
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Gazi
1926

ÖRGÜT İKLİMİNİN İŞ GÖRENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ: ANKARA'DAKİ A GRUBU SEYAHAT İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Nazmiye Güzel Balta

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EKİM, 2019

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren on iki (12) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Nazmiye

Soyadı : GÜZEL BALTA

Bölümü : Turizm İşletmeciliği Eğitimi

İmza :

Teslim Tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Örgüt İkliminin İş Görenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Ankara'daki A Grubu Seyahat İşletmelerinde Bir Uygulama

İngilizce Adı : The Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment of Employees: An Application in Group A Travel Enterprises in Ankara

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı : Nazmiye Güzel Balta

İmza:

JÜRİ ONAY SAYFASI

Nazmiye GÜZEL BALTA tarafından hazırlanan "Örgüt İkliminin İş Görenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Ankara'daki A Grubu Seyahat İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Ece KONAKLIOĞLU

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi .....

Başkan: Doç. Dr. Hakan KOÇ

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi .....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Halise Dilek SEVİN

Rekreasyon Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi .....

Tez Savunma Tarihi: 20/09/2019

Bu tezin Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Selma Yel

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü .....

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim süresince akademik olarak ilerlememe katkı sağlayan değerli hocalarıma ve araştırmamın her aşamasında bana destek veren, bilgi ve donanımından yararlandığım, sabırla yol gösteren, ilgisini ve yardımını esirgemeyen, her zaman yanımda olduğunu hissettiğim, tez danışmanım Saygıdeğer Doç. Dr. Ece KONAKLIOĞLU'na,

Eğitim-öğretim hayatım boyunca her zaman yanımda olan, benim bu günlere gelmemi sağlayan, sayılamayacak kadar fedakârlıklar yapan annem Hafize GÜZEL, babam Hüseyin Güzel ve kardeşim Mustafa Nazım GÜZEL'e,

Ayrıca bana her konuda destek veren, başarılı olmam için her türlü imkanı sağlayan, yoğun çalışmam esnasında sabır gösteren, hayatımın her alanında olduğu gibi, tez çalışmalarımın her aşamasında yanımda olan sevgili eşim Ali BALTA'ya ve canım oğullarım Tolga'm ve Tuna'ma teşekkürlerimi sunarım.

ÖRGÜT İKLİMİNİN İŞ GÖRENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ: ANKARA'DAKİ A GRUBU SEYAHAT İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Nazmiye Güzel Balta
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Ekim, 2019

ÖZ

Küreselleşen dünyada, piyasalardaki üstün rekabet koşullarının oluşması ve müşteri isteklerinin farklılaşması örgütlerin kaliteli insan kaynaklarına sahip olmasını ve uygun çalışma ortamını çalışanlarına sağlamalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu durum örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık kavramlarını öne çıkartarak, aralarındaki ilişkiyi tespit etmek adına çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmanın amacı seyahat işletmelerinde örgütsel iklim tipini belirlemek ve örgütsel iklimle iş görenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırmanın örneklemini Ankara ilinde Türkiye Seyahat Acentaları Birliği'ne bağlı A grubu olarak faaliyet gösteren seyahat işletmeleri çalışanlarını kapsamaktadır. Verilerin toplanması için 278 katılımcıya 3 bölümden oluşan anket formu uygulanmıştır. İlk bölümünde; çalışanların demografik özelikleri ile ilgili bilgileri tespit etmek için sorulara, ikinci bölümde; Örgütsel Bağlılığı ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise Örgütsel İklimle İlgili sorulara yer verilmiştir. Elde edilen veriler, doğrusal regresyon ve korelasyon testleri, SPSS 23 istatistik programı kullanılarak yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Örgüt İklimi, Örgüt İkliminin boyutları,Örgütsel Bağlılık
Sayfa Adedi : 81
Danışman : Doç.Dr. Ece KONAKLIOĞLU

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES: AN APPLICATION IN GROUP A TRAVEL ENTERPRISES IN ANKARA

Master Thesis

Nazmiye Güzel Balta

GAZİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

October, 2019

ABSTRACT

In the globalizing world, the formation of superior competitions of conditions in the markets and the differentiation of customer demands made it obligatory for organizations to have qualified human resources and to provide appropriate working environment to their employees.This situation brought the concepts of organizational climate and organizational commitment to the fore, and studies have been started to determine the relationship between them. The aim of this study is to determine the type of organizational climate in travel businesses and to investigate the relationship between organizational climate and organizational commitment of employees. The sample of the study involve the employees of travel businesses working as group A in Ankara affiliated to The Association of Turkish Travel Agencies. To collect data a questionnaire form, consisting of 3 parts, is conducted to 278 participators. In the first part; the form includes questions aiming to determine the information about the demographic features of the employees and in the second part the aim is to measure the organizational commitment. In the third part questions about organizational climate take place. The data are obtained by using the linear regression and correlation tests of SPSS 23 statistics program and 95 percent confidence level.

Key Words : Organizational Climate, Dimensions of Climate, Organizational Commitment
Page Number : 81
Supervisor : Assoc.Prof.Dr. Ece KONAKLIOĞLU

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU i

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI ii

JÜRİ ONAY SAYFASI iii

TEŞEKKÜR iv

ÖZ v

ABSTRACT vi

İÇİNDEKİLER vii

TABLOLAR LİSTESİ xi

ŞEKİLLER LİSTESİ xiii

BÖLÜM 1 1

GİRİŞ 1

1.1. Araştırmanın Amacı 2

1.2. Hipotezler 2

1.3. Araştırmanın Önemi 3

1.4. Problemin Durumu 4

1.5. Varsayımlar 4

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Kapsamı 5

1.7. Tanımlar 5

1.7.1. Örgütsel Bağlılık 5

1.7.2. Örgüt İklimi 6

BÖLÜM 2 7

KAVRAMSAL ÇERÇEVE 7

2.1. Örgüt İklimi Kavramı 7

2.1.1. Örgüt İkliminin boyutları 8

2.1.2. Örgüt İkliminin Türleri 10

2.1.3. Araştırma Kullanılan Örgüt İklim Boyutları 12

2.1.3.1. Bürokratik İklim 12

2.1.3.2. Destekleyici iklim 13

2.1.3.3. Yenilikçi İklim 13

2.1.4. Örgüt İklimini Belirleyen Faktörler 14

2.2. Örgütsel Bağlılık 15

2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması 17

2.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları 17

2.3.1.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 18

2.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı 20

2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı 20

2.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı 21

2.3.1.5. Allen ve Meyer 'in Yaklaşımı 22

2.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları 26

2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı 27

2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı 28

2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı 29

2.4. Örgüt Bağlılığını Etkileyen Faktörler 30

2.4.1. Kişisel Faktörler 30

2.4.1.1. İş Beklentileri 30

2.4.1.2. Psikolojik Sözleşme 31

2.4.1.3. Kişisel Özellikler 31

2.4.1.4. Yaş 32

2.4.1.5. Cinsiyet 33

2.4.1.6. Eğitim Seviyesi 33

2.4.1.7. Medeni Durum 33

2.4.1.8. Örgütte Çalışma Süresi 34

2.4.2. Örgütsel Faktörler 35

2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi 35

2.4.2.2. Yönetim Tarzı 36

2.4.2.3. Ücret Düzeyi 37

2.4.2.4. Rol Çatışması ve Belirsizlik 37

2.4.2.5. Örgütsel Adalet 38

2.4.2.6. Örgütsel Ödüller 38

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler 39

2.4.3.1. Profesyonellik 39

2.4.3.2. Alternatif İş Olanakları 40

2.5. Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının İlişkisine Yönelik Yazın Taraması 41

BÖLÜM 3 43

YÖNTEM 43

3.1. Araştırmanın Modeli 43

3.2. Araştırma Evren ve Örneklemi 44

3.3. Verilerin Toplanması ve Ölçekler 45

3.4. Ölçeklerin Yapı Geçerliliği ve Güvenirlik Analizleri 45

3.5. Açıklayıcı Faktör Analizi 45

3.6. Güvenirlik Analizi **46**

3.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği **46**

3.4. Verilerin Analizi **57**

BÖLÜM 4 ..... **59**

BULGULAR VE YORUMLAR **59**

4.1. Araştırmaya İlişkin Bulgular Ve Yorumlar **59**

BÖLÜM 5 ..... **69**

SONUÇ VE ÖNERİLER **69**

KAYNAKLAR **71**

EKLER **77**

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 *Kümelendirilmiş Örgüt İklimi Boyutları*..... 10

Tablo 2 *Örgütsel Bağlılık Ölçeği için KMO ve Barlett Testi Sonuçları*..... 46

Tablo 3 *Ortak Varyans Tablosu*..... 47

Tablo 4 *Açıklanan Toplam Varyans Tablosu*..... 48

Tablo 5 *Dönüştürülmüş Bileşenler Matrixi Tablosu*..... 49

Tablo 6 *İçerisinden Madde Çıkartılmış Yeni Döndürülmüş Bileşenler Matrixi Tablosu*.... 50

Tablo 7 *Örgüt İklimi Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları*..... 50

Tablo 8 *Ortak Varyans Tablosu*..... 51

Tablo 9 *Açıklanan Toplam Varyans Tablosu*..... 52

Tablo 10 *Dönüştürülmüş Bileşenler Matrixi Tablosu*..... 54

Tablo 11 *İçerisinden Madde Çıkartılmış Yeni Döndürülmüş Bileşenler Matrixi Tablosu*.. 55

Tablo 12 *Örgütsel Bağlılık, Örgüt İklimi Ölçek ve Alt Boyut Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler*..... 56

Tablo 13 *Örgütsel Bağlılık ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*..... 56

Tablo 14 *Araştırmaya Katılan Seyahat İşletmeleri Personelinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular*..... 59

Tablo 15 *Örgütsel Bağlılık ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*..... 60

Tablo 16 *Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık Ölçekleri ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi*..... 61

Tablo 17 *Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık Ölçekleri ve Alt Boyutlarının Yaş Açısından İncelenmesi*..... 62

Tablo 18 *Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık Ölçekleri ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Açısından İncelenmesi*..... 63

Tablo 19 *Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık Ölçekleri ve Alt Boyutlarının Mesleki Tecrübe Açısından İncelenmesi*..... 64

Tablo 20 *Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık Ölçekleri ve Alt Boyutlarının Görev Açısından İncelenmesi*..... 65

Tablo 21 *Örgütsel Bağlılık ile Örgüt İkliminin Görev Açısından İncelenmesi* 67

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Hipotezleri....3

Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması....17

Şekil 3. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı....18

Şekil 4. Allen ve Meyer 'in Yaklaşımı....23

Şekil 5. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları....26

Şekil 6. Örgütsel Bağlılıklar....29

Şekil 7. Kişisel Faktörler....32

Şekil 8. Örgütsel Faktörler....35

Şekil 9. Araştırmanın Modeli....43

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmeye bağlı olarak serbest piyasada rekabet koşulları her geçen gün zorlaşmaktadır. Bu sebeple şirketlerin piyasadaki rekabet güçlerini korumaları ve arttırabilmeleri için dinamiklik ve verimlilik unsurlarına özen göstermeleri gerekmektedir. Örgütlerde dinamiklik ve verimliliğin sağlanabilmesi için örgüt içi ve örgüt dışı çok sayıda unsur bulunmaktadır. Bahse konu olan unsurlar arasında daha çok teknoloji ön plana çıkarılırken son dönemlerde daha çok insan kaynakları ve onun yönetim şekli üzerinde de durulmaktadır.

Örgütler; değerleri, inançları, hedefleri, duyguları ve ihtiyaçlarından meydana gelen sosyal bir varlık olarak meydana gelmektedir. Örgüt içinde görev alan bireylerin değerleri, hedefleri, bakış açıları gibi özellikleri örgüte çeşitli katkılar sağlamaktadır. Bu katkılar örgüt ikliminin oluşmasına neden olmaktadır. Örgüt ikliminin iyi bir şekilde algılanması, örgüt içerisinde hem iş gören açısından hem de yönetim açısından oluşabilecek sıkıntıların daha rahat aşılması konusunda katkı sağlayacaktır.

Örgüt iklimi, örgütlerin başarılı şekilde etkinliklerinin devam etmesini sağlayan ana faktörlerden birisidir. Dolayısıyla iş görenlerin iyi bir iklim oluşturmaları gerekmektedir. Artan rekabet koşulları ile örgütlerin başarılı bir şekilde Devamılıklarını sağlamaları giderek güçleşmektedir. Bu durumda mal ve hizmet üretiminde kaliteyi yakalamak önem arz etmektedir. Hizmet sektöründe kalitenin yüksek olması, iş görenin tatminiyle ve performansıyla beklentileri karşılamaktadır. Bu nedenle iş görenin iyi bir hizmet verebilmesi için örgüt yönetimi tarafından önemsenmesi gerekmektedir.

Örgütsel bağlılığı ise, iş görenlerin örgütü benimsemeleri ve örgüte karşı hissettikleri manevi bağ olarak ifade etmek mümkündür. İşletme yönetimleri, çalışanları ile karşılıklı oluşan bu bağı kaybetmemek için çalışanlarını geliştirmek amacıyla gösterilen çabaya ilave olarak

çalışanlarını bağlamak adına başka çalışmalar da icra etmek durumundadır. Çalışanların örgüte bağlılığı oluştuktan sonra çalışanlar her türlü şartta işletmenin başarılı olabilmesi için ellerinden geleni yaparak verimli ve etkili çalışmalar ortaya koyacaklardır. Yöneticilerin ve çalışanların örgüt iklimini, değişik bakış açılarıyla nasıl kavradıklarının farkına varılması, örgüt içindeki yönetim sıkıntıları hakkında düşünceler oluşmasına sebep olabilmektedir. Uygun iklim yakalandığı zaman çalışanların bağlılıklarını güçlendirmek için üretilen projeler ve planlar başarıyı sağlayabilecektir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, seyahat işletmelerinde örgütsel iklim tipini ve örgütsel iklimin iş görenlerin örgütsel bağlılığına olan etkisini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir.

1.2. Hipotezler

H1: Bürokratik iklim ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Bürokratik İklim ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Bürokratik iklim ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Destekleyici iklim ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Destekleyici iklim ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Destekleyici iklim ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Yenilikçi iklim ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Yenilikçi iklim ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Yenilikçi iklim ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık demografik özellikler açısından farklılık gösterir.

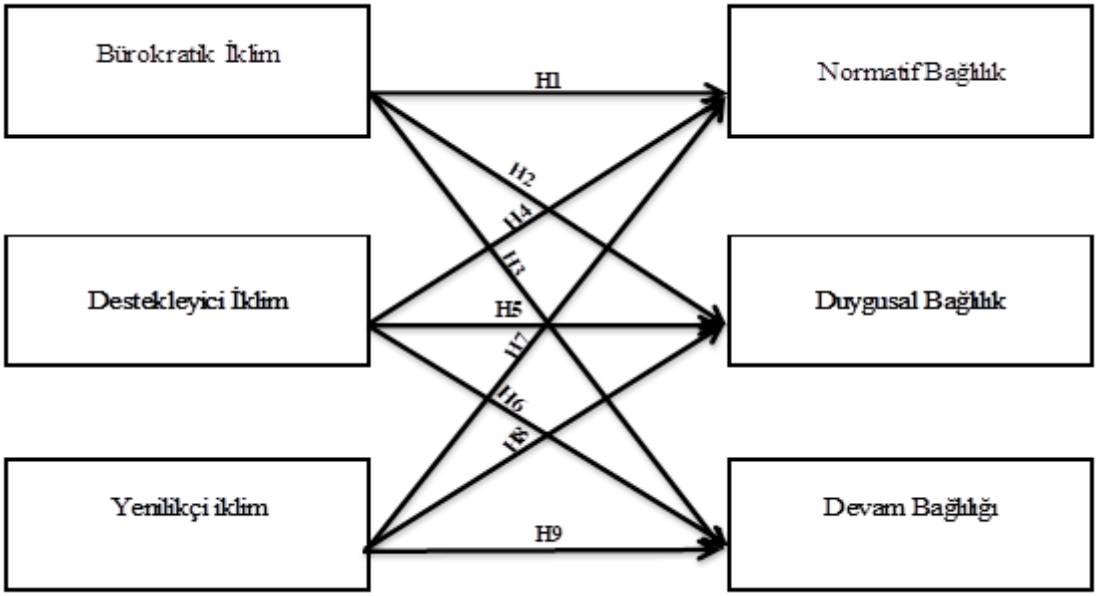
H10a: Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık yaşa göre farklılık gösterir.

H10b: Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık cinsiyete göre farklılık gösterir.

H10c: Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H10d: Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık mesleki tecrübeye göre farklılık gösterir.

H10e: Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık göreve göre farklılık gösterir.



Şekil 1. Araştırmanın Hipotezleri

1.3. Araştırmanın Önemi

Modern insan, toplum düzenini ve iş hayatını giderek daha fazla şekillendirmek istemektedir. Böylece iş hayatında insan faktörü daha çok değer kazanmakta olup bireyin kişilik özellikleri öncelikle ilgileri, duyguları ve düşünceleri olmak üzere iş hayatında daha fazla önemsenmektedir. Dolayısıyla birey, düzenli gelir sahibi olacağı ve iyi seviyede teknolojik donanıma sahip örgütlerde görev almayı arzulamaktadır. Anlaşılacağı gibi birey günümüzde paradan ziyade kişisel değerlere saygıyı ve özgür çalışma ortamını talep etmektedir.

Örgüt iklimi; örgütün sahip olduğu hava, çalışanların memnuniyet düzeyleri ve aidiyet duyguları olarak tanımlanabilmektedir. Ayrıca çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyerek örgüte kişilik kazandırılmasını sağlamaktadır. Çalışanlar üzerinde oluşan olumlu ya da olumsuz düşünceler örgütsel bağlılığa tesir etmektedir. Örgütsel bağlılık ve onu etkisi

altına alan unsurlar içinde bulunan örgüt ikliminin içerikleri, örgütlerin yaşam süreleri için önem arz etmektedir. (Deniz ve Çoban,2016:49-72,Balcı Bucak,2002:2)

Örgütsel bağlılık, örgüt çalışanlarının devir hızını yok denecek kadar aza indirerek örgüte karşı sadakatli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum genel olarak çalışanın örgütteki görevine ve amaçlarına güçlü bir inancı olduğunu göstermektedir. Bunu çalışanların örgütün menfaatlerini kendi menfaatlerinden daha üstün görmesi şeklinde de ifade etmek mümkündür. Çalışanların örgüte karşı yüksek bağlılık hissi hem çalışma başarılarını arttırmakta, hem de örgütün ömrünün uzun olmasını sağlamaktadır (Bayram,2005:128).

Bu çalışmada örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık kavramlarının seyahat acentaları açısından önemi vurgulanmaktadır. Seyahat acentaları emek yoğun örgütler oldukları için çalışanın sunmuş olduğu hizmet kalitesi, müşterinin aldığı hizmet karşılığındaki memnuniyet düzeyi ile çalışanın tutum ve davranışları ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışanların güçlü olan bağlılık düzeyleri kaliteli hizmet üretmelerine ve mutlu müşteri elde etmelerine olanak sağlamaktadır.

1.4. Problemin Durumu

Araştırmada ele alınan konu; örgüt ikliminin iş görenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisinin tespit edilmesidir. Dolayısıyla örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık kavramları beraber açıklanarak aralarındaki ilişki araştırmanın temelini ortaya koymaktadır.

Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık; örgütün hedef ve değerleri üzerine ortaya çıkan iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramları hem aralarındaki ilişki hem de değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve mesleki tecrübe) açısından betimsel olarak incelenmiştir.

1.5. Varsayımlar

Ankara'da faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarındaki çeşitli bölümlerde çalışanlar üzerinde yürütülen bu çalışmadaki varsayımlar şunlardır;

- Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır.
- Belirlenen deneklerin saptanan sınırlılıklar içinde çalışma evrenini temsil ettiği var sayılmıştır.

- Verilerin toplanmasını sağlayan anket formlarına doğru ve tarafsız olarak cevap verildiği varsayılmıştır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Kapsamı

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır;

- Araştırma, Ankara il merkezi ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma, araştırmacının imkânları ile sınırlıdır.
- Araştırma, uygulanan istatistiksel analizler ile sınırlıdır.
- Araştırma, değerlendirilen hipotezler ve amaç doğrultusunda sınırlıdır.
- Araştırmanın temsil yeteneği uygulandığı örneklem ile sınırlıdır.

Örgüt ikliminin iş görenlerin örgütsel bağlılığına etkisinin neler olduğunu ortaya çıkarmayı hedefleyen bu tez 3 bölümden oluşmaktadır.

Tezin ilk bölümünde; Örgüt ikliminin tanımı, boyutları ve türleri olarak ele alınmıştır. Daha sonra örgüt iklimini etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise daha çok örgütsel bağlılık kavramından bahsedilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere çok geniş bir yer ayrılmıştır. Üçüncü bölümde "Örgüt ikliminin iş görenlerin örgütsel bağlılığa etkisi: Ankara'daki A grubu seyahat acentaları üzerine bir araştırma" konulu uygulama yer almıştır. Ankara'daki farklı ilçelerde yer alan A grubu seyahat acentalarında görev alan 278 çalışana uygulanmış olup örneklemi kapsayan örgütlerde mevcut olan durum ifade edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca ele geçen veriler tanımlayıcı istatistikler (frekans dağılımları, yüzde) ile anlatılırken bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri ve etkileri ilişkisel testlerinden (doğrusal regresyon ve korelasyon) faydalanarak sonuçlandırılmıştır.

1.7. Tanımlar

1.7.1. Örgütsel Bağlılık

Yüksel (2000:176)"Sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir. "olarak tanımlamış olup Grusky (1966:489) ise "Üyenin sistemle bir bütün olarak ilişkisinin niteliği" olarak ifade etmiştir.

1.7.2. Örgüt İklimi

Litwin ve Stringer (1968) "Çalışma ortamının, bu ortamda çalışanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve onların davranışlarını ve motivasyonlarını etkileyeceği varsayılan ölçülebilir özellikler kümesidir." olarak açıklamış olup (Holloway,2012:13) Ertekin(1978: 20-21) ise "örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir." olarak tanımlamıştır.

BÖLÜM 2

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgüt İklimi Kavramı

İklim, sözcük kökeni olarak Yunancaya dayanmaktadır ve eğim anlamına gelmektedir. Bu sözcük ışık, ısı, basınç gibi kavramların dışında örgütte çalışan iş görenlerin bakış açısıyla örgütün iç dünyasını ifade etmektedir. Bu nedenle iklimin psikolojik anlamı da vardır (Ertekin,1978:19), örgüt iklimi ise iş görenlerin, örgütün psikolojik yapısına olan algılarını ortaya koymaktadır.

Örgüt iklimi konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu bağlamda Litwin ve Stringer'e (1968) göre iş görenlerin çalışma ortamının özelliklerini doğrudan ya da dolaylı olarak fark ederek davranış ve motivasyonlarının etkilendiğini belirtirken Argyris (1958) çalışmasında ise örgüt politikaları, iş görenlerin ihtiyaçları, kişilikleri ve değerleri örgüt iklimini etkilediğini savunmuştur. Griffin (2001:220) çalışmasında örgüt iklimini örgüt çevresinin karakteri ya da kişiliği olarak savunmuştur. Bu tanım daha derinleştirildiğinde Forehand ve Gilmer (1964:342) örgüt iklimini; "örgütü diğer örgütlerden ayırt eden, zaman içerisinde kalıcı olan, örgütteki bireylerin davranışlarına etki eden özelliklerdir." olarak belirtmektedir.

Silva ve arkadaşlarına (2004:208) göre örgütün değerleri, kuralları, inançları ve prosedürleri iş görenler açısından paylaşılan bir algı olarak tanımlamaktadır. Diğer bir yandan Shadur ve Kienzle'e (1999:480) göre iklim, örgütün kalitesini ortaya koyarak çalışanların örgüte olan olumlu ya da olumsuz bağlılıklarına etki ettiğini, Yüceler (2009:447) ise "örgüt iklimini; örgütlerin, bireysel ve çevresel özellikleriyle örgütlerdeki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu ortam" olarak ifade etmiştir. Bakan ve arkadaşları (2004:67), örgütü betimleyen, örgütü diğer örgütlerden ayıran, zaman içinde sürekli ve değişmez olan, örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen özellikler dizisi toplamı şeklinde ifade etmişlerdir.

Bu tanımlara bakılarak örgüt iklimini; örgütü tasvir eden onu diğer örgütlerden ayıran, aynı zamanda ona kişilik kazandıran, iş görenler ve etrafındaki kişiler tarafından idrak edilen, örgüte hakim olup zamanla istikrarlı olan ve örgütte çalışan iş görenlerin tavırlarını etkileyen ve ondan etkilenen bir kavram olarak tanımlamak mümkündür. Örgüt iklimi kavramı üzerine yapılmış bu tanımlamalar göz önüne alındığında Batlis (1980)'e göre örgüt iklimine ait olan en önemli özellikler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

- Örgüt iklimi, üyelerin gözlemleri sonucunda oluşur. Bu gözlemler; üyelerin birbirleriyle olan etkileşimleri, örgütün politikaları, yapısı ve süreçleri gibi özelliklerdir.
- Örgüt iklimi üzerine olan algılar, olaylar ve durumlar değerleyici olmaktan çok tanımlayıcıdır.
- Örgüt iklimi, işle ilgili durumlar ve liderlik türlerinden etkileneceği gibi üyelerin diğer üyelerle örgüte karşı geliştirdikleri davranışları ve tutumları etkileyebilir.
- Örgüt ikliminin özellikleri tek boyut altında incelenemeyeceği için çok boyutlu yapısını etkileyebilecek birçok değişken olabilir (Eryılmaz ve vd.2017:158;Halis ve vd.2008:103).

2.1.1. Örgüt İkliminin boyutları

Örgüt ikliminin boyutları değişik araştırmacılar aracılığı ile çeşitli yönleriyle araştırıldığı karşımıza çıkmaktadır. Forehand (1968)'e göre örgüt iklimi kavramını açıklayan üç grup değişken bulunmaktadır. Bunlar çevresel, kişisel ve sonuç değişkenleridir. Çevresel değişkenler; bireyin kendisinden kaynaklanmayan, örgüt üyelerine dışarıdan etki eden değişkenlerdir. Çevresel değişkenlere örnek olarak örgütün büyüklüğü ve yapısı, ekonomik şartlar ve sendikalaşma oranı verilebilir. Kişisel değişkenler; örgüt üyelerinin yetenekleri, yaklaşımları, işe karşı ilgileri, karakteristik nitelikleri gibi bireysel olarak her bir çalışanın sahip olduğu özellikleri ya da değerleri ifade etmektedir. Sonuç değişkenleri ise çevresel ve kişisel değişkenlerin bir araya gelmesi sonucunda oluşmaktadır. İş motivasyonu, memnuniyet ve verimlilik sonuç değişkenlerine örnek gösterilebilir. Bu üç grup değişken dikkate alındığında, örgüt ikliminin bireysel ve çevresel değişkenlerin bileşimi olduğu görülmektedir (Tuna ve Şalvarcı,2017:107)

Litwin ve Stringer(1968;1974) örgüt iklimini dokuz değişkene ayırarak incelemiştir.(Doğan,2009:44;Gray,2007:58-59;Mok,2002:130;Yoo,2015:364).

- Örgüt Yapısı: Örgüt çalışanları, grup içinde ne kadar prosedür, kural ve düzenlemeye sahip olduğu ve örgüt içinde örgüt şeması ya da doğru kanal olup olmadığını ortaya koymaktadır.
- Sorumluluk: Örgüt çalışanlarının kendi kendilerinin denetçisi olarak hissedip bütün kararlarını tekrar kontrol etmeyerek işi için bir şeyler yaptığını bilmektir.
- Ödül: Örgüt çalışanlarının elde ettikleri başarı ile uygulanan ödüllendirme politikaları, örgüte ve işlerine karşı motive etmektedir. Dolayısıyla örgüt iklimine olumlu yönde etki edecektir.
- Risk: Örgüt çalışanlarının, örgüt ve işle ilgili tehlikeyi kabul etme derecesini göstermektedir.
- Samimiyet: Örgüt çalışanlarının birbirleriyle olan dostluk ilişkileri, birbirleri tarafından seviliyor olmaları ve örgüt içinde çeşitli sosyal gruplara ait olmaları olumlu bir örgüt iklimini işaret etmektedir.
- Destek Ortamı: Çalışanların diğer çalışanlardan ve yöneticilerden gördükleri yardımsever davranışlar; üstlerinden ve astlarından destek almalarını ifade etmektedir.
- Standart: Çalışanların başarı ve başarısızlıkla ilgili açık standartların mevcut olmasını ve başarılı olunması ile ilgili standartların ulaşılabilir düzeyde olmasını vurgulamaktadır.
- Çatışma: Yöneticilerin ve diğer çalışanların farklı görüşte olmaları muhtemel olan problemleri ortaya çıkarmaktan çok yatıştırıldığını ya da görmezden gelindiğini anlatmaktadır.
- Kimlik: Çalışanların, örgüt içinde kendilerini örgütün bir üyesi olarak kabul etmelerini sağlayan çabalar ifade edilmiştir.

Koys ve DeCotiis (1991) sekiz boyutta ele alarak özerklik, işbirliği, güven, baskı, destek, fark edilme, adalet, yenilikçilik olarak sıralamıştır. Zummuto ve Krackover (1991) ise güven, çatışma, moral, ödüllendirme, değişime direnç gösterme, lider güvenirliği, günah keçiliği olarak incelemişlerdir.(Burton ve diğerleri,1999:7)

Diğer taraftan Ertekin (1978), bir çok yazar tarafından daha değişik açılardan ele alınan örgütsel iklimin boyutlarını; bireysel, örgütsel ve çevresel özellikler adı altında sınıflandırmak suretiyle aşağıdaki tabloda özetlemiştir (Ertekin, 1978:27).

Tablo 1

Kümelendirilmiş Örgüt İklimi Boyutları

Bireysel Özellikler	Örgütsel Özellikler	Çevresel Özellikler
Doyum	Örgüt Yapısı	Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre
Yükselme ve ilerleme olanakları	Örgüt politikası	Çalışma koşulları (sıkıcı, hoşnut edici)
Kişiye verilen önem ve saygınlık	Örgütün amacı	Yönetsel destek
Engellenme	Örgütün büyüklüğü	Baskı
Güven duygusu	Ödül düzeni ve ücret	Uyum
Öteki örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık	Örgütsel çatışma	Yönetimi eleştirme
Tehlikeyi göze alabilme	Örgütle bağdaşmazlık	
Arkadaşlık ilişkileri	Çok sıkı gözetim ve denetim	
	Bildirilme	
	Önderlik	
	Karar verme	
	Örgütün gelişme olanakları	
	Örgütsel açıklık	
	Sorumluluk	

Bu boyutlar ne kadar değişik olursa olsun, her örgütün kendi çalışanlarına uygun iklim yaratması ve bu ortama Devamılık kazandırması gerekmektedir. Uyumlu bir ortamın oluşması hem çalışanların performanslarının arttırarak örgüte yarar sağlar. Aynı zamanda örgütün kısa vadede hedeflerine ulaşarak uzun vadede süreklilik meydana getirir.

2.1.2. Örgüt İkliminin Türleri

Örgütün başarısını ve çalışanların örgüte olan bakış açılarını etkileyen örgüt iklimi, temel faktörlerin farklı türlerden olması ve ele alınış şekli nedeniyle birçok gruplama yapılmıştır. Halpin ve Croft (1963) ‘’Okulların Örgüt İklimi’’ adlı çalışmalarında 71 okulu inceleyerek aşağıdaki iklim türlerini ortaya koymuşlardır (Halpin ve Croft,1963:3).

- Açık İklim: Hedeflerine doğru hareket eden çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılayan canlı bir örgütü ifade eder. Ast- üst ilişkinin kesin bir ayrımının yapılmadığı ve çalışanların huzurlu bir şekilde çalıştığı gözlemlenmektedir. Bu iklim türünün en önemli özelliği samimiyetten uzak olmayışıdır.

  Bu tür iklime sahip bir örgütte insan ilişkileri istenen düzeydedir. Yöneticinin yönetim politikası, çalışanın görevini başarmasını kolaylaştırıcı niteliktedir. Çalışanlar arasında samimi ilişkiler vardır, çalışanlar bu ilişkiden doyum sağlarlar. Kapalı iklime sahip örgütlerde çalışanların iş doyumu düşüktür ve buna bağlı olarak da örgütün etkililiği düşük seviyededir (Bucak, 2002:5).

- Bağımsız İklim: Örgütün öncelikle liderlik faaliyetlerini tanımlayan iklim türüdür. Yönetici, çalışanlar üzerinde küçük kontroller yaparak çalışanların sosyal ihtiyaçlarına ve memnuniyetlerine işaret etmektedir. Dolayısıyla bürokrasiye fazla önem verilmemektedir.
- Kontrollü İklim: Bu İklim türü görev odaklı olduğundan çalışan başarısı ön plandadır. Çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi oldukça düşüktür. Yönetici hem emredicidir hem de etkili rol oynayarak çalışanların motivasyonlarını düşürmektedir.
- Samimi 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 algılarlar. Bu tür bir iklimde verimlilik fazla vurgulanmaz. Sonuç olarak alışanlar tam kapasite ile çalışma ihtiyacı duymazlar (Tutar ve Altınöz,2010:200).
- Babacan İklim: Bu iklim türünde çalışanlar samimi bir ilişki kuramadıkları için arkadaşlık yapamazlar. Yöneticiler, çalışanları denetleme ve sosyal ihtiyaçlarını giderme seviyeleri düşüktür. Çalışanlar; isteksiz, moralsiz olup işe dönük değillerdir. Yönetici işle ilgili her şeyi bilme gayretinde olduğu için gözlemci ve denetleyicidir.
- Kapalı İklim: Örgüt içerisinde ilgisizlik üst düzeyde yer alır. Takım ruhunun düşük olmasının sebebi çalışanların sosyal ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmamasıdır. Arkadaşlık ilişkisi olmadığı için babacan iklime benzemektedir. Yönetici, motive edici olmayıp emir buyurucudur. Bu iklim türüne sahip olan örgütlerde çalışanlara karşı hoşgörülü davranılmamaktadır.

Litwin ve Stringer (1968) araştırmalarında liderlik özellikleri üzerinde durarak aşağıdaki iklim türlerini ortaya koymuşlardır (Halis vd, 2008:107)

- Otokratik Yapılı İklim: Yöneticiler örgüt içindeki ciddiyetin sürekliliğini sağlamak için uğraşırlar. Çalışanların işle ilgili görevleri net olarak belli olmuştur ve bu düzen içinde tam performans göstermekle yükümlüdürler. Pozisyon, talimat ve resmiyet üzerinde durulmaktadır. Yönetim basamaklarında belirlenen yetkiler uygulanmakta olup örgüt kurallarına uymayanlar cezalandırılır. Çalışanlar arasındaki ilişkiler yalnız işle alakalı olup resmi şekilde kurulur. Bu nedenle iş doyumu düşüktür.
- Demokratik Yapılı İklim: Bu İklim türünde çalışanlar arasında dayanışma, bağlılık ve takım çalışması mevcuttur. Yöneticiler de bu şekilde davranırlar. Yönetim basamaklarında alınan kararlar herkesin katılımı ile belirlenir. Yardım ve motivasyon ceza yerine öne çıkmaktadır. Çalışanların birbirlerini tanımaları için toplantılar yapılır.

Ayrıca örgüt üyeleri arasında bağlılık ve uyum söz konusudur. İşlerin tam yürümesinden ziyade üyeler arasındaki iletişimin eksiksiz olması ön planda olup iş memnuniyeti yüksektir.

- Başarıya Yönelik İklim: Yönetimin her basamağında yenilikçi ve yaratıcı projelere destek verilir. Çalışanlar hedeflerini oluşturarak sonuçları hakkında motive edilir. Hedeflerine gittikleri yolda Devamı geri bildirim verilerek değerlendirme gerçekleştirilir. Performansın yüksek olması durumunda fazla ödeme ve terfi gibi ödüller kullanılır. Bu iklim türünde çalışanların kendilerini geliştirme ve yaptıkları işlerin daha iyisini yapma gayretinde olma olasılıkları yüksektir.

2.1.3. Araştırma Kullanılan Örgüt İklim Boyutları

Örgüt kimliğinin oluşmasını sağlayan, örgütü diğer örgütlerden farklı kılan ve çalışanlardan etkilenen olarak tanımlanan örgüt iklimi, birçok boyut ile karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmada ise Wallach (1983) tarafından geliştirilen bürokratik, destekleyici ve yenilikçi boyutlar ele alınmıştır.(Shadur ve ark.,1999:484).

2.1.3.1. Bürokratik İklim

Bürokratik iklime sahip olan örgütler; hiyerarşik bir iletişim ağına ve kesin sürece sahiptirler. Etkili ve güçlü iş kontrolünün olması, sorumluluk ve otoritenin net çizgilere dayandığını göstermektedir. Bürokratik iklimler düzenli, kuralcı, hiyerarşik, güce ve kontrole dayalı olarak açıklanabilir. (Ay ve Çelik,2003)

Süreçler katı olduğu takdirde, iletişim ağında aksamalar oluşabilir ve çalışanlar yönetim tarafından alınan kararlarda yer almayabilirler. Bürokratik iklimde çalışanlar kendi başlarına karar almayı, iş esnasındaki resmi yapıdan dolayı iletişimlerde bilgi alış verişini engelleyebilir. Buna rağmen bürokratik yapı çalışanlar açısından kötü bir ortam yaratmayabilir. Ayrıca karar alırken ekip içerisindeki iletişimden faydalanmak adına süreçler oluşturulmuştur. Adler ve Borys (1996:61) iki tür bürokrasi olduğunu ortaya koymuşlardır: "Katı" ve "Esnek Bürokrasi". Katı bürokratik iklimlerde çalışanın yaratıcılığı göz ardı edilebilir. Örgüt içindeki çalışan rollerinin belirginleşmesi için esnek bürokratik iklimler önemli rol oynamaktadır. Kelley ve Harrison (1992) yalnız çalışanlar arasında esnekliğin daha fazla olması açısından gerginlik olabileceğini bunun sebebinin gayri resmi meseleleri halletme yolunda aradıkları ve bu durumun bürokratik iklimin yapısına ters

düştüğünü savunmaktadır (Shadur ve ark.,1999:487). Hiyerarşik yapının yoğun olduğu çalışma ortamını seven çalışanlar için yararlı bir iklim türü olabilir.

2.1.3.2. Destekleyici iklim

Wallach (1983) destekleyici iklimi, uyum, açıklık, arkadaşlık, işbirliği, teşvik, sosyalleşme, kişisel özgürlük ve güven gibi değerleri içerenler olarak tanımlarken (Shadur ve ark.,1999:485), Soysal(2010:104) ise açık ilişkiler, dostluk, işbirliği, cesaret verme, sosyalleşme, kişisel özgürlük ve güvenin söz konusu olduğunu belirtmiştir. Örgütsel destek yapılan çalışanların isteklerinin giderilmesi için esneklik temin etmek ve ihtiyaç durumunda mecazi söyleyişle onlara kredi hesabı oluşturur. Çalışanların başarılı olabilmeleri için örgütsel yönetim politikalarının doğru bir şekilde seçilmesi gerekmektedir. Şöyle ki kredinin sınırı tam olarak bilinemeyeceği için örgütsel destek dürüst olarak sağlanmalıdır. Örgütler çalışan bağlılığını önemsedikleri taktirde bu tarz bir programa sahip olup yönetim algısı ve örgütsel vatandaşlık gibi örgütsel destek algısını incelemeleri gerekir. Buradan çıkan sonuçlar çalışan davranışlarının tahmin edilmesi açısından etkili bir metottur. Örgütsel bağlılık sistemindeki çalışanların düşünceleri, örgütsel destek ikliminin var olmasıyla örgütsel vatandaşlığın, birey ile örgüt çerçevesinde anlamak örgüt açısından yararlı olmaktadır. Takım çalışması ve iletişimin çoğalması adına destekleyici örgüt ikliminin içinde açıklık ve birlikteliğin yer alması gerekmektedir (Shadur ve ark.,1999:479-503, Shore ve Wayne,1993:774-780). Ayrıca örgütsel destek anlayışını kabul eden örgütlerde iş performansını da pozitif olarak etkilemektedir (Tutar ve Altınöz, 2011:215, Shalley ve ark.,2000:220).

2.1.3.3. Yenilikçi İklim

Yenilikçi iklim; (Soysal, 2010:104,Shadur ve ark.,1999:485) yaratıcı, risk almayı seven, sonuç odaklı, teşvik edici, girişimci ve ileriye götüren şeklinde açıklanabilir. Örgütler, kendi piyasalarında varlıklarını sürdürebilmeleri için kaynaklarını etkin bir biçimde kullanmaları yenilikçi örgüt yarışmalarını ortaya çıkarmaktadır (Shadur ve ark.,1999:485). Burns ve Stalker's (1961) çalışmasında yenilikçi iklimi tercih eden örgütler, organik yönetim sistemleri ile ayırt edilmiş olup takım çalışmasında yatay haberleşme ve iş sınırlarının olmamasıdır. Diğer yandan bu tip örgütlerde yenilikçi insan kaynakları uygulamaları da görülmektedir (Shadur ve ark.,1999:486).

Yenilikçi iklimde, karar verme sürecinde takım çalışması ve güçlü bir iletişimden faydalanılır. Bu durumda etkili ve açık iletişime ihtiyaç duyar. (Shadur ve ark.,1999:486).

Bu iklim türünde yaratıcılığa önem verildiği için çalışanların kendi başlarına kara vermeleri desteklenmektedir. Ayrıca çalışanların birbirlerinin gelişimlerini sağlamaları adına örgütte gayri resmi haberleşme ağı mevcuttur (Halis ve Uğurlu, 2008:108).Çalışanların, başarılı olma konusunda istekli ve heyecanlı olmaları yenilikçi iklimde tipinde örgüt açısından çalışma ortamının ona göre hazırlanmasına yardımcı olabilmektedir.

2.1.4. Örgüt İklimini Belirleyen Faktörler

Örgüt iklimini etkileyen ve belirleyen değişkenler iç ve dış faktörlerden meydana gelir. İlgili değişkenler aşağıdaki gibi sıralanabilir **(**Cherrington:1994,aktaran;Öge, 1996: 22-23).

- Yönetimsel Değerler: Yöneticilerin değerinin iklim üzerinde kuvvetli bir etkisi vardır ve bu değerler kararları etkileyen eylemlerde belirleyici olurlar. Örgüt ister biçimsel olan ya da biçimsel olmayan, otokratik ya da katılmalı ve kişisel olmayan veya dostça olan çalışan bireylerin bu değerler hakkındaki algılarının iklim üzerinde önemli etkisi vardır.
- Liderlik Türü: Astlarına güvenen ve onların örgütsel kararlarda yer almalarını isteyen liderler, tüm önemli kararları alma konusunda ısrarcı olan ve sıkı kontrolü savunan yöneticiler tarafından yaratılan iklimden çok farklı bir iklim yaratırlar.
- Ekonomik Şartlar: Ekonominin geliştiği ve örgütün başarılı olduğu zamanlar yöneticiler daha büyük riskler almak konusunda cesaretli ve gönüllü olma eğilimindedirler. Diğer yandan ekonomik gerileme dönemlerinde bütçeler çok sıkıdır ve yöneticiler daha sıkı karar almak konusunda zorlanırlar. Bu dönem süresince yeni programlar önerilmez ve yaratıcı fikirler dikkate alınmaz.
- Örgütsel Yapı: Örgütsel yapının birtakım özellikleri de iklim üzerinde önemli bir etkiye sahip olma eğilimindedir. Örneğin katı kural ve prosedürleri ile değişmez yazılı ilişkileri olan bir örgüt, şahsi olmayan ve soğuk olarak algılanan fakat daha etkili bürokratik bir örgüt iklimi yaratma yatkınlığındadır.
- Örgüt Üyelerinin Karakteristikleri: Üyelerin kişilikleri örgüt iklimine katkıda bulunur. Yüksek oranda yaşlı ya da eğitimsiz çalışanlardan meydana gelen örgütler; genç, yüksek eğitimli ve hırslı bireylerden oluşan örgütlerden oldukça farklı bir iklime sahip olacaklardır. Üyelerinin iş dışı sosyal faaliyetlere katılımının olduğu örgütlerde iklim çok daha dostçadır.

- Sendikalaşma: Bir sendikanın varlığı ya da yokluğunun örgüt üzerindeki etkisi büyüktür. Bireylerin bir sendika kurma veya emek sözleşmesi tertip etme yolundaki girişimleri yönetim ile çalışan arasındaki ilişkileri daha formel ve düşmanca kalacaktır.
- Örgütün Büyüklüğü: Büyük örgütler kendilerine nispetle ufak olanlardan daha katı, bürokratik ve planlı olma eğilimi gösterirler. Küçük bir örgütte, yaratıcılık, yenilik ve bağlılıktan oluşan bir iklimi hakim kılmak büyük bir örgüte oranla daha kolaydır.
- İşin Doğası: İşlerin türleri ve endüstrinin tipi eşsiz bir örgüt iklimi yaratmaya katkıda bulunur. Örneğin, kırsal toplumlardaki çiftçilik ve besin elde etme süreci, metropoliten bölgelerdeki bankacılık ve finansal yatırım işlemlerinden farklı bir iklim içerisinde yapılır.

2.2. Örgütsel Bağlılık

Küreselleşen dünyada ekonomik ve ticari olarak rekabetin artıp ülke sınırlarının olmadığı bir alanda örgütlerin Devamılıklarını sağlayarak doğru girişimlerle ilerleyebilmeleri açısından örgütsel bağlılık kavramı öne çıkmıştır. (Gül, 2002: 37−38).Bu kavram ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmasına rağmen kavramsal olarak net bir uzlaşı sağlanamadığı için birden çok tanım yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar 1950'li yıllara kadar geriye gitmektedir. Bu araştırmacıların önde gelenleri Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers and Porter (1978), O'Reilly and Chatman (1986) ve Allen and Meyer (1990) olarak göze çarpmaktadır. Daha sonraki yapılmış birçok araştırma bu çalışmalara dayanarak geliştirilmiştir.

Becker (1960: 32) "Notes on the Concept Of Commitment" adlı çalışmasında örgütsel bağlılığı; birey ve çalışmakta olduğu örgüt arasındaki bahis süreci olarak ifade etmektedir. Ayrıca ''kasıtlı olarak taraf tutma hali'' olarak tanımlamaktadır. Etzioni (1961) ise örgüt çalışanları üzerindeki kurduğu hâkimiyetin, çalışanların örgüte olan yakınlığından dolayı olduğunu savunmaktadır.(Balay,2000:15-16,Gül,2002:43).Kanter (1968:500) çalışmasında örgütsel bağlılığı; bireysel çıkarlar ve ihtiyaçlar doğrultusunda yerine getirildiği düşünülen toplumsal olarak düzenlenmiş davranışların gerçekleşmesine bağlı olan süreç olarak ileri sürmektedir. Mowday ve arkadaşları (1978:4) da örgütsel bağlılığı bireyin örgüt adına çaba sarf edip onun hedef ve değerlerini kabul etmesi olarak ifade etmektedir. Tutumsal ve davranışsal bağlılık üzerinde durmaktadır. O'Reilly and Chatman (1986:498) ise psikolojik

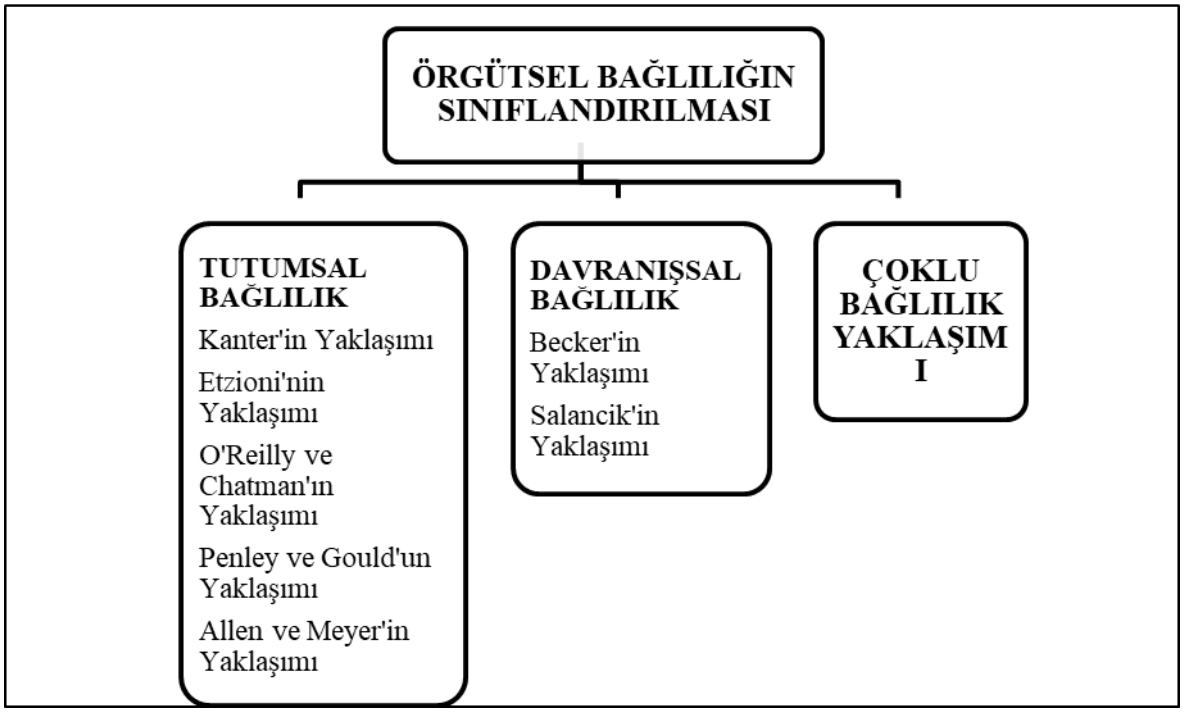
boyutu ile ele alarak bireyin tutum ve davranışları örgütsel bağlılığı etkilediğini savunmaktadır. Allen ve Meyer(1990:3) çalışmasında örgütsel bağlılık kavramını üç kategoriye ayırarak duygusal, Devamılık ve normatif bağlılık olarak adlandırmaktadır. Çalışan, örgüte duygusal bağlılık ile bağlandıysa işini severek yaptığını, ödül, kıdem gibi maliyetleri göz önünde bulunduruyorsa Devamılık bağlılık ile bağlandığını ve örgütte çalışmak zorunda hissettiğini düşünüyorsa normatif bağlılık ile bağlandığını göstermektedir. Grusky , " Career Mobility and Organizational Commitment" adlı çalışmasında bireyin örgüte olan bağlılık düzeyinin sistem içindeki zorlu deneyimlerle elde ettiği ödüllerin etkilediğini savunmuştur (Grusky, 1966: 488). Birey ve örgüt arasında bulunan psikolojik sözleşme doğası gereği birey ile örgütsel bağlılık içinde açık bir ilişki olduğu söz edilmektedir. (McDonald ve Makin, 2000: 86). Bir başka ifade ile örgütsel bağlılık İbicioğlu (2000:13) tarafından "organizasyonun tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenmelidir" olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlar ışığında çalışanların örgütte kalma istekleri, örgüte karşı sadakatli olmaları ve örgütün çalışanlarının başarılı olması için sağladığı imkanlar olarak özetlemek mümkündür. İbicioğlu'na (2000:14) göre bireyin örgüte bağlılık gösterip göstermemesi ile ilgili çeşitli şartlar olması gerektiğini belirtmiştir. Bu şartları şu şekilde sıralamak mümkündür; (Bakan,2011:10,İbicioğlu,2000:14)

- *Örgütün Amaç Hedef ve Değerlerini Benimseme*: Çalışanın hedef, vizyon ve amaçlarının; örgütün hedef, vizyon ve amaçları ile kesiştiği müddetçe çalışan ile örgüt arasındaki bağlılık seviyesi yüksek derecede olmaktadır.
- *Örgüt İçin Fedakârlıklarda Bulunabilme*: Çalışanın inandığı hedef ve amaçlara ulaşabilmesi için asli görevi dışında çalışma saatini uzun tutması ve farklı görevlerde yer alması, örgüte karşı olan bağlılığından kaynaklanmaktadır.
- *Örgüt Üyeliğini Devam Ettirmeyle İlgili Güçlü Bir İstek Duyması*: Çalışanın amaçlarının ve gereksinimlerinin örgüt tarafından sağlandığı taktirde daha iyi çalışma koşulları sağlayan başka bir örgütün iş teklifini geri çevirmesi, çalışmakta olduğu örgüte karşı olan bağlılığının göstergesi olmaktadır.
- *Örgüt İle Özdeşleşme*: Çalışanın hiçbir maddi kaygısı olmaksızın örgütün hedef ve değerlerine sahip çıkmak adına kendi isteği ile çalışma sürelerini hem uzun tutup hem de yüksek performans sergileyerek özveri göstermesidir.
- *İçselleştirme*: Çalışan kendi hedef ve değerlerinin, örgütün hedef ve değerleri ile ne kadar kesiştiği ve çalışanın bunları ne kadar özümsediği örgüte karşı bağlılık düzeyini belirtmektedir.

Bu şartlar sağlandığı taktirde hem çalışan açısından hem de işveren açısından sağlıklı bir iş ortamı sağlanmış olmaktadır. Ayrıca bu durum iş verimliği, mesleğe bağlılık, çalışanlar arasındaki bağlılık gibi kavramları etkilediği ön görülmektedir.

2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda tam bir anlaşma sağlanamadığı için çok farklı yaklaşımlar ortaya konmuştur. Bu çalışmalar içerinde örgütsel bağlılık tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olmak üzere üç temel gruplandırma yapılmıştır.



Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: Gül H. (2002) "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", Ege Academic Review, Cilt:2, No:1, s.37-55.

2.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutum, bireylerin ruhsal ve fiziksel hayatlarındaki durumlara karşı kazanmış olduğu tecrübeler neticesinde edindiği dünya görüşüdür. Bu görüş ile bireylerin duygularının, düşüncelerinin ve tavırlarının olumlu ya da olumsuz etkilerinin sebeplerindendir. Tutumlar bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak üç unsurdan oluşmaktadır. Bilişsel unsur, bir durum, kişi ve obje hakkındaki inanç ve bilgileri barındırmaktadır. Duygusal unsur, bireyde tutumun

meydana getirdiği tepkilerdir. Davranışsal unsur ise, sahip olunan tutumla birlikte faaliyete geçmektir.(Gümüş ve Sezgin,2012:90)

Tutumsal bağlılık, bireyin özelliklerinin örgütle uyuşması ya da örgütün hedefleri ile bireyin hedeflerinin belirli bir süreç içerisinde aynı yöne doğru ilerlemesi durumunda meydana gelmektedir (Gül,2002:41,Timuroğlu ve Gürkan,2016:115). Bu tür bağlılık bireyin örgüt ile arasındaki değer ve çıkar ilişkisini ortaya koymaktadır. Porter ve arkadaşlarına (1974) göre ise örgüte katılım gücünün örgütle bütünleşerek gerçekleşeceğini ifade etmektedir. Bu tanımın üç ana etkeni bulunmaktadır;(Gül,2002:41)

- Örgütün hedef ve değerlerine olan sağlam bir görüş ve sahiplenme,
- Örgüte faydalı olmak adına gönüllü olarak çaba gösterme,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme isteği

Bir iş görenin; örgüt ile olan ilişkisinden kaynaklı tutumları, çeşitli davranışların oluşumuna ya da bu davranışlara karşı meyilli olmasını sağlayacaktır. Tutumsal bağlılık sürecini aşağıdaki şekille özetleyebiliriz.



Şekil 3. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment.* Human Resources Management Review,1, 61-89.

Tutumsal bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında çeşitli yaklaşımlara rastlanmaktadır. Bu kavramı daha iyi ortaya koymak adına bu yaklaşımlardan bazılarına aşağıda değinilmiştir.

2.3.1.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter (1968:499-500) çalışmasında örgütsel bağlılığı, örgütsel şartların ve kişisel deneyimin kesişmesinden ortaya çıkaran bir husus olarak ele alıp bireylerin güçlerini ve sadakatlerini toplumsal sisteme olan heveslerini, isteklerini ve ihtiyaçlarını giderecek sosyal ilişkilerle şahsiyetlerini bir araya getirdiklerini ifade etmektedir. Örgütler sosyal bir yapıya

sahip oldukları için çeşitli gereksinim ve beklentilere sahip olmaktadırlar. İş görenler bunları örgüte yönelik olumlu tutumlar içinde bulunarak örgüte gönül vererek ve uyum sağlayarak kendini adayarak sağlayabilmektedir.

Örgüt tarafından üyelere zorla kabul ettirilen davranışsal isteklerin farklı bağlılık türlerinin meydana gelmesine neden olduğunu ileri süren Kanter(1968: 500) bu istekler üç çeşit bağlılığı ortaya koyacak şekilde sıralanmıştır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.

a) *Devama Yönelik Bağlılık*: Bireyler kendilerini örgüte adadıkları için örgütten ayrılma maliyetinin örgütte kalma maliyetinden daha ağır olacağını düşünmektedir. Dolayısıyla birey örgütün kalıcılığını ve sürekliliğini sağladığını inanmaktadır. Kanter (1968: 500) çalışmasında sosyal sistem olarak gördüğü örgütü bireyin bu sistemdeki rolü olarak kavramlaştırmıştır.
b) *Kenetlenme Bağlılığı*: Birey, örgütteki diğer grup üyeleri ile olan sosyal ilişkiler vasıtasıyla bağlılık göstermektedir. Bunu sağlayan çeşitli sembol, merasim ve simge iş görenler tarafından kullanılmaktadır. Örgütler, iş görenlerin örgüte olumlu bağlanmalarını sağlamak için çeşitli organizasyonlar düzenlemektedirler. Ayrıca örgütü temsilen tek tip kıyafet ve rozet gibi eşyalar iş görenler tarafından kullanılmaktadır. Bütün bu aktiviteler iş görenlerin hem birbirleriyle hem de örgütle kenetlenmelerini sağlamaktadır. (Gül,2002:42,Kanter,1968:500)
c) *Kontrol Bağlılığı*: İş görenin örgütün kurallarını özümsemesi, yöneticisine itaat etmesi öncelikli olarak değerlendirilmektedir. İş gören, örgütün kurallarına uygun olarak davranışlarına yön vermektedir. Böylece örgüte itaat etme gerekliliği ve yapı olarak yaptırım uygulanması kabul görmektedir. Bu bağlılık türü iş görenin olumlu davranışları sergilemesi için örgütün hedef ve değerlerini özümsemesi ile meydana gelmektedir (Gül,2002:43,Kanter,1968:501).

Kanter (1968:501)'ın bu üç bağlılık türünde de iş görenin kişilik sistemi ve bir örgütsel yapıya bağlanmaya istekli olması konularındaki diğer koşulların birbirleriyle bağlamasının önemli taraflarını içine aldığı gözlenmektedir. Bu nedenle üç bağlılık türüne sahip olan örgütlerin daha başarılı olmaktadır.

2.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni (1975), örgütsel bağlılığı sınıflandırırken örgütün çalışanlar üzerindeki itaat gücü olduğunu savunarak çalışanların örgüte olan bakış açıları bağlığı etkilediğini belirtmiştir.(Sürücü ve Maşlakçı,2018:54). Örgütsel bağlılığı, örgüte yakınlık dereceleri açısından üçe ayırmıştır. (Mowday ve diğerleri,1982: 21-22 ,Gül,2002:43, Sürücü ve Maşlakçı,2018:54).

- *Ahlaki Bağlılık*: Örgüt üyelerinin örgütün değerlerini, kurallarını ve amaçlarını kendisiyle bütünleştirip, yönetim ile özümsemek olarak tanımlanmaktadır. Bireyler toplum yararına olan hedefleri göz önünde bulundurdukları zaman örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.
- *Hesapçı Bağlılık*: Örgüt ile iş gören arasında çıkar ilişkisi söz konusudur. İş gören çalıştığı müddetçe karşılığında aldığı ödüller örgüte olan bağlılık düzeyine katkı sağlamaktadır.
- *Yabancılaştırıcı Bağlılık:* İş gören, örgütte devam etmek istememesine rağmen baskı ile kalmaktadır. Bu nedenle iş gören örgüte karşı olumlu duygular beslemeyip yabancılaşarak bağlılık gerçekleşmektedir.

2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman(1986:482) örgütsel bağlılığı "bireyi ve örgütü birbirine bağlayan psikolojik bağ" olarak tanımlamaktadır. Birey örgütün değer ve amaçlarına bağlılığı, işine olan sadakati ve sahip çıkma duygusunu içermektedir. Bu araştırmacılara göre örgütsel bağlılık üç boyutta ele alınmaktadır. (O'Reilly ve Chatman,1986:483, Balay,2000:23, Sürücü,2018:55,Gül,2002:43,Bayram,2006:130).

- *Uyum:* Bu bağlılık türünün temel unsuru dışarıdan gelen ödüllere ulaşarak cezalara karşı koyabilmektir. Kişisel çıkarlar ön planda olup alternatiflere ulaşılmaya çalışılmaktadır.
- *Özdeşleşme:* Bu bağlılık türü bireyin kendisini yer aldığı örgütün bir üyesi olarak hissetme arzusuna dayanmaktadır. Birey, diğer üyelerle yakından ilişki kurma çabasındadır. Ayrıca örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsediği taktirde örgüt ve birey arasında bağ kurulmuş olmaktadır.
- *İçselleştirme:* Örgütün ve bireyin ortak değerler çerçevesinde buluşmalarını ifade etmektedir. Birey, örgütün kurallarını, değerlerini ve tutumlarını önemsediği için uyum sağlamaktadır. Bu nedenle örgütle bağlılık oluşur.

"İçselleşme" ve "özdeşleşme" boyutlarındaki bireyler; örgüt için faydalı zaman ve çaba harcayan tutum ve davranışlarda bulunmaktadırlar. Bireyler örgütte kalmak adına menfaat gözetmeksizin her türlü fedakârlığı yapmaktadırlar. "Uyum" boyutunda ise bireyler sadece elde edecekleri ödüllere ve menfaatlere odaklanarak yapılması gereken işin üstünde çaba göstermezler. Örgütte devam etme arzusu diğer boyutlara göre daha azdır.

2.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould(1988:45) çalışmalarında Etzioni'nin modeli üzerinden yola çıkarak bireysel çalışanlar açısından kavramlaştırılmasının yararlı olduğunu yalnız yeterli ilgi görmediğini belirtmiştir. Bunun nedenlerinden biri modelin karmaşık olmasıdır. Şöyle ki ahlaki ve yabancılaştırıcı adı altında duygusallığı içinde barındıran iki tür bağlılık bulunmaktadır. Ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın bağımsız mı yoksa zıt kavramlar mı olup olmadıkları net olarak anlaşılamamaktadır. Bu kavramların birbirlerinden zıt olma durumunda yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzu olacağından yabancılaştırıcı bağlılık kavramına gerek duyulmayacaktır. Bu durumdan dolayı Penley ve Gould (1988) bu bağlılık türlerini birbirlerinden bağımsız olarak incelemişlerdir. İkinci neden ise örgütsel teorinin makro düzeyde olmasıdır. Etzioni modelinde örgütsel bağlılığın sadece tek bir uyum sisteminin bulunması gerektiğinin ve bu sisteme elverişli olan bağlılık türünün uygun olacağını savunmuştur. Nitekim Penley ve Gould (1988:46) örgütlerin yapısal olarak böyle bir durumun mümkün olmadığını her bir uyum sisteminin ve bağlılık türünün olabileceğini belirtmektedirler. Ayrıca üçüncü neden ölçüm noktasında yararlı ölçeklerin olmamasıdır. Bu araştırmacılar Etzioni' nin modelini göz önüne alarak üç farklı boyut olduğunu öne sürmüşlerdir.

- *Ahlaki Bağlılık:* Örgütün hedeflerini benimseyerek onlara yeterli düzeyde ulaşmaya çalışılan bir bağlılık türüdür. Kişi, bu bağlılık türünde örgütün başarısı için fedakarlık içinde çalışmaktadır. Ayrıca herhangi bir başarısızlık söz konusu olduğu zaman kendini suçlamaktadır.
- *Çıkarcı Bağlılık:* Örgüte ayrılan zaman, emek ve tecrübe gibi yardımlar karşılığında örgütten alınacak olan ödüller ve teşvikler sayesinde oluşan bağlılık türüdür. Bir çıkar elde etmeye dayalı olduğu için örgüt bir araç olarak görülür.
- *Yabancılaştırıcı Bağlılık:* Birey açısından kişinin başka bir iş fırsatı bulunmadığı ve örgütün iç çevresi üzerinde denetiminin olmadığı bir algı oluşturmaktadır. Diğer yandan bireyin başka bir iş fırsatı olmadığını bilmesi de yabancılaştırıcı bağlılığın düzeyinin

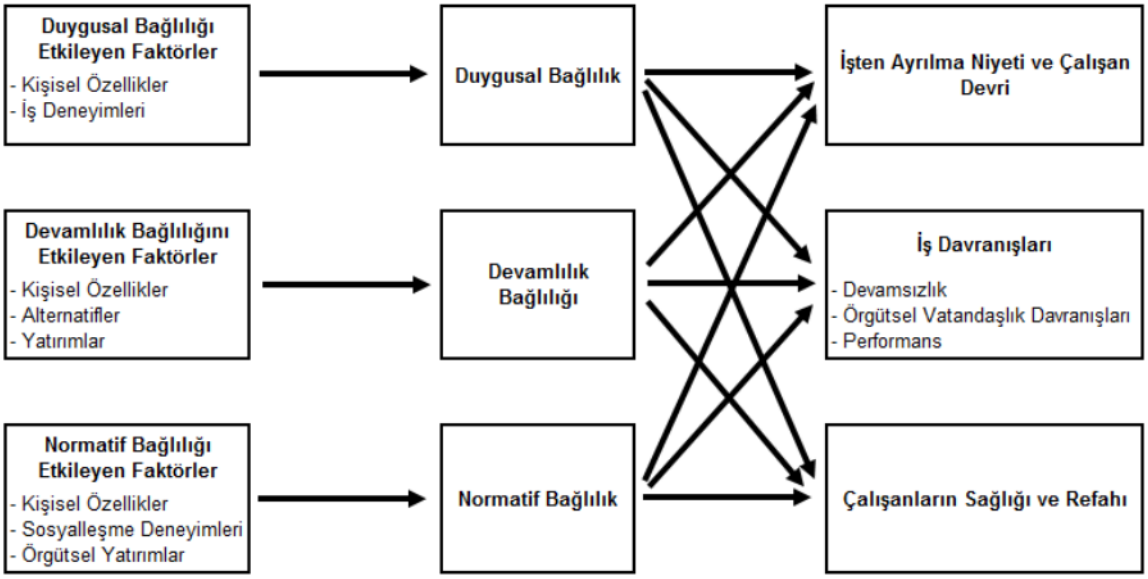
artmasına sebep olmaktadır. Bu bağlılığın söz konusu olduğu örgütlerde birey ödül ve yaptırımların iş başarısına göre olmadığına rastlantı üzerine verildiğine inanmaktadır. Bu durum birey için örgütte köşeye sıkışmış hissiyatını vererek olumsuz düşünceye kapılmasına sebep olmaktadır. Ayrıca örgüt ile birey arasında olumsuz bir duygusal bağ oluşmaktadır. (Penley ve Gould,1988:47)

Penley ve Gould bu çalışmalarında Etzioni' nin modelindeki eksiklikleri gidermek istedikleri için bu modelin aksine üç bağlılık türünün bir örgüt içinde olabileceğini savunmuşlardır. (Gül,2002:44).

2.3.1.5. Allen ve Meyer 'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık ile ilgili yapılan en önemli araştırmalar Allen ve Meyer tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık, "çalışanın örgüt ile ilişkisini karakterize eden ve örgütteki üyeliğini sürdürme ve sürdürme kararına ilişkin çıkarımları olan psikolojik bir durum" olduğu görüşündedirler.(Meyer ve Diğerleri,1993:539)

Allen ve Meyer (1984:374) araştırmalarında ilk olarak "duygusal ve devam bağlılığı" üzerinde durmuşlardır. Yalnız 1990 yılındaki yapmış oldukları çalışmada ise "normatif bağlılığı" ekleyerek üç boyutlu hale getirmişlerdir. (Allen ve Meyer, 1990: 3, Meyer ve diğerleri, 2002: 21).



Şekil 4. Allen ve Meyer 'in Yaklaşımı

Kaynak: Meyer, J., Stanley, D. J., Herscovitz, L. ve Topolnytsky, L. (2002). *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents,* Correlates, and Concequences. Journal of Vocational Behavior, 61, 20-52.

Şekilde görüldüğü gibi Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç ana boyuta ayırmıştır.(Meyer ve Allen,1990:3-4,Meyer ve Allen,1993:50,Meyer ve diğerleri,2002:21-22). Bu boyutlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak adlandırılmışlardır. (Weiner,1982:421, Meyer ve Allen,1993:50,Meyer ve Allen,1991:67)

a) Duygusal Bağlılık

Bireyler, örgütün hedef ve değerlerine karşı duygusal olarak bağlanmasını ifade etmektedir. Meyer ve Allen(1991:68) duygusal bağlılığı; örgüt içinde çalışanın, özdeşim ve yakınlık kurması olarak ifade edip, iş deneyimlerinin gelişmesi çalışanın kendi beklentisi ile uyuşması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca çalışan, çalıştığı örgütle güçlü bir duygusal bağlılığı varsa aynı örgütte çalışmaya devam etmek istemektedir.

Duygusal bağlılık; "Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve onları kabullenme, örgütün yararı için çaba göstermeye hazır olma ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duymayı" açığa çıkartır. Örgütlerin bu bağlılık türünün oluşmasını en çok arzuladıkları ve çalışanlarını en çok bu alanda etkilemek istedikleri ileri sürülmüştür. (Porter vd., 1974:604). Duygusal bağlılık; mesleğe duygusal bağlılık, mesleğini severek icra etmek ve onunla bütünleşmek anlamına gelirken, örgüte duygusal bağlılık ise o örgütün bir üyesi

olarak hissetmek ve onunla özdeşim kurmak anlamına gelmektedir. Ayrıca bu bağlılık türünde mesleğe devam etme isteği ve örgütte kalmaya devam etme isteği ayrı ayrı ele alınması gerekmektedir (Baysal ve Paksoy,1999:8). Allen ve Meyer (1990:17) duygusal bağlılığa etki eden faktörleri şu şekilde belirlemiştir:

- *İşin zorluğu*: Örgütteki işlerin çalışan açısından zor ve heyecan verici olması
- *Rolün netliği*: Örgütün çalışandan beklentilerini açıkça belli etmesi
- *Hedeflerin netliği*: Çalışanların örgütte aldıkları görev ve işler hakkında açıkça fikir sahibi olmaları.
- *Hedeflerin zorluğu*: Meslek ihtiyaçları
- *Yönetimin hoşgörülüğü*: Örgütteki üst yönetim çalışanlarının alt kademedeki çalışanların düşüncelerine önem vermesi
- *Çalışan uyumu*: Örgüt çalışanlarının arasında samimi ilişki bulunmaması
- *Organizasyon güvenirliği*: Örgüt tarafından verilen sözlerin yerine getirileceğine duyulan güveni ifade etmektir.
- *Adalet*: Örgüt çalışanlarının gereğinden fazla ya da az haklara sahip olması
- *Kişisel ilgi:* Çalışanlara örgütün büyük hedeflerine ulaşırken katkı sağlaması için teşvikte bulunma.
- *Geribildirim:* Çalışanın işi ile ilgili olarak nadiren geri dönüşte bulunması.
- *Katılım*: Çalışanın iş yükü ve performans standartlarının belirlenmesi sırasında fikirlerini sunması.

b) Devamılık Bağlılığı

Allen ve Meyer (1990:4) çalışmasında Devamılık bağlılığı kavramını Becker'in yan bahis modelinden esinlenerek ortaya koymuştur. Çalışanın örgütten ayrıldığı takdirde katlanması gereken maliyetleri önemsemesi olarak tanımlanan devam bağlılığı, literatüre bakıldığı zaman rasyonel ya da sürekli bağlılık olarak da karşımıza çıkmaktadır. (Chen ve Francesco, 2003: 491, Gül,2002:45)

Allen ve Meyer (1990:4) devam bağlılığını iki faktör üzerinden ele almaktadır. Bunlar yatırımların büyüklüğü veya sayısı ile alternatiflerin eksikliğidir. Yatırımdan kastettiği ise çalışanın örgüt için harcadığı zaman ve enerjidir. Çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar ve iş alternatiflerinin azlığı örgütten ayrılma maliyetini arttırdığı için devam bağlılığı oluşmaktadır. Başka bir ifade ile çalışanın örgütten ayrılma maliyetini kabul etmesini anlatmaktadır. Gül (2002:45) çalışmasında ise "Devamılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır"

olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlara bakıldığında çalışan arzu etmese de örgütte çalışmaya devam etmektedir.

Allen ve Meyer (1990:17) Devamılık bağlılığına etki eden faktörleri şu şekilde belirlemiştir:

- *Yetenekler:* Çalışanın iş değiştirme durumunda eski iş yerindeki tecrübelerini yeni iş yerine aktarabilme hali.
- *Eğitim:* Çalışanın almış olduğu eğitimin örgüte yararlı olup olmayacağı durumudur.
- *Yeniden Yerleşim:* İşten ayrılan çalışanın ikamet ettiği yerden başka bir yere taşınması.
- *Kendine yatırım:* Çalışanın örgüt için yaptığı özveri, harcadığı zaman ve çabadır.
- *Emeklilik:* Çalışan örgütten ayrılma durumunda başta emeklilik fonları olmak üzere diğer kazançları kaybetme kaygısı
- *Alternatif iş olanakları:* Çalışanın işten ayrılma durumunda daha iyi bir iş bulamama korkusu

c) Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen(1984) daha önceki çalışmalarında duygusal bağlılık ve Devamılık bağlılığı yaklaşımlarını ele aldıktan sonra Weiner ve Wasti (1980)'nin normatif bağlılık üzerine yaptığı çalışmasından esinlenerek iki bağlılık türüne normatif bağlılığı da eklemişlerdir. (Meyer ve Allen,1990:3-4,Meyer ve Allen,1993:50,Weiner,1982:421)

Normatif bağlılık, bireyin kendi işverenine duyduğu sadakat üzerinden sosyal deneyimlerini yani kültürel ve ailesel yaşantıları ve örgütte yer aldıktan sonraki meydana gelen manevi duyguları içermektedir (Meyer,1993:50). Bu bağlılık türünün özünde bireyin örgüte karşı mecburiyet hissi söz konusudur. Çünkü işveren bireye çeşitli eğitimler aldırarak yatırım yaptığı için birey örgütte kalma zorunluluğu hissetmektedir.

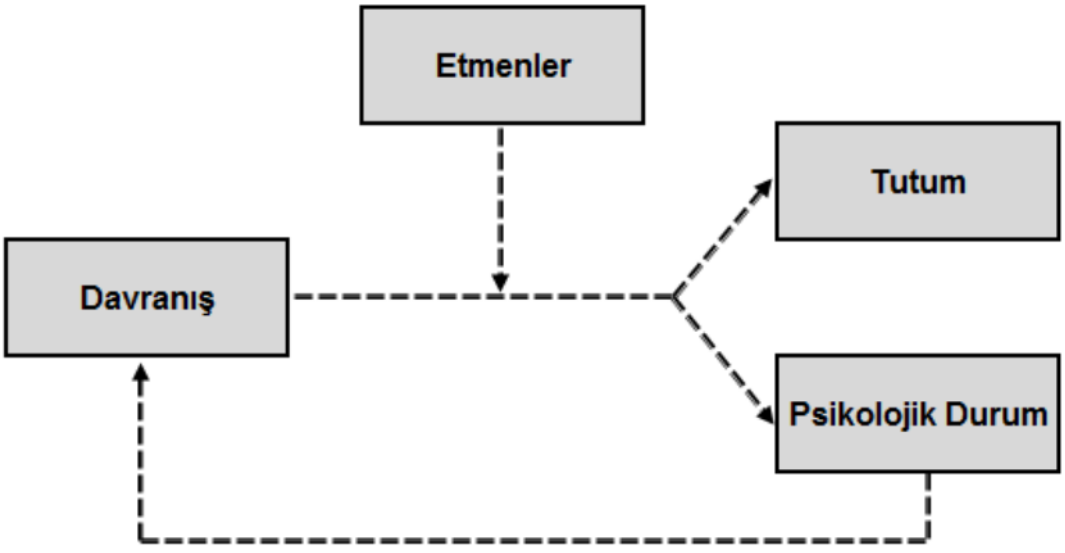
Meyer ve Allen (1990) a göre normatif bağlılığın belirleyicisi "çalışanların organizasyon için güçlü bir kişisel bağlılık hissine sahip olmaları beklenmektedir "olarak ifade etmişlerdir (Meyer ve Allen,1990:18). Weiner (1982) e göre ise normatif bağlılığın en önemli belirleyicileri ise "sosyalizasyon tecrübeleri" ve "yatırımlar" olarak ortaya koymuştur. (Weiner,1982:418-427) Sosyalizasyon tecrübeleri, ilk olarak aile yaşantıları ve etkilendiği kültür ile başlayıp örgütte çalışmaya başladıktan sonra bireyin karşılaştığı zorluklar karşısında meydana geldiğini savunmaktadır. Bu durum karşında birey davranışlarını şekillendirerek örgüte bağlanmasının en iyi durum olacağını özümsemesini sağlamaktadır. Yatırımdan amaçlanan ise bireyin tek başına başaramayacağı ama dışarıdan temin ettiği desteklerdir. Örneğin bir örgütün çalışanlarına sunduğu dil eğitiminin bütün masraflarını

kendisinin üstlenmesidir. Bu nedenle çalışan ahlaki olarak örgüte bağlanma zorunluluğu hissetmektedir (Bakan,2011:101-102,Weiner,1982:418-427,Scholl,1981:593-594).

2.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık, sosyal psikologların çalışmaları üzerine biçimlenen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin kendi davranışı ile ilgili olan bu kavram daha önce gerçekleştirilen bir davranışın Devamı hale gelmesi üzerinde durmaktadır. Birey, örgüte karşı bağlılık oluşturduktan sonra bu durumu kendine dayanak çıkartarak olumlu tavır takınır. Bu nedenle olumlu tavırdan kaynaklı olarak davranışın tekrarlanma hali güçlenmektedir (Bolat ve Bolat,2008:78).

Meyer ve Allen (1997) göre davranışsal bağlılık, bir örgütte uzun zaman çalışmalarının sorun oluşturup bu sorunun üstesinden gelmeleri ile ilgili bir kavram olduğunu ve örgüte bağlanmak olarak değil orada almış oldukları göreve bağlı kaldıklarını savunmaktadırlar. (Çöl,2004:2) Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzeri kavramlarla ilişkisi, *İş – Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* 6(2), 2. Bu bağlılık yaklaşımı aşağıdaki şekilde somut olarak belirtilmiştir. Bu şekle göre birey sergilediği davranışın bitiminde karşılaştığı etmenler sayesinde davranışı devam ettirip ona bağlanma olasılığı yüksektir.



Şekil 5. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Kaynak: Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment.* Human Resources Management Review,1, 61-89.

Davranışsal bağlılık kapsamında Becker'in yan bahis yaklaşımını ve Salancik'in yaklaşımını inceleyeceğiz.

2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker(1960:32) örgütsel bağlılığı, birey tutarlı olan davranışlarını yan bahisler ilave edip bu davranışların haricindeki menfaatlerle bütünleştirmeyi sağlamak olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanımda ise örgütsel bağlılığı bireyin çalışmaya devam etmemesi durumunda yan bahislerin daha önceden toplanması üzerine tutarlı faaliyet çizgileri ile ilgilenme durumu olarak ifade edilmektedir. (Meyer ve Allen,1984:372-373)Yan bahis denildiğinde bireysel değerlere gönderme yapmıştır. Bu değerleri ortaya koyarak bireyin örgüte bağlılığı oluşmaktadır. Ayrıca değer oranı bireye göre arttıkça bağlılık düzeyi de o kadar artmaktadır.(Bolat ve Bolat,2008:77,Meyer ve Allen,1984:372-373,Becker,1960:36)

Becker'e göre çalışanların örgüte bağlanmaları için dört tane yan bahisten bahsetmek mümkündür.(Becker,1960:36,Gül,2002:48-49)

- *Toplamsal Beklentiler:* Yaşanılan toplumun birey tutum ve davranışlarına karşı uygulanılacak manevi ve sosyal yaptırımlar nedeniyle bir takım yan bahislere girildiği görülmektedir. Bireyin sürekli iş değişikliğinde bulunması toplumda güven problemi oluşturacağı için iyi olanaklara sahip olan birden çok iş teklifini onaylamayarak güven sağlayıp bahse girmektedir.(Becker,1960:36,Bakan,2011:94-95)
- *Bürokratik Düzenlemeler:* Bu yan bahis türünde birey, çalışmakta olduğu örgütte emekli aylığı için maaşından kesilen çeşitli fonları ve gelecek dönemdeki alacağı terfileri göz önünde bulundurarak yeni bir iş durumu söz konusu olduğunda bunları kaybedeceğinden dolayı iş tekliflerini kabul etmemektedir.
- *Sosyal Etkileşimler:* Birey örgütteki diğer çalışanlarla kurduğu iletişim sayesinde kendiyle ilgili kendisiyle ilgili bir imaj oluşturmaktadır. Bu imajı bozmamak adına tavır ve davranışlarına dikkat etmektedir. Örneğin birey, kendisi ile ilgili oluşmuş olan çalışkanlık imajını kaybetmemek adına elinden geldiği kadar işle ilgili performansını arttırarak devam etmektedir.
- *Sosyal Roller:* Bireyin örgüt içindeki üstlendiği sosyal statüye uyum sağlayarak bağlılık kazanmasıyla nedeniyle bu yan bahis türü oluşabilmektedir. Birey bu statüye o kadar çok alışmıştır ki başka bir statü teklifi ile gidildiği zaman itiraz etmektedir. Örneğin birey, hayalindeki mesleğe ulaşamadığından dolayı başka bir mesleği uzun zaman icra etmesi tekrardan bireyin hayalindeki mesleğe geri dönüşünü engellemektedir.

2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık kavramını Salancik (1977) "bireyin davranışsal eylemlere bağlanması" olarak tanımlamıştır.(O'Reilly ve Caldwell,1981:598) Bu yaklaşım tutumlar ve davranışlar arasındaki uygunluk düzeyine ulaşması beklenmektedir. Bu durum gerçekleştiği zaman bağlılık oluşmaktadır. Birey, tutum ile davranış uyumsuzluğu yaşadığı zaman sıkıntı ve stres olacaktır.

Sears ve arkadaşları (1998) çalışmasında çalışanların tutumlarına karşı davranış sergilemesi uyumsuz bir durum oraya çıkardığını savunmuştur. Örneğin bireyin sayılarla uğraşmak hoşuna gitmemesine rağmen bir işletmenin muhasebe bölümünde görev alması durumunda tutum ve davranışları arasında uygunsuzluk oluşturmaktadır. Ama bu birey çalışmakta olduğu işin haricinde iş bulma kaygısına sahipse olumsuz tutumunu değiştirerek tutum ve davranışları arasında uyum sağlamak için uğraşacaktır.(Sürücü ve Maşlakçı,2018:59,Bakan,2011:96-97,Gül,2002:49)

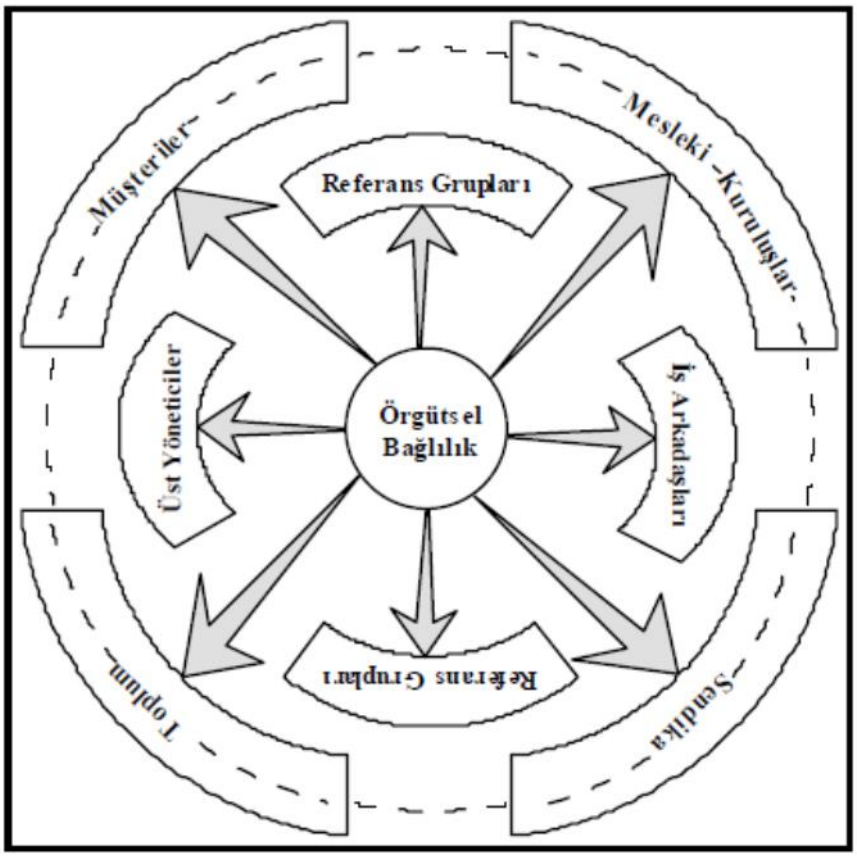
Salancik (1977) bağlılık değerlendirmesinde bütün davranışların eşit olarak bağlılık oluşturamayacağından söz etmiş olup daha önceki durumu takip eden tutum ve davranışların bağlılık seviyesi, onları bağlayıcı kılan davranışların özelliklerine bağlıdır. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır. (O'Reilly ve Caldwell,1981:598)

- *Davranışın Net ve Açık Olması:* Birey ile örgüt arasındaki iletişimin net ve açık olması sağlıklı bir şekilde bağlılık oluşmasına neden olmaktadır. Bireyin işe başlamadan önce imzalamış olduğu sözleşme sayesinde kaç saat çalışacağı, ne kadar ücret alacağı gibi bilgileri önceden edinmesi örnek olarak gösterilebilmektedir.
- *Davranışın Geri Dönülmez Olması:* Gösterilen davranışların geri dönüşünün olmaması örgüte karşı bağlılığı arttırmaktadır. Çünkü birey işe başladıktan sonra başka bir işe geçemeyeceğini bilmesi onu zamanla örgüte olumlu olarak bağlanmasını sağlayacaktı.
- *Davranışların Başkalarının Önünde Gerçekleşmesi:* Bireyin örgütte görev aldığının ve davranışlarının ailesine ve iş arkadaşlarına duyurulduğu zaman kendisini örgüte karşı daha çok bağlılık göstermekte olup birey tutum ve davranışlarına daha çok dikkat etmektedir.
- *Davranışın İstenerek Yapılması:* Bireyin sergilemekte olduğu davranışlara herhangi bir baskı olmaksızın gönüllü olarak devam edecektir. Dışarıdan gelen baskı olumsuz bir tepki oluşturmakta olup gönüllülük esasını kırmaktadır. Örneğin bir proje kapsamında aldığı görevi en iyi şekilde devam ettirerek projenin en iyi olmasını sağlamaktadır.

2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık modelini ilk olarak ortaya çıkartan Reichers(1985:465)'a göre "bir örgütün çoklu seçmenlerinin hedefleri ile özdeşleşme süreci" olarak ele alınmıştır. Seçmenden kast edilen örgütte bulunan üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve genel olarak halkı içine almaktadır. Örgütsel bağlılık kuramı olarak en son yaklaşım olan bu model yalnızca duygusal bağlanma, algılanan maliyetler veya ahlaki zorunluluklarla değil, tüm bu üç bileşenin etkileşimi yoluyla geliştiği ifade edilmektedir (Suliman ve Iles, 2000: 408).

Çoklu bağlılık bakış açısında bireyin hissettiği bağlılığın başka bir bireyin hissettiği bağlılık türünden ayrı olabileceği tahmin edilebilir. Bu nedenle bireyin örgüte bağlılığı nitelikli ürünleri orantılı fiyatlarla satmak istemesinden kaynaklı olup bir başka birey için ise örgütün çalışanlarına değer vermesi olarak gösterilebilir.(Balay,2000:32) Çalışanlara örgüt içinde çalışmalarına süreklilik kazandırılmak isteniyorsa işletmeler çalışanların arzu ve taleplerine göre bağlılık, farklı fikirlerin üretilmesi gerekliliği vurgulanabilir.



Şekil 6. Örgütsel Bağlılıklar

Kaynak: Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, *10*(3), 465-476.

2.4. Örgüt Bağlılığını Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık örgütler için anahtar bir konu olup daima yöneticiler için problem durumunda olmaktadır. Örgütün hedef ve değerlerine sadık olmak adına insan kaynaklarına önem verilmesi gerekmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın doğasının anlaşılabilmesi için örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler önemli bir rol oynamaktadır. (Brewer, 1996:24,Dick ve Metcalfe,2001: 112).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile ilgili birçok araştırmalar yapılmış olup bu çalışmadaki ele alınan faktörler şu şekilde sıralanmıştır;

- Kişisel Faktörler
- Örgütsel Faktörler
- Örgüt Dışı Faktörler

2.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden olan kişisel faktörler, önceki çalışmaları da dikkate alarak iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler başlıkları altında açıklanacaktır.

2.4.1.1. İş Beklentileri

İnsanların süregelen ihtiyaçlarını gidermek ve amaçlarına ulaşmalarını sağlama için kurulan örgütler, bir vesile durumundadırlar. Örgütlerin belirlenen ihtiyaçları karşılayabilme ve amaçlara erişebilme kabiliyeti ve yeterliliği örgütsel bağlılığa tesir etmektedir.(Gül,2005:60) Çalışanların örgütten beklentilerinin karşılanma derecesini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Zaccaro ve Dobbins, 1989:267-273, Ababneh, 2016:1-25, Huselid ve Day, 1991:385-390).

Kişisel ile örgütsel beklentiler iyi bir şekilde belirlenip net olarak tanımlanmalıdır. Bunların arasında uyum sağlandığı müddetçe çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi pozitif olarak devam etmektedir. (Cohen,1992:543) Şöyle ki çalışanların örgütsel misyon ve amaçları özümsemesi, bunları kendi amaçlarıyla eşleştirip örgütle bağ kurması maksadıyla örgütsel beklentiler ile kişisel beklentilerin birlik olması gerekmektedir.

2.4.1.2. Psikolojik Sözleşme

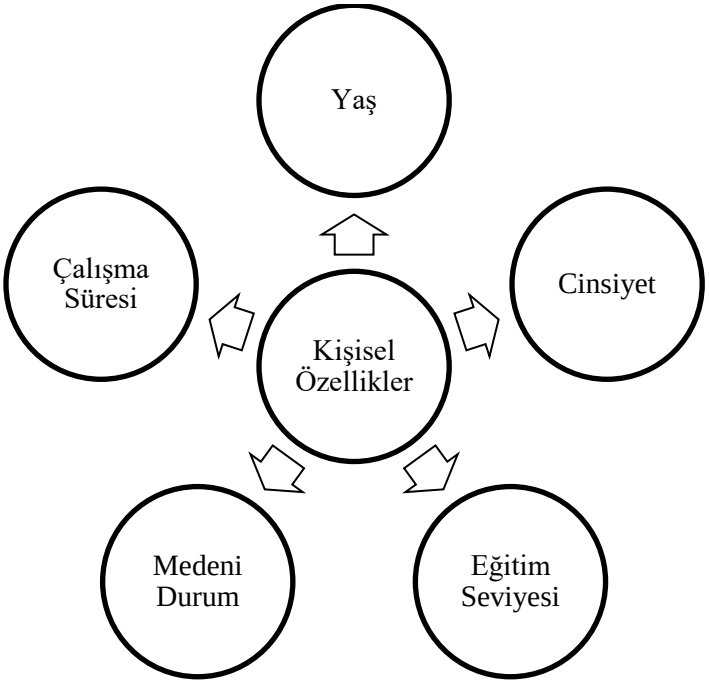
Psikolojik sözleşme; Argyris (1960),Schein (1965), Kotter (1973) ve Rousseau (1989) gibi bilim insanları, çalışan ve işveren üzerine yaptıkları incelemeler üzerine kavramsal olarak ele almışlardır (Zhao vd,2007:648,Karcıoğlu ve Türker,2010:122,Topaloğlu, 2016:25-27,Akmaz ve Erbaşı,2017:127-128).

Psikolojik sözleşmeyi, "çalışan ve işveren arasındaki yazılı olmayan şart ve durumlara dair kişinin inançları" diye açıklayan Rousseau (1989:121) bireyin işverene karşı borçlu olduğunu düşündüğü zaman ortaya çıktığını savunmaktadır. Ayrıca işverenin çalışana karşı gelecekle ilgili sözler vermesi çalışan ile işveren arasında şartlar barındırmaktadır (Rousseau, 1990:389).

Bu sözleşme kapsamında işveren açısında sadakat, bağlılık, işine sahip çıkmak, dürüst olmak gibi davranışlar beklenirken çalışan açısından ise adaletli olmak, yapılan işlerin özenli değerlendirilmesi, kariyer imkânlarının oluşturulup oluşturulmaması gibi psikolojik etmenler yer almaktadır. Şöyle ki çalışanın istediği muameleyi görmemesi örgüte olan bağlılığını olumsuz yönde etkileyeceği gibi işten ayrılmasına bile sebep olacağı düşünülebilir.

2.4.1.3. Kişisel Özellikler

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalarda kişisel özellikler ile ilgili ilişkiyi ortaya koymak için cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, kıdem ve medeni durum gibi değişkenler üzerinde durulmuştur. Bu çalışmada ise kişisel faktör olarak yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, kıdem ve cinsiyet olarak incelenmiştir.



Şekil 7. Kişisel Faktörler

2.4.1.4. Yaş

Kişisel özellikler arasında en dikkat çeken değişkenlerden bir tanesi yaştır. Bu değişken bireyin kıdemi ile beraber göz önünde tutulmuştur.(İnce ve Gül,2005:65) Bu değişkenler çoğunlukla aynı yönde bir bağlantı içinde var olmuşlardır.

Meyer ve Allen(1993) yaptıkları araştırmada yaş ile görev süresinin yüksek bir ilişki düzeyinin olduğunu ve duygusal ve normatif bağlılık çalışanların yaşlarına göre artarken, Devamılık bağlılığının örgütteki görev süresi arttıkça arttığını savunmuşlardır.(Meyer ve Allen,1993:51-60)

Lok ve Crawford(2004) çalışmalarında Hong Kong ve Avustralya örneklerini karşılaştırarak yaş faktörünün iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin birbirleri arasında farklı olmasına rağmen pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.(Lok ve Crawford,2004:334)

Çalışanların yaşı ile bağlılık arasında pozitif ilişki olmasına rağmen genç yaşlarda olanlar iş değişikliği yönünden kendilerine güvenlerinin fazla olması sebebiyle bağlılık düzeyinin daha az olduğu ama yaş ilerledikçe iş değişikliğini risk olarak kabul eden çalışan için örgüte bağlılık düzeyinin arttığı söylenebilir.

2.4.1.5. Cinsiyet

Kişisel özellikler arasında bulunan diğer bir faktör olan cinsiyet konusunda, kadınların son yıllarda iş hayatında nüfusunun artmasıyla çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar kapsamında erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine karşı daha çok bağlanmaları üzerinde durulmuş olup genellikle kadınların erkeklere göre bağlılık derecesinin daha üst seviyede olduğu ortaya çıkmıştır.(Colbert ve Kwon,2000:498,Eslami ve Gharakhani,2012:85) Bunun aksine Ahmad ve Bakar (2003)' a göre aynı zamanda, cinsiyetin ve ırkın bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığını ortaya koymuşlardır. (Ahmad ve Bakar,2003:181) Kadınların bağlılık düzeyinin yüksek olmasının birden çok nedeni sayılabilir. Bunların en önemlileri sık olarak iş değişikliği yapmak istememeleri, erkeklerle karşılaştırıldığında elde ettikleri görevleri engelleri aşarak kazanmaları ve ayrımcılıkla mücadele etmeleridir. (Bakan,2011:125).

2.4.1.6. Eğitim Seviyesi

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer kişisel faktör eğitim seviyesidir. Angle ve Perry (1981:7) yapmış oldukları çalışmalarında eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunu temel sebebi ise eğitim seviyesinin yüksek olması değişik iş imkânlarının söz konusu olabileceği ve alacakları ücretle ilgili anlaşmazlıkların oluşabileceğidir. Hrebiniak ve Alutto(1972)'a göre öğretmenlerin ve hemşirelerin ileri düzeydeki eğitim almak isteyenlerden ve eğitim konusunda net bir fikri olmayanlardan daha yüksek bir bağlılık seviyesi gösterdiklerini savunmuşlardır.(Hrebiniak ve Alutto,1972:562,Gül ve Çöl,2005:295) .Buna karşılık Gallie ve White (1993) ise eğitim seviyesinin yüksek olması iş olanaklarını arttırmakta olduğunu ve bireyin sevdiği işte görev alması nedeniyle örgütsel bağlılık ile eğitim seviyesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Bakan,2011:124).

Yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların bilgi ve birikimlerini arzuladıkları gibi gösterememeleri iş tatminsizliğine yol açarak başka iş alternatiflerine bakmalarına yol açmaktadır.

2.4.1.7. Medeni Durum

Medeni durum, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir değişken olarak ifade edilmekte olup medeni durumun bağlılıkla ilişkisini belirlemek adına çok az teorik çalışma yapılmıştır ve

çoğu bilim insanı bunu açıklayıcı bilgiden ziyade tanımlayıcı bilgi olarak dahil etmişlerdir (Mathieu ve Zajac,1990:177).

Popoola(2009:211) Nijerya'da bulunan özel üniversitelerdeki kayıt yönetimi çalışanları üzerine yapmış olduğu çalışmada çalışanların medeni durumları ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Evli bireylerin genel olarak daha büyük mali yüklere sahip olması nedeniyle daha yüksek bağlılık hissettikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca Medeni durum ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki için teorik bir tartışma yoktur. Bu nedenle, evli olan çalışanın daha yüksek Devamılık bağlılığı ile ilişkilendirilmesi beklenebilmektedir.(Abdulla ve Shaw,1999:79,Onay Özkaya vd,2006:80)

Bu durum karşında bekar çalışanların örgüte olan bağlılık seviyesi daha düşük olup iyi bir iş bulmaları durumunda örgütten ayrılmalarının zor olmayacağı görüşündedirler. Hrebiniak ve Alutto,1972:562).

2.4.1.8. Örgütte Çalışma Süresi

Bireyin örgütteki çalışma süresi, örgüte olan bağlılığını etkileyen faktörler arasındadır. Genellikle çalışma süresi ile yaş faktörleri birbirlerini etkilemektedir. Yapılan araştırmalara göre çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmakla birlikte çalışılan süre arttıkça bağlılık düzeyi de artmaktadır.(Mathieu ve Zajac,1990:178,Bakan,2011:124-125,Popoola,2009:2012,Wong ve Tong,2014:85)Buna karşı Akınyemi (2014,104) Nijerya'daki banka çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını incelemiş olup eğitim seviyesi ve çalışma süresi yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğunu ortaya koymuştur.

Becker'in (1960) yan bahis modelini dikkate alırsak bireyin örgütteki çalışma süresi uzaması bireyin örgüte olan yatırımının çoğalması anlamına gelmektedir. Başka bir işe geçmek isteyen birey yapmış olduğu yatırımları kaybedip tekrar zaman kaybına uğrayabilir. Bu nedenle örgüt içinde uzun zaman harcamış bireylerin örgüte olan bağlılık düzeyleri güçlüdür.

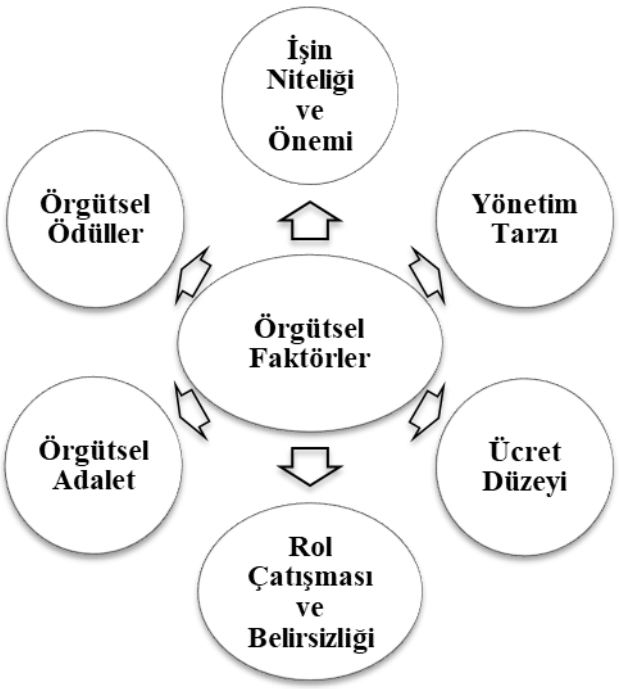
Sonuç olarak insanların süregelen alışkanlıklarını bir anda terk etmesi güç olduğu için bireyin uzun zamandır çalışmakta olduğu örgütten ayrılması ise bir o kadar güçtür.

Dolayısıyla birey işi ile ilgili kurmuş olduğu düzeni bozmamak adına elinden gelen her şeyi yapmaktadır.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen başlıca örgütsel faktörler şunlardır;

- İşin niteliği ve önemi,
- Yönetim tarzı,
- Ücret düzeyi,
- Rol çatışması ve belirsizliği,
- Örgütsel adalet
- Örgütsel ödüller



Şekil 8. Örgütsel Faktörler

2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Örgütsel bağlılık ile örgütsel faktörler arasında yapılan araştırmalarda işin niteliği ve önemi ile ilgili güçlü bir bağ olduğu göze çarpmaktadır. Cohen(1992:552-554) mavi yakalılar ve beyaz yakalılar üzerine yapmış olduğu incelemesinde eğitim, yaş ve medeni durum gibi kişisel faktörler mavi yakalıları daha çok etkilerken beyaz yakalıları ise yönetim tarzı, işin niteliği ve örgütsel ödüller gibi örgütsel faktörlerin etkilediğini ortaya koymuştur.

Morrow (1993) modelinde iş değerlerini; içsel değerler ve dışsal değerler olarak sınıflandırmıştır. İçsel değerler daha çok manevi özellikler üzerine odaklamış olup işin dikkat çekici olması, işin çeşitliliği, fikir desteği, özgür çalışma ortamı gibi psikolojik doyumla ilgili değerlerdir. Dışsal değerler ise daha çok maddi özellikleri içine alıp işten alınan ücret, işle ilgili alınan güvenlik önlemleri ve saygınlık gibi sıralayabiliriz. İşlerini hayatlarının odak noktası olarak algılayan bireylerin iş değerleri örgütlerine olan bağlılıklarının en belirgin göstergelerindendir. (Carmeli, 2005:459,Cohen,1999:288-289,Barling and Cooper,2008:41).

2.4.2.2. Yönetim Tarzı

Yönetim tarzı, örgüt çalışanlarının örgütte görev aldıkları zaman içinde tutumlarını yönlendiren örgütün hedef ve değerlerine sahiplenmesini tesir eden en önemli unsurlardandır. (Bakan,2011:147) Yönetici, çalışanlarına güvenen, yeniliklere açık olan bir yönetim tarzı benimsediği takdirde örgüt içinde olumlu bir iklim yaratmaktadır. Buna karşı çalışanlarına güvenmeyen, katı kuralcı ve değişime açık olmayan bir yönetim tarzı olması örgüte olan bağlılığı azaltıp, yeri geldiğinde ortadan kaldırabilir. Dolayısıyla örgütler yönetim tarzlarını belirlerken çok dikkatli olmalıdırlar.

Liderin tarzı asıl olarak yönetim tarzını oluşturduğu için liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında birçok araştırma yapılmıştır. Blau (1985:286) yapmış olduğu çalışmasında yapısal liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Williams ve Hazel (1986:222)'e göre örgütte görev alan liderin; çalışanları alınan kararlarda söz sahibi olmalarını sağlaması, problemlerine ve duygularına olan hassasiyetinin olması üzerinde durarak örgütsel bağlılık ve liderlik tarzı arasında ilişki olduğunu savunmuştur.

İnce ve Gül (2005: 72) iş yerinde bireye verilen sorumluluğu azaltan herhangi bir sebep, onun örgüte olan bağlılığını azaltacağını savunmuştur. Özellikle üst düzey yöneticiler, örgütte aldıkları sorumluluk düzeyleri yüksek olduğu için örgüte olan bağlılık düzeyleri de güçlü olacaktır.

Yönetim tarzının, çalışan ihtiyaçlarına duyduğu hassasiyet düzeyi de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Şöyle ki ihtiyaçları karşılanan birey, yönetime karşı kendisini daha fazla sorumlu hissettiği için örgüte olan bağlılığı güçlenmektedir.

2.4.2.3. Ücret Düzeyi

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli unsurlardan birisi de ücret düzeyidir. İşler, belirlenen ücret bedeli üzerinden yapıldığı için kar amacı olmayan örgütlerin dışında kalan neredeyse bütün örgütler ücret düzeyini önemsemektedirler. (İnce ve Gül 2005: 73)

Çalışanlar, görev aldıkları örgütten adaletli ücret düzeyi beklentisi içindedirler. Erdoğan (1996:239) ücret düzeyi ile ilgili "işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise iş görenin işine karşı tutumu olumlu olacaktır." olarak açıklamıştır. Böylece çalışanın örgüte olan bağlılığı git gide artacaktır.

Bu değişkenle ilgili birçok araştırma yapılmış olup örgütsel bağlılık ile ücret düzeyi arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. (Hunt ve vd,1985:119-122,Buchko ve vd,1998:110-115) Özellikle eğitim seviyesi yüksek olan bireylerde ücretlerinden tatmin olmadıkları takdirde işten ayrılma olasılıkları yüksektir.

2.4.2.4. Rol Çatışması ve Belirsizlik

Rol belirsizliği, bireyin iş yerinde kendisine verilen vazifede göstermesi istenilen başarıya ulaşabilmesi için yeterli bilgi ve donanıma sahip olmadığı takdirde meydana gelmektedir. (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48). Kalbers ve Cenker(2007:356) ise "Bir çalışanın firma içindeki sorumluluk ve otoritesi hakkında algıladığı güven eksikliğidir." şeklinde tanımlamaktadır. Rol belirsizliği, çalışandan ümit edilen davranışlar üzerinde netlik kazanmaması ve çalışana vazife ile ilgili güncel bilgi verilmemesi halinde meydana gelmekte ve bu vazife ile ilgili beklenilen tutum ve davranışları bilme ve öğrenme seviyesini oluşturmaktadır (Karabey ve Karcıoğlu,2008:27,Bakan,2011:151,Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48-49).

Rol çatışması, çalışanlara bir veya birden çok verilen roller arasındaki uyum sürecinde yaşanan zorluklar çerçevesinde görülmektedir. (Kahn ve Katz,1977:202) Rol çatışması, bireysel veya grup üyesi olarak çalışanların çelişkili görevleri yapması istendiğinde ya da kendi kişisel değerleri ile çelişen bir görevi yerine getirmesi gerektiğinde ortaya çıkmaktadır. (Luthans,2011:350) Bir yönetici asistanının birden çok yöneticiye vermesi gereken raporların öncelik sırası konusundan yaşadığı sıkıntılar rol çatışması için örnek gösterilebilir.

İşletme yönetimi, çalışanlarını örgüte karşı güçlü bir bağ kurdurmak istiyorlarsa verdikleri görevleri açık, net ve anlaşılabilir olmasına gayret gösterip çalışanlarına birden çok görevi yüklememeleri gerekmektedir.

2.4.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, ücret dağılımı, mesai saatine özen gösterme, ödüllendirilme, yetki ve sorumluluk verilmesi gibi faktörlere yönelik yönetimsel hükümlerin incelenmesi durumudur. Yeni işe başlayan çalışanın aynı yeterliliğe sahip ve aynı işi yapan diğer çalışandan düşük ücret alması örgütsel adaletin düşük olduğu düşüncesine neden olmasından dolayı örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir.(İçerli,2010:69,Gül,2005:76). İşcan ve Naktiyok (2004:187) göre ise "Örgütsel adalet adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir." olarak tanımlamaktadır. Çalışan, adaletli bir örgütte görev aldığı takdirde yöneticilerin tutum ve davranışlarını adil olarak algılar.

Örgütsel adalet kavramı; dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olarak üç temel boyut olarak karşımıza çıkmaktadır.(Sökmen vd,2013:45,Ayık vd,2014,235,Doğan,2017:607).Dağıtımsal adalet, çalışana verilen ücret, ödül, ceza ve terfi gibi kaynakların adil şekilde algılanmasını ifade etmektedir. Çünkü çalışanlar bu kaynakları kendi aralarında karşılaştırma yapmakta olup çalışanların da örgüte karşı olan iş tatminini ve örgütsel bağlılığını arttıracaktır.(Gül,2005:77, Doğan,2017:607) Prosedürel adalet, örgüt kaynakları ile ilgili verilen kararların eşitlik çerçevesi içinde alınması anlamına gelmektedir. Örneğin terfi düzenlenmelerinde uygulanan yöntem ve süreç bu kapsamda ele alınabilir. Etkileşimsel adalet ise örgüt içerisinde görev alan yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişki boyutu olarak tanımlanmaktadır. Örgütün sosyal bir yönünün olduğu göz önüne alınırsa sadece maddi değerlerin değil manevi değerlerin de önemsenerek etkileşimsel adaletin de olmazsa olmaz olduğu anlaşılmaktadır. (Ayık vd,2014:235, Doğan,2017:608-609)

Sonuç olarak örgüt yönetiminin adalet kavramını tek boyutlu olarak değil, bir bütün olarak ele alması gerekmektedir. Çalışanı maddi olarak tatmin etmek yetmediği gibi eşit bir şekilde tutum ve davranış sergilenerek hem iş tatmini sağlanması hem de örgüte olan bağlılık düzeyinin arttırılması gerekmektedir.

2.4.2.6. Örgütsel Ödüller

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli unsurlardan biri de örgütsel ödüllerdir. Çalışanın göstermiş olduğu çabasına ve performansına karşılık işveren tarafından verilen ücret anlamına gelmektedir. Çalışan açısından ise gelecek ile ilgili umutlarının bugün ile yer değiştirmesidir (Gül,2005:79). Yapılan çalışmalarda ödüllendirmenin örgütsel bağlılığı

arttırdığını ortaya koymuştur. (Usta ve Küçükaltan,2012:85, Kokubun,2017:164-168,Korir vd,2016:45-46)

Örgütsel Ödüller, dışsal, içsel ve sosyal ödüller olarak sınıflandırılmaktadır. Dışsal ödüller, örgütün karşıladığı ücret artışı, tatil imkânı gibi somut olanaklardır. İçsel ödüller, daha çok manevi özellikleri olan daha fazla sorumluluk verme, kararlara katılma ve psikolojik tatmin gibi soyut olanaklardır. Sosyal ödüller ise örgütteki meslektaşları ve danışmanları ile olan ilişkileri sonucunda oluşmaktadır (Bakan,2011:140, Kokubun,2017:159).

Çalışanlar, örgütsel ödüllerin adaletli ve eşit verildiğine inandıkları takdirde örgüte olan bağlılık düzeyleri güçlenmektedir. Wallace (1995:827), avukatlar üzerindeki yaptığı çalışmasında örgütte eşit olarak verilen ödüllere bağlı olarak bu mesleğe mensup bireylerin örgütlerine karşı daha fazla bağlılık gösterdiklerini savunmuştur.

Örgüt yöneticilerinin çalışanları ödüllendirmeden önce güçlü bir performans değerlendirme yöntemi oluşturmaları gerekmektedir. Bunu yapmadıkları müddetçe çalışanların ödüllendirilmesi zorlaşacak ya da adil olunmayacaktır. Ayrıca çalışanların ödüllere basit şekilde ulaşması, ödüllerin kıymetinin kalmaması anlamına gelmektedir.

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel faktörler ve kişisel faktörler dışında örgütü etkileyen profesyonellik, alternatif iş olanakları gibi örgüt dışı faktörler bulunmaktadır.

2.4.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik, mesleki bağlılığın bir parçası durumundadır. Morrow ve Goetz'e göre "kişilerin mesleğiyle özdeşleşerek ve işiyle ilgili değerleri kabul ederek içselleştirmesidir" olarak tanımlanmıştır (Gül,2005:84). Bununla birlikte profesyonellikle ilgili çeşitli özellikler ortaya çıkarılmıştır.(Shafer ve diğerleri,2001:48)

- Profesyonel topluluklara üyelik etme
- Sosyal yükümlülük taşıma
- Kendi kurallarına inanma
- Profesyonel bağlanma
- Özerklik talebinde bulunma

Bu özelliklere bakılarak profesyoneller; uzmanlıkları ile ilgili kurum ve kuruluşların altında birleşirler, kendi kurallarını koyarak sürekliliğini sağlarlar ve özgür hareket etme gayretinde olan bireylerdir.

Profesyonellik, hem mesleğe hem de örgüte bağlılık söz konusu olduğunda çelişki oluşturmaktadır. Bu çelişkiyi ortadan kaldırmak için örgütsel değerlerin ve ilkelerin birleştirilmesi tavsiye edilmektedir. Bu şekilde olduğu zaman profesyonellerdeki olumsuz davranışların önüne geçilebilmektedir (Gül,2000:85).Wallace(1995:12) araştırmasında örgütsel ve mesleki bağlılık uyumsuzluğunun önüne geçmek için kariyer fırsatları ve özgürlük gibi ilkeler oluşturan ABD'li hukuk şirketleri iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar elde ettiklerini savunmuştur.

2.4.3.2. Alternatif İş Olanakları

İş fırsatlarının çok ya da az olması örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar arasındadır. Özellikle işsizlik oranı yüksek olan ülkelerde bu unsur daha da önemsenmektedir. Alternatif iş olanakları; yalnız çalışanın kabiliyeti doğrultusunda değil, örgütün faaliyet gösterdiği alan, küreselleşme ve ülkenin ekonomik koşulları milli ve milletlerarası parametrelerle bağlantılıdır. (Gül,2005:85).

Yapılan araştırmalar ışığında öncelikle eğitim seviyesinin yüksek olması, gelen iş teklifleri karşısında çalışmakta olduğu örgütten ayrılma olasılığını arttırdığı iddia edilmiş olup sadece eğitim seviyesi ile ilgili değil, çalışanın yaşının ve örgütteki çalışma süresinin alternatif iş olanaklarına karşı bakış açısını değiştirdiği ortaya konulmuştur. (Karadağ vd,2011:163-165,Angle vd,1981:6) Ayrıca ABD' de mastır yapmış öğrenciler arasında yapılmış bir araştırmaya göre, düşük ücretle işe başladıkları dönemden altı ay geçtikten sonra yeni bir iş teklifi almadıkları takdirde örgütsel bağlılığın arttığı belirtilmiştir. Ama yüksek ücretli bir işte görev aldıklarında ise yeni bir iş arayışında olmadıkları ve örgütsel bağlılık düzeylerini devam ettirdikleri gözlemlenmiştir. (Gül,2005:85-86).

Özellikle iş olanaklarının kısıtlı olduğu zamanlarda, çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü çalışanın başka bir iş bulma durumu azaldığı için bağlılık daha da artmaktadır. (Wallace,1995:238,Balay,2000:67)

2.5. Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının İlişkisine Yönelik Yazın Taraması

Günümüze kadar örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalar içinde etkilenen kavramların ayrıca çalışanların örgüte karşı olan hissiyatlarını ortaya çıkardığı ifade edilmektedir. Böylece çalışanların örgüte karşı olan olumlu ya da olumsuz hissiyatı tayin ettiği ortaya çıkmaktadır. Çalışanın örgüte olana bağlılığının derecesini ölçen nedenler örgüt ikliminin hangi şekilde olduğunu aktarmaktadır. Şöyle ki çalışanın örgüte bağlı olması; örgütün olumlu bir örgüt iklimine sahip olduğuna ya da olumlu bir örgüt iklimine sahip olan bir örgütün çalışanlarının bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu anlamına gelmemektedir. Nitekim örgütsel bağlılığın örgüt ikliminden farklı olan nedenleri ortaya konulabilir. Mecburiyetten kaynaklı olan bağlılık ve çalışanı duygusal olarak örgüte bağlılığını sağlayan sebepler haricinde gelişen, çalışanın aynı örgütte seneler boyunca çalışmış olması gibi sebeplerden dolayı meydana gelen bağlılık şekilleri ile karşılaşılabilmektedir (Özdevecioğlu ve Aktaş,2007; Durna ve Eren, 2005) Bu şekilde bağlılık hisseden çalışanlar, örgüte karşı olumlu bir iklim algısı oluşmasa da, bağlılıkları devam edebilmektedir.

Çalışmamıza yol göstermesi amacıyla daha önceki çalışmalar gözden geçirildiğinde Türkçe olan çalışmalarda farklı sektörler açısından örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Turizm sektörü açısından yapılan çalışmalar sınırlı kalmıştır.

Yapılan çalışmalar ışında örgüt ikliminin örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir unsur olduğu ortaya konulmuştur (Yüceler,2009;Doğan ve Üngüren, 2009; Tuna ve Şalvarcı,2017,Deniz ve Çoban,2016).Uygur'un (2007) çalışmasında örgütsel bağlılığın iş gören performansı üzerine olan etkisinde örgüt ikliminin önemli olduğunu vurgulamış olup yöneticilerin otokratik bir yönetim tarzı yerine demokratik bir yönetim tarzı benimsemeleri gerektiği üzerinde durmuştur. Örgütsel iklim ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen Deniz ve Çoban (2016) ise daha çok demografik özelliklerin bu olguları nasıl etkilediğini açıklamıştır. Bu bağlamda eğitim durumu, cinsiyet, yaş ve medeni durum gibi demografik özelliklerin etkisinin olduğu yalnız çalışma süresi, görev unvanı gibi demografik özelliklerin ise etkisinin olmadığı ortaya konmuşlardır.

Yüceler (2009) akademisyenler üzerine yaptığı çalışmada ise fiziki çalışma koşullarının iyi olması örgüt iklimini etkilediği gibi daha çok duygusal bağlılığın ön planda olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca katılımcıların örgütlerini ve işlerini sevmelerine rağmen çeşitli beklentilerinin karşılanmaması bağlılık düzeyini aşağı çekmektedir. Yine aynı tür

örneklemden yola çıkan Boylu, Pelit ve Güçer (2007) duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık olarak ele almışlardır. Araştırma görevlisi olarak görev yapan akademisyenlerin, profesör olarak görev yapan akademisyenlere göre bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bekâr olan akademisyenlerin duygusal ve devam bağlılık düzeyleri evli olan akademisyenlere göre daha az düzeyde olduğunu vurgulamışlardır. Son olarak üniversitenin bütününe ve çalıştıkları bölüme olan duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri demografik özelliklere göre farklılık göstermediğini ortaya koymuşlardır. Doğan ve Üngüren (2009) "Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları ve Alanya Başkent Hastanesi'nde Bir Araştırma" adlı çalışmalarında çeşitli meslek gruplarına mensup çalışanların örgütsel bağlılık açısından bakıldığında doktor ve hemşirelerin diğer meslek grubuna mensup çalışanlara göre bağlılık düzeylerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Teknikerlerin ise bağlılık düzeylerinin en yüksek olduğunu vurgulamışlardır. Taştan ve Yurtkoru (2018)'un sağlık sektöründe çalışmakta olan çalışanlar üzerine yapılan araştırma sonucunda davranışsal ve tutumsal değişken olarak ele alınmış görev içi performans davranışı ve örgütsel bağlılık algısının çalışanların örgüt iklimi algısı ile anlamlı ilişkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgüt iklimi ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında beklenilen yönde anlamlı ve pozitif ilişki gözlemlenmiş olup Devamılık bağlılığı ile negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bilir ve Ay (2007) yaptığı çalışmasında bir kamu kuruluşundaki çalışanların örgüt ikliminin örgütsel bağlılığa olan ilişkisini ele almıştır. Asıl olarak örgüt ikliminde iletişimin önemini vurgulayarak hem örgütsel bağlılık ile iletişim arasında hem de destekleyici iklim ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Yapılan araştırmalara bakıldığında çalışmaya ait olan değişkenlerin kullanıldığı araştırmalar sık olarak karşılaşılmasına rağmen, sözü edilen değişkenlerin bulunduğu araştırmalar o kadar sıklıkla karşılaşılmamıştır. Özellikle turizm sektörü açısından yok denecek kadar az olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu konu hakkındaki araştırma azlığını yok etmek adına, yapılan araştırmanın turizm sektörüne ışık tutacağı vurgulanabilir.

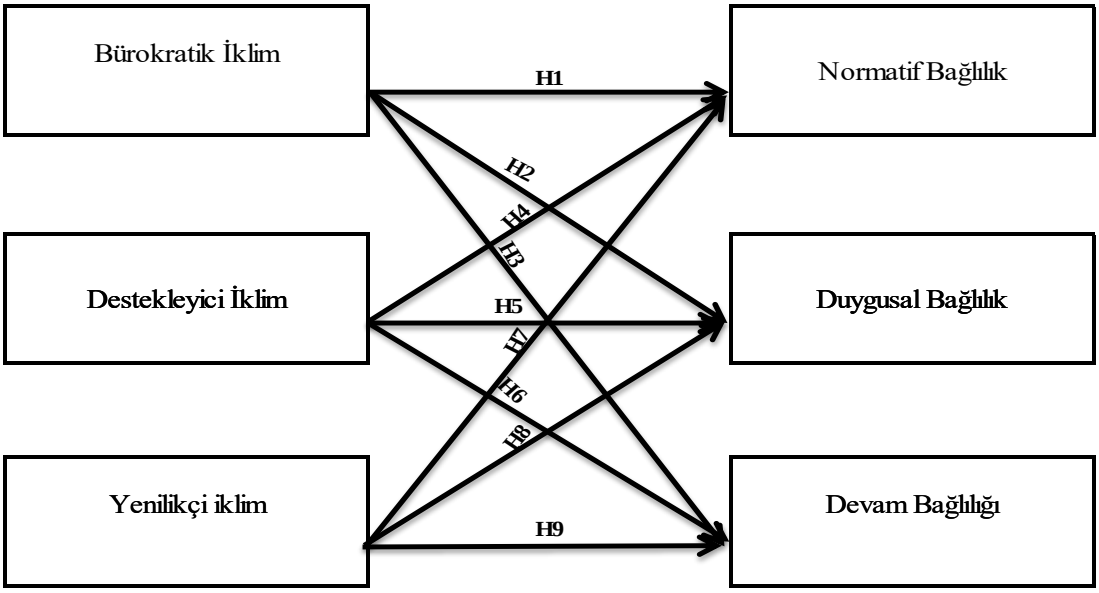
BÖLÜM 3

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümde, teorik bilgiye dayanan uygulamalı kısımdan meydana gelmektedir. Bu yönde araştırmanın modeli, evren ve örneklemi, veri toplama teknikleri ve analizi ile uygulamalı araştırmadan temin edilen sonuçların değerlendirilmesi ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmada, örgütsel iklimin iş görenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisini ortaya çıkarmak amacıyla nicel yöntemler kullanılarak incelenmiştir.



Şekil 9. Araştırmanın Modeli

Yukarıdaki model göz önüne alınarak hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

H1: Bürokratik iklim ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Bürokratik İklim ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Bürokratik iklim ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Destekleyici iklim ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Destekleyici iklim ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Destekleyici iklim ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Yenilikçi iklim ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Yenilikçi iklim ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Yenilikçi iklim ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık demografik özellikler açısından farklılık gösterir.

H10a: Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık yaşa göre farklılık gösterir.

H10b: Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık cinsiyete göre farklılık gösterir.

H10c: Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H10d: Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık mesleki tecrübeye göre farklılık gösterir.

H10e: Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık göreve göre farklılık gösterir.

3.2. Araştırma Evren ve Örneklemi

Türkiye Seyahat Acentaları Birliği'ne bağlı A grubu olarak faaliyet gösteren seyahat işletmelerinde çalışan personeli kapsamaktadır. Evrenin bütününe ulaşmanın zaman ve maliyet açısından zor olması sebebiyle örneklem seçilmiştir. 07.01.2016 tarihide bulunan TÜRSAB'a üye olan ve resmi internet sitesinde görülen Ankara ili içerisinde 590 tane A grubu seyahat acentesi bulunmaktadır. Araştırma kapsamında amaçlı örneklem ile merkez ilçelerde bulunan çalışmaya gönüllü olarak katılmak isteyen 50 tane acenteye 500 tane anket 10.01.2016-16.03.2016 tarihleri arasında araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. 278 tanesi geri dönmüş ve değerlendirmeye uygun görülmüştür.

3.3. Verilerin Toplanması ve Ölçekler

Bu çalışmada verilerin toplanması anket formu aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; çalışanların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki tecrübe ve görev yeri) ile ilgili sorular, ikinci bölümde; örgütsel bağlılığı ölçmek amaçlı sorulardan oluşmuştur. Üçüncü bölümde ise örgüt iklimi ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Likert sıralama ölçeği anket formunda yer almıştır. Bağlılık sorularının bulunduğu bölümde, ters anlam oluşturan 2 soru analiz yapılırken ters kodlanmıştır.

Örgütsel bağlılığı Allen ve Meyer'in modeline dayandırarak geliştirmiş oldukları 18 sorudan meydana gelen örgütsel bağlılık ölçeğinden (Dağlı ve ark.2018:4), örgütsel iklim seviyesini belirlemek üzere ise F.Pervin Bilir'in "Gençlik Ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları (2005)"isimli Doktora tezinde geliştirdiği örgütsel iklim ölçeğinden faydalanılmıştır.

3.4. Ölçeklerin Yapı Geçerliliği ve Güvenirlik Analizleri

Ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA), güvenirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's alfa güvenirlik katsayıları hesaplanmıştır.

3.5. Açıklayıcı Faktör Analizi

Ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmaktadır. Ölçeğin öncelikli olarak, faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmaktadır. KMO katsayısı örneklemin büyüklüğünü test etmek için hesaplanmaktadır. Faktör analizinde evrendeki dağılımın normal olması da beklenmektedir. Bu da Bartlett testiyle incelenmektedir. Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun 1,000' e yakın, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Faktörlerin öz değerlerine ait saçılma diyagramı olan Scree Plot grafiği ve açıklanan varyans oranı ölçeğin toplam faktör sayısının belirlenmesinde kullanılmaktadır. Faktör analizi işleminde ölçek maddelerinin faktörlere atanması ya da ölçekten çıkarılması işlemlerinde faktör yükü değerlerine bakılmaktadır. Faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir. Her bir maddenin faktör yükünün 0,30'dan küçük olduğu ya da söz konusu maddenin faktör yüklerinin iki farklı faktördeki değerlerinin farkının 0,10'dan küçük olması durumunda (binişiklik) madde ölçekten

çıkarılarak analiz işlemine devam edilir. (Jeong, 2004).

3.6. Güvenirlik Analizi

Cronbach's alfa katsayısının 0-1 arasında değiştiği, değerlendirme kriterlerine göre "0.00 < 0.40 ise ölçek güvenilir değil, 0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenirlikte, 0.60 < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilir ve 0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek" olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Tavşancıl, 2005).

3.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılığı Ölçeği için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,783 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur (KMO>0,500). Bartlett testi kapsamında X^2 değeri 1036,799 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur($p<0,05$). KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2

Örgütsel Bağlılık Ölçeği için KMO ve Barlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,783
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1036,799
	df	78
	Sig.	0,000

Tablo 3

Ortak Varyans Tablosu

	Initial	Extraction
DU1	1,000	0,528
DU2	1,000	0,586
DU4	1,000	0,540
DU5	1,000	0,510
DU6	1,000	0,544
DE8	1,000	0,442
DE9	1,000	0,556
DE10	1,000	0,565
DE11	1,000	0,521
DE12	1,000	0,544
NO15	1,000	0,638
NO16	1,000	0,703
NO17	1,000	0,523

Ortak varyans tablosuna bakıldığı üzere, maddelerin varyanslarının çoğunluk olarak yüksek olarak gözlemlenmiştir.

Tablo 4

Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,997	30,743	30,743	3,997	30,743	30,743	3,566	27,430	27,430
2	1,856	14,277	45,020	1,856	14,277	45,020	1,833	14,103	41,533
3	1,348	10,367	55,387	1,348	10,367	55,387	1,801	13,854	55,387
4	0,968	7,446	62,833						
5	0,830	6,385	69,218						
6	0,732	5,629	74,847						
7	0,713	5,484	80,331						
8	0,597	4,594	84,925						
9	0,471	3,622	88,547						
10	0,419	3,225	91,772						
11	0,405	3,119	94,891						
12	0,345	2,655	97,546						
13	0,319	2,454	100,000						

Açıklanan toplam varyans tablosunda görüldüğü üzere, “total” başlığı altındaki sütunda uygulanacak açımlayıcı faktör analizi için öz değerleri 1’den büyük olana 3 faktör tavsiye edilmektedir. Bu faktörlerin varyansa etkisi %55,387 olarak ortaya çıkmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör modelini belirlemek için temel bileşenler analizi; döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden döndürme işlemi (varimax-maximum değişkenlik) yapılmıştır.

Tablo 5

Dönüştürülmüş Bileşenler Matrixi Tablosu

	Component		
	1	2	3
DE12	0,712		
DE11	0,710		
DE10	0,706		
DE9	0,705		
DU1	0,702		
DU5	0,679		
DU6	-0,582		0,444
DE8	0,558		0,362
NO16		0,831	
NO17		0,711	
NO15	0,351	0,646	-0,311
DU2	-0,326		0,629
DU4	-0,372		0,612

Tabloya bakıldığında, maddeler 3 ayrı boyut olarak ele alınmış olup örgütsel bağlılık ölçeğinin sahip olduğu bütün maddelerin faktör yük değerlerinin kabul düzeyinin 0,30 değerinin üstünde olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca toplam olarak 18 maddeden oluşan ölçekten kendi boyutları içinde çıkmayan 5 madde (3,7,11,12,14) çıkarılmıştır.

Tablo 6

İçerisinden Madde Çıkartılmış Yeni Döndürülmüş Bileşenler Matrixi Tablosu

	Component		
	1	2	3
DE10	0,730		
DE9	0,719		
DE12	0,701		
DE11	0,665		
DE8	0,655		
NO16		0,823	
NO15		0,713	
NO17		0,705	
DU2			0,755
DU4			0,730
DU6	-0,350		0,648

Analizden çıkartılan maddeler neticesinde döndürülmüş bileşenler matrix tablosuna bakıldığında, maddelerin belirlenen yapılar altında gruplara ayrıldığı görülmektedir. Son olarak 1.ve 5 maddeler istenilen boyutları temsil etmedikleri için analizden çıkarılmıştır.

3.8. Örgüt İklimi Ölçeği

Örgüt İklimi Ölçeği için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,926 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur (KMO>0,500). Bartlett testi kapsamında X^2 değeri 7708,571 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,05). KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 7

Örgüt İklimi Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,926
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7708,571
	df	1128
	Sig.	0,000

Tablo 8

Ortak Varyans Tablosu

	Initial	Extraction
BU1	1,000	0,193
BU2	1,000	0,361
BU3	1,000	0,313
BU4	1,000	0,379
BU5	1,000	0,581
BU6	1,000	0,517
BU7	1,000	0,462
BU8	1,000	0,277
BU9	1,000	0,461
BU10	1,000	0,357
BU11	1,000	0,419
BU12	1,000	0,430
BU13	1,000	0,454
BU15	1,000	0,302
BU16	1,000	0,535
BU17	1,000	0,453
DE18	1,000	0,495
DE19	1,000	0,476
DE20	1,000	0,485
DE21	1,000	0,564
DE22	1,000	0,440
DE23	1,000	0,512
DE24	1,000	0,700
DE25	1,000	0,662
DE26	1,000	0,591
DE27	1,000	0,683
DE28	1,000	0,506
DE29	1,000	0,394
DE30	1,000	0,500
DE31	1,000	0,451
DE32	1,000	0,325
DE33	1,000	0,440
DE34	1,000	0,629
YE35	1,000	0,230
YE36	1,000	0,473
YE37	1,000	0,281
YE38	1,000	0,452
YE39	1,000	0,575
YE40	1,000	0,590
YE41	1,000	0,580
YE42	1,000	0,542
YE44	1,000	0,369
YE45	1,000	0,289
YE46	1,000	0,591
YE47	1,000	0,481
YE48	1,000	0,340
YE49	1,000	0,580
YE50	1,000	0,609

Ortak Varyans Tablosunda görüldüğü üzere değerler genelde yüksek olarak çıkmıştır.

Tablo 9

Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	15,275	31,824	31,824	15,275	31,824	31,824	14,744	30,717	30,717
2	4,598	9,578	41,402	4,598	9,578	41,402	4,349	9,061	39,778
3	2,453	5,110	46,512	2,453	5,110	46,512	3,232	6,734	46,512
4	1,951	4,064	50,576						
5	1,346	2,804	53,380						
6	1,244	2,592	55,973						
7	1,149	2,394	58,367						
8	1,054	2,195	60,562						
9	1,006	2,097	62,658						
10	0,997	2,077	64,736						
11	0,929	1,934	66,670						
12	0,901	1,877	68,548						
13	0,828	1,725	70,272						
14	0,796	1,659	71,931						
15	0,781	1,626	73,557						
16	0,759	1,582	75,139						
17	0,708	1,475	76,614						
18	0,686	1,429	78,043						
19	0,656	1,366	79,409						
20	0,592	1,234	80,643						
21	0,579	1,205	81,849						
22	0,569	1,184	83,033						
23	0,531	1,106	84,139						
24	0,524	1,092	85,230						
25	0,504	1,051	86,281						
26	0,467	0,973	87,255						
27	0,447	0,930	88,185						
28	0,429	0,895	89,080						
29	0,402	0,838	89,918						
30	0,383	0,799	90,717						
31	0,374	0,779	91,496						
32	0,365	0,760	92,256						
33	0,358	0,745	93,001						
34	0,322	0,671	93,673						
35	0,306	0,637	94,309						
36	0,302	0,629	94,938						
37	0,280	0,583	95,522						
38	0,264	0,550	96,072						
39	0,246	0,512	96,583						
40	0,237	0,493	97,077						
41	0,228	0,475	97,552						
42	0,198	0,412	97,963						
43	0,186	0,388	98,351						
44	0,182	0,379	98,730						
45	0,170	0,353	99,083						
46	0,157	0,327	99,410						
47	0,153	0,319	99,729						
48	0,130	0,271	100,000						

Açıklanan toplam varyans tablosunda görüldüğü üzere, “total” başlığı altındaki sütunda uygulanacak açımlayıcı faktör analizi için öz değerleri 1’den büyük olana 3 faktör tavsiye edilmektedir. Bu faktörlerin varyansa etkisi %46,512 olarak ortaya çıkmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör modelini belirlemek için temel bileşenler analizi; döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden döndürme işlemi (varimax-maximum değişkenlik) yapılmıştır.

Tablo 10

Dönüştürülmüş Bileşenler Matrixi Tablosu

	Component		
	1	2	3
DE24	0,834		
DE27	0,818		
DE25	0,811		
DE34	0,781		
YE50	0,772		
DE26	0,763		
YE49	0,755		
YE39	0,751		
YE40	0,750		
DE21	0,734		
YE41	0,712		
DE28	0,708		
YE46	0,705		
DE30	0,704		
YE42	0,698		
DE23	0,688		
DE20	0,687		
DE18	0,668		
DE19	0,667		
DE22	0,658		
DE33	0,657		
YE47	0,644		
DE31	0,626		
YE38	0,620		
BU13	-0,616		
DE29	0,615		
BU16	-0,534	0,384	0,321
BU2	0,523		
YE44	0,451		0,386
BU17	-0,432	0,426	
YE35	0,430		
DE32	-0,387		0,386
YE48	0,378		0,346
BU9		0,652	
BU5		0,628	-0,431
BU7		0,625	
BU6		0,590	-0,403
BU10		0,572	
BU11	-0,356	0,539	
BU8		0,489	
BU12	-0,450	0,475	
BU15		0,474	
BU4		0,453	-0,417
BU1		0,432	
BU3	-0,377	0,413	
YE45		0,387	0,370
YE36		0,368	0,542
YE37			0,451

Tablo 11

İçerisinden Madde Çıkartılmış Yeni Döndürülmüş Bileşenler Matrixi Tablosu

	Component		
	1	2	3
DE24	0,822		
DE25	0,799		
DE27	0,784		
YE40	0,762		
YE49	0,758		
YE50	0,757		
YE39	0,756		
DE34	0,754		
YE46	0,747		
DE26	0,745		
YE41	0,742		
YE42	0,722		
DE21	0,718		
DE23	0,712		
DE30	0,699		
DE28	0,690		
DE20	0,669		
YE47	0,665		
YE38	0,661		
DE22	0,659		
DE31	0,659		
DE18	0,644		
DE33	0,629		
DE19	0,617		
DE29	0,608		
BU2	0,550		
YE35	0,453		
BU5		0,749	
BU6		0,712	
BU7		0,674	
BU9		0,666	
BU4		0,588	
BU10		0,548	
BU15		0,493	
BU8		0,484	
BU3		0,415	
BU1		0,414	
YE36			0,674
BU16	-0,414		0,541
YE37			0,523
YE45			0,483
DE32	-0,307		0,480

Analizden çıkartılan maddeler neticesinde döndürülmüş bileşenler matrix tablosuna bakıldığında, maddelerin belirlenen yapılar altında gruplara ayrıldığı görülmektedir. Son olarak 11.,13..12.,17.,44.,48. maddeler istenilen boyutları temsil etmedikleri için analizden çıkarılmıştır.

Tablo 12

Örgütsel Bağlılık, Örgüt İklimi Ölçek ve Alt Boyut Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

	n	Minimum	Maximum	Ortalama	ss	Çarpıklık	Basıklık
Duygusal Bağlılık	278	1,00	5,00	3,33	0,87	,020	-,406
Devam Bağlılığı	278	1,00	5,00	2,60	0,89	,042	-,599
Normatif Bağlılık	278	1,00	5,00	2,79	0,95	-,136	-,314
Örgütsel Bağlılık	278	1,00	4,40	2,91	0,47	-,079	,733
Bürokratik İklim	278	1,00	4,97	3,32	0,81	-,327	-,095
Destekleyici İklim	278	1,00	5,00	3,14	0,67	,005	,423
Yenilikçi İklim	278	1,00	4,83	2,90	0,74	,201	-,142
Örgüt İklimi	278	1,60	4,63	3,12	0,40	,271	2,135

Katılımcıların;

Duygusal Bağlılık puanları ortalaması 3,33±0,87; Devam Bağlılığı puanları ortalaması 2,60±0,89; Normatif Bağlılık puanları ortalaması 2,79±0,95;Örgütsel Bağlılık puanları ortalaması 2,91±0,047'dir.

Bürokratik İklim puanları ortalaması 3,32±0,81; Destekleyici İklim puanları ortalaması 3,14±0,67; Yenilikçi İklim puanları ortalaması 2,90±0,74;Örgüt İklimi puanları ortalaması 3,12±0,40'tır.

Örgütsel Bağlılık, Örgüt İklimi ölçek ve alt boyut puanlarından elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri +3 ile -3 arasında olduğundan normallik sağlanmış olup analizlerimizde parametrik olan test teknikleri kullanılmıştır.

Tablo 13

Örgütsel Bağlılık ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Bürokratik İklim	r	,644**	,079	-,322**	,228**
	p	,000	,189	,000	,000
Destekleyici İklim	r	-,066	,215**	,018	,107
	p	,273	,000	,759	,074
Yenilikçi İklim	r	-,193**	,116	,218**	,102
	p	,001	,054	,000	,091
Örgüt İklimi	r	,275**	,244**	-,071	,274**
	p	,000	,000	,237	,000

*p<0,05; **p<0,01

Örgütsel Bağlılık ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi için yapılan Pearson korelasyon testi sonuçları hipotezlerle desteklenerek aşağıda verilmiştir;

Bürokratik İklim ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki (r=,644) ve Normatif Bağlılık ile arasında negatif yönlü orta bir ilişki ortaya çıkmıştır (r=,322). Bu durum H2 (Bürokratik İklim ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.) ile H1 (Bürokratik iklim ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.) hipotezlerini desteklemektedir. Yalnız H3 (Bürokratik iklim ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.) hipotezini reddetmektedir. Ayrıca Bürokratik iklimi ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki (r=,228) bulunmaktadır.

Destekleyici İklim ile Devam Bağlılığı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki (r=,215) bulunmaktadır. H6 (Destekleyici iklim ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.) hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir. H5 (Destekleyici iklim ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.) ve H4 (Destekleyici iklim ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.) hipotezlerinin kabul edilmediği ortaya çıkmıştır.

Yenilikçi İklim ile Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki (r=-,193); Normatif Bağlılık ise arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki (r=,218) bulunmaktadır. H7 (Yenilikçi iklim ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.) ve H8 (Yenilikçi iklim ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.) hipotezlerini desteklediği ama H9 (Yenilikçi iklim ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.) hipotezinin kabul edilmediğini ifade etmektedir.

Örgüt İklimi ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki (r=,275); Devam Bağlılığı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki (r=,244); Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki (r=,274) bulunmaktadır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada anket sayesinde temin edilen verilerin analizinde farklı istatistiksel teknikler kullanılmış olup istatistik programı ile analizler yapılmıştır. %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Kişisel ve demografik bilgilerin analizi yapılırken tanımlayıcı istatistikler (yüzde, sayı, ortalama) kullanılmıştır. Değişkenlerin kendi içindeki ilişkinin ortaya çıkarılmasında korelasyon analizi, değişkenler içindeki bağımsız değişkenin bağımlı

değişken üzerindeki etki katsayısının bulunması için doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Araştırmaya İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu kısmında Ankara'da faaliyet gösteren A grubu seyahat işletmelerinde görev alan çalışanlara yönelik uygulanan örgüt ikliminin örgütsel bağlılığa etkisinin ortaya çıkarılması ile ilgili anket formlarının sonucunda temin edilen verilere dair bulgulardan ve bu bulguların yorumlanmasından oluşmaktadır.

Tablo 14

Araştırmaya Katılan Seyahat İşletmeleri Personelinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

		Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyete Göre Dağılım	Kadın	142	51,1
	Erkek	136	48,9
Yaşa Göre Dağılım	20-30	134	48,2
	31-40	108	38,8
	41-50	27	9,7
	51 ve üstü	9	3,2
Eğitim Durumuna Göre Dağılım	Lise	46	16,5
	Ön lisans	45	16,2
	Lisans	155	55,8
	Yüksek lisans	32	11,5
Kurumdaki Çalışma Sürecine Göre Dağılım	0-5 yıl	121	43,5
	6-11 yıl	70	25,2
	12-17 yıl	52	18,7
	17 yıl ve üstü	35	12,6
Kurumdaki Görev Dağılım	Operasyon	83	29,9
	Rezervasyon	35	12,6
	Muhasebe	68	24,5
	Satış	51	18,3
	Pazarlama	41	14,7

Katılımcıların kişisel özellikleri gözlemlendiğinde kadın (%51,1) ve erkek (%48,9) nüfuslarının neredeyse yarı yarıya olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılanları yaş kriterlerini göz önüne alarak değerlendirildiğinde; çalışanların daha çok 20-30 yaş aralığında

oldukları tespit edilmiştir (%48,2). 31-40 yaş aralığında yer alanlar (%38,8) ise önceki yaş grubunu takip etmiştir. 41-50 yaş aralığında yer alanlar (%9,7) nadiren de olsa görüldüğü ama 51 ve üstü yaş aralığında yer alanlar hiç olmadığı (%3,2) ortaya çıkmıştır. Eğitim durumlarına bakıldığında lisans mezunu (%55,8) katılımcılar başı çekerken, ön lisans (16,2) ve lise mezunları (16,5) birbirlerine sayıca yakın olduğu, yüksek lisans mezunlarının (%11,5) ise en az olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında 0-5 yıl (%43,5) arasında yoğunlaşma olduğu, 6-11 yıl (%25,2) arasında olan ise sayıca azaldığı görülmüştür.12-17 yıl (%18,7) arasında ve 17 yıl üstü olan katılımcılar azımsanmayacak düzeyde oldukları ifade edilmiştir. Kurumdaki görev dağılımlarına bakıldığı zaman Operasyon (%29,9) ve Muhasebe (%24,5) bölümlerinde görev alan katılımcı sayısının daha fazla olduğu tespit edilmiş olup Satış (%18,3), Pazarlama (%14,7) ve Rezervasyon (%12,6) bölümlerinde görev alan katılımcı sayısı bu şekilde sıralandığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 15

Örgütsel Bağlılık ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Bürokratik İklim	r	,644**	,079	-,322**	,228**
	p	,000	,189	,000	,000
Destekleyici İklim	r	-,066	,215**	,018	,107
	p	,273	,000	,759	,074
Yenilikçi İklim	r	-,193**	,116	,218**	,102
	p	,001	,054	,000	,091
Örgüt İklimi	r	,275**	,244**	-,071	,274**
	p	,000	,000	,237	,000

*p<0,05; **p<0,01

Örgütsel Bağlılık ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi için yapılan Pearson korelasyon testi sonuçlarının hipotezler açısından incelenmesi aşağıda verilmiştir;

H1: Bürokratik iklim ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu reddedilmektedir.(p=,000)

H2: Bürokratik iklim ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu reddedilmektedir.(p=,000)

H3: Bürokratik iklim ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu reddedilmektedir.(p=,189)

H4: Destekleyici iklim ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki kabul edilmektedir.(p=,759)

H5: Destekleyici iklim ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki kabul edilmektedir.(p=,273)

H6: Destekleyici iklim ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu reddedilmektedir.(p=,000)

H7: Yenilikçi iklim ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu reddedilmektedir.(p=,000)

H8: Yenilikçi iklim ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu reddedilmektedir.(p=,001)

H9: Yenilikçi iklim ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu reddedilmektedir.(p=,054)

Tablo 16

Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık Ölçekleri ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi

Cinsiyet		n	Ortalama	ss	t	p
Duygusal Bağlılık	kadın	142	3,34	0,83	,100	,920
	erkek	136	3,32	0,91		
Devam Bağlılığı	kadın	142	2,63	0,89	,636	,525
	erkek	136	2,57	0,88		
Normatif Bağlılık	kadın	142	2,67	0,91	-2,162	,031*
	erkek	136	2,92	0,98		
Örgütsel Bağlılık	kadın	142	2,88	0,45	-,989	,323
	erkek	136	2,94	0,49		
Bürokratik İklim	kadın	142	3,32	0,77	,087	,931
	erkek	136	3,31	0,84		
Destekleyici İklim	kadın	142	3,08	0,66	-1,562	,119
	erkek	136	3,21	0,69		
Yenilikçi İklim	kadın	142	2,85	0,74	-1,139	,256
	erkek	136	2,95	0,75		
Örgüt İklimi	kadın	142	3,08	0,35	-1,512	,132
	erkek	136	3,16	0,45		

*p<0,05

Örgütsel Bağlılık ile Örgüt İkliminin Cinsiyet Açısından İncelenmesi için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir;

Kadın ile erkekler arasında Normatif Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kadınların puan ortalaması 2,67 iken erkeklerin ortalaması 2,92'dir. Buna göre erkeklerin Normatif Bağlılık puan ortalaması daha büyüktür. Kadın ile erkekler arasında Örgüt İklimi ölçeği ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 17

Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık Ölçekleri ve Alt Boyutlarının Yaş Açısından İncelenmesi

Yaş		n	Ortalama	ss	F	p
Örgüt İklimi	20-30	134	3,01	0,42	,755	,471
	31-40	108	2,98	0,45		
	41 yaş ve üzeri	36	3,08	0,49		
Örgütsel Bağlılık	20-30	134	3,23	0,41	,501	,607
	31-40	108	3,18	0,52		
	41 yaş ve üzeri	36	3,25	0,45		
Duygusal Bağlılık	20-30	134	3,06	0,49	2,420	,091
	31-40	108	3,10	0,53		
	41 yaş ve üzeri	36	3,27	0,61		
Devam Bağlılığı	20-30	134	3,16	0,67	,968	,381
	31-40	108	3,17	0,73		
	41 yaş ve üzeri	36	3,34	0,70		
Normatif Bağlılığı	20-30	134	2,80	0,72	1,219	,297
	31-40	108	2,67	0,74		
	41 yaş ve üzeri	36	2,64	0,77		
Bürokratik iklim	20-30	134	3,12	0,60	1,834	,162
	31-40	108	3,02	0,64		
	41 yaş ve üzeri	36	2,91	0,63		
Destekleyici İklim	20-30	134	3,31	0,74	,696	,499
	31-40	108	3,38	0,86		
	41 yaş ve üzeri	36	3,47	0,78		
Yenilikçi iklim	20-30	134	3,26	0,62	2,087	,126
	31-40	108	3,14	0,77		
	41 yaş ve üzeri	36	3,39	0,66		

Örgütsel Bağlılık ile Örgüt İkliminin Yaş Açısından İncelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir;

Yaşı farklı olan gruplar arasında Örgütsel Bağlılık ölçeği ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Yaşı farklı olan gruplar arasında Örgüt İklimi ölçeği ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 18

Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık Ölçekleri ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Açısından İncelenmesi

Eğitim Durumu		n	Ortalama	ss	F	p
Duygusal Bağlılık	lise	46	3,46	0,85	1,477	,221
	onlisans	45	3,51	0,87		
	lisans	155	3,24	0,89		
	yukseklisans	32	3,31	0,71		
Devam Bağlılığı	lise	46	2,68	0,79	0,610	,609
	onlisans	45	2,71	1,02		
	lisans	155	2,54	0,87		
	yukseklisans	32	2,63	0,89		
Normatif Bağlılık	lise	46	2,88	0,94	0,603	,613
	onlisans	45	2,63	0,94		
	lisans	155	2,80	0,97		
	yukseklisans	32	2,83	0,94		
Örgütsel Bağlılık	lise	46	3,01	0,46	1,312	,271
	onlisans	45	2,95	0,46		
	lisans	155	2,86	0,48		
	yukseklisans	32	2,92	0,45		
Bürokratik İklim	lise	46	3,43	0,79	0,443	,723
	onlisans	45	3,33	0,93		
	lisans	155	3,29	0,82		
	yukseklisans	32	3,26	0,62		
Destekleyici İklim	lise	46	3,15	0,56	0,668	,573
	onlisans	45	3,03	0,65		
	lisans	155	3,18	0,74		
	yukseklisans	32	3,10	0,53		
Yenilikçi İklim	lise	46	2,83	0,67	0,517	,671
	onlisans	45	2,83	0,69		
	lisans	155	2,95	0,79		
	yukseklisans	32	2,88	0,71		
Örgüt İklimi	lise	46	3,14	0,37	0,561	,641
	onlisans	45	3,06	0,37		
	lisans	155	3,14	0,44		
	yukseklisans	32	3,08	0,31		

Örgütsel Bağlılık ile Örgüt İkliminin Eğitim Durumu Açısından İncelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir;

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Örgütsel Bağlılık ölçeği ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0,05). Ayrıca Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Örgüt İklimi ölçeği ve alt boyut puanları açısından da istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).

Tablo 19

Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık Ölçekleri ve Alt Boyutlarının Mesleki Tecrübe Açısından İncelenmesi

Mesleki Tecrübe		n	Ortalama	ss	F	p
Duygusal Bağlılık	0-5	121	3,31	0,82	2,564	,055
	6-11	70	3,14	0,90		
	12-17	52	3,46	0,88		
	17-uzeri	35	3,58	0,88		
Devam Bağlılığı	0-5	121	2,71	0,86	3,659	,013*
	6-11	70	2,70	0,88		
	12-17	52	2,26	0,83		
	17-uzeri	35	2,54	0,96		
Normatif Bağlılık	0-5	121	2,83	0,94	0,575	,632
	6-11	70	2,66	0,97		
	12-17	52	2,84	0,88		
	17-uzeri	35	2,84	1,06		
Örgütsel Bağlılık	0-5	121	2,95	0,44	1,495	,216
	6-11	70	2,83	0,46		
	12-17	52	2,85	0,47		
	17-uzeri	35	2,99	0,57		
Bürokratik İklim	0-5	121	3,33	0,73	1,059	,367
	6-11	70	3,23	0,81		
	12-17	52	3,47	0,83		
	17-uzeri	35	3,24	1,00		
Destekleyici İklim	0-5	121	3,24	0,66	2,275	,080
	6-11	70	3,17	0,71		
	12-17	52	2,97	0,68		
	17-uzeri	35	3,03	0,61		
Yenilikçi İklim	0-5	121	2,95	0,71	0,341	,796
	6-11	70	2,86	0,77		
	12-17	52	2,86	0,75		
	17-uzeri	35	2,86	0,79		
Örgüt İklimi	0-5	121	3,17	0,37	1,285	,280
	6-11	70	3,09	0,38		
	12-17	52	3,10	0,47		
	17-uzeri	35	3,04	0,46		

*p<0,05

Örgütsel Bağlılık ile Örgüt İkliminin Mesleki Tecrübesi Açısından İncelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir;

Mesleki tecrübesi farklı olan gruplar arasında Devam Bağlılığı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Tecrübesi 0-5 yıl arası olanların ortalaması 2,71; 6-11 yıl arası olanların ortalaması 2,70; 12-17 yıl arası olanların ortalaması 2,26; 17 yıldan fazla olanların ortalaması 2,54'tür. Buna göre mesleki tecrübesi 0-5 yıl arası olanların Devam Bağlılığı ortalaması en büyük iken 12-17 yıl arası olanların ortalaması en küçüktür.

Mesleki tecrübesi farklı olan gruplar arasında Örgüt İklimi ölçeği ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).

Tablo 20

Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık Ölçekleri ve Alt Boyutlarının Görev Açısından İncelenmesi

		n	Ortalama	ss	F	p
Duygusal Bağlılık	operasyon	83	3,25	0,91	1,240	,294
	rezervasyon	35	3,21	0,87		
	muhasebe	68	3,30	0,72		
	satıs	51	3,55	0,87		
	pazarlama	41	3,37	0,98		
Devam Bağlılığı	operasyon	83	2,63	0,89	0,780	,539
	rezervasyon	35	2,62	0,84		
	muhasebe	68	2,57	0,92		
	satıs	51	2,73	0,86		
	pazarlama	41	2,41	0,89		
Normatif Bağlılık	operasyon	83	2,80	0,96	2,079	,084
	rezervasyon	35	3,15	0,78		
	muhasebe	68	2,81	0,83		
	satıs	51	2,57	1,08		
	pazarlama	41	2,71	1,03		
Örgütsel Bağlılık	operasyon	83	2,89	0,43	0,710	,586
	rezervasyon	35	2,99	0,46		
	muhasebe	68	2,89	0,45		
	satıs	51	2,95	0,49		
	pazarlama	41	2,83	0,55		
Bürokratik İklim	operasyon	83	3,32	0,83	2,104	,081
	rezervasyon	35	3,16	0,81		
	muhasebe	68	3,16	0,72		
	satıs	51	3,52	0,81		
	pazarlama	41	3,45	0,86		
Destekleyici İklim	operasyon	83	3,21	0,61	4,815	,001*
	rezervasyon	35	2,87	0,52		
	muhasebe	68	3,36	0,72		
	satıs	51	3,11	0,73		
	pazarlama	41	2,92	0,66		
Yenilikçi İklim	operasyon	83	2,86	0,76	0,209	,933
	rezervasyon	35	2,91	0,70		
	muhasebe	68	2,97	0,73		
	satıs	51	2,88	0,71		
	pazarlama	41	2,88	0,82		
Örgüt İklimi	operasyon	83	3,13	0,41	1,606	,173
	rezervasyon	35	2,98	0,42		
	muhasebe	68	3,16	0,40		
	satıs	51	3,17	0,43		
	pazarlama	41	3,08	0,32		

*p<0,05

Örgütsel Bağlılık ile Örgüt İkliminin Görev Açısından İncelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir;

Görevi farklı olan gruplar arasında Örgütsel Bağlılık ölçeği ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Görevi farklı olan gruplar arasında Destekleyici İklim açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Görevi operasyon olanların puan ortalaması 3,21; rezervasyon olanların ortalaması 2,87; muhasebe olanların ortalaması 3,36; satış olanların ortalaması 3,11; pazarlama olanların ortalaması 2,92'dir. Buna göre görevi muhasebe olanların Destekleyici İklim puan ortalaması en büyük iken rezervasyon olanların en düşüktür.

Örgütsel Bağlılık ile Örgüt İkliminin Mesleki Tecrübesi Açısından İncelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir

Mesleki tecrübesi farklı olan gruplar arasında Devam Bağlılığı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Tecrübesi 0-5 yıl arası olanların ortalaması 2,71; 6-11 yıl arası olanların ortalaması 2,70; 12-17 yıl arası olanların ortalaması 2,26; 17 yıldan fazla olanların ortalaması 2,54'tür. Buna göre mesleki tecrübesi 0-5 yıl arası olanların Devam Bağlılığı ortalaması en büyük iken 12-17 yıl arası olanların ortalaması en küçüktür. Tukey testine göre mesleki tecrübesi 12-17 yıl arası olanların 0-5 ve 6-11 yıl arası olanlara göre Örgütsel Bağlılık Faktör2 puan ortalaması daha küçüktür.

Mesleki tecrübesi farklı olan gruplar arasında Örgüt İklimi ölçeği ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 21

Örgütsel Bağlılık ile Örgüt İkliminin Görev Açısından İncelenmesi

		n	Ortalama	ss	F	p	Tukey
Duygusal Bağlılık	operasyon	83	3,25	0,91	1,240	,294	
	rezervasyon	35	3,21	0,87			
	muhasebe	68	3,30	0,72			
	satıs	51	3,55	0,87			
	pazarlama	41	3,37	0,98			
Devam Bağlılık	Operasyon	83	2,63	0,89	0,780	,539	
	Rezervasyon	35	2,62	0,84			
	muhasebe	68	2,57	0,92			
	satıs	51	2,73	0,86			
	pazarlama	41	2,41	0,89			
Normatif Bağlılık	operasyon	83	2,80	0,96	2,079	,084	
	rezervasyon	35	3,15	0,78			
	Muhasebe	68	2,81	0,83			
	satıs	51	2,57	1,08			
	pazarlama	41	2,71	1,03			
Örgütsel Bağlılık	operasyon	83	2,89	0,43	0,710	,586	
	rezervasyon	35	2,99	0,46			
	muhasebe	68	2,89	0,45			
	satıs	51	2,95	0,49			
	pazarlama	41	2,83	0,55			
Bürokratik İklim	operasyon	83	3,32	0,83	2,104	,081	
	rezervasyon	35	3,16	0,81			
	muhasebe	68	3,16	0,72			
	satıs	51	3,52	0,81			
	pazarlama	41	3,45	0,86			
Destekleyici İklim	operasyon	83	3,21	0,61	4,815	,001*	2<3
	rezervasyon	35	2,87	0,52			3>5
	muhasebe	68	3,36	0,72			
	satıs	51	3,11	0,73			
	pazarlama	41	2,92	0,66			
Yenilikçi İklim	operasyon	83	2,86	0,76	0,209	,933	
	rezervasyon	35	2,91	0,70			
	muhasebe	68	2,97	0,73			
	satıs	51	2,88	0,71			
	pazarlama	41	2,88	0,82			
Örgüt İklimi	operasyon	83	3,13	0,41	1,606	,173	
	rezervasyon	35	2,98	0,42			
	muhasebe	68	3,16	0,40			
	satıs	51	3,17	0,43			
	pazarlama	41	3,08	0,32			

*p<0,05

Örgütsel Bağlılık ile Örgüt İkliminin Görev Açısından İncelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir

Görevi farklı olan gruplar arasında Örgütsel Bağlılık ölçeği ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).

Görevi farklı olan gruplar arasında Destekleyici İklim açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Görevi operasyon olanların puan ortalaması 3,21; rezervasyon olanların ortalaması 2,87; muhasebe olanların ortalaması 3,36; satış olanların ortalaması 3,11; pazarlama olanların ortalaması 2,92'dir. Buna göre görevi muhasebe olanların Destekleyici İklim puan ortalaması en büyük iken rezervasyon olanların en düşüktür. Tukey testine göre görevi muhasebe olanların rezervasyon ve pazarlama olanlara göre Destekleyici İklim puan ortalaması daha büyüktür.

BÖLÜM 5

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen dünyada artan rekabet ortamı; işverenler tarafından belirlenen, her duruma uygun amaçlarla başarıya ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu durum hem yapılan yatırımlar hem de geleceğe dönük planlar için insan faktörünün ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Şöyle ki insan faktörü, aynı koşullara sahip olan örgütler için pazar ortamında fark yaratan ve örgütün bir adım öne çıkmasını sağlayan işgörenler sayesinde olmaktadır.

Turizm sektörü açısından bakıldığında emek yoğun olmasından dolayı işgörenler önemli bir role sahiptir. Çalıştığı örgütle özdeşleşmiş, örgütün değerlerine kendi değerleri gibi sahip çıkarak savunan işgören, bu duruma uygun davrandığı müddetçe örgütün sürekliliğini sağlaması, örgüt açısından ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu açıklamaktadır. İşgörenin örgüt haricindeki imkanlarla iş hayatına devam etmesi yerine, örgütüne bağlı ve bütün yöneticilerin tercih ettiği, örgütsel bağlılığı yüksek olan örgütlerde ortaya çıkardığı sonuçlar ayrıntılı bir şekilde irdelenmelidir. Çünkü iş tatmini, iş verimliliği ve işe devam etmenin yolu güçlü bağlılık duygusunun oluşmasından ortaya çıkmaktadır. Böylece hem işgören açısından hem de örgüt açısından iletişim halinde olunan çevreye yarar sağlayacağından dolayı olumlu geri bildirimler beklentileri arttıracaktır.

Örgütsel bağlılık, hem akademik çevrenin hem de iş hayatının dikkatini çektiği için bu çalışma için de dayanak noktası oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı, A grubu Seyahat İşletmelerindeki işgörenlerin örgüt ikliminin örgütsel bağlılığa olan etkisini ortaya çıkartarak, bağlılık düzeylerinin arttırılması bakımından öneriler geliştirmektir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; Yavuz (2009) örgütsel bağlılık, Uslu ve Beycioğlu (2013) duygusal ve normatif bağlılık , Özkaya vd. (2006) devam bağlılığı açısından işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş alt boyutuna göre anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Yalnız bu çalışmada seyahat işletmesi çalışanlarının

örgütsel bağlılık düzeyleri yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği ortaya konmuştur. Cinsiyet alt boyutuna bakıldığında ise çalışmada normatif bağlılık açısından anlamlı farklılığın doğmasına rağmen Özmen vd. (2005), Negiz ve ark.(2011) cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile ilgili gerçekleştirilen incelemede kadınların erkek kıyasla örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir farklılık göstermediğini belirtmiştir.

Örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışmaya bakıldığında eğitim durumu alt boyutu açısından anlamlı farklılık göstermediğinin, mesleki tecrübe alt boyutu açısından ise devam bağlılığı anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bozkurt ve Yurt (2013),Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), Özkaya vd (2006) yaptıkları çalışma ile mesleki tecrübenin anlamlı bir farklılık yarattığını kanıtlanmış olup çalışmayı desteklemişlerdir. Ayrıca Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) eğitim durumu alt boyutunun çalışmanın tersi olarak anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmişlerdir.

Örgüt iklimi alt boyutlara bakıldığında görev yeri alt boyutu haricinde anlamlı bir farklılık yaratmamıştır. Görev yeri alt boyutu destekleyici iklim türünde anlamlı bir farklılık ortaya çıkartmıştır. Özellikle muhasebe bölümü çalışanları yüksek düzeyde olup, rezervasyon bölümünde çalışanlar düşük düzeyde olduğu ifade edilmiştir.

Çalışmadan çıkan sonuçlar neticesinde şu önerilerde bulunulabilir:

1. Seyahat işletmeleri yönetimlerinin yapacakları zorunlu değişikler ve çeşitli projeler öncesi çalışan davranışlarını ve örgüt iklimini gözden geçirmelidir.
2. Destekleyici iklim, gelişim ve değişimin başarılı olabilmesi için vazgeçilmezdir. Dolayısıyla seyahat işletmeleri bu iklim tipine daha çok önem vermelidir.
3. Örgütsel bağlılığın artması için ekip çalışması; işgörenlerin katılımlarını arttırmaktadır. Bu durumun gerçekleşmesi için destekleyici iklim oluşturulmalıdır.
4. İşgörenin emeğinin karşılığını maddi ve manevi olarak aldığı hissettirilmelidir.
5. Seyahat işletmeleri, işgörenin mesul olduğu işi ile ilgili daha fazla söz sahibi olması ve öncelik verilmesi, yöneticiler ile işgörenler arasında güvenin oluşması gibi konuları değerlendirmelidir.
6. Seyahat işletmeleri, örgütsel bağlılığı arttırmak adına duygusal bağlılığı da geliştirmelidir.

KAYNAKLAR

Allen, N.J.,& Meyer, P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18.

Allen, N.J.& Meyer, J.P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research, 26(1),* 49-61

Andrew, W.& Halpin, Don B. Croft (1963). The Organizational Climate Of Schools, Administrator's Notebook*, Midwest Administration Center The University of Chicago, 11*(7),1-6.

Argyris, C. (1958). Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case of a Bank, *Administrative Science Quarterly, 20(4),* 501-520

Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık,* Ankara: Gazi

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. & Çetin, H. (2004). *Örgüt kültürü: örgüt sınırlarının çözümünde teorik ve ampirik yaklaşım,* İstanbul : Aktüel

Balay, R. (2000). *Örgütsel Bağlılık,* Ankara: Nobel.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi, 59*, 125-139

Becker, H.S. (1960). Notes On The Concept Of Commitment, *American Journal of Sociology 66*(1), 32-40

Bozkurt, Ö. & Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi, 11*(22), 121-139.

Bucak, E. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: Yönetimde Ast-Üst İlişkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi ,* (7) , 0-0. Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/musbed/issue/23529/250699

Burton, R., Lauridsen, J. & Obel, B. (1999). *Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World,* Odense Universitet,

Chen, Z. X. & Francesco, A. M. (2003). The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior, 62*(3), 490-516.

Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzeri kavramlarla ilişkisi, *İş – Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, *6*(2), 2.

Dağlı A., Elçiçek Z.,& Han B.(2018) Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *17*(68), 1765-1777

Dick, G. & Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organisational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff, *The International Journal of Public Sector Management, 14*(2), 111-128.

Doğan, H. & Üngüren, E. (2009). Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları ve Alanya Başkent Hastanesi'nde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *11*(2), 41-58.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış,* İstanbul: İşletme Fakültesi

Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi,* Ankara: Doğan.

Esther, M. & Betty A. (2002). Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong. *Journal of Nursing Management, 10*, 129–137.

Garlie, A.F.& Gilmer, B.V. (1964). Environmental Variatıon In Studies Of Organizational Behavior. Psychological Bulletin, 62(6),361-382

Gray, R. (2007). *A Climate of Success,* UK: Butturworth-Heinemann

Griffin, M.L. (2001). Job satisfaction among detention officers Assessing the relative contribution of organizational climate variables. *Journal of Criminal Justice, 29,* 219-232.

Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organzational Commitment. *Administrative Science Quarterly, 10*(4), 488-503

Gül, H. (2001). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review, 2*(1), 37-55.

Gümüş, S. & Sezgin, B. (2012). Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi. İstanbul: Hiperlink.

Halis, M. & Uğurlu, Ö.Y. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10*(2) , 101-123.

Holloway, J.B. (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization. *Emerging Leadership Journeys, 5*(1), 9- 35.

İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 15*(1),13-22.

Jeong, J. (2004). *Analysis of The Factors And The Roles of Hrd in Organizational Learning Styles As Identified By Key Informants At Selected Corporations in The Republic of Korea.* Doctoral Dissertartion, Amerika: Texas A&M University. Major Subject: Educational Human Resource Development.

McDonald, D.J.& Makin, P.J. (2000).The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. Leadership & Organization Development Journal, *21*(2), 84-91.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, *69*(3), 372-378.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, *1*, 61-89.

Meyer, J., Stanley, D. J., Herscovitz, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Concequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52.

Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982) *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover.* New York: Academic.

Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, I.W. (1979). The Measurement Of Organızatıonal Commıtment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247.

Negiz, N., Oksay A. & Akman E.(2011*)* İşe Bağlılık Ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet Ve Sektörel Farklılık: Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir İnceleme (Isparta Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2*(14), 207-229.

O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology,71(3),* 492-499.

Öge, H.S. (2001). Örgüt İklimi, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, *1*(4),132-143

Özkaya, M. O., Kocakoç, İ.,& Kara, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13*(2), 76-96.

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

Penley, L.E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*. *9*(1), 43-59.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatre Technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603-609.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review, 10*(3), 465-476.

Rosabeth, M.K. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise. *AmericanSociological Review*, *33*(4), 499-517.

Shadur, M.A., Kıenzle, R. & Rodwell, J.J. (1999). The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement. *Group & Organization Management, 24*(4), 479-503.

Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 78*(5), 774-780.

Silvia, S., Lima, M.L. & Baptista, C. (2004). An organisational and safety climate inventory, *Safety Science*, 42, 205–220.

Sun, J.Y., Huang, W. & Lee, D.Y. (2004). The impact of employee's perception of organizational climate on their technology acceptance toward e-learning in South Korea. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal, 4*(3), 359-378.

Sürücü, L. & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration, 2*(3), 49-65.

Timuroğlu, M.K. & Gürkan, H. (2016). Çalışanlarda Tutumsal Bağlılık İle Duygusal Zekânın Özbilinç Alt Boyutu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *5*, 113-144.

Tuna, M. & Şalvarcı, S. (2006). Örgüt İkliminin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi. *Journal of Recreation and Tourism Research, 4*(3), 106-121.

Tutar, H. & Altınöz, M. (1996). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 65*(2), 196-218.

Uslu, A. G. B., & Beycioğlu, K. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları İle Müdürlerin Paylaşılan Liderlik Rolleri Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *32*(2), 323-345.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A normative View. *Academy of Management Review, 7*(3), 418-428.

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

Yazıcıoğlu, İ., & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *1*(1), 3-16

Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *22,* 445-458.

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

Zaccaro, S. ve Dobbins, G. (1989). Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachment. *Journal of Organizational Behavior*, *10*(3), 267-273.

EKLER

EK-1. Anket Formu

ÖRGÜT İKLİMİNİN İŞ GÖRENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ: ANKARA'DAKİ A GRUBU SEYAHAT İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA KONULU ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi ABD. Yüksek lisans tez çalışmasının uygulanmasına ilişkin olarak düzenlenmiştir. Seyahat acentelerinde çalışan işgörenlerin örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık düzeyini konu alan araştırma, sonuçları itibariyle örgütler açısından yararlı olacağı düşüncesindeyiz.

Aşağıdaki önermeleri okuduktan sonra lütfen kurumunuz ve kendini için en yakın gelen seçeneği beşli ölçek üzerinde işaretleyiniz.

Araştırmaya verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak ve yalnızca, istatistiksel amaçla kullanılacaktır. Desteğiniz ile araştırmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.
Saygılarımızla.

Nazmiye BALTA

Yüksek lisans öğrencisi

(nazliguzel@hotmail.com)

Doç.Dr. Ece KONAKLIOĞLU

Tez Danışmanı

1) Cinsiyetiniz
   *Kadın ( ) *Erkek ( )

2) Yaşınız
   *20-30 ( ) *31-40 ( ) *41-50 ( ) *51 ve üzeri ( )

3) Eğitim Durumunuz
   *Lise ( ) *Önlisans ( ) *Lisans ( ) *Lisansüstü ( )

4) Mesleki Tecrübeniz
   *0-5 yıl ( ) *6-11 yıl ( ) *12-17 yıl ( ) *17 yıl üzeri ( )

5) Göreviniz
   *Operasyon ( ) *Rezervasyon ( ) *Muhasebe ( ) *Satış ( )
   *Pazarlama ( )

EK-1. (devam) Anket Formu

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ		**Kesinlikle**	**Katılmıyoru**	**Kısmen**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle**
1Du	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2Du	Bu kuruluşa kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3Du	Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4Du	Kendimi kuruluşumda "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5Du	Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6Du	Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7De	Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8De	Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9De	Kuruluşumdan şimdi ayrılsam kendimi suçlu hissederim	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10De	Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11De	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12De	Kuruluşuma çok şey borçluyum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13No	Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14No	İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15No	Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16No	Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17No	Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18No	Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
ÖRGÜT İKLİMİ ÖLÇEĞİ						
1Bü	Kurumumuzda işlerin yapılmasında çok fazla prosedür var.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2Bü	Kurumumuzun politikaları, yol ve yöntemleri çok kesin olarak belirlenmiştir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3Bü	Kurumsal yapı, politika ve prosedürler çalışanların etkili olmasını engellemektedir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4Bü	Kurumumuzun hedefleri, üst yönetim tarafından belirlenir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5Bü	Kurumda işler, emir komuta zincirine göre yapılır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6Bü	Kurumda, İşlerin yapılmasında ast üst ilişkisi her zaman kendini hissettirir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7Bü	Kurumda konulan kuralları değiştirmek çok zordur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8Bü	İşlerimle ilgili olarak yaptığım hatalar hoş karşılanmaz.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

EK-1. (devam) Anket Formu

9Bü	Kurumda, hiyerarşiye uygun davranmak her şeyden önemlidir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10Bü	Kurum yöneticileri güç ve otoritelerini kurumun yazılı kural ve yönetmeliklerden alırlar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11Bü	Sorunların çözümünde tarafların hangisi mevki ve statü olarak güçlü ise o anda onun dediği yönde çözüm üretilir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12Bü	Yöneticilerim çok katı ve kuralcıdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13Bü	Kurumumuzda eleştiriler dedikodu şeklinde yapılır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14Bü	Kurumda, sürekli kontrol altında olduğumu hissederim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15Bü	İşimi yaparken yazılı kuralların dışında hareket etmeme izin verilmez.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16Bü	Kurumda çalışanlara baskı uygulanır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17Bü	Kurumda yöneticilerin her zaman haklı olduğuna inanılır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18De	İşimde başarılı olmam için yöneticilerim destek verir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19De	İşimi yapmak için, en iyi yolu bulma konusunda yeterince özgürlüğüm vardır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
20De	Görevlerimi yapmam konusunda cesaretlendirilirim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
21De	Kurumumuz, çalışanlar arasındaki iyi ilişkileri teşvik eder.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
22De	Kurumumuz, iş dışında da çalışanların dışarıda eğlenceli vakit geçirebilme olanaklarını yaratır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
23De	Kurumda, bireysel ihtiyaçlarımın önem taşıdığını hissederim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
24De	Çalışanların statüsü ne olursa olsun fikirleri her zaman saygı ile karşılanmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
25De	Çalışanlar özgür biçimde işbirliği yapabilmektedirler.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
26De	Çalışanlar arasındaki ilişkiler rahat ve sıcaktır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
27De	Kurumda adalet ve eşitlik gözetilir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
28De	Kurumda kendimi diğer çalışanlara yakın hissediyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
29De	Birlikte çalıştığım kişilere güvenirim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
30De	Kurumda, işlerle ilgili duygu ve düşüncelerimi açıklıkla ifade edebilirim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
31De	Kurumda sosyal etkinlikler önem taşır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
32De	Kurumda idari kurallar herkese farklı uygulanır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
33De	Kurum çalışanları dürüst çalışırlar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
34De	Kurumda kendimi güvende hissederim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
35Ye	İşlerin yapılmasında yeni yollar denemek için bazı riskleri göze alabilirim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
36Ye	Yaptığım işlerin zamanında bitmesi için zorlama vardır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
37Ye	Kurumda işimizi nasıl yaptığımız değil, sonuç önemlidir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
38Ye	Kurumumuzun, gelecek için ortak hedefini herkes bilir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
39Ye	Yöneticilerim, işimde yapabileceğimi düşündüğüm kararları alıp uygulayabilmem için bana izin verirler.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
40Ye	Kurumda işlerin yapılmasında yeni fikirler ve özgün yollar bulmak önem taşır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
41Ye	Kurumda çalışanların girişimci olması istenir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
42Ye	Kurumda yeni ve daha iyi şeyler yapmaya çalışan insanlar ödüllendirilirler.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
43Ye	Kurumumuzda, yapılan her işin mükemmel olması istenir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

EK-1. (devam) Anket Formu

44Ye	Çalışanlar işlerle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda, riski göze alarak kendileri karar verebilirler.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
45Ye	Çalışanlar arasında işle ilgili rekabet vardır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
46Ye	İşimi daha iyi yapmam için yaratıcılığımın kullanılması istenir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
47Ye	İşlerle ilgili eski yöntemlerin yerine yenilerini kolaylıkla koyarak uygulayabilirim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
48Ye	Yöneticiler çalışanlar arasında işle ilgili rekabeti teşvik ederler.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
49Ye	İşimi iyi yapmam konusunda motive edilirim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
50Ye	Kurum yeniliklere açıktır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

ANKET BİTTİ, TEŞEKKÜR EDERİM



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR...