

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KOBİ'LERDE ÇALIŞANLARA AİT ÖRGÜTSEL İKLİM VE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
ADIYAMAN İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS**

**Fatih BULUT**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**ARALIK 2014**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KOBİ'LERDE ÇALIŞANLARA AİT ÖRGÜTSEL İKLİM VE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
ADİYAMAN İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS**

**Fatih BULUT**

**1203811057**

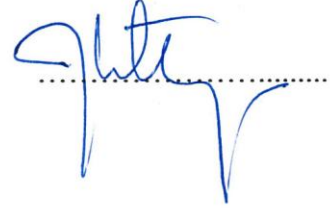
**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Murat AYAN**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203811057 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, Fatih BULUT tarafından hazırlanan "KOBİ'LERDE ÇALIŞANLARA AİT ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL BAĞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: ADIYAMAN İLİ ÖRNEĞİ" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

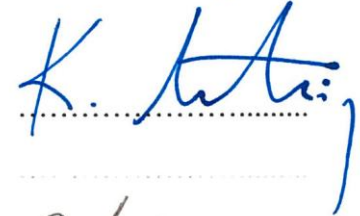
**Tez Danışmanı** : **Yrd. Doç. Dr. Murat AYAN**  
**Adıyaman Üniversitesi**



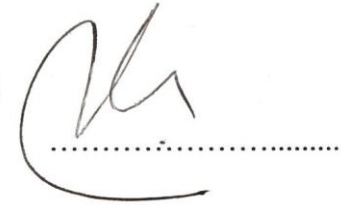
**Jüri Üyeleri** : **Yrd. Doç. Dr. Murat AYAN**  
**Adıyaman Üniversitesi**



**Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



**Yrd. Doç. Dr. Hüseyin TAŞAR**  
**Adıyaman Üniversitesi**



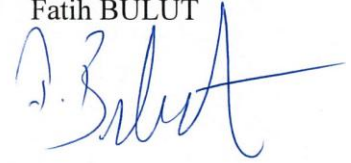
**Sınav Tarihi:** 25/12/2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “KOBİ’LERDE ÇALIŞANLARA AİT ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL BAĞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: ADIYAMAN İLİ ÖRNEĞİ” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

18/12/2014

Fatih BULUT



## ÖNSÖZ

“KOBİ’LERDE ÇALIŞANLARA AİT ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: ADIYAMAN İLİ ÖRNEĞİ, konulu yüksek lisans çalışmamda örgütsel iklim kavramının tanımı yapılarak KOBİ çalışanlarının örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler tespit edilmektedir. Örgütsel davranış alanında son yıllarda üzerinde çok sayıda kapsamlı araştırma yapılmış başlıca konulara arasında, örgüt iklimi, iş performansı, örgütsel bağlılık gibi kavramların birbirleriyle ya da farklı kavramlarla ilişkisi olmuştur. Her ne kadar üç değişken bir arada düşünüldüğünde aralarında kesin olumlu yönde bir ilişki olacağı varsayılmışsa da, bu ilişkinin olumluluğunu ve etki yönünü tutarlı bir biçimde destekleyen bulgular elde edilememiştir.

Araştırmanın örneklemini Adıyaman ilinde bulunan Adıyaman Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyette bulunan gıda ürünleri imalatı, tekstil, metal sanayi, kimyasal ürünlerin imalatı ve mobilya imalatı sektörlerinde yer alan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde çalışan personel (işçi, görevli ve yöneticiler) oluşturmaktadır. Söz konusu personel alt ve orta kademe çalışanlardan oluşmaktadır.

Bu çalışmada örgütsel bağlılık değişkeni alt faktörleri ile birlikte araştırma modelindeki bağımsız ve ara değişkenler ile ilişkilendirilmemiş ve alt faktörler ile hipotezler oluşturulmamıştır. Bu nedenle, bir sonraki aşamada çalışmanın hipotezlerini test etmeye yönelik olarak korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular değerlendirilerek örneklem grubunda yer alan katılımcıların algı, tutum ve kişisel özelliklerini ifade etmektedir. Bu bakımdan, araştırmanın daha geniş bir örneklem grubu üzerinde ve farklı işletmelerin (kamu ve özel; farklı büyüklükte; uluslararası vb.) de kapsayacak şekilde yapılabilmesinin çok daha anlamlı bulgulara ulaştırabileceği ve özellikle farklı sektörlerde de (sağlık, eğitim, endüstri, turizm vb.) yapılan incelemelerin önemli bulgular sağlayabileceği düşünülmektedir.

Çalışmamın her aşamasında değerli zamanını ayıran, bilgi ve tecrübelerini cömertçe aktaran değerli Danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Murat AYAN’A sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Eylül 2014

Fatih BULUT

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ .....	vii
ŞEKİL LİSTESİ .....	viii
ÖZET .....	ix
ABSTRACT .....	x
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	3
<b>1. LİTERATÜR İNCELEMESİ</b> .....	3
1.1 Araştırmanın Kuramsal Temelleri .....	3
1.2 Örgüt İklimi .....	5
1.2.1 Örgüt İklimi Kavramının Tanımı ve Önemi .....	5
1.2.2 Örgüt İkliminin Boyutları .....	8
1.2.3 Örgüt İklimi Türleri .....	15
1.2.4 Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi .....	16
1.2.5 Örgüt İkliminin Sonuçları .....	19
1.3 Örgütsel Bağlılık .....	22
1.3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı .....	22
1.3.2 Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Bazı Kavramlar .....	28
1.3.3 Örgütsel Bağlılık Kavramının Kuramsal Gelişimi .....	33
1.3.3.1 Örgütsel bağlılık kavramı ve çoklu bağlılık yaklaşımı .....	37
1.3.3.1.1 Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı .....	38
1.3.3.1.2 Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli .....	39
1.3.3.1.2.1 Duygusal bağlılık .....	41
1.3.3.1.2.2 Devamlılık bağlılığı .....	44
1.3.3.1.2.3 Normatif bağlılık .....	46
1.3.4 Örgütsel Bağlılığın Nedenleri ve Sonuçları .....	48
1.3.4.1 Örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu öncelleri .....	48
1.3.4.2 Örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu sonuçlar .....	52
1.4 Örgüt iklimi, iş performansı ve örgütsel bağlılık Arasındaki ilişkilerin incelenmesi .....	55
1.4.1 Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	57
1.5.2 Örgüt İklimi ve İş Performansı İlişkisi .....	60
1.5 Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Değerlendirmesi .....	64
1.5.1 Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) kavramı ve kapsamı .....	64
1.5.1.1 KOBİ'lerin tanımı, kapsamı ve sınıflandırılması .....	64
1.5.1.2 KOBİ'lerin özellikleri ve Türkiye ekonomisindeki yeri .....	68

<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	70
<b>2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE ARAŞTIRMA MODELİ</b> .....	70
2.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi ve Kuramsal Çerçevesi .....	70
2.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	70
2.1.2 Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi ve Hipotezler.....	71
2.2 Araştırmanın Problem Durumu ve Sayıtları .....	72
2.2.1 Araştırmanın Problem Cümlesi.....	72
2.2.2 Alt Problemler.....	73
2.2.3 Araştırmanın Sayıtları ve Sınırlamaları .....	73
2.2.3.1 Sayıtlar .....	73
2.2.3.2 Sınırlamalar .....	73
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	75
<b>3. ÖRGÜT İKLİMİ, İŞ PERFORMANSI ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÇALIŞAN PERSONEL ÜZERİNDE BİR UYGULAMA</b> .....	75
3.1 Araştırmanın Metodolojisi .....	75
3.1.1 Araştırmanın Örneklemi .....	75
3.1.2 Ölçüm Araçlarının (Anket Formu) Hazırlanması .....	75
3.1.2.1 Örgüt İklimi Ölçeği.....	76
3.1.2.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	77
3.1.2.3 Demografik Bilgiler Formu .....	77
3.1.3 Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi.....	78
3.2 Elde Edilen İstatistiksel Bulguların Değerlendirilmesi .....	78
3.2.1 Araştırma Örneklemine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	79
3.2.2 Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçlarının Güvenilirliği ve Faktör Analizi.....	80
3.2.2.1 Örgüt iklimi ölçeğinin güvenilirlik ve faktör analizi.....	81
3.2.2.2 Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik ve faktör analizi.....	83
3.2.3 Hipotezlere Yönelik Analizler ve Değerlendirmeler .....	85
3.2.3.1 Korelasyon analizleri sonuçları.....	85
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	87
<b>4. SONUÇ ve ÖNERİLER</b> .....	87
<b>KAYNAKÇA</b> .....	91
<b>EKLER</b> .....	114
Ek-A: Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....	115
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	121

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1 :</b> Meyer ve Allen'ın örgütsel bağlılık modeli'nde yer alan bağlılık bileşenleri.....	40
<b>Tablo 3.1 :</b> Örneklemin demografik özelliklere göre dağılımı.....	79
<b>Tablo 3.2 :</b> Araştırmaya katılanların örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve iş performansı puanı ortalaması.....	80
<b>Tablo 3.3 :</b> Örgüt iklimi ölçeğinin güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları. ....	81
<b>Tablo 3.4 :</b> Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları.....	83
<b>Tablo 3.5 :</b> Araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkiler. ....	85

## ŞEKİL LİSTESİ

**Şekil 1.1** : Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli: nedenleri ve sonuçları ..... 49



## ÖZET

### KOBİ'LERDE ÇALIŞANLARA AİT ÖRGÜTSEL İKLİM ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: ADIYAMAN İLİ ÖRNEĞİ

BULUT, Fatih

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat AYAN

Aralık 2014, 132 sayfa

Bu tez çalışmasının amacı; küçük ve orta ölçekli işletmelerde görev yapan çalışanların algıladıkları örgütsel iklimin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek ve örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide çalışanların algılarını değerlendirmektir. Bu amaçla, öncelikle çalışmada yer alan kavramlar tanımlanmış, yapılan literatür incelemesi ile kavramlar arasındaki ilişkiler daha önce bu alanda yapılan çalışmalar ile desteklenmeye çalışılmıştır. Kuramsal çerçevenin oluşturulması ile araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Tezde kullanılan anket formu ile Adıyaman Organize Sanayi Bölgesinde yer alan küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan personel üzerinde araştırma konusu incelenmiştir. Elde edilen bilgi ve veriler ışığında istatistik analizleri değerlendirilmiş ve hipotezler test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların olumlu örgüt iklimi algılamalarının örgütsel bağlılık düzeyi ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu ve örgüt ikliminin örgütsel bağlılık algısı ile anlamlı ve pozitif ilişkide olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt iklimi, Örgütsel Bağlılık, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

## **ABSTRACT**

### **IN SMES EMPLOYEE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CLIMATE: (EXAMPLE OF ADIYAMAN)**

BULUT, Fatih

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assoc Prof. Ahmet KESİK

December 2014, 132 pages

The aim of this dissertation study is to examine the relation of organizational climate and organizational commitment on this relationship with a research on employees working in Small and Medium Sized Enterprises in Adiyaman Organized Industry Region. For this aim, initially, the basic concepts of the study are defined and the associations between these concepts were tried to be supported with the previous empirical studies in the literature. After the literature study, the conceptual framework of the study was developed and the hypotheses were generated. In order to perform the survey, a questionnaire was developed and applied on the sample of employees working in Medium Sized Enterprises in Adiyaman Organized Industry Region. The infos and datas obtained were analyzed with the statistical applications, the statistical findings were evaluated and the hypotheses were tested. As a result of the analyses, a positive and significant relationship between organizational climate perception and employees' job performance level and a significant positive relationship between organizational climate and organizational commitment were revealed.

**Key Words:** Organizational Climate, Organizational Climate, Small and Medium Sized Enterprises

## GİRİŞ

Örgüt iklimi, örgütlere ait faaliyet sonuçları ve çalışanların performansları üzerinde önemli etkiler oluşturmaktadır. Toplama kalite yönetimi felsefesinin bir uzantısı olan iç ve dış müşteri katılımına dayalı ve merkezine insanı koyan yönetim uygulamalarının giderek daha tercih edilen bir hal alması iş hayatındaki akademik ve idari personeli örgüt iklimi konusu üzerine yoğunlaşmaya sevk etmektedir. Organizasyonlarda çalışanların bağlılık ve iş performansının olumlu yönde oluşabilmesi için örgüt iklimi koşullarının uygun bir şekilde sağlanması gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı; çalışanların örgüt iklimi algılamaları ile iş performans düzeyleri arasındaki ilişkide çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin nasıl bir role sahip olduğu da incelenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; geniş bir literatür incelemesi yapılarak, araştırmanın kuramsal temelleri ve çalışmada yer alan kavramlar incelenmiştir. Örgüt ikliminin tanımı, önemi, boyutları, türleri ve örgüt ikliminin sonuçları ele alınarak değinilmiştir. İş performansının boyutları ile birlikte, nedenleri ve sonuçları da değerlendirilmiştir. Daha sonra, çalışmada değişken olarak incelenmekte olan örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemine değinilerek, kuramsal altyapısı incelenmiş ve çeşitli nedenleri ve sonuçları ele alınmıştır. Bu bölümde, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler çeşitli literatürlere ait araştırmalar ve çalışmalar ışığında incelenmiştir. Bununla birlikte bu bölümde, bu çalışmanın araştırmasının yürütüleceği Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) tanımlanmış, özellikleri ve önemi ifade edilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; araştırmanın kuramsal çerçevesi ve araştırma modeli incelenmiştir. Araştırmanın amacı, önemi ve kuramsal çerçevesi ile birlikte, araştırmadaki problem durumu, problem cümlesi, alt problemler ve araştırmanın sayıltıları ve sınırlamaları da ele alınmıştır. Bu bölümde ayrıca, araştırma modeli ve değişkenleri içeren bilgiler verilerek, araştırmanın hipotezleri ortaya konulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik yapılan araştırma ve küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan personel üzerinde gerçekleştirilen uygulama incelenmiştir. Öncelikle araştırmanın metodolojisi, örnekleme, ölçüm araçlarının hazırlanması ve verilerin toplanması ve değerlendirilmesi ele alınmıştır. Bu bölümde, araştırmadan elde edilen istatistiksel bulgular değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde; bu çalışmanın genel anlamdaki amacı, kapsamı ve elde edilen tüm sonuçlar ele alınarak değerlendirmeler yapılmıştır. Çalışmanın kuramsal altyapısı ve elde edilen araştırma bulguları arasındaki ilişkiler ele alınarak, çalışmanın ortaya sunduğu sonuçlar, önemi, katkısı gibi sonuçlar değerlendirilmiştir.

Çalışmanın beşinci ve son bölümünde ise; yapılan araştırma ile ilgili öne sürülebilecek olan bir takım sınırlılıklardan söz edilmiş ve öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİTERATÜR İNCELEMESİ

#### 1.1 Araştırmanın Kuramsal Temelleri

Örgüt iklimi ve iklimin bireysel ve örgütsel etkileri ile araştırmalar yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış alanında oldukça ilgi çeken ve önemli bir yere sahip olan bir konu olmuştur. Özellikle örgüt ikliminin işe bağlılık, güçlendirme, iş tatmini, yaratıcılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti gibi çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkileri çeşitli araştırmalarla incelenmiştir (Özdemir, 2006; Amabile, Conti, Coon, Lazenby ve Herron, 1996; Keenan ve Newton, 1984; Brown ve Leigh, 1996; Shalley, Gilson ve Blum, 2000; Menon, 2001; Çekmecelioğlu, 2005; Çekmecelioğlu, 2006).

Örgüt iklimi literatürü incelendiğinde; örgüt iklimi, genel olarak, bir örgütü diğerlerinden ayırarak belli bir kimlik kazandıran, örgüt içerisindeki bireyler tarafından algılanan ve onların davranışları üzerinde çeşitli etkilere sahip olabilen; bireysel, örgütsel ve çevresel özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Friedlander ve Greenberg, 1971). Konu ile ilgili olarak Schneider ve Snyder (1975;318 içinde atıf veren Çekmecelioğlu ve Keleş, 2010;2)'in belirttiği gibi, bireyler içinde buldukları ortam koşulları ile ilgili birçok bilgi ve algılar elde etmekte ve örgüt iklimini destekleyici, katılımcı, işe odaklı, vb. olarak algılayabilmektedirler. Bireylerin sözkonusu örgüt iklimi özellikleri ile ilgili algılamaları ise örgüte ait pek çok değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Çekmecelioğlu ve Keleş, 2010).

Diğer bir anlatımla göre örgüt iklimi, örgütü kuşatan bir atmosfer olarak tanımlanmaktadır (Mullins, 1993;651). Bu atmosfer örgüt üyelerinin işlerine duyduğu tatmin derecesini, moral düzeyini, örgüte duydukları bağlılık ve aidiyeti etkileyebilmektedir. Bununla birlikte örgüt iklimi, çalışanların kendi işlerindeki

performansını, örgütsel vatandaşlık davranışını, kişilerarası ilişkilerini, bireysel tutumlarını da etkileyebilmektedir. Ayrıca, örgüt çalışanlarının sahip oldukları yüksek moral, motivasyon veya örgüte duydukları bağlılık duygusunun, olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunan faktörler arasında yer aldığı ve çalışanların bağlılık derecelerinin iş performansını etkileyen en önemli faktörlerden birisi olarak görüldüğü belirtilmektedir (Mullins,1993;651; Eren ve Çekmecelioğlu, 2002;66).

Örgüt ikliminin insan odaklı, çeşitli boyutları olan ve algısal bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Bir örgütün çalışanları, örgüt ikliminin oluşumunda rol sahibi olduğu gibi sonuçlarından da doğrudan etkilenmektedir. Böylece, örgüt iklimi örgütsel ve yönetsel süreçler sırasında çalışanlar ile örgütün karşılıklı olarak birbirini etkilemesi ile oluşmaktadır (Ekvall, 1987;43). Bununla birlikte, bir kurumda örgüt ikliminin varlığı kadar, örgüt ikliminin birey tarafından nasıl algılandığı da önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüze kadar devam eden süreçte örgüt iklimi ile ilgili yerli ve yabancı literatürde örgüt iklimi ile çalışanların örgüte yönelik beklentileri, örgüt hakkındaki duygu, düşünce ve algılamaları, örgüt içerisindeki bireysel tutumları ve bireysel iş sonuçları arasındaki ilişkileri inceleyen çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır (Örneğin: Doğan ve Üngören, 2012;28; İşcan ve Karabey, 2007; Güney, 2007; Can, 2005; Mok ve Au-Yeung, 2002; Rogers ve diğerleri, 1980; Chen, 2008).

Bu kapsamda, örgüt ikliminin çalışanların örgütsel bağlılığı (Tayyah ve Tariq, 2001; Özdevecioğlu, 2003; Eren ve Çekmecelioğlu, 2002), iş tatmini ve doyumunu (Oldham, 1996; Cain, 2000; Çekmecelioğlu, 2007), örgütsel performans (Schlesinger, 1982; Moyers, 1991), gibi birçok değişkenle olan ilişkisi de araştırmalara konu edilmiştir.

Literatürde örgüt ikliminin daha çok iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi çalışanın örgüt içindeki önemli tutum ve davranışları üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu gösteren çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır (Litwin and Stringer, 1974; Lawler, 1992; Parker ve diğerleri, 2003; Çekmecelioğlu, 2007). Örneğin; Likert (1967 içinde aktaran Doğan ve Üngören, 2009;44) daha 1960'lı yıllarda örgüt ikliminin öğrenme, performans, işgücü devir ve devamlılığı üzerinde etkili olan psikolojik, çok boyutlu ve karmaşık bir unsur olduğunu belirtmiştir (Doğan ve Üngören, 2009;44). Fink (1992) ise çalışmasında "*örgütsel bağlılık yüksek*

*olduğunda örgüt iklimi de pozitifdir” yaklaşımını öne sürmektedir. Ayrıca, Çekmecelioğlu (2011) tarafından Türkiye’de 247 kişi üzerinde yapılan çalışmada, örgüt iklimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiş ve araştırmanın sonuçlarına göre, örgüt ikliminin duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkilere sahip olduğu görülmüştür.*

Çalışanlar örgüt ikliminin direk ilişkili olduğu bireyler ve örgüt iklimini yaşayan, hisseden kişiler olması sebebiyle, örgüt ikliminin bireyin yaptığı işe-örgüte yönelik duygu, tutum ve algısını ifade eden örgütsel bağlılık ve çalışmasının sonucu olarak göstermiş olduğu iş performansı değişkenleri üzerinde de belirleyici bir role sahip olabileceğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda, örgüt iklimi bünyesinde yer alan değişkenlerin örgütsel bağlılıkla ilişkileri bu araştırmanın ana konusu olmuştur.

## **1.2 Örgüt İklimi**

Araştırmanın bu bölümünde; öncelikle örgüt iklimi kavramı açıklanacak, örgüt iklimi kavramının önemi ve gelişimi ele alınacak, örgüt iklimi kavramının boyutları ve türleri incelenecek, örgüt iklimi ile örgüt kültürü kavramlarının ilişkisine değinilecektir. Bununla birlikte, örgüt iklimi ile ilişkili olan bireysel ve örgütsel değişkenler de ele alınarak, örgüt ikliminin çeşitli bireysel ve örgütsel sonuçları incelenecektir.

### **1.2.1 Örgüt İklimi Kavramının Tanımı ve Önemi**

Örgüt iklimi kavramı, ileri sürüldüğü ilk günden bugüne kadar örgütsel davranış alanında ki araştırmacıların sürekli ilgisini çeken ve önemini koruyan bir konu olmasına karşın; konu ile ilgili araştırma yapan birçok yazar tarafından farklı boyutları ile ele alınması nedeniyle kavramın kesin ve net bir tanımını yapmak oldukça zordur. İlk olarak 1930’lu yıllarda örgüt psikologlarından Kurt Lewin tarafından ortaya atılan örgüt iklimi kavramı; Lewin’in motivasyon teorisinde; birey ve çevre arasındaki en önemli fonksiyonel bağ olarak tanımlanmaktadır (Litwin ve Stringer, 1974 içinde alıntılayan Keleş, 2008).

Bu tarihlerden sonra örgüt iklimi, örgütsel kültür kavramıyla yakından ilgili bir kavram olarak 1960’lı yıllardan itibaren örgüt kuramcıları, yönetim bilimciler, davranış bilimciler ve uygulamacılar arasında oldukça ilgi görmeye başlamış bir

araştırma konusu olmuştur (Şisman, 1994;62). Bu çerçeve örgüte uyarlandığında, örgütü çevreleyen yaygın atmosfer, moral düzeyi, örgüt üyeleri arasında iyi niyet, ait olma duygusunun gücü şeklinde ifade edilebilmektedir (Gürkan, 2006;57).

Bu çerçevede, iklim, örgüte yönelik çalışanların algılarının temelini dayanmaktadır (Terzi, 2000;92) ve örgütün tümünün çalışanlarca algılanan kişiliği olarak ele alınmaktadır (Srinath, 1993;29). Örgüt iklimi ile ilgili tanımlamaların ortak varsayımına göre de örgütlerde çalışan bireylerin davranışları, içinde buldukları örgütün ikliminden etkilenmektedir (Kozlowski ve Klein, 2000; Carr ve diğerleri, 2003; Kozlowski ve Hults, 1987; Ostroff, 1993).

Bir başka tanıma göre örgüt iklimi, örgüt üyelerine ve çevresine bağlı olarak şekillenen, örgüte ait özellikler takımıdır. Bu örgüte üye bir birey açısından ise iklim; örgütün hem değişmeyen özellikleri (otonominin derecesi gibi) hem de davranış-sonuç, sonuç-sonuç odaklı durumları tanımlayan özellikler ile beklentiler takımının bütünüdür (Hersberger, Lichtenstein ve Knox, 1994;24). Brown ve Leigh'e (1996;58) göre ise örgüt iklimi, bireylerin örgütsel çevrenin özelliklerini nasıl algıladıkları ve bunları kendileri için nasıl yorumladıkları üzerine kurulu bir kavramdır.

Kavramsal tanım olarak incelendiğinde, örgüt iklimi kısaca "*bireylerin davranışlarını sergilediği psikolojik çevre*" olarak tanımlanmaktadır (İşcan ve Karabey, 2007;182). Örgütsel iklim, birey üzerine odaklanan ve kavrama süreci ve davranış anlama konusuna eğilen, psikolojik bir yaklaşım olarak kavramsallaştırılmaktadır (Davidson, 2003;206). Örgütsel iklim, psikolojik yöne dikkat çekmektedir ve bireylerin davranışlarını ön plana almaktadır (Naumann and Bennett, 2000). Bununla birlikte, konu ile ilgili yapılan çalışmaların, örgütsel üyelerin yakın deneyimleri yerine bireysel kavramlara odaklandığı ve tutumsal tepkiler ya da bu deneyimlerin anlayışları anketlerdeki maddelerle ölçüldüğü görülmektedir. Böylece bireylerin bir grup insan tarafından paylaşılan inanç, değer ya da normları yerine bireylerin örgüt hakkında anlayışlarını ölçmeye odaklanmış olmaktadır (Gürkan, 2006;57; Ölçüm Çetin, 2004;12).

Diğer yandan, örgüt iklimi kavramı; ortam, çevre, kültür, hava ve duygu ile eş anlamlı olmakta ve bu tür kavramlar örgütün, içsel kalitesini ve özellikle bireylerin yaşantılarını yansıtmaktadır (Paknadel ve Çetinkanat, 1988;28). Bu durumda, örgüt iklimi kısaca örgüt içerisinde var olan "*hava*" olarak tanımlanabilmektedir (Çırpan,

1999;14). Bazı kaynaklarda ise örgüt iklimi kavramı iş iklimi şeklinde ifade edilmektedir. İş iklimi, bireysel farklılıklar, örgütsel yapı ve örgütsel iletişim ile açıklanmakta ve iş ikliminin örgütü diğer örgütlerden ayırt eden, nispeten zamana göre dayanıklı, örgütteki insanların davranışlarını etkileyen ve “*bir örgütü tanımlayan özellikler seti*” olarak tanımlanmaktadır (Suliman ve Iles, 2000;410).

Bazı yönetim bilimciler tarafından da örgütsel iklim, “*örgütün kişiliği*”, çalışanların “*iş çevresinin çeşitli görünüşleriyle olan doyum düzeyinin bir ölçüsü*”, örgütteki “*kişiler ve gruplar arası ilişkilerin bir sonucu*” ve “*örgüt kültürünün, örgütte yarattığı hava*” biçimlerinde tanımlanmıştır (Şişman, 1994;63). Bununla birlikte, örgüt iklimi ve örgüt iklimine ilişkin birey algılamalarının her zaman değişime açık olması da kavramın dinamik boyutunu göstermektedir (Mok and Au-Yeung, 2002;130; Doğan ve Üngüren, 2012;28). Böylece, örgüt ikliminin yeni koşullar ışığında değişim ve gelişim göstermesi olağan görülmektedir.

Bu anlatımlar ışığında, performans, yaratıcılık ve verimliliğin olduğu yer olarak dikkat çeken örgüt ikliminin bireysel düzeyde, örgütsel durumun bilişsel bir yorumu niteliğinde olduğu anlaşılmaktadır (Eren ve Çekmecelioğlu, 2002;888). Bu bağlamda örgüt iklimi “*psikolojik*” ya da “*algısal*” iklim olarak da değerlendirilebilmektedir. Bu noktada, literatürde örgüt ikliminin objektif ve algısal olarak sınıflandırıldığı da görülmektedir (Rogers ve diğerleri, 1980; Ruiz-Moreno, Garcia-Morales and Montes, 2008; Cabrera ve diğerleri, 2002).

Buna göre örgüt ikliminin objektif boyutu örgütün büyüklüğü, yönetim hiyerarşisi ya da katmanları gibi daha somut unsurlar üzerinde odaklanırken, algısal boyut arkadaşlık, samimiyet, teşvik ve ödüllendirme gibi örgütün daha sessiz ya da soyut yönleri olarak nitelendirilebilecek konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla örgüt ikliminin objektif boyutu daha kolay ve güvenilir şekilde ölçümlenebilen ve örgüt çalışanlarınca doğrudan ya da dolaylı olarak algılanabilen unsurları içermektedir. Oysa algısal yaklaşım örgütün nesnel unsurları ile bireysel iş-odaklı motivasyon ve tepkisel davranışları arasında yer alan daha subjektif ve ölçümü daha güç olan bir değişkeni irdeleme konusu yapmaktadır (Sims ve LaFollette, 1975; Muchinsky, 1976 içinde aktaran Doğan ve Üngüren, 2012). Bu anlamda “*iklim kavramında sosyal psikoloji etkileri gözlenmekte olup, kavram bireylerin davranışlarını sergilediği psikolojik çevreyi*” tanımlamaktadır (İşcan ve Karabey, 2007;182).

Bu bağlamda, örgüt iklimi; *“örgütü betimleyen bir özellikler dizisi toplamıdır ve örgütü öteki örgütlerden ayırır, zaman içinde oldukça sürekli ve değişmezdir, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkilemektedir”* (Gürkan, 2006;59). Bu tanıma benzer başka bir tanımda örgüt iklimi; örgütü betimleyen, örgütü diğer örgütlerden ayıran, zaman içinde oldukça sürekli, değişmez olan ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen özellikler dizisi toplamı olarak ifade edilmektedir.

Bu tanımlamalar neticesinde, örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, sürekli niteliğe sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özelliklerin içine alan psikolojik bir kavramdır (Bakan vd., 2004;67).

Sonuç olarak, Litwin and Stringer (1974 içinde alıntılanan Keleş, 2008;38) tarafından tanımlandığı gibi örgüt iklimi bireyler tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan iş çevresinin ölçülebilir özellikler takımı olarak ifade edilebilmektedir. Yazarların iklim modelinde; örgüt iklimi örgütsel sistemler ve motivasyonel eğilimler arasında bir ara değişken olarak yer almakta ve sistem belirleyicilerinden oluşan örgüt iklimi, bir döngü içinde bireylerin motivasyonel eğilimlerini ve örgütsel sonuçları etkilemektedir. Özetle; örgüt iklimi örgütü kuşatan atmosfer olarak nitelendirilebilmektedir. Bu atmosfer örgüt üyelerinin moral düzeyini etkilediği kadar, örgüte duydukları iyi niyetin, hislerin ve aidiyetlerinin kuvvetini de gösterir. İklim, çalışanların kendi işlerindeki performansını, kişisel ilişkilerini vb. tutumlarını etkiler, ancak diğer yandan örgüt çalışanlarının sahip oldukları yüksek moral, motivasyon veya örgüte duydukları bağlılık duygusu, sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunan faktörler arasında yer almaktadır. Örgüt çalışanlarının bağlılık ve motivasyon dereceleri ise; iş performansının düzeyini etkileyen en önemli unsurlar olarak görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2006;2).

### **1.2.2 Örgüt İkliminin Boyutları**

Çalışmada daha önce de belirtildiği gibi, örgütsel iklim en geniş tanımıyla çalışma ortamıyla ilgili bir dizi özellik anlamındadır. Örgütsel iklim daha çok endüstri işletmelerinde psikoloji konusunda anahtar kavram olarak doğmuştur. Çalışma ortamındaki çevresel faktörlerin keşfedilmesi ve geliştirilmesi, personelin

daha istekli çalışması ve yüksek performans göstermesi ve üretimi artırmalarına neden olmaktadır. Yönetim psikolojisi önceleri, bireysel davranışların çevreyi nasıl etkiledikleri konusu ile ilgilenirken daha sonraları sanayi psikolojisi çerçevesinde, çevresel faktörlerin personeli nasıl etkilediklerini incelemeye yönelmiştir (Özdemir, 2006;43).

Bireysel, örgütsel ve çevresel etmenlere bağlı olarak belirlenen örgütsel iklimin, personelin örgütsel davranışları ve örgütsel yaşamın sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi hususunda yönetim bilimi yazarları arasında görüş birliği vardır. Ancak, örgütsel iklimin tanımlanmasında yönetim bilimi yazarları arasında farklı görüşler söz konusudur (Guion, 1973 içinde alıntılan Özdemir, 2006;44).

Yönetim bilimi yazarları, bireysel, örgütsel ve çevresel etmenlere bağlı olarak belirlenen örgütsel iklimin, tanımlanmasında birçok zorlukla karşılaşmışlardır. Bireylerin psikolojik yapılarıyla ilgili örgütsel davranışları birçok farklı etmene bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bireylerin örgütsel davranışları üzerinde etkili olan örgütsel iklim de; personelin bireysel özelliklerine, çalıştıkları örgütün yapısına ve örgütün içinde bulunduğu çevresel etmenlere göre belirlenmektedir. Bu üç etmene bağlı olarak belirlenen örgütsel iklim, yönetim psikolojisi alanındaki bazı kavramlarla yakından ilgilidir.

Bu kavramlardan ilki bireylerin kişisel yönleriyle ilgili olan bireysel algılama konusudur. Örgütsel iklim;

1. Örgüt içindeki personelin bireysel algılaması ile ilgili bir kavram mıdır, yoksa personelin algılamasından çok örgüte ait bir dizi özellik midir?
2. Örgütteki personel mi örgütteki havayı belli bir şekilde algılamaktadır, yoksa örgütte geçekten böyle bir hava var mıdır?

Örgütsel iklimin tanımlanmasına yardımcı olan personelin algılaması ve örgütteki hiyerarşik yapı, ücret dağılımı, disiplin düzeyi vb. objektif unsurlar konusunda Waters, Roach ve Batlis (1974;465), personelin algılaması konusuna daha çok önem vermişler ve algılamaya dayalı olarak yapılacak örgütsel iklim tanımlamalarının daha geçerli olacağını savunmuşlardır. Waters ve diğerleri (1974), bireysel algılamaya dayalı olarak örgütsel iklimi; personelin işlerini yaparken bireysel olarak algıladıkları ve örgütsel davranışlarını belirlemede etkili olan özellikler bütünü şeklinde tanımlamaktadır.

Bu bağlamda, örgütsel iklim boyutları, örgüt ikliminin ölçülmesinde ve örgütsel davranışların analizinde kullanılan isabetli bir araç, bir nevi ölçektir. Genel anlamda araştırmacının önem verdiği ve havayı etkilediğini kabul ettiği nitelikleridir (Öge, 1996;13).

Örgüt iklimiyle ilgili literatürde birçok boyut üzerinde durulmaktadır. Bu boyutlar, bir anlamda araştırmacının önem verdiği ve örgüt iklimini etkilediğini varsaydığı etmenler olarak ortaya çıkmaktadır. İlk bakışta örgüt ikliminin, örgütün birçok farklı yönlerine, yapılan işe, örgütsel yapıdaki konuma (mevkiye), görevlilerin eğitim durumlarına ve mesleklerine, siyasal etkiler ve giderek tüm topluma bağlı olarak değişen bir nitelik taşıdığı söylenebilir. Örgüt iklimi ile ilgili araştırmacıların çoğu farklı tanımlar ve boyutlar kullanmışlardır. Örgüt ikliminin nesnel göstergeleri, birkaç etmene sığmayacak kadar geniş bir değişkenler dizisini kapsar. Çünkü örgütün psikolojik çevresi, sanıldığından çok daha karmaşıktır. Meyers'e göre, bir örgütün iklimi sayılamayacak kadar çok değişkenden etkilenir. İşin doğası, konumu, işgörenlerin nitelikleri, yönetim politikaları, kurallar ve yönetmelikler, değerler, liderlik biçimi ve denetimi vb. Bu kadar çok değişkenden etkilenen iklimin boyutları da pek çok araştırmacı tarafından farklı isimler altında ele alınmış ve incelenmiştir (Genç ve Karcıoğlu, 2000;25).

Schneider ve Hall'a göre örgüt iklimi kişisel doyum, işi benimseme ve iş başarımı gibi sonuç değişkenleri ile ilgilidir ve iklim bu anlayışta örgüt yapısı ve işle ilgili faaliyetlerin neden olduğu bir ara değişkendir (Yüceler, 2005;46). Bu ara değişken ayrıca sistem olarak örgütü ve birey olarak da görevliyi etkileyen önemli bir sonuç değişkeni olarak ele alınmaktadır. Ama iklim konusundaki birçok araştırma, iklimi bağımlı ve ara değişkenden çok bağımsız bir değişken olarak ele almış, doyum ve iş başarısı ile iklim arasındaki ilişkiler üzerinde durmuştur. Buna göre Friedlander ve Margulies tarafından yapılan araştırmada iklim, bireyler arası ilişkilerde doyum ve gelişme olanaklarıyla önemli oranda ilişkili bulunmuştur (Yüceler, 2005;46).

Campbell, Dunette, Lawler ve Weick önce iklim literatürünü gözden geçirmişler ve örgüt ikliminin ölçülmesinde şu dört faktörün ortak olduğunu belirtmişlerdir (Genç ve Karcıoğlu, 2000;29):

1. İşgörene görevini yaparken tanınan kendi kendini idare serbestisi (bireysel özerklik)
2. Verilen işlerin bir üst makamca yaptırılış biçimi-konumun yapısal düzeyi,

3. Üstlerin felsefi yapılarına uygun olarak iş görenlerin motive edilmesi, ödüllendirmeye dönük olma,
4. Çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin saygınlık, içtenlik, desteklemek ve önem vermek gibi nitelikleri.

Bireysel algılamaya daha fazla önem vererek örgütsel iklimi tanımlayan yazarlar arasında Litwin ve Stringer (Joyce ve Slocum,1982;955), örgütsel iklimi çalışma çevresinin ölçülebilir özelliklerinin personel tarafından algılanması şeklinde ele almışlardır. Algılanan çevre personel üzerinde birinci derecede önemli olmaktadır. Litwin ve Stringer'in araştırmalarına dayanarak Kaffka da, örgüt içindeki personelin davranışlarının algılanan çevre göz önüne alınarak incelendiğinde daha iyi kavranabileceğini belirtmektedir (Joyce ve Slocum, 1982;955).

Örgütsel iklim konusunda bireysel algılamaya daha fazla önem veren araştırmacılardan Russel (1976 içinde alıntılanan Özdemir, 2006;45), çalışmasında örgütsel iklimin tanımlanmasında bireysel algılamaya önemini vurgularken, örgütsel özellikleri de ihmal etmemektedir. Çalışmasında personelin kişisel ve algılama özellikleri ön plana çıkmaktadır.

Russel'in yaklaşımına benzer bir yaklaşım Prichard ve Karasick'in (1964 içinde alıntılanan Arslan, 2004;208) çalışmalarında da görülmektedir. Onlar da örgütsel iklim konusunda bireysel algılamaya önem vermişlerdir. Yukarıda sayılan birçok araştırmada örgütsel iklimin bireysel algılamaya dayalı olarak yapılan tanımlamalarına değinilmiştir. Örgütsel iklim sadece bireysel algılamaya dayalı bir kavram değildir. Örgütsel iklimin bireysel algılamalardan bağımsız özellikleri de bulunmaktadır. Örneğin; örgütsel iklim ile ilgili en eski çalışmalardan birini yapan Forehand ve Gilmer (Campell, 1970) bireysel algılamalara dayalı olarak yapılan örgütsel iklim tanımlamalarının yeterli olmadığı görüşünü savunmaktadırlar. Onlara göre örgütsel iklim örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütte sürekli olarak bulunan ve örgüt içindeki personelin davranışına etkide bulunan özelliklerdir. Yine Taguri ve Litwin (1968 içinde alıntılanan Arslan, 2004;208), örgütsel iklim ile ilgili yapılan çalışmalarda daha çok örgütsel ve çevresel koşulların göz önünde tutulması gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Örgütsel iklimin bireysel algılamadan çok, örgüte ve onun çevresine ait bir dizi özellik olarak tanımlayanlar arasında Campell de yer almaktadır (Campell, 1970 içinde alıntılanan Özdemir, 2006;45). Campell örgütsel iklimin, belli bir örgüte ait,

örgütün üyeleri, örgütün yapısı ve çevresiyle ilgili bir dizi özellik olduğunu savunmaktadır. Bu özelliklerin içine hiyerarşik düzen, örgütsel yapı, disiplin düzeni gibi örgütün durağan özellikleri ile eylem-sonuç içeren dinamik özellikleri girmektedir.

Örgütsel iklimin bireysel algılamaya dayalı olarak tanımlanmasına karşı çıkan yazarlardan Guion (1973 içinde alıntılanan Özdemir, 2006;45), algılanan örgütsel iklimin tanımlanmasının zor bir kavram olduğunu vurgulayarak, bir kimsenin örgütsel iklimin, örgüte ait bir dizi özellik mi, yoksa birey tarafından algılanan bir dizi özellik mi olduğu konusunda emin olamayacağını söylemektedir.

Örgütsel iklime, iklimi belirleyen boyutlar açısından bakıldığında, çok sayıda boyut söz konusudur. Araştırmacılar birbirlerinden farklı boyutlara yönelerek çalışma yapmışlardır. Örneğin; Hofstede ve arkadaşları (Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990), örgütsel iklimi incelemek için kalitatif araştırmalara ağırlık vererek örgütsel iklimin boyutlarını belirlemeye çalışmışlardır. Litwin ve Stringer (1968), Pritchard ve Karasick (1973), Wallach (1983), ise mevcutta ortaya konulmuş ve çalışılmış boyutları tercih etmişlerdir.

Litwin and Stringer (1974), örgüt iklimini bireyler tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan iş çevresinin ölçülebilir özellikler grubu olarak tanımlayarak, örgüt ikliminin çalışanların örgütsel yapı, bireysel sorumluluk, ılımlı bir çalışma ortamı, destek, ödüllendirme, çatışma, performans standartları, bağlılık ve risk alma değişkenlerine ilişkin algılarından oluştuğunu ifade etmişlerdir (Litwin ve Stringer, 1974; Mok and Au-Yeung, 2002):

1. Organizasyonel yapı belirli departmanlar ile bunlar arasındaki ilişkileri gösteren statik bir kavramdır ve her yapı belirli bir sürecin sonucu olarak oluşmaktadır (Koçel, 1999; 117). Organizasyonların yapı ve işleyiş biçimleri örgüt iklimi üzerinde önemli etkilere sahiptir. Katı ve hiyerarşik organizasyon yapıları güçlendirme ve yaratıcılığı engelleyen bir örgüt iklimi oluştururken; yatay organizasyon yapılarının olması yani yetkinin çeşitli kademelerde dağıtılmış olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir (Özdemir, 2006; 22).

2. Destek, onaylama veya organizasyonel bireyler tarafından kabul edilme olarak tanımlanmaktadır ve tipik olarak organizasyonel ağda üyelik ile kazanılmaktadır. Destek ağları, bireyin yöneticisini, eş düzeydeki iş arkadaşlarını, astlarını ve çalışma grubunun diğer üyelerini kapsamaktadır ve bu destek ağlarında

üyelik, kişisel güç duygusunu, anahtar organizasyonel bireyler ile sosyal paylaşımı ve iletişimi artırmaktadır (Spreitzer, 1996;488). Destekleyici ve ılımlı bir atmosferin oluşturulmasının ve üst yönetim ile çalışanlar arasında desteğin sağlanmasının güçlendirme, yaratıcılık, iş tatmini, performans gibi örgütsel sonuçlar üzerinde önemli derecede pozitif etkilere sahip olduğu yapılan çalışmalar neticesinde bulgulanmıştır (Eren ve Çekmecelioğlu, 2002, Spreitzer, 1996).

3. İş çevresinin bir diğer önemli özelliği, organizasyonlarda yapılan işlerin sonuçları ile ilgili olarak çalışanları cezalandırmak yerine *ödüllendirme* üzerine yapılan vurgudur (Litwin ve Stringer, 1974;54). Yüksek performans sağlamak için iyi performansın görülüp, takdir edilip ödüllendirilmesi oldukça önemlidir. Organizasyonlarda bireysel katılımı destekleyen, performansa dayalı, adil bir ödül sisteminin varlığı çalışan bağlılığını, güçlendirmeyi, iş tatminini, yaratıcılığı arttırırken, işten ayrılma niyetini azaltacak böylece işletmeler için kritik öneme sahip çalışanların şirkette kalmasını sağlayacaktır.

4. Çatışma ise, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Koçel, 1999;490). Organizasyona yenilik getirmesi, orijinal ve iyi fikirlerin ortaya çıkması, araştırma yapma eğilimini, yaratıcılığı, motivasyonu ve performansı arttırması çatışmanın olumlu etkileri iken; gereğinden az çatışma ile insanların rehavete kapılması, değişime ve yeniliğe uzak olmaları, ayrıca yoğun çatışmaların olduğu ortamlarda kararların alınışında gecikmeler olması, kaynak ve zamanın boşa harcanması çatışmanın olumsuz etkileri olarak ortaya çıkmakta ve performansı düşürmektedir (Eren, 2001; Koçel, 2007).

5. Örgüt ikliminin bir diğer boyutu *yüksek performanslı organizasyonlar*, kendilerini farklılaştıran bazı özelliklere sahiptirler. İşin niteliğinin açık ve net olması, yeteneklerin değerlendirilmesi, yüksek ancak ulaşılabilir ve ölçülebilir performans amaçlarının olması, yüksek performansın ve gelişmenin farkına varılması, stratejik kaynakların uyumluluğu, işin canlılığı ve değişimi destekleyecek şekilde yönetilmesi, sürekli öğrenme ve takım çalışması bu özelliklerden bazılarıdır. Yüksek performanslı organizasyonları gerçekleştirmenin temel koşulu yüksek performans becerilerine yani yetkinliklere sahip bireylerle çalışmaktır. Bireyleri performans becerilerini geliştirmeye özendirmenin yolu ise, bireylerin kişisel

amaçları ile organizasyonun amaçları arasındaki yakın ilişkiyi açıkça görmelerini ve anlamalarını sağlamaktır (Barutçugil, 2002).

6. Örgüt iklimi boyutlarından *örgütsel bağlılık* ise bireyin; örgütün hedeflerine ve değerlerine inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzu olarak tanımlanmaktadır (Demircan, 2003). Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır ve örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmaktadır (Meyer, 2001).

7. Değişimin bir sonucu olarak belirsizlik ortamında çalışanlar belirli ölçülerde riskler alarak çalışmak durumundadırlar. *Risk almayı*, işbirliğini, kaliteyi ve güvenliği destekleyen bir örgüt kültürünün buluşçuluğu teşvik edeceği ve yüksek performansa neden olacağı ileri sürülmektedir (Leonard ve Swap, 2005). Bunun dışında bürokratik ve merkezi bir yapı, kapalı iletişim kanallarının olması, bireysel güvensizlik duygusu, otoriter bir yönetim tarzı risk almayı engelleyecektir.

8. Bireysel sorumluluk ise, çalışanların işleri ile ilgili sorumluluk almaları; işin başından sonuna kadar tüm kararlarda kontrole sahip olmaları şeklinde tanımlanabilir (Çekmecelioglu, 2002). Çalışanlara yaptıkları işler ile ilgili bazı özgürlük alanlarının tanınması onların hareket serbestiyetini ve güçlendirme algılarını arttıracaktır. Yüksek derecede başarı ihtiyacı duyan kişiler, kendi davranışları ve bunların sonuçları üzerinde daha fazla bireysel sorumluluk almalarına izin veren işler seçmektedirler.

Litwin ve Stringer tarafından tartışılan ve özünde birçok kuram için yol haritası niteliği taşıyan bu boyutlar, salt bireysel algılamaları örgüt ikliminin merkezine alması nedeniyle birçok yeni araştırma tarafından eleştirilmektedir (*Patterson vd., 2005*). Örgüt ikliminin, bireysel algılamaların yanında, örgüte ve onun çevresine ait bir dizi özellikten etkilendiği üzerine yapılan çalışmalar (*Patterson vd., 2005; Dickson vd., 2006*) birçok farklı değişkenin örgüt ikliminin boyutlarını oluşturduğunu kanıtlar niteliktedir. Bu farklı boyutlar, insan ilişkileri, fiziksel koşullar, işin doğası, yönetimin amaçları ve davranışları, iletişim derecesi, açık fikirlilik, kariyer ve eğitim olanakları, işin ilginçliği, çalışanların algısı, örgüt içi çatışma derecesi, çalışma saatleri, yönetici nitelikleri, örgüt kültürünün yönetimi, hissedilen güven şeklinde özetlenebilir. Tüm bu değişkenlerin, birbirinden farklı ve

ilişkili boyutların varlığı, örgüt ikliminin tüm bu farklı boyutları sentezleyen çok yönlü bir yaklaşım ile ölçülmesi gerektiğini göstermiştir.

### 1.2.3 Örgüt İklimi Türleri

Araştırmalar, örgütsel iklim ve kültürün, örgütsel performansı etkileyen önemli faktörler olduğunu göstermektedir (Fullan ve Miles, 1992; Sergiovanni ve Starratt, 1987). Örgütsel iklim araştırmaları, altı tip örgütsel iklim ortaya çıkarmıştır (Tutar ve Altınöz, 2010;201):

1. Açık İklim: Birlikte çalışmaktan ve söz konusu örgütte olmaktan gurur duymak anlamına gelir. Çalışanlar, birbirleriyle ve yöneticileriyle birlikte çalışmaktan, dostça ilişki geliştirmekten dolayı örgütsel iklimi olumlu algırlar.

2. Otonom İklim: Bu iklimde, çalışanlar iş çevrelerini kontrol etme olanağına sahiptirler. Kendi kendilerini yönetme ve karar vermede yöneticileri onlara geniş bir esneklik alanı sağlar. Sonuç olarak çalışanlar birlikte sorun çözme, örgütün hedeflerine ulaşma konusunda yeterli motivasyona sahiptirler.

3. Kontrollü İklim: Bu iklimde, esnekliğe kontrollü biçimde izin verilir. Görev ve sorumlulukların gereğini yerine getirmek temel amaçtır. Bununla birlikte işgörenler görev ve sorumlulukları yerine getirmek konusunda yüksek bir motivasyona sahiptirler. Hem çalışanlar, hem de yöneticiler işe odaklanırlar. O nedenle çalışanların birbirlerinin duygularıyla ilgilenme fırsatları yoktur.

4. Ailesel İklim: Bu tür bir iklimde dostluğa ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına özel önem verilir. Yöneticiler çalışanlara pek müdahale etmez. Çalışanlar iş ortamında her bakımdan rahat bir iklim algırlar. Bu tür bir iklimde verimlilik fazla vurgulanmaz. Sonuç olarak, çalışanlar tam kapasite ile çalışma ihtiyacı duymazlar.

5. Babacan İklim: Bu iklimde yöneticiler, örgütü kontrol etme ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılama konusunda başarılı değildir. Babacan davranış çalışanlar tarafından samimiyetsizlik olarak algılanır ve motivasyon düzeyleri düşer.

6. Kapalı İklim: Bu iklime kayıtsızlık hâkimdir. Çalışanların ne başarı, ne de ait olma ve bağlılık hedefi vardır. İşbirliği görülmez. Yöneticinin, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılama ve iş tatminleri konusunda yeterli çabası yoktur.

Öte yandan, örgüt iklimini ölçmek üzere Stern (1970) Örgütsel İklim İndeksi (The Organizational Climate Index-OCI) geliştirilmiştir. Stern örgütsel iklim ölçümlerinde, bireysel ve iş çevresine ilişkin faktörlerin birlikte ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Stern'in geliştirdiği Örgütsel İklim İndeksi faktörleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Stern, 1970):

1. Entelektüel İklim: Örgütün zihinsel yeteneklerini yansıtan iklimdir. Kurumun ilgilerini ve desteğini yansıtır.

2. Başarı Standartları: Bir örgütte yüksek kişisel başarının standartlarını yansıtan faktörleri içerir.

3. Kişisel Saygınlık: Destekleyici bir çevre sunan, bireylerin bütünleşmesini sağlayan, bireyin kurumsal bağlılığını güçlendiren faktörlerdir.

4. Örgütsel Etkinlik: Bunlar, çalışanların görevlerini etkin biçimde yapmalarını sağlayan çalışma çevresine sahip olmanın göstergeleridir.

5. Düzenlilik: Kişisel görünüm ve kurumsal imajın özünü tanımlamayan faktörlerdir.

6. Dürtü Kontrolü: İş çevresinde insanlar üzerinde örgütsel kontrol ve kısıtlamaların göstergesidir.

#### **1.2.4 Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi**

Birbirine benzer yönleri olmasına rağmen, aralarında önemli farklılıklar da bulunan örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının literatürde sık sık birbirleri yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu iki kavramın literatürdeki kullanımları, farklı disiplinlerin etkisi ile ortaya çıkmıştır. Örgüt iklimi kavramının ortaya çıkmasında daha çok sosyal psikoloji disiplininin etkileri görülmektedir. Örgüt iklimi kavramı çalışanlar tarafından algılanan ve bireyin davranışlarına etkide bulunan psikolojik çevreyi ifade etmektedir. Örgüt kültürü kavramı ise; daha çok antropoloji disiplininin etkisiyle ortaya çıkmıştır ve çalışanlar arasındaki etkileşimler sonucunda oluşan ortak değerler, normlar, anlamlar ve sembolik ifadelerden doğmaktadır. (Keleş, 2008;48) Bu noktada, örgütsel kültürün, sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleri ile, örgütsel iklimin ise psikolojideki temel ilkelerle ilgili olduğunu, örgütsel iklim araştırmalarının, liderlik, motivasyon ve iş tatmini unsurlarını kapsamına aldığı ve bunların da örgütsel iklim ile bağlantılı olduğunu belirtmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 1996).

Birçok yazar örgütsel iklim ve örgüt kültürünü aynı kavramlar gibi birlikte ele almışlardır. Örneğin; Katz ve Kahn (1977 içinde alıntılan Özdemir, 2006;62), örgüt kültürü ve iklim başlığı altında şöyle demektedirler: Her örgüt kültürünü ya da iklimini kendisi geliştirir. Bunu yaparken de yasaklardan, ahlak kurallarından, davranış biçimlerinden yararlanır. Bir sistemin iklimi veya kültürü, hem biçimsel sistemin değerlerini ve davranış şekillerini hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Örgütsel iklim ayrıca, örgütün hangi tür bireyleri kendine çektiğini, işle ilgili süreçleri ve bunların fiziksel olarak düzenlenmesini, haberleşme evrelerini, sistemdeki otoriter uygulamaları, örgüt içi ve dışı çatışmaları göstermektedir.

Bununla birlikte örgütsel iklim, örgüt kültürüyle çok yakından ilişkilidir. Örgütsel iklim; örgüte kimliğini kazandıran, örgütte çalışan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir. Diğer bir deyişle örgütsel iklim, bireylerin işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Bir örgüt üyesinin örgüt kültürünü benimsemesi, tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançları benimsemesidir. Bu bakış açısıyla örgütsel iklimin iyi, aksi halde yani çalışanların işletmenin kültürünü benimsememesi halinde örgütsel iklimin zayıf ya da kötü olduğunu söyleyebilmek mümkündür (Özdemir, 2006).

Örgüt kültürü, örgüte süreklilik kazandırmaktadır. Toplumdaki kültür aktarımı gibi, işletmelerde de kültür nesilden nesile aktarılmaktadır. Hatta bazı durumlarda yönetici ya da kurucu ölse de güçlü bir örgüt kültürü oluşmuşsa, kültür ve buna bağlı değerler devamlılık gösterirler. Örgütsel iklim ise, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir. Ancak işletmenin çalışanlarına hâkim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve buna bağlı olarak başarıyı önemli ölçüde etkiler. Kötü bir iklimin işletmeye zararı büyük olabilir. Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Örgütsel iklim; örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgütsel iklim insanların, işletme içindeki çalışmasının nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle,

bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır (Dinçer, 1998).

Örgüt kültürü ve örgütsel iklim terimleri bazen birbirinin yerine kullanılmasına rağmen, bu kavramlar arasında önemli farklar vardır. Örgütsel iklim, kişilerin herhangi bir örgüt içerisinde çalışmaktan memnun olması ve beklentilerinin karşılanmasında bir ölçüdür. Bu yüzden örgüt kültürü, örgüt hayatı hakkında inanç ve beklentilerin yapısı ile ilgilidir. Örgütsel iklim ise söz konusu inanç ve beklentilerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmemekte olduğunun bir göstergesidir. Örgütsel iklim, örgüt atmosferi ve çevresinin kısa bir algılaması olup, örgüt ve iş tatmini, performans, grup içerisinde birbirine tesir eden yapılar ve işten çekilme davranışlarını örneğin, görevi başında bulunmama, işgücü dönüşüm oranı vb. kapsamaktadır. İklimin, tanımlayıcı mı yoksa değerleyici mi olduğu hususunda bazı anlaşmazlıklar mevcuttur. Örneğin, birçok iklim araştırmacısı, kişilerden iyi veya kötü olarak gördükleri şeyi açıkça değerlendirmekten ziyade, kendi iş çevrelerinde gördükleri şeyi açıklamalarını isterler. Bununla beraber, iklim algılaması ile ilgili bir ölçüdür. Bu tür algılamalar örgüt üyelerine karşı değişebileceğinden ve gerçek örgüt şartlarından farklı olabileceğinden dolayı, insanlar kendi örgüt şartlarını açıklamak, tasvir etmek yerine, gerçekten değerlendirme yaparlar. Bundan başka, iklim ölçüleri ile iş tatmini ölçüleri arasındaki sıkı ilişki, örgütsel iklimin değerleyici doğal durumunun önemini belirtmektedir (Bowditch ve Buono, 1997).

Bununla beraber iklim, sık sık destekleme, samimiyet, yakın akrabalık veya ilişki, ödüllendirme, performans ve ödüllendirme arasındaki ilişki, özerklik ve yapı gibi çok sayıda, farklı boyutlara göre örgütün veri tabanı profilini ortaya koymak üzere tek tek kişilere karşı yöneltilen anketlerle ölçülmektedir. Bununla beraber, farklı örgüt kültürleri oldukça benzer iklim profilleri meydana getirebilir. Örgüt üyeleri, kendi beklentilerine dayanan durumlarını gözlemlemektedirler. Söz konusu beklentiler işe ilk girişte şekillenen psikolojik anlaşma türüne, örgütsel sosyalizasyon sürecine ve kendilerinin daha büyük çevredeki önceki tecrübelerine ve beklentilerine bağlı olmaktadır. Örneğin; bir örgüt nispeten otokratik bir yönetim tarzına sahip olabilir ve otokratik olarak anlaşılabilirken, bir diğer örgüt kendi doğasında daha demokratik olabilir ve bu şekilde anlaşılabilir. Bununla beraber *“yönetim, benim için her uygun olan zamanda beni etkileyen kararlarımı karıştır”* şeklindeki tespit

ifadesine tepkiler, söz konusu iki örgüt içerisinde benzer sınıflamalar meydana getirebilmektedir (Özdemir, 2006).

Gerçek durumlar ve kültürler oldukça farklı olabilse bile, bunlardan örgütteki hayattan ne kadar memnun olunması gerektiği hususunda çalışanların beklentilerinin doğasının benzer olması halinde, bütün iklim profilleri benzer olacaktır (Bowditch ve Buono, 1997).

Diğer bir yaklaşıma göre de, örgüt kültürü örgütteki çalışanlarca paylaşılan inanç, değer ve normlar üzerinde yoğunlaşır ve iklimi de içine alır. Örgütsel iklimin odağında ise, çalışanların örgüte ilişkin algılamaları bulunur. Böylece örgüt için söz konusu olan psikolojik çevredir (Janice, Beyer ve Trice, 1993;102). Örgütsel iklimi kültürel bir yaklaşımla inceleyen Moran ve Volkwen ise, örgütsel iklimin örgüt kültürünün belirgin bir kısmını ifade ettiğini belirtmektedir (Özdemir, 2006;66).

Sonuç olarak, örgüt kültüründen farklı olarak örgüt iklimi, örgütü diğer örgütlerden ayıran işçevresinin özellikleri temeline dayanmaktadır ve örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandırmaktadır. Direkt ya da dolaylı olarak örgüt üyeleri tarafından algılanmakta, onların motivasyonunu, beklentilerini, becerilerini ve özellikle de örgüt içindeki davranışlarını etkilemektedir. Özetle; örgüt iklimi örgütteki personelin davranışına etkide bulunan, örgütsel yapı, hiyerarşik düzen, ücret, denetim, çatışma, liderlik gibi unsurların bir bütün olarak algılanması sonucu oluşan ve örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran öğelerin toplu ifadesidir (Arslan, 2004;215).

### **1.2.5 Örgüt İkliminin Sonuçları**

Daha önce de belirtildiği gibi örgüt iklimi, birbirleri ile ilişkisi olan bireyleri etkileyen tutum ve değer yargılarından oluşan ve aynı zamanda, onların inanç, tutum ve davranışlarından etkilenen psikolojik bir ortamdır (Genç, 2005;347). Bu tanımda da ifade edildiği gibi örgüt iklimi çalışanları, çalışanlar da örgüt iklimini etkilemektedir. Bu etkileşim sonucunda sağlıklı bir örgüt iklimine ya da sağlıksız bir örgüt iklimine sahip olmak mümkündür. Aşağıda yer alan bölümlerde bu iki farklı iklim içinde ortaya çıkan farklı sonuçlardan bahsedilmektedir.

Bir örgüt içinde algılanan örgüt ikliminin yol açtığı sonuçları örgütler ve çalışanlar açısından ayrı ayrı değerlendirmek gerekmektedir. Örgüt açısından ele alındığında sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olan organizasyonlarda verimlik ve

etkinlik yüksektir. Çalışanlar açısından konu ele alındığında ise sağlıklı örgüt iklimine sahip örgütlerde kişilerin yüksek motivasyona sahip olduğu bilinmektedir. Bunun yanı sıra yapılan pek çok çalışma bu tip iklimlerde görev alan kişilerin işlerine daha bağlı olduklarını gözler önüne sermektedir (Aksoy, 2006).

Örgüt ikliminin sonuçları ile ilgili olarak verimlilik üzerindeki etkileri çeşitli araştırmalar yapılarak incelenmiştir. Üzerinde durulan konular arasında liderlik tarzları olarak üç değişik iklim yaratılıp sonuçları gözlenmiştir. Bunlar;

1. Bu iklimlerden ilki, otoriter ve bürokratik bir özelliğe sahiptir. Burada görevlerin kesin bir tanımı yapıp, kurallar, formel haberleşme ve disiplin kuralları açıklanmıştır.
2. İkinci iklim, arkadaşa ve demokratiktir. İnfornel ilişkiler, kararlara katılma, takım ruhu ve işbirliği üzerine iyi ilişkiler kurulmuştur.
3. Üçüncü ortam, farklı ve üstün bir iklim yaratmaya yöneliktir. Burada her birey ve grup için yüksek amaçlar belirtilmiş, yaratıcılık ve yenilikler teşvik edilmiştir. Ödüllendirmeye yüksek bir verime yönelme konusunda bireyler özendirilmiştir. Ödüllendirme aracı olarak yüksek bir ücret, terfi etme, takdir gibi sistemler uygulanmıştır (Efil, 2002;167).

Bu araştırmalardan ortaya çıkan sonuca göre ikinci ortamda bulunan bireylerin daha büyük bir tatmin içinde oldukları gözlenmiş ve bu işletme verimlilik konusunda yeterli sonuçlar elde etmiştir. Bundan da çıkarılacak sonuç uygun bir ortamın yaratılmasının iş tatmini ve verimliliği arttırdığıdır (Efil, 2002;172).

Bu bağlamda açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirtmektedir. Böyle bir örgütte insan ilişkileri istenen düzeydedir. Yöneticinin yönetim politikası, çalışanın görevini başarmasını kolaylaştırıcı niteliktedir. Açık iklimde çalışanlar arasındaki samimi ilişkiler doyumun artmasını sağlar. Ancak kapalı iklime sahip örgütlerde çalışanların iş doyumunu düşüktür (Altun, 2003).

Yapılan araştırmalar kişilerin, kendilerini gerçekleştirebilecekleri, yaratıcı fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri, hedeflere ulaşmada yöntem belirleyebilecekleri ve gereksinim duydukları kaynakları elde edebilecekleri, hepsinden önemlisi yaptıkları işi anlamlı ve önemli bulabilecekleri bir örgüt ikliminde yaratıcı fikir ve ürünlerin arttığını göstermektedir. Aynı şekilde yapılan araştırmalar iklimin iş tatmini, işten ayrılma oranı, işgücü performansı gibi

değişkenleri de etkilediğini ve çalışanların iş tatminini sağlamanın örgüt performansını arttırmak açısından önemli olduğunu göstermektedir (Çekmecelioğlu, 2005).

Örgüt ikliminin yaratıcılık, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, performans gibi birçok değişken ile ilişkisini inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bazı örgüt psikolojisi araştırmacıları iş tatmini, performans, bağlılık, hayal kırıklığı, işten ayrılma niyeti ile örgüt iklimi ilişkilerini incelerken, (Schneider ve Snyder, 1975; Batlis Nick, 1980, Witt, 1989) bazı araştırmacılar (Abbey, Dickson, 1983, Amabile, Conti, Coon, Herron, Lazenby, 1996; Cummings, Oldham, 1997) işletmeler için önemli bir rekabet avantajı olan yaratıcılık ile iklim arasındaki ilişkileri incelemektedir. Bazı diğer araştırmacılar ise (Shalley, Gilson, Blum, 2000) yaratıcılık gerektiren işler ile iş çevresinin etkileşimini karşılaştırarak bunun iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini irdelemektedir.

Öte yandan, bir örgüt ikliminin sağlıklı bir diğer deyişle kapalı olduğu durumlarda hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumsuz pek çok sonuçla karşılaşmaktadır. En başta örgüt ikliminin uygun olmaması durumunda iş tatminsizliği duyan bireyler işe gelmeme, işi bırakma, fiziksel ve zihinsel sağlığını kaybetme şikâyetlerinin artması ve benzer tutumlar takınabilir. Ayrıca verim ve motivasyon üzerinde de olumsuz etkiler söz konusudur (Aksoy, 2006).

Bununla beraber, ılımlı ve arkadaşça bir ortamın varlığı, destekleyici ve cesaretlendirici bir iklim çalışanların başarıya ulaşmalarında belirleyici bir özelliktir. Çalışanlar tarafından algılanan destek, kendilerini güvende hissetmelerine neden olmaktadır. Örgütün desteğini her zaman yanıbaşında hisseden çalışanlar ise, işlerine daha sıkıbağlanmakta ve işyerinden ayrılmayı düşünmemektedirler (Özdevecioğlu, 2003).

Öte yandan, destekleyici ve ılımlı bir atmosferin oluşturulmasının ve üst yönetim ile çalışanlar arasında desteğin sağlanmasının güçlendirme (Spreitzer, 1996), yaratıcılık, iştatmini gibi örgütsel sonuçlar üzerinde önemli derecede pozitif etkilere sahip olduğu yapılan çalışmalar neticesinde bulgulanmıştır (Çekmecelioğlu, 2002).

Ayrıca, organizasyonlarda bireysel katılımı destekleyen, performansa dayalı, adil bir ödül sisteminin varlığı çalışan bağlılığını, güçlendirmeyi, iş tatminini, yaratıcılığı artırırken, işten ayrılma niyetini azaltacak böylece işletmeler için kritik

öneme sahip çalışanların şirkette kalmasını sağlayacaktır. Organizasyonlarda çalışanlar için belirlenmiş yüksek performans standartlarının olmasının başarıya motivasyonunu arttırdığı yapılan araştırmalar neticesinde saptanmıştır (Özdevecioğlu, 2003; Keleş, 2008). Örgüt içinde yaşanan çatışmaların başarı ile yönetilmesi güçlendirmeyi etkileyen bir diğer özelliktir. Yapılan araştırmalar, çatışma ile karşı karşıya gelen ve çatışmaya karşı toleranslı iklimlerin, güç duygusunu harekete geçireceğini, böylece bireyin kendi bilgi, yetenek ve kapasitesinin farkına varacağını, kendini organizasyonun bir parçası olarak hissedeceğini göstermektedir (Keleş, 2008).

Örgüt iklimi ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla hemşirelere yönelik olarak gerçekleştirilen bir çalışmada ise iş tatmini ile örgüt iklimi değişkenleri içerisinde yer alan örgütsel yapıdaki netlik, örgütsel cesaretlendirme, sorumluluk almaya teşvik, ödüllendirme, arkadaşlık ortamı ile yönetici-meslektaş desteği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma soruları iş tatmini ile iş performans baskısı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Doğan ve Üngüren, 2012).

### **1.3 Örgütsel Bağlılık**

Araştırmanın bu bölümünde; öncelikle örgütsel bağlılık kavramı açıklanacak, örgütsel bağlılık kuramının gelişimi ele alınacak, örgütsel bağlılığın önemine değinilecek ve örgütsel bağlılığın boyutları incelenecektir. Bununla birlikte, örgütsel bağlılık kavramının ölçümü ile ilgili bilgi aktarılacak ve bu çalışmada benimsenen yaklaşım olması sebebiyle Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı hakkında bilgi verilecektir. Bu bölümde ayrıca, örgütsel bağlılık ile ilişkili olan bireysel ve örgütsel değişkenler de ele alınarak, örgütsel bağlılığın çeşitli öncelleri ve sonuçları incelenecektir.

#### **1.3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı**

Yönetimin en önemli görevi, etkili ve verimli bir örgüt yaratmaktır. Etkili ve verimli bir örgüt olmak, ancak yüksek düzeyde motive olmuş çalışanlarla sağlanabilmektedir. Çalışanlar kendisine verilen görevleri yerine getirebilmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça, yönetsel süreçlerden istenilen doğrultuda sonuç

alınması beklenmemelidir. Bu nedenle yönetimin amacı; bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır. Örgütteki çalışanlar, işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için motive edilmelidirler. Örgütler, bünyesindeki personelin kendisinden beklenen bağlılık ve rol davranışlarını etkinlikle yerine getirmelerini beklemektedir. Böylece, örgütsel bağlılık, çıktıları açısından bir örgütü örgüt yapan temel birim olarak adlandırılabilir insan gücünün diğer bir deyişle o örgütü oluşturan en mühim kaynağın örgüte olan duygusal tepkilerini ve tutumlarını ifade etmektedir (Sığırı, 2007;262).

Bu noktada “*örgütsel bağlılık*” hem örgütün varlığını devam ettirebilmesi, hem de çalışanların daha uyumlu, doyumlu ve üretken olabilmesi bakımından önemli görülmektedir. Yaşamlarını yüksek tatmin duyguları ile sürdüren çalışanların, olumlu iş tutumları geliştireceği ve daha faydalı olacakları öngörülmektedir.

Bağlılık, en yalın haliyle belli bir varlığa karşı geliştirilen duygusal bir yönelme, sosyal bir birimle - ki bu sosyal birim; işletme, işletmenin alt sistemleri, çevre, aile, meslek, sendika vb. olabilir- özdeşleşme olarak tanımlanabilmektedir (Meyer ve Allen; 1984;373; Mowday vd., 1982;26). Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık; toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, geleneksel anlamıyla sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Bağlılık; bir kişiye, bir düşünceye ya da bir kuruma karşı gösterilen ve yerine getirmek zorunda olunan bir yükümlülüğü ifade etmektedir (Balay, 2000;14).

Bir başka tanımlamayla bağlılık, en yüksek derecede bir duygu olarak; bir kimsenin başkalarına ya da bir düşünceye, kendisinden daha büyük bir şeye bağlılığı, bir örgütte veya işyerinde yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüğü anlatmaktadır (Ergun, 1975 içinde aktaran Mahmutoğlu, 2007;41). Bağlılık kavramının gelişimine bakıldığında Fransızca ve Latince kelimelerden gelmekte olduğu görülmektedir. Bu durumla kanuna saygıyı öncelikle anlatırken, çeşitli devrelerde farklı anlamlarda kullanılmış, çoğu kez de “*sadakat*” kavramı ile karıştırılmıştır (Gilmer, 1966 içinde aktaran Mahmutoğlu, 2007;41).

Royce, bağlılığı; “*bir kimsenin bir davaya istekli ve tam olarak kendisini adamasıdır*” şeklinde tanımlarken, Guetzkow ise bağlılığı; “*sahibini bir düşünceye, bir kişiye ya da gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış*” olarak ifade etmektedir (Tuncer, 1995;16).

Bağlılık kavramının özündeki “*aidiyet duygusu*”, örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına neden olmakta ve örgütte çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarına sebep olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel verim artısını, kendini örgütle birlikte tanımlamayı, örgütsel değişimi kabul etme derecesini, üretkenliği ve işgücü devri gibi çıktıları etkilemesi açısından araştırmacıların ilgisini çeken bir kavram olmuştur (Sığırı, 2007;262).

Bu çerçevede, örgüte bağlılık gösteren bir çalışan; “*örgütle arasındaki ilişki, nasıl olursa olsun orada kalan, işe düzenli gelen, günün tümünü çalışarak geçiren, örgütün varlığını koruyan ve örgütün hedeflerini paylaşan biri*” şeklinde ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1997;3). Bu noktada bir çalışanın, örgüte bağlılık gösterebilmesi için; örgütteki uygulamaların, değerler hiyerarşisinin ve örgüt kültürünün, bireyin bakış açısıyla uyumlu olması gerektiği belirtilmektedir (İbicioğlu, 2000;19; Sürgevil, 2007;2).

Örgütsel bağlılık tanımı üzerinde ilgili yazında tam bir fikir birliğine varılmamakla birlikte çok sayıda araştırmacı tarafından çeşitli tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık, “*klasik anlamdaki bağlılığın örgütsel bağlama duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarıyla taşınmasıdır*” (Meyer ve Allen, 1991;61). Mowday, Porter ve Steers’e (1982;20) göre ise “*bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi, örgüt ile işgörenin amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olmasıdır*”.

Luthans (1995;130) örgütsel bağlılığı “*çalışanların örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutum*” olarak tanımlamış, Robbins (1998;143) “*çalışanların örgütiyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu*” olarak ifade etmiştir. Diğer yaklaşımlara göre örgütsel bağlılık “*bireyin örgütle özdeşleştiği, örgüte yönelik bir tutum*” (Sheldon, 1971;143 içinde aktaran Sığırı, 2007;262) ve “*örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır*” (Wiener, 1982;421). Bunun yanında örgütsel bağlılık; “*parasal kaygılar olmaksızın örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi*” (Geartner ve Nollen, 1989;446) şeklinde de tanımlanabilmektedir.

Görüldüğü gibi, tüm tanımlarda örgütsel bağlılık kavramı, örgüt ile birey arasındaki ilişkinin ortaya konduğu temel unsur olarak ele alınmaktadır. Örgütsel

bağlılık sadece işverene sadakat değil, aynı zamanda örgütün başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların çaba gösterdikleri bir süreçtir (Yüksel, 2000;76). Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüyle özdeşleşme derecesi olduğundan dolayı da aktif olarak örgüte katılımı gerektirmektedir (Newstorm ve Davis, 1993;198).

Meyer ve Allen (1991) bağlılığın zaman içerisinde çeşitli araştırmacılar tarafından yapılmış tanımlarını tablolastırmışlar ve bu süreci özetlemişlerdir. Buna göre “*hissi-duygusal bağlılık*” başlığında yer alan tanımlar şöyledir (Meyer ve Allen, 1997;12; Mahmutoğlu, 2007:47):

1. Kanter çalışmasında, gruplara karşı gösterilen bireysel bağlılığın hissi ve duygusal olduğunu belirtmektedir.
2. Sheldon çalışmasında, örgüte tutumsal ya da hissi uyumun ya da bağlılığın bireyin kişiliği ve örgütsel kimliği ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir.
3. Hall, Schneider ve Nygren’in çalışmalarında, örgütün amaçlarının bireysel amaçları tamamladığı veya bu amaçlara uyumlu olduğunda ortaya çıkan ve artan bir süreç olduğu ileri sürülmektedir.
4. Buchanan çalışmasında, çalışanların örgütün amaç ve değerlerine duygusal bağlılığının; onun rolünün dışında ve ayrı olarak tamamen duygusal nedenlerle bağlanma veya bireyin amaç ve değerlerle olan uyumu ve ilgisi sonucu oluştuğunu belirtmektedir.
5. Mowday, Porter ve Steers, belirli bir örgüt içinde bireysel özelliklerin, gücün, kimliğin ya da hüviyetin bağlılığa tesirinin göreceli ve bağıntılı olduğunu ifade etmektedirler.

Diğer yandan, örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili olarak maliyet temelli tanımlar da yapılmıştır. Bu doğrultuda Kanter çalışmasında, örgütte kalmakla ayrılmak arasındaki maliyet-yarar analizini yapmış; getiri ile bedeli karşılaştırmıştır. Becker çalışmasında, bağlılığın; bireyin sosyo-kültürel ve ekonomik kazançları ve olanakları elde etmesinden kaynaklandığını belirtmiştir. Hrebiniak ve Alutto ise bağlılığın; çalışanın örgüte yapmış olduğu yatırımlardan kaynaklanan yapısal bir durum olduğunu ifade etmişlerdir (Mahmutoğlu, 2007;48).

Bununla birlikte, çeşitli çalışmalarda örgütsel bağlılık ile ilgili olarak ahlaki zorunluluk ya da sorumluluk kaynaklı tanımlar da yer almaktadır. Sorumluluk temelli bağlılık, içselleştirilmiş normatif baskıların, örgüt hedeflerini ve ilgilerini karşılayacak şekilde oluşmasının bir bütünü olarak tanımlanmaktadır (Wiener, 1982).

Bu durumda, bağıllık davranışları, bağıllığın konusu ile ilgili olarak resmi ve/veya normatif beklentileri aşan sosyal açıdan kabul görmüş davranışlardır (Wiener ve Gechman, 1977 içinde aktaran Sürgevil, 2007;6). Böylece, bağıllık gösteren çalışan, firmanın ona yıllar boyunca ne kadar terfi ya da tatmin verdiğine bakmadan; örgütte kalmayı ahlaki olarak doğru bulan çalışandır (Marsh ve Mannari, 1977 içinde aktaran Sürgevil, 2007;6). Bu noktada örgütsel bağıllık, bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır (Celep, 2000;15). Örgütsel bağıllık sadece işverene sadakat duyma anlamına gelmemekte, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreç olmaktadır (Yüksel, 2000;176).

Bununla birlikte, Vanderberg ve Scarpella (aktaran Çetin, 2004;90), örgütsel bağıllığı “*kurumun hedef ve değer yargılarına inanma, bunları kabul etme (kurumun bürokratik yapısı, kuruma sadakat, norm ve düzenlemeler) ve kurum adına çabalamaya gönüllü olma*” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağıllık, kurumun değer yargıları ve hedefleri ile özdeşleşmek, aynı zamanda kurumdan karşılık beklemezsiniz bu hedefleri gerçekleştirmek için hissedilen sorumluluktur (Buchanan, 2000;533). Bu durumda örgütsel bağıllık, örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi ve bu örgütsel amaç ve değerlere dayalı olan gerekli rol merkezlerinin iki boyutlu bir yapıya dayanmasıdır (Smadov, 2006;65). Celep (2000;16), bireyin örgütteki rolünün merkezini oluşturan boyutlardan birinin örgütsel amaç ve değerlere ulaşmasını sağlayan kişisel araçlar, ikincisinin de örgütsel amaç ve değerlere katkısını görme derecesi olarak tanımlamaktadır.

Görüldüğü gibi, örgütsel bağıllık birçok tanımla ifade edilebilmektedir. Bunun bir nedeni değişik alanlardan araştırmacıların örgütsel bağıllık kavramı üzerinde çalışmalarınıdır. Örgütsel bağıllık, örgütsel davranış araştırmacıları tarafından, çalışanların kendilerini örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleştirdikleri ve örgütte kalmayı arzu ettikleri bir süreç olarak tanımlanırken, sosyal psikologlarca, çalışanların geçmişteki davranışlarının kendilerini örgüte bağlaması süreci olarak ifade edilmektedir (Çırpan, 1999;56). Bu bağlamda, Meyer ve Allen (1997;11), örgütsel bağıllığın çeşitli tanımlarının ortak noktasının; bağıllığın, çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eden ve örgüte üyeliğe devam etme kararında etkili olan “*psikolojik bir durum*” olduğu görüşüne dikkat çekmişlerdir. Bu durumda, bağıllıkla

ilgili tüm kavramlaştırma çabalarının ortak sonucu, örgütsel bağlılık algısının “*bireyi örgüte bağladığı*”dır (Meyer ve Allen, 1997;11).

Mowday, Porter ve Steers’in (1982) yaptığı bir diğer tanımlamada ise örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgüte ilgisi ve o örgütle özdeşleşme derecesi olarak ele alınmıştır. Örgütle özdeşleşen birey kendisini örgütü ayakta tutan bir öge olarak görebilmektedir. Bireyler toplumsal kimliklerine göre tutumlarına, amaçlarına ve grup üyeliğine ilişkin duygular geliştirebilmektedirler (Celep, 2000;70). Luthans (1992) ise kavram olarak örgütle özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın üç faktörü içermekte olduğunu ileri sürmüştür. Bu faktörler şöyledir:

1. Örgütün amaç, yargı ve değerlerini kabul etme ve inanma,
2. Örgüt yararına önemli miktarda ve kayda değer ölçüde gayret gösterme isteği,
3. Örgüte olan üyeliği istekli bir şekilde devam ettirme iradesini gösterme.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi örgütsel bağlılığın; bireyin örgütle özdeşleşmesi ve bütünleşmesi, örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde faaliyette bulunması için yapılan normatif baskıların toplamı, örgüte karşı duyulan kişisel ilgi ve bireyi örgütte kalmaya zorlayan psikolojik durumlar gibi anlamlar taşıdığı ifade edilebilmektedir (Bingöl ve Naktiyok, 2002;228; İnce ve Gül, 2005;3). Böylece örgütsel bağlılık, bireyin örgütteki araçsal birlikteliğini anlatan bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan uyum boyutu, örgütteki diğer bireylerle yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu, bireysel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu olan içselleştirme boyutunu içeren ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini ifade eden bir kavram olarak ifade edilmektedir (O’Reilly ve Chatman, 1986;492).

Bu bakış açısından hareketle; bu çalışma kapsamında ele alınacak olan kavram “*örgütsel bağlılık*” olmakla birlikte, kuşkusuz bireylerin çalışma yaşamında sadece örgüte bağlılık göstermekle sınırlı kalmadığı, aynı zamanda iş ahlakına, mesleğine, kariyerine, çalışma grubuna, üyesi olduğu sendikaya, yaptığı işe, örgütsel, grupsal amaçlara karşı çeşitli nedenlerle bağlılık gösterdikleri görülmektedir. Bu bağlılık türleri, birbirinden bağımsız olmayıp birbiriyle örtüşmekte veya çatışabilmektedir (Arbak ve Kesken, 2005;54). Çeşitli bağlılık türlerine ve örgütsel bağlılıkla ilişkili kavramlar arasında mesleki bağlılık, işe bağlılık, gruba bağlılık gibi tanımlamalar görülmektedir.

### 1.3.2 Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Bazı Kavramlar

Bir önceki bölümde de açıklandığı gibi örgütsel bağlılık üzerine birçok tanım yapılmakla birlikte benzer kavramların da bağlılıkla ilişkili olduğu görülmektedir. Bu sebeple, örgütsel bağlılık kavramını daha iyi açıklayabilmek amacıyla benzer ve ilişkili kavramların da ele alınmasının ve tanımlanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Bu kavramlardan en belirgin olanlar arasında işe bağlılık, mesleğe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, sadakat, itaat v.b kavramlar yer almaktadır (Mahmutoğlu, 2007;43). Daha önce yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılıkla benzer bir kavram olan işe bağlılık konusu incelenmiş ve çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. “*İşe bağlılık*” örgütsel bağlılıkla farklı anlamları olan bir kavramdır. İşe bağlılık, çalışanın işine olan bağlılığını ya da işinden uzaklaşmasını belirleyici bir unsurdur. Bu kavram çalışanın davranışlarını ve doyum düzeyini etkileyebilmekle beraber örgütsel bağlılık olarak görülmemektedir (İnce ve Gül, 2005;20).

“*İşe bağlılık*” kavramı; kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesi, personelin çalışmakta olduğu işine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inanç olarak ifade edilmektedir (Sürgevil, 2007;2). Başka bir deyişle, kişinin gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe yönelik tutum ve eğilimlerdir (İnce ve Gül, 2005;18). Bu noktada, işe bağlılığın, örgütsel bağlılık kavramıyla en çok karıştırılan kavramlardan birisi olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın, işe bağlılıktan temel farkı ise, örgütün tümüne yani kuruma yönelik bağlılığı ifade etmesidir. Buna ek olarak, işe bağlılığın çalışmaya bağlılıktan temel farkı; işe bağlılığın işle ilgili deneyimler sonucu ve ihtiyaçların doyurulabilmesinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkması; çalışmaya bağlılığın ise bireyin geçmiş kültürel koşullarının ve sosyalleşmesinin sonucu ortaya çıkmasıdır (Çakır, 2001;45; Yıldırım, 2007;73; Sürgevil, 2007;3).

Öte yandan, örgütsel bağlılık ile ilgili bir diğer kavramın da “*çalışma ilgisi*” olduğu öne sürülmektedir. Çalışma ilgisi, bireyin ailesi ile ilişkileri gibi diğer uğraşlara verdiği değer ile karşılaştırıldığında, çalışmanın değeriyle ilgili benimsediği ahlaki bir inanç olarak tanımlanmaktadır (Karabey, 2005;36). Bununla birlikte, çalışma ilgisi, bireyin mevcut çalıştığı iş hakkındaki inancı olarak ifade edilmekte ve bu çalışmanın onun ihtiyaçlarını ne derecede karşıladığına bağlı olarak gelişme göstermekte olduğu belirtilmektedir (Karabey, 2005;36).

Diğer yandan, kişinin işe bağlılık düzeyini etkileyen değişkenlerin 3 temel grup içerisinde toplandığı görülmektedir (Rabinowitz ve Hall, 1977 içinde alıntılıyan Mahmutoğlu, 2007;44):

1. Kişisel farklılıklara bağlı kabul edilen bir değişken,
2. Durumun fonksiyonu olarak kabul edilen bir değişken,
3. Kişi-Durum etkileşimine bağlı bir değişken,

Schuler (aktaran Ergenç, 1983) işe bağlılığı, kişi-iş etkileşiminin bir fonksiyonu olarak değerlendirirken, bazı başka araştırmacılar da işe bağlılığın kişinin psikolojik özellikleriyle daha iyi açıklandığını ileri sürmüşlerdir (Saal, 1978 aktaran Ergenç, 1983). Bunun yanında, bağımsız bir değişken olarak işe bağlılığın kişinin performansını ve işten ayrılmalarını etkilediği çeşitli araştırmalarda ifade edilmektedir. Örneğin; örgütten ayrılma niyetini etkileyen başlıca değişkenlerin arasında işe bağlılık (Somers, 1995) ve özdeşleşme (Örnek; Cole ve Bruch, 2006; Harris ve Cameron, 2005; Kitapçı, Çakar ve Sezen, 2005; Mael ve Ashforth, 1995; Tüzün, 2006; Bulutlar ve Öz, 2009) olduğu ifade edilmektedir. İşe bağlılığın işten ayrılma niyetine direk olarak etkide bulunduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Gürpınar, 2006;; Şahin, 2011;277). Ayrıca, işe bağlılık ve örgütle özdeşleşme algısı yüksek olan bireylerin diğerlerine göre işlerinden daha fazla tatmin duyduğu, örgütlerine daha fazla bağlılık hissettiği ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu ortaya konmuştur (Schaufeli ve Bakker, 2003).

Bu doğrultuda, konu ile ilgili yapılan çok sayıda çalışmanın işe bağlılığın iş performansı ve iş verimliliği üzerinde etkisi olup olmadığını da incelediği görülmektedir. Bu araştırmaların sonuçlarına göre ise işe bağlılığın iş performansını ve verimliliği pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği belirtilmektedir. (Örneğin; Çekmecelioğlu, 2007; Turunç, Türkyılmaz, Kabak, 2009; Whittington, Goodwin, Murray, 2004).

Örgütsel bağlılıkla ilişkili diğer bir kavram iş veya “*çalışma arkadaşlarına bağlılık*” tır. Bilindiği üzere, çalışanlar sosyal birer varlıktır ve bu nedenle çalıştığı ortamda bulunan diğer insanlarla çok çeşitli ilişkiler içinde olacak, değişik tutum ve davranışlar sergileyecektir. Diğer çalışanlara karşı, bulunulan ortamdan ve birliktelikten kaynaklanan sevgi, saygı, bağlılık, vefa, paylaşma, özdeşleşme, aidiyet v.b duygular geliştirebilecektir. Çalışma arkadaşlarına gösterilen bağlılık hem bireysel hem de örgütsel olarak bir takım sonuçlara yol açacaktır. Öncelikle iş

performansına olumlu yönde etkisi olabilecektir ve bunun dışında örgüte başka katkılar da sağlayabilecektir (İnce ve Gül, 2005;20; Mahmutoglu, 2007;44).

Bu noktada, “*çalışma arkadaşlarına bağlılık*”, bir kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Bir kimse örgütte çalışmaya başladığında eski çalışanlar, ona bir çeşit kılavuzluk yaparak, bireyin ihtiyaçlarını gidererek, onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirmektedirler (İnce ve Gül, 2005;20). Böylece “*gruba bağlılık*”, çalışanın çalıştığı grubun ilke ve amaçlarına, yöneticisine, çalışma arkadaşlarına karşı tutumu olarak ifade edilmektedir (Arbak ve Kesken, 2005;57).

Örgütsel bağlılıkla karıştırılan ve onun yerine kimi zaman kullanılan bir başka kavram da “*mesleğe bağlılık*” kavramıdır. Bir örgütte bulunan çalışanın mesleğine bağlanma ile örgüte bağlanma arasında bir tercih yapması gerektiğini, bu iki tür bağlılığın birbirine karşıt ve ayrık olduğunu ileri sürenler olmuştur. Bununla birlikte bu iki tür bağlılık arasında mutlak bir karşıtlık olmadığı, aralarında ilişkinin araştırma yapılan kişilere, mesleğe, örgüt tipine, kişi ile örgütün amaç ve değerlerinin uyumlu olmasına ve diğer bazı özelliklere bağlı olduğu ortaya konmuştur (Varoglu, 1993;25; Mahmutoglu, 2007;45).

Bu noktada “*mesleğe bağlılık*” kavramı, bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin hayatındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve kendisi için ne kadar merkezi bir konumda olup olmadığını algılaması olarak tanımlamaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999;8). Başka bir deyişle, mesleğe bağlılık; kişinin mesleğini çalıştığı örgütün ne derece üstünde tuttuğunun ölçüsüdür (Varoglu, 1993;30). Mesleki bağlılık kavramı özetle çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ifade eden bir anlama gelmektedir (İnce ve Gül, 2005;16).

Diğer yandan, mesleki ve örgütsel bağlılığın üç koşula bağlı olarak aralarında uyum sağlanacağı belirtilmiştir. Thornton (aktaran Varoglu, 1993) bunları; başarı ölçütü, astlar üzerindeki otorite ve nezaret olarak ifade etmektedir.

Mesleki bağlılığa yakın bir başka kavram olan kariyer bağlılığı ve çalışmaya bağlılık da örgütsel bağlılıkla karıştırılabilmektedir. Çalışmaya bağlılık, çalışmanın bireyin yaşamında önemli, değerli ve merkezi bir yere sahip olması, çalışma ile psikolojik özdeşleşme kurulmasıdır (Çakır, 2001;45). Çalışanların hem örgütlerine

hem de kariyerlerine bağı olabilecekleri gibi bu bağılıklardan sadece birine de bağılılık duyabilmeleri mümkündür. Kişinin yaptığı işle ilgili yetenek ve becerileri kolayca başka örgütlerdeki görevlere aktarılabiliriyorsa “*kariyer bağılılığı*”nın yüksek olması söz konusu olabilmektedir (Varoğlu, 1993;26).

Örgütsel bağılılıkla ilişkili olan bir başka kavram da “*itaat*” tir. İtaat kavramı bağılılık kavramının kapsamı içerisinde değerlendirilmekle birlikte, örgütsel bağılılıkla itaat kavramlarının birbirlerini tamamlayıcı nitelikte iki kavram olduğu ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005;23). İtaat ile bağılılık kavramı kimi zaman iç içe girebilmekte, ancak itaat dışarıdan kaynaklanan bir görev duygusu iken, bağılılık içten gelen bir görev duygusu niteliğindedir. Bazen itaatkârlık bağılılık davranışının içinde görülebilmektedir. İtaat olmaksızın var olan bağılılık anarşiye sebep olabileceken, bağılılık olmaksızın itaat ise örgütün ilerlemesini sağlayacak atılımları getirmeyebilecektir (Mahmutoğlu, 2007;45). Birinci durumda kişilerin bağılandıkları kurum yararı ile kişilerin kurum yararının olduğuna inanarak yaptıkları arasında önemli farklılıklar bulunabilmektedir. İkinci durumda ise yani bağılılık olmaksızın itaat durumunda, çalışanlar kurum yararına ne gibi katkılar sağlayabileceğini düşünmemekte ve yaratıcılık sergileyememektedirler (Varoğlu, 1993;29).

Diğer taraftan “*sadakat*” kavramı da bağılılıkla ilişkilendirilmektedir. Genellikle bağılılığın bir alt boyutu olarak ele alınan sadakat bağılılığa göre daha dar anlamlıdır. Her iki kavramda örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesiyle ilgilidir. Dolayısıyla sadakat ve devamlılık bağılılığı arasında daha yakın bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağılılık daha aktif bir yaklaşım olarak değerlendirilirken, sadakat daha pasif bir durusu ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005;25).

Örgütsel bağılılıkla ilişkilendirilebilen bir başka kavram da “*yönetime bağılılık*” tir. Bu kavram çalışanın hukuka, siyasal güce, yasama ve yürütme erklerine duyduğu bağılılığı ifade etmektedir. Özellikle siyasal güce daha yakın olanların beklentileri nedeniyle yönetime bağılılıklarının daha yüksek düzeyde olabileceği belirtilmektedir (Gilmer, 1968 aktaran Mahmutoğlu, 2007;46).

Örgütsel bağılılık kavramının benzeştiği bir diğer kavram olarak da “*örgütle özdeşleşme*” kavramından söz edilmektedir. Örgütsel bağılılığın bir şekli olan “*duyuşsal bağılılık*” ve örgütle özdeşleşme birbirleriyle ilişkili olmalarına karşın, bu iki kavram arasındaki temel fark örgüte bağılılıkla ilgili araştırmaların ve ölçümlerin bireyin örgütle “*bir olma*” hissini göz ardı etmesidir (Yanar, 2005;8) Örgütsel

bağlılık için; “belirli bir örgütle özdeşleşmenin ve ona katılımın etki derecesi” olarak tanımlamada bulunulmuştur (Mowday, 1979 aktaran Özsöylemez, 2009;35). Burada üç faktörden söz edilmektedir; örgüt amaç ve değerlerinin kabul edilmesi ve benimsenmesi, örgüt için fazlasıyla gayret gösterme isteği, örgüt içerisinde güçlü bir şekilde kalma isteğidir (Mowday, 1979 aktaran Özsöylemez, 2009;35).

Diğer yandan, Ashforth ve Mael (1989) de, örgütsel bağlılığın içselleştirme, davranışsal niyet ve duyguları içerdiğini ancak özdeşleşmeyi içermediğini belirtmiştir. Ashforth ve Mael (1989), örgütsel bağlılık ve örgütle özdeşleşmenin farklılığı ile ilgili olarak, özdeşleşmenin belli bir örgüte özgüken bağlılığın öyle olmayabileceğini belirtmişlerdir. Bunun nedenini ise organizasyonun amaç ve değerlerinin başka örgütler tarafından da paylaşabileceğini ve böyle bir üyenin o örgütle ortak kaderi paylaşmadan da yüksek bağlılık sergileyebileceği olarak belirtmişlerdir (Köse, 2009;25).

Yukarıda ele alınan bağlılıkla ilişkili kavramlardan; işe bağlılık, mesleğe bağlılık, örgüte bağlılık ve çalışmaya bağlılık, yönetime bağlılık ve örgütle özdeşleşme gibi kavramlar “çalışma yaşamında bağlılık türleri” olarak literatüre geçmiş ve “örgütsel bağlılık” kapsamında incelenen konular olmuştur (Çakır, 2001;37).

Bu doğrultuda, akademik anlamda bağlılık ile ilgili yapılmış olan çeşitli tanımlamalardan yola çıkarak Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılık tanımlarının üç başlık altında toplanabileceğini ifade etmişlerdir. Bu üç başlık; bağlılığın farklı bir şekilde kavramlaştırılmasını temsil ettiği için, örgütsel bağlılığın günümüzde sıkça kullanılmakta olan üç boyutlu modeli önerilmiştir. Meyer ve Allen’in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli, literatürdeki farklılıkların tümünü içinde bulunduran bir modeldir (Meyer ve Allen, 1997;11).

Buna göre, Meyer ve Allen’in ifade ettiği şekliyle, örgütsel bağlılık üç ana boyuttan oluşmakta olup, “devam bağlılığı” çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. “Duygusal bağlılık” ise çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. “Normatif bağlılık” ise, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir (Wasti, 2000;201). Tüm bu tanımlar ışığında, örgütsel bağlılık; çalışanların, örgütün

amaç ve değerlerini dayatma olmaksızın kabul ederek, içselleştirmeleri ve bu amaç ve değerler doğrultusunda, örgütün etkinlik ve başarıya ulaşması için çaba göstermeye istekli olmaları şeklinde tanımlanabilmektedir (Smadov, 2006;63).

### 1.3.3 Örgütsel Bağlılık Kavramının Kuramsal Gelişimi

Örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar incelendiğinde göze çarpan ilk farklılık, bu yaklaşımları ele alan araştırmacıların farklı disiplinlerden olmasıdır. Örgütsel bağlılık literatüründe farklı tipolojilerin geliştirilmiş olmasına rağmen, temelde tüm bağlılık yaklaşımları birbirine benzemektedir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılık konusundaki çalışmaların adeta birbirini tamamlar nitelikte olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili ilk çalışmaların, Becker'e dayanmakta olduğu belirtilmektedir.

Literatürde sosyo-psikolojik ya da irrasyonel görüş olarak da rastlanan ve “*taraf tutma*” olarak adlandırılan Becker'in “*taraf tutma teorisi*”; bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile örgüte bağlandıklarını anlatmaya çalışmıştır (Becker, 1960 aktaran Sığı, 2007;263). Bu durum çalışanın örgütten ayrılmasının ağır bedelleri olduğu düşüncesiyle (*emeklilik ücreti, kıdemlilik vb.*) örgüte bağlı kalması durumudur (Iverson ve Buttgieg, 2004).

Becker; bir kurum, faaliyet ya da kişiye bağlı olan bireylerin, anılan kurum, faaliyet ya da kişiyle özdeşleşen tutumlar sergilediklerini belirtmiş, değişiklik yapmanın, bedeli sebebiyle imkânsız olduğunu vurgulamış ve bağlılık kavramına, “*bilinçli bir taraf tutma davranışı*” şeklinde yaklaşmıştır (Becker, 1960 aktaran Sığı, 2007;263).

Diğer yandan, Etzioni'ye göre, örgütün çalışanlar üzerindeki “*otoritesi ve gücü*”, örgütsel bağlılığın temel nedenidir. Etzioni örgütsel bağlılığa, bireylerin örgütün direktiflerine uyumu düşüncesine dayalı bir açıklama getirmiştir (Çakır, 2001;35). Etzioni'nin “*örgütsel bağlılık sınıflandırması*”; ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılık olmak üzere üç yönlüdür. Bu bağlılık türlerinden her biri, bireyin örgütün gücü karşısındaki davranışını içermektedir (Zangaro, 2001).

Bu yaklaşıma göre, “*ahlaki bağlılık*”, örgütün amaçlarına, değerlerine, kurallarına inanmayı ve onlarla özdeşleşmeyi; “*çıkara dayalı bağlılık*” çalışanların örgüte yaptıkları katkılar sonucunda bazı ödüller ve faydalar elde etmeleri sonucu psikolojik olarak ortaya çıkan bir bağlılığı; “*zorunlu bağlılık*” ise olumsuz hislerin

duyulduğu, fakat bireyin bazı davranışlara örgüt tarafından zorlanıldığı bir durumu ifade etmektedir. Etzioni çalışanın bağlılığının, anılan üç kategoriden mutlaka biri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüştür (Sığı, 2007;263).

Etzioni'den farklı olarak Kanter'in "*örgütsel bağlılık sınıflandırması*", devamlılık bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı tasnifiyle literatürdeki yerini almaktadır (Kanter, 1968 aktaran Varoğlu, 1993;6). Kanter, örgütlerdeki "*devamlılık bağlılığını*", üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlamaktadır. "*Özdeşleşme bağlılığında*", üyeler örgütteki grup üyeleri arasındaki bağlılıklarla örgütlerine bağlanmaktadır. "*Kontrol bağlılığı*" ise kişisel davranışın örgütün istediği doğrultuda şekillendirildiği ve üyenin örgüt normlarına bağlı olarak görüldüğü bir bağlılıktır (Varoğlu, 1993;6). Görüldüğü gibi, Kanter, Etzioni'nin aksine anılan üç tip bağlılığın genellikle tek başlarına değil, birbirleri ile etkileşim içinde ortaya çıkmakta olduğunu öne sürmektedir.

Staw ve Salancik'in "*tutumsal-davranışsal bağlılık*" sınıflandırması, bağlılığın birbirinden oldukça farklı iki olguyu tanımlamak için kullanıldığını ileri sürmektedir. Bunlardan birincisi örgütsel davranış araştırmacılarının yaklaşımı olan "*davranışsal bağlılık*", ikincisi ise sosyal-psikoloji araştırmacılarının yaklaşımı olan "*tutumsal bağlılık*" olarak yazında yer almıştır (Staw ve Salancik, 1977 aktaran Sığı, 2007;263).

"*Davranışsal görüş*", bireyin örgüt üyeliğini açıklamak için "*yatırımlar*" kavramını kullanmış ve bunu yaparken de bağlılığı, bireyin davranışlarını kontrol eden bir güç olarak görmüştür. "*Davranışsal bağlılık modeli*", beklenti kuramının genel sekliyle, çalışanın davranışlarının elde edilecek ödüllerin sonucu olduğunu ortaya koymaktadır (Scholl, 1981;580). "*Tutumsal görüş*" ise bireyin bir örgütle ve örgütün amaçları ile kendini özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek uğrunda örgüte bağlandığı görüşünü savunmaktadır. Neticede, "*tutumsal anlamda bağlılık*", örgütle birlikte olmaya istek duymak, örgüt yararına yüksek çaba sarf etmek ve örgütsel hedef ve değerler ile özdeşleşmek olarak ifade edilmektedir (Arkonanç, 2001;157).

Bununla birlikte, Mowday, Porter ve Steers'in "*bağlılık sınıflandırması*", bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi esasına dayanmaktadır (Mowday vd., 1979 aktaran Sığı, 2007;264). Bu araştırmacılara göre bireyin bağlılığı; örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bu amaç ve değerlerin kabulüne, örgütsel amaçların

başarılması yönünde güç sarf etmeye istekli olmaya ve örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı gibi unsurlara bağlıdır (Barringer, 1998 aktaran Sığırı, 2007;264). Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireylerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve örgütün daha iyi olabilmesi için bireylerin kendileriyle ilgili birtakım fedakârlıklar yapmaya razı olmaları durumunu kapsayan aktif bir bağı ortaya çıkarmaktadır (Cengiz, 2002;805).

Kelmanise bağlılığı, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde üç farklı motivasyonel süreç altında meydana gelen bir tutum olarak ele almıştır (Kelman, 1958 aktaran Sığırı, 2007;264). Bu doğrultuda O'Reilly ve Chatman'ın "*bağlılık sınıflandırması*"da bağlılığın boyutlarının; "*uyum-uyma*" (*compliance*), "*özdeşleşme*" (*identification*) ve "*içselleştirme*" (*internalization*)" olarak ifade etmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986;492). "*Uyum*", bireyin bir ödülü elde etmek için ya da bir cezadan kaçınmak için sergilediği tutum ve davranışları temsil etmektedir (Aronson, 1999;35). "*Uyum bağlılığı*", paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır ve bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur. "*Özdeşleşme*" ise sosyal bir etki sonucu etkiye maruz kalan bireyin, etkiyi ortaya çıkaran olguya benzeme isteği duyması ve buna yönelik davranışlar göstermesidir. "*Özdeşleşme bağlılığı*", diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmekte, böylece birey bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duymaktadır (Aronson, 1999;38).

"*İçselleştirme*" ise, bireyin sosyal bir etki karşısında doğru olanı yapma güdüsü olup, normlarla belirginleşen bir tutumdur. "*İçselleştirme bağlılığı*", bireyin ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarındaki bağlılıkta bireyler, kendilerine dolaysız olarak çıkar sağlamayan, örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilerler. Bireylerin örgütte kalma istekleri yüksektir. "*Uyum*" boyutundaki bağlılıkta ise bireyler sadece belirli ödülleri alabilmek için örgütte kalarak, isin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmamak gibi bir davranışı gösterdiğinden, örgütte kalma isteği daha düşüktür (O'Reilly ve Chatman, 1986;493).

Bununla birlikte, Mael ve Ashforth (1992) içselleştirme ile örgütle özdeşleşmenin ve örgütsel bağlılığın birbirinden farklı kavramlar olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu noktada, özdeşleşme, sosyal sınıflamalara dayanarak kendisinden

söz ederken (*ben*), içselleştirme değer ve varsayımların rehberlik eden prensipler olarak kendi içinde birleştirilmesinden söz etmektedir (*ben inanıyorum*). Diğer yandan, Mael ve Ashforth içselleştirme ve özdeşleşmenin uygulamada yakın ilişkileri olduğunu da belirtmişlerdir. Bu da bir bireyin kendisini örgüte dayanarak tanımlarken, henüz geçerli olan değerleri algılamayabileceğini ya da onlarla uyuşamayabileceğini, ya da birey bu değerlere inanırken henüz o örgüte ait olduğunu hissetmeyebileceğini belirtmişlerdir (Köse, 2009;.27).

Meyer ve Allen'in "*çok boyutlu bağlılık*" sınıflandırması ise, örgütsel bağlılığı üç kısma ayırmış ve bunların birbirlerinden farklı ve ölçülebilir boyutlar olduğunu ortaya koymuştur (Meyer ve Allen, 1991;61). Bu bağlamda, örgütsel bağlılık kuramının temelinde Becker'in "*taraf tutma teorisi*" nin, Etzioni'nin ve Kanter'in "*örgütsel bağlılık sınıflandırması*"nın, Staw ve Salancik'in "*tutumsal-davranışsal bağlılık*" sınıflandırmasının, Mowday, Porter ve Steers'in "*bağlılık sınıflandırması*" nın, O'Reilly ve Chatman'ın "*bağlılık sınıflandırması*" nın ve Meyer ve Allen'in "*çok boyutlu bağlılık*" sınıflandırmasının yatmakta olduğu görülmektedir.

Bu kapsamda bu çalışmanın temelini Meyer ve Allen'in devamlılık bağlılığının temel çıkış noktası Becker'in tanımlaması oluşturmaktadır ve "Meyer ve Allen'in çok boyutlu bağlılık sınıflandırması" bu çalışmada esas alınacaktır. Meyer ve Allen'a (1990, 1991, 1997) göre, güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan birey örgütün üyesi olmaktan memnuniyet duymakta, örgütle kendini özdeşleştirmekte ve örgütü ilgilendiren konulara ilgi duymaktadır. Böylece, Meyer ve Allen, duygusal bağlılığı belirli bir örgüt ile bireyin "*özdeşleşme ve bütünleşme derecesi*" şeklinde tanımlamışlardır.

Bununla birlikte, Mowday, Porter ve Steers'in (1979) "*bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi*" şeklindeki tanımlamasıyla Meyer ve Allen'in duygusal bağlılığı büyük ölçüde örtüşmektedir. Duygusal bağlılığı kuvvetli olanlar örgütte kalmaya ihtiyaç duyduklarından değil, gerçekten kalmak istedikleri için devam etmektedirler (Allen ve Meyer, 1990;1-18). Normatif bağlılık ise, örgütte kalmanın yükümlülük duygularından kaynaklandığı bir bağlılık şeklidir. Birey örgütte kalmasının doğru ve ahlaki (*etik*) olduğunu düşündüğü için örgütte kalmaktadır. Normatif bağlılık, doğru ve iyi ahlaklı olan şeyi yapmak üzerine yoğunlaşmıştır. Devam bağlılığı, insanların örgütte kaldıkları sürece belirli bir yatırım yapmış

olduğunu ve bireyin örgütte kalmaya devam etmemesinin maliyetini göz önünde bulundurarak karar vermesi eğilimi olarak ifade edilmektedir.

Özetle, bu çalışmanın kuramsal çerçevesinin oluşturulmasında esas alınan Meyer ve Allen'in (1997;13) örgütsel bağlılık boyutları üç başlıkta ele alınmaktadır.

Bunlar:

1. Duygusal bağlılık, (*Affective Commitment*),
2. Örgütten ayrılmanın maliyeti dolayısıyla kalma isteği, (*Continuous Commitment*),
3. Örgütte kalmanın zorunluluk olması yani normatif bağlılık, (*Normative Commitment*).

Literatürde yaygın olarak kabul gören ve aynı zamanda bu çalışmada benimsenen “*çoklu bağlılık yaklaşımı*” ve Meyer ve Allen'in “*üç boyutlu bağlılık yaklaşımı*” hakkında çalışmanın ilerleyen bölümünde daha ayrıntılı bilgi verilmeye çalışılacaktır.

### **1.3.3.1 Örgütsel bağlılık kavramı ve çoklu bağlılık yaklaşımı**

Bu çerçevede, önceki bölümde de anlatıldığı gibi, literatürde yer alan araştırmacıların örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, bağlılığın genellikle örgütün bütününe duyulduğu şeklindeki bir algıya dayandığı görülmektedir. “*Çoklu bağlılık yaklaşımı*”nın ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini öngördüğünden (Balay, 2000;28), diğer bağlılık türlerinden ayrı olarak ele alınması gerekli olduğu düşünülmektedir.

Bu bağlamda, “*çoklu bağlılık yaklaşımı*” kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan çeşitli gruplar, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyu da çoklu bağlılığın kaynakları arasında sayılmaktadır (Balay, 2000;29; İnce ve Gül, 2005;55).

Bu noktada, “*çoklu bağlılıklar yaklaşımında*” “*örgütsel bağlılık*”, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Böylece, örgütsel bağlılık literatüründe, pek çok örgüt üyesinin çoklu

amaçlar ve değerler setinin olduğu ve bunlara farklı bağlılıklar geliştirebilecekleri kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005;55; Sürgevil, 2007;19).

Tüm bu anlatımlar ışığında, literatürde “*çoklu bağlılık yaklaşımının*” önemli temsilinin, Meyer ve Allen’in “*üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı*” olduğu görülmektedir. Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline göre, örgütsel bağlılık; çalışanların örgütle arasında geliştirmiş olduğu ilişki doğrultusunda şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlanmaktadır. Böylece, “*üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli*”, diğer modellerin aksine örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmektedir (Meyer ve Allen, 1997;11).

#### **1.3.3.1.1 Meyer ve Allen’in üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı**

Çalışmamızın önceki bölümlerinde de ele alındığı gibi literatürde konu ile ilgili yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık; çalışanlara sadakat, bireyin ve örgütün hedeflerinin birleşimi, örgüte bağlanarak kimlik bulma ve örgüt adına hatırı sayılır gayret sarf etmeye hazır olmak ve örgütün üyesi olarak kalmaya duyulan kuvvetli arzu (Örneğin; Balaji, 1992; Mowday ve diğerleri, 1979; Ramzek, 1989; O’Reilly ve Chatman, 1986) olarak çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu çalışmaların bir özeti olarak Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından da ifade edildiği gibi, bağlılığı, çalışanın örgüte olan bağlılığı, çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir şeklinde tanımlamak mümkün görülmektedir. Böylece, örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi olarak değerlendirilebilmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999; Acar, 2009).

Bununla birlikte, örgütlerin, farklı öğelerin bütünleşmesinden doğan oluşumların, her birinin diğer örgütsel grupların amaç ve değerleriyle çatışma özelliği gösterebilen, kendine özgü bir dizi amaç ve değerleri olduğu öne sürülmektedir. Buradan hareketle, örgütsel amaç ve değerlere bağlılık ve özdeşleşme konusu incelendiğinde, “*kişilerin bağlılık duydukları şeyin ne olduğu*” na yönelik soru, tek başına örgütsel amaçlar ve değerler karşılığıyla açıklanamamaktadır (Sürgevil, 2007;18). Bunun için öncelikle belirli grupların tanımlanması gerektiği, daha sonra bunların, kişilerin yaşadıkları çoklu bağlılıkların odakları olarak kullanılması gerektiği ileri sürülmektedir. Bu nedenle, şimdi ve gelecekte örgütün

içinde ve dışında çeşitli kişi ve grupların etki ettiği/etkilendiği değişik bağlılık odaklarının oluşturduğu çoklu bağlılık ağının incelenmesi önemli görülmektedir. Böylece, bağlılık odaklarının bilinmesinin, bu odaklardaki değişmelerin yönü ve özelliği hakkında öngörüle bulunma olanağı verebileceği ifade edilmektedir (Balay, 2000;31).

Becker, Porter ve Wiener'in yaklaşımlarını eleştirel bir gözle değerlendirerek eksik yönlerini ortaya koyan Meyer ve Allen, bu bakış açılarını sırasıyla “*devamlılık bağlılığı*”, “*duygusal bağlılık*” ve “*normatif bağlılık*” olarak nitelendirmiş ve ayrıca bir çalışanın örgütüyle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için her üç bağlılık boyutunun birlikte ele alınması gerektiğini belirtmiştir (Meyer, Allen, 1997;11). Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutu, bu çalışmanın önceki bölümünde kısaca ele alınmış olup, çalışmanın aşağıdaki bölümde, üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli hakkında ayrıntılı bilgi verilmeye çalışılacaktır.

#### **1.3.3.1.2 Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli**

Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modelinin; günümüzde en yaygın kabul gören, gerçekleştirilen çalışmalar çerçevesinde görgül açıdan en fazla desteklenen, başka bir deyişle geçerliliği ve güvenilirliği en yüksek örgütsel bağlılık modeli olduğu söylenebilmektedir. Bu model; tutumsal ve davranışsal bakış açılarının yanı sıra, örgütsel bağlılığı kültürel değerler açısından ele alan normatif bağlılık yaklaşımını da içermesi nedeniyle özel bir öneme sahiptir. Model ayrıca, normatif, tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarını tek bir örgütsel bağlılık bağlamında irdeleyerek bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır. Bu modelin sahip olduğu özgün bakış açısı, onu diğer örgütsel bağlılık modellerinden ayıran bir özellik olmaktadır (Arbak ve Kesken, 2005;64; Sürgevil, 2007;20).

Daha önce de değinildiği gibi, örgütsel bağlılık, konuyla ilgili yapılan ilk çalışmalarda örgüte inanmak, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve bireyin kendisini “*ailenin bir üyesi*” gibi hissetmesi olarak tanımlanmıştır (Tak ve Aydemir, 2002;780). Daha sonraki çalışmalarda Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın psikolojik boyutunu ortaya koyarak kavramı, çalışanların örgütle ilişkisi çerçevesinde şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlar; “*Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli*” ile örgütsel bağlılığı, diğer modellerin aksine çok boyutlu

bir kavram olarak değerlendirmişlerdir. Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı “*Duygusal bağlılık*”, “*Devamlılık bağlılığı*” ve “*Normatif bağlılık*” olarak nitelendirmişlerdir (Meyer ve Allen, 1997;11). Bu bağlılık türlerine ilişkin tanım ve gerekçeler Tablo 1.1’de özetlenmektedir (Arbak ve Kesken, 2005;67; Sürgevil, 2007;20):

**Tablo 1.1:** Meyer ve Allen’in örgütsel bağlılık modeli’nde yer alan bağlılık bileşenleri (Arbak ve Kesken, 2005;67; Sürgevil, 2007;20).

BAĞLILIK	GEREKÇE	TANIM
Duygusal Bağlılık	Çalışanın bunu istemesi	Çalışanın örgüte duygusal tutkunluğu, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımında bulunması (istek)
Devamlılık Bağlılığı	Çalışanın buna zorunlu olması	Çalışanın işten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maliyetlerin farkındalığı (gerekliklik)
Normatif Bağlılık	Çalışanın bunu doğru bulması	Çalışanın örgütsel üyeliğinin sürdürülmesi yönünde hissettiği yükümlülük (doğru davranış inancı)

“*Duygusal bağlılık*”, çalışanın örgüte karşı duygusal bağlılığı, özdeşleşmesi ve aidiyetiyle ilgilidir. Duygusal bağlılık, iş görenlerin örgüte olan ilişkilerini, değer yargıları ve amaçları temel alarak düşünmeleri olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların amaçları örgütün amaçlarıyla ne kadar örtüşürse, iş gören örgütte kalmayı o kadar istemesi olarak ifade edilmektedir. Bu durumda, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte kendi istedikleri için kalmaya devam etmektedirler. “*Devamlılık bağlılığı*” ise, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin farkındalığıyla ilgilidir. Devamlı bağlılıkta çalışan maddi unsurları düşünerek bir karar vermekte ve bu durumda sürekli bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte kalmak zorunda oldukları için kalmaktadırlar. Son olarak “*normatif bağlılık*”, çalışmaya devam etme zorunluluğuhissini yansıtmaktadır. Normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalmayı istemesini sadakat, görev bilinci ve etik değerlere bağlamaktadır. Bu durumda, bu kuralcı bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte zorunluluk olduğu için kalmaktadırlar. (Örneğin; Meyer ve Allen, 1997; Clugston, 2000; Wasti, 2003; Allen ve Meyer, 1990; Güneşer, 2007; Nguni, Slegers ve Denessen, 2006; Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002).

Bu bağlamda, üç bağlılık şekli arttığında çalışanların örgütte kalmaya devam ettikleri; ancak birincide kalma güdüsü isteğe, ikincide gereksinime, üçüncüde ise yükümlülüğe dayanmakta olduğu belirtilmektedir. Meyer ve Allen'a göre (1991); üç bağlılık bileşeninin bir arada düşünülmesiyle, bir çalışanın örgütüyle olan ilişkisi daha iyi anlaşılabilir (Wasti, 2005;305).

"Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli" nin örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirdiğini ve bu modele göre bireylerin örgütsel bağlılıklarının; duygusal, ahlaki ve zorunluluk temelli olabileceği daha önceki çalışmalarda da belirtilmiştir (Çekmecelioğlu, 2006;155; Sürgevil, 2007;.22). Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık boyutları olarak değerlendirilen duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığın dört ortak özelliği bulunmaktadır. Öyle ki örgütsel bağlılık boyutları (Meyer ve Allen, 1997;12);

1. Psikolojik bir durumu yansıtmaktadır.
2. Birey ve örgüt arasındaki ilişkileri göstermektedir.
3. Örgüt üyeliğini sürdürme kararıyla ilgilidir.
4. İşgücü devrini azaltıcı yönde etkileri bulunmaktadır.

Konu ile ilgili yapılan çalışmalara göre, her bağlılık türü, bireyi bir şekilde örgüte bağlamakta; fakat her tür bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır. Örneğin, duygusal bağlılığa sahip bir çalışan, kendi pozisyonunun gerektirdiği sorumluluğun üzerine çıkarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya çalışmakta; iş ortamında daha az devamsızlık ile daha fazla iş motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık gösterme eğiliminde olmaktadır. Bununla birlikte sadece devamlılık bağlılığı, performansla olumsuz bir etkileşim içerisinde olabilmektedir. Sadece bu bağlılığın yüksek olması durumunda, çalışanlar yalnız kendilerinden bekleneni yapmakta, yüksek oranda devamsızlık gösterebilmekte ve düşük motivasyona sahip olabilmektedirler (Çetin, 2004;91). Tüm bu anlatımlar çerçevesinde, çalışmanın aşağıdaki bölümünde üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin boyutları incelenmeye çalışılacaktır.

#### **1.3.3.1.2.1 Duygusal bağlılık**

Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerlerindeki verimlilikleri ve işyerlerinden ayrılma niyetleri ile ilişkisi açısından son yıllarda Batı literatüründe önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Gerçekleştirilen araştırmaların çoğunda örgütsel bağlılık

Mowday, Steers ve Porter'ın (1979) ilk olarak ortaya attığı üzere duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmış, çalışanların örgütlerin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri düşünülmüştür (Wasti, 2000; 201). Bu bağlılık, Meyer ve Allen tarafından “*duygusal bağlılık*” şeklinde ifade edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde duygusal bağlılığın özellikle iş deneyimlerindeki duygusallıkla ilişkili olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılıkta, bireyin örgüte olan duygusal veya hissi bağlanması söz konusudur. Güçlü bir bağlılık içinde olan bireyler, örgütleriyle özdeşleşmekte, örgütünün içine girmekte ve örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duymaktadırlar (Vanderber, 1994;121). Kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte bağlılık türünde, kişi kendinin örgütün bir parçası olarak gördüğünden örgüt onun için büyük anlam taşımaktadır (Balay, 2000;65).

Duygusal bağlılık, en yalın haliyle, “çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyarak onunla özdeşleşmesi” olarak tanımlanmıştır (Allen ve Meyer, 1990). Örgütsel bağlılık literatüründe gerçekleştirilen ilk çalışmalarda Porter (*tutumusal bağlılık*) tarafından ele alınan örgütsel bağlılık kavramının, Meyer ve Allen'in modelinde yer alan duygusal bağlılık boyutuyla benzerlik göstermekte olduğu ifade edilmektedir (Mowday, 1998; 390).

Bununla birlikte, çalışanın örgüte olan duygusal yakınlığı, literatürde en çok ele alınan ve en fazla ilgi çeken bağlılık gerekçelerinden biri olmuştur. Bu bakış açısının temellerini atan Kanter'e göre (1968 aktaran Arbak ve Kesken, 2005;65); kişinin sosyal sistem içindeki rolü açısından bağlılık, belli bir gruba karşı beslenen pozitif duygusal eğilimlerin bir sonucudur (Arbak ve Kesken, 2005;65). Literatürde, örgütsel bağlılık boyutları arasında, daha ön planda ve önemli olarak değerlendirilen boyutun, duygusal bağlılık olduğunu gösteren çalışmalara da rastlanmaktadır (Stallworth, 2003;405; Stallworth, 2004;945; Sürgevil, 2007;23).

Diğer yandan, duygusal açıdan bağlı olan çalışanın, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul ettiği ve örgütün bir parçası olarak kalmayı istediği belirtilmektedir. Bu durum, kişi için ideal bir “mutluluk” durumudur (Çetin, 2004;95). Allen ve Meyer, bu bağlılık türünü, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinin bir sonucu olduğu için çok önemli görmektedir. Öyle ki, güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir (Oktay ve Gül, 2006;407).

Duygusal bağıllık bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bağıllık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir ilişki olmaktadır (Mowday, Steers ve Porter, 1979 aktaran Sürgevil, 2007;24). Diğer yandan, duygusal bağıllık türü tutumsal kaynaklıdır ve bağıllık atfının sonucundan kaynaklanmaktadır. Bu atıflar birilerinin davranışları ile tutumları arasındaki uyumun sürmesini sağlamaktadır (Oktay ve Gül, 2006;407).

Allen ve Meyer, çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan duygusal bağıllığa etki eden faktörleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Allen and Meyer, 1990;14; Balay, 2000;75; Gözen, 2007;46):

1. *İşin Güçlüğü*: Bireyin çalıştığı örgütte yaptığı işin güç, mücadeleyi gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.
2. *Rollerin Belirginliği*: Örgütün çalışandan neler beklediğini açıkça belirtmesi.
3. *Yönetimin Önerilere Açık Olması*: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer çalışanların fikirlerini dikkate alması.
4. *Amaçlarda Belirginlik*: Çalışanın, örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.
5. *Çalışma Arkadaşlarına Olan Bağıllık*: Örgütte çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
6. *Eşitlik ve Adalet*: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının da hak ettiğinden azını almaması.
7. *Kişisel Önem*: Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesine teşvik etmek.
8. *Geri Bildirim*: İşteki performansı konusunda çalışana bilgi vermek.
9. *Kararlara Katılım*: Çalışanın yönetsel kararlara katılımını sağlamak.

Bununla birlikte, Dvir, Kass ve Shamir (2004) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre; vizyon belirlemek, sosyal açıdan uyumlu değerlere sahip olmak duygusal bağıllık ile ilişkili bulunmuştur (Dvir, Kass ve Shamir, 2004;126).

### 1.3.3.1.2.2 Devamlılık bağlılığı

Becker (1960), Hrebiniak ve Alutto (1972), Ritzer ve Trice (1969) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda; örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmıştır. Bu görüşe göre örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarfettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü, para gibi kazanımların rgttten ayrıldığı takdirde kaybedileceği korkusuyla oluşan bağlılıktır (Wasti, 2000201). Bu bağlılık, Meyer ve Allen tarafından “*devamlılık bağlılığı*” şeklinde ifade edilmiştir.

Literatürde “*rasyonel bağlılık*” olarak da ifade edilmiş olan “*devamlılık bağlılığının*” oluşmasında, iki etmenin rolü olduğu belirtilmektedir. Bunlardan biri, kişinin örgüte yaptığı yatırımların büyüklüğüdür. Bu yatırımlar örgütte elde edilmiş olan eğitim ve gelişmiş olan becerilerin başka örgütlerde kullanılamaması, rgttten ayrıldığı takdirde başka bir coğrafi bölgeye taşınma zorunluluğu, kişinin örgüte yaptığı yatırımların bilincine varması, rgttten ayrıldığı takdirde emekli aylığının alınamaması ve kişinin yaşamının büyük bir kısmını yaşadığı yerde geçirmiş olmasıdır. Allen ve Meyer, bu yatırımın devamlılık bağlılığını arttıracadığını düşünmüşlerdir. Devamlılık bağlılığının oluşmasında rolü olan ikinci etmen ise, alternatiflerin olmadığının algılanmasıdır. Kişinin başka örgütlerde şimdikine eşdeğer veya daha iyi iş olanaklarının bulunmadığını düşünmesinin devamlılık bağlılığını arttıracadığı belirtilmektedir (Smadov, 2006;75).

Bu durumda, örgüte karşı devamlılık bağlılığı olan çalışan örgütte çalıştığı süre boyunca yapmış olduğu bireysel yatırımlardan (*emeklilik planları, teşvik edici ödüller, kıdeme dayanan ödüller, örgüte özgü beceri ve roller, örgüt içi sosyal ilişkiler vb.*) feragat etmek istememesi ve işten ayrılması durumunda değerlendirmeye alacağı istihdam olanaklarının sınırlı olması nedeniyle örgüt üyeliğini sürdürme kararına varmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi devamlılık bağlılığının, “*bireylerin iş alternatifleri konusundaki algıları*” ve “*bireysel fedakarlıklar*” olmak zereiki alt boyutu bulunduğu ne sürülmektedir (Tolay, 2003;12).

Görüldüğü gibi, Meyer ve Allen (1991)  boyutlu modellerinde, çalışanın örgütsel üyeliğini sürdürmesinin bir gerekçesi olarak gördükleri ilişkisel eğilimi “*devamlılık bağlılığı*” olarak adlandırmakta ve çalışanın rgttten ayrılması durumunda karşılaşacağı maliyetlerin farkında olmasını ise bu yönde bir bağlılığın

oluşumu için ön koşul olarak görmektedirler (Arbak ve Kesken, 2005;71). Devamlılık bağlılığı olan çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir ve bir başka, devamlılık bağlılığına göre; kişiyi örgütte tutan olası maddi kayıplarıdır (Çetin, 2004;95).

Bununla birlikte, Allen ve Meyer'e göre (1990) devamlılık bağlılığına etki eden faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (aktaran Balay, 2000;79):

1. *Beceriler:* Çalışanın mevcut örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarını bir başka örgüte transfer edebileceği veya yararlı kılabileceği.
2. *Eğitim:* Çalışanın sahip olduğu formel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi.
3. *Yeniden Yerleşme:* Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerine göç etmeyi düşünmesi.
4. *Kendine Yatırım:* Çalışanın, zaman ve çabasının büyük bir bölümünü çalıştığı örgüte yöneltmiş olması.
5. *Emeklilik Primi:* Çalışanın mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, ayrılması halinde kaybedebilmesi.
6. *Topluluk:* Çalışanın, yaşadığı yerleşim biriminde ne zamandan beri oturduğu.
7. *Seçenekler:* Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanabilecek olması.

Diğer yandan, duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiler incelendiğinde devamlılık bağlılığının duygusal bağlılığı arttırdığı, duygusal bağlılığın ise devamlılık bağlılığını azalttığı saptanmıştır. Meyer, Allen ve Smith'e göre (1990) bunun anlamı şu şekilde açıklanabilmektedir (aktaran Sürgevil, 2007;26):

Bireysel yatırımların büyüklüğü ve önemi ile alternatif iş olanaklarının kısıtlılığı duygusal bağlılığın oluşumuna ortam hazırlarken, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte çalışmaya devam etme kararlarını iş alternatifi eksikliğine ya da yan faydaları kaybetme korkusuna dayandırmamakta, bu konudaki tutumlarını tutarlı hale getirerek devamlılık bağlılıklarını azaltmaktadırlar. Kuşkusuz bu sonuç duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığının her zaman birbirini etkilediği anlamına gelmemektedir; çünkü bu bağlılık türleri büyük ölçüde birbirinden

bağımsız iki ayrı psikolojik durumu yansıtmaktadır (Sürgevil, 2007;26; Tolay, 2003;13).

### 1.3.3.1.2.3 Normatif bağlılık

Meyer ve Allen (1984), yukarıda aktarılan iki tip örgütsel bağlılığı kapsayan bir model önermişler; birinci tip bağlılığı “*duygusal bağlılık*”, ikinci tip bağlılığı ise “*devamlılık bağlılığı*” olarak tanımlamışlardır. Daha sonra bu modele ilk olarak Weiner ve Vardi’nin (1980) önerdiği “*normatif bağlılık*” ya da “*ahlaki bağlılık*” diye tanımlanan üçüncü bir boyut eklemiştirler (Allen ve Meyer, 1990). Normatif bağlılık, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin ‘*doğru*’ olduğunu hissetmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için ise devamlılık bağlılığından farklılaşmaktadır (Wasti, 2000;202).

En genel tanımıyla, “*normatif bağlılık*”, örgütte kalmaya karşı duyulan sorumluluk hissi olarak ifade edilebilmektedir (Weiner ve Vardi, 1980;79). Allen ve Meyer’e göre normatif bağlılık, bireyin hem örgüte girişi öncesinde (ailesel/ kültürel sosyalleşme) hem de girişi sonrasındaki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarından etkilenmektedir. Bu durum, kişilerin sahip olduğu örgütsel bağlılık normunu ifade etmektedir. “*Örgütsel bağlılık normu*”; çalışanın güçlü kişisel bağlılık duygusu ile örgütüne bağlılık duymasından ve bu da kişilerin sahip oldukları örgütsel bağlılık normunu anlatmaktadır (Balay, 2000;79). Bu bağlılık, bir kimsenin örgüte karşı sorumluluğu konusundaki inancının bir sonucudur ve birey örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünmekte ve bu yönde inançlar taşımaktadır (Gözen, 2007;47).

Diğer yandan, Cheng ve Stockdale normatif bağlılık ve iki öncül değişken arasında güçlü ilişkiler olduğu belirtmişlerdir. Bu değişkenler; örgüt tarafından sağlanan fayda ve bağlılık yönünde gelişen bir sosyalleşmedir (Allen, 2003;513). Normatif bağlılığı güçlü olan çalışanların örgüt üyeliklerini sürdürmelerinin nedeni; bireysel değerlerin veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasını sağlayan ideolojiler, örgütte kalmalarının doğru olacağına ilişkin hisleri ve sahip oldukları ahlaki görev duygusunun oluşturduğu işten ayrılmamaları gerektiğine dair inançlarıdır (Tak ve Aydemir, 2002;780). Normatif ve duygusal bağlılık arasında yüksek bir ilişki bulunmakla birlikte normatif bağlılığın yararlı etkilerinin duygusal

bağlılığa nazaran daha kısa ömürlü olması, örneğin örgüte borcunu ödediğine inanan bireyin normatif bağlılığının sona ermesi söz konusudur (Tolay, 2003;14).

Meyer ve Allen (1991), üç tip bağlılığın da örgütten ayrılma niyetini azalttığını fakat bunun ötesinde farklı etmenler sonucunda geliştikleri gibi, örgüte üyelik dışındaki iş ile ilgili davranışları (*iş verimi gibi*) farklı şekillerde etkilediklerini belirtmişlerdir. Allen ve Meyer'ın (1996) incelemesine göre, duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiği ve iş verimine katkısı olduğu sonucuna varmak mümkünken, devamlılık bağlılığının kıdem ve alternatif azlığı sonucunda geliştiği, fakat iş verimine fazla bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır (Sürgevil, 2007;28). Normatif bağlılık en az incelenmiş bağlılık tipi olup çalışanların kişisel sadakat normları ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Ancak bununla birlikte, işyerinde nasıl sonuçlar doğurduğu henüz kesinleştirilememiştir (Wasti, 2000;202).

Bununla birlikte, çalışanın örgütte kalmasının gerekli olduğu yönündeki inancı şeklinde ifade edilebilen örgütsel bağlılığın normatif bakış açısının, özellikle toplulukçu kültürlerde oldukça önem kazandığı gözlenmektedir (Wasti, 2003;303). Diğer bir ifadeyle, normatif bağlılığın daha çok toplulukçu kültürlerde gözlenen bir bağlılık tipi olduğu düşünülmektedir. Wasti (2000;217) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın bulgularına göre; normatif bağlılığın aile etkisi, normlar ve toplulukçu örgüt kültürü gibi toplulukçu kültürlerde daha sık gözlenen birtakım etmenlerden doğmakta olduğu belirtilmektedir (Wasti, 2000;217).

Öte yandan, Meyer ve Allen; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile ilgili ideal, arzu edilen veya ortalama bağlılık düzeyinin ne olması gerektiğine ilişkin herhangi bir açıklamada bulunmamışlardır. Yapılan tüm çalışmalarda daha çok örgütsel bağlılığın, değişik unsurlar ile pozitif veya negatif ilişkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Ancak en çok istenilen durumun, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve en son da devamlılık bağlılığının olması beklendiği ifade edilmektedir (Yalçın ve İplik, 2005;398).

Meyer ve Allen (1991), bu bağlılıkları tür olarak değerlendirmektense boyut olarak değerlendirmenin daha uygun olacağını savunmuştur. Bunun sebebi, çalışanın örgütle olan ilişkisinin, üçünü de çeşitli derecelerle yansıtır olabileceğidir. Örneğin; bir çalışan hem örgütle güçlü bir bağ kuruyor hem de örgütte kalma zorunluluğu hissediyor olabilmektedir. Diğer bir çalışan, örgütte çalışmaktan zevk

alıyor ve aynı zamanda ekonomik açıdan da işi bırakmanın çok zor olacağını farkında olabilmektedir. Son olarak farklı bir çalışan, işvereniyle çalışma konusunda birbirine denk olacak şekilde, hem bir istek, hem bir gereklilik, hem de bir zorunluluk hissediyor olabilecektir. Bu nedenle araştırmacılar, çalışanın örgütle olan ilişkisini daha doğru anlayabilmek için; bağlılığı belirli bir türde sınıflandırmaktansa; bağlılığın tüm biçimlerinin gücünü değerlendirmeye çalışmışlardır (Meyer ve Allen, 1997;13; Sürgevil, 2007;28).

### **1.3.4 Örgütsel Bağlılığın Nedenleri ve Sonuçları**

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlere ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilmektedir. Öncelikle, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler; bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak incelenmektedir. Daha sonra, örgütsel bağlılığın sonuçlarına ve örgütsel bağlılık düzeylerine yer verilmekte ve son olarak örgütsel bağlılığın örgütlerdeki yansımaları hakkında bilgi verilmeye çalışılmaktadır.

#### **1.3.4.1 Örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu öncelleri**

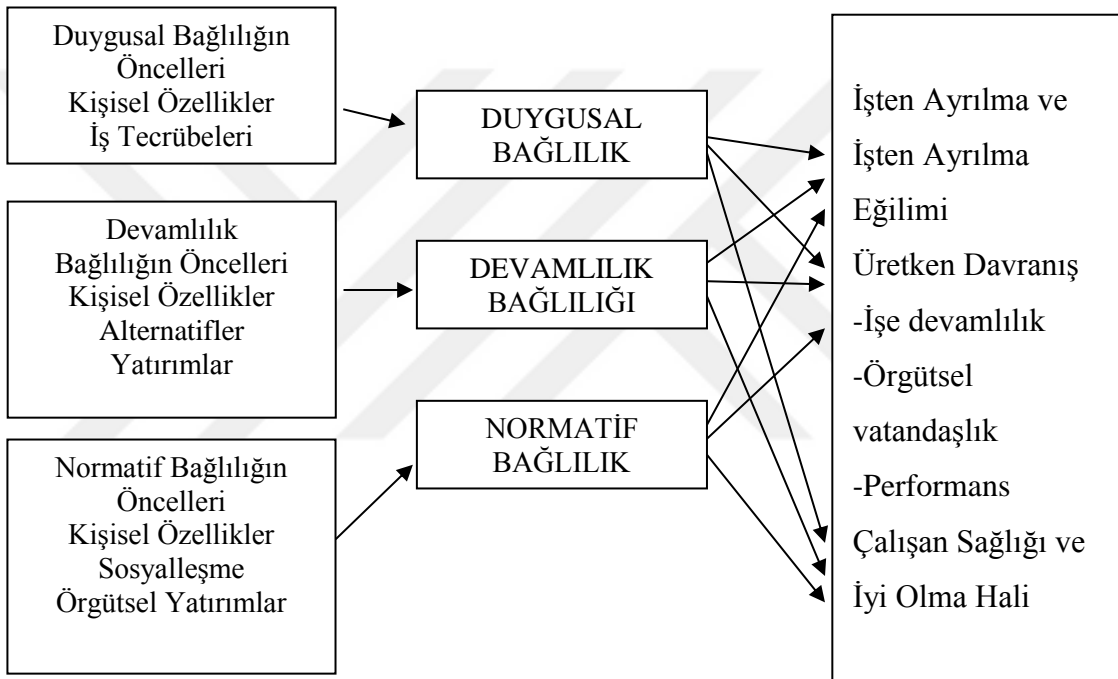
Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen çok sayıda değişkenin bulunduğu, konuyla ilgili yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. Mowday, Porter ve Steers, söz konusu bu faktörlere ilişkin bir sınıflandırmaya gitmişler ve çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinde etki eden söz konusu bu faktörleri; kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi ve çalışma ortamı olmak üzere dört başlık altında ele almışlardır (Çağlar, 2008; Bakan, 2011). Konuya ilişkin yapılan çalışmalarda, genelde bu faktörlerle bağlılık ilişkisi irdelenmiştir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar bireysel, örgütsel ve iş ile ilgili özellikler olarak genel bir çerçevede ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel özellikler bireylerin yaş, eğitim, cinsiyet gibi bazı demografik özelliklerinin yanı sıra denetim noktası, başarı güdüsü gibi bazı kişilik özelliklerini de kapsamaktadır. İş ile ilgili özellikler, işteki özerklik, işin önemi ve anlamlılığı, beklentilerin işte karşılanma düzeyi, geribildirim, sosyal etkileşim olanakları gibi işe ilişkin özellikler olarak belirlenmektedir. Örgütsel faktörler arasında ise, örgüt yapısı, büyüklüğü,

ücret sistemleri, çalışma koşulları, kariyer olanakları, örgüt kültürü, yönetim tarzları, ast ve üst ilişkileri gibi unsurlar sayılmaktadır (Sağlam Arı, 2003;23).

Mottaz (1989;158) örgütsel bağlılık faktörlerini kişisel ve örgütsel olmak üzere iki gruba ayırmakta, Greenberg ve Baron (1995;184) ise işin özellikleri, ödül mekanizması, alternatif iş imkânları, yeni katılanlara uygulanan prosedürler ve kişisel karakteristikler olarak beş gruba ayırmaktadır.

Meyer ve Allen (1991, 1997) tarafından önerilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline göre ise; örgütsel bağlılığın öncül değişkenleri ve sonuçları aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002;22):



**Şekil 1.1:** Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli: nedenleri ve sonuçları (Meyer vd., 2002;22, Sürgevil, 2007;31, Meyer ve Allen, 1997;106).

Başka bir sınıflamaya göre de, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin dört ana başlık altında incelenebileceği görülmektedir. Bu faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Özdevecioğlu, 2003;116).

1. Bireysel Faktörler: Demografik faktörler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere iki ana alt başlıkta ele alınabilir. Demografik faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir. İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir.

2. İş ve Role İlişkin Faktörler: İşin içeriği, işin kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır. Katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatları da bu faktörlere ilave edilebilir.

3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler: Sosyalleşme sürecinin örgütsel bağlılığı etkilediği Meyer ve Allen (1998) tarafından belirlenmiştir. Ayrıca personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi de bu faktör grubunda incelenmektedir. Bu grupta incelenen son faktör olan iş tatmini de örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerindendir.

4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler: Örgüt büyüklüğü, formelleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer olanakları, çalışanların örgütsel etik algılamaları vb. faktörler örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

Bu bağlamda, kişisel faktörler; demografik özellikler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psikososyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi balıklar altında incelenmektedir. İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir (Aven ve diğerleri, 1993; Rosin ve Korabik, 1995; Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012).

Rol ve iş özellikleri, işin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır (Lydon, 1997). Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörler kapsamında ele alınmaktadır (Gilbert ve Ivancevich, 1999; Dessler, 1999; Hartline ve diğerleri, 2000; Bakan, 2011).

Öte yandan, çalışanların örgütteki kararlara katılma derecesinin de örgüte bağlılığı etkilemekte olduğu ve örgüt büyüklüğü ile örgüte bağlılık arasında da bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Çalışanlar, büyük örgütlerle kendilerini özdeşleştirmekte güçlük çekmektedirler. Buna karşılık büyük örgütler, üyelerine daha fazla terfi olanakları, daha fazla yan faydalar ve kişiler arası etkileşim fırsatları sağlayarak çalışanların bağlılık düzeylerini arttırabilmektedir (Çırpan, 1999;64).

Yapısal özellikler ise, örgüt yapısına ilişkin faktörleri içermektedir ve örgüt büyüklüğü, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkânları, çalışanların örgütsel etik algılamaları gibi faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğunu ileri sürmektedir (Hartline ve diğerleri, 2000; Çakır, 2001; Bakan, 2011).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden olan iş deneyimi ve çalışma ortamı başlığı altında, genel olarak, çalışanların sosyalleşme süreci personel yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi ve iş tatmini gibi faktörler ele alınmaktadır (Gilbert, 1999; Yağcı, 2007; Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012). Özellikle bu grup kapsamında belirtilen çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyici etkeni olarak değerlendirilmektedir. Yukarıdaki sınıflamalar da hesaba katılarak kişisel özelliklerle iş ve çalışma ortam-koşullarıyla ilgili örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler şu şekilde sıralanabilmektedir (Balay, 2000;3):

5. Yaş, cinsiyet ve deneyim,
6. Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
7. Yapılan işin önemi, alınan destek,
8. Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,
9. İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,
10. Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar,
11. Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik,
12. Terfi olanakları, ücret, çalışma arkadaşları,
13. Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, iş görenlere gösterilen ilgi

Örgütsel bağlılığı, etkileyen faktörlerle ilgili Oliver ise, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda, güçlü katılımcı değerler sergileyen çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Oliver, 1990 aktaran Çağlar, 2008;77).

### 1.3.4.2 Örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu sonuçlar

Örgütsel bağlılık literatüründe gerçekleştirilen ilk çalışmalar; yüksek örgütsel bağlılığın, iş performansı ve dolayısıyla verimliliği arttıracığı düşüncesinden yola çıkılarak gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda çalışmalar örgütsel bağlılığın sonuçlarının ortaya çıkarılması yönünde başlamıştır. Örgütsel bağlılık kavramının doğuşuyla birlikte oluşan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997;25; Sürgevil, 2007;36):

1. Duygusal bağlılığın, devamlılık bağlılığının ve normatif bağlılığın hep birlikte çalışanın işe devam etmesiyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Başka bir deyişle, bağlılığın tüm biçimleri, çalışanın örgütten ayrılma eğilimi ve gönüllü iş değiştirme davranışıyla negatif bir ilişki göstermelidir.

2. Örgüte karşı yüksek duygusal bağlılık gösteren bir çalışan, düşük duygusal bağlılık gösteren bir çalışana göre, örgüte katkıda bulunma konusunda daha istekli olacaktır. Yüksek duygusal bağlılığı olan çalışanlar, aynı zamanda daha az devamsızlık yapmayı tercih edecekler ve işlerinde daha iyi performans göstermek için motive olacaklardır.

3. Örgüte karşı yüksek devamlılık bağlılığı ile bağlanan çalışanlar, duygusal nedenlerle değil, örgüte devam etmemeleri halinde oluşacak maliyetlerin bilincinde oldukları için örgütte kalmaktadırlar. Sadece devamlılık bağlılığına sahip olmanın, içerleme ve sinirlilik duyguları yaratması ve bu duyguların da uygunsuz iş davranışlarına yol açabilmesi mümkündür. Bu nedenle Meyer ve Allen (1991), devamlılık bağlılığının işe düzenli gitme ve diğer performans göstergeleriyle ya ilişkili olmayacağını ya da negatif bir ilişki göstereceğini öngörmüştür.

4. Örgüte karşı yüksek normatif bağlılık gösteren bir çalışan, zorunluluk ve görev duygularıyla örgüte bağlıdır. Meyer ve Allen (1991), bu tarz duyguların bireyleri uygun davranışlarda bulunma ve örgüt için doğru olanı yapma konusunda motive edeceğini öngörmektedir. Bu doğrultuda, örgüte yönelik olarak geliştirilen normatif bağlılığın; iş performansı, işe devam etme ve örgütsel vatandaşlık gibi iş davranışlarıyla pozitif yönde bir ilişki göstereceği beklenmektedir. Buna ek olarak, normatif bağlılığın, işin yapılış tarzında bile önemli etkileri olabileceği belirtilmelidir. Örneğin, normatif bağlılığı çok yüksek olduğu için örgütte çalışmaya devam eden çalışanlar; bir şekilde, örgütlerine minnet duygularını kaybetmelerine bile içerleyebilirler. Bu içerleme her ne kadar özel görevleri yerine getirme

konusunda onlara bir engel teşkil etmese de, bu görevi ne kadar istekle ya da isteksizce yerine getirdiklerini etkileyebilir.

Ayrıca, örgüte bağlanmanın, çalışanın davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür sonuçtan söz edilebilmektedir (Balcı, 2003;28):

1. Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.
2. Kendilerini örgüte adayan çalışanlar, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.
3. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.
4. Çalışmaya ilk başladığı zamanlarda, işten alınan doyum, işten ayrılmanın en önemli belirleyicisi iken; zaman geçtikçe bağlılık, iş doyumuna kıyasla, işten ayrılmanın daha güçlü bir belirleyicisi olmaktadır.

Bu çerçevede, örgütsel bağlılığın iş tatmini ve üretkenlikle pozitif ilişkisi olduğu; devamsızlık ve işten ayrılmaları azalttığı belirtilmektedir (Lingard ve Lin, 2004;410). Bu nedenle Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütler açısından daha değerli ve örgütte tutulması gereken çalışanlar olarak gördüklerini vurgulamaktadır (aktaran Bartlett, 2001;337). Diğer yandan, Balay'a göre (2000); örgütsel bağlılığa ilişkin olarak davranışsal sonuçların, bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumunu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir. Konuyla ilgili gerçekleştirilmiş olan meta analitik çalışmalar incelendiğinde, işe devamsızlığın, işten ayrılma niyetinin/eğiliminin, çalışan performansının ve örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel bağlılığın üzerinde önemle durulan temel sonuçları olduğu görülmektedir (Arbak ve Kesken, 2005;97).

Bununla birlikte, “*örgüte bağlı çalışan, zor zamanlarda da örgütün yanında olan, işe düzenli devam eden, tam gün çalışan, örgütün varlıklarını koruyan ve hedeflerini paylaşan çalışan*” olarak tanımlanmaktadır (Ceylan ve Demircan, 2002;53). Çalışanların güçlü örgütsel bağlılığı; bireyde örgütte aitlik duygusunu artırmakta, güvenlik duygusunu geliştirmekte, örgüte yararlı olabileceğini hissederek ve örgüt içinde ve dışında amaç oluşturmasını sağlamaktadır (Mowday ve diğerleri, 1982;139).

Yapılan birçok araştırmaya göre, bağlılık iş bırakma davranışı ile yüksek düzeyde, düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla daha düşük düzeyde ters ilişki içindedir. Randall, örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin birey ve örgütte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından bahsetmektedir (aktaran Gözen, 2007;78).

Yüksek örgütsel bağlılık sonuçları incelendiğinde bu bağlılık düzeyinde bireyin örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterdiği ifade edilmektedir. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek bağlılık hem birey hem örgüt açısından önemli sonuçlar yansıtmaktadır. Olumlu sonucu olarak da, bu bağlılık düzeyinde bireye, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşın örgütte yüksek derecede sadakatini de devam ettirmektedir. Örgüt çalışanın sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek ödüllendirmektedir. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler örgüt dengesi ve devamlılığının sağlanmasında önemli rollere sahiptir (Balay, 2000;89).

Örgütsel bağlılığın örgüt açısından sonuçlarına bakıldığında, bağlılığın sonuçlarından olan devir hızı ve devamsızlık gibi durumsal değişkenler açısından hem olumlu hem de olumsuz yönlerden ele alınabilmektedir. Yüksek bağlılığın örgüt açısından hem maliyetleri hem de yararları bulunmaktadır (Mowday vd., 1982, s.142).

Görüldüğü gibi, araştırmacılar, çoğunlukla örgütsel bağlılığı örgüte yararları açısından ele almışlardır. Ancak örgütsel bağlılığın bireyler açısından olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Yüksek derecede bağlılık duyan bireyler, kariyer ilerlemesi ve iş fırsatlarını örgüte bağlılıkları yüzünden geri çevirebilmektedirler. Pek çok işte, kariyer ilerlemesi örgütler arasındaki çalışan hareketleriyle sağlanmaktadır. Ayrıca bireyler iş değiştirdikleri ve yeni iş ilişkilerinde başarılı olmak için çaba sarf ettiklerinde bu durum çalışanların kişisel gelişimleri ile sonuçlanabilmektedir. Çalışanlar tek bir örgütte bağımlı olduklarında, hareketlilik aracılığı ile elde edebilecekleri olası kazançlardan vazgeçebilirler. Çalışanların örgüt içindeki ilerlemeleri örgütün terfi politikalarına ve fırsatlarına bağlıdır. Örgütte bağlı çalışanlar ise bu fırsatları azaltırlar. Ancak bağlılık bir örgütte pek çok çalışan için anlamı fırsat maliyetleri ile sonuçlanabilmektedir (Gözen, 2007;80).

Buna karşın olumsuz sonuç olarak da, yüksek bağlılık bazen çalışanların gelişmesinin ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek derecede bağlılık, bireyi aşırı derecede grupla bütünleşmesi ve kimliğinin grup içinde erimesine yol açmaktadır. Bu bireyler ayrıca kişisel yetersizliklerini kapatmak amacıyla grup içinde daha etkin olma çabası gösterdiklerinde, bazen aile ilişkilerinde gerilimler yaşamaktadırlar. Yüksek örgütsel bağlılıkla birlikte yüksek iş bağlılığı olan bireyler, zamanlarının büyük bir bölümünü işlerine ve örgütlerine ayırdıklarından aile sorumlulukları göz ardı etmekte, ev ve iş yaşantısında denge kuramayabilmektedirler (Balay, 2000;90).

#### **1.4 Örgüt iklimi, iş performansı ve örgütsel bağlılık Arasındaki ilişkilerin incelenmesi**

Yapılan araştırmalarda örgüt ikliminin; iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi işgücü davranışları üzerindeki etkisi ile son yıllarda yaratıcılık, güçlendirme, bağlılık ve performans üzerindeki etkileri incelenmiştir (Pritchard ve Karasick, 1973 aktaran Keleş, 2008;40; Batlis, 1980; Çekmecelioğlu, 2005; Özdemir, 2006; Amabile ve diğerleri, 1996; Eren ve Çekmecelioğlu, 2002; Mok ve Au-Yeung, 2002).

Batlis (1980), yapmış olduğu araştırmada, örgütsel çevrenin(iklim) 11 boyutu ile iş tatmini, işten ayrılma eğilimi ve iş odaklı kaygı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu araştırmada örgüt ikliminin organizasyonel açıklık boyutunun bu üç örgütsel sonuç üzerinde en önemli derecede etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır (Batlis, 1980).

Ostroff'un (1993) bireyler arası ilişkileri, çalışan katılımını, kişisel gelişimi ve iş süreçlerini dahil ederek oluşturduğu 12 boyutlu iklim ölçeğinin kullanıldığı bir araştırmada ise; iklimin iş performansı, psikolojik olarak mutlu olma ve kendini geri çekme gibi bireysel sonuçları, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinden etkilediği bulgulanmıştır. Yani örgütsel bağlılık ve iş tatmini, iklimin bireysel sonuçlar üzerindeki etkilerine aracılık etmektedir (Carr, 2003;605).

Hong Kong'da hemşireler üzerinde yapılan bir diğer çalışmada; Litwin ve Stringer'ın örgütsel iklim ölçeği kullanılarak, güçlendirme ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre, örgüt iklimi ve psikolojik güçlendirme arasında pozitif bir ilişki olduğu ve liderlik ve takım çalışmasının

güçlendirme ile en güçlü pozitif ilişkiye sahip olduğu bulgulanmıştır (Mok ve Au-Yeung, 2002).

Yapılan diğer araştırma sonuçlarına göre ise, örgüt ikliminin ve kişilik özelliklerinin de etkisiyle güçlendirilme algısının çalışanların iş sonuçlarına ve örgüte belli olumlu etki yarattığı görülmüştür (Bozkurt, 2009; Bolino ve Turnley, 2005; Connell, 2002).

Türkiye'deki örgüt iklimi ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde ise; bu konu ile ilgili yapılan ampirik çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boya sanayi işletmesinin 130 beyaz yakalı çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada; yaratıcılığı destekleyen örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde bazı etkileri olduğu bulgulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yaratıcılığın pozitif olarak desteklendiğinin algılandığı bir iklimde iş tatmininin arttığı ve işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2005).

Tekstil sektöründe yapılan bir başka araştırmada, örgütlerde örgütsel iklim ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu bulgulanmıştır (Özdemir, 2006).

Örgüt ikliminin aynı zamanda çalışanların, örgüt içinde kariyerlerini sürdürmeye istekli olmaları ve örgüt problemlerinin kendi problemleriymiş gibi sahiplenmeleri anlamına gelen örgüte duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği de bulgulanmıştır (Çekmecelioğlu, 2005).

Keleş (2008) tarafından yapılan bir çalışmada ise, kimya sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın 222 çalışanı üzerinde bir araştırma uygulanmıştır. Bu araştırmadan elde edilen verilere göre, örgüt iklimi boyutlarından örgütsel yapı, bireysel sorumluluk, ödüllendirme, risk alma, destek ve ılımlı bir çalışma ortamı değişkenleri ve güçlendirme algıları arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma sonuçları, risk alma, destek ve ılımlı bir çalışma ortamının çalışanların güçlendirme algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları aynı zamanda örgüt iklimi boyutlarından risk almanın, çalışanların öz yeterlilik duygularını arttırmasından dolayı güçlendirme üzerinde oldukça büyük bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Bu bağlamda, ilgili literatürden hareket edilerek çalışanların algıladıkları örgüt iklimi özelliklerine paralel olarak çeşitli bireysel tutum ve davranışlarda olumlu ya da olumsuz sonuçların ortaya çıkabildiği görülebilmektedir. Bu durumda, algılanan örgüt iklimi değişkeninin yönetim ve örgütsel davranış alanında pek çok örgütsel tutum ve davranışın öncülü olabileceği düşünülmektedir. Daha önceki araştırma sonuçlarına da dayanarak, bu çalışmada, örgütsel iklimin bireysel sonuçlar arasından “iş performansı” ve “örgütsel bağlılık” algıları ile ilişkili olabileceği varsayımıyla söz konusu kavramlar ve ilişkilerin niteliği incelenmiştir.

#### **1.4.1 Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel hedefler ile özdeşleştiği, örgütsel üyeliğe değer verdiği ve örgütsel hedefleri elde etmek için sıkı çalışma niyetinde olduğu boyut üzerinde odaklanmıştır. Az miktardaki çalışma örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Teorik olarak, uygun örgüt iklimi karşılıklı olarak örgütsel bağlılığa neden olmaktadır. Amirlerin ve yöneticilerin çalışanlara danışmanlık yaptığı, karar vermek için yetki devrettiği ve yardım sağlayarak işi kolaylaştırdığı iklimlerde, çalışanlar örgüt ile kendilerini özdeşleştirerek karşılık vermektedirler. Straus, katılımcı örgüt ikliminin sıklıkla bağlılık meydana getirme aracı olduğunu savunmuştur (Tyagi ve Wotruba, 1993 içinde alıntılanan Gürkan, 2006, s.70).

Öte yandan, örgütsel faktörlerden biri olarak yönetim biçiminin ve algılanan örgüt ikliminin de bağlılığa ilişkili olduğu belirtilmektedir. Güçlü bir örgüt oluşturabilmek için örgütün enerjisini ekonomik ve sosyal performansa yöneltmesi ve çalışanların örgütsel ağırlığına yatırım yapması etkinliği artırabilmektedir. Yönetim tarzı örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı artırmaktadır. Bu noktada üst yönetimin örgütsel kültüre ve değerlere önem vermesi durumunda verimlilik ve yenilikçiliğin artacağı ve bunun da örgütsel bağlılığı arttırabileceği ifade edilmektedir (Erol, 2001).

Çalışanların organizasyona bağlılık duygusu, daha sağlıklı örgütsel iklime, yüksek morale ve motivasyona katkıda bulunan faktörlerden birisi olup, bu bağlılığın boyutu iş performans düzeyine büyük etkide bulunmaktadır (Gümüş, Hamarat ve Erdem, 2003;987). Güçlü kişisel değerler ve bağlılık günümüz organizasyonlarında alt düzey liderlik için önem oluşturmaktadır. Astların bağlılığının gücü, liderin

astlarına nasıl örnek olduğunun ve desteklediği değerleri yaşamak için kendini ne kadar adadığının bir ölçütü olmaktadır (Çağlar, 2008;83). Oluşturulan güveni yönlendirmek yerinde bir davranıştır. Güvenden yoksun bir örgütsel iklim veya ilişki, algılama biçimini bozmakta ve algılamayı engellemekte, enerjiyi başka yöne çevirmekte ve yaratıcılığı gerçekçi çözümler için araştırmadan uzaklaştırmaktadır (Weterings, 1998;23). Yapılan bir çalışmada, astların bakış açısı ile ilk amirin astına destekleyiciliği çerçevesinde, güven ve saygı içeren davranışlarda bulunmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı ortaya konulmuştur. Bu gibi sonuçlar, bir üst kademede yer alan yönetici ile ilişkilerin örgütsel bağlılık için önemli bir belirleyici olacağını düşündürmektedir (Sağlam ve Arı, 2003;23).

Literatürde görüldüğü gibi, örgüt ikliminin elemanları, özellikle de yönetim biçimi ya da sosyal ilişkiler gibi iklimsel faktörler, bağlılığı önemli düzeyde etkilemektedir. Sosyalleşme sürecinin örgütsel bağlılığı etkilediği Meyer ve Allen tarafından belirlenmiştir. Personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi de bu faktör grubunda incelenmektedir (Özdevecioğlu, 2003;116).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka önemli örgütsel faktör örgüt tarafından verilen ve örgüt ikliminin de bir boyutu olan ödüllerdir. İşteki teşvikler de örgütsel bağlılık ile direkt ilişkilidir ve ödül ve ceza yöneticilerin çalışanları kontrol etmek, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek için kullandıkları güdüleme araçlarıdır. Bunlardan ödül, olumlu güdülemeye yöneliktir ve etkisi cezaya göre daha uzun sürelidir. Ödülün çalışanın kişiliğine, beklentilerine, gereksinimlerinin nitelik ve niceliğine uygun olması gerekmektedir. Her çalışanın değişik ödül istemleri bulunmaktadır. Örgütsel ödüller yeterli doyum sağladığında çalışanın örgütte kalmasını, devamlılığını, örgütü koruyup benimsemesini sağlar. İş güvencesi, sağlık ve dinlenme izinleri, iyi sağlık koşulları, maaş, ikramiye, prim ödemeleri, yazlık kamp gibi başarı ya da özendiriciler (Balcı, 1992;48).

Bunun yanında, çalışanlar örgütün, kendileri için ilginç ve anlamlı görevler, arkadaşça ve destekçi çevre ile birlikte iyi ödeme ve yükselme olanakları sağladığını algılayorsa örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık hissetmektedirler ve çalışanlar kendi ihtiyaçlarına uygun verilen ödüllerle örgüte bağlılıklarını güçlendirmektedirler (Balay, 2000;64). Bu noktada, ödüllerin örgütsel bağlılıkta olumlu rol oynaması

ödüllere gösterilen performansın sonucunda gerçekten ödül olarak verilmesine bağlı olmaktadır (Ceylan, 2002;63).

Bu bağlamda, bireylerin işletmelerine bağlılıklarını belirleyen etkenler ile işletmelerin bireylerin algısındaki durumunu belirleyen etkenlerin ne ölçüde örtüştüğü, örgütsel bağlılık ile örgütsel iklim arasındaki ilişkinin gücünü ortaya koyacaktır. Bu etkenler ne kadar ortak ise ilişki o kadar güçlü ne kadar birbirlerinden farklı iseler bu iki olgu arasındaki ilişki o kadar zayıftır denebilmektedir (Çağlar, 2008;84).

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar kapsamında, bağlılığı etkilediği tespit edilmiş olan olguların neredeyse tamamının, aynı zamanda bireylerin işletmelere yönelik algılarını da belirlediği görülmektedir. Bireyi içten gelen bir istekle örgütüne bağlı tutan sebepler büyük ölçüde örgütün iklimine de yansımaktadır. Bağlılık üzerinde etkileri olduğu ileri sürülen, yönetim biçimi, sosyalizasyon süreci, iş tatmini, motivasyon, çevresel faktörler yada fiziksel olanaklar gibi faktörler aynı zamanda örgüt iklimini oluşturan faktörlerdir. Ancak buradan örgütüne bağlı olan her çalışanın olumlu bir örgüt iklimi algıladığı ya da olumlu örgüt iklimi algılayan her çalışanın örgütüne bağlı olduğu sonucu çıkarılamamaktadır. Bağlılığın örgüt ikliminden daha bağımsız olan sebepleri olabilmektedir. Zorunluluk dolayısıyla olan bağlılık yada süreklilik bağlılığı denilen ve bireyi duygusal açıdan örgütüne bağlı tutan sebeplerin dışında gelişen örneğin bireyin çok uzun yıllar o işletmede çalışmış olması gibi nedenlerden kaynaklı bağlılık biçimleri görülebilmektedir. Bu biçim bağlılık hissedilen bireyler işletmelerine yönelik olumlu bir iklim algılamıyor olsalar da işletmelerine bağlılık duyuyor olabilmektedirler (Gürkan, 2006;70).

Görüldüğü üzere, örgüt iklimi, diğer örgütsel olaylarla ilişkisinden dolayı örgütsel davranış içinde en geniş araştırılan konulardan birisidir. Yapılan araştırmalarda örgüt iklimi ile iş tatmini, iş motivasyonu, iş performansı ve örgütsel bağlılık ve iş devri arasında ilişkinin bulunduğu ifade edilmektedir.

Çalışmanın önceki bölümlerinde de açıklandığı üzere, örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel hedefler ile özdeşleştiği, örgütsel üyeliğe değer verdiği ve örgütsel hedefleri elde etmek için sıkı çalışma niyetinde olduğu boyut üzerinde odaklanmıştır. Bu noktada, teorik olarak, uygun örgüt iklimi karşılıklı olarak örgütsel bağlılığa neden olmaktadır. Yöneticilerin çalışanlara danışmanlık yaptığı, karar vermek için yetki devrettiği ve yardım sağlayarak işlerini kolaylaştırdığı iklimlerde,

çalışanlar örgüt ile kendilerini özdeşleştirerek karşılık vermektedirler. Straus, katılımcı örgüt ikliminin sıklıkla bağlılık meydana getirme aracı olduğunu ifade etmektedir (Tyagi ve Wotruba, 1993;145).

Bununla birlikte, yapılan bir çalışmada, astların bakış açısı ile ilk amirin astına destekleyiciliği çerçevesinde, güven ve saygı içeren davranışlarda bulunmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı ortaya konulmuştur. Bu gibi sonuçlar, bir üst kademe yer alan yönetici ile ilişkilerin örgütsel bağlılık için önemli bir belirleyici olacağını düşündürmektedir (Sağlam ve Arı, 2003;23). Sosyalizasyon sürecinin de örgütsel bağlılığı etkilediği Meyer ve Allen tarafından belirlenmiştir. Aynı zamanda, çalışan-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, ılımlı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi de örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenler olarak incelenmektedir (Özdevecioğlu, 2003;116).

Çağlar (2008) tarafından gerçekleştirilmiş olan bir çalışmada da örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada, Türkiye’de Çorum ilindeki KOBİ’ler hedef seçilmiş ve araştırma neticesinde, örgütsel iklim boyutları ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Tüm bu kuramsal gerekçeler ve araştırma bulguları neticesinde bu çalışmada örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında ilişkilerin olabileceği varsayılmaktadır.

### **1.5.2 Örgüt İklimi ve İş Performansı İlişkisi**

Örgüt ikliminin niteliğinin ve çalışanların örgüt iklimine ilişkin pozitif algılarının, iş performans davranışları sürecinde ve çalışanların kendilerini güçlü hissetmelerinde çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Katılımcı bir örgüt ikliminin, çalışanlar üzerinde örgütsel duyarlılık ve algılamaya neden olacağı ve iş performansını arttıracığı görülmektedir (Mok ve Au-Yeung, 2002;131). Bunun aksine, örgüt içi rekabet, bürokratik bir örgüt iklimi, zayıf ve sınırlı iletişim, otoriter bir yönetim tarzı, keyfi ödüllendirme, rol belirsizliği ve gerçekçi olmayan hedefler çalışanların kendilerini güçsüz hissetmelerine ve iş performanslarının da düşmesine neden olmaktadır.

İş yaşamının kalitesini ve çalışan performansını belirleyen faktörlerin başında örgütsel iklim algısı geldiği ifade edilmektedir (Schlesinger, 1982;37). Bilindiği gibi,

Hawthorne araştırmaları bazı çalışanların yüksek performanslarına karşın, diğerlerinin düşük performansını açıklamaya çalışmıştır. Bu araştırmalar, örgütlerde insan davranışlarının bireysel, örgütsel, formel ve enformel grupyapı ve işleyişlerinden kaynaklandığını ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları, enformel grup oluşturmanın örgüt iklimine, dolayısıyla çalışan performansına önemli katkısının olduğunu ortaya koymuştur (Argyris, 1957). Benzer şekilde Stogdill (1965) rgtsel iklim ile çalışanların verimlilikleri arasında önemli ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Stogdill'e göre çalışanların iş tatmini, takdire dilmelerine bağlıdır; bu da çalışanların performansları ve verimlilikleri üzerinde olumlu katkı yapmaktadır. Kuşkusuz alışanlar örgütte bir takım istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını isterler ve bunu karşılayan örgütsel iklim, performanslarına olumlu katkı sağlar. Çalışanların beklentileri karşılandığı lde iş tatmini, moral ve motivasyonu dolayısıyla performansı artar. Örgütsel iklim üzerine yapılan araştırmalar, iklimin iş tatmini, çalışan performansı, çalışanların işten ayrılma niyetleri, örgütsel bağlılık gibi alanlarda çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediğini, onların yaratıcı yeteneklerinin geliştirdiğini göstermektedir (Witt, 1989; Lazenby, 1996; Oldham, 1996). Ayrıca örgütün fiziksel ve psikolojik vresinin tasarımı, çalışanın psikolojik ıktıları üzerine etkili olmaktadır (Ornstein, 1990;197; Tutar ve Altınöz, 2010;204).

Bununla birlikte, performans kavramı analizlerinde kavramı iki farklı yönüyle ele almak gerekir. Bunlardan ilki görev performansı, diğer i bağlamsal performanstır. Görev performansı, bir işte temel teknik ayrıntılar üzerinde odaklanır. Bağlamsal performans ise gönüllülük, isteğe bağlı faaliyetler, katılım, motovasyon gibi psikolojik performans koşullarını içermektedir (Scotter ve Motowidlo, 1996;525). Hem görev hem de bağlamsal performans örgütsel bir çıktıdır. Bu çıktının elde edilmesi ve örgütsel iklimin olumlu algılanmasını sağlayacak bir girdi ile desteklenmesi gerekmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010;204).

Katı ve hiyerarşik organizasyon yapıları gclendirme ve yaratıcılığı engelleyen bir örgüt iklimi oluştururken; yatay organizasyon yapılarının olması yani yetkinin çeşitli kademelere dağıtılmış olması bireylerin kendilerini işleri ile ilgili daha olumlu algılara sahip olmasını iş performanslarını kuvvetlendirmektedir. İş tanımları ve prosedürlerin katılımcılığı desteklemesi, açık, anlaşılır vizyon ve misyon ifadelerinin olması, ödüllendirme sisteminin olumlu davranışları pekiştirici tarzda olması ve bilgi paylaşımının sağlanması olumlu bir örgüt iklimi oluşmasına yardımcı olacaktır. Bu

tip bir organizasyon yapısı ise örgütsel bağlılık, iş tatmini, güçlendirme, yaratıcılık ve iş performansı gibi bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde önemli derecede etkilere sahip olabilmektedir (Özdemir, 2006; Çekmecelioğlu ve Keleş, 2010).

Öte yandan, çalışanların kurumsal başarı güdülerinin, yaratıcılıklarının performanslarının ve verimliliklerinin arkasında bireysel özellikleri kadar (Oldham ve Cumming, 1996;607), örgüt iklimine ilişkin algılamaları da vardır. Örgütsel iklim, örgütün psikolojik kimliğini yansıtmaktadır. Daha önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi, örgütsel iklim, çalışanların çalışma çevreleri hakkındaki algılamaları ve duygularını ifade etmektedir. Söz konusu duyguların olumlu olması, örgütsel başarı için kritik öneme sahiptir (Moyers, 1991). Örgütsel iklim, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın belirlenmesinde önemli rol oynamakta (Cain, 2000;19) ve yüksek iş tatminine ve bağlılığa sahip çalışanların performanslarının da yüksek olması beklenmektedir.

Bu noktada, çalışanların performansı örgütsel etkinliğin anahtar faktörü olup, aynı zamanda çalışanların örgütsel sağlık, kültür ve iklim bakımından da tatmin olmaları önemli görülmektedir. Çalışma ortamının örgütsel sağlık koşullarına uygun ve aynı zamanda kişinin performansını artırıcı nitelikte olması için örgütün fiziksel çevresiyle birlikte, psikolojik çevresinin de iş tatmini sağlayacak tarzda tasarımı gerekli kılmaktadır. Örgütlerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları, iş tasarımı, iş üzerinde kontrol, liderlik ve örgütsel destek, görev ve bağlamasal performans, örgütsel davranışın, dolayısıyla çalışan performansının anahtar unsurlarıdır (Tutar ve Altınöz, 2010;205).

Bununla birlikte, organizasyonlarda bireysel katılımı destekleyen, performansa dayalı, adil bir ödül sisteminin varlığı çalışan bağlılığını, güçlendirmeyi, iş tatminini, yaratıcılığı ve iş performansını arttırırken, işten ayrılma niyetini azaltacak böylece işletmeler için kritik öneme sahip çalışanların şirkette kalmasını sağlayacaktır. Organizasyonlarda çalışanlar için belirlenmiş yüksek performans standartlarının olmasının başarıya motivasyonunu arttırdığı yapılan araştırmalar neticesinde bulgulanmıştır. Ayrıca, örgüt içinde yaşanan çatışmaların başarı ile yönetilmesi güçlendirmeyi ve performansı etkileyen bir diğer özelliktir. Yapılan araştırmalar, çatışma ile karşı karşıya gelen ve çatışmaya karşı toleranslı iklimlerin, güç duygusunu harekete geçireceğini, böylece bireyin kendi bilgi, yetenek ve kapasitesinin farkına varacağını, kendini organizasyonun bir parçası olarak

hissedeceğini göstermektedir (Litwin ve Stringer, 1974; Çekmecelioğlu ve Keleş, 2010).

Örgüt iklimi ile iş performansı arasındaki ilişkileri inceleyen az sayıda araştırma olmasına rağmen bu araştırma sonuçları incelendiğinde, örgüt iklimi unsurlarından algılanan destekleyici liderlik, takım çalışmasının ve ılımlı iş ortamının iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Açık fikirli, destekleyici, çalışanlarına işle ilgili bilgi sağlayan, cesaretlendiren liderler ile takım üyeleri arasındaki ilişkilerin iyi olması iş performansının önemli belirleyicilerindedir. Kendini bir takım üyesi olarak gören ve o takımda kendini değerli hisseden çalışanlar güçlü olduklarını hissetmekteve daha yüksek iş performansı sergilemektedirler (Mok ve Yeung, 2002;137). Sigler ve Pearson (2000) ise yaptıkları çalışmada, çalışanları güçlendiren bir iklim ile güçlendirme algıları ve örgütsel sonuçlardan örgütsel bağlılık ile performans arasında önemli ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir. Örgüt iklimi özellikleri ile yüksek derecede güçlendirildiğini algılayan çalışanların daha az güçlendirilmiş çalışanlara göre daha yüksek seviyede performansa sahip olacakları ve çalışanların güçlendirme algıları ile performans arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkinin olduğunu vurgulamışlardır (Sigler ve Pearson, 2000). Brown ve Leigh (1996) ise, algılanan psikolojik iklimin katılım, güç ve performans ile ilişkilerini araştırmış ve motive eden, katılımcı bir iklimin çalışanları güçlendirdiğini, güç üzerinden de performansı etkilediğini bulmuşlardır (Brown ve Leigh, 1996).

Çekmecelioğlu ve Keleş (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, örgüt iklimi, psikolojik güçlendirmenin anlam-yetkinlik, otonomi, etki boyutları ile iş performansı arasındaki ilişkiler uygulanan bir araştırma ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları çalışanların içinde buldukları örgüt iklimine ilişkin algılarının güçlendirme algılarını ve bireysel iş performanslarını pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca sonuçlara göre, çalışanların işlerinden kaynaklanan anlam ve yetkinlik ile otonomi duygularına sahip olmaları onların iş performansını arttırmaktadır.

Tutar ve Altınöz (2010) tarafından yapılan bir çalışmada ise, Ankara'da kısa adı OSTİM olan Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezinde imalat işletmelerinde çalışanların algıladıkları örgütsel iklim ile performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla, örgüt ikliminin boyutları ile *(üstün desteği, iş yükü baskısı,*

*tarafsızlık, bağdaşıklık, içsel takdir*) çalışanların performans algıları arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Yapılan araştırma sonuçları, örgütsel iklim algısı ile çalışanların performansları arasında ilişkinin olduğu anlaşılmıştır.

Bu bağlamda, çalışanları yeteneklerini geliştirmeye ve mücadeleye yönlendiren açık ve anlaşılır bir vizyon ifadesi, takım çalışmasını destekleyen bir yapı, iyi bir planlama ve organizasyon, çalışanların kendi işleri ile ilgili sorumluluk almaları ve bunun yöneticiler tarafından desteklenmesi, performansa dayalı adil bir ödüllendirme sisteminin varlığı, rekabet avantajını koruyabilmek için belirli risklerin her zaman göze alınması ve yapılan işin çalışanlar için iddialı olması, çalışanlar arasında ılımlı ve arkadaşça bir ortamın varlığı, yöneticiler ile açık iletişim kanallarının olması, bilgiye ve kaynaklara erişimin sağlanması, sosyal destek ve güvenlik duygusu, yüksek performans standartlarının olması, çıkan çatışmaların başarı ile yönetilmesi ve yaratıcı sonuçlar elde edilmesi bireysel iş performansını arttıran örgüt ikliminin özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Keleş, 2008).

## **1.5 Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Değerlendirmesi**

### **1.5.1 Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) kavramı ve kapsamı**

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın yapıldığı örnekleme temsil eden “*küçük ve orta büyüklükteki işletmeler*” (KOBİ) kavramı açıklanacak, KOBİ kavramının tanımı ve kapsamı ele alınacak, KOBİ’lerin karakteristik özellikleri üzerinde durulacak ve KOBİ’lerin sınıflandırılması incelenecektir. Bununla birlikte, KOBİ’lerle ilgili Türkiye’ye yönelik sayısal dağılımlar değerlendirilmeye çalışılacak ve KOBİ’lerin Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemine de değinilecektir.

#### **1.5.1.1 KOBİ’lerin tanımı, kapsamı ve sınıflandırılması**

Günümüzde tüm dünyada işletmelerin büyük çoğunluğunu KOBİ’ler oluşturmaktadır. Bu işletmeler büyük firmalara göre daha dinamik ve esnek bir yapıya sahip olmanın yanı sıra büyük bir istihdam yaratma kaynağını da oluşturmaktadırlar. Birçok ülkede, küçük ve orta büyüklükteki işletme (KOBİ)’ler toplam işletmelerin %90 ya da daha fazlasını ve toplam ulusal istihdamın yaklaşık olarak üçte ikisini oluşturmaktadır. Avrupa Birliği (AB), KOBİ’leri Avrupa ekonomisinin dinamiği olarak görmektedir. Türkiye’de ise Türkiye İstatistik Kurumu

(TÜİK) tarafından 2003 yılında yapılan ulusal anket çalışmasının bulgularına göre, KOBİ'ler tüm işletmelerin, %99.5 'ini oluşturmaktadırlar. Bunların da %95'i mikro işletmelerden oluşmaktadır. Yine yapılan 2009-2010 yılı araştırma sonuçlarına göre Türkiye'deki işletmelerin % 99'unu oluşturan KOBİ'lerin Türkiye'nin ekonomik kalkınma ve gelişmesi bakımından önemi son dönemlerde daha iyi anlaşılabilmiştir (Şamiloğlu ve Uygun, 2001;94; ABİGEM, 2010;3).

Küçük ve orta ölçekli işletme tanımı incelendiğinde; sahibi tarafından yönetilen, daha çok yöresel faaliyette bulunan ve büyümesini büyük ölçüde iç kaynaklarla finanse eden işletmeler şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Özdemir, 1996;31).

KOBİ tanımlamasına ilişkin Türkiye'de,

Yeni Teşvik Düzenlemesi çerçevesinde yapılan başka bir tanıma göre ise (Önal, 2000); imalat ve tarım sanayinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 400 Milyar TL'yi aşmayan; 1 ile 9 işçi çalıştıran işletmeler mikro ölçekli, 10 ile 49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 50-250 işçi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli olarak kabul edilmektedir.

Ekonomide bu kadar yoğunlukta bulunan işletmeler için geçmiş yıllarda birçok geçerli tanım bulunmaktayken, yayınlanan bir karar ile bu tanımlar tek tanıma indirilmiştir. (KOBİ'ler için Avrupa Portalı/European Portal for SMEs, Erişim Tarihi: [http://ec.europa.eu/enterprise/sme/envoy\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/envoy_en.htm), 30.03.2012) Tek tanıma indirilmesi ve resmi gazetede yayımlanması tanım hakkındaki ihtilafları önlemiş ve farklı işletmelerin KOBİ'leri farklı sınıflandırmasının önüne geçilmiştir.

Bahsedilen karar, 2005/9617 Karar sayılı Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 18.11.2005 tarih, 25997 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır (ABİGEM, 2010;19; Değirmencioğlu, 2006;4).

KOBİ'ler mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre (Değirmencioğlu, 2006;2);

1. 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış geliri ya da mali bilançosu bir milyon YTL'yi aşmayan işletmeler mikro işletme,

2. 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış geliri ya da mali bilançosu beş milyon YTL'yi aşmayan işletmeler küçük işletme,
3. 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış geliri ya da mali bilançosu 25 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler de orta büyüklükteki işletme olarak belirlenmiştir.

Hesaplarının kapanış tarihinde, işletme sınıfları ve KOBİ vasfı belirlenirken dikkate alınan ölçütlerden herhangi birini, birbirini takip eden iki hesap döneminde de kaybeden veya aşan işletmeler sınıf değiştireceği veya KOBİ vasfını kaybedeceği belirtilmiştir.

Yönetmelik 20.11.2005 tarihinden itibaren 6 ay sonra yürürlüğe girmiştir ve yönetmelik devreye girene kadar geçen süreçte geçerli olan tanımlar aşağıda belirtilmiştir (Resmi Gazete Sayı: 25997, Karar Sayı: 2005 / 9617).

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)'in tanımına göre KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır.

1. 1–50 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri küçük ölçekli,
2. 51–150 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri orta ölçekli olarak belirtilmektedir. Halk Bankasına göre KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır.
3. Teşvik Belgeli KOBİ: 1–150 işçi çalıştıran, sabit yatırım tutarı TL 100 milyarı geçmeyen imalat sanayi işletmeleri olarak belirtilmektedir.
4. Normal KOBİ: 1–250 işçi çalıştıran, sabit yatırım tutarı TL 400 milyarı geçmeyen imalat sanayi işletmeleri olarak belirtilmektedir.

Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM)'a göre KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Değirmencioğlu, 2006;3). İmalat sanayisinde faaliyette bulunan ve 1–200 işçi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço net değeri itibarıyla 2 milyon karşılığı TL'yi aşmayan işletmeler KOBİ olarak belirtilmektedir. Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) ve Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)' e göre KOBİ'ler;

1. 1–9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli,
2. 10–49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli,
3. 50–99 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli olarak belirtilmektedir.

Hazine Müsteşarlığı'na göre KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır. İmalat sanayisinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç

net sabit yatırım tutarı 400 milyar TL'yi aşmayan, 1–9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli, 10–49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 50–250 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli olarak belirtilmektedir.

Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV)'e göre KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır.

1. 1–5 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli,
2. 5–100 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli,
3. 100–200 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli olarak belirtilmektedir.

AB Komisyonu'na göre KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Değirmencioğlu, 2006;4).

1. *Küçük İşletmeler:* 50'den az işçi çalıştıran, yıllık satış cirosu 7 milyon avroyu veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle, 5 milyon avroyu geçmeyen, bağımsızlık ölçütüne uygun olan işletmeler olarak belirtilmektedir.

2. *Orta Büyüklükteki İşletmeler:* 250'den az işçi çalıştıran, yıllık satış cirosu 40 milyon avroyu veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle 27 milyon avroyu geçmeyen, bağımsızlık ölçütüne uygun olan işletmeler olarak belirtilmektedir.

Mikro işletmeleri küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden ayırmak gerektiğinde, bunlar 10'dan az işçi çalıştıran işletmeler olarak tanımlanmaktadır. AB komisyonu yukarıdaki tanıma göre, içinde KOBİ, orta büyüklükte işletme, küçük işletme ve mikro işletme terimleri geçen tüm AB mevzuatını uyumlandırmıştır.

Eurostat, bu tanımdan hareketle, AB istatistiklerini aşağıdaki işletme büyüklük grupları itibariyle düzenlemektedir (Yılmaz, 2003):

1. 0 işçi çalıştıran (mikro)
2. 1–9 işçi çalıştıran (mikro)
3. 10–49 işçi çalıştıran (küçük)
4. 50-249 işçi çalıştıran (orta)
5. 250-499 işçi çalıştıran (büyük)
6. 500 veya daha fazla işçi çalıştıran (büyük).

### 1.5.1.2 KOBİ'lerin özellikleri ve Türkiye ekonomisindeki yeri

Günümüzde ABD dâhil olmak üzere hemen hemen tüm ülkelerde KOBİ'lerin gerek işyeri, gerek istihdam ve gerekse üretimdeki payları genel ekonomi içinde her geçen gün ihmal edilemez boyutlara ulaşmaktadır (Gültekin, 2001; 28). KOBİ'ler konusunda yapılan çalışmalar bu işletmelerin istihdama katkı, bölgelerarası dengeli büyüme, esnek üretim yapısına sahip olma ve ekonomiye dinamizm kazandırma gibi çok önemli özellikleri taşıdığını ortaya koymuştur. Bu nedenle başta gelişmiş ülkeler olmak üzere tüm ülkeler KOBİ'lerin doğması, büyümesi, gelişmesi ve korunabilmesi için gerekli şartları hazırlayacak politikaları geliştirmekte ve yürürlüğe koymaktadır (DPT, 2000;82).

Dünya genelinde özellikle 1980'li yıllarda artarak devam eden globalleşme ve finansal liberalizasyon süreci, beraberinde değişen koşullara ve yeniliklere hızla uyum sağlayabilen şirketlerin önemini arttırmıştır. Büyük ölçekli işletmelerin ekonomik ve siyasî konjonktürde ki değişimler karşısında hareket kabiliyetinin sınırlı olması, teknolojiye en son gelişmelerin bu şirketlere adaptasyonunun maliyetinin yüksekliği nedeniyle uyum sorununun yaşanması, ekonomide meydana gelen değişikliklere uyum sağlama esnekliği yüksek ve konjonktürel dalgalanmalara, ekonomik ve mali krizlere karşı daha esnek olan, ekonomik ve sosyal yaşamın temel istikrar unsurlarından biri olan KOBİ'lerin dünya genelinde önemini daha da arttırmıştır (Erçel, 2000;16). KOBİ'ler, piyasa sisteminin dinamik unsuru olma, sağlıklı bir rekabet ortamı oluşturma, istikrar sağlama, uzmanlaşma ve yeniliği uyarma gibi oldukça önemli potansiyellere sahiptirler.

Türkiye'deki KOBİ'lerin istihdama katkıları ve yarattıkları ekonomik değer göz önüne alındığında, bunların Türkiye'nin sosyal ve ekonomik yapısı bakımından taşıdıkları önem anlaşılmaktadır.

Türkiye KOBİ'leri imalat sanayinde faaliyette bulunan işletmelerin % 99.5'lik bir bölümünü temsil etmektedirler. KOBİ'lerimiz imalat sanayindeki istihdamın % 61.1'lik gibi çok önemli bir kısmını karşılamaktadırlar. Yine Türkiye KOBİ'leri % 27.3'lük bir ekonomik değer yaratmaktadırlar (www.kosgeb.gov.tr/kos.htm, 2014).

Türkiye'deki KOBİ İşletmelerinin istihdamları incelendiğinde, 2003 yılı işyeri sayımı sonuçlarına göre toplam 6.325.036 kişinin KOBİ'ler tarafından istihdam edilmekte olduğu görülmüştür. İşgücünün 2/3'ü iki sektörde yoğunlaşmıştır. Bu sektörler %40 ile imalat sanayi, %26 ile ticarettir (ABİGEM, 2010;20).

Türkiye'deki KOBİ İşletmelerinin büyüklükleri incelendiğinde 1 ile 9 kişi arasında işçi çalıştıran mikro işletmelerin, Türkiye'de işletmelerin toplamının %95'ini oluşturmakta olduğu görülmektedir. 10 ile 49 kişi arasında işgücü sahibi olan küçük ölçekli işletmeler ise toplam içinde %3'lük bir paya sahipken, %2'lik bir bölüm orta ölçekli işletmelerdir. Her bir KOBİ başına düşen ortalama çalışan sayısı 4'dür (ABİGEM, 2010;20). Bu işletmelerin yaşam süreleri incelendiğinde, elektrik, gaz ve su dağıtım şirketlerinin 20.1 yıl ile en uzun ömre sahip kurumlar olduğu anlaşılmaktadır. Bu sektörü ortalama 13.2 yıllı mali aracı kurumlar takip etmektedir. Otel ve restoranlar 7.2 yıl ile en kısa yaşam süresine sahip sektördür (ABİGEM, 2010;21).

Bununla birlikte, genel olarak KOBİ'ler bazı durumlarda büyük firmalara göre daha fazla avantajlara sahip oldukları belirtilmektedir. Bunlar genel olarak; yüksek istihdam katkısı, değişen pazar şartlarına uyum, teknolojik yeniliklere yatkınlık ve teknik yeniliklerde verimlilik, bölgelerarası dengeli büyümeye katkı, tüketici tercihlerine esneklik, çalışanlarla yakın ilişki, daha az yönetici ve bürokrasi, yan sanayi avantajları, bireysel tasarrufların teşviki şeklinde sıralanabilmektedir (Şamiloğlu ve Uygun, 2001;95).

Türkiye'de KOBİ'ler bu sayılan avantajlarının yanı sıra ciddi sorunlarla karşı karşıya oldukları görülmektedir. Bu temel sorunlar genel olarak; yönetim ve personel ile ilgili sorunlar, hammadde tedariki sorunu, üretim ile ilgili sorunlar, teknoloji sorunları, finansman sorunları, pazarlama sorunları, ihracat sorunları şeklinde sıralanabilmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE ARAŞTIRMA MODELİ

Tez çalışmasının bu bölümünde, küçük ve orta ölçekli işletmelerde örgüt iklimi ve örgütsel bağlılığın rolünün incelenmesine yönelik gerçekleştirilen araştırmanın amacı açıklandıktan sonra, araştırmanın ön kabulleri ve sınırlılıkları ile araştırma modeli, değişkenleri ve hipotezlerine yer verilmektedir.

#### 2.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi ve Kuramsal Çerçevesi

##### 2.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; küçük ve orta ölçekli işletmelerde görev yapan çalışanların algıladıkları örgütsel iklimin, çalışanların örgütsel bağlılığına olan rolünü değerlendirmektir. Araştırma, çalışanların başarı güdülerini, örgütsel bağlılık düzeylerini, verimliliklerini, etkinliklerini ve performanslarını olumlu yönde etkileyen örgütsel iklim koşullarının belirlenmesi bakımından önem taşımaktadır.

İncelenen örgüt iklim ve örgütsel bağlılığa ait literatürdeki araştırmaların ışığında, bu çalışmanın amacı, Adıyaman Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette bulunan gıda ürünleri imalatı, tekstil, metal sanayi, kimyasal ürünlerin imalatı ve mobilya imalatı sektörlerinde yer alan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde çalışan personelin (*işçi, görevli ve yöneticiler*) örgüt iklimi algısı ve örgütsel bağlılıklarının incelenmesidir. Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık kavramlarını esas alarak, örgüt iklimi algısının iş performansı düzeyine olan etkilerini araştırmaktır. Bu araştırma süreci ile birlikte, örgüt iklimi algısının küçük ve orta ölçekli işletmelerde görev yapan çalışanların iş performansına etkisinin belirlenmesine ve bu etkiye örgütsel bağlılığın rolünün değerlendirilmesine çalışılmaktadır.

Bununla birlikte, bu araştırma ile örgüt iklimi algısının, örgütsel bağlılığın önemine işaret edilmekte ve meydana gelmesinde etkili faktörlere değinilerek işletme, yönetim ve örgütsel davranış gibi alanları içeren literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek verilerin, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerdeki çalışanların iş performansı, örgüte bağlılık ve örgüt iklimi algılamalarının değerlendirilmesine ve bununla ilgili çalışmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın yapılacak başka araştırmalara kaynak olma özelliği taşıyarak yeni araştırmacılara yol göstermesi beklenmektedir.

### 2.1.2 Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi ve Hipotezler

Araştırmaya konu olan temel değişkenlerden “*örgüt iklimi*” ve “*örgütsel bağlılık*” kavramlarının her ikisinin de uzun araştırma geçmişine sahip olmakla birlikte farklı araştırmacıların farklı tanımlama veya alt boyutlarla açıklamaya çalıştıkları kavramlardır. Çalışmamızda daha önce de ele alındığı gibi, örgüt iklimi boyutları bireysel ve örgütsel birçok sonuçla ilişkilendirilmektedir. Algılanan örgüt iklimi boyutlarının olumlu derecede yüksek olması, çalışanların yüksek örgütsel bağlılık sergilemeleri gibi olumlu sonuçları etkilemektedir (Özdemir, 2006; Amabile ve diğerleri, 1996; Keenan ve Newton, 1984; Brown ve Leigh, 1996; Shalley, Gilson ve Blum, 2000; Menon, 2001; Çekmecelioğlu, 2005; Çekmecelioğlu, 2006, Tutar ve Altınöz, 2010).

Buraya kadar ki literatür incelemesinden ve kuramsal altyapıdan hareketle, birbirinden ayrı araştırma alanları olarak çok sayıda çalışma tarafından incelenmiş olan örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık kavramlarını bir arada değerlendirme girişimi olarak da görebilecek olan bu tez çalışmasında önerilmekte olan kuramsal çerçeve sunulmaktadır. Söz konusu kuramsal gerekçeler ile geliştirilmiş olan hipotez ise aşağıda sıralanmaktadır.

#### Araştırmada Önerilen Hipotezler

- H1: Örgüt ikliminin çalışanların bireysel iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H2: Örgüt ikliminin çalışanların iş performansı üzerindeki etkisinde bireylerin algıladıkları örgütsel bağlılıkla ilişkisi vardır.

Bu araştırmanın amacı; algılanan örgüt ikliminin çalışan iş performansını nasıl etkilediğini incelemek, örgütsel bağlılık algısının bu ilişki ve etki üzerindeki etkiyi arttırıcı veya azaltıcı niteliğini değerlendirmek ve bahsi geçen değişkenlerin modeldeki rollerini araştırmaktır.

## **2.2 Araştırmanın Problem Durumu ve Sayıtları**

Örgütsel davranış alanında son yıllarda üzerinde çok sayıda kapsamlı araştırma yapılmış başlıca konulara arasında, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık gibi kavramların birbirleriyle ya da farklı kavramlarla ilişkisi olmuştur. Her ne kadar iki değişken bir arada düşünüldüğünde aralarında kesin olumlu yönde bir ilişki olacağı varsayılmışsa da, bu ilişkinin olumluluğunu ve etki yönünü tutarlı bir biçimde destekleyen bulgular elde edilememiştir. Buna karşılık örgütsel bağlılık ile işe devamsızlık ve işgücü devri gibi örgüt açısından olumsuz davranışlar arasında negatif ilişki olduğunu ve olumlu örgüt iklimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğunu destekleyen tutarlı bulgular bulunmaktadır. O nedenle bireyin algıladığı örgüt iklimi, örgütsel bağlılık düzeyi ve iş performansı konusu günümüzde örgütsel davranış ve yönetim-organizasyon alanında önem kazanmaya devam etmektedir. Burada performans düzeyini etkilemede algılanan örgüt ikliminin ve örgütsel bağlılığın belirleyici rolü olduğu varsayılmaktadır. Böylece bu çalışmada, çalışanlardaki örgütsel bağlılık algısının iş performansını etkileyen bir tutum olacağı varsayımından hareket edilmektedir ve örgütteki algılanan örgüt ikliminin bireylerde örgütsel bağlılık algısını pekiştirdiği veya azalttığı üzerinde durulması amaçlanmaktadır.

### **2.2.1 Araştırmanın Problem Cümlesi**

Hipotezlerin ve teorik çerçevenin oluşmasına temel teşkil eden ve bu çalışmada yanıtlanması beklenen sorular şöyle özetlenebilir:

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde görev yapan çalışanların örgüt iklimi algısı ve iş performansı arasındaki ilişki nasıldır ve çalışanların iş performansı, iş performansını etkileyen örgütsel ve çevresel faktörlerden örgüt iklimi algısı gibi bağımsız değişkene göre farklılık göstermekte midir? Bununla birlikte, çalışanların örgütsel bağlılık algıları, bağlılığı etkileyen örgütsel-çevresel faktörlerden örgüt kültürü gibi bir bağımsız değişkene göre farklılık göstermekte midir ve örgütsel

bağlılık düzeyi örgüt iklimi ile iş performansı arasındaki ilişkide nasıl bir role sahiptir?

### **2.2.2 Alt Problemler**

- 1) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri nasıldır?
- 2) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde görev yapan çalışanların iş performansı düzeyleri nasıldır?
- 3) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde görev yapan çalışanların iş performansı; algıladıkları örgüt iklimine bağlı olarak değişmekte midir?
- 4) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık algısı örgüt ikliminin iş performansı üzerindeki etkisini pekiştirmekte midir, azaltmakta mıdır?

### **2.2.3 Araştırmanın Sayıltıları ve Sınırlamaları**

#### **2.2.3.1 Sayıltılar**

Bu araştırmanın varsayımları şunlardır:

- 1) Bilgi Toplama Formunun Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde görev yapan gönüllü personel tarafından samimi cevaplar verilerek doldurulması için gerekli koşullar sağlanmıştır.
- 2) Kullanılan istatistiksel teknikler bu çalışmanın amacına uygundur.

#### **2.2.3.2 Sınırlamalar**

Araştırmanın iki temel sınırlılığı vardır.

- 1) A) Konuya İlişkin Sınırlılık: Bu araştırma Adıyaman Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette bulunan gıda ürünleri imalatı, tekstil, metal sanayi, kimyasal ürünlerin imalatı ve mobilya imalatı sektörlerinde yer alan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde çalışan personelin (*işçi, görevli ve yöneticiler*) örgütsel bağlılık düzeyi ve örgüt iklimi algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesi ile sınırlıdır.

B) Kişilere Ait Sınırlılık: Araştırma için geliştirilen bilgi toplama araçlarının, verilerin işlenmesinde kullanılan istatistiksel tekniklerin yeterlilik dereceleri, kişilerin verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

2) Araştırmada verilerin çözümlenmesinde Adıyaman Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette bulunan gıda ürünleri imalatı, tekstil, metal sanayi, kimyasal ürünlerin imalatı ve mobilya imalatı sektörlerinde yer alan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde çalışan personelin (*işçi, görevli ve yöneticiler*) iş performansı durumları algıladıkları örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık algısı gibi değişkenlerle olan ilişkileri ile sınırlıdır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT İKLİMİ, İŞ PERFORMANSI ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÇALIŞAN PERSONEL ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

#### 3.1 Araştırmanın Metodolojisi

##### 3.1.1 Araştırmanın Örneklemini

Araştırmanın örneklemini Adıyaman ilinde bulunan İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette bulunan gıda ürünleri imalatı, tekstil, metal sanayi, kimyasal ürünlerin imalatı ve mobilya imalatı sektörlerinde yer alan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde çalışan personel (*işçi, görevli ve yöneticiler*) oluşturmaktadır. Söz konusu personel alt ve orta kademe çalışanlardan oluşmaktadır. Anket uygulamasının devam ettiği tarihler arasında (01.03.2014 - 01.05.2014) toplam 1189 anket geri dönmüştür. Toplamda 1300 kişiye ulaştırılan anketlerin geri dönüşüm oranı değerlendirildiğinde bu oran, % 95 olmaktadır.

##### 3.1.2 Ölçüm Araçlarının (Anket Formu) Hazırlanması

Bu araştırmada, “*Örgüt İklimi*” ve “*Örgütsel Bağlılık*” ölçekleri ve demografik özellikleri içeren kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Anketteki her soru ve ölçek çalışan personel tarafından yanıtlanmıştır. Böylece iş performansı ölçeği de çalışanın kendi değerlemesi ile yanıtlanmıştır.

Araştırmada 6'lı Likert ölçeği kullanılmıştır. Ankette yer alan sorular;

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum,
- 2) Katılmıyorum,
- 3) Biraz Katılıyorum,

- 4) Katılıyorum,
- 5) Oldukça Katılıyorum,
- 6) Kesinlikle Katılıyorum

şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçekte yer alan sorularda çoktan seçmeli seçeneklerin yer alması (1 ile 6 arasında) ankete katılanların bu seçeneklerden birini seçmelerini gerektirmektedir. Anketler uygulanırken katılımcılara her bir soru için yalnızca bir seçeneği işaretlemeleri önemle rica edilmiştir. Cevaplayıcının ön yargısının yapacağı etkiyi azaltması, veri işlemede kolaylık sağlaması, katılımcılar tarafından soruların daha kolay anlaşılmasına yardımcı olması ve hem soruların cevaplandırılmasında hem de analizlerde zaman tasarrufu sağlaması çoktan seçmeli soruların açık uçlu sorulara göre üstünlükleri arasında sıralanabilir.

Böylece, katılımcılara yöneltilen anket formu 4 bölümden oluşmuştur. Bu bölümler “18 maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, “25 maddelik Örgüt İklimi Ölçeği” ve “6 adet Demografik Bilgi Soruları” nı kapsamıştır. Ankette toplamda 49 soru yer almış ve analizlere dahil edilmiştir.

### **3.1.2.1 Örgüt İklimi Ölçeği**

Bununla birlikte, ankette bağımsız değişkeni ölçmek amacıyla örgüt iklimi ölçeği kullanılmıştır. 25 Maddeden oluşan Örgüt İklimi Ölçeği yurt içinde ve yurt dışında yapılan pek çok araştırmada kullanılmış bir ölçektir. Bu araştırmalarda, kullanılan ölçeğin, ölçülecek özelliği tam olarak ölçecek, yüksek geçerliğe ve güvenilirliğe sahip bir ölçme aracı olduğu ilgili araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur. Bu araştırmada yer alan anketteki 25 madde Litwin and Stringer’ın (1974) çalışmalarından elde edilmiştir. Litwin and Stringer (1974) tarafından geliştirilen örgüt iklimi ölçeğinden 6 boyut araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Örgüt iklimi ölçeğinde kullanılan değişkenler ve bunlara ait bilgiler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1. Organizasyonel yapı değişkeninde 7 tane soru yer almaktadır. Bu sorularda organizasyon yapısının, politikaların, yapılan işlerin açıkça tanımlanıp tanımlanmadığı, aşırı kurallar ve bürokrasinin iş üzerinde etkilerinin olup olmadığı ve organizasyonda planlama yetersizliğinin olup olmadığı sorulmaktadır.

2. Bireysel sorumluluk değişkeninde 3 tane soru yer almakta olup; organizasyondaki önemli problemlerin bireylerin sorumluluk almamalarından

kaynaklanıp kaynaklanmadığı, çalışanların kendi problemlerini kendilerinin çözüp çözmediği ve yöneticilerin çalışanlarının sorumluluk almalarını destekleyip desteklemedikleri yönünde sorular sorulmaktadır.

3. Ödüllendirme değişkeninde 6 soruya yer verilmektedir. Bu değişkende, organizasyonda performansa dayalı bir ödüllendirme sisteminin olup olmadığı sorgulanmaktadır.

4. Risk alma değişkeni 6 sorudan oluşmakta olup; bu değişkende yöneticilerin yaratıcı fikirleri destekleyip desteklemedikleri, rekabet avantajını korumak için büyük risklerin alınıp alınmadığı, risklerin her zaman göze alınıp alınmadığı yönünde sorular sorulmaktadır.

5. İlimli çalışma ortamı değişkeninde 4 soruya yer verilmektedir. Bu değişkende, organizasyonun ilimli bir atmosfere sahip olup olmadığı, çalışanlar ile yönetim arasında ilimli ilişkilerin olup olmadığı sorgulanmaktadır.

6. Destek değişkeni ise 5 sorudan oluşmakta olup; çalışanların hata yapması durumundan yöneticiler tarafından desteklenip desteklenmedikleri, çalışanlar arasında güvene dayalı bir ilişki olup olmadığı, zorlu bir projede çalışırken çalışanların arkadaşları ve yöneticileri tarafından desteklenip desteklenmedikleri ile ilgili sorulara yer verilmektedir.

### **3.1.2.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Örgütsel bağlılığı ölçmede Allen ve Meyer'e (1993) ait Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Allen ve Meyer'in 18 Maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği yurt içinde ve yurt dışında yapılan pek çok araştırmada kullanılmış bir ölçektir. Bu araştırmalarda, kullanılan ölçeğin, ölçülecek özelliği tam olarak ölçecek, yüksek geçerliğe ve güvenilirliğe sahip bir ölçme aracı olduğu ilgili araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur.

### **3.1.2.3 Demografik Bilgiler Formu**

Araştırma örnekleminin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterebileceğinden hareketle, 7 sorudan oluşan kişisel bilgi formu oluşturulmuştur. Kişisel bilgi formunda; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, mesleki tecrübe ve şu anki kurumda çalışma süresi ile ilgili sorular bulunmaktadır.

### **3.1.3 Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi**

Çalışmada kullanılan anketler; toplam 1300 personele iletilmiştir ve toplam 1189 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Anketlerin uygulanması; (01.03.2014 - 01.05.2014) tarihleri arasında, araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Anketler örneklem grubundaki katılımcılara yüz yüze görüşmeler ve/veya elektronik posta yoluyla iletilmiştir. Yanıtlanan anketler araştırmacı tarafından elden ve elektronik posta aracılığıyla geri toplanmıştır.

Örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi; SPSS Paket Programı (Statistical Programme for Social Sciences / Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) vasıtasıyla yapılmıştır. Analizlerde; betimsel / tanımlayıcı istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi, pearson korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi testleri gibi analizler kullanılmıştır.

İstatistiksel çözümlere geçmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış ardından katılımcılara uygulanan ölçekler puanlanmıştır. Daha sonra elde edilen verilerin istatistiksel çözümleri bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada, araştırma grubunu oluşturan demografik özelliklerini betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeğin toplam puan değerleri saptanmıştır. Elde edilen veriler bilgisayarda SPSS programında çözümlenmiş, manidarlıklar (0.05) düzeyinde sınanmış, diğer manidarlık düzeyleri ayrıca belirtilmiş ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

### **3.2 Elde Edilen İstatistiksel Bulguların Değerlendirilmesi**

Bu bölümde cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, mesleki tecrübe ve kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine ait yüzde ve frekans değerlerine yer verilmiş ardından, Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin ve bunların alt boyutlarından elde edilen puanların aritmetik ortalamaları, aritmetik ortalamalarının standart hataları ve standart sapma değerleri tablo olarak sunulmuştur.

### 3.2.1 Araştırma Örneklemine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda, araştırma örneklemelerinden elde edilen kişisel verilerin istatistiksel analiz sonuçları yer almaktadır. Araştırma örneklemelerinin demografik değişkenlere göre dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 3.1’de sunulmuştur.

**Tablo 3.1:** Örneklem demografik özelliklere göre dağılımı.

DEĞİŞKEN	n	%
<b>CİNSİYET</b>		
Erkek	660	55,5
Kadın	529	44,5
<b>YAŞ</b>		
21-28 yaş	540	45,2
29-35 yaş	217	20,2
36-41 yaş	276	24,3
42-55 yaş	156	10,3
<b>MEDENİ DURUM</b>		
Bekâr	384	32,3
Evli	601	50,5
Dul-Boşanmış	204	17,2
<b>EĞİTİM DURUMU</b>		
	n	%
Lise	288	24,2
Üniversite	660	55,5
Yüksek Lisans	180	15,1
Doktora	61	5,1
<b>MESLEKİ TECRÜBE</b>		
1 Yıldan Az	156	13,1
1-5 Yıl	300	25,2
6- 15 Yıl	193	16,2
16 Yıl ve Üzeri	420	35,3

Yukarıdaki Tablo 2’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan personelin, 529’u (% 44,5) kadın; 660’ı (%55,5) erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Araştırma örnekleminin % 45,2’lik kısmı 21-28 yaş arası, % 20,2’lik kısmı 29-35 yaş arası, %24,3’ü 36-41 yaş, bir diğer % 10,3’lük kısmı 42-55 yaş grubundadırlar.

Örneklem grubunu oluşturan personelin % 50,5'inin evli, % 32,3'ünün bekâr ve % 17,2'sinin boşanmış ya da dul olduklarını belirttiği görülmektedir.

Tabloda görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan personelin, 288'si (% 24,2) lise, düzeyinde, 660'ı (% 55,5) üniversite düzeyinde, 180'i (%15,1) yüksek lisans düzeyinde ve 61'i de (%5,1) doktora düzeyinde eğitim seviyesine sahiptir.

Örnekleme yer alan personelden 156'sı (%13,1) 1 yıldan az, 300'ü (%25,2) 1-5 yıl, 193'ü (%16,2) 6-15 yıl, 420'si (%35,3) 16 yıl ve üstü süreyle toplam mesleki tecrübeye sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Öte yandan, araştırmada yer alan değişkenlerin puan ortalamaları incelendiğinde, araştırmaya katılanların örgüt iklimi puan ortalamasının  $4,05 \pm (0,57)$ , örgütsel bağlılık puan ortalamasının  $3,95 \pm (1,07)$ , ve iş performansı puan ortalamasının ise  $2,46 \pm (1,13)$  olduğu görülmüştür. Değişkenlerin puan ortalamaları Tablo 3.2'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.2:** Araştırmaya katılanların örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve iş performansı puanı ortalaması.

	Örgüt İklimi Puanı	Örgütsel Bağlılık Puanı
Ortalama	3,75	4,15
Ortanca	3,74	4,36
Std. Sapma	0,49	0,52
En küçük değer	2,30	3,07
En büyük değer	4,87	5,36
N	1189	1189

### 3.2.2 Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçlarının Güvenilirliği ve Faktör Analizi

Bu araştırmanın değişkenleri ile ilgili olarak öncelikle SPSS istatistik paket programı kullanılarak bir dizi güvenilirlik testi ve her bir sorunun beklenildiği gibi faktörlere ayrılıp ayrılmadığını görmek amacı ile keşifsel (exploratory) faktör analizleri yapılmıştır. Faktör analizi Principal Component Analiz Yöntemi ile yapılmış, rotasyon, Varimax (Kaiser Normalizasyon) yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler konu ile ilgili literatürce kabul görmüş, geçerlilik ve

güvenilirlik analizleri ile sınanmış olan ölçekler olmasına rağmen tekrar doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

### 3.2.2.1 Örgüt iklimi ölçeğinin güvenilirlik ve faktör analizi

Örgüt iklimi ölçeği 25 sorudan oluşmakta olup; bu ölçeğe madde analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. 25, 10, 13, 19, 24, 16, 3 ve 1. soruların madde iç tutarlılıklarının ölçeğin güvenilirliğini tehdit ettiği ve faktör analizindeki madde yüklerinin 0,5'in altında olması ve tek bir faktör altında ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Bu sorular çıkarıldığında güvenilirlik katsayısı arttığından bu 8 soru değerlendirme dışında bırakılmıştır. Yapılan bu değişiklik sonucunda örgüt iklimi değişkeninin alfa katsayısı 0.780 olarak bulunmuştur.

Bununla birlikte, bir ölçeğe faktör analizi uygulayabilmek için belirli testlerden geçirilmesi gerekmektedir. Bunlardan ilki KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü' dür. Bu oranın % 60'dan fazla olması istenir. İkincisi ise Bartlett Sınama Testi'dir. Bu test sonucunun da 0,05' ten küçük olması istenir. Ancak bu koşullar altında faktör analizi uygulanabilmektedir. Örgüt İklimi değişkeni faktör analizine tabi tutulmadan önce KMO ve Bartlett Test sonuçları incelenmiş olup; bu sonuçlar Tablo 3.2'de sunulmaktadır. Tablo 3.2'deki sonuçlara göre, KMO 0,858 ve Bartlett testi skoru 0,000 gibi oldukça yüksek değerler bulunmuştur.

**Tablo 3.3:** Örgüt iklimi ölçeğinin güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları.

Madde No.	Örgüt İklimi	%Açıklanan Varyans	Madde Yüğü	Cronbach $\alpha$
	Faktör 1: İlimli Çalışma Ortamı	35,407		,8338
S4	Bu kurumda isini iyi yapanları odullendiren bir sistem vardır.		,866	
S2	Bu işletmede çalışanların işle ilgili sorunlarını kendilerinin çözebileceğine inanılır.		,850	
S8	Bu kurumda yapılan iyi işlerin karşılığında çalışanlara yeterli derecede ödül verilmemekte ve kişilerin yaptıkları iyi işler fark edilmemektedir.		,825	
S22	Bu kurumdaki karar alma yaklaşımı, merkezîyetçi olmaktan ziyade esnekler		,824	
S17	Bu kurumda yönetimin temel felsefesi çalışanlara ve onların düşüncelerine önem vermek üzerinedir.		,822	

**Tablo 3.3 (Devam):** Örgüt iklimi ölçeğinin güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları.

Madde No.	Örgüt İklimi	%Açıklanan Varyans	Madde Yüktü	Cronbach $\alpha$
S11	Bu kurum ilimli ve sakin bir çalışma sistemi ile nitelendirilmektedir.		,804	
S18	Zor bir proje ile ilgilenirken çalışma arkadaşlarımdan ve üst yönetimden gerekli desteği göreceğime inanırım.		,796	
S7	Bu kurumda çalışanlar çok fazla eleştirilir.		,756	
	Faktör 2: Destek	13,449		,7890
S14	Bu kurumda üst yönetim, çalışanların hata yapması durumunda onlara destek olmaz.		,866	
S12	Bu kurumdaki çalışanlar soğuk ve birbirine uzak durma eğilimindedirler.		,804	
S9	Bu kurumda çalışanlar yanlış yaptıklarında cezalandırılmaktadırlar.		,716	
	Faktör 3: Yapı	12,691		,7752
S23	Bu kurumda kararlar alınırken üstlerin kaygı ve fikirleri de dikkate alınır.		,878	
S21	Bu kurumda kararlar, karardan etkilenecek kişilerin de katıldığı açık bir tartışma ortamında alınır.		,845	
	Faktör 4. Risk Alma	10,420		,7589
S20	İsimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği amirimden görmekteyim.		,709	
S15	Bu kurumda yönetim çalışanların kariyer beklentileri ile ilgilenmek konusunda çaba gösterir.		,686	
	Faktör 5. Ödüllendirme	9,649		,7358
S5	Bu kurumda çalışanlara eleştiri ve tehditten ziyade ödül ve tesvik verilmesine özen gösterilir.		,832	
S6	Bu kurumda çalışanlar gösterdikleri performansa göre ödüllendirilirler.		,741	
	KMO= 0,858 Chi-Square Bartlett's Test= 17249,817 P= 0,000			,78

Bu sonuçlara göre araştırmamızdaki örneklem yeterliliği faktör analizinin kullanılabilmesi için uygundur ve değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda Örgüt İklimi ölçeğinin alt ölçeklerine ilişkin güvenilirlik bilgileri ve faktör analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır (Tablo 3.3).

Tablo 3.3’de sunulduğu üzere, Örgüt İklimi değişkeninin araştırmanın yapıldığı örneklem üzerinde elde edilen sonuçlara göre, 5 alt faktöre sahip olduğu ve ölçeğin güvenilirlik değerinin 0,78 olarak belirlendiği tespit edilmiştir. Bu alt faktörler “ılımlı çalışma ortamı” ( $\alpha= 0,83$ ), “destek” ( $\alpha= 0,79$ ), “yapı” ( $\alpha=78$ ), “risk alma” ( $\alpha= 0,76$ ), ve “ödüllendirme” ( $\alpha= 0,74$ ) olarak nitelendirilmiş ve literatürde ki boyutlarla uyumlu olduğu görülmüştür. Söz konusu maddelerin literatürde ki çalışmalardaki gibi aynı boyutlar altında yüklenmiş olduğu saptanmıştır.

### 3.2.2.2 Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik ve faktör analizi

Örgütsel Bağlılık ara değişkeni toplam 18 sorudan oluşmakta olup; güvenilirlik analizleri sonucunda bu değişkene ait alfa katsayısı 0,88 olarak bulunmuştur. Bir ölçeğe faktör analizi uygulayabilmek için KMO (*Örneklem Yeterliliği Ölçümü*) ve Bartlett (*Sınama Testi*)’nin yapılması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık değişkeni faktör analizine tabi tutulmadan önce KMO ve Bartlett test sonuçları incelenmiş olup; bu sonuçlar Tablo 3.4’de sunulmaktadır.

Tablo 3.4’deki sonuçlara göre, KMO 0,839 ve Bartlett testi skoru 0,000 gibi oldukça yüksek değerler bulunmuştur. Bu sonuçlara göre araştırmamızdaki örneklem yeterliliği faktör analizinin kullanılabilmesi için uygundur ve değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

**Tablo 3.4:** Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları.

Madde No.	Örgütsel Bağlılık	%Açıklanan Varyans	Madde Yüğü	Cronbach $\alpha$
	Faktör 1: Duygusal Bağlılık	23,457		,9082
S7	Su anda kendi istegimden ziyade, mecburiyetten bu kurulusta calisiyorum.		,865	
S10	Fazla alternatifim olmadigi icin, calistigim kurumdan ayrilmayi dusunmuyorum.		,853	
S8	İstesem de, su anda calistigim kurumdan ayrilmak cok zor olur.		,632	
S4	Kendimi calistigim kuruma duygusal olarak bagli hissediyorum.		,623	
S5	Kendimi calistigim kurumda ailenin bir parcasi olarak goruyorum.		,622	

**Tablo 3.4 (Devam):** Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları.

Madde No.	Örgütsel Bağlılık	%Açıklanan Varyans	Madde Yüğü	Cronbach $\alpha$
	Faktör 2: Devamlılık Bağlılığı	20,783		,8911
S14	Benim için avantajlı da olsa, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.		,809	
S18	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.		,745	
S16	Çalıştığım kurum, sadakat gösterilecek bir kurumdur.		,694	
S17	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.		,668	
	Faktör 3: Sadakat Bağlılığı	20,135		,8726
S2	Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi hissediyorum.		,847	
S3	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.		,830	
S6	Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.		,826	
	Faktör 4. Normatif Bağlılık	16,775		,8315
S11	Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünmüyorum.		,886	
S13	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.		,805	
	KMO= 0,839 Chi-Square Bartlett's Test= 13542,358 P= 0,000			,88

Bu çalışmada, örgütsel bağlılık değişkeni faktör analizine tabi tutulduğunda dört faktöre bölünmüştür. Çalışmanın kavramsal bölümünde de değinildiği üzere, ilgili literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarından oluştuğu görülmektedir. Bu çalışmada ise; 9, 12 ve 15. maddeler düşük madde yüküne sahip olmaları gerekçesi ile analizden çıkarılmış ve geri kalan maddeler 4 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler içerik analizi yapılarak duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, sadakat bağlılığı ve normatif bağlılık olarak adlandırılmıştır. Bu çalışmada örgütsel bağlılık değişkeni alt faktörleri ile birlikte araştırma modelindeki bağımsız ve bağımlı değişkenler ile ilişkilendirilmemiş ve alt faktörler ile hipotezler oluşturulmamıştır. Bu nedenle, bir sonraki aşamada korelasyon ve regresyon analizlerinde örgütsel bağlılık değişkeni tüm faktörleri ile birlikte toplam bir faktör olarak analize tabi tutulmuştur.

Bununla birlikte, Tablo 3.4’de sunulduğu gibi, örgütsel bağlılık değişkeninin araştırmanın yapıldığı örneklem üzerinde elde edilen sonuçlara göre, 4 alt faktöre sahip olduğu ve ölçeğin güvenilirlik değerinin 0,88 olarak belirlendiği tespit edilmiştir. Bu alt faktörler “*duygusal bağlılık*” ( $\alpha= 0,91$ ), “*devamlılık bağlılığı*” ( $\alpha= 0,89$ ), “*sadakat bağlılığı*” ( $\alpha= 0,87$ ), ve “*normatif bağlılık*” ( $\alpha= 0,83$ ) olarak Cronbach Alpha değerlerine sahip olduğu saptanmıştır.

### 3.2.3 Hipotezlere Yönelik Analizler ve Değerlendirmeler

Bu bölümde “*örgüt iklimi*” ile “*örgütsel bağlılık*” değişkenlerinin ilişkilerine ve bu ilişkideki incelemeler yapılmış, bu amaçla korelasyon analizleri ile regresyon analizlerine yer verilmiştir. Yapılan analizlerin sonuçları tablo olarak sunulmuştur.

#### 3.2.3.1 Korelasyon analizleri sonuçları

Örgüt iklimi algısı ile çalışanların bağlılığı arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeye yönelik ve araştırma modelindeki tüm değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik korelasyon analizleri yapılmıştır. Tablo 3.3’de örgüt iklimi algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler yer almaktadır.

Tablo 3.5’de yer alan korelasyon katsayıları, toplam örgüt iklimi ile toplam örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin test edilmesi görevini görmektedir. Değişkenler arasındaki birebir korelasyon katsayıları, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşımaktadır. Tablo 3.5’de yer alan değerlere ( $p<0.01$  ya da  $p<0.05$  anlamlılık seviyelerinde) bakılarak değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığı ve ilişkinin pozitif veya negatif yönde olup olmadığı görülebilmektedir.

**Tablo 3.5:** Araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkiler.

		Genel Örgüt İklimi	Genel Örgütsel Bağlılık
Genel Örgüt İklimi	Pearson Korelasyon	1	,584(**)
	Sig. (2-tailed)(p)	.	,000
	N	1189	1189
Genel Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyon	,584(**)	1
	Sig. (2-tailed) (p)	,000	.
	N	1189	1189

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \*\* $p<0,01$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Yapılan korelasyon analizi sonucu, genel örgüt iklimi algısı ile çalışanların örgütsel bağlılık algılamaları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Genel örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık ( $r= 0,584$ ) arasında, orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmanın ana amacı; küçük ve orta ölçekli işletmelerde görev yapan çalışanların algıladıkları örgütsel iklimin, çalışanların performansları üzerindeki etkisini tespit etmek ve örgütsel bağlılıklarına etkisini değerlendirmektir. Bu amaçla çalışmada, çalışanların örgüt iklimine ilişkin algıları ile bireysel iş performansı üzerindeki etkileri ve örgüt iklimi ile iş performansı arasındaki ilişkide çalışanların örgütsel bağlılık algılarının olan tesiri incelenmiştir. Araştırmada ayrıca örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık kavramlarının alt boyutları da ele alınmıştır. Böylece bu araştırmanın amacı; algılanan örgüt ikliminin çalışan iş performansını nasıl etkilediğini incelemek, örgütsel bağlılık algısının bu ilişki ve etki üzerindeki etkiyi artırıcı veya azaltıcı niteliğini değerlendirmek ve bahsi geçen değişkenlerin modeldeki rollerini araştırmaktır. Araştırma, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ve iş performanslarını olumlu yönde etkileyen bir unsur olarak örgütsel iklim koşullarının belirlenmesi bakımından önem taşımaktadır.

Bu amaçla gerçekleştirilmiş olan çalışmada, araştırmanın örneklemini Adıyaman ilinde bulunan farklı sektörlerde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) görev yapmakta olan personel oluşturmuştur. Söz konusu personel alt ve orta kademe çalışanlardan oluşmuştur. Anket uygulaması sonucunda toplam 1189 anket elde edilmiş ve analize tabi tutulmuştur. Bu çalışmada kullanılmış olan anket, “*Örgüt İklimi*”, “*Örgütsel Bağlılık*” ölçekleri ve demografik özellikleri içeren, toplam 59 sorudan oluşan ve 6’lı Likert ölçeği ile sorulan kişisel bilgi formundan oluşmuştur. Anketteki her soru ve ölçek çalışan personel tarafından yanıtlanmıştır. Örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi; SPSS Paket Programı vasıtasıyla yapılmıştır. Analizlerde; betimsel/tanımlayıcı istatistiksel

teknikler, güvenilirlik analizi, pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Öncelikle, demografik değişkenler gruplandırılmış ardından katılımcılara uygulanan ölçekler puanlanmıştır. Böylece, araştırma grubunu oluşturan demografik özelliklerini betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeğin toplam puan değerleri saptanmıştır.

Araştırmada yer alan değişkenlerin puan ortalamaları incelendiğinde, araştırmaya katılanların örgüt iklimi puan ortalamasının  $4,05 \pm (0,57)$ , örgütsel bağlılık puan ortalamasının  $3,95 \pm (1,07)$ , olduğu görülmüştür. Sonraki aşamada anketteki ölçekler için faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. 25 sorudan oluşan örgüt iklimi ölçeğine madde analizi, faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmış, bazı maddeler iç tutarlılıklarının ölçeğin güvenilirliğini tehdit ettiği ve faktör analizindeki madde yüklerinin 0,5'in altında olması ve tek bir faktör altında ortaya çıktığı gerekçesiyle analizden çıkarılmış ve kalan 17 soruluk ölçeğin alfa katsayısı 0,78 olarak saptanmıştır. Örgüt İklimi değişkeninin araştırmanın yapıldığı örneklem üzerinde elde edilen sonuçlara göre, 5 alt faktöre sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu alt faktörler “*ılımlı çalışma ortamı*” ( $\alpha = 0,83$ ), “*destek*” ( $\alpha = 0,79$ ), “*yapı*” ( $\alpha = 0,78$ ), “*risk alma*” ( $\alpha = 0,76$ ), ve “*ödüllendirme*” ( $\alpha = 0,74$ ) olarak nitelendirilmiş ve literatürdeki boyutlarla uyumlu olduğu görülmüştür.

Faktör analizlerinin ikinci amasında, modelde değişken olarak ele alınmış olan ve 18 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeğine faktör ve güvenilirlik analizi uygulanmış ve değişkene ait alfa katsayısı 0,88 olarak bulunmuştur. Bununla birlikte, örgütsel bağlılık değişkeninin araştırmanın yapıldığı örneklem üzerinde elde edilen sonuçlara göre, 4 alt faktöre sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu alt faktörler “*duygusal bağlılık*” ( $\alpha = 0,91$ ), “*devamlılık bağlılığı*” ( $\alpha = 0,89$ ), “*sadakat bağlılığı*” ( $\alpha = 0,87$ ), ve “*normatif bağlılık*” ( $\alpha = 0,83$ ) olarak Cronbach Alpha değerlerine sahip olduğu saptanmıştır. Örgüt iklimi algısı ile çalışanların örgütsel bağlılık algılamaları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık ( $r = 0,584$ ) arasında, orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Korelasyon analizlerinden elde edilen bulgular sonucunda

H1 hipotezi (Örgüt ikliminin çalışanların bireysel iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır) ve örgütsel bağlılık algısının örgüt iklimi algısı ve iş performansı arasındaki ilişkide sahip olduğu,

H2 hipotezi (Örgüt ikliminin çalışanların iş performansı üzerindeki etkisinde bireylerin algıladıkları örgütsel bağlılık rolüne sahiptir) test edilmiştir.

Bu bağlamda, araştırma sonuçları, örgüt ikliminin çalışanların bireysel iş performansı üzerinde oldukça kuvvetli ve pozitif bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Araştırmada ayrıca örgüt ikliminin çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerinde de pozitif bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuçlar bize çalışanların içinde buldukları örgüt iklimine ilişkin algılarının örgütsel bağlılık ve bireysel iş performansı açısından çok önemli sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

Çalışanların örgüt yönetimi üyeleri tarafından desteklendiği, risk almalarının teşvik edildiği, ödüllendirme mekanizmalarının kullanıldığı, çatışmaların pozitif karşılandığı, yetki devrine ve çalışan katılımına dayalı bir yapıda örgüte bağlı üyelere oluşan bir örgüt ikliminde çalışanların işlerine ilişkin duygusal, sadakat, devamlılık ve normatif bağlılık duyguları artmaktadır. Böylelikle örgüt iklimi çalışanların işlerine ilişkin bilişsel ve duygusal düzeydeki bağlılık duygularını artırarak onların kendilerini daha örgüte bağlı hissetmelerini sağlamaktadır. Öte yandan, çalışanların örgüt tarafından desteklendiği, risk almalarının teşvik edildiği, ödüllendirmenin kullanıldığı, çalışan katılımının teşvik edildiği bir yapıda olan örgüt iklimi ortamında çalışanların bireysel performans düzeyleri olumlu etkilenmektedir.

Bu sonuçlar örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen önceki araştırma sonuçları ile benzerlik içermektedir (Spreitzer 1996; Sigler ve Pearson, 2000; Mok ve Yeung, 2002; Çekmecelioğlu, 2005; Özdemir, 2006, Keleş, 2008; Chen, 2008; Tutar ve Altınöz, 2010). Çalışanların içinde buldukları örgüt ikliminin niteliği ve bu niteliğe ilişkin algıları örgütsel bağlılık algılarını etkilediği kadar onların bireysel iş performanslarını etkilemektedir.

Bu araştırma elde edilen önemli bir diğer sonuç örgüt iklimi algısının olduğu gibi örgütsel bağlılık algısının da bireysel iş performansı ile pozitif ve anlamlı olarak ilişkili olduğudur. Bu araştırmanın sonuçları, çalışanların buldukları örgüte ilişkin bağlılık algılamaların oluşmasıyla, ortaya koydukları bireysel iş performansının da arttığı görülmektedir. Bu noktada, literatürdeki çalışma sonuçlarıyla da uyumlu olarak, değişen çevresel koşullar ve artan rekabet koşullarında giderek daha fazla önem verilen örgüt iklimi koşullarının, örgütsel bağlılığı ve iş performans davranışlarını arttırdığına ilişkin sonuçlar gözlenmektedir (Spreitzer vd., 1997; Gunduz Çekmecelioğlu, Eren, 2007).

Sonuç olarak, rekabet avantajı elde etmek ve hızla değişen çevreye kolay uyum sağlamak isteyen organizasyonların olumlu örgüt iklimi içerisinde çalışarak, örgütsel bağlılığı ve iş performansı yüksek olan çalışanlara ihtiyaçları gün geçtikçe artmaktadır. Yöneticiler performans yönelimli organizasyonlar yaratmanın örgüt üyelerinin örgüte bağlı ve ılımlı iş ortamında olmanın yarattığı olumlu duyguları hissetmelerini sağlayacak düzenlemelerden geçtiğinin farkında olmalı ve örgüt ikliminin iş performansını etkileyen en önemli özellik olduğunu bilmelidirler. Çalışanları hızla değişen ve gelişen, belirsizliğin olduğu ortamlarda riskli kararlar almaya teşvik eden; onları aldıkları kararlar doğrultusunda destekleyen ve açık iletişim kanallarının olduğu, ılımlı, arkadaşça bir atmosfere sahip organizasyonlar çalışanlarının bağlılıklarını ve iş performansını arttıracaktırlar. Böylece çalışanların iş performansının artmasının bir sonucu olarak örgütsel başarının yakalanabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abdullah, M.H.A., Shaw, J.D., (1999). Personal factors and organizational commitment: main interactive effects in the United Arab Emirates. *Journal of Managerial Issues*, 11(1), 77-93.
- Acar, A.Z. (2009). Lojistik işletmelerinde teknoloji kullanımının örgütsel bağlılığa etkileri. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- Akal Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM Yayınları, 473.
- Akalın, Ç. (2006). Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek ve Ara Değişken Olarak Örgüt Temelli Özsaygı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Albayrak, E.G. (2007). Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Al-Fadli, F. (1997). The relationship between organizational commitment, leadershipsubordinates work's relationships and demographic variables. *Public Administration*, 37(1), 75-120.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Allen, N. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 123-148.
- Allen, N.J. (2003). Commentary: Examining Organizational Commitment in China. *Journal of Vocational Behaviour*, 62, 147-161.

- Al-Meer, A.R., (1989). Organizational commitment: a comparison of Westerns Asians and Saudis. *International Studies of Management and Organization*, 19(2), 74-84.
- Al-Otaibi, A., (1993). The effect of organizational commitment and personal factors on job performance of Kuwaiti and Arab work force in the government sector in the state of Kuwait. *Arab Journal for Administrative Sciences*, 11(1),109-134.
- Altman, R. (2000) . *Understanding Organizational Climate: Start Minimizing Your Workforce Problems*. *Water Engineering&Management*, 147(6).
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M.(1996). Assessing The Work Environment For Creativity. *Academey Of Management Journal*, Vol 39, No.5, 1154-1184.
- Angle, H., Perry, J. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Arbak, Y. ve Kesken, J. (2005). *Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- Arı, S. G. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.
- Arkonanç, A. S. (2001). *Sosyal Psikoloji*. Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Arne, K., Reve, T. (1992). Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations. *Human Relations*, 45(9), 40-57.
- Ashforth, B.E., Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organizations. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Aviad, B.H., Berman, G.S.(1992). The Dimensions of Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 379-387.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram Kuram Sebep ve Sonuçlar*, Gazi Kitabevi, Ankara.

- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, 22-40.
- Balaji, C. (1992). As organizational commitment decomposes: Issues in measuring multiple organizational commitments. *Indian Journal of Industrial Relations*, 28, 155-160.
- Balay, R.(2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balcı, A.(2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Balcı, E. (1992). *Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri*. Adem Yayıncılık, Ankara.
- Bartlett, K.R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study of healthcare field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Baş, T. (2002). Öğretim üyelerinin iş tatmin profillerinin belirlenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Dergisi*, 17 (2), 19-37.
- Bateman, T., Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 586-595.
- Batlis, N. (1980). The Effects Of Organizational Climate On Job Satisfaction, Anxiety And Propensity to Leave, *The Journal Of Psychology*, 104,233-240.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28, 55-73.
- Baysal, A.(1995). Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.
- Baysal, A.C., Paksoy, M.(1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *Çukurova Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15.

- Beck, K. ve Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure, *Journal of Vocational Behavior*, 56, 111-130.
- Beck, K., Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross- sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 19-32.
- Becker, H.S. (1960). Notes On the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Becker, T.E., Billings, R.S. (1993). Profiles of Commitment: An Empirical Test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.
- Berman, N. (1992). The Dimesion of Otganizational Commitment. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 380-401.
- Bettencourt, L.A., Brown, S.W. (1997). Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial behaviors. *Journal of Retailing*, 73, 39-61.
- Bettencourt, L.A., Brown, S.W. (1997). Contact Employees: Relationships Among Workplace
- Bettencourt, L.A., Brown, S.W. (1997). Contact Employees: Relationships Among Workplace
- Bingöl, D., Naktiyok, A. (2002); *Algılanan Cinsel Tacizin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, 10. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 4.
- Blau, G. (1999). Job, Organizational, Professional Context Antecedents as Predictors of Intent for Interrole Work Transitions. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 330-345.
- Boyce, A.S. (2010). Organizational climate and performance: An examination of causal priority. Unpublished Doctoral Dissertation, Michigan State University, Psychology.
- Brooke, P.P, Price, J.L. (1989). The determinants of employee absenteeism: An empirical test of a causal model. *Journal of Occupational Psychology*, 62(1), 1-19.

- Brown, S.P., Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.
- Buchanan, B. (2000). Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Buck, J.M. ve Watson, J.L. (2002). Retaining Staff Employees: The Relationship Between Human Resources Management Strategies and Organizational Commitment, *Innovative Higher Education*, 26 (3), 26-49.
- Bulutlar, F., Öz, E.Ü. (2009). Kurumdan ayrılma niyetini etkileyen unsurlar: İşe bağlılık ve kurumla özdeşleşme. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- Büyükdere, Ö. (2006). The Effects of Implicit Theories of Intelligence on Flow and Job Satisfaction Mediated by Goal Orientation. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi, Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 605-619.
- Celep, C. (2000). İlköğretim Müfettişlerinin Kendini Tanımlama ve Çalışma Ortamı Değer Algıları. *Trakya Üniversitesi Dergisi*, Sosyal Bilimler C Serisi, 1 (1), Mayıs, 22-40.
- Cengiz, A.A. (2002). Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 4, Antalya.
- Ceylan A., Şenyüz P. B. (2003). Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 14(44), 107-119.
- Ceylan, A., Demircan, N. (2002). Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31(1), 53-65.

- Ceylan, A., Şenyüz, P.B. (2003). Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma Dışlanma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sigorta Sektöründe Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 14 (44), 57-62.
- Ceylan, Ö. (2002). Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Human Resources Management Bilim Dalı, İstanbul.
- Clugston, M. (2000). The Mediating Effect of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intention to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-486.
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-486.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis, *Basic and Applied Social Psychology*, 14 (2), 143-159.
- Cohen, A., Lowenberg, G. (1990). A Re-examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis, *Human Relations*, 43 (10), 1015-1050.
- Cole, M.S., Bruch, H. (2006). Organizational Identity strength, identification and Commitment and Their Relationship to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27, 585-605.
- Çağlar, M.E. (2008). Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), 22-40.

- Çekmecelioğlu, H. G. (2006); İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2).
- Çekmecelioğlu, H. G. (2007). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 79-97.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2007). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 23-39.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2006). İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. c.8. s.2. 153-168.
- Çelik Keleş, H.N. (2006). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çınar, F. (2004). Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı, Erişim: <http://www.isguc.org/fusun1.htm>.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi, Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ve Personel Yönetim-Organizasyon, İstanbul.

- Dawley, D.D. , Stephens, R.D., Stephens, D.B.(2004). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfillment, *Journal of Vocational Behavior*, 67, 149-166
- Dick, G., Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *The International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111-128.
- Dimitriades, Z.S. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey. *Employee Relations*, 29(5), 469-491.
- Dixon, M. A., Turner, B.A., Cunningham, G.B., Sagas, M., Kent, A. (2005). Challenge is key: An investigation of affective organizational commitment in undergraduate interns, *Journal of Education for Business*, 11, 252-266.
- Durna, U., Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Dvir, T., Kass, N., Shamir, B. (2004). The emotional bond: Vision and organizational commitment among high-tech employees, *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 55-72.
- Efeoğlu, İ.E. (2006). İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyum ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Elizur, D. ve Koslowsky, M. (2001). Values and organizational commitment, *International Journal of Manpower*, 22(7), 144-166.
- Erdil, O., Keskin, H., Zehir, C. (2002). The Relationship Between Job Related Characteristics and Organizational Commitment. The Impact of Globalization on World Business in the New Millennium: Competition, Cooperation, Environment, and Development Cogress, 195-200.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 242.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcıol Basın-Yayın, İstanbul.

- Eren, E. (1993). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Eren, E. ve Çekmecelioğlu, H.G. (2002). Örgüt Yaratıcılığı ve Verimliliğinin Sağlanmasında Örgüt İkliminin Rolü, 10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 585-592.
- Eren, E. ve Çekmecelioğlu, H.G. (2002). The Effects Of Organizational, Management, "Work Group And Task Motivations On Organizational Creativity. 11.International Business Kongress, 532-539.
- Ergenç, A. (1983). Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri. Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu TODAİE, Ankara.
- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2012). *Örgütsel Bağlılık*, (ss.2-15), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Editör: Derya Ergun Özler, Ekin Yayınları, İstanbul.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme. Yayınlanmamış Doktora Tezi Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ertenü, B. (2008). The role of psychological empowerment between managerial practices and organizational citizenship behavior. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors. *Journal of Retailing* 73(1), 39-61.
- Farh, J.L. (2004). Organizational Citizenship Behavior In The Republic of China, Erişim: [repository.ust.hk/handle/1783.1/669](http://repository.ust.hk/handle/1783.1/669) - 10k.
- Feather, N.T. ve Rauter, K.A. (2004). Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 146-165.

- Fried, Y., Ferris, G. R. (1987). The validity of job characteristics model : A review and meta-analysis, *Personnel Psychology*, 40, 287-332.
- Friedlander, F., Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22(2), 171-183.
- Gaertner, K.N., Nollen, S.D. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*, 42 (11), 975-991.
- Gellatly, I. R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469–485.
- Gözen, E.D.(2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Greenberg, J., Baron, R.A. (1995). *Behavior in Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work*, Prentice-Hall, Inc.: New Jersey.
- Gregersen, H.B., Black, J.S. (1996). Multiple Commitments Upon Repatriation: The Japanese Experience. *Journal of Management*, 22 (6), 209-229.
- Grusky, O. (1996). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
- Gunz, H.P., Gunz, S.P.(1994). Professional Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers. *Human Relations*, 47(7), 802-821.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1681, Eskişehir.
- Gümüştekin, G.E., Özler, D.E., Yılmaz, F. (2010). 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-20.
- Güneşer, B.A. (2007). The effect of person-organization fit on organizational commitment and work engagement: the role of person-supervisor fit. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Organizational Behavior Bilim Dalı, İstanbul.

- Gürkan, G.Ç. (2006). Örgütsel bağlılık: örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Gürpınar, G. (2006). An Empirical Study Of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange And Turnover Intention. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Güven, M, Bakan, İ., Yeşil, S. (2005). Çalışanların ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkilere: Bir Alan Çalışması. Yönetim ve Ekonomi, *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* 12(1), 127-151.
- Güven, M. (2006). Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Hackman, J.R.; Oldham, G.R. (1976). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of*
- Harris, G. E., Cameron, J. E. (2005). Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment As Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(3), 159-169.
- Hrebiniak, L.G., Alutto, J.A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 18, 555-573.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, Dokuz Eylül Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 33-58.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi Yayınları, Ankara.
- James, L. R., Hartman, A., Stebbins, M. W., Jones, A. P. (1977). Relationships between psychological climate and a vic model for work motivation. *Personnel Psychology*, 30(2), 229-254.
- James, L. R., Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.

- James, L. R., Jones, A. P. (1976). Organizational structure: A review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(1), 74-113.
- Jaramillo, F. , Mulki, J.P., Marshall, G.W. (2003). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research, *Journal of Business Research*, 58.
- Jaros, S.J. (1997). An assesment of Meyer ve Allen's (1991) Three component model of organizational commitment and turnover intentions, *Journal of Vocational Behavior*, 51, 189-205.
- Jaros, S.J. (1997). An assesment of Meyer ve Allen's (1991) Threecomponent model of organizational commitment and turnover intentions, *Journal of Vocational Behavior*, 51.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karabey, C.N. (2005). Örgütle Özdeşleşme, Örgütsel İmaj Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Karrasch, A. I. (2003). Antecedents and consequences of organizational commitment, *Military Psychology*, 15 (3), 23-45.
- Karrasch, A.I. (2003). Antecedents and consequences of organizational commitment, *Military Psychology*, 15 (3), 67-81.
- Katz, D., Kahn, R.L. (2005). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çeviren H. Can, Y. Bayar), Ankara.
- Kaya, O. (2007). Örgütsel bağlılık: Emniyet genel müdürlüğü merkez biriminde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Keleş, Ö. (2008). Örgüt iklimi boyutlarının çalışanların güçlendirme algılarıyla ilişkilerinin değerlendirilmesi: bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Ketchand, A., Strawser, J. (1998). Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research. *Behavioral Research in Accounting*, 13, 66-81.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115-132.
- Kim, S. W., Price, J. L., Mueller, C. W., Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital. *Human Relations*, 49, 947-976.
- Kinyaz, E.T., Ekiz, E., Canözer, S., Tanova, C. (2002). *Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma*. 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 4.
- Kitapçı, H., Demircan Cakar N., Sezen, B. (2005). The combined effects of trust and employee identification on intention to quit, *Electronic Journal of Social Sciences*, 3 (12), 33-41.
- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. 11. Basım, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. 11th Ed., Arıkan Press, İstanbul.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 282-318). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Koray, M. (1995). *Sosyal Politika*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Kozlowski, S. W. J., Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546-553.
- Köse, C.G. (2009). Örgütsel özdeşleşmenin çalışanların sürekli iyileştirme çabalarına katkısı: bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Laabs, J. J. (1997). Aristotle's Advice for Business Success. *Workforce*, 76, 75-79.

- Lefkowitz, J. (1994). Sex Related Differences in Job Attitudes. *Academy of Management Journal*, 97(2), 244-269.
- Lin, S.L. ve Hsieh, A.T. (2002). Constraints of task identity on organizational commitment, *International Journal of Manpower*, 23(2), 23-52.
- Lingard, H., Lin, J. (2004). Career, family and work environment determinants of organisational commitment among women in the Australian construction industry. *Construction Management and Economics*, 22(4), 409-420.
- Litwin G.H., Stringer R.A. (1974). *Motivation and Organizational Climate*, 3rd Ed. Harvard University Press, Boston.
- Lok, P. ve Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 88-106.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*, McGraw- Hill International Editions, Management Series, New York, Singapore.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*, 7. Basım, New York, McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behaviour*. 11th Edition, McGraw Hill, U.S.A.
- Luthans, F., (1994), *Organizational Behavior*, Newyork: McGraw-Hill, Inc.
- Mael, F., Ashforth, B. (1992). Alumni and Their Alma Mater: a Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 254-269.
- Mahmutoğlu, A. (2007). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Bolu.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment. *Physcological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- McNeese, K., Smith, D. (1999). The Relationship between Managerial Motivation, Leadership, Nurse Outcomes and Patient Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, ss. 243-259, John Wiley & Sons, Erişim:<http://www.jstor.org/stable/3100424>.

- Mercan, M. (2006). Öğretmenlerde örgütsel bağlılık örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı, Afyon.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1984). Testing the ‘Side-Bet Theory’ of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69 (3).
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*, Sage Publications Inc., London.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Simith, C.A (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L.(2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, *Correlates, and Consequences; Journal of Vocational Behavior*, 61, 178-201.
- Mooris, J.H., Sherman, D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.
- Moss, S.A., McFarland, J., Ngu, S., Kijowska, A. (2006). Maintaining an Open Mind to Closed Individuals: The Effect of Resource Availability and Leadership Style on The Association Between Openness to Experience and Organizational Commitment. *Journal of Research in Personality*, 11, 1–17.
- Mottaz, C.J.(1989). An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R.T. (1998). Reflections on The Study and Relevance of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 8 (4), 146-159.

- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, Inc, New York.
- Mullins, L.J. (1993), *Management and Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, 657.
- Newstorm, J.W., Davis, K. (1993). *Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work*. 9.Basım, New York, McGraw Hill.
- Nguni, S., Slegers, P., Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Northcraft, G.B., Neale, A. (1990). *Organizational Behavior-A Management Challenge*, The Dryden Press, New York.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Oktay, E., Gül, H. (2006). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, Erişim: [www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5CErcan%20Oktay%20-20Hasan%20GÜL%5C403-428.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CErcan%20Oktay%20-20Hasan%20GÜL%5C403-428.pdf)
- Örs, M., Acuner, A.M., Tabak, R.S. (2005). Hastanelerde Çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına ve Örgütlerinin Cazibesine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. T.C. Sağlık Bakanlığı Bilgi Edinme Merkezi, 1-13.Erişim: <<http://www.sabem.saglik.gov.tr/kaynaklar/2849.pdf>>.
- Özdayı, N. (1990). Resmi Ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, F. (2006). Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi: tekstil sektöründe bir araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdevecioğlu, M.(2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 302-325.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149.

Özkalp, E., Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma.

Özkaya, M.O., Kocakoç, İ.D., Karaa, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. Yönetim ve Ekonomi, *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi*, 13(2), 77-96.

Özmen, Ö. Ö., Özer, P.S., Saatçioğlu, Ö.Y. (2004). Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F., Bursa.

Özmen, Ö.T., Özer, P.S., Saatçioğlu, Ö.Y. (2005). Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1-14.

Özsöylemez, O. (2009). Algılanan liderlik tarzlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütle özdeşleşmenin rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Pajares, F. (2002). Gender and perceived self-efficacy in self-regulated learning. *Theory into Practice*, 41(2), 116-125.

Patricson, M., Hartman, L. (1997). *Golden Oldies*. Management Development Review, 10(3).

Pillai, R., Schriesheim, C.A., Williams, E.S. (1999). Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25, 901-929.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Poza, A. S. (2003). *Gender Differences in Job Satisfaction in Great Britain*. Applied Economic Letters, 10, 196-216.

Pritchard, R. D. ve Karasick, B.W. (1973). The Effects Of Organizational Climate On Managerial Job Performance And Job Satisfaction, Organizational Behavior And Human Performance, 9, 126-146.

- Reichers, A.E (1985). A review and re-conceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 5, 465-479.
- Rifai, H.(2005). A Test Of The Relationships Among Perceptions Of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment And Organizational Citizenship Behavior. *Gajah Mada International Journal Of Business*, 12(2), 144-160.
- Robbins, S.(1998). *Organizational Behaviour*. 8.Basım, New Jersey, Prentice Hall International Inc..
- Robbins, S.P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Sagie, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 156–171.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A.B. (2003). UWES Utrecht Work Engagement Scale, Preliminary Manual Version 1 (İşe Adanma Ölçeğinin Birinci Versiyonu), Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schneider, B. and Snyder, R. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate. *Journal Of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Scholl, R.W. (1981). Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Schultz, D.P., Schultz, S.E. (1990). *Psychology and Industry Today*, Mac Millan Publishing Company, New York.
- Schwenk, C.R. (1986). Information, Cognitive Biases and Commitment to A Course of Action. *Academy of Management Review*, 11 (2), 298–310.
- Scott, S. , Brucer, R (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovaton In The Workplace”, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seymen, O.A., Girgin, G.K., Giritlioğlu, İ., Aksu, M. (2009). İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 171-181.
- Shalley, C., Gilson, L. and Blum, T. (2000). Matching Creativity Requirements And The Work

Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave. *Academy Of Management Journal*, Vol.43 Issue 2, Apr, 215-223.

Shaw, J. D. ,Delery, J.E., Abdula, M.H.A. (2003). Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country, *Journal of Business Research*, 56, 105-124.

Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.

Sığrı, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.

Smadov, S. (2006). İş Doymu ve Örgütsel Bağlılık, Özel Sektörde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.

Solmuş, T.(2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Somers, M. J. (1995). Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 16(1), 54-56.

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.

Stajkovic, A. D., Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.

Stallworth, H. L. (2003). Mentoring, organizational commitment and intentions to leave public accounting, *Managerial Auditing Journal*, 18(5), 114-132.

Stallworth, H. L. (2004). Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations. *Managerial Auditing Journal*, 19(7).

Study of Healthcare Field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.

Subramaniam, N., McManus, L., Mia, L.(2002). Enhancing hotel managers' organisational commitment: an investigation of the impact of structure, need

for achievement and participative budgeting, *Hospitality Management*, 21, 321-345.

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

Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.

Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Şişman, A.F. (2007). İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tak, B., Aydemir, B.A. (2002). İş Tasarımı Sistemi, Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çabası, 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 4.

Tang, T., Li-Ping, T. (2000). Does Attitude Money Moderate the Relationships Between Instriction Job Satisfaction and Voluntary Turnover, *Human Relations*, 23, 210-225.

Tayfun, A., Palavar, K., Çöp, S. (2010). İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2(4), 3-18

Tekin, A. (2002). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye-Pakistan Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Terzi, A.R., Kurt, T. (2006). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, Erişim:<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166>.

Tevrüz, S. (1996). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara.

Tınar, M.Y. (1997). Mesleki Sosyalleşme ve Kişilik. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 66-85.

- Tiryaki, T. (2005). Örgüt Kültürünün Örgütsel bağlılık üzerine etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Tolay, E.(2003). Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tuncer, A. (1995). MEB Bilgisayar Eğitimi Ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü Personelinin İş Doyumu Ve Örgüte Bağlılık Durumları. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Turunç, Ö., Türkyılmaz, A., Kabak, M. (2009). Kontrol, Güven ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkilerinin Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi ile Modellenmesi. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalât işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65-2, 195-218.
- Tüzün, İ.K. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütle Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ugboro, I.O., Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: an empiricak study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Uğur, S. (2004). *Sosyal Güvenlik Sistemlerinde Özel Emeklilik Programlarının Yeri ve Gelişimi*. Tsof Plaka Matbaacılık, Ankara.
- Vandenberg, R, J., Scarpello V. (1994). A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 535-547.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wasti, A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bakış, *Türk Psikoloji Dergisi*, İstanbul, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 202-224.

- Wasti, A.S. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış; içinde AYCAN, Zeynep (2000); Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21, 1. Basım, Ankara.
- Wasti, A.S. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of culturel values, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 114-133.
- Wasti, A.S. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 67, 55-71.
- Wasti, S. A. (1998). Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: The Turkish case. *International Journal of Human Resource Management*, 9, 608-631.
- Whittington, J.L., Goodwin, V.L. Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty and job design; Independent and interactive effects on employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 15, 593-606.
- Wiener, Y., Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes-an integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
- Williams, L.J. (1988). Affective and nonaffective components of job satisfaction and organizational commitment as determinants of organizational citizenship and inrole behaviors. Doktora Tezi. Bloomington, IN: Indiana University.
- Williams, L.J., Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Witt, A., (1989). Sex Differences Among Bank Employees in The Relationships Of Commitment With Psychological Climate And Job Satisfaction, *Journal Of General Psychology*, 116 (4), 419-426.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeliyaklaşımıyla otel işletmeleri işgörenlerinde örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 114-129.
- Yalçın, A., İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik

Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 95-114.

Yanar, B. (2005). The Moderating Effects of Idiocentrism and Allocentrism, Management Power Styles and Valence of Self Goals on the Relationship Between Organizational Identification and Conflict Handling Styles. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yap, J.E., Bove, L.L., Beverland, M.B. (2009). Exploring the effects of different reward programs on in-role and extra-role performance of retail sales associates. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(3), 279-294.

Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.

Yaylı, A., Çöp, S. (2009). Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Karşılaştırılması, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 181-188.

Yıldırım, E.B.(2007). İşe Bağlılık Olgusu ve İşletmeye Yansımaları. Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Programı, İzmir.

Yılmaz, K. (2007). İstanbul ili, Anadolu yakası, Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek lisans programı, İstanbul.

Yüceler, A. (2005). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi:teorik ve uygulamalı bir çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.

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

Zahra, S.A. (1984). Understanding Organizational Management. *Supervisory Management*. 29(3), 16-20

Zangaro, G.A. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 36 (2), 14-22.

## **EKLER**

<b>1. Ek-A:</b> Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....	115
--	-----



## **Ek-A: Araştırmada Kullanılan Anket Formu**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Preston Üniversitesi İşletme Bölümü'nde gerçekleştirilmekte olan bir tez araştırmasına veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmış olup, çalışanların çeşitli durumlar ile ilgili görüşlerini almayı amaçlamaktadır.

- a) Lütfen anketin üzerine hiçbir Şekilde kimliğinizi belirtecek bir yazı yazmayınız.
- b) Anketi doldurduktan sonra zarfa yerleştirip ağzını kapayınız.
- c) Anket sonuçları araştırmacıda saklı kalacaktır.
- d) Lütfen hiçbir ifadeyi atlamadan ve boş bırakmadan değerlendirmenizi yapınız.

Bilimsel araştırma sürecineve çalışmamıza yaptığınız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

**Araştırmacı:**

Fatih BULUT  
THK Üniversitesi İşletme Bölümü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

## SORU FORMU

### BÖLÜM 1. TANITICI BİLGİLER

1. *Cinsiyetiniz:*

1 ( ) Kadın    2 ( ) Erkek

2. *Medeni Durumunuz Nedir?*

1 ( ) Bekar    2 ( ) Evli    3 ( ) Dul/Boşanmış

3. *Yaşınız? .....*

4. *Eğitim Durumunuz Nedir?*

1 ( ) Lise    3 ( ) Yüksek Lisans

2 ( ) Üniversite    4 ( ) Doktora

5. *Meslek yaşamınızdaki tecrübeniz?*

1 ( ) 1 Yıldan Az

2 ( ) 1-5 Yıl

3 ( ) 6- 15 Yıl

4 ( ) 16 Yıl ve Üzeri

6. *Şu anki kurumunuzda kaç yıldır çalışmaktasınız?*

1 ( ) 1 Yıldan Az

2 ( ) 3-6 Yıl

3 ( ) 7- 14 Yıl

4 ( ) 15 Yıl ve Üzeri

## BÖLÜM 2.

Bu bölüm, çalıştığınız kurumda çeşitli durumlardaki duygu ve düşüncelerinizi ölçmek amacı ile hazırlanmıştır.

**Tablo A.1.1:** Sorular.

①	Lütfen aşağıdaki her bir ifadeyi, <u>mevcut işyerinizde</u> karşılaştığımız çeşitli durumları anlatıyormuş gibi okuyunuz. Her ifadenin yanındaki cetvele, <u>işyerinizdeki durumları anlatması bakımından</u> derece katıldığınızı ya da <u>katılmadığınızı</u> gösteren sayıyı işaretleyiniz.	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>	<i>Olabakça Katılıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Biraz Katılıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>
1	Bu kurumda önemli sorunlardan biri de bireylerin sorumluluk almamalarıdır.						
2	Bu işletmede çalışanların işle ilgili sorunlarını kendilerinin çözebileceğine inanılır.						
3	Bu kurumda yönetim, çalışanlarına yön gösterecek ilkeleri belirler ve çalışanların işlerinde sorumluluk almalarına imkân verir.						
4	Bu kurumda işini iyi yapanları ödüllendiren bir sistem vardır.						
5	Bu kurumda çalışanlara eleştiri ve tehditten ziyade ödül ve teşvik verilmesine özen gösterilir.						
6	Bu kurumda çalışanlar gösterdikleri performansa göre ödüllendirilirler.						
7	Bu kurumda çalışanlar çok fazla eleştirilir.						
8	Bu kurumda yapılan iyi işlerin karşılığında çalışanlara yeterli derecede ödül verilmemekte ve kişilerin yaptıkları iyi işler fark edilmemektedir.						
9	Bu kurumda çalışanlar yanlış yaptıklarında cezalandırılmaktadırlar.						
10	Bu kurumda çalışanlar arasında arkadaşa bir atmosfer hâkimdir.						
11	Bu kurum ılımlı ve sakin bir çalışma sistemi ile nitelendirilmektedir.						
12	Bu kurumdaki çalışanlar soğuk ve birbirine uzak durma eğilimindedirler.						
13	Bu kurumda çalışanlar ile yönetim arasında ılımlı bir ilişki vardır.						
14	Bu kurumda üst yönetim, çalışanların hata yapması durumunda onlara destek olmaz.						

**Tablo A.1.1(Devam): Sorular.**

①	Lütfen aşağıdaki her bir ifadeyi, <u>mevcut işyerinizde</u> karşılaştığınız çeşitli durumları anlatıyormuş gibi okuyunuz. Her ifadenin yanındaki cetvele, <u>işyerinizdeki durumları anlatması</u> bakımından derece katıldığınızı ya da <u>katılmadığınızı</u> gösteren sayıyı işaretleyiniz.	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>	<i>Oldukça Katılıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Biraz Katılıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>
15	Bu kurumda yönetim çalışanların kariyer beklentileri ile ilgilenmek konusunda çaba gösterir.						
16	Bu kurumda çalışanlar arasındaki ilişki pek güvene dayalı değildir.						
17	Bu kurumda yönetimin temel felsefesi çalışanlara ve onların düşüncelerine önem vermek üzerine kuruludur.						
18	Zor bir proje ile ilgilenirken çalışma arkadaşlarımdan ve üst yönetimden gerekli desteği göreceğime inanırım.						
19	İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği iş arkadaşlarımdan görmekteyim.						
20	İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği amirimden görmekteyim.						
21	Bu kurumda kararlar, karardan etkilenecek kişilerin de katıldığı açık bir tartışma ortamında alınır.						
22	Bu kurumdaki karar alma yaklaşımı, merkeziyetçi olmaktan ziyade esnekler						
23	Bu kurumda kararlar alınırken astların kaygı ve fikirleri de dikkate alınır.						
24	Bu kurumda yaratıcı problem çözme süreçleri kullanılır						
25	Bu kurumda insani ilişkilere ve takım çalışmasına önem verilir						

### BÖLÜM 3.

Bu bölüm, çalıştığınız kurumda çeşitli durumlardaki duygu ve düşüncelerinizi ölçmek amacı ile hazırlanmıştır.

**Tablo A.1.2:** Sorular.

①	Lütfen aşağıdaki her bir ifadeyi, <u>mevcut işyerinizde</u> karşılaştığınız çeşitli durumları ve sanki sizi anlatıyormuş gibi (sizinle ilgiliymiş gibi) okuyunuz. Her ifadenin yanındaki cetvele, <u>işyerinizde sizinle ilgili durumları anlatması bakımından ne derece katıldığınızı ya da katılmadığınızı</u> gösteren sayıyı işaretleyiniz.	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>	<i>Oldukça Katılıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Biraz Katılıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>
1	Çalışmakta olduğum kurumda zaman geçirmek beni çok mutlu eder.						
2	Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum.						
3	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.						
4	Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.						
5	Kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum.						
6	Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.						
7	Şu anda kendi isteğimden ziyade, mecburiyetten bu kuruluştaki çalışıyorum.						
8	İstesem de, şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.						
9	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.						
10	Fazla alternatifim olmadığı için, çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.						

**Tablo A.1.2 (Devam):** Sorular.

①	Lütfen aşağıdaki her bir ifadeyi, <u>mevcut işyerinizde karşılaştığınız çeşitli durumları ve sanki sizi anlatıyormuş gibi (sizinle ilgiliymiş gibi) okuyunuz.</u> <u>Her ifadenin yanındaki cetvele, işyerinizde sizinle ilgili durumları anlatması bakımından ne derece katıldığınızı ya da katılmadığınızı</u> gösteren sayıyı işaretleyiniz.	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>	<i>Oldukça Katılıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Biraz Katılıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>
11	Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.						
12	Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur.						
13	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.						
14	Benim için avantajlı da olsa, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.						
15	Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.						
16	Çalıştığım kurum, sadakat gösterilecek bir kurumdur.						
17	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.						
18	Çalıştığım kuruma çok şey borçluy						

ARAŞTIRMAYA KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Fatih BULUT  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Yeri ve Tarihi : Kahta / 1981  
Medeni Hali : Evli  
E-Posta Adresi : durumabiliya02 hotmail.com  
İletişim (Telefon) : 0507 608 11 11

### EĞİTİM

Lise : Adıyaman Lisesi  
Lisans : Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakóltesi  
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü-İşletme Anabilim Dalı Sağlık Kurumları  
İşletmeciliği Bölümü (2014)

### MESLEKİ DENEYİM

: İşletme Sahibi

### YABANCI DİL

İngilizce, Orta