

Dona M. Randall, "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited," **The Academy of Management Review**. Vol: 12, No: 3, (July, 1983), s.462.

Örgütsel bağılılığın oluşum sürecinin, örgütsel bağılılık göstergelerinin, boyutlarının ve düzeylerinin incelendiği ikinci bölümde örgütsel bağılılığın başlangıcı, yapısı ve sonuçları ortaya konulmuştur. Bu bölümde örgütsel bağılılığın analizi yapılarak, örgüte sağladığı faydalar üzerinde durulmuştur. Örgütsel bağılılığın örgüte sağladığı bu faydalar göz önüne alınacak olursa, örgütsel bağılılığın geliştirilmesi örgütlerin de gelişmesine katkıda bulunacaktır. Örgütsel bağılılığı geliştirmeye yarayacak araçlar üçüncü bölümde incelenecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI GELİŞTİRME ARAÇLARI

Örgütsel bağlılığın oluşum sürecinde bağlılığın gelişimini sağlayacak araçlar bulunmaktadır. Bu araçların doğru ve etkin kullanımı gerçekleşirse, çalışanlarda örgütsel bağlılık duygusu gelişecek ve örgüte katacağı faydalar elde edilecektir. Bu bölümde örgütsel bağlılığı geliştirme araçları tek tek incelenirken, öncelikli olarak bu araçların kavramsal analizi yapılacak, sonrasında bu araçların örgütsel bağlılık ile olan ilişkileri ortaya konulacaktır. İncelenecek olan geliştirme araçları aynı zamanda literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında da yer almaktadır. Bu araçlar; liderlik, örgüt kültürü, örgütsel iletişim, eğitim olanakları, çalışma koşulları, kararlara katılım, örgütsel güven ve motivasyondur.

1. LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, insanları ortak bir amaca yöneltme kapasitesi ve isteği olup, dinamik ve kişisel bir süreç olarak tanımlanmaktadır⁷⁹. Yapılan bir başka tanıma göre liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır⁸⁰. Liderlik, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan ve deneyimlerin aktarıldığı etkileme süreci olarak açıklanmaktadır.

⁷⁹ Salim Şen, **İşletme Yönetimi** (Ankara: Eren Matbaası, 1981), s.168.

⁸⁰ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon** (Dördüncü Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998), s.390.

Lider davranışlarının başında; vizyona sahip olmak, çalışanları düzene sokmak, çalışanları etkilemek ve motive etmek gelmektedir⁸¹. Hellriegel, Jackson ve Slocum'a göre liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için, örgütün diğer çalışanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneğidir⁸².

Liderlik doğrudan insan ve davranışı ile ilgilidir ve yönetimin sadece tek bir yönünü ifade etmektedir. Daha geniş bir kavram olan yönetim, liderlik faaliyetini de içine almakla birlikte, davranışsal olmayan yani insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonlarla ilgilidir⁸³. Lider ile yönetici arasındaki bazı farklar şu şekilde ifade edilmiştir⁸⁴:

<i>Lider</i>	<i>Yönetici</i>
Değişme ile ilgilenir	Yapıyı koruma ile ilgilenir
Yönlendiricidir	Yöneticidir
Konuşma metnini kendi yazar	Yazılan konuşma metnini okur
Moral otoriteye dayanır	Bürokratik otoriteye dayanır
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar	Mutlu topluluğu korur
Vizyon sahibidir	Liste ve bütçe sahibidir
Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır	Ödül veya cezaya dayalı gücü vardır
Güdüler	Denetler
İlham verir	Düzenler
Aydınlatır	Eşgüdümler

⁸¹ Stephan P. Robbins, **Organizational Behavior** (Eighth Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), s.346-347.

⁸² Don Hellriegel, Susan E. Jackson and John W. Slocum, **Management** (Eighth Edition. Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub., 1999), s.467.

⁸³ Semra Güney, "Liderlik," **Yönetim ve Organizasyon**. Ed. Salih Güney (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.359.)

⁸⁴ Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik** (Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999), s.3.

Baltaş ise, bir liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır⁸⁵:

- a. *Tutarlılık ve dürüstlük*: Bir liderin söyledikleriyle davranışları arasında tutarlılık olması ve bu tutarlılığın zaman içinde gözlemlenmesi gerekmektedir.
- b. *Kararlılık*: Lider olayları, koşulları isabetle gözlemleyen ve değerlendiren kişidir. Liderin kararlarının bir bütünlüğü ve devamlılığı olmalıdır. Lider, kısa dönemli kararlarla mevcut durumu idare etmemelidir.
- c. *Yeterlilik*: Lider yaptığı ya da yönettiği işi iyi bilmeli ve konusunda uzman olmalıdır.
- d. *Vizyon sahibi olmak*: Lider, vizyon doğrultusunda insanları harekete geçirmeli; bir doğrultuda hep birlikte sonuca doğru yol alınmasını sağlamalıdır.

Toplumsal değerlerde meydana gelen değişimler, yatırımcıların amaçlarının karlılıktan çok kaliteyi sağlama yönünde değişmesi, rekabet karşısında örgütsel değişimi sağlamadaki güçlükler, stresin çalışanlar üzerinde giderek artması gibi nedenlerden dolayı günümüzde liderliğe duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır.

1.2. Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel hedef ve değerleri benimsemesi ve örgüt yararına gönüllü olarak daha fazla çaba sarf etmesi olarak birinci bölümde tanımlanmıştır. Aynı şekilde liderler de örgütsel hedef ve değerlerin kabullenilmesinde ve örgüt yararına çaba sarf edilmesinde önemli etkilerde bulunmaktadır. Bu durum örgütsel bağlılık ve liderlik arasındaki yakın ilişkiyi göstermektedir.

Liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Blau (1985) ilişki odaklı liderlerin görev odaklı liderlere göre örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili olduklarını ortaya koyarken, Williams ve Hazer (1986) örgütsel bağlılık ile ilişki odaklı davranan yani çalışanlarının ne düşündüğüne ve ne

⁸⁵ Baltaş Acar, "Herkes Lider Olamaz," 27.07.2007, www.baltas-baltas.com.

istediğine önem veren liderler arasında olumlu ilişkiler bulmuşlardır⁸⁶. Yalçın, yaptığı araştırmasında liderin örgütsel bağlılığı ve dikkat çekecek şekilde örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal ve normatif bağlılığı etkilediğini kanıtlamıştır⁸⁷.

Kozolowski-Doherty (1989) ve Mael-Alderks (1993) yaptıkları araştırmalarda çalışanlarıyla ilgilenen ve etkin iletişimi gerçekleştiren liderlerin, çalışanların örgüte bağlanmalarında ve örgüt hakkında olumlu düşünceler beslemelerinde rol oynadıklarını ortaya koymuşlardır⁸⁸.

Örgütsel bağlılık duygusu tek taraftan kaynaklanarak oluşmamaktadır. Çalışanın da örgütten beklentileri bulunmaktadır. Lider çalışanına ne kadar değer verir, istek ve ihtiyaçlarına ne kadar duyarlılık gösterirse, o derece güçlü bir bağlılık duygusunu çalışanından bekleme fırsatını yakalamış olacaktır⁸⁹. Lider ile iletişim çalışanlar için çok önemlidir. Liderlerin bilgileri doğru olarak zamanında çalışanlarına aktarmaları çalışma ortamını etkinleştirmekte ve böylece çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı ileri sürülmektedir.

Liderlerin tutum ve davranışları çalışanların düşüncelerini ve beklentilerini etkilemektedir. Liderini takdir eden, seven, örnek alan, destekleyen çalışanların olduğu bir örgütte bağlılık düzeyinin yüksek olması beklenebilir. Örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi bekleniyorsa, liderlerin çalışan beklentilerine cevap vermesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde cezalandırıcı bir tutum yerine destekleyici bir tutum çalışanların örgütsel bağlılık duygusunu arttırmaktadır⁹⁰. Örneğin, çalışanını hem okuyup hem de çalışması için teşvik eden ve çalışanına derslerine zaman ayırabilmesi

⁸⁶ Gavin Dick and Beverly Metcalfe, "Managerial Factors and Organizational Commitment - A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff," **International Journal of Public Sector Management**. Vol: 14, No: 2, (2001), s. 114.

⁸⁷ Selahattin Yalçın, "İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s.89.

⁸⁸ Omer Bin Sayeed, **Organizational Commitment and Conflict** (London: Sage Publications, 2001), s.38.

⁸⁹ Hakan Dilek, "Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Yönelik Bir Araştırma." (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s.44.

⁹⁰ Shaker Zahra, "Understanding Organizational Commitment," **Supervisory Management**. Vol: 29, No: 3, (March 1984), s.18.

için olanak tanıyan liderler, çalışanın örgütsel bağlılıklarını geliştirebileceklerdir. Özellikle dönüştürücü liderler, örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada çalışanları güçlendirmeye yönelik davranan liderlerdir. Gary Yukl, dönüştürücü liderliği “örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada çalışanları güçlendirme süreci” olarak tanımlamıştır⁹¹. Yapılan bir araştırmada yeniliği teşvik eden, bireysel çabaları destekleyip, kararlara katılma olanağı sağlayan dönüştürücü liderin çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu etkileyeceği ortaya konulmuştur⁹².

Liderler, sahip oldukları özellikler ile çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırabilecek ve incelenecek olan diğer örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarını da (örgütsel iletişim, kararlara katılım gibi) kullanarak, çalışan bağlılığının yüksek düzeyde oluşmasını sağlayabilecek kişilerdir.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü, örgütlerin kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bileşimidir⁹³. Örgüt kültürü, çalışanlar tarafından paylaşılan ve örgütün diğer örgütlerden ayırt edilmesini sağlayan bir düzeni belirtmektedir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin sosyal ve ekonomik ilişkilerini düzenleyen ve sorunlarını çözüme kavuşturan ortak düşünce, inanç ve değerlerden

⁹¹ “Gary Yukl, **Leadership**. (New Jersey: Prentice-Hall International, 1994, s.350” (Özalp, 2005, s.346’deki alıntısı).

⁹² Brian P. Niehoff, Cathy A. Enz and Richard A. Grover, “The Impact of Top-Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions,” **Group&Organizations Studies**. Vol: 15, No: 3, (September 1990), s.348.

⁹³ Güneş N. Berberoğlu, Senem Besler ve H. Zümrüt Tonus, “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması,” **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt: 14, Sayı: 1-2, (1998), s.31.

oluşan bütündür⁹⁴. Örgüt kültürü, bir örgütteki iş yapma biçimi ve alışkanlıklar konusunda çalışanlara yol göstermektedir⁹⁵.

Her örgüt, bir kültüre yani kimliğe sahiptir. Bu kimlik çalışanlar tarafından paylaşılan ortak değerlerdir. Örneğin, bir örgütte müşteri memnuniyeti odaklı çalışmak bir kültür değeri olarak kabul edilmiş ise, tüm çalışanlar müşteri memnuniyetini sağlamak için çaba göstereceklerdir.

Örgüt kültürü konusunda yapılan araştırmalarda çok farklı tanımlar yapılmış olmakla beraber, yapılan tanımlardan çıkarılabilecek ortak ifadeler şunlardır⁹⁶:

- Örgüt kültürü, çalışanların paylaştıkları ortak değerlerdir.
- Örgüt kültürü, örgütteki iş yapma ve yürütme biçimidir.
- Örgüt kültürü örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütün diğer örgütlerden ayrılmasını sağlamaktadır.
- Örgüt kültürü, paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikayeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır.
- Örgüt kültürü örgütün başarısını etkilemektedir.

Örgütlerin oluşturdukları talimatlar, görev tanımları, prosedürler, politika ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar oluşturulacak sistemin parçalarını oluşturmaktadırlar. Örgütün her çalışanın uyum göstermesinin beklendiği bu unsurlar örgüt kültürü olarak ifade edilmektedir⁹⁷. Çalışanların kendilerini örgütleriyle bütünleştirdikleri, örgüt için özveride bulunmaktan kaçınmadıkları örgütler başarılı olmaktadır.

⁹⁴ Salih Güney, “Örgüt Kültürü,” **Yönetim ve Organizasyon**. Ed. Salih Güney (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.203.)

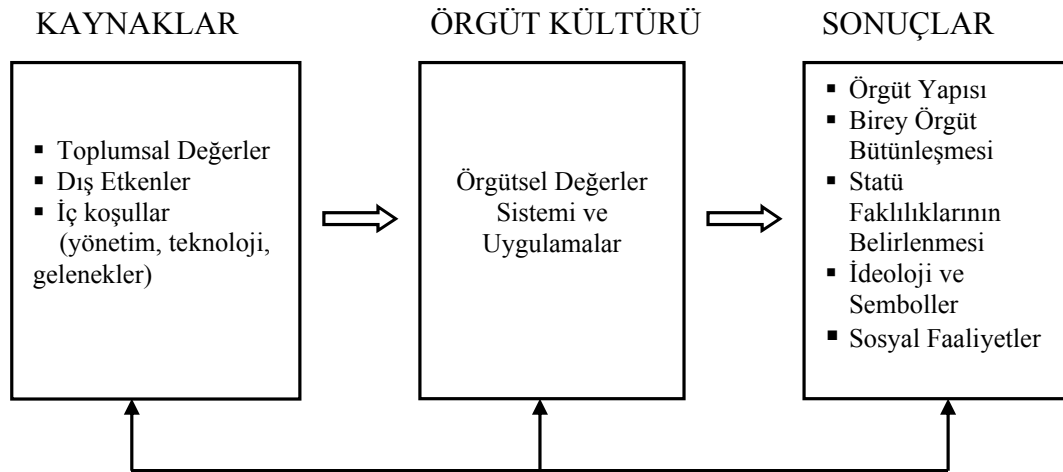
⁹⁵ Güneş N. Berberoğlu ve Barış Baraz, “Tusaş Motor Sanayi A.Ş.’de Örgüt Kültürü Araştırması,” **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt: 15, Sayı: 1-2, (1999), s.66.

⁹⁶ Samuel C. Certo, **Modern Management** (7th Edition. New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 1997), s.422.

⁹⁷ Güneş N. Berberoğlu, “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı,” **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt: 8, Sayı: 1-2, (1990), s.155.

Örgütlerin başarıya ulaşmaları için sorunsuz işleyen bir yönetime ve sisteme ihtiyaçları vardır.

Örgüt kültürünün oluşumu ve sonuçları aşağıdaki şekilde ortaya konulmuştur:



Şekil 12. Örgüt Kültürü Oluşumu ve Sonuçları

Henry L. Tosi, **Managing Organizational Behavior** (Cambridge, Mass.: Ballinger Publications Company, 1986), s.66.

Şekil 12’de görüldüğü üzere, örgüt kültürünün oluşmasında toplumsal değerler (ulusal kültür, gelenek ve alışkanlıklar), dış etkenler (doğal çevre, tarihi olaylar, ekonomik koşullar vb.) ve örgüt içi koşullar (yönetim tarzı, kullanılan teknoloji, gelenekler) etkili olmaktadır.

Örgüt kültürü örgütün yapısını etkilemektedir⁹⁸. Örneğin, bir örgütte hiyerarşiye önem veriliyorsa ve çalışanlar tarafından bu durum benimsenmiş ise, örgüt yapısı merkezde toplanan bir yapıda olmaktadır. Ayrıca örgüt kültürü çalışanla örgütün bütünleşmesinde ve statü farklılıklarının belirlenmesinde etkili olmaktadır. Örgüt kültürü çalışanların paylaştığı ideolojiyi ve sembolleri de içermektedir. İdeoloji çalışanların birbirlerini anlamalarını kolaylaştıran düşünceler olarak ifade edilirken, semboller sözcükleri, giysileri, dili vb. kapsamaktadır. Çalışanların sosyal faaliyetler

⁹⁸ İrfan Çağlar, “Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma,” **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt: 3, Sayı: 3, (2001), s.132.

ile bir araya gelmeleri de örgüt kültürünün bir sonucudur ve bu faaliyetler çalışanların örgütle bütünleşmelerine katkı sağlamaktadır. Çalışanlarına mesai saatleri içerisinde çay molası verilmesini benimseyen örgüt kültürüne sahip örgütlerde örgütle bütünleşme de artacaktır. Ortaya çıkan durum örgütsel bağlılığı geliştirici yönde etkili olacaktır.

Liderlik konusunda, liderliğin örgütsel bağlılığı geliştirici bir araç olarak incelendiği dikkate alınacak olursa, örgüt kültürünün oluşturulmasının, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün liderlik davranışı gösteren yöneticilerinin davranışlarıyla yakından ilişkili olduğunun üzerinde durmak yararlı olacaktır. Örgütsel kültürün bilinmesi, liderlere şu yararları sağlamaktadır⁹⁹:

- 1) Örgütsel yaşamın geniş bir çadırı olan örgütsel kültür, çatışma ve gerçeklerin görülmesini sağlamaktadır.
- 2) Yapısal ve örgütsel gerilimden kaynaklanan uygulamaya yönelik çelişkilerin tanınmasına yardımcı olmaktadır.
- 3) Günlük kararları değerlendirmeye ve örgütsel kültürün çalışanların rolleri üzerindeki etkisini tanımaya yardım etmektedir.
- 4) Örgütsel eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlamaktadır.
- 5) Farklı grupların örgütsel verimliliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olmaktadır.

Örgüt kültürünün özellikleri arasında, örgüt kültürünün öğrenilir olması, çalışanlara örgütsel kimlik sağlaması, çalışanlar arasında paylaşılr olması, değişebilir ve ihtiyaç karşılayıcı olması, yazılı bir kural olmaması ve birlikte hareket etmeyi kolaylaştırması yer almaktadır¹⁰⁰.

⁹⁹ Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık** (Birinci Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004), s.30.

¹⁰⁰ İnan Özalp, **İşletme Yönetimi** (Eskişehir: Birlik Ofset, 2005), s.577-578.

2.2. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgüt kültürü örgütsel bağlılığı etkileyen, bağlılığın gelişmesini sağlayan araçlardan birisidir. Güney Kore ve Japonya'daki örgütlerin başarılı olmasında örgütsel bağlılığın payının yüksek olduğunun gündeme gelmesi örgüt kültürünün önemini artırmaya başlamıştır¹⁰¹. Örgüt kültürünün çalışanlar tarafından kabul edilmesi ve paylaşılması çalışanların örgüte, işe ve iş arkadaşlarına karşı olan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü çalışanların paylaştıkları ortak değerler vardır ve bu ortak paylaşımlar çalışanların istekli ve örgüte uyumlu olmalarını sağlamaktadır. Örgüt kültürünün sonuçlarından birisi olarak ifade edilen örgütle çalışanın bütünleşmesi de çalışanın örgütsel bağlılığının oluşmasında etkili olmaktadır.

Örgüt kültürü, çalışanlar arasında birliktelik sağlamakta, biz duygusunu ve ekip ruhunu geliştirmekte, çalışanları birbirine ve örgüte bağlamaktadır¹⁰². Sheridan çalışmasında, ekip çalışmasına ve güvene önem veren, çalışanlarına saygı duyan bir kültüre sahip örgütlerde performansa bakılmaksızın, örgütsel sadakat ve uzun süreli örgütsel bağlılığın gelişeceğini vurgulamıştır¹⁰³. Güvenilir ve dürüst olma değerini benimsemiş bir örgütte çalışan birey, iş arkadaşlarına ve örgütüne güveneceğini bilerek, zamanla onlara bağlı hale gelmektedir. Böylece çalışanlar örgütüne bağlı çalışanlar olarak örgütün başarısı için çabalayan bireyler olmaktadır. Güçlü bir kültürün paylaşıldığı ortamda çalışanlar bağlılıklarını geliştirmektedirler.

Yapılan araştırmalar (Everett 1992; Kerr ve Slocum 1987; Ceylan, Alpkan ve Elçi 2002), örgütsel bağlılık ile örgüt kültürünün birbirini etkilediğini ortaya koymaktadır. Bir örgütün kültür değerleri arasında örgüte bağlı çalışanların yer alması da kabul edilmiş olabilir. Bu durumda örgüt kültürü örgütsel bağlılığın belirleyicisi olmakta ve örgütte bağlılık duygusuyla çalışanlar yer almaktadır. Bir başka durum ise,

¹⁰¹ Güney, a.g.e., s.202.

¹⁰² Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** (Yedinci Basım. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2006), s.168.

¹⁰³ John E. Sheridan, "Organizational Culture and Employee Retention," **The Academy of Management Journal**. Vol: 35, No: 5, (December 1992), s.1038.

zamanla oluşan örgütsel bağlılığın, örgütün kültür yapısını değiştirmesidir. Bu değişim örgütsel bağlılığın örgüt kültürünü etkileyebileceğini göstermektedir.

Paylaşılan değer ve normlar; çalışanların örgütü algılamalarını, iş tutumlarını ve örgüte olan inançlarını belirlemektedir. İş tutumları da çalışanların örgüte bağlılığını etkilemektedir¹⁰⁴. Çalışanların örgüt kültürü konusunda algılamaları, tutumları ve inançları olumlu ise örgütsel bağlılık gelişecektir. Örneğin, çalışanlarının gelişmesine fırsatlar sağlayan ve çalışana değer veren bir kültüre sahip örgütte çalışmaya başlayan, uluslar arası ilişkiler bölümünden mezun olan bir birey, örgüt tarafından sürekli yurt dışına gönderilerek kendini geliştirmesine katkıda bulunuluyorsa, çalışan bu süreçte örgütüne bağlı hale gelecektir.

Örgüt kültürünün örgütün amaç ve politikalarına uyarlanması veya kültüre uygun amaç ve politikaların oluşturulması, çalışanların örgütün hedeflerini benimsemesini, uyumlu ve etkin örgüt faaliyetlerini gerçekleştirmesini, verimlilik gibi temel ve istenen amaçların gerçekleşmesini kolaylaştırmaktadır¹⁰⁵. Örgüt kültürü, çalışanların hedefleri ile örgüt hedefleri arasında köprü görevi üstlenerek örgütsel bağlılığın oluşmasını etkilemektedir. Örgüt kültürü çalışan ve örgüt hedefleri arasında uyum sağlayarak, örgütsel bağlılığı geliştirmektedir. Tiryaki, Kütahya Belediyesi'nde yaptığı çalışma sonucunda, etkin ve verimli bir örgüt oluşturulmasında, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri ve bu bağlılığa zemin hazırlayacak güçlü bir örgüt kültürünün olması gerektiğini ortaya koymuştur¹⁰⁶. Hem iyi yapılandırılmış bir kültür, hem de bağlılık düzeyleri yüksek çalışanlara sahip bir örgütün diğer örgütlere nispeten başarılı olması kolay olacaktır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir¹⁰⁷. Morris ve Bloom (2002)'in çalışmalarına göre;

¹⁰⁴ Gregory A. Aarons and Angelina C. Sawitzky, "Organizational Climate Partially Mediates the Effect of Culture on Work Attitudes and Staff Turnover in Mental Health Services," **Adm Policy Ment Health**. Vol: 33, Sayı: 3, (May 2006), s.290.

¹⁰⁵ Eren, (2006), **a.g.e.**, s.166.

¹⁰⁶ Tiryaki, **a.g.e.**, s.204-206.

¹⁰⁷ İnce ve Gül, **a.g.e.**, s.76.

örgütsel bağlılığın yüksek olması ile güçlü örgüt kültürü ilişkisi, işe yeni başlayanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırma sorumluluğunu doğurmaktadır. Bu sorumluluğun oluşmasının başarılması durumunda çalışanların örgüt kültürünü kabul edeceklerini ve benimseyeceklerini ifade etmişlerdir¹⁰⁸. Örgüt kültürü, çalışanların örgütsel amaçlara katılımını teşvik ederek ve çalışanlar arasında aidiyet duygusunun oluşmasını sağlayarak örgütsel bağlılığın oluşmasına ya da gelişmesine olanak tanımaktadır¹⁰⁹.

Örgüt kültürel yapısını tamamlamışsa ve kültürel yapının gereklerini düzenli bir şekilde yerine getirirse, örgüte olan bağlılık da buna göre yüksek olmaktadır. Örneğin; kutlamalar, eğlenceler, ödüllerin verilmesi yerine ve zamanına göre yapılırsa, çalışanlar mutlu ve huzurlu olmaktadır¹¹⁰. Bu durum hem verimliliği hem örgütsel başarıyı beraberinde getirmektedir. Bunların gerçekleştiği bir ortamda örgüte olan bağlılık da gelişmektedir.

3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

3.1. Örgütsel İletişim Kavramı

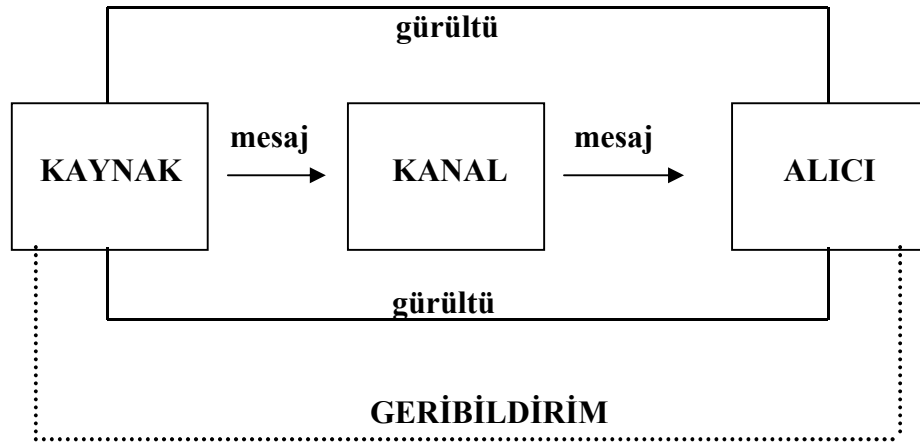
İnsan, yaşadığı sürece çevresindekilerle iletişim kurmak durumundadır. İnsanların, iletişim olmadan ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, dertlerini anlatabilmesi ve kendilerini ifade edebilmeleri mümkün değildir. İletişim konuşmak, yazmak, dinlemek, beden dilini iyi kullanmak ve anlatmak demektir. Bu nedenle iletişim yaşamsal bir zorunluluktur. İletişim, bireysel, toplumsal ve örgütsel yaşamın vazgeçilmez aracıdır. Günlük yaşam içinde her davranışın bir anlamı vardır ve bu anlamlar iletişim ile ifade edilmektedir.

¹⁰⁸ “A. Morris and JR. Bloom, Contextual Factors Affecting Job Satisfaction and Organizational Commitment in Community Mental Health Centers Undergoing System Changes in the Financing of Care, *Mental Health Services Research*. Vol: 4, Sayı: 2, (June 2002), s.71–83” (Aarons ve Sawitzky, 2006, **a.g.e.**, s.291-292’deki alıntı).

¹⁰⁹ Thomas A. DeCotiis and Timothy P. Summers, “A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment,” **Human Relations**. Vol: 40, No: 7, (July 1987), s.445.

¹¹⁰ Semra Güney, “Örgütsel Bağlılık,” **Yönetim ve Organizasyon**. Ed. Salih Güney (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.243.)

İletişim; kaynağın, mesajı anlaşılır biçimde hedefe iletmesidir¹¹¹. İletişim ister bilgiyi yaymak, ister karşı tarafı eğitmek, eğlendirmek, etkilemek ya da sadece isteneni anlatmak amaçlı olsun iletişimde esas amaç bilgi vermektir¹¹². İletişim süreci, bilginin mesaj olarak kaynaktan çıkmasıyla başlamakta, alıcıya (hedef) ulaşmasıyla devam etmekte ve geribildirim alınmasıyla tamamlanmaktadır. İletiyi gönderene kaynak, iletiyi alana hedef ve iletişimde gönderilen bildirimden ileti denilmektedir¹¹³. Bilgi, kaynaktan çıkıp hedefe ulaştığı ve hedef tarafından geribildirim gösterildiği zaman iletişim gerçekleşmiş olmaktadır.



Şekil 13. İletişim Süreci

Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** (İstanbul: Der Yayınları, 1997), s.13.

Örgütler içerisinde de iletişim önemli bir yere sahiptir. Örgütler, insanların bir takım amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği ifade etmektedir¹¹⁴. Örgütler içerisinde, örgütlerin belirlenen amaca ulaşabilmesi için, örgüt unsurlarının bu amaç doğrultusunda bir araya getirilmesi gerekmektedir; bu uyum süreci içinde iletişim zorunlu bir araç olarak yer almaktadır.

¹¹¹ Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim** (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003), s.6.

¹¹² Tutar, **a.g.e.**, s.44.

¹¹³ Ünsal Oskay, **İletişimin A B C'si** (Dördüncü Basım. İstanbul: Der Yayınevi, 2005), s.10.

¹¹⁴ Bronislaw Malinowski, **İnsan ve Kültür**. Çeviren: Fatih Gümüş (Ankara: V Yayınları, 1990), s.41.

Örgütsel iletişim, örgütte çalışan kişi ve grupların, örgütün ortak amaçları doğrultusunda gerçekleştirdikleri bilgi alışverişidir¹¹⁵. Örgütsel iletişimin etkinliği, çalışanlar ve birimlerin verimli ve uyumlu bir biçimde faaliyet göstermelerini sağlamaktadır. Örgütsel iletişim, dış çevre ile örgüt arasında sağlıklı ve etkin bir bilgi aktarımı ortamı sağlamakta ve bunun yanında hızla değişen çevre ve rekabet koşullarında, örgütlerin kendilerini yeni koşullara hazırlamasını ve uyumunu gerçekleştirmektedir. Örgüt çalışanlarının, çalıştıkları işlerden ve üyesi oldukları örgütten memnun olmaları ve bu memnunluğun derecesi, büyük ölçüde, iletişim sisteminin istenilen biçimde ve etkin olarak işleyip işlememesine bağlı bulunmaktadır.

Örgütler, iletişim akışını sağlayacak örgütsel iletişim araçlarına gereksinim duymaktadırlar¹¹⁶. Örgütsel iletişim araçları ile örgüt içerisinde etkin iletişim sağlanabilmektedirler. Örgütsel iletişim araçlarından ilki sözlü iletişim araçlarıdır. Konferanslar, seminerler, görüşme ve toplantılar sözlü iletişim araçlarıdır. Bir diğer örgütsel iletişim aracı yazılı iletişimdir. Örgüte ait dergi ya da gazeteler, broşürler, el kitapları, afişler, ilanlar ve yazılı raporlar da yazılı iletişim araçlarıdır. Aynı zamanda sözel olmayan iletişim araçları da vardır. Sözel olmayan iletişim araçları arasında da, beden dili, ses tonu ve çalışanlar arasındaki mesafe yer almaktadır.

Örgütsel iletişimin örgütler için önemi ve örgütsel iletişim sağlıklı işlediği zaman sağladığı yararlar şu şekilde sıralanmaktadır¹¹⁷:

- Yönetime karar almada gereksinim duyulan bilgiyi elde etme olanağı sunmaktadır.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlamaktadır.
- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlamaktadır.

¹¹⁵ Tutar, **a.g.e.**, s.116.

¹¹⁶ Tutar, **a.g.e.**, s.202.

¹¹⁷ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, “Örgütsel İletişimle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması,” **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 7, (2004), s.3.

- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırmaktadır.
- Çalışanların paylaşım duygusunu artırmaktadır.
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltmaktadır.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır.
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturmakta ve değişim sürecini hızlandırmaktadır.
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına olanak tanımaktadır.
- Karlılığı ve etkinliği artırmaktadır.
- Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanmasına yardımcı olmaktadır.

Çalışanlar, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer birimlerde ve örgüt dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek istemektedirler. Çalışanların ve örgütlerin dış dünya ile anlamlı bir bütünlük içinde bulunabilmeleri için iyi işleyen açık iletişim kanallarını oluşturmaları gereklidir. Örgütlerde etkili yönetim, sağlıklı bir iletişim sürecine dayanmaktadır. İletişim, örgütsel faaliyetlerin başarısının temelidir.

3.2. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Bir örgütte iletişim ve insan ilişkileri iyileştirilmez ise verimlilik elde edilemediği gibi, istenen sonuçlara ve hedeflere de ulaşamamaktadır. İletişim yetersizlikleri ya da bozuklukları kişiler arasında iyi ilişkilerin gelişmesini engellemekte ve çalışanlarda çalışma isteğinin azalmasına neden olmaktadır. İsteksizlik ise zamanla çalışanın örgütünden uzaklaşmasına neden olmaktadır. Bu durum zamanla işe geç gelme, yetersiz performansla çalışma, iş kazaları, örgüt içi huzursuzluklar gibi olumsuzlukların oluşmasına neden olarak örgütte maddi ve manevi kayıplara neden olmaktadır.

Örgütsel iletişim, hem yapılan işlerle ilgili geri bildirimini sağlaması hem de örgütte olup bitenler konusunda çalışanlara bilgi aktarması nedeniyle örgütsel bağlılığı sağlayan önemli bir araçtır. Çalışanlar neyi, niçin ve nasıl yaptıklarını bilirlerse, iş çok zor olsa dahi severek yapmaktadırlar¹¹⁸.

Örgütsel bağlılığı oluşturmak ve artırmak isteyen örgütlerde, etkin iletişim sağlanmasında yöneticilerin çalışanlarına örnek olması ve iş arkadaşlarıyla olan sağlıklı iletişimin gerçekleşmesi etkili olmaktadır. Yönetici çalışanlarından beklediği özveri, çalışkanlık, dürüstlük, güven gibi benzeri davranışları kendisi de göstererek karşı tarafa bu davranışları iletmelidir¹¹⁹. Yöneticilerin, çalışanlarla olan iletişimi çalışanların kendilerini örgütün bir üyesi olarak algılamalarını kolaylaştırmaktadır¹²⁰. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, kararlara katılmak ve yöneticileriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendirmektedir¹²¹. Üst yöneticilerin sadece emir veren kişi olarak görülmemesi ve yöneticilerin çalışanlarına destek vermesi çalışanlarda örgütsel bağlılığı artırıcı yönde etki yapmaktadır. Mesai saatleri içerisinde arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kuran çalışanların örgütsel bağlılıkları artarken; iş arkadaşlarıyla iletişim eksikliği yaşayan, rekabet içerisinde olup kırıncı davranışlara maruz kalan ya da hiyerarşiden kaynaklanan olumsuz tavırlarla karşılaşan çalışanların örgütsel bağlılıkları azalmaktadır.

Günümüzde bilgiye verilen değer giderek artmaktadır. Bilginin bu kadar değerli olduğu bir ortamda, doğal olarak örgüt içindeki bilgi de örgüt için değerli hale gelmiştir. Örgüt içi bilgi paylaşımının sağlanması çalışanların örgüte bağlılığını etkilemektedir¹²². Özellikle işe yeni başlayan çalışanlara, eski çalışanlar tarafından iş deneyimlerinin ve bilgilerin aktarılması onların daha güvenli çalışmasını

¹¹⁸ Güney, **a.g.e.**, s.244.

¹¹⁹ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002), s.18.

¹²⁰ H. Thomas ve diğerleri, "Effects of Management Communication, Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment," **Journal Of Vocational Behavior**. Vol: 68, No: 3, (June 2006), s. 474-489.

¹²¹ Bakan ve Büyükbeşe, **a.g.e.**, s.24.

¹²² John Trombetta and Donald Rogers, "Communication Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment," **Management Communication Quarterly**. Vol: 1, No: 4, (May 1988), s.497.

sağlamaktadır. Örgütlerde çalışacak bireylerin seçimi yapılırken yöneticilerin dikkat etmesi gereken önemli unsurlardan bir tanesi, örgüt iletişimine uyum sağlayacak çalışanları seçebilmeleridir. Örgüt iletişimini benimseyen bir çalışan iş ortamına daha kolay uyum sağlayacaktır. Dolayısıyla zaman içinde çalışanda örgüte bağlılık duygusu oluşacaktır.

Örgüt içindeki bilgi paylaşımı çalışanın örgüte bağlılığını artırmada rol oynayabilmektedir, çünkü bu paylaşım çalışanın kendisini örgütün bir üyesi olarak görmesini ve örgütün hedeflerini kabul etmesini sağlamaktadır. Yapılan bir araştırmada, örgütlerde açık iletişimin varlığı, kararlara katılım olanağı ve örgüt içi bilgi paylaşımı iş tatmini ile doğrudan, örgütsel bağlılık ile dolaylı olarak ilişkili bulunmuştur¹²³. Örgüt içerisinde bilgi paylaşımı ve sağlıklı iletişim olduğu sürece, çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmekte ve örgüt için çabalamaya devam ettikleri gibi örgüt içinde kalma istekleri de artmaktadır. Bu süre içerisinde örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Bu durum çalışanların yaratıcılıklarını ve verimliliklerini de artırabilmektedir. İletişim sayesinde çalışanların örgüt başarılarından haberdar olmalarını sağlamak ve çift taraflı bilgi alışverişi için gerekli fırsatları oluşturarak çalışanların düşünce ve önerilerini sisteme dahil etmek çalışanların daha istekli çalışmalarını ve örgüte bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır.

Çalışanların kendilerini örgütlerinin bir parçası gibi hissetmelerini, işlerinde verimli olmalarını, işlerinde istekli olmalarını ve örgüt hedefleri için çaba harcamalarını sağlamak etkin iletişim sayesinde geliştirilebilir¹²⁴. Örgüt çalışanları için sosyal aktiviteler düzenlenmesi, hatta çalışanlara psikolojik destek verebilecek uzmanların örgütte yer alması örgüt içinde paylaşımları ile iletişimin etkinliğini artırabilecek ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir.

Etkin iletişim, çalışanların stresinin azalmasında da etkili olmaktadır. Yapılan hataların gizlenmemesi, yanlışların anında düzeltilebilmesi, fikirlerin ortaya konulabilmesi iletişim konusunda sıkıntı olmadığı sürece gerçekleşmektedir. Böyle

¹²³ Trombetta and Rogers, **a.g.e.**, s.496.

¹²⁴ Tutar, **a.g.e.**, s.117.

örgütlerde çalışanlar, aşırı strese kapılmadan, sağlıklı, mutlu ve verimli bir şekilde çalışabilirler ve bu durum örgütlerine bağlılıklarını da artırabilir.

Çalışanlar kendi amaçlarına ulaşmalarının örgütsel amaçlara ulaşmakla mümkün olduğuna inandıkları ölçüde, örgütsel amaçlara bağlanmaktadır¹²⁵. Etkin bir iletişim sisteminin olmadığı bir örgütte çalışanların beklentileri karşılanamayacağı gibi, örgütün kendi beklentileri de karşılanamayacaktır. Eğer çalışanlar, örgütün nasıl işlediğini ve yaptıkları işleri neden ve ne için yaptıklarını bilirlerse işleri için çabalamaları ve işlerine inanmaları dolayısıyla örgüte bağlılıkları kolaylaşmaktadır.

4. EĞİTİM OLANAKLARI

4.1. Eğitim Kavramı

Eğitim; çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyetlerin tümüdür¹²⁶. Bir başka tanıma göre, eğitim bireyde istendik davranışların yerleşmesi ve olumsuz davranışların sonlandırılması amacıyla sürdürülen bir programdır¹²⁷. John Dewey'in (1961) eğitim tanımı ise şöyledir: "Olgunlaşmayı sağlamak üzere yaştan bağımsız olarak yapılan her türlü girişimdir"¹²⁸.

Eğitim, çalışanların işlevlerine ilişkin davranışları öğrenmelerini kolaylaştıran ve bu davranışları işlerine yansıtmalarını sağlayan bir süreç olarak

¹²⁵ Tutar, **a.g.e.**, s.252.

¹²⁶ Zehra Çınar, "İşletmelerde Eğitim ve Eğitim İhtiyaç Analizi," (www.bilgiyonetimi.org, 21.07.2007).

¹²⁷ İzzet Nadir Çizenmiş ve Barış Samancı, "Eğitim Nedir?," **2005 – 2006 Eğitim Öğretim Yılı Etkin Öğretmen Eğitimi Seminer Notları**. (Eylül 2005).

¹²⁸ John Dewey, **Democracy and Education** (New York: Macmillan, 1961), s.61.

değerlendirilmektedir¹²⁹. Eğitim, daha uzun sürede kazanılan öğrenme sürecini kısaltan ve verilen bir görevde yeterlilik ve beceri sağlayan bir programdır. Eğitim, öğretilecek materyalle ilgili bilgiye; kullanılacak öğretim yöntemlerine ve eğitilecek çalışanların kapasitelerine ve niteliklerine dayalı sistematik bir yaklaşımdır¹³⁰. Eğitimin amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireyin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir¹³¹. Önceden planlanmış ve düzenlenmiş eğitimler, eğitimi alan çalışanlara, eğitimsiz çalışanlara göre bir üstünlük sağlayacaktır.

Çalışanların iş ile ilgili bilgi ve becerilerini geliştirme yoluyla performanslarını artırmaya yönelik olarak yapılan tüm faaliyetleri kapsayan eğitim, tüm örgütler açısından oldukça önemlidir¹³².

4.2. Eğitim Olanakları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgüte gelen her çalışan belirli bir eğitimden geçerek örgüte katılmaktadır. Çalışanların bazıları yüksek düzeyde eğitim almış olurken, bazıları ise düşük düzeyde eğitim ile işe başlamaktadırlar. Örgütte çalışacakları işe ve birime göre her eğitim seviyesindeki çalışana ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışan örgüte örgüt dışında aldığı eğitimlerle gelip işine başlayabileceği gibi, çalışmaya başladıktan sonra da eğitim süreci devam edebilir. Çalışanların görevleri ve eğitim düzeyleri ne olursa olsun, örgüt amaçları doğrultusunda başarılı ve verimli olabilmek ve çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak için, çalışanın eğitim sürecine devam edilmesi gerekmektedir.

Eğitim; çalışanların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve yeteneklerini artıran faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmıştır.

¹²⁹ Serap Benligiray, "Bilgi Teknolojisi Sektöründe İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Değerlendirilmesi," *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: 6, No: 2, (2006), s.33.

¹³⁰ Necdet Timur, "Büyük Mağaza Satış Personelinin Eğitimi," *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. Cilt: 7, No: 1, (Haziran 1989), s.228.

¹³¹ Çalık, *a.g.e.*, s.5.

¹³² Benligiray, *a.g.e.*, s.33.

Dolayısıyla çalışanların eğitim düzeyi yanında örgütte sağlanan eğitim olanakları çalışanların örgüte bağlılıklarını etkileyecektir. Çalışan açısından giderleri örgüt tarafından karşılanan bir eğitime, seminere ya da kursa katılmak, çalışanın kendisini farklı hissetmesini ve örgütüne güven duymasını sağlayarak, örgütün kendisine önem verdiğini düşünmesiyle çalışma isteğinin artmasını ve böylece örgüte bağlılığının gerçekleşmesini sağlayabilir. Etkin bir eğitim ortamının oluşturulması çalışanın kendisini yetiştirmesini de sağlayacaktır.

Eğitim olanakları çalışanları örgütte tutmada yardımcı olmaktadır. Alınan eğitimler ve benzeri örgütsel yatırımlar örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir¹³³. Eğitimler ve projeler aracılığı ile çalışanlara yeni beceriler kazanmaları için fırsat verilerek, çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri sağlanabilir. Yöneticiler çalışanlarının kariyer istek ve hedeflerini anlayarak, onları yönlendirerek mesleki ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunabilirler. Gelişimlerine katkıda bulunulan çalışanların örgütsel bağlılıkları artabilecektir.

Teknolojik yenilenme ya da bilgi değişikliği karşısında örgüt yöneticilerinin alacağı tedbirlerden biri de çalışanları bu konuda eğitmektir. Eğitimler sayesinde çalışanlar yeni beceriler kazanmaktadırlar. Bir insan işe girmeden önce ne kadar eğitim görürse görsün yine de yapacağı iş ya da bilgi yenilenmesi konusunda mutlaka hizmet içi eğitim görmesi gerekmektedir¹³⁴. Eğitim alan çalışanlar işlerini daha iyi yapmaktadırlar ve bu durum onların örgütsel bağlılıklarını geliştirmektedir. Örneğin; şarküteri reyonunda çalışacak satış sorumlusunun ürün bilgisi ve müşteri ilişkileri konusunda eğitim alması, başarıyla satış yapmasını sağlayacağı gibi çalışanın işini sevmesini de sağlayacaktır. İşini severek ve isteyerek yapan çalışanların örgütlerine bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir.

Örgütlerde çalışanların bilgi birikimlerini ve örgüt içi bilgi paylaşımını geliştirmelerine imkan sağlayacak eğitimler oluşturulmalıdır. Birikim edinen, paylaşım içerisinde olan ve kendisine yatırım yapıldığını ya da değer verildiğini düşünen çalışanların örgütsel bağlılıklarının gelişmesi sağlanmış olacaktır.

¹³³ Paula C. Morrow, "Concept Redundancy in Organizational Research, The Case of Work Commitment," **Academy of Management Review**. Vol: 8, No: 3, (1983), s.494.

¹³⁴ Güney, a.g.e., s.244.

5. ÇALIŞMA KOŞULLARI

5.1. Çalışma Koşulları Kavramı

Çalışma koşulları çalışanın örgütsel bağlılığını etkileyen araçlardan birisidir. Çalışma koşulları arasında; kullanılan kaynaklar, örgüt içi ısınma ve ışıklandırma, dinlenme saatleri, kullanım alanları, çalışanların yararlanabileceği alanlar, mesai saatleri, yıllık izinler, terfiler, eleştiriler, standartlar, ücret, ekip çalışması gibi konular sıralanabilmektedir.

Çalışan, işinin olumlu ya da olumsuz özellikleriyle baş etmeyi öğrendikçe değişmekte ve gelişmektedir¹³⁵. Yeni başlayan çalışanlara çalışma koşulları, dinlenme saatleri, genel kullanım alanları ve şirketin çalışanların yararlanabileceği hizmet alanlarının sosyalizasyon sürecinin başlaması için açıklanması gerekmektedir.

Uygun sağlık ve güvenlik koşullarının sağlanması ve çalışanların sağlıklarının korunması; verimliliği ve performansı artırmanın yanı sıra, çalışanların güvenli ve rahat bir ortamda çalışmalarını sağlamasından dolayı iş ve iş ortamından doyumlarını artırmaktadır¹³⁶. Yetersiz fiziksel koşullar altında çalışmak durumunda kalan bireyler, dikkatlerini yaptıkları işe vermekte zorlanmaktadırlar. Bir yandan tavandan su damlarken işini yapan ya da ısınma sorunu yüzünden üşüyen çalışanlar, bu sorunun aşılmasını beklerken, işlerine yoğunlaşamayacaklardır. Bu tür sorunların aşılması çalışanda kendisine değer verilmediği duygusunu oluşturabilmektedir.

Kendisine uygun iş ortamı sağlanan çalışanlara, maddi ve manevi ihtiyaçlarının tatmin olma olanağı sunulmuş olmaktadır. Çalışma koşulları ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmemiş çalışanlarda

¹³⁵ Gerald R. Salancik, "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief," **Psychological Dimension of Organizational Behavior**. Ed. Barry M. Staw (NewYork: McMillan Publishing Company, 1991), s.309.

¹³⁶ Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler** (Birinci Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, Eylül 2001), s.149.

tatminsizlik durumu ortaya çıkmaktadır. Eren, işin yapılış koşullarına ve iş aletlerine ilişkin tatminsizlikleri; çevresel, bedensel, zihinsel ve moral olarak incelemiştir¹³⁷.

İş tatminsizliğine ve şikayetlere neden olan çevresel ve bedensel koşullar:

- Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma gibi iş yerinin maddi çevresi ile ilgili bir takım olumsuzluklar ve eksiklikler, işin görülmesini aksatmakta ve çalışanın bedensel işlevlerinin bozulmasına yol açmaktadır.
- Dinlenme zamanının oldukça kısa tutulması, çalışanların bedensel kapasitelerini aşan işlerde ve iş üzerindeki kontrollerinin azaltılarak robot gibi ve bulunduğu ortamdan ayrılmamalarını gerektirecek işlerde çalıştırılmaları gibi etkenlerle sürekli yorgunluk hissine kapılmalarına neden olmaktadır.
- Mekanik güvenlik koşullarının yetersiz olması aşırı derecede yaralanmalara neden olabilmektedir.
- Kaza ve hastalıklara ilişkin zararların giderilmemesi güvenlik koşullarının sağlık bakımından yetersiz olduğunu göstermektedir.

İşe ilişkin zihinsel koşullar ve sonucunda ortaya çıkan tatminsizlikler:

- İşlerin fazla monoton olması çalışanın sadece dikkatini kullanmasını gerektirirken asgari de olsa zekasını kullanmasına engel olmaktadır. Oysa zekanın verdiği yaratıcılık, insanın ruhsal bir ihtiyacıdır ve kullanılmayınca tatminsizliğe yol açmaktadır.
- İşin haddinden fazla çapraşık ve karmaşık olması çalışanları aşırı zihinsel yorgunluğa sürükleyecektir. Bunun sonucunda gelişecek olan başaramamak korkusu da çalışanlar üzerinde bunalımlara ve sinirlilik hallerine neden olacaktır.

¹³⁷ Eren, (2006), **a.g.e.**, s.242-246.

- Çalışana, işle ilgili yöntemleri benimsetebilmek oldukça zordur. Çünkü insan işi kendi açısından en uygun yöntemlere uyarak yapmak ister ve alışılmış yöntemleri terk etmek oldukça zordur.
- Kesin standartlara dayanan işler, devamlı olmasa da geçici şikayetlere ve bunalımlara neden olur. Bu durumlarda sık sık çalışanların iş değiştirme istekleri ile karşılaşmaktadır.
- Çalışanın adeta bir robot gibi çalışmasını gerektiren işler kişiliği ortadan kaldırııcı etki yapmakta ve ego ihtiyacının tatmin edilmemesi gibi şikayetlere neden olmaktadır.

İşin gerektirdiği moral koşulları ve bununla ilgili tatminsizlikler:

- Çalışma yerlerinin iyi düzenlenmemesi ve yeterli makine ve aletlerin bulunmaması çalışanlarda şikayete yol açmaktadır.
- Aşırı iş bölümlerinin olması uygulamaları zorlaştırmaktadır. İşbirliği ve iş beraberliği olanakları çalışanda olumlu etkiler oluşturmaktadır.
- İş saatlerinin esnek olmaması çalışanda tatminsizlik oluşturmaktadır.
- Çalışanın örgütüne bağlanmasının psikolojik nedenlerinden biri, işin istikrarlı olmasıdır. İşin sık sık değiştirilmesi, çalışanın işine gerektiği gibi adapte olmasını engellemektedir.

İş tatminsizliğine neden olan bu koşulların ortadan kaldırılmaması durumunda çalışanın örgüte bağlanmasını beklemek yanlış olacaktır. Tatminsizlik konularında önlem almaya çalışan ve durumu iyileştiren örgütler çalışan bağlılığını gerçekleştirmede etkin olacaklardır.

5.2. Çalışma Koşulları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Çalışma koşullarının çalışmak için uygunluğu ya da uygunsuzluğu, çalışanın örgüte bağlılığını şekillendirmektedir. Çalışma koşulları, elverişli ve yeterli ise çalışan örgütüne bağlı olarak çalışacaktır. Çalışma koşullarının yetersiz olması ise, çalışanın

örgütten uzaklaşmasına sebep olacaktır. Kötü çalışma koşullarına sahip örgütlerin, koşulları iyileştirmeleri çalışanın örgütsel bağlılığının oluşmasında ve gelişmesinde etkili olmaktadır. Örgütün çalışana sağladığı çalışma koşulları ile çalışanın örgütten beklediği çalışma koşullarının uyumlu olması örgütsel bağlılığı artırıcı yönde etki yapmaktadır. Çalışanların örgütlerine bağlı olmalarını beklerken, çalışma koşullarının da yeterliliği ve beklentileri karşılama derecesi dikkate alınmalıdır.

Örgüt düzeyinde yapılan çalışmalar, örgütlerde çalışanların niteliğinin yükselmesi ve bu doğrultuda örgütlerin uzun dönemli etkinliklerinin ve verimliliğinin sağlanması için daha iyi çalışma ortamının oluşturulmasını ve çağdaş yönetim anlayışını kapsamaktadır¹³⁸. Olumlu fiziksel gelişmeler, çalışanların iş tatmininin artmasında, motivasyonlarının sağlanmasında ve örgütsel bağlılıklarının gelişmesinde etkili olmaktadır.

Yetersiz ve olumsuz çalışma koşulları ile çalışma düzeninin, çalışanlarda yol açtığı sağlık sorunları, sosyal ve psikolojik olumsuzluklar işe bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir¹³⁹. İşe bağlılık da örgütsel bağlılığa etki edecektir. Örgütlerde kaynak yetersizliğinin olması, örgüt içinde toplumsal ihtiyaçların karşılanma durumunun olmaması örgüt içinde örgütsel bağlılığı düşük çalışanların olmasına sebep olacaktır. Bununla beraber, uzun çalışma saatleri, yapılan fazla mesailer, çalışarak geçirilen hafta sonları, çıkılamayan yıllık izinler, adil olmayan terfilerin veya sert eleştirilerin olduğu bir ortama sahip örgütün çalışma koşullarının üstesinden gelen bir çalışan ise örgütüne bağlı bir çalışan olarak sınıflandırılabilir.

Çalışma ortamında oluşturulan ekipler de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Ekip halinde çalışan bireyler kendilerini daha az stresli bulmaktadırlar. Ekip içindeki rollerinden dolayı sorumluluk üstlenseler bile başarının genel sorumluluğu bir çalışanın yükünü azaltmaktadır¹⁴⁰. Çalışanların kurmuş oldukları ekiplerle daha verimli ve etkin çalışmaları sağlanabilmektedir. Arkadaşlarına, işlerine ve örgütlerine

¹³⁸ Mustafa Taşlıyan ve diğerleri, "Fiziki Çalışma Ortamındaki Olumlu Değişikliğin İş Tatmini ve Verimlilik Üzerine Etkisi: K.S.Ü. İ.İ.B.F'de Bir Alan Çalışması," **XIV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, (Erzurum, 25-27 Mayıs 2006), s.305.

¹³⁹ Çakır, a.g.e., s.150.

¹⁴⁰ Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik** (Yedinci Basım. Ankara:Remzi Kitabevi, Mayıs 2007), s.24.

karşı olumlu davranışlar ve düşünceler içinde olan çalışanların iş arkadaşlarına ve örgütlerine karşı bağlılıklarının arttığı kabul edilmektedir¹⁴¹. İş arkadaşlarına bağlılığın güçlü olduğu örgütlerde, çalışanların ekip çalışmaları yoluyla verimlilikleri ve örgütsel bağlılıkları artırılabilir.

Bu konuda yapılan çalışmalardan birisinde örgüt içerisinde kabul edilen iki normdan bahsedilmektedir. Bu normlar hak etme ve zorunluluk normları olarak ifade edilmiştir. Yüksek ücret, adil davranılma, başarılarının takdir edilmesi, ekip çalışması gibi çalışanların beklentileriyle ilgili olan hak etme normu ve çok çalışma, iş arkadaşlarıyla işbirliği, işverene sadakat gibi çalışanların örgütlerine sağlamak zorunda olduğuna inandıkları katkılarla ilgili olan zorunluluk normları ile bağlılık arasında yüksek korelasyon bulunmuştur¹⁴². Hak etme ve zorunluluk normları örgüt normlarıyla örtüştüğü sürece çalışanların örgütsel bağlılıkları da olumlu yönde etkilenmektedir.

Çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyini artırmak isteyen bir yönetici, işyerinin fiziksel koşullarını insan onuruna uygun bir nitelikte olmasına özellikle önem vermelidir. Uzun bir zaman dilimini işyerinde geçiren çalışanlar için uygun fiziksel koşullara ve yeterli kaynaklara sahip olduğunu hissetmek büyük önem taşımaktadır¹⁴³. İşini rahat, sağlıklı ve güvenli bir iş ortamında ihtiyaç duyduğu her türlü kaynağa sahip olarak yaptığını hisseden çalışanın örgütüne duyduğu bağlılık düzeyi de artacaktır.

¹⁴¹ İnce ve Gül, **a.g.e.**, s.80.

¹⁴² Sagie Abraham and Jacob Weisberg, "A Structural Analysis of Behavior in Work Situations Shared By Group Members," **Journal of Psychology Interdisciplinary&Applied**. Vol: 130, No: 4, (July 1996), s.371.

¹⁴³ Güney, **a.g.e.**, s.255.

6. KARARLARA KATILIM

6.1. Kararlara Katılım Kavramı

Kararlara katılma, kişilerin çalıştıkları örgütleri ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü amacıyla fikirlerini ifade etme süreci olarak tanımlanmıştır¹⁴⁴. Adalı'nın tanımı ise, "yönetime katılma; çalışanın gerçek durumunu maddi ve psikolojik olarak değiştirmek için tatminsizlik nedenlerinin azaltılması, mükemmel bilgi alışveriş sisteminin kurulması, sorumluluk dağılımının arttırılması ve sermayeye katılma imkanının verilmesi süreci" şeklindedir¹⁴⁵.

Kararlara katılma denilince çalışanların çalıştıkları örgütlerde karar alma süreçlerine katılmaları ve bilgi edinme hakkına sahip olmaları anlaşılmaktadır. Kararlara katılma, karar yetkisinin aktarılması değil, kararların paylaşılmasıdır. Bursalıoğlu, kararlara katılmanın yararlarını şu şekilde ifade etmiştir¹⁴⁶:

- Karara katılma, örgüt çalışanın örgütsel amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım etmektedir.
- Sağlıklı bir katılım gerçekleştirildikçe, denetime daha az gereksinim duyulmaktadır.
- Karar sürecine katılma artarsa karar yetkisinin kullanılması derecesi azalmaktadır.
- Kararlara katılma, katılanların kişiliğini güçlendirmektedir.
- Kararlara katılan çalışanların iş konusunda yetişmeleri sağlanmakta ve örgütle birleşme için bir güdüleme oluşturmaktadır.

Kararlara katılımın bir örneği kalite çemberleridir. Kalite çemberleri 1962 yılında Japon bilim adamı Ishikawa tarafından geliştirilmiştir. Kalite çemberlerinin

¹⁴⁴ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi** (Beta Basım Yayım A.Ş.:İstanbul, 1996), s.391.

¹⁴⁵ Sacid Adalı, **Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim** (İstanbul : Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, 1986), s.97.

¹⁴⁶ Ziya Bursalıoğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış** (Onbirinci Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1998), s.159.

özünü gönüllü bir araya gelme, kendi kendini eğitme, karşılıklı gelişme ve tüm işçilerin katılımını sağlama oluşturmaktadır¹⁴⁷.

Örgütlerde kararlara ve sorumluluklara katılmaya rastlanmamakta ise, çalışan örgütüne yabancılaşmakta ve gizli tatminsizlik, sadece ücret için çalışma, işe devamsızlık, maliyetlerin yükselmesi, verimsizliğin artması, çok az çalışma, çalışanda yalnızlık duygusu gibi durumlar oluşabilmektedir¹⁴⁸. Bir örgütte çalışanların kararlara katılma durumu var ise, sorumlulukların paylaşılmasıyla üst yönetimin yükü azalacağı gibi, alt kademedeki çalışanlar da bilgi ve güçlerini paylaşacaklardır. Böylece çalışanların yaratıcılıkları da artırılabilir.

Yöneticiler, çalışanların amaç ve beklentileri ile örgütün amaç ve beklentileri arasında uyum kurulmasını sağlayarak ve çalışanların tüm yetenek ve becerilerini kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirmede daha başarılı olabileceklerdir. Katılımcı yönetim; katılanların çokluğu yönüyle grup tartışmaları ve sağlıklı çözüm yollarının tartışmalarla bulunmasını sağlaması bakımından önemlidir.

Yönetimin kararlarına katılımın uygulandığı örgütlerde örgüt kimliği ve ekip ruhunun geliştiği, maliyetlerin düştüğü, savurganlığın önlendiği, üretim kalitesinin ve çalışma arzusunun yükseldiği ve verimliliğin arttığı görülmektedir¹⁴⁹. Artık çalışanlar yalnızca ekonomik ve güvenlik güdeleri ile hareket etmemekte, aynı zamanda kendini gösterme, yeteneklerini kullanma ve başarılı olma güdeleri de çalışmalarında etkili olmaktadır.

6.2. Kararlara Katılım ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Çalışanların, kararlara katılmaları örgütün kendilerine ihtiyacı olduğunu düşünmelerini sağlayarak, örgütsel bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır. Her

¹⁴⁷ Güven Murat, "Yönetime Katılma," **Yönetim ve Organizasyon**. Ed. Salih Güney (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.341.)

¹⁴⁸ Adalı, **a.g.e.**, s.59.

¹⁴⁹ Atilla Filiz, "Çalışanların Yönetime Katılmasına Kalite ve Verimlilik Açısından Yaklaşım," 27.07.2007, www.biymed.com.

ilişkinin temelinde karşılıklı paylaşım yer almaktadır. Çalışanlarının kendisine bağlanmalarını bekleyen örgütlerin de çalışanlarına bağlı olmaları gerekmektedir. Rekabet ortamının hareketli olduğu günün koşullarında, çalışanın örgüte, örgütün de çalışanına bağlanması gerekmektedir¹⁵⁰. Bu karşılıklı bağlılığın iki taraf açısından da algılanması önemlidir. Yöneticiler, çalışanlarına bağlılıklarını hissettirecek kararlar aldıklarında çalışanların örgüte bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir. Yöneticilerin çalışanları kararlara dahil etmesi onlara bağlılıklarını gösterecek araçlardan biri olmaktadır.

Çalışanların karar alma süreçlerine katılıp katılmamaları, örgütsel bağlılıklarının düzeyini etkilemektedir¹⁵¹. Çalışanların kararlara katılımları sınırlı oluyorsa ya da katılım gerçekleşmiyorsa, örgüte bağlılıkları düşük olmaktadır¹⁵². Çalışanların kararlara katılımının örgüte bağlılığı güçlendirme yönünde de etkisi olmaktadır. Çalışanların kararlara katılımına izin verme faktörünün örgütsel bağlılığı artırdığı ifade edilmektedir¹⁵³. Kararlara katılım sadece fikir sormak anlamında değil, değer verilen fikirlerin uygulamasının yapıldığının çalışan tarafından da görülmesinin sağlanmasıyla etkili olmakta ve bu durum çalışanın performansına ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerine de olumlu yönde yansımaktadır. Alınan fikirler sonucunda çalışanın görüşleri beğenilir, bir de çalışan ödüllendirilirse, çalışanla örgüt arasında bütünleşme oluşmakta ve bu durum çalışanı örgüte bağlamaktadır.

Kararlara katılmanın ana amaçlarından birisi, astların gelişmesini ve sorumluluk almalarını teşvik etmek olduğundan, üst yöneticinin tartışma ve karar için uygun olan sorunları seçmek konusunda ilgi göstermesi gerekmektedir¹⁵⁴. Bu sorunların çalışanlar için anlaşılır ve anlamlı olması, onların kararlara katılımlarının bir nedeni olduğunu

¹⁵⁰ Yehuda Baruch, "The Rise and Fall of Organizational Commitment," **Human Systems Management**. Vol: 17, No: 2, (1998), s.135-142.

¹⁵¹ Karen Beck and Carlene Wilson, "Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure," **Journal of Vocational Behavior**. Vol: 56, No: 1, (February 2000), s.114-136.

¹⁵² Dick and Metcalfe, **a.g.e.**, s.116.

¹⁵³ Ufuk Durna ve Veysel Eren, "Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık," **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Sayı: 6, 2005, s.213.

¹⁵⁴ Douglas McGregor, **Örgütün İnsan İlişkilerinin Yönü**. Çeviren: Doğan Energin (Ankara: Şark Matbaası, 1970), s.93.

görmelerini sağlayacaktır. Kararlara katılım, çalışanları örgüte kaynaştırma ve bağlama aracı olabilmektedir.

Çalışanların kararlara katılmasını sağlamak, onların örgütte yetkilendirilme sürecini de içermektedir. Çalışanların yetkilendirilmesi, bir konuda çalışanların gelişmesi ve uzmanlaşması sürecidir ve bu süreçte çalışanlar kontrol ve güven duygularını hissederek, iyi performans gösterme, örgüte bağlanma ve işten tatmin olma sonuçlarını ortaya koymaktadırlar¹⁵⁵.

Çalışanların kararlara katılmalarının sağladığı yararların ortaya konduğu çalışmalardan birisi, Witt ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmadır. Bu çalışmada, yöneticilerin kararlara katılmalarını sağladıkları çalışanların performanslarının, iş tatminlerinin ve yöneticiye karşı tutumlarının olumlu olduğu tespit edilmiştir¹⁵⁶. Bir başka araştırmada ise, katılımcı bir iş ortamında çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ve iş hakkında alınan kararlarda bilgi verilmesi ile örgütten ayrılmanın önlenildiği sonucuna ulaşılmıştır¹⁵⁷.

Kararlara katılımın önemini daha iyi açıklayabilmek için bir İngiliz madeninde yaşanan kazalarla ilgili örnek verilebilir¹⁵⁸. İngiliz madeninde sık sık tekrarlanan kazalar meydana gelmeye başlayınca, kazaya yol açan nedenler araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, madencilerin üstleriyle hiç iletişimlerinin olmadığı ve kararlara katılmadıkları ortaya çıkmış ve iletişimin sadece yukarıdan aşağıya doğru işlediği saptanmıştır. Bu sonuçlara göre, yönetim çalışanlarla düzenli toplantılar yapmaya karar vermiştir. Bu karar ile kazaların sayısında çok kısa sürede düşüş görülmüştür.

¹⁵⁵ Hakan Kitapçı ve Nigar Demircan Çakar, "The Relationship Between Power Distance, Empowerment and Organizational Commitment: An Empirical Study," **13th Annual World Business Congress, International Management Development Association**, (Maastricht, Holland, 14-18 July 2004), s.732-736.

¹⁵⁶ L. Alan Witt, Martha C. Andrews and K. Michele Kacmar, "The Role of Participation in Decision-Making in the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship," **Human Relations**. Vol: 53, No: 3, (2000), s.343.

¹⁵⁷ Robert J. Vandenberg, Hettie A. Richardson ve Lorrina J. Eastman, "The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness," **Group and Organization Management**. Vol: 24, No: 3, (1999), s.327.

¹⁵⁸ Gisela Hageman, **Motivasyon El Kitabı** (İstanbul: Rota Yayınları, 1997), s.42.

Kararlara katılma bir yandan örgütün alt kademelerinin etkinliğini ve verimliliğini yükseltirken, öte yandan yönetimin daha etkili ve sağlıklı kararlar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi biçimde çözümlenmesini sağlamaktadır¹⁵⁹. Örgütsel bağlılığı geliştirmek için kullanılabilecek bir araç olarak katılımcı yönetim uygulanmalı ve kişilere kararlara katılma hakkı verilmelidir.

7. ÖRGÜTSEL GÜVEN

7.1. Örgütsel Güven Kavramı

Güven, bir bireyle işbirliğine girebilmek için karşılıklı ilişki içinde bulunan bireyin, karşı tarafın çıkarlarını gözettiğine ya da karşı tarafa zarar vermeyeceğine dair belirli oranda duyulan inançtır. Bireyler, kendi çıkarlarına uygun davranan ya da çıkarlarını gözeten; çıkarlarını karşılamaya hazır, istekli ve kabiliyetli olan diğer kişilere güven duygusu geliştirmektedirler¹⁶⁰. Güven kavramı içerisinde, diğer tarafın yardımsever bir şekilde hareket edeceği beklentisini, bu beklentiyi gerçekleştirmek için karşı tarafın kontrol edilemeyeceği inancını ve karşı tarafa bağlılık gibi faktörleri barındırmaktadır¹⁶¹.

Güven, ihtiyaçların dile getirilmesi, açık iletişim tarzı ve etkili problem çözme becerisi gibi olumlu davranış yapılarını beraberinde getirmektedir. Güven, karşı tarafın sözleri, davranışları ve kararlarıyla beklentilerden farklı davranmayacağına olan inançtır. Güven; bağlılıkların korunmasını, uzlaşmayı ve karşı tarafın aleyhinde olacak davranışları yapmaktan kaçınmayı içermektedir.

Bir sosyal öğrenme süreci olan ve bireyin yaşantılarına bağlı olarak değişen güven duygusunun beş temel özelliğe sahip olduğu ifade edilmektedir¹⁶²:

¹⁵⁹ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi** (Dördüncü Baskı. İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım, 1993), s.373.

¹⁶⁰ İpek Kalemci Tüzün, "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.7.

¹⁶¹ Mary E. Konovsky, "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations," **Journal of Management**. Vol: 26, No: 3, (2000), s.492.

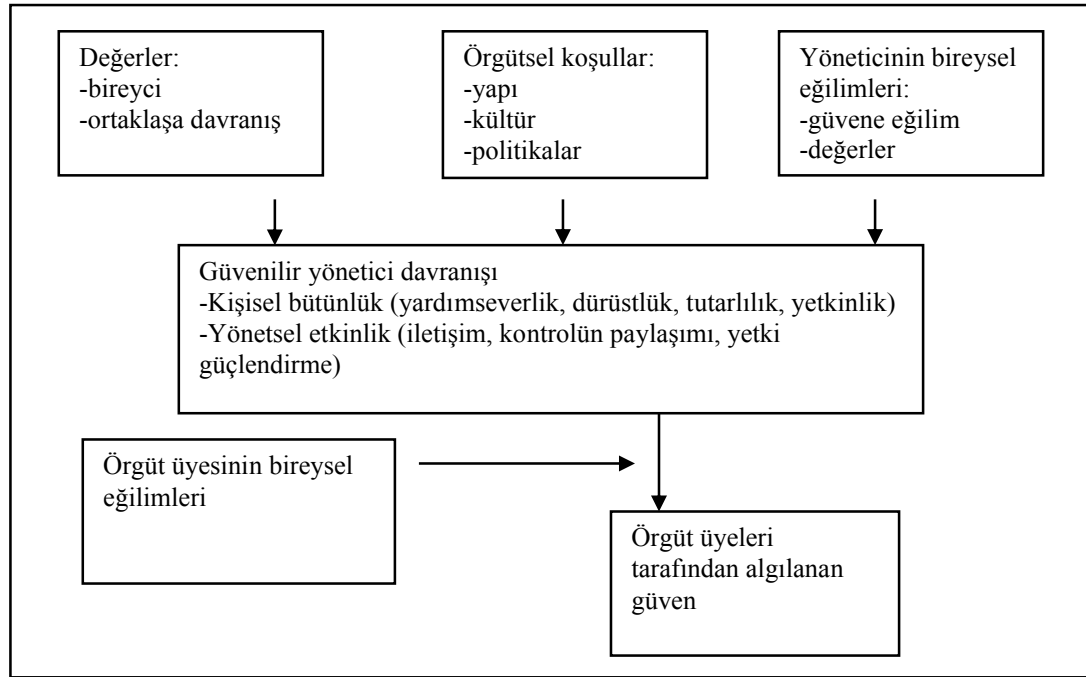
¹⁶² Bengü Büyükdere ve Tarık Solmuş, "İş ve Özel Yaşamda Kişilerarası Güven," **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. 08.06.2007, www.isguc.org.

- Güven, bireyin geçmiş yaşamındaki deneyimlerinden doğmakta ve beslenmektedir. Olumlu ya da olumsuz tüm yaşantılar (hayal kırıklıkları, travmalar gibi) bireyin başkalarına güven duyup duymayacağını belirleyen süreçlerdir.
- Güven, karşı tarafın inanırılığı ve bağlanılabilirliği hakkındaki yüklemeleri içermektedir. Başkalarının onlara ihtiyaç duyulduğunda birlikte olup olmayacağına, destek verilip verilmeyeceğine, ilgilenip ilgilenilmeyeceğine ilişkin algıları temel güven duygusunun gelişmesinde rol oynamaktadır.
- Güven, bir anlamda risk almaktır. Bu riskin sonucu tamamen karşı tarafın kişisel özelliklerine (benlik saygısı, aşırı rekabetçilik, öfke toleransının düşüklüğü ya da haset-şükran ikileminin hangi boyutunda yer aldığı gibi) bağlı olmaktadır.
- Güven, karşı tarafın koruyucu ve destekleyici davranışlarının getirdiği güvenlik duygusundan doğmaktadır.
- Güvenin kırılması, kırıklığı yaşayan tarafta olayı hem duygusal hem de bilişsel (düşünsel) olarak değerlendirmeye yöneltmektedir. Birey, duygusal olarak yaşadığı hayal kırıklığı, öfke ve karmaşa ile başa çıkmak zorundadır. Bilişsel olarak da, bir zarar değerlendirmesi yapmakta; bu güven kırıklığının neden ve nasıl meydana geldiğini sorgulamakta ve bundan sonra atacağı adımları belirlemektedir. Bunun sonucunda hayal kırıklığı yaratan tarafla var olan sosyal ilişkinin sürdürülüp sürdürülmeyeceğini belirlemektedir.

Örgütsel güven ise, çalışan tarafından algılanan örgütün güvenilirliğidir. Örgütün çalışan yararına, en azından zararına tutum göstermeyeceğine yönelik güvendir¹⁶³. Örgüt içi güven; işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme,

¹⁶³ Hwee Hoon Tan and Christy S.F. Tan, "Toward The Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization," **Genetic, Social, & General Psychology Monographs**. Vol: 126, No: 2, (May 2000), s.243.

amaç oluşturma, liderlik, ekip oluşturma, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyet ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır¹⁶⁴.



Şekil 14. Örgütsel Yaşamda Güvenin Algılanması

Ferda Erdem, "Örgütsel Yaşamda Güven," **Sosyal Bilimlerde Güven**. Ed. Ferda Erdem (Birinci Basım. Ankara: Vadi Yayınları, 2003, s.169).

Şekil 14'te görüldüğü üzere; değerler (toplumda görülen bireyci yada ortaklaşa davranışlar), örgütsel koşullar (örgütsel yapı, örgüt kültürü ve örgüt politikaları) ve yöneticinin bireysel eğilimleri (yöneticinin güvene eğilimi ve değerleri) güvenilir yönetici davranışlarını etkilemektedir. Yetkinlik, tutarlılık, dürüstlük, yardımseverlik, ilgi gösterme özellikleri yöneticinin çalışanın gözünde güvenilirliğini artıran, sadece kendi çıkarını düşünmediğini ve kişisel bütünlüğünü gösterirken, diğer yandan kontrolün paylaşımı, iletişimin kalitesi ve yetki güçlendirmeye gönüllülük yöneticinin yönetsel etkililiğini belirleyerek ona yönelik güvenilirlik algısını etkilemektedir¹⁶⁵. Örgüt çalışanın bireysel eğilimleri ise, güven algısını sınırlayıcı veya kolaylaştırıcı

¹⁶⁴ Lenard Huff and Lane Kelly, "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study," **Organization Science**. Vol: 14, No: 1, (January 2003), s.81-90.

¹⁶⁵ Erdem, a.g.e., s.173.

faktördür¹⁶⁶. Örgüt çalışanlarının kişisel özellikleri, bireysel değerleri, özgüven düzeyleri örgütsel güvenin algılanmasında sınırlayıcı koşullar yaratabilmekte veya karşılıklı güvenin gelişmesine katkıda bulunabilmektedir. Güven, sürece katılanlar arasındaki etkileşimle oluşmaktadır.

7.2. Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütte güven ortamının oluşması, örgütsel bağlılığı ve tutarlılığı oluşturabileceği gibi, yaratıcı düşüncelerin ve yeni fikirlerin oluşmasını da sağlayabilecektir. Çalışanların örgüt hakkındaki düşünceleri ve örgütlerine güvenme dereceleri örgüte bağlılıklarını etkilemektedir. Gilbert'in araştırmasına göre, örgütsel ilişkilerde güvenin olmaması örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır¹⁶⁷. Örgüt ortamında güven eksikliği, hem örgüt hem de çalışan üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır. Güvensiz çalışanlar, yüksek güven ortamında çalışanlara göre, örgütsel hedeflere daha az katkıda bulunmaktadır¹⁶⁸.

Yönetim tarafından kendisine güven duyulduğunu anlayan çalışanlar örgüte güven duymakta ve kendisine değer verildiği için örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır¹⁶⁹.

Yöneticilerine güvenen çalışanlarda bir miktar başarısızlık riski olsa bile ek sorumluluklar ve görevler almaktan kaçınmamaktadırlar. Örneğin, başarısızlık durumunda çalışanlar, olası hatalarının kariyerlerine yönelik birer tehdit değil öğrenme fırsatı olduğunu düşünme yoluna gidebilmektedirler. Çalışanlarının güvenini kazanmış olan yöneticiler bu tür durumlarda daha az dirençle karşılaşmaktadırlar.

¹⁶⁶ Erdem, a.g.e., s.176.

¹⁶⁷ Jacqueliene Gilbert, "An Examination of Organizational Trust Antecedents," **Public Personnel Management**. Vol: 27, No: 3, (Fall 1998), s.321-333.

¹⁶⁸ Heather K. Spence Laschinger and Joan Finegan, "Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage," **Nursing Economics**. Vol: 23, No: 1, (January 2005), 30.05.2007, www.medscape.com.

¹⁶⁹ Ronald C. Nyhan, "Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations," **The American Review of Public Administration**. Vol: 30, No: 1 (2000), s.98.

Düşük düzeyde ve yüksek düzeyde güven duygusunun olduğu örgütlerde ortaya çıkan yönetici ve çalışan davranışlarının karşılaştırıldığı tablo aşağıda yer almaktadır:

Tablo 2. Düşük ve Yüksek Düzeyde Güven Duygusunun Hakim Olduğu Örgütlerin Karşılaştırılması

	YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI	ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI
DÜŞÜK DÜZEYDE GÜVEN DUYGUSU	Katı kurallar koyma	Yöneticilerin ve iş arkadaşlarının suçlanması
	Çalışanı suçlama, tehdit ve baskı	Savunuculuk
	Aşırı kontrol	Sorumluluklardan kaçış
	Bazı insanların lehine kararlar alma	Şüphe ve dedikodu
	Güç gösterileri	Sürekli işten kaçma
	Ödüllerin haksız dağıtımı	İşten ayrılma oranının yüksekliği, düşük performans, mutsuzluk, düşük örgütsel bağlılık
YÜKSEK DÜZEYDE GÜVEN DUYGUSU	Uzlaşma becerileri	Açık ve katılımcı olma
	Problem çözmeye yönelik davranışlar	Sorumlulukların benimsenmesi
	Yaratıcılık	Yüksek üretkenlik
	Düşük kontrol	Örgüte bağlılık
	Çalışan sorunlarına duyarlılık	Savunucu olmama
	Hakça bir ödül dağıtımı	Ekip çalışmasına katılım
	Değişen koşullara karşı kuralarda esneklik	Yüksek iş doyumu, kararlara katılım

Tablo 2 incelendiğinde, düşük düzeyde güven duygusu olan çalışanların, örgüt içindeki tutum ve davranışlarının olumsuz olduğu görülmektedir. Yüksek düzeyde güven duygusunun olduğu örgütlerde ortaya çıkan olumlu tutum ve davranışlar arasında, yöneticilerin çalışanlarını aşırı kontrol etmemelerinden dolayı çalışanlarda oluşan örgütsel bağlılık yer almaktadır.

Yöneticilere ve yönetime olan güven arttıkça; iş doyumunun, performansın, örgütsel bağlılığın, örgütsel yurttaşlık davranışlarının, sistemin başarılı, doğru ve hakça olduğuna dair algıların, üretkenliğin, bilgi paylaşımının, uzlaşma arayışlarının, örgütün refahı için çaba gösterme istekliliğinin ve örgütsel kararları gönüllü olarak kabullenmenin arttığı görülmektedir¹⁷⁰. Bununla birlikte, çatışmaların, örgütten ayrılma eğiliminin ve isteğinin ise azaldığı ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden örgütlerde güvenin artırılmaya çalışılması örgütsel bağlılığın gelişmesini sağlayacağı gibi, pek çok olumlu sonucu da beraberinde getirecektir.

8. MOTİVASYON

8.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin istekliliğinin artırılması olarak ifade edilmektedir¹⁷¹. Bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan kuvvet olan motivasyon, esas olarak insanların başarılı olmalarına, kişisel tatmine ulaşmalarına yardımcı olarak insanları mutlu kılmaktadır. Motivasyon, kişilerin belli bir ihtiyacı veya amacı karşılamak üzere içten gelen bir şevk ile arzulu ve istekli davranışlarıdır. Yani motivasyonda önemli olan istemektir. Mutlu olmanın yolunu motivasyon oluşturmaktır ve motivasyonu oluşturmak kadar onu istikrarlı bir şekilde sürdürmek de önemlidir.

¹⁷⁰ Kurt T. Dirks and Donald L. Ferin, "The Role of Trust in Organizational Setting," **Organization Science**. Vol: 1, (2001), s.456.

¹⁷¹ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim** (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997), s.168.

İstek motivasyon için bir başlangıç noktasıdır. Motivasyonun işe başlama isteğinin sonrasındaki süreç içinde de değerlendirilmesi gerekmektedir. Motivasyon işe başlamayı sağladığı gibi işin devamlılığında en temel itici güç olarak tanımlanmaktadır. Bir ihtiyaç olmaksızın bireylerin motive olabilme olanağı yoktur¹⁷². Yani motive edilmek için bir ihtiyacın giderilmesine yönelik bir düşünce sürecinin başlamış ve sonucunda da zihnin ihtiyacın giderilmesine yönelik bir karara varmış olması gerekmektedir. Süreç bu şekilde işlediği zaman motive olmak ile ihtiyaçların tespit edilmesi, ihtiyaçların giderilmesine yönelik zihinsel sürecin oluşması ve bunun sonucunda da bir kararın alınması arasında güçlü bir ilişkiden söz edilmektedir.

Çalışanlarını motive eden bir örgütün özellikleri şöyle sıralanmaktadır¹⁷³:

- Açık ve net vizyona sahip olmak
- Çalışanların kabul ettikleri ve benimsedikleri değerlere sahip olmak
- Çalışanlara ve onların örgüte katkılarına saygı duymak
- İşin özelliklerine uygun kişileri işe almak
- Çalışanlar tarafından gurur kaynağı olarak algılanmak
- Çalışanlarına örnek olacak yönetici tavırları sergilemek.

Örgüt içerisinde çalışan motivasyonunu sağlamak için kullanabilecek pek çok araç bulunmaktadır. Örgütler bu araçları kullanarak çalışanlarının istekli ve mutlu olmaları için gerekli şartları hazırlayarak, örgüt başarısı konusunda istedikleri sonuçları elde edebilirler. Örgütlerde motivasyon sağlayıcı araçlar üç başlıkta toplanmaktadır¹⁷⁴:

- 1) Ekonomik Araçlar: Ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödül, bahşiş.

¹⁷² Musa Özdemir, "Motivasyon Nedir?," 29.07.2007, www.milliegitim.biz.

¹⁷³ Baltaş, a.g.e., s.187-188.

¹⁷⁴ Gülten İncir, **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış** (Ankara : Milli Prodüktivite Merkezi, 1985), s.68.

- 2) Psiko-Sosyal Araçlar: Çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar.
- 3) Örgütsel ve Yönetmel Araçlar: Amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, bağımsız çalışma grupları, müzik eşliğinde çalışma, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, esnek zaman, kalite çemberi, özel hayata saygı, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi.

Çalışanların performansları ve faaliyetleri, sahip oldukları yetenek ve becerileri ile bunları kullanma imkanı bulma durumuna göre değişmektedir. Örgüt başarısı için, çalışanların yetenek ve becerilerini örgüt amaçlarını gerçekleştirmek gayesinde motive edilmeleri gerekmektedir.

8.2. Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İnsanlar biyolojik, sosyolojik ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinimlere sahiptirler. Davranışlarının temelinde bu gereksinimleri karşılama isteği yer almaktadır. Bu gereksinimlerden bazılarını gerçekleştirmek için örgüte katılan çalışanlar, yapacakları işle ilgili amaçları gerçekleştirmek için bir beklenti içine girmekte ve bu beklentiyi araç olarak görmektedirler. Bireyler örgüte, beklentilerinin karşılanması amacını gerçekleştirmek için katılmaktadırlar. Örgütlerin varlık nedenleri arasında bireylerin hedef ve ihtiyaçlarını karşılamak yer almaktadır. Örgütün ve işin bu amaçları gerçekleştirebilmesi örgütsel bağlılığı artırmaktadır¹⁷⁵. Örgütsel amaçlarla çalışan amaçlarının birlikte gerçekleşmesine imkan veren ve çalışanını motive eden bir örgüt yapısı ile çalışanlardan beklenen işlerin iyi yapılması örgütsel bağlılığın artışında önemli rol oynamaktadır.

Örgütler başarılı olmak için çalışanlarını örgüte bağlı hale getirmeye ve çalışanların yeteneklerini örgütün amaçları doğrultusunda sağlamaya yani

¹⁷⁵ Aaron Cohen, "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis," **Journal of Organizational Behavior**. Vol: 13, No: 6, (November 1992), s.541.

motivasyonu oluşturmaya çalışmaktadırlar. Çünkü örgütüne bağlı çalışanların etkin ve verimli çalışacaklarına inanılmaktadır. Farklı ihtiyaç ve kişiliklere sahip çalışanların örgütün amaçlarına doğru nasıl yönlendirilecekleri yöneticiler için önem taşımaktadır. Burton, Lee ve Holtom yaptıkları araştırmada motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır¹⁷⁶. Örgütün amaçlarına yaklaşımcı, inandırıcı ve bu amaçlar için uğraşmayı sağlayan tutum ve uğraşlar motivasyon olarak tanımlandırıldığından, sağlanan motivasyon sonucunda çalışanlarda örgüte bağlılık oluşabilmektedir.

Çalışanların motive olmaları, örgütte uzun süre çalışabilmelerini sağlayan bir etkidir¹⁷⁷. Yönetici ya da işverenler, örgütte işi öğrenen, örgütüne uyum sağlayan ve başarılı olacağına inanıldığı çalışanların örgütte uzun süre kalmalarını isteyeceklerdir. Çünkü her yeni çalışan örgüte zaman ve maliyet kaybı olarak yansiyacaktır. Örgütte kalan çalışanın kayıplara sebep olmaması için işine istekli olması ve örgütüne bağlı olması işverenin beklentisi olacaktır.

Çalışanın kontrolü dışında gerçekleşen durumlarda (makinelere bozulmalar, müşteri taleplerinde düşüşler, yanlış örgüt yapısı, uygun olmayan pazarlama stratejileri vb.) ise, çalışanın motivasyonunu düşürebilmekte ve bu durumda örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyebilmektedir¹⁷⁸. Bu durumların örgüt tarafından kontrol altına alınarak çalışana yansıyan olumsuz etkilerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Olumsuzlukların devam etmesi durumunda motivasyonu düşen çalışanın örgüte bağlılığı azalacak ve örgütün başına verimsizliği takiben başarısızlık gelebilecektir.

Motivasyonda temel amaç çalışanların istekli ve verimli çalışmalarını sağlamaktır¹⁷⁹. Bu amaçla pek çok motivasyonu sağlamak amacıyla yöntemler geliştirilmiştir. Ancak motivasyonda kullanılan araçlar her yerde, her kişide ya da her zaman aynı etkiyi göstermeyebilirler. Çünkü bir örgütte farklı ortamlar ve kişilikler

¹⁷⁶ James P. Burton, Thomas W. Lee and Brooks c. Holtom, "The Influence of Motivation To Attend, Ability to Attend, and Organizational Commitment On Different Types of Absence Behaviors," **Journal of Managerial Issues**. Vol: 34, No: 2, (Summer 2002), s.188.

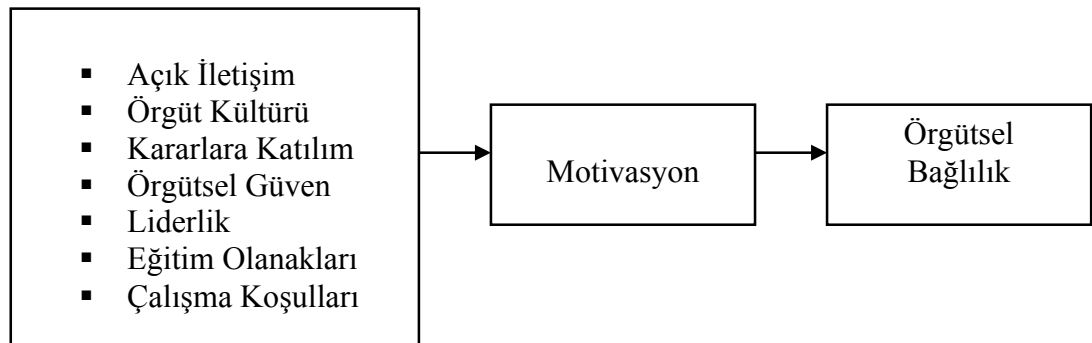
¹⁷⁷ Üzeyir Garih, **İş Hayatında Motivasyon** (İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005), s.99.

¹⁷⁸ Christopher Orpen, "The Effects of Formal Mentoring on Employee Work Motivation, Organizational Commitment and Job Performance," **The Learning Organization**. Vol: 4, No: 2, 1997, s.59.

¹⁷⁹ <http://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>.

vardır. Örneğin bir çalışanın aldığı ücret artışı ve primler motivasyonunu sağlayabiliyorken, maddi getirilere önem vermeyen bir çalışana çevresel faktörler ya da örgütün benimsediği değerler motive edebilmektedir. Çalışanları işe isteklendirme ve örgütte verimli çalışma ortamının sağlanması için motive edici unsurların örgüt yöneticileri tarafından çok iyi saptanması gerekmektedir. Yöneticilerin görevlerinden birisi de farklılıkları gözlemleyerek, çalışan motivasyonunu sağlamak ve motivasyon aracılığıyla örgütsel bağlılığın oluşmasını hedeflemek olmalıdır.

İncelenen örgütsel bağlılığı geliştirme araçları etkin ve zamanında kullanıldıklarında çalışanların örgütsel bağlılıkları sağlanarak, örgüt verimliliğinin ve başarısının artması gerçekleştirilebilmektedir. Örgütsel bağlılığı geliştirme araçları sadece tek başlarına değil, birlikte kullanılarak da örgütsel bağlılığın gelişmesinde rol oynayabilirler. Bunun örneği olarak motivasyon ile diğer örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarının ilişkisi aşağıda yer alan şekil 15 ışığında incelenecektir.



Şekil 15. Motivasyon ile Diğer Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları İlişkisi ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel iletişim motivasyonu, motivasyon da örgütsel bağlılığı geliştirebilmektedir. Truman Bewley, 1992-1993 yılları arasında yaptığı araştırmasında, örgütlerde çalışanların moral ve motivasyonun gelişmesi için; içten iyi ilişkiler geliştirilmesi, örgüte katılımların ödüllendirilmesi, çalışanların başarı ve örgüte katkılarının açık bir iletişim yoluyla anlatılması gerekliliğini ortaya

koymuştur¹⁸⁰. İletişim, çalışanların performanslarını artırmak için, çalışanları neyi nasıl yapacakları konusunda aydınlatarak motivasyonlarının artmasını sağlamaktadır¹⁸¹. Çalışanların hem zihinsel hem de duygusal ihtiyaçlarını tatmin eden etkin iletişim önemli bir motivasyon aracıdır. Örgütsel iletişimle, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması, örgütün bir düzen çerçevesinde işleyişi, çalışanların motivasyonu ve örgütsel bütünleşme sağlanmaktadır¹⁸². Bu durum da çalışanı bağlılığa götürebilmektedir.

Liderler, çalışan motivasyonunu artırarak çalışanda bağlılık duygusu oluşturabilmektedirler. Lider davranışlarından birisi de, çalışanları etkilemek ve motive etmektir. Karizmatik liderlerle çalışanlar, liderlerinden hoşlandıkları ve etkilendikleri için işlerine motive olarak daha çok çaba harcamaktadırlar¹⁸³. Liderlik, örgüt çalışanlarının ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, ortak hedefleri büyük bir istek ve coşkuyla benimsemesini ve bu hedeflere ulaşmak için tüm varlığıyla katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Lider kişi, bireyleri harekete geçirip sonuç almaya yöneltmekte ve dolayısıyla motivasyonu sağlamaktadır¹⁸⁴.

Kişisel gelişimi bir motivasyon aracı olarak kullanan yönetici, çalışanların yaptıkları işe bakış açısını değiştirmekte, onların daha yetkin hale gelmesine yardımcı olmakta ve çalışanların işe gelmelerinde anlamlı bir amaçlarının olmasını sağlamaktadır. Çalışanlara gelişim fırsatının verilmesi, çalışan motivasyonunu en üst düzeye çıkarmanın temel bir yoludur¹⁸⁵. Gelişim amaçlı verilecek eğitimler de motivasyonu sağlamada etkili olacaktır. Örgütün çalışanlarına sağladığı eğitim imkanları, yöneticinin kullanabileceği etkin bir motivasyon aracıdır¹⁸⁶.

¹⁸⁰ Truman Bewley, "Work Motivation," **Review**. Vol: 81, No: 3, (May 1993), 35.

¹⁸¹ Robbins, **a.g.e.**, s.311.

¹⁸² Tutar, **a.g.e.**, s.23, 260.

¹⁸³ Robbins, **a.g.e.**, s. 347, 371.

¹⁸⁴ Güney, **a.g.e.**, s.204.

¹⁸⁵ Batlaş, **a.g.e.**, s.191.

¹⁸⁶ Dursun Çiçek, "Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma." (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s.40.

Örgüt kültürü, kararlara katılım ve örgütsel güven çalışanları motive ederek, örgütsel bağlılığı geliştirebilecek araçlardır. Örgüt kültürünün fonksiyonlarından birisi de çalışanların moral ve motivasyonu artırma aracı olmasıdır¹⁸⁷. Kararlara katılım; çalışanların değer sistemlerine, zihinsel yapılarına ve motivasyonlarına olumlu yönde etki etmektedir¹⁸⁸. Bir çalışmaya göre ise örgütlerdeki güven ortamının, ilişkileri kolaylaştırdığı, örgütsel bağlılığı ve çalışanların motivasyonunu sağladığını ortaya koymuştur¹⁸⁹. Yapılan açıklamalar, örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarının birlikte kullanılarak da bağlılık duygusunun çalışanlarda geliştirilebileceğini göstermektedir.

Bu bölümde örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarına değinilmiş ve bu araçlar ile örgütsel bağlılığın geliştirilmesinin mümkün olduğu ortaya konmuştur. Bu araçların doğru zamanda kullanılması durumunda çalışanlarda örgütsel bağlılık duygusu oluşturulabilmektedir. Örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarının özetine bakılacak olunursa;

- çalışanına değer veren liderlerin bulunduğu,
- çalışanlarının beklentilerini karşılayan bir örgüt kültürünü benimseyen,
- açık ve doğru örgütsel iletişimin olduğu,
- eğitim olanaklarının sağlandığı,
- çalışma koşullarının çalışanlar için elverişli ve uygun olduğu,
- çalışanların kararlara katılabildiği, örgütsel güveni oluşturma yönünde tutum ve davranışların sergilendiği,
- motivasyon sağlayıcı unsurların önemsendiği örgütlerde örgütsel bağlılığın gelişmesi mümkün olmaktadır.

Bu noktada belirtilmesi gereken nokta ise, örgütsel bağlılığı sağlamak için tüm geliştirme araçlarının kullanılmasının zorunlu olmadığıdır. Bu araçlardan bir veya birkaçının kullanılmasıyla da örgütsel bağlılık örgütlerde geliştirilebilmektedir. Örneğin, Başıyigit'in 2006 yılında yaptığı araştırmasında örgütsel bağlılığın örgütsel

¹⁸⁷ Güney, a.g.e., s.202.

¹⁸⁸ Batlaş, a.g.e., s.185.

¹⁸⁹ Anne P. Hubbel and M. Rebecca Chory-Assad, "Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust," **Communication Studies**. (Mart 2005), 13.12.2006, www.findarticles.com.

iletişim ile gelişebileceği ortaya konulurken¹⁹⁰, Alamur (2005) örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmış ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir¹⁹¹. Örgütün faaliyet gösterdiği sektör, örgüt yapısı, örgütün bulunduğu ülke gibi farklılıklar dahi örgütsel bağlılık için kullanılacak araçları etkileyecektir. Tekin'in çalışmasında yer alan "çalışma koşullarına göre, Türkiye ve Pakistan'da yer alan tekstil örgütlerinde çalışanların örgütsel bağlılık tutumları farklılık göstermektedir¹⁹²" ifadesi örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarında oluşacak farklılığı da belirtmektedir.

Dördüncü bölümde yapılacak araştırma kısmında, araştırma için seçilen örgütte yer alan birimlere göre bir ayırım yapılarak, örgütsel bağlılığın geliştirilmesi için kullanılacak araçların benzerlikleri ya da farklılıkları konusunda bir sonuç elde edilmeye ve yorum yapılmaya çalışılacaktır.

¹⁹⁰ Aslıhan Başyigit, "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006).

¹⁹¹ Bayram Alamur, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Uygulama." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).

¹⁹² Ahmet Tekin, "İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Bir Karşılaştırma (Türkiye-Pakistan) Örneği." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s.117.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI GELİŞTİRME ARAÇLARININ ANALİZİ VE ÖZDİLEK A.Ş.'DE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, örgütsel bağlılığın boyutlarından birisi olan duygusal bağlılığın örgütsel bağlılığı geliştirme araçları ile olan ilişkisini ortaya koymaktır.

Örgütsel bağlılığın boyutu olan duygusal bağlılık, çalışanın örgütle kendisini özdeşleştirmesini ve örgüte katılımını içermektedir. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, duygusal olarak kendi istekleri doğrultusunda örgütte kalma arzusu içinde olmaktadır. Çalışan kendini örgütün bir parçası olarak görmeye başlamaktadır. Duygusal bağlılığın oluşmasında çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi etkili olmaktadır. Diğer örgütsel bağlılık boyutları ile karşılaştırıldığında duygusal bağlılık daha istendik sonuçları oluşturmakla birlikte, çalışan ve işveren açısından örgütü uzun süre çalışılabilir ve yaşanabilir hale getirmektedir. Duygusal bağlılıkta çalışan istediği için, devam bağlılığında ihtiyacı olduğu için, normatif bağlılıkta da öyle olması gerektiği için çalışan örgütüne bağlılık duymaktadır. Bu durumda duygusal bağlılık hem örgüt hem de çalışan için tercih edilir bir bağlılık boyutu olmaktadır.

Çalışanlarda olduğu zaman pek çok olumlu etkisi gözlenen duygusal bağlılığın geliştirilmesi için çalışmanın üçüncü bölümünde ifade edilen araçların doğru ve etkin kullanımı gerçekleşirse, çalışanlarda örgütsel bağlılık duygusu gelişecek ve bağlılığın örgüte katacağı faydalar elde edilecektir. Bu çalışmanın amacı, örgütsel bağlılığı geliştirmede kullanılacak araçların örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini bir uygulama ile ortaya koymaktır. Aynı zamanda bir örgütün farklı birimlerinde çalışan bireylerde

oluşan örgütsel bağlılığı hangi araçların geliştirdiğini incelemek amaçlanmıştır. Örgütsel bağlılığı geliştirmek isteyen örgütler için bu araştırmanın yönlendirici olacağı düşünülmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmamızda, veri toplama aracı olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık ile örgütsel bağlılığı geliştirme araçları ilişkisini belirlemek amacıyla yeni bir anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan anket formu “ek-2” de yer almaktadır. Bu anket formu hazırlanırken; örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarının her biri için literatür araştırması yapılmıştır. Liderlik, çalışma koşulları ve eğitim olanakları soruları için Daboval, Comish, Swindle ve Goster’in (1994) Küçük İşletmeler ve Sorunları hakkındaki sempozyum sunumlarında kullandıkları ve Meltem Kamer’in Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri yüksek lisans tezinde yer alan çevirisinden yararlanılmıştır. Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim soruları Richard Pascale’nin dört boyutlu örgüt kültürü envanterinden yararlanan Tuğba Tiryaki’nin Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri çalışmasında yer alan sorulardan seçilmiştir. Kararlara katılım soruları hazırlanırken Mowday, Porter ve Steer’in (1979) örgütsel bağlılık anketinde geçen sorularından yararlanılmıştır¹⁹³. Örgütsel güven soruları Nyhan ve Marlowe’nin (1997) hazırladıkları ankette alınmıştır¹⁹⁴. Motivasyon soruları, Richard Pascale’nin dört boyutlu örgüt kültürü envanterindeki soruların geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Duygusal bağlılık soruları ise, Meyer ve Allen’in 1997 yılında geliştirdikleri örgütsel bağlılığı geliştirme anketindeki duygusal bağlılık soruları birebir alınarak ankete konulmuştur¹⁹⁵.

¹⁹³ Richard T. Mowday, Lyman W. Porter and Richard M. Steers, “The Measurement of Organizational Commitment,” **Journal of Organizational Behavior**. Vol: 14, (1979), s.224-247.

¹⁹⁴ Ronald C. Nyhan and Herbert A. Marlowe, “Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory,” **Evaluation Review**. Vol: 21, No: 5, (1997), s.614-635.

¹⁹⁵ P. John Meyer and J. Natalie Allen, **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application** (Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1997).

Anket formu iki bölüm halinde hazırlanmıştır. Birinci bölümde 6 tane demografik soru yer alırken, 22 tane örgütsel bağlılığı geliştirme araçları ve duygusal bağlılık soruları ikinci bölümde yer almıştır. Ankette toplam 28 soru sorulmuştur.

Anketin güvenilirliğini ölçmek amacıyla pilot bir uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama 30 kişiye uygulanmıştır. Verilen cevaplara güvenilirlik analizi yapılmasıyla bulunan Alpha değerinin 0,94 olmasından dolayı anketin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu değer 1,00'a yakın bir değer olduğundan anketin güvenilirliğine ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir. Ayrıca yapılan bu pilot uygulama ile soruların anlaşılabilirliği de kontrol edilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma yapılan işletme Afyonkarahisar'da faaliyet göstermekte olan Özdilek Alışveriş Merkezi'dir. Üzerinde araştırma yapılan işletme olan Özdilek A.Ş.'nin Afyonkarahisar şubesinde toplam 300 kişi çalıştırılmaktadır. Yaz döneminde yazlık çalışanların işe alınmasıyla bu sayı 340'a ulaşmaktadır. Ancak, norm kadro sayısı bu şube için 300 kişi olarak belirlenmiştir. Bu durumda evreni 300 kişi oluşturmaktadır.

Evren içerisinde seçilecek örneklem grubunu belirlemek için, örneklem büyüklükleri tablosundan (farklı hedef kitle büyüklükleri için ihtiyaç duyulan) yararlanılmıştır¹⁹⁶. Araştırma için seçilen örgütün birimlerinde çalışan sayısının birbirine çok yakın ve araştırma içerisinde birimler arası karşılaştırma yapılacak olması sebebiyle birimlerden ankete katılanların sayılarının yakın olmasına dikkat edilmiştir.

Evrenin özelliklerini yansıtması düşüncesiyle seçilen örneklem grubu, basit rassal örneklem yolu ile oluşturulmuştur. Evrenin incelenen özellikleri bakımından homojen bir yapıda olması ve örneklem oranının %20 ile %80 arasında yer

¹⁹⁶ Yahşi Yazıcıoğlu ve Samiye Erdoğan, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri** (Ankara: Detay Yayıncılık, 2004), s.50.

almasından dolayı rassal örneklem yöntemi tercih edilmiştir¹⁹⁷. Ankete her birimden eşit sayıda kişi katılmasına özen gösterilmiştir. Toplam olarak 160 kişi örnekleme dahil edilmiştir.

Anketlere doğru ve zamanında katılımı gerçekleştiren 120 kişi olmuştur. Anketler her birime ayrı ayrı dağıtılmış, anketin doldurulması aşamasında dikkat etmeleri gereken noktalar izah edilmiştir. Araştırmanın amacı ankette açıkça belirtilmesine rağmen, anketi doldurmak istemeyen çalışanlarla da karşılaşmıştır.

4. ARAŞTIRMA YAPILAN İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİ

Bu kısımda işletmenin tarihçesi, vizyonu, misyonu, kalite politikası ve diğer illerde yer alan şubeleri hakkında genel bilgiler verilecektir.

1.1. İşletmenin Tarihçesi

Özdilek A.Ş.; Bursa'da 1971 yılında, 2 adet Bursa yapısı el dokuma tezgâhı, 5 personel ve yıllık 10 ton üretim kapasitesiyle faaliyete başlamıştır. 1982 yılında anonim şirket olan Özdilek A.Ş., 1983 yılında, başladığı perakendecilik sektöründe yeni şubeler açarak hızla büyümüştür. 1998 yılında bir ilke imza atarak, perakendecilik sektöründe ISO 9002 belgesini almış; ardından 1999 yılında havlu ve bornoz üretim tesisleri de ISO 9002 belgesini alarak belge sayısını ikiye çıkarmıştır. 1996 yılında Afyonkarahisar şubesi faaliyet göstermeye başlamıştır.

Özdilek A.Ş.'de günümüzde 2000'i perakende sektöründe, 2183'ü üretim sektöründe ve 300'ü turizm sektöründe olmak üzere toplam 4483 çalışan istihdam edilmektedir. Afyonkarahisar şubesinde ise 300 çalışan bulunmaktadır.

¹⁹⁷ Ahmet Özmen, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ed. Ali Atıf Bir (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1081, 1999, s.15).

Özdilek A.Ş., havlu ve bornoz üretiminde kullanacağı ipliğin üretilmesinden dokunmasına, boyanmasından kesilip - dikilmesine ve satışının gerçekleştiği alışveriş merkezlerine kadar komple bir üretim ve hizmet sunmaktadır. 20'den fazla ülkeye ihracat gerçekleştiren Özdilek A.Ş., Türkiye'de en büyük, dünya da ise ilk on büyük havlu fabrikası arasında yer almaktadır.

1.2. İşletmenin Vizyonu

İşletme vizyonunu şu şekildedir:

- Faaliyet gösterdiği konularda sürekli gelişme anlayışı ile kaliteli ürün ve hizmetler sunan öncü, dinamik ve lider şirketlerden biri olmaktır.

1.3. İşletmenin Misyonu

İşletme misyonu;

- Müşteri odaklı hizmet anlayışını benimseyen güvenilir, verimli ve yenilikçi bir şirket olmak şeklindedir.

1.4. İşletmenin Kalite Politikası

İşletmenin perakende satış operasyonlarında kalite politikası aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

- İnsana ve insanın geliştirilmesine önem vermek,
- “Kalite;”

*Bir yaşam tarzıdır.

*Herkesin işidir.

*Müşterilere olan görevimizdir. Prensiplerini benimsemek ve bu anlayışla hizmet sunmak,

- Her işi ilk defada doğru olarak yapmak,

- “Müşteri varsa biz varız” düşüncesiyle satış politikasını “müşteri tatmini” üzerine kurmak,
- İşletme içinde sağlıklı iletişim kurmak,
- Sürekli gelişmek,
- Yapılan her çalışmanın “Türkiye’nin gelişmesi” demek olduğunun bilincinde olmaktır.

1.5. İşletmenin Diğer Şubeleri

- Bursa Alışveriş Merkezi
- İzmit Alışveriş Merkezi
- İzmir Alışveriş Merkezi
- Bursa Gemlik Alışveriş Merkezi
- Bursa Geçit Alışveriş Merkezi
- Bursa Kaplıkaya Hipermarketi
- Bursa İnegöl Hipermarketi
- Bursa Ataevler Süpermarketi
- İstanbul Galleria Mağazası
- Bursa Ulucami Mağazası
- İstanbul Cevahir Mağazası
- İstanbul Beylicium Mağazası
- Bodrum Oasis Mağazası
- Bursa Havlu Bornož Üretim Tesisleri
- İnegöl İplik Üretim Tesisleri
- İnegöl Dokuma Tesisleri
- İnegöl Boya-Baskı Tesisleri
- Beylikdüzü Mağazası
- Ceba Mağazası

5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, Özdilek A.Ş.’de çalışanların anket formlarına verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Araştırmanın değerlendirme kısmı verilen cevaplara, çalışanlardan alınan tepkilere ve gözlemlere göre yapılmıştır. Dolayısıyla çalışanların kendi düşünceleri geçerli olmuştur.

Araştırma, araştırma yapılan örgütün sadece bir şubesinde yapılmıştır. Örgütün diğer şubelerinde farklı sonuçlar elde edilebilir. Bu sonuçlarda şubenin bulunduğu şehrin kültürünün, eğitim ve çalışma olanaklarının etkili olacağı düşünülmektedir.

6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmamızda bağımlı değişken örgütsel bağlılık, bağımsız değişkenler liderlik, örgüt kültürü, örgütsel iletişim, eğitim olanakları, çalışma koşulları, kararlara katılım, örgütsel güven ve motivasyondur.

Araştırmanın amacına ve değişkenlerine uygun olarak belirlenen hipotezler şunlardır:

Araştırmada temel alınan hipotez;

H_1 : Duygusal bağlılığı 8 örgütsel bağlılığı geliştirme aracından en az biri ile geliştirmek mümkündür.

Araştırmada yer alan alt hipotezler;

H_2 : Liderlik ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

H_3 : Örgüt kültürü ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

H_4 : Örgütsel iletişim ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

H_5 : Eğitim olanakları ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

H_6 : Çalışma koşulları ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

H_7 : Kararlara katılım ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

H_8 : Örgütsel güven ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

H_9 : Motivasyon ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

7. VERİ ANALİZLERİ VE SONUÇLARI

7.1. Anketin Güvenilirliği, Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmamızın verileri SPSS for Windows (15.0) istatistik paket programında analiz edilmiştir. Anket sorularının 5'li likert ölçeğine (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) göre cevaplandırılması yapılmıştır. Araştırma anketlerinin tüm örneklemden toplanmasından sonra yine güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuçta Alpha değeri 0.92 elde edilmiştir. Bu değer ölçeğin tümünün güvenilirlik katsayısının kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi, kavramların açıklandığı boyutların belirlenmesinde kullanılmaktadır¹⁹⁸. Ancak çalışmamızda faktörler örgütsel bağlılığı geliştirme araçları olarak sınıflandırıldıkları için ayrıca bir faktör analizi yapılmamıştır. Faktör analizi yapılacak olsaydı, toplanan veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını anlamak için Keyer-Meyer-Olkin KMO (örnekleme yeterliliği istatistiği) değerine bakılacaktı. Analizimizde hesaplanan KMO değerinin 0,810 olması değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğunu göstermiştir. MSA (örnekleme uygunluk ölçüsü) değeri ise, tek tek her bir sorunun faktör analizine uygunluğunu ölçmektedir. MSA değerleri için anti-image correlation matrisine bakıldığında, diagonalde yer alan tüm korelasyon değerlerinin 0.5'ten yüksek olduğu görülmüş ve tüm soruların analizde yer alması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

¹⁹⁸ Beril Sipahi, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko, *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi* (İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2006, s.73).

Araştırmamızda kullanılacak olan faktörler aşağıdaki tabloda sınıflandırılmıştır.

Tablo 3. Faktörleri Oluşturan Soru Grupları

Faktör	Faktör	Faktör	Faktör	Faktör	Faktör	Faktör	Faktör
1	2	3	4	5	6	7	8
S7	S9	S11	S13	S16	S19	S21	S23
S8	S10	S12	S14	S17	S20	S22	S24
			S15	S18			S25

Faktör analizi sonrasında her bir faktörün (alt boyutun) güvenilirliği sayısal olarak bulunmuştur. Bulunan Alpha değerleri tablo 4’te gösterilmiştir.

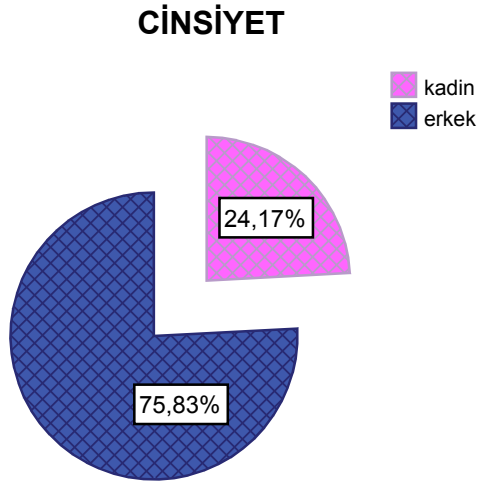
Tablo 4. Faktörlerin Güvenilirlik Analizi

FAKTÖR	1	2	3	4	5	6	7	8
ALPHA DEĞERİ	0,814	0,724	0,713	0,691	0,732	0,861	0,721	0,719

Alpha değerleri 0,70 ve üstü bir değer yüksek çıktığı için (4. faktörün 0,70’e yakın bir değer olması sebebiyle kabul edilmiştir) ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

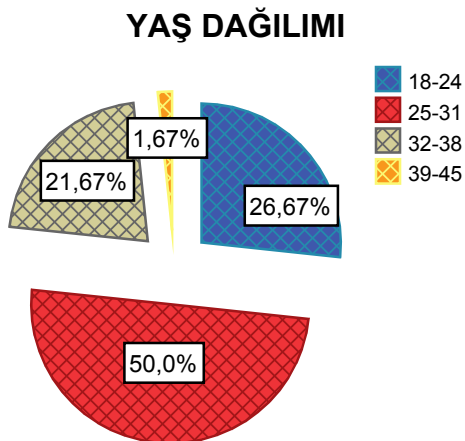
7.2. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik bulgular başlığı altında incelenen konular işletmede anketi dolduran çalışanların cinsiyet, yaş, medeni hal, öğrenim durumu, örgütte çalışma süresi konularını içermektedir.

Tablo 5. Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzdeleri
Kadın	29	24,2
Erkek	91	75,8
Toplam	120	100,0

Ankete katılan 120 çalışanın 29'u kadın, 91'i erkektir. Yüzde olarak bakıldığında, ankete katılanların % 24,2'si kadın çalışanlardan oluşmakta iken, % 75,8'i erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Bu sonucun ortaya çıkmasında Afyonkarahisar Özdilek A.Ş.'de kafe-restoran, güvenlik, depo ve genel hizmet birimlerinde erkek çalışan tercih edilmesinin etkili olduğu söylenebilmektedir.

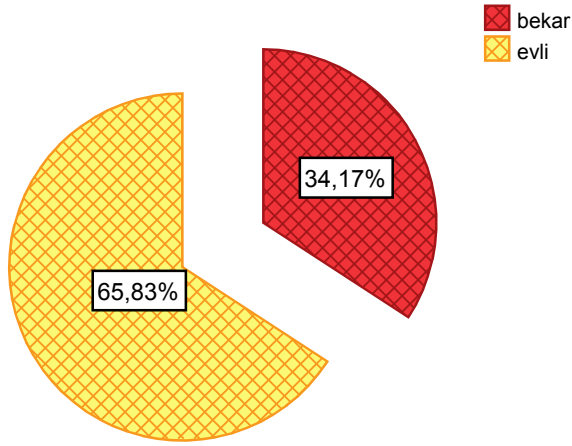
Tablo 6. Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzdeleri
18-24	32	26,7
25-31	60	50,0
32-38	26	21,7
39-45	2	1,7
Toplam	120	100,0

Ankete katılan çalışanların 32'si 18-24 yaş aralığında, 60'ı 25-31 yaş aralığında, 26'sı 32-38 yaş aralığında, 2'si 39-45 yaş aralığındadır. Buna göre ankete katılanların büyük çoğunluğu %50 oranı ile 25-31 yaş aralığındadır. Bu açıdan, işletmenin genç çalışanlara sahip olduğu söylenebilmektedir. İşletme özellikle market biriminde reyon düzenlemeleri ve depo çalışmaları için genç çalışanları tercih etmektedir.

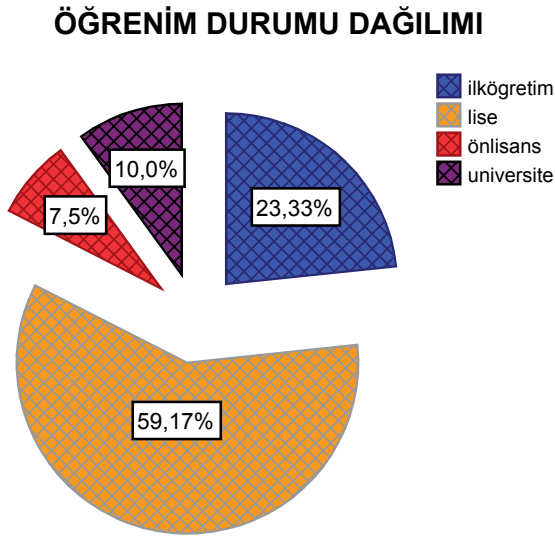
Tablo 7. Çalışanların Medeni Haline Göre Dağılımı

ÇALIŞANLARIN MEDENİ DURUMLARI DAĞILIMI



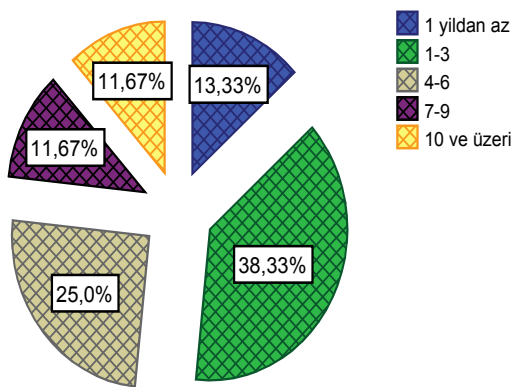
	Frekans	Yüzdelerik
Bekar	41	34,2
Evli	79	65,8
Toplam	120	100,0

Ankete katılan çalışanların %34,2'si bekar, %65,8'i evlidir. Dul seçeneğine cevap veren çalışan olmamasından analize bu seçenek dahil edilmemiştir.

Tablo 8. Öğrenim Durumu Dağılımı

	Frekans	Yüzdelerik
İlköğretim	28	23,3
Lise	71	59,2
Önlisans	9	7,5
Üniversite	12	10,0
Toplam	120	100,0

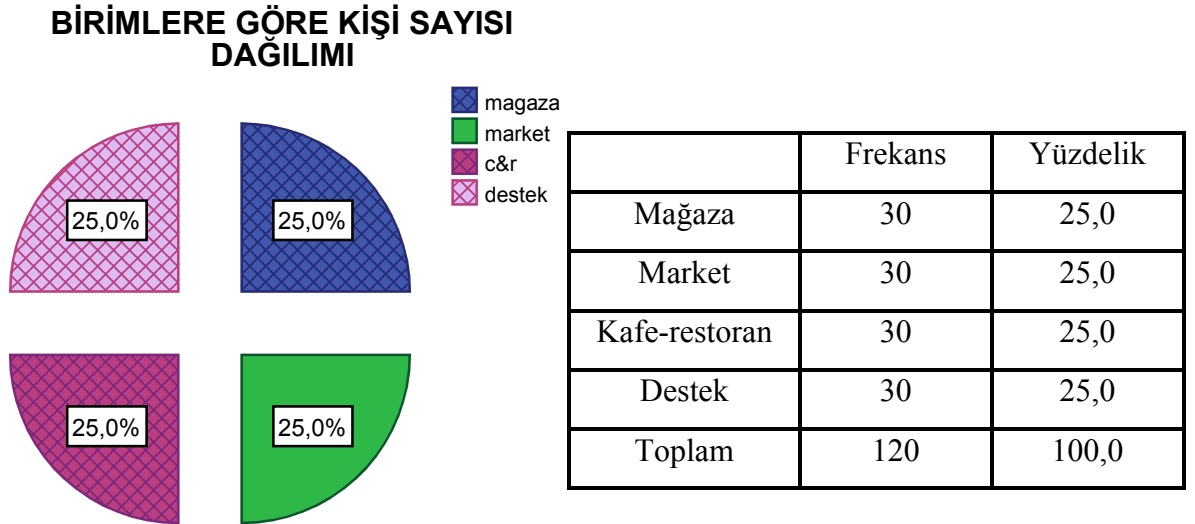
Ankete katılan çalışanların eğitim düzeylerine bakıldığında, 28'i (%23,3) ilköğretim, 71'i (%59,2) lise, 9'u (%7,5) önlisans, 12'si (%10) üniversite mezunudur.

Tablo 9. İşletmede Çalışma Süresi Dağılımı**ÇALIŞMA SÜRELERİNE GÖRE DAĞILIM**

	Frekans	Yüzdelerik
1 yıldan az	16	13,3
1-3	46	38,3
4-6	30	25,0
7-9	14	11,7
10 yıl ve üzeri	14	11,7
Toplam	120	100,0

Ankete katılan çalışanların %13,3'ü 1 yıldan az kıdeme sahipken, %38,3'ü 1-3 yıl, %25'i 4-6 yıl, %11,7'si 7-9 yıl, %11,7'si 10 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

Tablo 10. Çalışanların İşletmede Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımı



Ankete katılanların birim dağılımları eşit düzeyde olmuştur. Her birimden ankete katılan çalışan sayısı 30'dur. İşletmenin birimlerinde toplam çalışan sayılarına bakılacak olursa; mağazada 69, markette 73, kafe-restorantta 81 ve destek olarak çalışan 76 kişi bulunmaktadır. Güvenlik, depo, genel hizmet ve akaryakıt çalışanları destek çalışan olarak sınıflandırılmaktadır. Birimlerde çalışanların sayıları birbirine çok yakındır. Bu sebeple, ankete katılan çalışanların sayılarının eşit olması araştırmamızda karşılaştırma yapılmasını da kolaylaştırmıştır.

7.3. Ana Hipotezin Test Edilmesi ve Regresyon Analizi

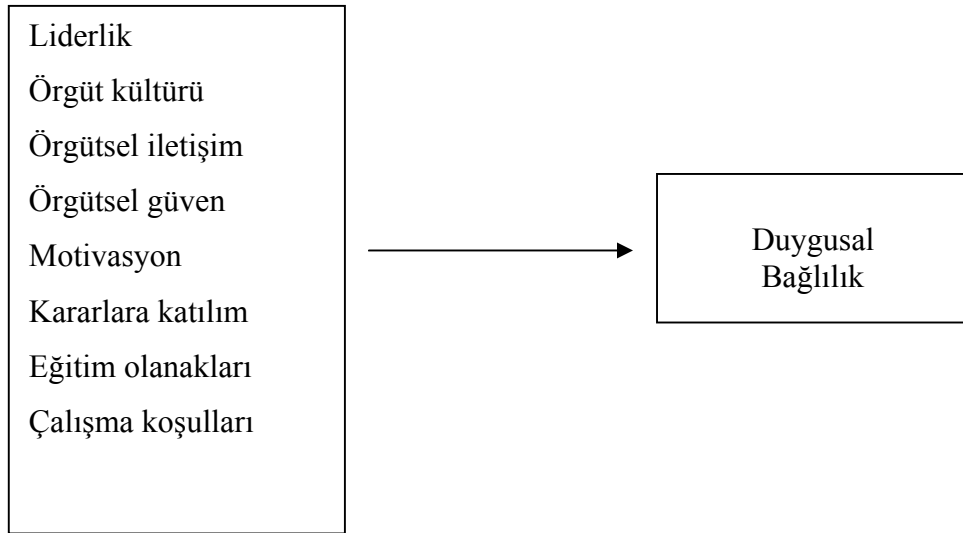
Araştırmada temel alınan hipotezimiz şöyleydi:

H_1 : Duygusal bağlılığı 8 örgütsel bağlılığı geliştirme aracından en az biri ile geliştirmek mümkündür.

Bu hipotezi test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Çünkü regresyon analizi bağımlı değişkenin diğer bağımsız değişkenler tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışmaktadır¹⁹⁹. Hipotez kurulurken belirlenen değişkenler şekil 16'da gösterilmiştir:

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER

BAĞIMLI DEĞİŞKEN



Şekil 16. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

Hipotezde birden fazla bağımsız değişken olmasından dolayı çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizde model aşağıda gösterilen eşitlik ile ifade edilerek, eşitliğin sol tarafını belirleyecek değişkenler tespit edilmiştir.

¹⁹⁹ Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, **a.g.e.**, s.154.

Duygusal bağılılık= $\beta_0 + \beta_1$ liderlik+ β_2 örgüt kültürü+ β_3 örgütsel iletişim+ β_4 eğitim olanakları+ β_5 çalışma koşulları+ β_6 kararlara katılım+ β_7 örgütsel güven+ β_8 motivasyon

$$H_0 : \beta_0 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots = \beta_k = 0$$

H_1 : β değerlerinden en az biri sıfır değildir.

Regresyon analizimizde hipotezi test etmek için F istatistiği kullanılmıştır. F istatistiğine karşılık gelen p değeri bulunarak hipotezin kabul ya da reddine karar verilmiştir.

Tablo 11. Modelin Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,705^a	0,498	0,457	0,572

Regresyon modelinde R^2 değerinin 0, 498 çıkmasından dolayı duygusal bağılılığın modelde yer alan değişkenler tarafından % 49,8 oranında açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. ANOVA tablosunda tespit edilen p değerinin (sig.) 0,000 ve 0,05'ten küçük olmasından dolayı H_0 hipotezi reddine karar verilmiştir. Oluşan regresyon modeli anlamlıdır. 8 araçtan biri veya birkaçı ile duygusal bağılılığı tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür.

Tablo 12. ANOVA Tablosu

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	35,672	9	3,964	12,106	0,000^a
Residual	36,014	110	0,327		
Total	71,685	119			

Modelde yer alacak değişkenlerin tespiti için ise, analizde elde edilen coefficients tablosundan yararlanılmıştır. p (sig.) < 0,05 değerini veren değişkenlerin modelde yer alması gerekmektedir. Tablo incelendiğinde bu değeri veren değişkenler sabit terim (0,000), örgüt kültürü (0,001), çalışma koşulları (0,043) ve motivasyon (0,000)dur. Modeldeki değişkenlerin katsayılarını coefficients tablosunda yer alan B sütunu belirlemektedir.

Tablo 13. Coefficients Tablosu

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 Constant	1,440	0,319		4,518	0,000
Liderlik	0,079	0,058	0,108	1,357	0,178
Örgüt Kültürü	0,254	0,073	0,309	3,46	0,001
Örgütsel İletişim	0,069	0,068	0,082	1,003	0,318
Eğitim Olanakları	0,014	0,103	0,014	0,132	0,895
Çalışma Koşulları	0,183	0,089	0,206	2,051	0,043
Kararlara Katılım	0,054	0,059	0,087	0,917	0,361
Örgütsel Güven	0,03	0,071	0,041	0,422	0,674
Motivasyon	0,258	0,073	0,332	3,843	0,000

Bu durum da oluşan modelimiz şu şekildedir:

Duygusal bağlılık= 1,440+ 0,254 örgüt kültürü+ 0,183 çalışma koşulları+ 0,280 motivasyon

Oluşan modelimize göre araştırmamızda duygusal bağlılığı 8 örgütsel bağlılığı geliştirme aracından en az biri ile geliştirmek mümkündür ve bu araçlar örgüt kültürü, çalışma koşulları ve motivasyondur.

7.4. Alt Hipotezlerin Test Edilmesi ve Korelasyon Analizi

Alt hipotezlerin test edilmesi amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır. Duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon tablosu “ek 3” te yer almaktadır.

- H_2 : Liderlik ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

Liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,369 olarak çıkmış ve liderlik ile duygusal bağlılık arasında zayıf derecede bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç istatistiksel olarak H_2 'nin desteklendiği anlamına gelmektedir. Bu durumda liderlik ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 14. Liderlik ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

	DUYGUSAL BAĞLILIK
LİDERLİK	0,369
Sig.(2 Tailed)	0,000
N	120

- H_3 : Örgüt kültürü ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

Örgüt kültürü ile duygusal bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,563 olarak çıkmış ve örgüt kültürü ile duygusal bağlılık arasında orta derecede bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç istatistiksel olarak H_3 'ün desteklendiği anlamına gelmektedir. Bu durumda örgüt kültürü ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 15. Örgüt Kültürü ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

	DUYGUSAL BAĞLILIK
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	0,563
Sig.(2 Tailed)	0,000
N	120

- H_4 : Örgütsel iletişim ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

Örgütsel iletişim ile duygusal bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,411 olarak çıkmış ve örgütsel iletişim ile duygusal bağlılık arasında zayıf derecede bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç istatistiksel olarak H_4 'ün desteklendiği anlamına gelmektedir. Bu durumda örgütsel iletişim ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 16. Örgütsel İletişim ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

	DUYGUSAL BAĞLILIK
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	0,411
Sig.(2 Tailed)	0,000
N	120

- H_5 : Eğitim olanakları ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

Eğitim olanakları ile duygusal bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,451 olarak çıkmış ve eğitim olanakları ile duygusal bağlılık arasında zayıf derecede bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç istatistiksel olarak H_5 'in desteklendiği anlamına gelmektedir. Bu durumda eğitim olanakları ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 17. Eğitim Olanakları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

	DUYGUSAL BAĞLILIK
EĞİTİM OLANAKLARI	0,451
Sig.(2 Tailed)	0,000
N	120

- H_6 : Çalışma koşulları ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

Çalışma koşulları ile duygusal bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,499 olarak çıkmış ve çalışma koşulları ile duygusal bağlılık arasında zayıf derecede bir

ilişki bulunmuştur. Bu sonuç istatistiksel olarak H_6 'nın desteklendiği anlamına gelmektedir. Bu durumda çalışma koşulları ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 18. Çalışma Koşulları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

	DUYGUSAL BAĞLILIK
ÇALIŞMA KOŞULLARI	0,499
Sig.(2 Tailed)	0,000
N	120

- H_7 : Kararlara katılım ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

Kararlara katılım ile duygusal bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,264 olarak çıkmış ve kararlara katılım ile duygusal bağlılık arasında zayıf derecede bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç istatistiksel olarak H_7 'nin desteklendiği anlamına gelmektedir. Bu durumda kararlara katılım ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 19. Kararlara Katılım ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

	DUYGUSAL BAĞLILIK
KARARLARA KATILIM	0,264
Sig.(2 Tailed)	0,000
N	120

- H_8 : Örgütsel güven ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

Örgütsel güven ile duygusal bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,347 olarak çıkmış ve örgütsel güven ile duygusal bağlılık arasında zayıf derecede bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç istatistiksel olarak H_8 'in desteklendiği anlamına gelmektedir. Bu durumda örgütsel güven ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 20. Örgütsel Güven ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

	DUYGUSAL BAĞLILIK
ÖRGÜTSEL GÜVEN	0,347
Sig.(2 Tailed)	0,000
N	120

- H_9 : Motivasyon ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

Motivasyon ile duygusal bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,577 olarak çıkmış ve motivasyon ile duygusal bağlılık arasında orta derecede bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç istatistiksel olarak H_9 'un desteklendiği anlamına gelmektedir. Bu durumda motivasyon ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 21. Motivasyon ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

	DUYGUSAL BAĞLILIK
MOTİVASYON	0,577
Sig.(2 Tailed)	0,000
N	120

7.5. Ana Hipotezin Araştırma Yapılan İşletmenin Birimlerinde Karşılaştırılması

Araştırma yapılan işletmede 4 tane birim bulunmaktadır. Bu birimlerde çalışanların duygusal bağlılıklarının örgütsel bağlılığı geliştirme araçları ile ilişkilerini karşılaştırmak amacıyla her bir birim için regresyon analizi yapılmıştır.

7.5.1. Mağaza Birimi İçin Yapılan Regresyon Analizi

Mağaza birimi için yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 22. Mağaza Birimi için Modelin Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,747^a	0,559	0,360	0,510

Tablo 23. Mağaza Birimi için ANOVA Tablosu

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6,588	9	0,732	2,811	0,026^a
Residual	5,208	20	0,260		
Total	11,796	29			

Mağaza için yapılan regresyon analizinde R^2 değerinin 0, 559 çıkmasından dolayı duygusal bağlılığın analizde yer alan değişkenler tarafından % 55,9 oranında açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. p değeri (sig.) 0,026 ve 0,05'ten küçük olmasından dolayı mağaza birimi için regresyon modeli anlamlıdır. Bu birimde 8 araçtan biri veya birkaçı ile duygusal bağlılığı geliştirmek istatistiksel olarak mümkündür.

Modelde yer alacak değişkenlerin tespiti için ise, analizde elde edilen coefficients tablosundan yararlanılmıştır. p (sig.) < 0,05 değerini veren değişkenler mağaza birimi için sabit terim (0,043) ve örgütsel iletişim (0,039)dur. Bu durumda mağaza birimi için oluşan modelimiz şu şekildedir:

$$\text{Duygusal bağlılık} = 2,110 + 0,316 \text{ örgütsel iletişim}$$

Mağaza birimi için duygusal bağlılığı geliştirmek için örgütsel iletişim aracının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

7.5.2. Market Birimi İçin Yapılan Regresyon Analizi

Market birimi için yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 24. Market Birimi için Modelin Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,778 ^a	0,605	0,428	0,714

Tablo 25. Market Birimi için ANOVA Tablosu

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15,662	9	1,740	3,411	0,011 ^a
Residual	10,205	20	0,510		
Total	25,862	29			

Market için yapılan regresyon analizinde R^2 değerinin 0,605 çıkmasından dolayı duygusal bağlılığın analizde yer alan değişkenler tarafından % 60,5 oranında açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. p değeri (sig.) 0,011 ve 0,05'ten küçük olmasından dolayı market birimi için regresyon modeli anlamlıdır. Bu birimde 8 araçtan biri veya birkaçı ile duygusal bağlılığı geliştirmek istatistiksel olarak mümkündür.

p (sig.) < 0,05 değerini veren değişkenler market birimi için sabit terim (0,049) ve motivasyon (0,012)dur. Bu durumda market birimi için oluşan modelimiz şu şekildedir:

$$\text{Duygusal bağlılık} = 1,545 + 0,668 \text{ motivasyon}$$

Market birimi için duygusal bağlılığı geliştirmek için motivasyon aracının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

7.5.3. Kafe-Restoran Birimi İçin Yapılan Regresyon Analizi

Kafe-restoran birimi için yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 26. Kafe-Restoran Birimi için Modelin Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,822 ^a	0,676	0,531	0,277

Tablo 27. Kafe-Restoran Birimi için ANOVA Tablosu

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,209	9	0,357	4,644	0,002 ^a
Residual	1,536	20	0,077		
Total	4,744	29			

Kafe-restoran için yapılan regresyon analizinde R^2 değerinin 0,676 çıkmasından dolayı duygusal bağlılığın analizde yer alan değişkenler tarafından % 67,6 oranında açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. p değeri (sig.) 0,002 ve 0,05'ten küçük olmasından dolayı kafe-restoran birimi için regresyon modeli anlamlıdır. Bu birimde 8 araçtan biri veya birkaçı ile duygusal bağlılığı geliştirmek istatistiksel olarak mümkündür.

p (sig.) < 0,05 değerini veren değişkenler kafe-restoran birimi için sabit terim (0,000), çalışma koşulları (0,37) ve motivasyon (0,018)dur. Bu durumda kafe-restoran birimi için oluşan modelimiz şu şekildedir:

$$\text{Duygusal bağlılık} = 2,278 + 0,285 \text{ çalışma koşulları} + 0,227 \text{ motivasyon}$$

Kafe-restoran birimi için duygusal bağlılığı geliştirmek için çalışma koşulları ve motivasyon araçlarının etkili oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

7.5.4. Destek Birimi İçin Yapılan Regresyon Analizi

Destek birimi için yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 28. Destek Birimi için Modelin Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,874 ^a	0,763	0,657	0,549

Tablo 29. Destek Birimi için ANOVA Tablosu

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	19,462	9	2,162	7,168	0,000 ^a
Residual	6,034	20	0,302		
Total	25,496	29			

Destek için yapılan regresyon analizinde R² değerinin 0,763 çıkmasından dolayı duygusal bağlılığın analizde yer alan değişkenler tarafından % 76,3 oranında

açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. p değeri (sig.) 0,000 ve 0,05'ten küçük olmasından dolayı destek birimi için regresyon modeli anlamlıdır. Bu birimde 8 araçtan biri veya birkaçı ile duygusal bağlılığı geliştirmek istatistiksel olarak mümkündür.

p (sig.) < 0,05 değerini veren değişkenler destek birimi için örgüt kültürü (0,022), çalışma koşulları (0,17) ve motivasyon (0,048)dir. Bu durumda destek birimi için oluşan modelimiz şu şekildedir:

Duygusal bağlılık= 0,376 örgüt kültürü+ 0,555 çalışma koşulları+ 0,274 motivasyon

Destek birimi için duygusal bağlılığı geliştirmek için örgüt kültürü, çalışma koşulları ve motivasyon araçlarının etkili oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 30. Birimlerin Regresyon Analizlerine Göre Karşılaştırılması

BİRİM	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI GELİŞTİRME ARAÇLARI
MAĞAZA	Örgütsel İletişim
MARKET	Motivasyon
KAFE-RESTORAN	Çalışma koşulları, Motivasyon
DESTEK	Örgüt Kültürü, Çalışma Koşulları, Motivasyon

Tablo 30'da gösterildiği gibi, işletmenin birimleri karşılaştırıldığında, destek birimde duygusal bağlılığın gelişmesinde daha fazla geliştirme aracı etkili olmuştur. Market, kafe-restoran ve destek birimlerinin üçünde de motivasyon aracının duygusal bağlılığı geliştirmede yer alması, bu aracın bu örgütte duygusal bağlılığın geliştirilmesinde etkin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

7.6. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Yapılan analizler sonucunda değişkenler arasındaki ilişkiler tespit edilmiş, elde edilen veriler doğrultusunda hipotezler analiz edilmiştir. Araştırma hipotezlerinin durumu tablo 31’de gösterilmiştir.

Tablo 31. Araştırma Hipotezlerinin Durumu

	Hipotez	Kabul/Red Durumu
H₁	Duygusal bağlılığı 8 örgütsel bağlılığı geliştirme aracından en az biri ile geliştirmek mümkündür.	Kabul
H₂	Liderlik ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.	Kabul
H₃	Örgüt kültürü ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.	Kabul
H₄	Örgütsel iletişim ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.	Kabul
H₅	Eğitim olanakları ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.	Kabul
H₆	Çalışma koşulları ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.	Kabul
H₇	Kararlara katılım ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.	Kabul
H₈	Örgütsel güven ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.	Kabul
H₉	Motivasyon ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.	Kabul

Regresyon analizi sonucunda H₁ hipotezi, korelasyon analizi sonucunda alt hipotezler kabul edilmiştir. Duygusal bağlılığı 8 örgütsel bağlılığı geliştirme aracından en az biri ile geliştirmek mümkündür. 8 geliştirme aracının duygusal bağlılık ile ilişkisi bulunmaktadır. Analizimizde bu ilişkiler zayıf ya da orta ilişki olarak ortaya çıkmış, kuvvetli ilişki tespit edilememiştir.

Araştırma yapılan işletmede duygusal bağlılığın gelişmesinde örgüt kültürünün, çalışma koşullarının ve motivasyonun etkili olduğu sonucuna ulaşılmış, işletmenin birimleri arasında bir karşılaştırma yapıldığında birimler arasında duygusal bağlılığın

gelişmesinde farklı geliştirme araçlarının rol oynadığı tespit edilmiştir. Duygusal bağlılığı geliştirme konusuna en çok motivasyon aracının önemli katkısı olduğu görülmüştür.

8. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmamızda çalışanlarda duygusal bağlılığı geliştirmek için kullanılabilir 8 araç ve bu 8 aracın örgütsel bağlılık ile ilişkisine yer verildikten sonra, özel bir işletme olan Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar şubesinde araştırması yapılmıştır. Araştırmamızda duygusal bağlılığın geliştirme araçları ile geliştirilmesinin mümkün olup olmadığının analizinin ardından, duygusal bağlılık ile bağlılığı geliştirme araçlarının her biri ile olan ilişkisi araştırılmıştır.

Duygusal bağlılığı 8 örgütsel bağlılığı geliştirme aracından en az biri ile geliştirmenin mümkün olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda R^2 değerinin 0,498 çıkması ile duygusal bağlılığın analizde yer alan değişkenler tarafından % 49,8 oranında açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik, örgüt kültürü, örgütsel iletişim, eğitim olanakları, çalışma koşulları, kararlara katılım, örgütsel güven ve motivasyon araçlarından en az biri ile duygusal bağlılığı geliştirmenin mümkün olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum duygusal bağlılıkta araştırmamızda yer almayan başka faktörlerin de etkili olabileceğini göstermektedir.

Liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisini incelemek için yapılan korelasyon analizinde korelasyon katsayısının 0,369 çıkması iki değişken arasında bir ilişki olduğunu yani liderliğin duygusal bağlılığın geliştirilmesinde kullanılabilirliğini ancak bu ilişkinin zayıf derecede olduğunu göstermektedir. Araştırma yapılan işletmede, liderlik hem genel olarak hem de birimlere tek tek bakıldığında geliştirilen modelde yer almamıştır. Liderlik duygusal bağlılığı etkilemektedir, ancak çalışanların duygusal bağlılıklarının algılanmasında zayıf kalmıştır. Duygusal bağlılığın tek taraflı oluşmaması ve çalışanların düşünce ve beklentilerinde liderlerin önemli bir role sahip olmasından dolayı liderlik aracının örgüt içerisinde etkin hale gelmesi çalışanlarda duygusal bağlılığın gelişmesinde etkili olacaktır.

Örgüt kültürü ile duygusal bağlılık ilişkisine bakıldığında, korelasyon analizinde korelasyon katsayısı 0,563 bulunmuştur. İlişkinin varlığını ortaya koyan bu rakam aynı zamanda orta dereceli bir ilişkiyi de göstermektedir. Uygulama yapılan işletmede örgüt kültürü duygusal bağlılığın gelişmesinde önemli rol oynamaktadır. Regresyon modelimizde örgüt kültürü değişkeni de yer almıştır. İşletmedeki birimlere bakıldığında destek biriminin duygusal bağlılık algılamasında da örgüt kültürü etkili olmuş ve modelde yer almıştır. Örgütsel bağlılığın çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmesi olarak ifade edilmesi ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgütün güçlü bir örgüt kültürüne sahip olması olarak değerlendirilmesi örgüt kültürünün duygusal bağlılık için önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle incelediğimiz işletmenin kültürü çalışanlar tarafından benimsenmektedir denilebilir. Ancak örgütün destek birimi dışındaki diğer birimlerinde de örgüt kültürünün daha etkin hale getirilmesi bağlılığın geliştirilmesi için önemlidir.

Örgütsel iletişim, hem yapılan işlerle ilgili geri bildirim sağlama hem de örgütte olup bitenler konusunda çalışanlara bilgi aktarımı nedeniyle örgütsel bağlılığı sağlayan önemli bir araçtır. Çalışanlar neyi, niçin ve nasıl yaptıklarını bilirlerse, iş çok zor olsa dahi severek yapmaktadırlar. Araştırmamızda örgütsel iletişim ile duygusal bağlılık ilişkisinin korelasyon katsayısı 0,411 çıkmıştır. Değişkenler arasında bir ilişki vardır ancak bu ilişki zayıftır. İşletmede genel olarak bakıldığında modelde örgütsel iletişim yer almazken, mağaza biriminin modelinde yer alan tek değişken örgütsel iletişim olmuştur. Örgütsel iletişimin duygusal bağlılık için önemi düşünüldüğünde, bu aracın geliştirilmesinin örgüt yararına olacağına inanılmaktadır. İletişimle ilgili aksaklıklar ya da sorunlar tespit edilerek, çalışan sorunlarına yöneticilerin daha fazla zaman ayırmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Eğitim olanakları ile duygusal bağlılık ilişkisini incelemek için hesaplanan korelasyon katsayısının 0,451 çıkması iki değişken arasında bir ilişki olduğunu yani eğitim olanaklarının duygusal bağlılığın geliştirilmesinde kullanılabileceğini göstermektedir. Örgütte çalışmaya başlayan çalışanların eğitim süreçlerine devam edilmesi, bu bireylerin örgütü benimsemelerinde önemli bir paya sahiptir. Araştırma

yapılan işletmede bir eğitim departmanı bulunmaktadır. Her yeni işe başlayan çalışana eğitimler verildiği gibi, çalışma hayatı boyunca çalışanın eğitim süreci de devam etmektedir. Bu eğitimler çalışanların duygusal bağlılıklarının gelişmesinde etkilidir, ancak bu etki zayıf kalmıştır. Eğitim olanakları ile duygusal bağlılık ilişkisinin kuvvetlendirilmesi için, eğitim amaçları çalışanlara açıkça anlatılabilir veya eğitimlerle ilgili öneri ve şikayetlerin değerlendirilmesi yapılabilir.

Kendisine uygun iş ortamı sağlanan çalışanlara, maddi ve manevi ihtiyaçlarını giderme olanağı sunulmuş olmaktadır. İhtiyaçları giderilen çalışanda duygusal bağlılık gelişmektedir. Uygulama yapılan işletmede çalışma koşullarının çalışanlardaki duygusal bağlılık algılamalarını nasıl etkilediğini korelasyon katsayısı göstermiştir. Katsayı 0,499 olarak hesaplanmıştır. Bu değeri yaklaşık olarak 0,5 olarak kabul edecek olursak, çalışma koşulları ile duygusal bağlılık arasında orta dereceli bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanlarda bağlılık oluşmasında çalışma koşulları etkilidir. Özellikle destek ve kafe-restoran birimlerinde çalışanlarda duygusal bağlılığın gelişmesinde çalışma koşulları aracı etkili olmuş ve bu birimin modelinde bu araç yer almıştır. Tüm işletmede bu aracın daha da etkili olması için çalışma koşullarında iyileştirmeler yapılabilir.

Kararlara katılım ile duygusal bağlılık ilişkisine bakıldığında, korelasyon analizinde korelasyon katsayısı 0,264 bulunmuştur. İki değişken arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Uygulama yapılan işletmede çalışanların düşüncelerini alabilmek ve çalışanları sisteme dahil edebilmek için öneri sistemi kurulmuştur. Öneri formlarıyla her çalışan kararlara katılabilmektedir. Bu sistemin çalışanlar tarafından tam anlaşılmamış olması ihtimalinin ilişkinin zayıf çıkmasına sebep olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel güven ile duygusal bağlılık ilişkisi için hesaplanan korelasyon katsayısı 0,347 çıkmıştır. Örgütsel güvenin oluşması, örgütsel bağlılığı ve tutarlılığı oluşturabileceği gibi, yaratıcı düşüncelerin ve yeni fikirlerin oluşmasını da sağlayabilecektir. Yönetim tarafından kendisine güven duyulduğunu anlayan çalışanlar örgüte güven duymakta ve kendisine değer verildiği için örgütsel bağlılık

düzeyi artmaktadır. Bu sebeple güven örgütler için önemlidir. Araştırma yapılan işletmede güvenin çalışanlar tarafından algılanmasında sıkıntı vardır. Yöneticilerin çalışanlara bu güveni yansıtacak fırsatlar oluşturması çalışanların güven algılamalarının artmasını sağlayabilir.

Bağlılığı geliştirme araçlarında incelediğimiz son değişken motivasyondur. Duygusal bağlılık ile motivasyon ilişkisinde korelasyon katsayısı 0,577 hesaplanmıştır. Duygusal bağlılık ile motivasyon arasında orta dereceli bir ilişki olduğu çıkmıştır. Araştırma yapılan işletmede hem genel hem de üç birimde (market, kafe-restoran, destek) kurulan modelde motivasyon aracı yer almıştır. Çalışanların duygusal bağlılıklarının oluşmasında motivasyon oldukça önemli bir role sahiptir. Diğer geliştirme araçlarının motivasyonu etkileyerek bağlılığı geliştirmesi de bu sonucu doğurmuş olabilir. Araştırılan örgütte motivasyon sağlama amaçlı her birimde çalışanlar arasından ayın elemanlarının seçilmesinin, piknik ve gezilerin yapılmasının ve bowling, tavlâ vb. turnuvaların düzenlenmesinin çalışanlarda motivasyonun artmasında ve duygusal bağlılıklarının gelişmesinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Araştırmamız duygusal bağlılığın bağlılığı geliştirilme araçları ile geliştirilebileceğini göstermektedir. Duygusal bağlılığı sağlamak için tüm geliştirme araçlarının kullanılmasının zorunlu olmadığını bir kez daha belirtilmesi gerekmektedir. Bu araçlardan bir veya birkaçının kullanılmasıyla duygusal bağlılık örgütlerde geliştirilebilmektedir. Çalışanlarda bağlılığı geliştirme araçlarının çalışanlar tarafından algılanma düzeyi ve yorumlanma şekli duygusal bağlılığın gelişmesinde etkili olmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel bağlılık; çalışanların kendi istekleri ya da çıkarları doğrultusunda örgütte kalmak istemeleri, örgütün değerlerini kendi değerleri ile özdeşleştirmeleri, örgütün başarıya ulaşması için çaba harcamaya istekli olmaları olarak tanımlanmaktadır. Günümüzün değişen koşullarına uyum sağlayabilmek için örgütlerin ellerindeki insan kaynağını en iyi şekilde değerlendirmeleri ve istedikleri verimi ve başarıyı elde etmeleri için etkin bir şekilde bu kaynağı yönlendirmeleri ve yönetmeleri gerekmektedir.

Örgütsel bağlılığın oluşum sürecinde bağlılığın gelişimini sağlayacak araçlar bulunmaktadır. Bu araçların doğru ve etkin kullanımı gerçekleştiği takdirde, çalışanlarda örgütsel bağlılık duygusu gelişmekte ve çalışanın örgüte katacağı faydalar elde edilmekte ve artmaktadır. Bu araçlar; liderlik, örgüt kültürü, örgütsel iletişim, eğitim olanakları, çalışma koşulları, kararlara katılım, örgütsel güven ve motivasyondur.

Örgütlerde örgütsel bağlılık üç boyutta kendini gösterebilmektedir. Bu boyutlardan birisi olan duygusal bağlılık örgütlerin en çok istedikleri örgütsel bağlılık boyutudur. Çünkü devam ve normatif bağlılıkta zorunluluktan oluşan bağlılık hissi mevcutken, duygusal bağlılık hissi kendiliğinden oluşmakta ve bu durum hem örgüt hem de çalışan açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

Araştırmamızda örgütsel bağlılık boyutlarından biri olan duygusal bağlılığın örgüte olumlu etkilerinin daha fazla olmasından dolayı, örgütsel bağlılığı geliştirme araçları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmamız, çalışanlarda örgüte bağlılığın oluşmasında örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarının etkili olduğunu desteklemiştir. Ancak belirlenen sekiz örgütsel bağlılığı geliştirme aracının duygusal bağlılığı açıklamada yetersiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ülkemizde çalışanların kendilerine verilen referans kişilerin yüzünü kara çıkarmamak, değişiklikten ve belirsizlikten kaçınmak, kişinin işten ayrılmasının ailesinin onaylamaması ve ait oldukları gruptaki devamlılıklarını sürdürmek için

örgütlerine bağlı olarak çalıştıkları ortaya konulmuştur²⁰⁰. Araştırmamızın sonuçları incelendiğinde çalışanların duygusal bağlılıklarının bağlılığı geliştirme araçları ile tam olarak açıklanamaması ile elde edilen bu sonuçların paralel olduğu düşünülmektedir.

Çalışanlarından istedikleri verimi elde etmek ve sektörlerinde başarılı olmak isteyen örgütlerin, çalışanlarında örgütlerine karşı bağlılık duygusunu oluşturmaları ve geliştirmeleri gerekmektedir. Gün geçtikçe örgütler için önemi artan insan kaynağının kaybedilmemesi ve örgütte kaldığı sürece bu kaynağın örgütüne faydalı olabilmesi için, çalışanların gönüllü ve isteyerek çalışmaları duygusal bağlılıklarının gelişmesine bağlıdır. Çalışanların ve örgütün güçlü ve zayıf yönleri tespit edilerek, bağlılık duygusunun geliştirilmesi gerekmektedir. Örgütsel bağlılığı geliştirme araçları örgütlerin çalışanlarında bağlılık duygusunu geliştirmelerinde kullanabilecekleri etkin yollardır. Bu araçlar birlikte veya tek tek de kullanılabilir. Önemli olan çalışanda bağlılık duygusunu geliştirebilecek aracı tespit etmek ve bu konuda eksikleri gidermektir.

Çalışmamızda ele alınan örgütsel bağlılığı geliştirme araçları ve elde edilen sonuçlar dikkate alındığında, ileride yapılacak araştırmalarda incelenebilecek konu önerileri şunlardır:

- Araştırma için seçilen işletmenin Afyonkarahisar şubesi dışındaki diğer şubelerindeki çalışanların duygusal bağlılıklarını ve geliştirme araçlarını ölçmeye yönelik modeller kurulabilir ve karşılaştırmalar yapılabilir.
- Araştırmamızda duygusal bağlılık üzerine modeller kurulmuştur. Diğer örgütsel bağlılık boyutları olan devam bağlılığı ve normatif bağlılık için araştırma yinelenabilir.
- Araştırma kısmında işletmenin birimleri arasında karşılaştırma yapılmıştır. Diğer demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum, öğrenim durumu) için karşılaştırmalar yapılabilir.

²⁰⁰ S.Arzu Wasti, "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış," **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**. Ed: Zeynep Aycan (Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları no: 21, Ocak 2000, s.204-206).

- Ülkemiz genelinde örgütsel bağlılığı geliştirmeye yönelik yapılan uygulamalar araştırılarak genel ifadelere ulaşılabilir.
- Çalışmamızda sekiz örgütsel bağlılığı geliştirme araçları incelenmiştir. Örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarının her biri için konu araştırması yapılarak, uygulamayla birlikte örgütsel bağlılığı geliştirme aracı ve örgütsel bağlılık ilişkisi ortaya konulabilir.
- Örgütsel bağlılığı geliştirme araçları kamu ve özel sektör karşılaştırması yapılarak inceleyebilir.

EKLER**Sayfa**

EK 1. Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Araştırmalar.....	124
EK 2. Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	135
EK 3. Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Tablosu.....	138

EK 1. Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Araştırmalar

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1956	<i>Whyte</i>	Örgütüne bağlılığı yüksek olan bireyin tanımını yaptı ve bu bireylerin örgüt için oluşturabileceği zararlar üzerine çalıştı.
1958	<i>March&Simon</i>	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
	<i>Morris&Scherman</i>	Örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	<i>Goludner</i>	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karşılıklı ilişkilerin önemini buldu.
	<i>Becker</i>	Yan Bahis Kuramını geliştirdi. Bağlılığı, bireyin yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesi olarak tanımladı.
1961	<i>Etzioni</i>	Bağlılığın sınıflandırmasını yapan ilk kişi oldu. Örgütsel bağlılık kavramı yerine “örgütsel katılım” kavramını kullandı ve çalışanların örgüte katılım oranlarına göre bir sınıflandırmada bulundu.
1964	<i>Lodahl</i>	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
	<i>Katz</i>	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.

1966	<i>Grusky</i>	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi. Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkisini inceledi.
1967	<i>Downs</i>	Örgütüne bağlılığı yüksek olan bireyleri “fanatik” olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	<i>Mintzer</i>	Faydacı örgütlerin, çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
	<i>Kanter</i>	Devam bağlılığı, birlik bağlılığı ve kontrol bağlılığı biçiminde üç farklı örgütsel bağlılık türü olduğunu belirtti.
1970	<i>Patchen</i>	“Örgütle özdeşleşme” ifadesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı. Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu.
	<i>Schein&Steers</i>	Örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldular.
1971	<i>Lee</i>	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı artırdığını buldu.
	<i>Sheldon</i>	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	<i>Herbiniak&Alutto</i>	Cinsiyet ve bağlılık ilişkisini üzerinde çalıştılar.

	<i>Hall&Shnider</i>	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını buldular.
1974	<i>Buchanan</i>	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti. Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesi örgüte bağlılığı
	<i>Porter</i>	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
	<i>Modway, Porter, Dubin</i>	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
	<i>Herbiniac</i>	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	<i>Dubin</i>	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
	<i>Steers</i>	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti.
1976	<i>Steers</i>	Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi.
1977	<i>Steers</i>	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi. Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.

	<i>Salancik</i>	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu. Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte
	<i>Salancik&Staw</i>	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler. Bağlılığın çalışanın davranışlarına bağlanması sonucu ortaya çıkacağını belirttiler.
1978	<i>Salancik&Pfeffer</i>	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
	<i>Kidron</i>	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
	<i>Koch&Steers</i>	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	<i>Mowday</i>	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşım adapte etti.
	<i>Mowday&McDade</i>	Çalışmaya başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
	<i>Bartol</i>	Rol çatışması, rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
	<i>Gould</i>	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.

	<i>Morris&Koch</i>	Rol çatışması, rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştılar.
1980	<i>Morris&Steers</i>	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar. Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde olmadıklarını buldular.
	<i>O'Reilly & Caldwell</i>	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
	<i>Pfeffer&Lawler</i>	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	<i>Korman</i>	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
	<i>Rowan</i>	Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.
	<i>Rhodes&Steers</i>	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
	<i>Morris&Sherman</i>	Başarma ihtiyacının, başarıma duygusunun, yaşın, kıdemin ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
	<i>Angle&Perry</i>	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler. Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.

	<i>Scholl</i>	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
	<i>Morris&Sherman</i>	Yaş ve kıdemin bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
	<i>Mowday</i>	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1982	<i>Mowday</i>	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
	<i>Morris&Sherman</i>	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
	<i>Mowday, Porter, Steers</i>	Örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılıkla eş anlamlı bir biçimde ele aldılar.
1983	<i>Morrow</i>	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
	<i>Rusbult&Farrell</i>	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.
1984	<i>Allen&Meyer</i>	Yaş ve kıdemin duygusal ve devam bağlılıkla ilişkisini araştırdılar.

1985	<i>Hunt, Chonko, Wood</i>	Kişisel ve iş niteliklerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini araştırdılar.
	<i>Reichers</i>	Çoklu bağlılık yaklaşımını geliştirdi.
1986	<i>O' Reilly&Chatman</i>	Örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüte psikolojik bağlılığı olarak ifade ettiler. Bu bağlılığın, işe sarılma duygusunu, sadakati ve örgütün değerlerine inancı kapsadığını ifade ettiler. Bağlılığın boyutlarını uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üçe ayırdılar.
1988	<i>Penley&Gould</i>	Çok boyutlu örgütsel bağlılık modellerini ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak incelediler.
1990	<i>Allen&Meyer</i>	Örgütsel bağlılığı üç bileşenli bir modele dayandırdılar (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık)
	<i>Loscocco</i>	Kişisel ve iş ile ilgili değişkenlerin örgütsel bağlılıkla ilişkisini araştırdı.
1992	<i>Meyer&Schoorman</i>	Örgütsel bağlılığı, değer bağlılığı ve devam bağlılığı olarak ele aldılar.
1993	<i>Jaros (ve diğerleri)</i>	Çok boyutlu örgütsel bağlılık modellerini duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve ahlaki bağlılık olarak üç bileşene ayırdılar.

	<i>Meyer, Allen, Smith</i>	Kişisel ve işe ilişkin nitelikler ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1995	<i>Korabik&Rosin</i>	Kadın yöneticilerin örgütsel bağlılıklarını incelediler.
1997	<i>Iverson&Deery</i>	İş tatminini olumlu etkileyen değişkenlerin örgütsel bağlılık ile ilgili ilişkisini araştırdılar.
1998	<i>Buchko, Weinzimmer, Sergeev</i>	Kişisel, rol ve örgütsel nitelikler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırıldı.
	<i>Karatepe&Halıcı</i>	İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdılar.
	<i>Ngo&Tsang</i>	Kişisel, rol ve örgütsel niteliklerin duygusal ve devam bağlılığına etkisini araştırdılar.
	<i>Wahn</i>	Duygusal, devam ve normatif bağlılık ile kişisel değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırdı.
1999	<i>Abdulla&Shaw</i>	Kişisel nitelikler ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdılar.
	<i>Agarval, DeCarlo, Vyas</i>	Liderlik davranışının rol stresi ve örgütsel bağlılığa etkisini araştırdılar.

	<i>Currvan</i>	Çalışan devri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdılar.
	<i>Iverson&Buttigieg</i>	Kişisel ve rol değişkenleri ile duygusal, normatif ve devam bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdılar.
2000	<i>Hartman&Bambacas</i>	Kadın çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını incelediler.
	<i>Wasti</i>	Örgütsel bağlılık modelini Türk çalışanlar üzerinde araştırdı.
2001	<i>Cengiz</i>	Kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledi.
	<i>Gautham, Dick, Wagner</i>	Duygusal, devam ve normatif bağlılığı etkileyen faktörleri incelediler.
2003	<i>Gümüş, Hamarat, Erdem</i>	Örgütün değerlendirilmesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
	<i>Maxwell&Steele</i>	Rol nitelikleri ve çalışma deneyimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
2004	<i>Brockner (ve diğerleri)</i>	Küçülen örgütlerde işten çıkarmaların örgütsel bağlılığa etkisini incelediler.

	<i>Esatoğlu, Sarp, Karagöz</i>	Örgütsel bağlığı ortaya çıkaran etmenleri incelediler.
	<i>Kondraturk (ve diğerleri)</i>	Kariyer hareketliliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
	<i>Meyer&Smith</i>	İnsan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
	<i>Raja, Johns, Htalianis</i>	Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılıkla ilişkisini araştırdılar.
2005	<i>Dixon (ve diğerleri)</i>	Kişisel ve rol niteliklerinin duygusal bağlılıkla ilişkisini araştırdılar.
	<i>Özdipçiner&Kalınkara</i>	alışanların örgüte yönelik düşünce ve bağlılıklarının incelediler.
	<i>Yalçın&İplik</i>	Kişisel özellikler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdılar.
	<i>Yalçın</i>	Liderlerin örgütsel bağlığı ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal ve normatif bağlılığı etkilediğini kanıtlamıştır.
2007	<i>Wasti&Can</i>	Eğitim olanakları ve iş güvencesinin örgütsel bağlılık ile ilişkili olduklarını bulmuşlardır.

Araştırmaların bir arada derlenmesi için yararlanılan kaynaklar :

- “İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini&Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi II,” 22.04.2007, www.ikademi.com.
- Hatice Güçlü, “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006).
- Arzu İlsev, “Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma.” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997).
- Isabel Metz, “Do Personality Traits Indirectly Affect Women's Advancement?,” *Journal of Managerial Psychology*. Vol:19, No:7, (2004).
- Therese A. Joiner and Steve Bakalis, “The Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics,” *International Journal of Educational Management*. Vol:20, No:6, (2006).
- Selahattin Yalçın, “İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: bir Tekstil Firması Örneği.” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).
- S.Arzu Wasti, “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış,”; S. Arzu Wasti ve Özge Can, “Bağlılık Odakları: Örgüte, Amire Ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık Ölçeklerinin Türkçe’de Geçerlemesi,” *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ed: Zeynep Aycan (Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları no:21, Ocak 2000, s.201-224; 735-740).

EK 2. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI GELİŞTİRMEYE YÖNELİK ANKET

Örgütsel bağlılık; çalışanların kendi istekleri ya da çıkarları doğrultusunda örgütte kalmak istemeleri, örgütün değerlerini kendi değerleri ile özdeşleştirmeleri, örgütün başarıya ulaşması için çaba harcamaya istekli olmalarıdır. Örgütsel bağlılığın hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli yararları bulunmaktadır. Bu amaçla bu çalışmada çalışanların örgüte olan bağlılıkları (duygusal bağlılıkları) ölçülmeye çalışılmaktadır. Verilecek bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.

Araştırmaya yaptığınız katkı ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederim.

Funda SOMUNCU
Anadolu Üniversitesi

1. Cinsiyetiniz a) Kadın b) Erkek
2. Yaşınız a) 18-24 b) 25-31 c) 32-38 d) 39-45
3. Medeni haliniz a) Bekar b) Evli
4. Öğrenim durumunuz
 a) İlköğretim b) Lise c) Önlisans d) Üniversite e) Diğer.....
5. İşletmede çalıştığınız birim
 a) mağaza b) market c) cafe-restaurant d) destek (güvenlik, depo, genel hizmet)
6. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?
 a) 1 yıldan az b) 1-3 yıl arası c) 4-6 yıl arası d) 7-9 yıl arası e) 10 yıl ve üzeri

Bu bölümdeki her bir soruyu yandaki derecelendirme ölçeğine bakarak size en yakın olan seçeneği işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
7. Liderim benim önerilerimi dinlemeye ve problemlerimle ilgilenmeye açıktır.					
8. Liderimle hem görevlerim konusunda hem de kişisel sorunlarım konusunda kolaylıkla görüşebilirim.					
9. İşletmemin çalışanlarıyla ilgili olarak yürüttüğü çalışan politikasına genellikle katılıyorum.					
10. Örgüt kültürünün paylaşıldığına inanırım.					
11. Çalıştığım işletmede sağlıklı bir ast-üst ilişkisi vardır.					
12. İşletmemde iletişimi yeterli buluyorum. Bu işletmedeki iletişim kanalları her zaman açıktır.					
13. İşletmemdeki mesleki gelişmemden memnunum.					
14. İşletmem yeni girenlere yeterli düzeyde eğitim sağlar.					
15. İşletmeme bağlı kalmamda bize verilen eğitim fırsatlarının etkisi vardır.					
16. İşletmemin çalışma ortamı beklentilerimi karşılar.					
17. Yaşanacak ve çalışılacak bir yer olarak düşündüğümde işletmem bende sıcak duygular oluşturur.					
18. Çalışma saatleri ve iş programları işletmemde çalışanlara hem işlerinin gereklerini yerine getirebilme, hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır.					
19. İşletmeyle (veya bölümle) ilgili önemli kararlar alınırken çalışanların fikirlerinin dikkate alındığı bir örgütte çalışıyorum.					
20. Bu işletmede çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					

Bu bölümdeki her bir soruyu yandaki derecelendirme ölçeğine bakarak size en yakın olan seçeneği işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21. İşletmemde fikirlerimi açıkça söyleyebileceğim güven ortamı vardır.					
22. Titiz ve özverili çalışmam karşılığında işletmem tarafından ödüllendirileceğimi bilirim.					
23. İşletmemde çalışanlar için düzenli aralıklarla toplantı, geziler gibi sosyal aktiviteler düzenlenir.					
24. İşletmemde çalışanlar ücret dışındaki ödüllendiricilerle (üst yönetimce iş başarısının övülmesi, takdir edilme, yaratıcılık yeteneğini kullanabilme, kişiliğe saygı, ayın elemanı seçilme vb.) ödüllendirilir.					
25. Kariyerimin geri kalan kısmını çalıştığım bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.					
26. Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
27. Kendimi bu işletmenin bir parçası olarak hissetmiyorum.					

Ankete katıldığınız için teşekkürler...

EK 3. Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Tablosu

N=120		Liderlik	Örgüt Kültürü	Örgütsel İletişim	Eğitim Olan.	Çalışma Koşul.	Kararlara Katılım	Örgütsel Güven	Motivasyon	Duygusal Bağ.
Liderlik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	.425*	.302*	.418*	.267*	.175	.135	.305*	.369*
Örgüt Kültürü	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)		1	.427*	.487*	.510*	.414*	.327*	.427*	.563*
Örgütsel İletişim	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)			1	.429*	.379*	.342*	.410*	.423*	.411*
Eğitim Olan.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)				1	.656*	.339*	.461*	.482*	.451*
Çalışma Koşul.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)					1	.482*	.481*	.474*	.499*
Kararlara Katılım	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)						1	.621*	.308*	.264*
Örgütsel Güven	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)							1	.477*	.347*
Motivasyon	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)								1	.577*
Duygusal Bağ.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)									1

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Adalı, Sacid. **Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim**. İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, 1986.

Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.

Aycan, Zeynep. **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları no:21, Ocak 2000.

Balay, Refik. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Birinci Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Kasım 2000.

Balcı, Ali. **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2000.

Baltaş, Acar. **Ekip Çalışması ve Liderlik**. Yedinci Basım. Ankara: Remzi Kitabevi, Mayıs 2007.

Barutçugil, İsmet Sabit. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Birinci Basım. İstanbul: Kariyer, 2004.

Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Onbirinci Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1998.

Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara:Siyasal Kitabevi, 2001.

_____. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997.

Certo, Samuel C. **Modern Management**. 7th Edition. New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 1997.

Çakır, Özlem. **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**. Birinci Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, Eylül 2001.

Çelik, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999.

Dewey, John. **Democracy and Education**. New York: Macmillan, 1961.

Diñçer, Ömer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimi**. Beta Basım Yayım A.Ş.:İstanbul, 1996.

Downs, Alan. **Seven Miracles of Management**. Paramus, N.J.: Prentice Hall Press, 1998.

Erdem, Ferda. "Örgütsel Yaşamda Güven," **Sosyal Bilimlerde Güven**. Ed. Ferda Erdem Birinci Basım. Ankara: Vadi Yayınları, 2003.

Eren, Erol. **Örgüsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Yedinci Basım. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2006.

_____. **Yönetim Psikolojisi**. Dördüncü Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1993.

_____. **Yönetim ve Organizasyon**. Dördüncü Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998.

Garih, Üzeyir. **İş Hayatında Motivasyon**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005.

Güney, Salih. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.

- Hageman, Gisela. **Motivasyon El Kitabı**. İstanbul: Rota Yayınları, 1997.
- Hellriegel, Don, Susan E. Jackson and John W. Slocum. **Management**. Eighth Edition. Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub., 1999.
- İnce, Mehmet ve Hasan Gül. **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**. Birinci Basım. Ankara: Çizgi Kitabevi, Nisan 2005.
- İncir, Gülten. **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 1985.
- Malinowski, Bronislaw. **İnsan ve Kültür**. Çeviren: Fatih Gümüş. Ankara: V Yayınları, 1990.
- McGregor, Douglas. **Örgütün İnsan İlişkilerinin Yönü**. Çeviren: Doğan Energin. Ankara : Şark Matbaası, 1970.
- Meyer, P. John and J. Natalie Allen. **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**. Thousand Oaks, California: Sage Publications 1997.
- Nelson, Bob. **Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu**. İstanbul: Rota Yayınları, 1999.
- Odiorne, George S. **The Human Side of Management (Management by Integration and Self Control)**. USA: Lexington Boks, 1987.
- Organ, Dennis W., Philip M. Podsakoff and Scott B. MacKenzie. **Organizational Citizenship Behavior**. USA:Sage Publications Inc., 2006.
- Oskay, Ünsal. **İletişimin A B C'si**. Dördüncü Basım. İstanbul: Der Yayınevi, 2005.
- Ölçüm Çetin, Münevver. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. Birinci Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

Özalp, İnan. **İşletme Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset, 2005.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, 1990.

Özmen, Ahmet. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. Ed. Ali Atıf Bir Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1081, 1999.

Robbins, Stephan P. **Organizational Behavior**. Eighth Edition. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 1998.

_____. **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk Birinci Basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1994.

Salancik, Gerald R. "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief," **Psychological Dimension of Organizational Behavior**. Ed. Barry M. Staw NewYork: McMillan Publishing Company, 1991.

Sayed, Omer Bin. **Organizational Commitment and Conflict**. London: Sage Publications, 2001.

Sipahi, Beril, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko. **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2006.

Şen, Salim. **İşletme Yönetimi**. Ankara: Eren Matbaası, 1981.

Taşlıyan, Mustafa ve diğerleri. **XIV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**. Erzurum, 25-27 Mayıs 2006.

Tosi, Henry L. **Managing Organizational Behavior**. Cambridge, Mass.: Ballinger Publications Company, 1986.

Tutar, Hasan. **Örgütsel İletişim**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003.

Wanous, John P. **Organizational Entry: Recruitment, Selection Socialization of New Comers**. California: Addison-Wesley Company, 1980.

Yazıcıoğlu, Yahşi ve Samiye Erdoğan. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2004.

DERGİLER

Aarons, Gregory A. and Angelina C. Sawitzky. “Organizational Climate Partially Mediates the Effect of Culture on Work Attitudes and Staff Turnover in Mental Health Services”, **Adm Policy Ment Health** 33, 3: 289-301, May 2006.

Abraham, Sagie and Jacob Weisberg. “A Structural Analysis of Behavior in Work Situations Shared By Group Members”, **Journal of Psychology Interdisciplinary&Applied** 130, 4: 371-382, July 1996.

Acar, A. Zafer. “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi** 7, 1: 1-14, 2006.

Allen, Natalie J. and John P. Meyer. “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology** 63, 1: 1-18, March 1990.

Ayşe Can Baysal ve Mahmut Paksoy, “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi** 28, 1: 7-15, Nisan 1999.

Bakan, İsmail ve Tuba Büyükbeşe. “Örgütsel İletişimle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** 7: 1-30, 2004.

Baruch, Yehuda. “The Rise and Fall of Organizational Commitment”, **Human Systems Management** 17, 2: 135-142, 1998.

- Beck, Karen and Carlene Wilson. "Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure", **Journal of Vocational Behavior** 56, 1: 114-136, February 2000.
- Becker, Howard S. "Notes of the Concept of Commitment", **American Journal of Sociology** 66, 1: 32-40, July 1960.
- Benkhoff, Birgit. "Disentangling Organizational Commitment The Dangers of the OCQ for Research and Policy", **Personel Review** 26, 1/2: 114-131, 1997.
- Benligiray, Serap. "Bilgi Teknolojisi Sektöründe İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Değerlendirilmesi", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** 6, 2: 31-54, 2006.
- Berberoğlu, Güneş N. "Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** 8, 1-2: 153-161, 1990.
- Berberoğlu, Güneş N. ve Barış Baraz. "Tusaş Motor Sanayi A.Ş.'de Örgüt Kültürü Araştırması", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** 15, 1-2: 65-84, 1999.
- Berberoğlu, Güneş N., Senem Besler ve H. Zümrüt Tonus. "Örgüt kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** 14, 1-2: 29-52, 1998.
- Bewley, Truman. "Work Motivation", **Review** 81, 3: 95-132, May 1993.
- Blau, Gary J. and Kimberly B. Boal. "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", **The Academy of Management Review** 12, 2: 288-300, April 1987.
- Buchanan, Bruce. "Building Organization Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", **Administrative Science Quarterly** 19, 4: 533-546, 1974.

- Burton, James P., Thomas W. Lee and Brooks C. Holtom. "The Influence of Motivation to Attend, Ability to Attend, and Organizational Commitment On Different Types of Absence Behaviors", **Journal of Managerial Issues** 34, 2: 181-197, Summer 2002.
- Ceylan, Adnan ve Nigar Demircan. "Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi** 31, 1, Nisan 2002.
- Chatman, Jennifer A. "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms", **Administrative Science Quarterly** 36, 3: 459-484, July 1989.
- Chusmir, Leonard H. "Job Commitment and the Organizational Woman", **Academy of Management Review** 7, 4: 595-602, 1982.
- Cohen, Aaron. "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis", **Journal of Organizational Behavior** 13, 6: 539-558, November 1992.
- Çağlar, İrfan. "Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** 3, 3: 125-148, 2001.
- Çalık, Cemal. "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi", **Kastamonu Eğitim Dergisi** 14, 1: 1-10, Mart 2006.
- Çekmecelioğlu, Hülya. "İş Tatmininin ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi** 8, 2: 153-168, Haziran 2006.

- Clugston, Michael. "The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave", **Journal of Organizational Behavior** 21: 477-486, 2000.
- Çizenmiş, İzzet Nadir ve Barış Samancı. "Eğitim Nedir?", **2005 – 2006 Eğitim Öğretim Yılı Etkin Öğretmen Eğitimi Seminer Notları**, Eylül 2005.
- DeCotiis, Thomas A. ve Timothy P. Summers. "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", **Human Relations** 40, 7: 445-470, July 1987.
- Dick, Gavin and Beverly Metcalfe. "Managerial Factors and Organizational Commitment - A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff", **International Journal of Public Sector Management** 14, 2: 111-128, 2001.
- Dirks, Kurt T. and Donald L. Ferin. "The Role of Trust in Organizational Setting", **Organization Science** 1: 450-467, 2001.
- Durna, Ufuk ve Veysel Eren. "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", **Doğuş Üniversitesi Dergisi** 6: 210-219, 2005.
- Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich and Celia V. Harquail. "Organizational Images and Member Identification", **Administrative Science Quarterly** 39, 2: 239-263, June 1994.
- Eisenberger, Robert, Peter Fasolo and Valerie Davis-LaMastro. "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", **Journal of Applied Psychology** 75, 1: 51-59, February 1990.
- Fenton, M.P., T. Morris and P. Winfrow. "Company Prospects and Employee Commitment", **British Journal of Industrial Relations** 35, 4: 593-608, December 1997.

- Gautam, Thaneswor ve diğerkleri. "Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal", **Asian Journal of Social Psychology** 8, 3: 305-314, December 2005.
- Gilbert, Jacqueliene. "An Examination of Organizational Trust Antecedents", **Public Personel Management** 27, 3: 321-333, 1998.
- Gözler, Özgür. "Şirkete Bağlılık, Ciroyu Artırır mı?", **Capital Dergisi** 2007/2, Şubat 2007.
- Grusky, Oscar. "Career Mobility and Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly** 10, 4: 488-503, March 1966.
- Huff, Lenard and Lane Kelly. "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study", **Organization Science** 14, 1: 81-90, January 2003.
- İbicioğlu, Hasan. "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Önemi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** 15, 1: 13-22, 2000.
- İşcan, Ömer Faruk ve Atılhan Naktiyok. "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", **S.B.F Dergisi** 59, 1, 2004.
- Joiner, Therese A. and Steve Bakalis. "The Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics", **International Journal of Educational Management** 20, 6: 439-451, 2006.
- Kaufmann, Jennifer D., Christina.L. Stamper and Paul.E. Tesluk. "Do Supportive Organizations Make for Good Corporate Citizens", **Journal of Managerial Issues** 13, 4, Winter 2001.

- Keef, Stephen and Mark Harcourt. "The Pluralism of Commitment: The New Zealand Fire Service", **Research and Practice in Human Resource Management** 9, 2: 93-106, 2001.
- Kitapçı, Hakan ve Nigar Demircan Çakar. "The Relationship Between Power Distance, Empowerment and Organizational Commitment: An Empirical Study", **13th Annual World Business Congress, International Management Development Association** Maastricht, Holland: 732-736, 14-18 July 2004.
- Konovsky, Mary E. "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", **Journal of Management** 26, 3: 489-511, 2000.
- Köse, Sevinç, Burak Kartal ve Nilgün Kayalı. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 20: 1-19, 2003.
- Lanchman, Ran. "Job Attitudes and Turnover Intentions Among Professionals in Different Work Settings", **Organization Studies** 7, 3: 279-293, 1986.
- Lee, Sang M. "An Empirical Analysis of Organizational Identification", **Academy of Management Journal** 14, 2: 213-226, June 1971.
- McDonald David J. and Peter J. Makin. "The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", **Leadership & Organization Development Journal** 21, 2: 84-91, 2000.
- Metz, Isabel. "Do Personality Traits Indirectly Affect Women's Advancement?", **Journal of Managerial Psychology** 19, 7: 695-707, 2004.
- Meyer, J. Stanley ve diğerleri. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta Analysis of Antecedents, Correlates, And Consequences", **Journal of Vocational Behavior** 61, 1: 20-52, August 2002.

- Morrow, Paula C. "Concept Redundancy in Organizational Research, The Case of Work Commitment", **Academy of Management Review** 8, 3: 486-500, 1983.
- Morrow, Paula C. and Rosemary E. Wirth. "Work Commitment Among Salaried Professionals", **Journal of Vocational Behavior** 34, 1: 40-56, February 1989.
- Mottaz, Clifford J. "An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", **The Sociological Quarterly** 30, 1: 143-158, March 1989.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter and Richard M. Steers. "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Organizational Behavior** 14: 224-247, 1979.
- Newton, Lucy A. and Lynn McFarlane Shore. "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition", **Academy of Management Review** 17, 2: 275-298, April 1992.
- Niehoff, Brian P., Cathy A. Enz and Richard A. Grover. "The Impact of Top-Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions", **Group&Organizations Studies** 15, 3: 337-352, September 1990.
- Nyhan, Ronald C. "Changing The Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations", **The American Review of Public Administration** 30, 1: 87-109, 2000.
- Nyhan, Ronald C. and Herbert A. Marlowe. "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory", **Evaluation Review** 21, 5: 614-635, 1997.
- O'Reilly, Charles and Jennifer Chatman. "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and

- Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal of Applied Psychology** 71, 3: 492-499, August 1986.
- Orpen, Christopher. “The Effects of Formal Mentoring on Employee Work Motivation, Organizational Commitment and Job Performance”, **The Learning Organization** 4, 2: 53-60, 1997.
- Özdevecioğlu, Mahmut. “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** 18, 2: 113-130, 2003.
- Penley, Larry E. and Sam Gould. “Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, **Journal of Organizational Behavior** 9, 1: 43-59, January 1988.
- Randall, Dona M. “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, **The Academy of Management Review** 12, 3: 460-471, July, 1983.
- Roehling, Mark ve diğerleri. “The Nature of the New Employment Relationship(s): A Content Analysis of the Practitioner and Academic Literatures”, **Human Resources Management** 39, 4: 98-118, Winter 2000.
- Schappe, Stephen P. “The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Fairness Perception Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Psychology** 132, 3: 277-291, May 1998.
- Sheldon, Mary E. “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, **Administrative Science Quarterly** 16, 2: 143-150, 1971.
- Sheridan, John E. “Organizational Culture and Employee Retention”, **The Academy of Management Journal** 35, 5: 1036-1056, December 1992.

- Skarlicki, Daniel P. and Gary P. Latham. "Organizational Citizenship Behavior and Performance in a University Setting", **Canadian Journal of Administrative Sciences** 12, 175-181, September 1995.
- Smith, Deborah. "To Thine Own Employer Be True - Employee Commitment to Their Employers", **Parks & Recreation**, December 1999.
- Steers, Ricfiard M., Richard T. Mowday and Paul V. Boulian. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology** 59, 5: 603-609, October 1974.
- Susman, Dan. "Loyalty in the Work Place", **T-D Magazine** 2006.
- Tan, Hwee Hoon and Christy S.F. Tan. "Toward The Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", **Genetic, Social, & General Psychology Monographs** 126, 2: 241-260, May 2000.
- Thomas, H. ve diğ erleri. "Effects of Management Communication, Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior** 68, 3: 474-489, June 2006.
- Timur, Necdet. "Büyük Mağaza Satış Personelinin Eğ itimi", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** 7, 1: 227-248, Haziran 1989.
- Trombetta, John and Donald Rogers. "Communication Climate, Job Satisfaction, And Organizational Commitment", **Management Communication Quarterly** 1, 4: 494-514, May 1988.
- Ulrich, Dave. "Intellectual Capital = Competence x Commitment", **Mitsloan Management Review** 39, 2: 15-26, Winter 1998.
- Vandenberg, Robert J. and Vida Scarpello. "A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation

and the Organization”, **Journal of Organizational Behavior** 15, 6: 535-547, November 1994.

Vandenberg, Robert J., Hettie A. Richardson and Lorrina J. Eastman. “The Impact of High Involment Work Processes on Organizational Effectiveness”, **Group and Organization Management** 24, 3: 300-339, 1999.

Wallace, Jean E. “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, **Administrative Science Quarterly** 40, 2: 228-255, June 1995.

Wiener, Yoash. “Commitment in Organizations: A Normative View”, **The Academy of Management Review** 7, 3: 418-428, July 1982.

Williams, L. J. and S.E. Anderson. “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors”, **Journal of Management** 17, 3: 601-617, 1991.

Witt, L. Alan, Martha C. Andrews and K. Michele Kacmar. “The Role of Participation in Decision- Making in the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship”, **Human Relations** 53, 3: 341-358, 2000.

Zahra, Shaker. “Understanding Organizational Commitment”, **Supervisory Management** 29, 3: 16-20, March 1984.

TEZLER

Alamur, Bayram. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Uygulama.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

- Başıyigit, Aslıhan. “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Cengiz, Aytül Ayşe. “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Çiçek, Dursun. “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi üzerine Bir Araştırma.” Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Dilek, Hakan. “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Yönelik Bir Araştırma.” Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Güçlü, Hatice. “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- İlsev, Arzu. “Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.
- Kalemci Tüzün, İpek. “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Kamer, Meltem. “Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Tekin, Ahmet. “İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Bir Karşılaştırma (Türkiye-Pakistan Örneği.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Tiryaki, Tuğba. “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri.” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Yalçın, Selahattin. “İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

İNTERNET KAYNAKLARI

Acar, Baltaş. “Herkes Lider Olamaz.” Alındığı tarih: 27.07.2007, Yer: www.baltas-baltas.com.

Büyükdere, Bengü ve Tarık Solmuş. “İş ve Özel Yaşamda Kişilerarası Güven”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Alındığı tarih: 08.06.2007, Yer: www.isguc.org.

Çınar, Zehra. “İşletmelerde Eğitim ve Eğitim İhtiyaç Analizi.” Alındığı tarih: 21.07.2007, Yer: www.bilgiyonetimi.org.

Çöl, Güner. “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 6, 2, 2004. Alındığı tarih: 27.02.2007, Yer: www.isgucdergi.org.

Filiz, Atilla. “Çalışanların Yönetime Katılmasına Kalite ve Verimlilik Açısından Yaklaşım.” Alındığı tarih: 27.07.2007, Yer: www.biymed.com.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>.

Hubbel, Anne P. and M. Rebecca Chory-Assad. "Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust", *Communication Studies* Mart 2005. Alındığı tarih: 13.12.2006, Yer: www.findarticles.com.

"İnançlar, Tutumlar Ve İş Ahlakı: İş Tatmini & Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi II", Alındığı Tarih: 22.04.2007, Yer: www.ikademi.com.

"Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini." Alındığı tarih: 23.02.2007, Yer: www.is-ge.com.

Özdemir, Musa. "Motivasyon Nedir?" Alındığı tarih: 29.07.2007, Yer: www.milliegitim.biz.

Spence Laschinger, Heather K. and Joan Finegan. "Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage", *Nursing Economics*. 23, 1, January 2005. Alındığı tarih: 30.05.2007, Yer: www.medscape.com.