



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL İKLİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI; GENÇLİK HİZMETLERİ VE
SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

BATURAY KARTAL
YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Dr. Dr. Öğr. Üyesi ÜMİT ORHAN

2019 – İSTANBUL

TEZ ONAYI

Kurum : Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Programın seviyesi : Yüksek Lisans
Anabilim Dalı : Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
Tez Sahibi : Baturay KARTAL
Tez Başlığı : ÖRGÜTSEL İKLİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI; GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ
ÖRNEĞİ
Sınav Yeri : Marmara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi
Sınav Tarihi : 17.06.2019

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman

Dr. Dr. Öğr. Üyesi Ümit ORHAN

Kurumu

Marmara Üniversitesi

İmza

Sınav Jüri Üyeleri

Prof. Dr. Turgay BİÇER

Doç. Dr. Yalçın BEŞİKTAŞ

Marmara Üniversitesi

Fenerbahçe Üniversitesi

Yukarıdaki jüri kararı Enstitü Yönetim Kurulu'nun 26/06/2019 tarih ve 99 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Feyza ARICIOĞLU
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmayla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim.


Baturay KARTAL

TEŞEKKÜR

Araştırma süresince desteğini ve önerilerini esirgemeyen, bilgi ve birikimleri ile yol gösteren değerli tez danışmanım Sayın Dr. Dr. Öğretim Üyesi Ümit ORHAN'a, çalışmamın istatistiksel analizi sırasında verdiği desteğiyle çalışmamı şekillendiren Sayın Onur DEDEOĞLU'na, araştırmamın her aşamasında maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen güzel insanlar Özge AKBULUT, Ecem ÜLKEM ve Umut ÖZTÜRK'e, anket çalışması sırasında katılımlarıyla çalışmamı anlamlı kılan İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarına, kurum adına çalışmama onay veren ve destekleyen yöneticilerime ve tezimin ve hayatımın her aşamasında bana destek veren sevgili aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

Ve hayatıma girdiği andan itibaren en büyük destekçim olan, tezimin her aşamasında verdiği destek ile motivasyonumu sürekli ileriye taşıyan, yol arkadaşım, hayat arkadaşım Gül Beyaz'a sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	i
TEŞEKKÜR	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	1
ABSTRACT	2
GİRİŞ VE AMAÇ	3
1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	6
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı.....	6
1.1.1. Örgütsel bağlılık kavramı	6
1.1.2. Örgütsel bağlılık tanımı	8
1.2. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar	11
1.2.1. Etkili (duygusal) bağlılık	11
1.2.2. Devam bağlılığı.....	13
1.2.3. Değer (değer/normatif) bağlılık	14
1.2.4. Örgütsel unsurlar.....	15
1.2.5. Mesleki unsurlar	17
1.2.6. Demografik unsurlar	17
1.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	18
1.3.1. Etzioni'nin sınıflandırması	18
1.3.2. Penley ve Gould'un sınıflandırması	19
1.3.3. Allen ve Meyer'in sınıflandırması	20
1.3.4. O'Reilly III & Chatman'ın sınıflandırması	21
1.3.5. Katz & Kahn'ın sınıflandırması.....	22
1.3.6. Buchanan II sınıflandırması.....	23
1.3.7. Kanter' in sınıflandırması	23
1.3.8. Salancik'ın sınıflandırması	24
1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	25
1.4.1. Kişisel faktörler.....	26
1.4.2. İşle ilgili faktörler	29
1.4.3. Rol ile ilgili faktörler	30
1.4.4. Örgütsel faktörler	30

1.5.Örgütsel Bağlılığın Boyutları	33
1.5.1. Uyum boyutu (compliance)	33
1.5.2. Özdeşleşme boyutu (identification)	35
1.5.3. İçselleştirme boyutu (internalization)	35
1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	36
1.6.1 Düşük örgütsel bağlılık.....	37
1.6.2. Ilımlı (orta) örgütsel bağlılık.....	38
1.6.3. Yüksek örgütsel bağlılık	39
2. ÖRGÜT İKLİMİ.....	40
2.1. Örgüt İkliminin Kavram ve Tanımı	40
2.1.1.Örgüt iklimi kavramı	41
2.1.2. Örgüt ikliminin tanımı	43
2.2. Örgüt iklimi türleri	44
2.2.1. Açık örgüt iklimi.....	45
2.2.2. Bağımsız örgüt iklimi	46
2.2.3. Kontrollü örgüt iklimi.....	46
2.2.4. Babacan örgüt iklimi.....	47
2.2.5. Samimi örgüt iklimi	47
2.2.6. Kapalı örgüt iklimi.....	48
2.3. Örgütsel İklimin Özellikleri	48
2.4. Örgüt İkliminin Boyutları	50
2.4.1. Örgüt yapısı.....	51
2.4.2. Bireysel sorumluluk.....	51
2.4.3. Ödüllendirme ve cezalandırma	52
2.4.4. Örgütsel cesaretlendirme ve destek	52
2.4.5. Çatışma	53
2.4.6. Risk	53
2.4.7. Değişime direnç	53
2.4.8. Lider güvenilirliği	54
2.4.9. Baskı	54
2.4.10. Performans standartları	54
2.5. Örgüt İkliminin Etkileri.....	55
2.5.1. Verimlilik üzerine etkileri.....	55
2.5.2. İş Tatmini üzerine etkileri.....	56
2.5.3. Performans üzerine etkileri	56
2.6. Örgüt İkliminin Sonuçları	56

2.6.1. Olumlu örgüt iklimlerinde ortaya çıkan sonuçlar	57
2.6.2. Olumsuz Örgüt İklimlerinde Ortaya Çıkan Sonuçlar	57
2.7. Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	58
3. ÖRGÜTSEL İKLİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI; GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ.....	60
3.1. Araştırmanın Modeli	60
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	62
3.3.Verilerin Toplanması	63
3.4. Çalışmaya Alınma Kriterleri	63
3.5. Çalışmadan Çıkarılma Kriterleri	63
3.6.Varsayımlar	64
3.7. Sınırlılıklar	64
3.8. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	64
3.8.1. Güvenirlilik testi	67
3.8.2. Araştırmaya katılan personellerin sosyo-demografik özelliklerinin analizi	68
3.8.3. Örgütsel iklim ve bağlılık anketlerinin faktör analizinin yapılması	73
3.8.4. Çalışanların demografik niteliklerine göre örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamalarındaki farka dair veriler.....	78
3.8.4.1. Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel iklim alt boyutlarını algılamalarına ilişkin dağılım	80
3.8.4.2. Çalışanların yaşlarına göre örgütsel iklim alt boyutlarını algılamalarına ilişkin dağılım	81
3.8.4.3. Çalışanların birimlerine göre örgütsel iklim alt boyutlarını algılamalarına ilişkin dağılım	83
3.8.4.4. Çalışanların Unvanlarına Göre Örgütsel İklim Alt Boyutlarını Algılamalarına İlişkin Dağılım	86
3.8.4.5. Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel iklim alt boyutlarını algılamalarına ilişkin dağılım.....	89
3.8.4.6. Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamalarına ilişkin dağılım	91
3.8.4.7. Çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamalarına ilişkin dağılım	92
3.8.4.8. Çalışanların çalıştıkları birimlere göre örgütsel bağlılık boyutlarını algılamalarına ilişkin dağılım	94
3.8.4.9. Çalışanların unvanlarına göre örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamalarına ilişkin dağılım	96

3.8.4.10. Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamalarına ilişkin dağılım.....	98
3.9. ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDA REGRESYON ANALİZİ.....	99
4. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	100
5. KAYNAKÇA.....	105
6. EKLER.....	115
EK-1. Araştırmada Kullanılan Anket.....	116
EK-2. Anket Yapılabilmesi İçin Kurumdan Alınan İzin	120
EK-3. Örgütsel İklim Ölçeği İçin Alınan İzin Yazısı	121
EK-4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Alınan İzin Yazısı	122
EK-5. Ankete Katılan Çalışanların Anket İfadelerine Verdikleri Değerlerin Betimsel Dağılımları	122
7.ÖZGEÇMİŞ.....	128

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Geçerlik ve Güvenirlik Testi - Cronbach Alfa Testi Sonuçları

Tablo 2. Çalışmaya Katılan Çalışanların Birimlerine Göre Dağılımları

Tablo 3. Çalışmaya Katılan Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Tablo 4. Çalışmaya Katılan Personellerin Unvanlarına Göre Dağılımları

Tablo 5. Çalışmaya Katılan Personellerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Tablo 6. Çalışmaya Katılan Personellerin Yaşlarına Göre Dağılımları

Tablo 7. Çalışmaya Katılan Personellerin Ekstra Görevlere Katılım Durumuna Göre Dağılımları

Tablo 8. Çalışmaya Katılan Personellerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Tablo 9. Çalışmaya Katılan Personellerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Anketinin Faktör Analizinin Dağılımı

Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Anketinin Yeni Faktör Analizinin Matris Dağılımı

Tablo 12. Örgütsel İklim Anketinin Faktör Analizinin Dağılımı

Tablo 13. Örgütsel İklim Anketinin Yeni Faktör Analizinin Matris Dağılımı

Tablo 14. Örgütsel İklim Alt Boyutlarının Normallik Dağılımı

Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Normallik Dağılımı

Tablo 16. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Tablo 17. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel İklim Boyutlarının Algılanmasında Bağımsız Örnekler T Testi Sonuçları

Tablo 18. Çalışanların Yaşlarına Göre Örgüt İklimi Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Tablo 19. Çalışanların Yaşlarına Göre Örgüt İklimi Boyutlarının Algılanmasında Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Tablo 20. Çalışanların Çalıştıkları Birimlere Göre Örgütsel İklim Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Tablo 21. Çalışanların Çalıştıkları Birime Göre Örgütsel İklim Boyutlarının Algılanmasında Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 22. Çalışanların Unvanlarına Göre Örgütsel İklim Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Tablo 23. Çalışanların Unvanlarına Göre Örgütsel İklim Boyutlarının Algılanmasında Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 24. Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel İklim Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Tablo 25. Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel İklim Boyutlarının Algılanmasında Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 26. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Tablo 27. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Algılanmasında Bağımsız Örnekler T Testi Sonuçları

Tablo 28. Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Tablo 29. Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Algılanmasında Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 30. Çalışanların Çalıştıkları Birimlere Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Tablo 31. Çalışanların Çalıştıkları Birime Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Algılanmasında Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 32. Çalışanların Unvanlarına Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Tablo 33. Çalışanların Unvanlarına Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Algılanmasında Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 34. Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Tablo 35. Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Algılanmasında Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 36. Örgütsel İklim ve Örgütsel Bağlılık Değişkenleri Arasındaki Regresyon Analizi



Öğrencinin Adı: Baturay KARTAL

Danışmanı: Dr. Dr. Öğr. Üyesi Ümit ORHAN

Anabilim Dalı: Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

ÖZET

Amaç: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık üzerine etkisinin ve iki değişken arasında olumlu veya olumsuz bir ilişki olup olmadığının araştırılması hedeflenmiştir.

Gereç ve Yöntem: Çalışmanın araştırma grubu İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü hizmet binasında çalışan toplam 140 personel oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak, Gürkan'ın 2006 yılında yüksek lisans tezi için kullandığı Örgütsel İklim Anketi ile Allen ve Meyer'in 1993 yılında geliştirdiği ve sonradan düzenledikleri Wasti (2000) tarafından Türkçeye çevrilen ‘‘Örgütsel Bağlılık Anketi’’ kullanılmıştır.

Bulgular: Araştırma sonucunda araştırmaya katılan personellerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştıkları birim, unvan, kurumda çalıştıkları süre, medeni durum gibi hipotezlerin sonucunda örgütsel iklim ve Örgütsel bağlılık anketlerinin sonucunda elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği tarafımızca tespit edilmiştir.

Sonuçlar: Araştırma sonucunda örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık arasında %33'lük pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel İklim, Örgütsel Bağlılık, Spor

ABSTRACT

SUMMARY

Purpose: It is aimed to investigate the effect of Organizational Climate on Organizational Commitment and whether there is a positive or negative relationship between two variables.

Materials and Methods: The research group of the study is consisted of a total of 140 personnels who are working in the service building of Istanbul Provincial Directorate of Youth and Sports. ‘Organizational Climate Questionnaire’ which was used by Gürkan in 2006 for his master thesis, and ‘Organizational Commitment Questionnaire’ which was developed by Allen and Meyer in 1993 and later translated into Turkish by Wasti (2000) are used for the research as a data collection tool.

Findings: It has been determined that the data obtained from the result of ‘Organizational Climate and Commitment Questionnaires’ are normally distributed as a result of the hypotheses such as gender, age, educational status, the unit they work, title, the time they worked in the institution, the marital status.

Results: As a result of the study, a positive relationship between organizational climate and organizational commitment is observed in a percentage of 33.

Key Words: Organizational Climate, Organizational Commitment, Sports

GİRİŞ VE AMAÇ

Günümüzde iş dünyasında yaşanan yüksek rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek amacıyla bilimsel gerçeklikler ışığında yenilikler aradığı görülmekte ve bu durumun işletmeleri yeni arayışlara yönlendirdiği bilinmektedir. Bu anlayışın başında ise örgütsel bağlılık kavramı gelmektedir. İşletmenin bünyesinde bulunan çalışanların işletmenin amaç ve hedeflerine kendini adanması olarak adlandırabileceğimiz örgütsel bağlılık olgusu ile alakalı birçok tanımlama yapılabilmektedir.

Bir işletmenin varlığının sürdürülebilmesi, yalnızca yöneticileri ilgilendiren ve yalnızca onların omuzlarında olan bir sorumluluk değildir. O işletmedeki tüm çalışanlar da işletmenin veriminden, kârından, başarısından sorumludur. Ancak bu sorumluluğu çalışanların içselleştirebilmesi için yöneticilerin oldukça titiz davranması gerekmektedir ve yapılan araştırmalar doğrultusunda bunu sağlamanın en önemli koşullardan birinin örgütsel bağlılık olduğu düşünülmektedir. Çalıştığı işletmeye kendini bağlı hissetmeyen veya sadece zorunlu sebeplerle o işletmede kalan bir çalışan için işletme adına verimlilik sağlaması, o işletmeye değer katması çok kolay olmayacaktır. Kamu kuruluşu dahi olsa, özellikle işe yeni başlayan çalışanların bağlılıkları düşük olmaktadır; bu sebeple birtakım ödüllerin verilmesi, motive edilmesi, kişiye gerekli yetkinin verilmesi, fırsat olanaklarının sağlanması gibi birçok yolla çalışanın örgütsel bağlılığı güçlendirilebilir (Akten, 2014).

Örgütsel bağlılık, hem çalışma performansını arttıran hem de işe geç gelme, işe gelmeme ve iş bırakma gibi örgüt adına olumsuzluk oluşturan durumların azaltılması sebebiyle dikkat edilmesi gereken bir olgu olmuştur (Uygur, 2015). Örgütlerde görülen düşük bağlılık ise; çalışanların devir hızı ve iş bırakma gibi negatif etkilerini arttırarak işten ayrılmaları ve çalışanların yerlerine yenilerinin alınması anlamına gelmektedir (Bakan, 2011).

Özel işletmelerde görüldüğü gibi kamu sektöründe de kuruma sadık olmak örgütsel bağlılık kavramının alt boyutu, bir başka ifadeyle kuvvetli bir örgütsel bağlılığın bir göstergesidir. Kamu sektöründe bir kurumda çalışmaya yeni başlayan

Çalışanların rgtsel bağlılık düzeylerini incelemek adına yapılan anket çalışmasında; ankete cevap veren çalışanların en az seviyede katıldıkları ifadenin ‘‘kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim’’ en çok seviyede katıldıkları ifadenin ise ‘‘kurumumun çalışma saatlerini kendime uygun görüyorum’’ ifadeleri olduğu görülmüştür. Bu verilerin belirttiği durum, çalışanların kurumlarına herhangi bir duygusal bağlılık ve sadakat duymadıkları, sadece kamu sektörü dışındaki sektörlerde zor bulunan çalışma saati esnekliğini tercih etmek istedikleri olarak görülmüştür. Yapılan analiz doğrultusunda ankete katılan çalışanların işe başladıkları bu süreçte örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu fakat zamanla bu yüksek bağlılığın azaldığı görülmüştür. (Karabekir & nl, 2015).

Bunun nedeni olarak yeni çalışanların beklentilerinin karşılanmaması, farklı iş ve sektör alternatiflerinin seçilmesi ihtimali, monotonluk, maddi ve manevi tatmin unsurlarının olmaması veya verilen görevlerin tekdüze olması gibi durumlarda ortaya çıkan bu sonucun doğal bir sonuç olduğu tespitlerinde bulunulmuştur (Karabekir & nl, 2015).

Bu alışmada; İstanbul Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü kurumunun örgütsel iklimi ile kurumun var olan örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki araştırılacaktır. T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın İstanbul ili içerisindeki tek ve en yüksek resmi temsilciliği görevini üstlenen İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü; İstanbul içerisindeki bütün spor organizasyonlarıyla, spor kurum kuruluşlarıyla, resmi ve gayri resmi spor kamuoyu ile sürekli etkileşim içerisinde bulunan, i ve dış çevresi neredeyse bütün vatandaşları kapsayan bir kurumdur.

Sahip olduğu bu görev ve vizyon çerçevesinde; 1000’den fazla personel (kadrolu, sözleşmeli, hizmet alımı vb.) ile büyük bir açık sistem ve örgüttür. Bünyesinde bulundurduğu birden fazla tesis ve ile teşkilatlarını yönetimsel anlamda ‘‘İl Müdürlüğü Ana Bina’’ adıyla anılan şkdar İlçesindeki Barbaros Mahallesi Alaattin Yavaşça sokakta bulunan binadan yöneten kurumda, ana binada görev yapan personellerin örgüt iklimi üzerindeki etkisi tartışılmayacak derecede önemlidir. Örgüt imaj ve kültürünün oluşmasında başrol oynayan personellerin mevcut sistemde sahip oldukları çalışma ortamları, örgütsel bağlılığın oluşmasında etkilidir. Bu neticede kurumun yönetim yükünü sırtında tutan İl Müdürlüğü Ana Binası personelinin sahip

olduğu örgüt ikliminin araştırılması, var olan iklimin örgütsel bağıllık ile arasındaki ilişkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

Çalışma kapsamında Örgütsel Bağıllık kavramı hem bir spor yönetimi kuruluşu hem de kamu kurumu olan İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü bünyesinde ele alınacaktır. Literatürde kamu kuruluşları üzerinde yapılan araştırmalar görülmekte iken, spor yönetimi kuruluşlarında bu kavramın araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda spor kuruluşu ve organizasyonlarında ileride yapılacak çalışmalara ışık tutan bir çalışma olacaktır.

Literatür araştırılmasında görüleceğı üzere işletmesine daha bağıllı olan çalışanlar daha sıkı çalışıp, örgütte daha uzun süre kalırlar. Örgütle arasında oluşan bu güçlü bağ sayesinde çalışanlar, çalıştıkları kurumu daha etkili bir kurum haline getirebilmek adına katkıda bulunurlar.

İstanbul ili içerisindeki spor organizasyonları ve müsabakalarının devlet yönetimi açısından tek yetkilisi olan İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün işteş organizasyonlarla etkileşimi ve iletişimi, bünyesinde çalışanların bağıllığı ve örgütün mevcut iklimi ile bağlantılıdır. Bu araştırma sonucunda mevcut örgütsel iklimin, bağıllığa nasıl etkisi olduğı görülecektir. Araştırmanın bulguları araştırma sonrası yapılabilecek iyileştirme çabalarına ışık tutabilecektir.

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. 1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

1. 1. 1. Örgütsel bağlılık kavramı

Örgütsel bağlılık kavramından önce örgüt ve bağlılık kavramlarını tanımlamak gerekir. Örgüt, bireyin işbirliği ihtiyaçlarından doğmaktadır. Şöyle ki, insanların kişisel çabalarından daha zor hedeflerini gerçekleştirebilmek adına işbirlikleri yapmaktadırlar. Çalışanların ortak hareket etmesi gereken bir hedefin gerçekleştirilebilmesi adına birden çok kişinin eylemlerinin birleştirilmesi zorunlu hale getirmiştir. Birliktelik olmadan herhangi bir sosyal yaşamın da olmayacağı kesindir. Örgüt ile birlikte uygarlık anlam kazanmıştır ve nitekim örgütler uygarlık ile var olur (Aydın, 2005).

Örgütleri sonuçları bakımından önemli derecede etkilediği düşünülen örgütsel bağlılık, birçok çalışmaya konu olarak alınmış fakat bu olguya dair tüm bilimleri kapsayabilecek kesin bir tanımlama yapılmamıştır. Bunun sebebi olarak; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış vb. farklı bilim dallarıyla uğraşan araştırmacıların bu olguyu kendi uzmanlık alanlarının içerisinde incelemesi olarak görülmektedir. Bunun sonucunda örgütsel bağlılığa ilişkin literatür araştırıldığında, birbirinden değişik birden çok tanım görülmektedir (Uygur, 2015).

Örgütsel bağlılık kavramıyla alakalı literatür incelemesi yapıldığında, örgütsel davranış veya örgütsel psikoloji alanlarındaki birçok yapıya benzer biçimde, çeşitli bağlılık tanımları yapıldığı görülmektedir. Çalışanla örgüt arasındaki uyumun ifadesi olarak görülen örgütsel bağlılık olgusu bütün kurumlar için fazlaca önemlidir. Örgütsel bağlılık, bireylerin kurumuna gösterdikleri etkisiz bir bağlılıktan ziyade, çalışanların kurumunun başarısı ve amaçlarına ulaşmasına yardım edebilmek için çabalama isteğini ortaya koymaktadır (Mercan, 2006).

Örgütsel bağlılık; bireyin yaptığı işten tam olarak tatmin olmasa dahi işine devam etme isteği duyması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir (Bakan, 2011).

Kurum ve çalışanları arasındaki ilişki sonucu olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılık, bireylerin çalıştığı işletmeye hissettiği sadakatin bir gücüdür. Bu sebeple bireylerin bulunduğu işletmeden ve işletmesinde aldıkları görevden mutlu olmalarını sağlamak, işletmelerin en önemli görevlerinden biri olarak görülmektedir (Çöl, 2004).

Porter, Steers ve Mowday örgütsel bağlılık olgusu hakkında yapılan çalışmalarda en çok kabul edilen tanımlamalardan birini yapmışlardır. Bu tanıma göre; çalışanlar kurumu ile özdeşleştiklerinde ve örgütün hedef ve değerleri yönünde çaba sarf ettiklerinde bağlılık oluşmaktadır. Porter, Steers ve Mowday' e göre örgütsel bağlılık olgusunu oluşturan üç unsur şöyle belirtilmektedir (Çetin, 2004) ;

- a. Kuvvetli derecede güven, örgütün hedef ve amaçlarına inanmak ve bu hedefleri benimsemek,
- b. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi amacıyla çalışanlar tarafından çaba sarf etmek dürtüsü,
- c. Örgüte ait olma isteğinin güçlü bir biçimde sürdürülmesi.

Her kurumun bünyesinde çalışan bireylerin kurumuna bağlılığını artırma amacı vardır. Kurumunun değer ve hedeflerini benimseyen, bu hedef ve amaçlara ulaşmak adına çaba gösteren çalışanlar; örgütün etkililiğine ve verimliliğine katkı sağlamaktadır. Böylece kurumda çalışan bireyleri örgütten ayrılmamaya ikna etmek, müşterilerin kurumdan beklediği hizmetlerin daha iyi karşılanmasını sağlamak ve hizmet verimliliğinin daha da artmasını sağlamak; günümüz iş rekabet ortamında kuruma hatırı sayılır bir güç kazandırmaktadır. Örgütsel bağlılık, işten ayrılma, işe devam etmede zorluk gösterme ve işyerine geç gelme gibi olumsuz iş davranışlarını bile azaltmaktadır (Tolay, 2003).

Bir olgu olarak örgütsel bağlılık, toplumun var olduğu her ortamda mevcut olan sosyal bir içgüdü'nün duygusal anlatımıdır. Eski dünyada köle olan bireylerin efendilerine, kamu sektöründeki çalışan memurların görevlerine, vatani görevini

yapmakta olan askerlerin vatanlarına aidiyeti olarak adlandırabileceğimiz örgütsel bağlılık, kısacası sadık olma durumu olarak vurgulanabilir. Genellikle örgütsel bağlılık, yüksek derece duygusallık barındıran bir duygudur. Herhangi bir birime, herhangi bir fikre, herhangi bir işletmeye, kısacası bireyin kendisinden daha büyük gördüğü herhangi bir olguya bağlılık duyma, bireyin yerine getirme zorunda kaldığı bir zorunluluğu vurgulamaktadır. (Ergun,1975).

Diğer bir açıdan bakıldığında bağlılığın herhangi bir çeşidi çalışanı kurumuna bağlamaktadır. Lakin her çeşit çalışanın iş yerindeki davranışlarının yönlendirilmesi işleminin değişik sonuçlara sebep oldukları görülmüştür. Örnek olarak, duygusal bir örgütsel bağlılığa sahip birey örgütteki konumunun getirdiği sorumlulukların üstüne çıkarak örgütünün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olabilmektedir. Daha yüksek bir duygusal bağlılık hisseden bireyler de iş yerinde daha nadir devamsızlık yaparak yüksek bir iş motivasyonu ve kurumsal vatandaşlık eğiliminde bulunmaktadırlar. Kurumuna devam bağlılığıyla bağlı olan bireylerin ise performans olarak olumsuz davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Bu tarz bağlılığa sahip bireyler yalnız kendinden bekleneni yapmakta ve çok fazla oranda devamsızlık yapmaktadır. Bununla beraber işe yerinde düşük bir motivasyona sahip oldukları görülmektedir (Çetin, 2004).

Harold Guetzkov ise örgütsel bağlılığı, çalışanı belirli bir fikre, çalışanlara yada gruplara karşı önceden hazırlayan duygusal bir olgu olarak tanımlamıştır. Bu tarz davranışlar, çalışanların amaçlarının varlığına devamlılık kazandıran duygu ve amaçların oluşmasını sağlayan davranışlarla belirlenmektedir. (Ergun, 1975).

1.1.2.Örgütsel bağlılık tanımı

Küreselleşmeye alakalı olarak, yıllar içerisinde yaşanan ekonomik, siyasi, toplumsal vb. değişikliklerden işletmelerin dahi etkilenmesi, araştırmacıların örgütsel bağlılık olgusunu değişik şekillerde incelemelerine neden olmuştur. 1960'lı senelerde görülen bağlılıklarda çalışanların sadece ekonomik sebeplerle işletmeye bağlandığı belirtilmiş ve bu bağlılığın toplumsal ihtiyaçlardan ortaya çıkan bir olgu olduğu düşünülmüştür. Örgütsel bağlılık 1970'li senelerde ise, çalışanların kurumuna

duygusal bir bağ kurması olarak belirtilmiştir. Bu tarz tanımlamaların örgütsel bağlılık gibi birden çok değişkene bağlı gelişen bir kavramı açıklamakta etkisiz kalması tanımlamaların seneler içerisinde geliştirilmesini sağlamıştır (Güçlü, 2006).

Süregelen zaman içerisinde değişime uğrayan insan psikolojisi aynı zamanda örgütsel bakış açısının da değişimini ortaya koymaktadır. Söz konusu dönemlerin örgütsel yapısı ve çalışanların kişisel değer ve hedefleri yine o dönemin yapılan tanımlamalarıyla benzerlik göstermektedir (İnce & Gül, 2005).

Örgütsel bağlılık kavramı hakkında tarihsel süreç içinde birden çok tanımlama yapılmıştır. Bunun sebebi; örgütlerin işlevlerinin birbirlerinden farklı olması nedeniyle örgütsel bağlılık kavramının da farklılıklar göstermesidir. Her bir örgüt farklı bir uzmanlık alanını ve farklı davranış disiplinlerini barındırdığı için örgütsel bağlılık tanımları çeşitlidir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

- Çalışanla kurumu arasında oluşan ve çalışan açısından maliyete göre daha çok ödül almayı amaçlayan bir ilişkidir.
- Çalışanın kurumuna psikolojik anlamda bağlanmasıdır.
- Çalışanların kurumlarında sürekli devam etme isteği duyarak kurumunun inanç ve değerleriyle, herhangi bir maddi beklenti oluşturmaksızın birleşmesidir.
- Örgüte bağlılık, bireylerin örgüte sadakati ile kurumun var olan yargılarına olan inancını da barındırarak bağlılık duymasıdır.
- Örgütsel bağlılık kavramı genellikle işe katılma, aidiyet ve kurumun yargılarına olan inanış dahil olarak çalışanın kurumuna psikolojik olarak bağlanmasıdır.
- Örgütsel bağlılık, kişinin belirli bir kurumla girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür (Balay, 2014).

Wiener'a göre "örgütsel bağlılık, örgütsel hedef ve amaçlar doğrultusunda, bireyi belli bir yönde davranışlar yapmak zorunda bırakan normatif baskılardır" (Bakan, 2011).

Bir başka tanımsa, örgütsel bağlılığı bireylerin belli bir kurum ile kimliklerini birleştirerek gerçekleştirdiği iş birliği olarak göstermektedir. (Dağdemir, 2008).

Bir diğerk tanıma göre örgütsel bağıllık, herhangi bir bireye, herhangi bir fikre, herhangi bir örgüte, kısacası bireyin kendisinden daha büyük gördüğü herhangi bir olguya bağıllık göstermesi ve bunun neticesinde yapmak zorunda kaldığımız bir yükümlülüktür (Ergun, 1975).

Örgütsel bağıllık, çalışanlar ile örgüt arasında psikolojik olarak bir bağ oluşması denilebilir. Örgütsel bağıllık, çalışanın çalıştığı ve aidiyet duygusu hissettiği örgüte karşı duyduğu bağıllıktır (İnce, 2015).

Çalışanların örgütsel bağıllıkları ile iş yerindeki verimlilikleri ve işyerinden ayrılma istekleri ilişkisine yönelik yapılan araştırmaların çoğunda örgütsel bağıllık; Mowday, Porter ve Steers'in 1979 yılında ortaya attıkları duygusal bağıllık fikri, bireylerin örgütlerinin hedef ve değerlerini sahiplendikleri miktarda bağıllık duydukları görüşü olarak ortaya çıkmıştır. Konu ile ilgili yapılan başka araştırmalarda da, örgütsel bağıllık bireylerin kurumlarına yaptıkları yatırımın neticesinde oluşan bir kavram olarak adlandırılmıştır. 1984 yılında Meyer ve Allen, belirtilen bu iki çeşit bağıllık tanımını içeren yeni bir model geliştirmişlerdir. İlk tanımlanan bağıllığa duygusal bağıllık; ikinci tanımlanan bağıllığa ise devam bağıllığı demişlerdir. İlerleyen yıllarda geliştirilen bu modele, Weiner ile Vardi'nin önerdiği normatif (ahlaki) bağıllık olarak tanımlanmış bir başka boyut eklenmiştir. Normatif (ahlaki) bağıllık; çalışanın kurumda çalışmak fikrini misyon olarak görmesi ve örgütüne bağıllık göstermenin doğru olduğunu hissetmesiyle oluşmaktadır (Wasti, 2000).

Çalışanların sahip oldukları inanç ve değerlerle örgütsel inanç ve değer arasındaki birliktelik arttıkça çalışanların örgütsel bağıllıkları da artmaktadır. Çalışanların yüksek örgütsel bağıllık düzeyine sahip oldukları örgütlerde iş doyumunu, iş performansı, örgütsel güven, bilgi paylaşımı, işe devamlılık, örgütsel vatandaşlık ve imkânların verimli kullanılması düzeyi yüksektir. Bununla beraber örgütsel bağıllığın düşük olduğu işletmelerde örgütsel yardımlaşma, işyerinde ayrımcılık, işe devamsızlık, kaynakların ve bilgini verimsiz kullanılması, işten ayrılma ve psikolojik taciz gibi çalışanları olumsuz etkileyecek durumlar ortaya çıkmaktadır (Demirel, 2009).

1.2. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Örgütsel bağlılık ile yapılan araştırmalar incelendiğinde bağlılığı oluşturan unsurların aşağıdaki şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir:

Etkili (Duygusal) Bağlılık

Devam Bağlılığı

Normatif (Ahlaki) Bağlılık

Örgütsel Unsurlar

Mesleki Unsurlar

Demografik Unsurlar

Örgütsel bağlılık kavramını detaylandırmak için bu oluşturan unsurları tek tek incelemek gerekmektedir.

1.2.1. Etkili (duygusal) bağlılık

Çalışanlar bulundukları kurumun hedef ve değerlerini paylaşmaları ve bunlar ile özdeşleşmeleri doğrultusunda örgüte duygusal bağlılık ile bağlanırlar. Bunun sonucunda çalışan aktif olarak katılım ve duygusal bağlılık saplayarak sosyalleşir. Çalışan örgütüyle özdeşleşerek, her türlü fedakârlığı yapmaya hazır duruma gelir ve bağlılık duygusunu güçlendirir (Bakan, 2011).

Yapılan araştırmalar parasal konuların duygusal bağlılık ile olan ilişkisinin negatif ve çok güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuş ve çalışanların örgütte bir ücret almalarından daha çok, örgüte duygusal yaklaşımları olduğunda orada kalmak istediklerini göstermektedir (Çetin, 2004).

Etkili bağlılık bireylerin kurumun yargılarını, amaçlarını ve hedeflerini benimsedikleri düzeyde oluşan bir bağlılık türüdür. Buna göre bireyler kurumun yargılarını yüksek bir biçimde benimseyerek, kurumun etkin bir parçası olmayı istemektedirler. Çalışanlar kuruma karşı faydalı bir tutum sergilemektedirler ve gerektiği zaman daha fazla çaba sarf etmeye razıdırlar. Yüksek düzeyde aidiyet

duyan çalışanlar gereksinim duyduklarından değil istedikleri için örgütte kalmak isterler (Akıncı Vural & Coşkun, 2007).

Etkili bağlılık, zor bir iş ile mücadele gerektiren ve heyecan duyulan yapıya sahip olmaktır. Bireyin kurumdaki rolünün açıklığı, amaç açıklığı, yönetimin öneriye açık olması, çalışan ilişkilerinin samimi ve içten olması, örgüte güven duyma, uygulamalarda eşitlik, çalışan katkısının ve katılımın sağlanması ve çalışana performans konusunda sürekli geri bildirimde bulunulması ile yüksek düzeyde gerçekleştirilmiş olur (Balay, 2014).

Meyer ve Allen 1997 yılında duygusal bağlılığı oluşturan faktörleri ele almıştır. Buna göre demografik değişkenlerle, etkili bağlılık arasında bulunan ilişkinin tutarlı ve güçlü olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar, kurumda çalışma süresi ile etkili bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların medeni hal ve eğitim seviyeleri ile etkili bağlılık arasındaki ilişkinin tutarlı olduğu görülmemiştir. Karakter özellikleri duygusal bağlılığın gelişiminde yer alıyorsa bile bu, daha çok belirli iş tecrübeleri ile aralarındaki karşılıklı etkileşim vasıtasıyla olmaktadır. Örneğin; yakın ilişki ihtiyacı güçlü olan bir kişi, takım çalışmasına vurgu yapan ve bunu teşvik eden bir örgüte, ilişki ihtiyacı daha zayıf olan kişiye göre daha güçlü bir duygusal bağlılık geliştirebilir. Ancak bazı sonuçlar insanların kendi yeterliliğiyle ilgili algılarının duygusal bağlılık geliştirmede önemli bir rol oynayabileceklerini göstermektedir. Kabiliyetleri ve başarıları konusunda kendine güvenleri yüksek olan çalışanlar, kendine güvenleri az olanlara göre daha güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olurlar. Bu noktada, şüphesiz örgüte karşı duygusal bağlılığın doğrudan kendine güvenden kaynaklanıp kaynaklanmadığını bilmek güçtür. Bu iki değişken arasında gözlemlenen ilişkiye dair başka bir açıklama şu olabilir: Yeterliliğe sahip olan insanlar daha yüksek kaliteye sahip örgütleri seçerler ve sonuçta bu seçim, daha güçlü bir duygusal bağlılığı doğurur (Meyer ve Allen, 1997).

1.2.2. Devam bağılılığı

Devam bağılılığı; çalışanların, kurumları için gerçekleştirdikleri fedakârlıkların sonucu olarak oluşan bir bağılılık türüdür. Bu bağılılık türünde çalışanlar, kurumu için çok fazla zaman ve çaba sarf ettiğini ve bu fedakârlıkların sonucunda kurumda kalmasının zorunlu bir eylem olduğunu düşünmektedirler. Kurumlarına devamlı bağılılık duyan çalışanlar, kurumlarından ayrılması durumunda herhangi bir seçeneği olmayacağını düşünmektedir. Bu çalışanlardan bazıları, mevcut işinden ayrılması durumunda iş bulamayacaklarından korktukları için kurumlarında kalırlar. Bu bağılılık il kurumuna bağlı çalışanların bazılarının ise mevcut işini sevmekten ziyade sağlık durumları, ailevi meseleler veya emeklilik yaşına yaklaşma gibi işten ayrılmasına engel olacak geçerli sebepleri vardır. Bu çalışanların olumsuz çalışma alışkanlıklarının yanı sıra kötü tavırlar sergilemesi kurumdaki yöneticiler adına büyük sorun unsuru oluşturmaktadırlar (Bayram, 2005).

Devam bağılılığı bir diğer adıyla rasyonel bağılılık, çalışanların kurumlarına sağladıkları yatırımlarla bu yatırımların kurumca ödüllendirilmesi sonucunda oluşmakta olan değiş-tokuş gibi hesapçı bir takas yaklaşımı içerir. Bu bağılılık çalışanların kurumdan ayrılmaları sonucunda oluşabilecek sonuçlarıyla bütünleşen bir bağılılığı belirtmektedir. Örnek olarak; farklı kurumlara uyum gösterme, bulunduğu bir yerden başka bir yere taşınma ya da işsiz kalma ihtimali bu maliyetlerden bazılarıdır (Chang, 1999).

Devam bağılılığı; kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarının düşünülmesi adına bir eylem veya direk olarak olayın sonuçlanması olarak görülebilir. Bu sebeple, bireyin bu sonuçları üstlendiğini bilmesi gerekmektedir. Bu tarz hareket ve eylemler iki farklı durum olarak özetlenebilir. Bunlar alternatifler ve yatırımlardır. Bireyler kurumlarına birbirinden farklı birçok şekilde yatırımlar yapmaktadırlar. Örnek olarak, evini bulunduğu şehirden bir başka şehre taşımanın oluşturduğu masraflar, maddi maliyetler ve kurum adına gerekli olan yetenekleri kazanmak adına feda edilen zaman gibi yatırımlar verilebilir. Bireyin kurumunu terk etmesi, bu belirtilen yatırımları, maddi kaynakları ve gösterdiği çabayı yitirmesi veya israf etmesi demektir. Bu gibi birden fazla fedakârlığa sahip olduğunu düşünen çalışanlar,

kaybedeceklerinin daha az olduğunu bilen çalışanlara oranla daha az devam bağlılığı göstermektedirler.

Bir başka ifadeyle seçeneklerinin elde edilebilirliğine ilişkin düşünce ile devam bağlılığı arasında negatif bir korelasyon görülmektedir. Belirtmek gerekir ki, ne yatırımlar ne de alternatifler, çalışanlar bunların ve muhtemel sonuçlarının farkında olmadıkça devam bağlılığı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmayacaktır. Buna göre, çalışanın yatırımlarının ve alternatif yokluğunun örgütü terk etmeyi daha maliyetli hale getirdiğinin farkına varması, bu yatırımların ve alternatiflerin devam bağlılığını etkileme sürecini oluşturur. Farkına varmanın bu süreç içerisinde merkezi bir rol oynaması iki noktayı daha ortaya çıkarır. Birincisi; bu demektir ki benzer durumlarda bulunan insanlar birbirinden farklı devam bağlılığı seviyelerine sahip olabilir.

İkincisi; maliyetle ilişkili değişkenlerin devam bağlılığını etkilemesi için belirli bir tetikleyici olayın meydana gelmesi gerekli olabilir. Yani, çalışanın dikkatini bu değişkenlere odaklayan bir olayın meydana gelmesi gerekli olabilir. Yani çalışanın dikkatini bu değişkenlere odaklayan bir olayın meydana gelmesi gerekebilir. Örneğin, bir çalışan kendisiyle benzer eğitime sahip bir başka çalışanın iş arayışında başarısız olduğunu duyunca, becerilerinin başka işletmelere transfer edilebilir olmadığını kavrayabilir. Bu durumda, bu kişinin yatırımları devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olacaktır. Devam bağlılığı, çalışanların alternatiflerin çekiliğine dair algıları ile negatif ilişki içerisinde (Meyer ve Allen,1997).

1.2.3. Değer (değer/normatif) bağlılık

Değer bağlılığı bir kurumda çalışan bireylerin görevine ait duygusu, aidiyeti veya sorumluluklarının temellerine dayanman kurumda kalma isteğidir. Değer bağlılığına sahip bir çalışan kurumuna karşı kendisini sorumlu olarak bilmekte ve bu sorumluluk bilinciyle kurumundan ayrılmamaktadır. Bu sorumluluk bilincinin, devam bağlılığında görüldüğü gibi kurumla alakalı çıkarlara dayanmadığı görülmektedir. Çalışanın ailesi, toplumu ve içinde bulunduğu kurum ona aidiyetinin olumlu bir fazilet olduğunu vurgulamakta ve ya çalışanın çevresinde sadece bir

örgütte çalışan bireyler bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanlar; aidiyetin ahlaki ve doğru bir erdem olduğunu düşünmekte ve bu erdeme sahip olma zorunluluğunu hissetmektedirler (Akar & Yıldırım, 2008).

Normatif (Ahlaki) bağlılık çalışanların kurumda kalmakla alakalı zorunluluk duygularını belirtmektedir. Çalışanların kurumlarına bağlılık hissetmesi, bireysel olarak yarar sağlamak adına bu şekilde davranmaları gerektiği için değil, davranışlarının ahlaki ve doğru olduğunu düşünmeleri sebebiyle belirli davranışsal hareketleri yapmalarına yardımcı olur (Balay, 2014). Normatif (ahlaki) bağlılık, duygusal bağlılık kadar güçlü değilse bile örgüte giriş ve örgütte giriş sonrası gelişen bağlılık normları tartışmalıdır ve olumlu sonuçların tahmin edicisi olarak düşünülmektedir (Wasti, 2002).

Normatif (ahlaki) bağlılığa sahip olan bireyler, ahlaki ve doğruluk açısından yapması gerekenin bu olduğunu düşündükleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler. Weiner'e göre, kuruma karşı normatif (ahlaki) bağlılığın; bireylerin sosyalleşme evrelerinin başlangıcında ve kuruma yeni katılışlarında tecrübe ettikleri baskılar sonucunda oluşmaktadır. Çalışanlar nelere değer verildiğini ve aileleri, çevreleri veya kurum tarafından kendilerinden neler beklendiğini şartlandırma ve model almayı kapsayan karmaşık süreçler aracılığıyla öğrenmektedirler. Normatif bağlılık örgütün çalışana yaptığı, özellikle çalışanın karşılık vermesinin güç olduğu belirli bir tür yatırıma olarak da geliştiği ileri sürülmüştür.

Bu tür yatırımlar, çalışanların eğitim ücretlerini örgütün karşılaması veya yeni işe alımlarda çalışanlarının aile üyelerinin tercih edilmesi gibi şeyleri içerebilir. Çalışanların bu tür borçluluktan rahatsızlık duyabilecekleri ve dengeyi kurmak için örgüte karşı bir zorunluluk duygusu hissedebilecekleri ileri sürülmektedir. Bunun yanı sıra normatif (ahlaki) bağlılık, bireyler ile kurum arasındaki psikolojik sözleşmeye bağlı olarak da gelişmektedir (Meyer ve Allen, 1997).

1.2.4. Örgütsel unsurlar

İşletmelerde çalışan bireylerin örgütsel faktörleri algılamasındaki farklılıklarının örgütsel bağlılıkla bir ilişkisi bulunduğu görülmüştür. Bu faktörlerden biri olan

örgütsel destek kavramı, Eisenberger ve arkadaşları tarafından işletmenin, bireylerin katkılarını değerlendirmesi ve refah seviyelerini önemsemesinin büyüklüğü olarak tanımlanmıştır. Büyük bir demir-çelik fabrikasının yöneticileri ve işçileri ile denetleyici olmayan hastanede görev yapan sağlık çalışanları üzerinde yapılan çalışmalarda örgütsel destek kavramının örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişki içerisinde olduğu ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra bu çalışmalarda bir diğer örgütsel unsur olan örgütsel güvenilirliğin de örgütsel bağlılıkla pozitif yönde bir ilişki içerisinde olduğu ortaya konmaktadır. Buchanan tarafından örgütsel güvenilirlik; birinci derecedeki yöneticilerin önemli beklentilerini kuvvetlendiren tecrübeler olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel bağlılık ile alakası olan diğer örgütsel unsurlar incelendiğinde literatürde araçsal iletişim, kuruma dönük grup düşünceleri ve terfi olanaklarına yönelik memnuniyet olarak görülmüştür (Colbert & Kwon, 2000).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel unsurlardan bir diğeri de kurumun teknik seviyesi ve çevresiyle etkileşimidir. Teknik seviye; iş davranışlarını, iş niteliklerini ve iş tecrübelerini kısacası nihai üretimi negatif veya pozitif yönde etkileyecek teknik seviyedir. Çalışanın, işin nitelik ve nicelik üzerindeki daha fazla kontrollü ve bireysel olmadığı, grup içerisinde daha fazla iş gerçekleştirdiği, işe dair geri dönüt aldığı, toplumsal etkileşimler adına fırsatların bulunduğu, görevinin kimliklerinin açıklandığı ortamlarda oluşan örgütsel güvenilirlik daha fazla olumlu örgütsel bağlılık oluşturmaktadır (Balay, 2014).

Örgütsel yapı içerisinde çalışanların terfi olanaklarının olup olmaması örgütsel güven üzerinde önemli bir etkidir. İş görenler terfi olanaklarını göz önünde bulundurdıkları zaman toplum içerisinde daha saygın ve itibarlı bir konuma geçebileceklerini düşünmektedirler. Terfi etmek aynı zamanda çalışanların gözünde bir yükselme anlamına gelmektedir. Bu sebeple örgütlerde terfi olanaklarının bulunması çalışanların performansının artmasına ve örgütsel bağlılıklarının gelişmesine katkı sağlamaktadır (Belli, 2014).

1.2.5. Mesleki unsurlar

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde çalışanların mesleki unsurlarının örgütsel bağlılık kavramıyla ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Dunham ve arkadaşları mesleki unsurlardan olan görevin tanımlanması, görevin ehemmiyeti, yetenek çeşitliliği, özerklik (başına buyruluk) ve geri dönüt kavramlarını ölçmek için Hackman ve Oldham'ın geliştirdiği Meslek Analiz Araştırmasını kullanmıştır. Yapılan bu araştırma; bahsedilen bu mesleki faktörlerin örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla beraber örgütsel bağlılık ile ilgili incelenen araştırmalar mesleki faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kısmi olduğunu göstermektedir. Bir diğer araştırmada ise Steers, örgütsel bağlılıkla dört çekirdek meslek boyutu olarak adlandırdığı unsurlar arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. (Otonomi, Mesleki Tür, Geri Dönüşüm, Görevin Tanımlanması) Değişkenlerin çoklu regresyon analizi yapıldığında, örgütsel bağlılık ile büyük oranda ilişkili oldukları görülmesine rağmen analize ayrı ayrı alındıklarında yalnız görevin tanımlanması değişkeninin örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkide olduğu görülmektedir. Bununla beraber bir diğer araştırmada Bhnian ve arkadaşları; Suudi Arabistan'da bulunan göçmen çalışanların bu değişkenlerden sadece mesleki türün örgütsel bağlılık ile büyük ölçüde anlamlı bir ilişkide var olduğunu ortaya koymuştur. Diğer değişkenlerden otonomi, görevin tanımlanması ve geri dönüşümün örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişki bulunmadığını ortaya koymuştur (Colbert & Kwon, 2000).

1.2.6. Demografik unsurlar

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde çalışanların kişisel özelliklerinin de örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalarda ele alındığı görülmektedir. Mathieu & Zajac yaptıkları çalışmada yaş ile çalışma süresinin örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkiye sahip olduklarını ortaya koymuştur. Bir diğer araştırmada ise Sommer ve arkadaşları, Kore'de yaptıkları araştırmalarda kurumda çalışan bireylerin yaşları yükseldiğinde örgütsel bağlılık düzeylerinin de yükseldiğini ortaya koymuştur. Literatürde örgütsel bağlılık ile ilişkisi araştırılan başka demografik faktör de cinsiyet

unsurudur. Mathieu & Zajac yaptıkları meta analizlerde kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha fazla bağlı olduğunu fakat bu etkinin oranının diğer demografik unsurlara göre düşük olduğunu ortaya koymuştur. Demografik unsurların örgütsel bağlılık ile ilişkisinin incelendiği diğer bir araştırmada Aven ve arkadaşları; 27 özerk çalışandan aldıkları verileri kullanarak uyguladıkları analizlere göre cinsiyet unsuru ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtmişlerdir. Çalışanların eğitim seviyeleri de örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi bulunan başka demografik unsur olarak görülmektedir. Steers yaptığı araştırmada, çalışanların eğitim seviyesinin örgütsel bağlılıkla arasında negatif ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Mathieu & Zajac yaptığı anaizlerle belirtilen bu negatif ilişkiyi doğrularken, örgütsel bağlılıkla duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğunu belirtmiştir. Araştırmalar incelendiğinde araştırmacılar, bu negatif yönlü ilişkiyi, eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin çok sayıda mesleği tercih etmesinin daha kolay olmasına bağladığı görülmektedir (Colbert ve Kwon, 2000).

1.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan sınıflandırmalar araştırmamızda aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

1.3.1. Etzioni'nin sınıflandırması

Örgütsel davranışla ilgili araştırmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramıyla alakalı yapılan ilk araştırmaların Etzioni tarafından yapıldığı görülmüştür. Bu araştırmalarında Etzioni; çalışanların örgüte katılım oranlarına göre bir sınıflandırmada bulunmuştur (Güçlü, 2006).

Ahlâki Bağlılık: Ahlaki bağlılık kurumun hedefleri, yargıları ve kurallarını içselleştirmeye, otoriteyle ortak tabanda buluşma hedefine dayanmaktadır. Çalışanlar, toplumsal olarak ahlaka uygun hedeflerin peşinde olduklarında kurumlarına daha fazla bağlılık duymaktadırlar.

Hesapçı Bağlılık: Hesapçı bağlılık kurumla çalışanlar arasında bulunan alışveriş olgusunun ele alınmasıdır. Çalışanların, kurumlarına kattıkları değerler karşılığında kazanabilecekleri ödül ve hediyelerden ötürü bağlılık duymasıdır (Güney, 2001).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Yabancılaştırıcı bağlılık ise çalışanların, davranışlarının sınırlandırıldığı ortamlarda olan ve çalışanın kuruma negatif bir eğilimi olduğu durumdur. Çalışan, psikolojik boyutta kurumuna bağlılık duymasa bile kuruma üyeliğini sonlandırmamaktadır. Ahlaksal olarak yaklaşma, örgütün hedefleri, yargıları ve kurallarının içselleştirilmesiyle kuruma olumlu bir eğilimdir. Hesapçı bağlılıkta ise, kuruma daha az eğilim söz konusuysen yabancılaştırıcı bağlılıkta, çalışan davranışının sınırlandırılmış olması sonucuyla kuruma karşı olumsuz bir eğilim sergilenmektedir (Varoğlu, 1993).

1.3.2. Penley ve Gould'un sınıflandırması

Penley & Gould örgütsel bağlılığa tutumsal olarak yaklaşmıştır. Bu yaklaşım temelinde Etzioni'nin geliştirdiği örgüte katılım sistemini bulundurmaktadır. Fakat yaklaşım karmaşıklığından ötürü literatürde gereği kadar ilgi çekmemiştir. Yaklaşımında yabancılaştırıcı ve ahlâki katılımın bağımlı olmayan veya karşıt olgular olmadığı anlaşılamamaktadır. Penley & Gould yabancılaştırıcı ve ahlâki katılım kavramlarının zıt olduğu durumlarda yabancılaştırıcı katılım kavramına lüzum bulunmayacağını ileri sürmüşlerdir (Özcan, 2011).

Bu yaklaşımında Etzioni tarafından geliştirilen örgüte katılım modeli genişletilmiş olup çalışanlarda genel olarak yabancılaştırıcı ve ahlâki katılımın beraber bulunduğu görülmüştür. Penley & Gould'un bu yaklaşımında, değişik bağlılık düzeylerinin belli çeşitliklerini; çalışanın örgütün kültürüne aitliğinin, yönetici-liderlik vasıflarının, örgüt yargılarının ve işe alınma ölçütlerinin oluşturduğu sonuç olarak adlandırmıştır. Penley & Gould'un bu yaklaşımında örgütsel bağlılığın iki baskın tarafı bulunmaktadır. Bu taraflar duygusal ve araçsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Araçsal taraf; çalışanın kurumundaki başarısına karşılık gelen ve bu başarı sayesinde kazandığı ödül ve tazminat sistemiyle ilgilidir. Duygusal taraf ise; örgüt içindeki görevi gerçekleştirmek için mecburiyet duymak ve duygusal zorunluluk nedeniyle araçsal tarafın çok ötesindedir (Penley & Gould, 1988).

1.3.3.Allen ve Meyer'in sınıflandırması

Allen ve Meyer'in 1990 yılında yaptıkları araştırmalara göre örgütsel bağlılık; bireylerin kurumuna karşı psikolojik açıdan duyduğu duygular olarak adlandırılmaktadır. Birey ile kurumu arasındaki bu durum psikolojik durumları gösteren, kurumda çalışmayı isteme gibi kararlara etki eden, duygusal bir bağdır (Seçgin, 2013).

Başka bir ifade ile, etkili (duygusal) bağlılık bireylerin duygusal anlamda kurumuna olan ilgisi, kurumu ile beraber tanınmayı ve kurumuyla bütün olmayı ifade etmektedir. Devam bağlılığı ise çalışanın kurumdan ayrılması sonucunda ortaya çıkabilecek sonuçları ifade etmektedir. Bunun yanı sıra normatif (ahlaki) bağlılık çalışanların kuruma ve kurumda çalışan meslektaşlarına karşı görev ve sorumluluklarını temsil etmektedir (Şen, 2008).

Allen ve Meyer'in 1990 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık üç grupta ele alınmıştır. Bu gruplar etkili (duygusal) bağlılık, devam bağlılığı ve normatif (ahlaki) bağlılıktır (Meyer, Irving, Allen, 1998).

Etkili (Duygusal) Bağlılık: Çalışanların kurumlarının algılarını, amaçlarını ve hedeflerini özümledikleri doğrultuda hissettikleri bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde çalışan, kurumun algılarını etkili bir biçimde kabullenmektedir. Çalışanlar kurumun parçası olmak istemektedir. Çalışanların kurumuna bağlılıklarının en verimli ve yüksek olduğu bağlılık türü bu bağlılık türüdür. Bu bağlılığa sahip çalışanlar, kurumların ve yöneticilerin sürekli istediği, kendini kurumuna karşı çok bağlı ve sadık gören adanmış çalışanlardır. Bu bağlılığa sahip çalışanlar, kurum tarafından verilen görevlere olumlu tutum ile yaklaşmakta ve gerekirse fazla çaba göstermeye razıdırlar (Meyer vd, 2002).

Devam (Etme İsteği) Bağlılığı: Bireylerin, kurumlarına karşı yaptığına inandığı yatırım ve fedakârlıkların sonucu olarak var olan bağlılık türüdür. Bu bağlılık ile kuruma bağlı olan çalışan, kurumu için çok fazla vakit ve efor sarf ettiğini, kurumu adına kişisel yatırımlar yaptığını ve bu yatırımların sonucu olarak kurumunda devam etmesinin bir zorunluluk yarattığına inanmaktadır. Kurumuna devam etme bağlılığı duyan çalışan, kurumundan ayrılması durumunda başka bir alternatifi olmayacağını

düşünmektedir. Bu düşünceye sahip çalışanlar, iş yerinden ayrılması durumunda iş bulamayacaklarını düşündüğü için kurumlarından ayrılamazlar.

Kurumuna devam bağlılığı ile bağlı çalışanların bir kısmı işini sevmek yerine sağlık hizmetleri, ailevi unsurlar veya emeklilik süresinin yaklaşmasından dolayı işten ayrılmayı düşünmemektedirler. Bu sebeple işlerini özensiz yapmak gibi olumsuzluklar sergilemekte, bu da kurumdaki yöneticiler adına önemli bir problem oluşturmaktadırlar (Meyer vd, 2002).

Normatif (Ahlâki) Bağlılık: Normatif bağlılık türünde birey kurumda çalışmasını zorunlu bir görev olarak hissetmektedirler. Bu bağlılık türüne sahip çalışanlar kurumlarına aidiyet göstermesinin doğru bir hamle olduğuna inanmakta ve kurumundan ayrılması durumunda yaşayabileceği zararlardan etkilenmemektedir. Çalışanlar, kuruma duydukları minnet duygusuyla kurumlarından ayrılmamaktadırlar. Buna neden olarak, kurumlarının onları işe çok ihtiyaç duydukları bir süreçte işe alması veya kurumlarında kalmalarının doğru bir yol olacakları yönünde inanmalarıdır. Bu tarz çalışanlar, kurumlarının kendilerine iyi davranmasından ötürü kurumda biraz daha çalışmasının kendisini kuruma karşı bir minnet olarak borçlandığı kanısındadır (Meyer ve ark., 2002).

Meyer & Allen'in 1990 yılında yaptığı bu araştırma sonucuna göre, etkili (duygusal) bağlılık ve normatif (ahlâki) bağlılık örgütsel bağlılığın ayırt edici bileşenlerindendir. Özellikle, etkili (duygusal) bağlılık ve normatif (ahlâki) bağlılık ölçekleri arasında oldukça anlamlı bir ilişki vardır. (Meyer ve ark., 2002).

1.3. 4. O'Reilly III & Chatman'ın sınıflandırması

O'Reilly III ve Chatman'ın 1986 yılında yaptıkları tanımlamada örgütsel bağlılık çalışanın kurumuna duyduğu psikolojik bağlılık olarak değerlendirilmektedir. Bu tanımlama, örgütsel bağlılığı çalışanın kurum ile olan duygusal bağıyla temellendirmektedir. Çalışan ile kurumu arasında var olan bu psikolojik bağın gelişmesini sağlayan oldu ise özdeşleşme olarak adlandırılmıştır. Bu tanımlamada çalışanların kurumuna aidiyeti, kurumun hedefleri, yargıları ve davranışlarıyla özdeşleşmesi aracılığıyla oluştuğu belirtilmektedir. Oluşan özdeşleşme seviyesi

kuruma aidiyetin sebepleriyle kurumun niteliklerine göre farklılık gösterebilir. O'Reilly III & Chatman çalışanların bir kuruma bağlılığını üç farklı düzeyde ele almışlardır. (O'Reilly III & Chatman, 1986).

Uyum Boyutu: Uyum boyutunda dış ödüllere ulaşmak temel amaçtır. Çalışanlar davranış ve tutumlarını, belirli cezalardan kaçınma ve belirli ödülleri kazanma boyutunda gerçekleştirmektedirler.

Özdeşleşme Boyutu: Özdeşleşme boyutu çalışanların diğer çalışanlarla ilişkiler kurması temeline dayanmaktadır. Çalışanlar bu boyutta davranış ve tutumlarını, kendilerini belirterek, kazanımlar gerçekleştirmek adına kurumdaki çalışanlarla anlamlandırdığında özdeşleşme oluşmaktadır.

İçselleştirme Boyutu: İçselleştirme boyutu çalışanların kişisel ve kurumsal algılarının uyumu ile sağlanmaktadır. İçselleştirme boyutuna göre davranış ve tutumlar; çalışanların kendi dünyasının kurumdaki meslektaşlarının yargı ve değerleriyle uyumlu olması durumudur. (O'Reilly ve Chatman, 1986).

1.3.5. Katz & Kahn'ın sınıflandırması

Katz & Kahn, örgütsel bağlılığı tanımlarken; kurum ortamındaki çalışanları, onların görevlerinin gerekliliklerini yapmasına yönlendiren kısacası çalışanları örgütsel aidiyet duymaya yönlendiren, farklı iç ve dış ödüllere dayanan sistemler olarak adlandırmıştır. İç ödüllerden kastedilen sistem anlatımsal sistemi, dış ödüllerden kastedilen ise araçsal sistemi oluşturmaktadır. Bu durumda çalışanların sistem içerisindeki hareketleri, iç ve bazı dış ödüllerin birleşiminin sonucudur (Atay, 2006).

Anlatımsal devre iç ödüllerin var olduğu durumlarda söz konusu olmaktadır. Sistem içerisinde bireylerin değerlerini ve ihtiyaçlarını eylem (hareket) doğrudan belirtmektedir. Bir başka açıdan çalışanlar, görev ve sorumluluklarını yalnız alacakları ücret karşılığında yapacaklardır. Ayrıca dışsal ödülün güdülediği ortamlardaysa araçsal bir sistemden söz edilmektedir. Çalışanların dış ödüllerle bağ kurdukları kurumlarda daha çok kayıp görüldüğü belirtilmektedir (Atay, 2006).

Çalışanın örgüt içinde aldığı görev ve sorumluluklarını, örgütün kendisine sunduğu içsel ve dışsal ödüllere göre yerine getirmektedir. Anlatımsal devre olarak nitelendirilen iç ödüller bireye sunulduğunda bireyin örgütün değerlerini benimseyerek, örgüte daha fazla katkı sunmaktadır. İçsel ödüller bireyin iç dünyasıyla örgütün amaçlarını ortaklaştırmaktadır. Araçsal devre olarak adlandırılan dışsal ödüller ise çalışana maddi kazanç sağladığından bunların azalması veya verilmemesi durumunda çalışanın örgütle olan bağı zayıflamaktadır. Araçsal devredeki ödüller daha çok ikramiye veya zam şeklindeki maddi durumları ifade etmektedir (Balay, 2014).

1.3.6. Buchanan II sınıflandırması

Buchanan II örgütsel bağlılığın tutumsal modelini 1974 senesinde oluşturmuştur. Bununla birlikte çalışanın örgüt içerisinde geçirdiği süre içerisinde edindiği tecrübelerin boyutunun ve kalitesinin örgüt bağlılığını saptamada önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur (Taş, 2017).

Buchanan II örgütsel bağlılık kavramını, kurumun hedef ve yargılarına adanmak olarak değerlendiren çalışanın, görevlerine, araçsal değerlerden farklı olarak, kurumunun iyiliği adına aidiyet duyması namıyla tanımlamıştır (Buchanan II, 1974).

Örgütsel bağlılığı örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak sınıflandıran Buchanan II örgütsel bağlılığı özdeşleşme boyutu, sarılma boyutu ve sadakat boyutu olarak üç farklı gruba ayırmaktadır:

Özdeşleşme Boyutu: Çalışanın, kurumun hedef ve yargılarını kendi hedef ve yargıları olarak benimsemesidir.

Sarılma Boyutu: Çalışanın, kurumdaki görevinin getirdiği hareket ve sorumluluklara psikolojik anlamda bağlanmasıdır.

Sadakat Boyutu: Çalışanın kuruma duygusal bağlarla bağlanması ve ona samimi bir aidiyet göstermesidir (Sarıkamış, 2006).

1.3.7. Kanter' in sınıflandırması

Kanter 1968 yılında yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığı bireylerin performanslarını ve aitliklerini kurumun sosyal çevresine göstermeye arzu duymasu ve bu arzuları doğrultusunda ihtiyaçlarını tatmin edebilecek sosyal ilişkilere ağırlık vermeleri olarak tanımlamıştır (Uygur, 2015).

Kanter (1968) bağlılığı üç temel boyutta ele almıştır. Bu boyutlar devam bağlılığı boyutu, kenetlenme bağlılığı boyutu ve kontrol bağlılığı boyutudur (Uygur, 2015).

Devam bağlılığı boyutu; çalışanın toplumsal sistemdeki görevine bağlanmasıdır. Devam bağlılığı gösteren çalışan, örgüt üyeliğini sürdürerek örgütte kalmaya devam etmektedir. Devama yönelik bağlılığın olumlu ve olumsuz olmak üzere iki sonucu bulunmaktadır. Olumsuz unsur, çalışanın kuruma ait olmak adına önemli ve memnuniyet sağlayan hareketlerden vazgeçmesi gerektiğidir. Böylece çalışanın örgüte üyeliğinin bir bedeli olacağından üyelikten vazgeçme durumu olmayacaktır. Olumlu unsur ise çalışanın mevcut kaynaklarını kuruma adanmasıyla kurumu ile olumlu bir ilişki içerisine girmesi olarak gösterilmektedir (Kanter, 1968).

Kenetlenme bağlılığı boyutu, çalışanın kurumdaki topluluğa ve topluluk içerisindeki ilişkiye bağlılığı olarak isimlendirilmiştir. Kenetlenme bağlılığında çalışan topluluğa karşı pozitif duygular eğilimleri içerisinde. Çalışanın kurumun bütün bireyleri ile ilgilenmesi, topluluk ile bütünleşmesi ve katılımı psikolojik yönden mutlu eden bir unsur olarak görülmektedir. Bu unsur sonucunda çalışan örgüte bağlanacaktır (Kanter, 1968).

Kontrol bağlılığı ise; çalışanın örgütün kurallarına bağlılık göstermesidir. Bireyler kurum açısından beklenen tutumları ve uyulmasını beklediği istekleri geçerli bulmaktadır. Çalışanlar için bu tutum ve isteklerin kendi değerleriyle örtüştüğünü görmektedirler. Böylelikle örgütün taleplerine uymasının önemli bir unsur olduğunu düşünmektedir (Kanter, 1968).

1.3.8. Salancik'in sınıflandırması

Salancik'in örgütsel bağlılığı tanımlaması, çalışanların tutumlarına bağlılık göstermesi olarak adlandırılabilir. Salancik bu tanımlamada Becker'in tanımlamasına

benzer olarak bireyin, daha önce gerçekleştirdiği davranışlara bakarak, bu davranışlarla tutarlı tavırlar gösterdiğini belirtmektedir (Gül, 2002).

Salancik'ın örgütsel bağlılık tanımı; davranışlar ile tutumların arasındaki ahenge dayanmaktadır. Kişilerin davranış ve tutumları uyum göstermediğinde stres ve gerilim oluşmaktadır. Bu davranış ve tutumlar arasında uyum oluşması durumunda bağlılık gelişmektedir. Bireylerin tutumlarının bu gibi nitelikleri davranışlarına bağlılık katmaktadır (Sürgevil, 2007).

Davranış ve tutum arasında oluşan bir uyumsuzluk, çalışanın tutumlarına zıt hareketlerde bulunması sonucu olarak görülebilir. Örnek olarak; öncelik olarak para kazanmak zorunda olan bireyin sevmeyerek çalıştığı bir işte, davranış ve tutum arasında çatışma yaratmaktadır. Fakat çalışan işten çıkmayacağından iş ile alakalı olumsuzlukları değiştirmek için çabalayacaktır. Çalışanların davranışı ile tutumları arasında uyum olmaması durumunda yapılacak eylemlerde genelde çalışanlar davranışlarını haklı çıkarmak için çabalamaktadır. Bu sebeple tutumlarını davranışı ile uyum sağlayacak şekilde değiştirmeye çalışmaktadır. Örnek olarak uzun zamandır aynı kurumda görev yapan çalışan kendisi için yapılan teklifi uygun görmeyip kabul etmediği zaman, yaptığı bu seçimin mantıklı vedoğru olan seçim olduğuna inanacaktır (İlsev, 1997).

Kısacası kişinin gösterdiği davranışlarla tutumları arasında çelişkiye düşmesi, kişinin iç çatışmaya girmesi ve bu nedenle kendini mutsuz ve gergin hissetmesine sebep olacaktır. Çalışan içsel olarak kendini daha huzurlu hissetmek, bulunmak zorunda olduğu ortamı kabullenmek ve bu çatışmanın önüne geçmek üzere örgüte bağlanma davranışını seçebilir (Can, 2016).

1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmaların incelenmesi sonucunda örgütsel aidiyeti etkileyen faktörlerin kişisel, iş ile ilgili, rol ile ilgili ve örgüt ile ilgili

faktörler olduğu görülmüş olup bu çalışmada da faktörler bu maddeler altında incelenmiştir.

1.4.1. Kişisel faktörler

Kişisel faktörlerin örgüte bağlılığa olan etkisini belirlemeye yönelik yapılmış araştırmalar incelendiğinde, kişisel özelliklerin çalışanların yaşı, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, medeni hali ve kurumda çalışma süresi olarak ele alındığı görülmüştür (Çırpan, 1999).

Yaş: Örgütsel bağlılık ile yaş arasında bulunan ilişkiyi incelemek adına yapılan çalışmalar bu iki olgu arasındaki ilişkinin anlamlı ve olumlu olduğunu göstermektedir. Yani yaş ilerledikçe çalışanların bağlılığı artmaktadır.

Mesleki yaşantılarına yeni giriş yapan genç çalışanların ise çalıştıkları kurumlara olan bağlılıkları uzun süredir çalışan yaşlı personellere göre azdır. Daha iyi bir iş bulabilme umudu, yapılan işten tatmin olmama gibi nedenler bu duruma neden olmaktadır. Bunun yanı sıra genç çalışanların örgütten ayrıldıktan sonra başka bir iş bulma umudunun yaşlı çalışanlara göre daha yüksek olması da bu ilişkinin anlamlandırılması açısından oldukça önemli bir yargıdır. Yaşlı çalışanlar mevcut örgütten ayrılarak yeni bir iş bulmanın kendilerine yükleyeceği maliyeti değerlendirerek örgütte kalmaya devam etmektedirler. Burada yola çıkarak yaşlı çalışanlar çoğunlukla devam bağlılığı geliştirirler (Şen, 2008).

Çalışanların yaşı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde birçok sayıda araştırma, kişilerin yaşlandıkça bağlılıklarının yükseldiğine ilişkin sonuçları ortaya koymaktadır. Angle ve Perry'e göre kişilerin yaşlarının ilerlemesi sonucu farklı iş alanlarına geçme ihtimallerinin azalacağından, yaş yükseldikçe çalışanların geçmişe oranla örgütlerine daha fazla bağımlı olacaktır (Bakan, 2011).

Henüz genç yaştaki çalışanlar, ilk defa iş aramaya, çalışmaya başlama, eğitim seviyelerine en yakın işe girme arzusu ve meslekleri için hali hazırda yeterli sayıda yatırımda bulunmamış olmalarından dolayı çalışma hayatında başarıya ulaşmış,

tecrübeli yaşlı çalışanlara oranla daha az örgütsel bağlılık hissetmektedirler (Taş, 2017).

Cinsiyet: Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Yapılan araştırmalarda kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha çok örgütüne bağlı olduğu görülmektedir. Buna sebep olarak; kadın çalışanların kurumda elde ettikleri mevkiileri kazanmakta erkek çalışanlardan daha fazla uğraşmaları gösterilebilir. Bu nedenler kadın çalışanların kuruma aitliğini yükselttiği görülmüştür. Bununla beraber Mathieu & Zajac'ın 1980'lerde yaptıkları meta analiz sonuçlarına bakarak, araştırmacılar örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığını belirtmişlerdir (Çırpan, 1999).

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin değerlendirildiği çalışmalarda kadın çalışanların bağlılıklarına dair çelişkili bulgulara ulaşılmıştır. Gerçekleştirilen çalışmaların bir kısmında kadınların ev hanımlığı rolünü üstlenmeleri sonucunda değişik yönelimlerinin olduğu ve bu sebepten dolayı erkeklere oranla örgütsel bağlılıklarının daha az olduğu tespit edilmiştir (Taş, 2017).

Eğitim Düzeyi: Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında belirsiz bir ilişki görülmüştür. Bir takım koşullarda eğitim seviyesi yüksek çalışanların, maaş ve çalışma koşulları gibi isteklerinin daha fazla olduğu görülmüş ve bu nedenle tatminsizlik yaşayabildikleri görülmüştür (Erol, 1998).

Eğitim seviyesi düşük olan kişilerin farklı iş olanakları daha kısıtlı ötürü olması nedeniyle, mevcut işlerine eğitim seviyesi yüksek bireylerden daha fazla bağlılık göstermektedirler. Bu durum pasif bağlılık olarak nitelendirilmektedir. Belirtilen bu unsurlar örgütsel bağlılık düzeylerinin ayrımını yapmak adına önem taşımaktadır (Bakan, 2011).

Çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe kurumuna karşı bağlılığında azalmalar görülebilmektedir. Bunun nedeni ise eğitim seviyesi arttıkça çalışanların kurumundan beklediği değerlerin de artmasıdır. Bununla beraber eğitim seviyesinin yükselmesi çalışana başka kurumlarda çalışma gibi seçenekler sunabilmektedir (Çöl & Gül, 2005).

Medeni Hal: Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyle ilgili Senter & Martin'in 2007 yılında yaptığı araştırmada kurumlarında yarım (part time) zamanlı

alışan bireylerin medeni hallerine ilişkin davranışlarının, başka iş bulma seçeneklerini ve kurumlarından ayrılma yönelimlerini etkilediğini ne sürmektedir. 2007 yılında yapılan bir diğer çalışmada ise Karatepe ve Uludağ, Kuzey Kıbrıs'ta turizm sektöründe çalışan bireylerin medeni durumlarının duygusal tükenmişlikleri ile ilgili anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtmişlerdir (Gönen, 2016).

İş doyumunun tespit edilmesi adına gerçekleştirilen araştırmalarda evli veya bekar olmakla iş doyumunu arasında önemli bir bağ bulunmamasına rağmen, çoğunlukla evli çalışanların bekar çalışanlara oranla işlerinde daha fazla doyuma ulaştıkları gerçeğine varılmıştır. 1957'de Herzberg ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda, iş doyumuyla medeni hal arasında tam anlamıyla anlamlı ilişkinin olmadığı görülmüştür (Taş, 2017).

Örgütte alışma Sresi: Yaş unsurunda görüldüğü gibi alışılanların kurumlarında çalıştıkları süre arttığında kurumlarına bağlılıklarının da çoğalacağı düşünülmektedir. Çalışanlar, kurumların çalıştıkları zaman sürecinde kurumlarına bir takım yatırımlar ve fedakrlıklar yapmaktadır. Bu nedenle, kurumuna kazandırdığı yatırım ve fedakârlıkların yok olmasını istemeyen çalışanların kurumuna aidiyetinin artacağı düşünülmektedir. 1993 yılında yaptığı çalışmada Cohen, örgütte çalışma süresi ile kuruma sarf edilen yatırımlar çoğaldıkça çalışanların işlerinden ayrılmalarının zorlaştığını savunmuştur. alışan, kurumda çalıştığı zaman süresince kurumuna zaman harcamakta ve enerji sarf etmektedir. Sarf edilen bu enerji ve harcanmış zamanlar çalışanın kurumundan kopmasını zorlaştıran bir unsur olarak görülmektedir (Cohen, 1993).

Örgütte geçirilen zaman çoğaldıkça kişilerin örgüte olan bağlılıklarının da artacağı ne sürülmekte olup bunun sebebini çalışma süresinin örgüt için gerçekleştirilen yatırım olduğu fikri oluşturmaktadır (Gümüş & Sezgin, 2012).

Örgütte uzun zaman çalışan bireyler, yıllar boyunca verdikleri emek sonrasında belirli bir konuma ulaşmış ve mesleklerinde yükselme imkânı bulmuşlardır. Zamanla kazanılan bu yatırımlar çalışanların örgüte daha yüksek örgütsel bağlılık duymalarına neden olmaktadır (Bakan, 2011).

1.4.2. İşle ilgili faktörler

Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan bir diğeri de iş ile ilgili unsurlardır. İş ile alakalı belirlenen üç tane olgunun örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkide olduğu gözlemlenmiştir: Bunlar; İşin İçeriği Faktörü, Beceri Çeşitliliği Faktörü ve Özerklik Faktörüdür (Çırpan, 1999).

İşin İçeriği Faktörü: İnce ve Gül'ün 2005 yılında yaptıkları araştırmada hem işin isteklendirme unsurları ve zorluk seviyesi hem de çalışanın iş ile özdeşleşmesi, yetki ve sorumluluk sahibi olması vb. özelliklerinin örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (İnce & Gül, 2005). Kurumda mevkii düşük olan bireyler için kişisel unsurlar örgütsel bağlılık düzeyini fazlaca etkilemekteyken, mevkii yüksek olan bireyler için örgütsel unsurlar örgütsel bağlılık düzeyini fazlaca etkilemektedir (Memiş, 2002).

İşletmelerde insan kaynakları departmanları tarafından konulan iş gerekliliklerinde; çalışanlarda bulunması gerekli beceri unsurları ve işin çalışma koşulları belirtilir (Atay, 2006). Çalışanlar tarafından algılanan işin içerik yönünden zengin olması örgütsel bağlılığı fazlaca arttırmaktadır. Çalışanların işinde zorlanması, kurumuna bağlılık ile ilgili olumlu geri dönüşler sağlamaktadır (Alamur, 2005).

Bu duygu yetki ve sorumluluktan kaynaklanmaktadır. Mesleklerinin getirdiği iş zorunlulukları haricinde fazladan görev ve sorumluluk verildiğinde daha fazla işe yaradığını hisseden çalışanlar örgütte kendilerini değerli hissetmektedirler. İşletmeden ayrılırsa, çalışma arkadaşlarının ve işletmenin kendilerine ihtiyacı olduklarını düşünüp vazgeçme eğiliminde olurlar (Akten, 2014).

Beceri Çeşitliliği Faktörü: Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile beceri çeşitliliği faktörü arasında orta seviyede anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kurumda daimi olarak çalışan bireyler ile kısmi zamanlı (part time) çalışan bireyler üzerinde yapılmış çalışmalarda, kısmi zamanlı (part time) çalışan bireylerin beceri çeşitliliği unsurunun örgütsel aidiyete herhangi bir anlamlı etki yaratmadığı görülmüştür (Çırpan, 1999).

Özerklik Faktörü: Yapılan araştırmalar sonucu örgütsel bağlılık ile özerklik arasında herhangi anlamlı bir etkileşim bulunmamıştır (Çırpan, 1999). Literatür taraması sonunca işletme içerisinde özerk konumda bulunan çalışanların; özerk olmayan çalışanlara oranla örgütsel bağlılığında herhangi bir farklılık görülmemiştir.

1.4.3. Rol ile ilgili faktörler

Mowday ve arkadaşları, yaptıkları araştırmalarda rol ile ilgili unsurları örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörden biri olarak belirtmiştir. Mathieu & Zajac'ın çalışmalarında uyguladıkları meta analizler de bu düşünceyi savunmuştur (Gürkan, 2006).

Rol Çatışması: Örgütsel bağlılık ile rol çatışması arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır (Çırpan, 1999). Rol çatışması çalışanın aynı zaman zarfında birden fazla rolü üstlenmek zorunda kaldığı ve bu rollerden herhangi birini diğerine kıyasla daha fazla sahiplenmesi veya rolün niteliklerine çalışanın uyum gösterememesi gibi zamanlarda karşılaşılmaktadır (Gümüş & Sezgin, 2012).

Rol Belirsizliği: Örgütsel bağlılık ile rol belirsizliği değişkenlerinin birbirleriyle negatif ilişki içindedir (Çırpan, 1999). Rol belirsizliği sorunuyla, çalışanlardan istenenlerin tam anlamıyla açıklanmadığı ve göreve ilişkin çalışanın yeterince aydınlatılmadığı durumlarda karşı karşıya kalınmaktadır (Bakan, 2011).

1.4.4. Örgütsel faktörler

İletişim: Örgütsel iletişim, örgüt etkinliklerinin idare edilmesi ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek maksadıyla kullanılan en önemli dinamiklerdendir. Örgüt iç ve dış çevresinin bilgi aktarımını yerine getiren kanalların tamamında iletişim söz konusudur (Kocabaş, 2005).

Örgüt içindeki iletişimin temel unsurları şu şekildedir:

- Örgütün hedef ve stratejilerinin personeller tarafından farkındalığını sağlamak,

- Personellerin örgütsel hususlara dair fikir yürütebilecekleri ve karar verme konusunda interaktif bir ortam yaratmak,
- Örgütün değer ve niteliklerini personellere anlatmak,
- Gelişim göstermeye ve yaratıcılığa teşvik etmek.
- Meslekte mesafe kat etme imkânları yaratarak, personelleri gelecekle ilgili hususlarda bilgilendirmek.
- Çalışanları bilgilendirmek suretiyle da örgüt hayatına katılma seviyesini yukarı çekmek
- Örgüt içerisinde geleceğe dönük planlama yapmak, koordinasyonu sağlamak, motivasyonu arttırmak ve denetimi gerçekleştirmek (Kocabaş, 2005).

Yönetim ve Liderlik Yolları: Yönetim, çalışanlar bakımından örgütün temsili tarafıyla, örgütün kendisi şeklinde algılanmakta ve bu sebepten dolayı yönetimin gösterdiği tutum personellerin örgütsel bağlılığına direkt olarak etkide bulunmaktadır. Lider yöneticilik anlayışı, yönetim olgusuna dair son zamanlarda oturan ve örgütlerin kabul ederek özümsemiği bir anlayış olarak görülmekte aynı zamanda bu anlayışın personellerin örgütsel bağlılığına yönelik etkileri araştırılmaktadır. Bu hususta gerçekleştirilen araştırmalarda örgütsel bağlılık ile liderlik tarzı arasında güçlü bir etkileşimin söz konusu olduğu belirlenmiştir (İnce & Gül, 2005).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması için, yöneticilerin personellere önem gösterdiği ve onları alınan kararlara dâhil etmeleri hususunda teşvikte bulunmaları, çalışanların örgütte konumlarının ne kadar değerli olduğunu hissettirmeleri gerekmektedir. Bununla beraber örgüt içerisinde olumlu bir iletişim ortamı oluşturmak ve eşitlikçi anlayış adına ihtiyaç duyulan ortamı sağlamak da örgütsel bağlılığı arttırmak amacıyla yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gereken bir diğer sorumluluktur (Bayram, 2005).

Ücret Düzeyi: Personellerin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkin olan en önemli unsurlardan biri de ücret seviyesidir. Ücret, personellerin dâhil oldukları örgütün hedefleri yönünde ilerlemelerini ve çalışanların motivasyonunu sağlayan en önemli unsurdur. Personellerin çalışmasındaki ilk hedefin gelir sağlamak olması açısından ücret seviyelerinin, örgütlerde devam edip etmeme kararlarında önemli derecede

etkisi olmaktadır. Personeller açısından ücret, içinde bulundukları örgütün kendilerine biçtiği değer şeklinde nitelendirilmektedir. Ücretleri için memnuniyet duyan personeller, örgütlerini ciddiye alarak sözleşme şartlarını en iyi biçimde sağlamakta ve örgütlerine daha bağlı olmaktadır. Ücret beklentisi yerine gelmeyen personeller ise işten ayrılma eğilimi göstermektedirler. Aynı zamanda motivasyon kaybı ve devamsızlık benzeri olumsuz durumlar yaşanmak suretiyle örgütsel bağlılıklarında düşüş görülmektedir (Balfour & Wechsler, 1996).

Örgütsel bağlılık düzeyi ile ilgili önemli etkenlerden bir tanesi de ücret seviyesidir. Bu etki sadece geçim ve yaşam standartı olarak değil, ücretlerin dağılımındaki eşitlik olarak da görülmektedir. Ücret seviyesinin bağlılığa etkisinin araştırıldığı birçok çalışmada, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür (Çöl & Gül, 2005).

Takım Çalışması: Özler ve Koparan'a göre, takım şeklinde yapılan çalışmalar, örgütsel yapılanma dâhilinde yapılan faaliyetlerin verim seviyesinde güven veren artışları beraberinde getirmektedir. Aynı zamanda, söz konusu yapılanmada, etkinliklerini sürdüren ve personel olarak yer alan kişilerin daha fazla motive olmasını sağlayıp, kişilerin örgütsel manada bağlılık düzeylerinin de artış göstermesine zemin hazırlamaktadır (Özler & Koparan, 2006).

Takım çalışması diğer yandan da çalışanların mevcut işlerini en düzgün biçimde yapmalarına imkân tanıyıp, personellerin iş arkadaşlarıyla farklı paylaşımlarda bulunmalarını sağlamaktadır. Bunlarla birlikte takım çalışması, örgüt yapılanması dâhilinde gerçekleştirilen iletişime dönük gayretlerin pozitif anlamda sonlanmasına yardımcı olup, olası bir iletişim sorununun önüne geçmektedir. Bu şekilde, örgüt ve personeller bakımından kişisel anlamda performansın olumlu yönde değişimine zemin hazırlamaktadır. Nitekim örgüt yapılanması dâhilinde işlerine devam eden kişilerin, örgütsel açıdan sahip oldukları bağlılıkların ve işe dönük tatmin durumlarının artış göstermesi mümkündür (Latifoğlu, 2015).

Ödül: Ödül, personele değerli olduğunu göstermek, gerçekleştirdiği işleri takdir etmek ve onaylamaktır. Örgütsel bağlılığın meydana gelmesinde örgütsel ödüllerin payı büyüktür. Ödül, personel adına geleceğe dönük isteklerin şimdiden sahip olunan

kazanımlar ile değiştirilmesi, patronlar için ise personelin hali hazırda gösterdikleri bağlılık ve emek doğrultusunda ödedikleri ücreti ifade eder (İnce & Gül, 2005).

1.5.Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Çalışanın kurumun hedef ve amaçları ile özdeşleşmesi, kurum için büyük enerji ve çaba sarf etmekte istekli olması ve kuruma ait olmak için güçlü bir istek duyması gibi boyutları barındıran örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın iş ile ilgili katlanmak zorunda olduğu zorluklar ve iş yorgunluklarından negatif olarak etkilenmektedir (Yüksel, 2003).

O'Reilly ve Chatman'ın 1986 yılında yaptıkları tanımlamaya göre örgütsel aidiyet, çalışanların kurumlarına olan psikolojik aidiyetidir. Bahsedilen bu aidiyet, çalışanın işine sarılma dürtüsünü, sadıqlığına ve kurumun yargılarına inanmayı kapsamaktadır. Araştırmacılar çalışanın kurumuna olan bu bağlılığın üç farklı boyutta incelenmesi gerektiğini savunmuşlardır (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Bu boyutlardan biri olan uyum boyutu, davranış ve tutumlar bir takım ortak inançlar sebebiyle değil, yalnızca belirli bir takım ödülleri kazanma adına özümsemiğinde gerçekleşmektedir. Özdeşleşme, çalışanın doyum sağlayıcı ilişkiler içerisinde olması ve bunu sürdürmesi için gerekli olan etkenleri özümsemedir. Özdeşleşme boyutunda çalışan, üyesi olduğu sosyal gruba dahil olduğu için gurur duymakta ve bu grubun yargılarına saygıda hassasiyet göstermektedir. İçselleştirme ise, özendirici tutum ve davranışlar ancak çalışanınki ile birebir olduğunda gerçekleşmektedir. Başka bir deyişle içselleştirme boyutunda, çalışanın yargılarıyla kurumun yargıları birebirdir. Böylece bir kimsenin örgütle olan psikolojik bağlılığı üç ayrı yaklaşımdan kestirilebilmektedir. Bu boyutlar: Uyum Boyutu, Özdeşleşme Boyutu ve İçselleştirme Boyutlarıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986).

1.5.1. Uyum boyutu (compliance)

İşletmelerde çalışanlar bir takım koşullarda kurumunu yüzeysel olarak desteklemektedirler. Bu koşullarda, kurumlarına inançtan çok, uyum sahibi davranışlarla bir takım ödül kazanımları ve cezalardan kurtulmayı istemektedirler. Bahis konusu olan bağlılık boyutu, uyum olarak tanımlanmaktadır. Yetki verme, kural koyma ve izleme davranışları genelde uyum boyutuyla sonuçlanmaktadır. Bu boyutta çalışanlar davranışlarını, yapma zorunluluğu hissettiklerinden yapmaktadırlar. Uyum boyutu zorunluluk bildirmektedir. Uyum boyutu yetki gücüne sahip olanın kârlı çıktığı, kısa vadeli çözümler sunulan durumlarda geçerli olmaktadır.

İş ile ilgili kararlarını mevkii olarak alt pozisyonda olan çalışanlara pozisyonunun yetkileriyle yaptıran yöneticinin kararlarına uyulduğu görülür ama bu gönülsüz bir uyumdur. Bahsi geçen durumda uyum karşılıklı itimat yerine kontrol gücüne dayanmaktadır. Bu durum çalışana seçenek sağlamamaktadır. Uyum boyutu, örgütsel bağlılıkta birinci evredir. Bu evrede çalışan, diğer çalışanlarla iletişimlerini kazanç sağlamak adına yaparlar. Kısacası uyum boyutu da dış ödüller ve elle tutulur kazanımlar sağlamak amacıyla yapılmaktadır (Balay, 2014). Kâr amacı güden işletmenin en temel amacı kâr etmek olduğu için, tutum yolları ve davranışlarının ekonomik tabirler ile bildirmesi normaldir. (Bursalıoğlu, 1994).

Uyum boyutu, faydacı kurumlarda bazen değişiklik, bazen de yapıyla alakalı bir kavram olarak görülmektedir. Bununla birlikte, örgütsel bağlılık, kurumdan kazanılan ödüllerin ve bu ödüllerin kazanılması adına yapılacak eylemlerle alakasına bağlıdır. Doyumsuzluk örgüt içerisindeki algılanan ödül yapısının eşitsizliklerini ve dengesizliklerini belirtir. Faydacı kurumların birçoğunda kişisel emire uyulmakta olduğu görülmekte iken çalışan çıkarından fazla bir örgütsel aidiyet yaratmamaktadır. Bu nedenle statü ve para adına mevcut olan eşit dağılım haricinde herhangi aidiyet bulunmamaktadır. Faydacı kurumlarda çalışanlarda görülen doyumsuzluklar, ödül ile maliyet etkileşiminde eksiklik duygusu oluşturur. Bu yönden bakılırsa uyum boyutu, ödül ile maliyetlerin değerlendirilmesi için tamamı ile algısal sonuçlara ulaştırabilir (Balay, 2014).

Uyum boyutu, örgütsel bağlılık düzeyini araçsal özellik taşıdığı için kurumun ekonomik kontroller geliştirmesi ve uygulamasıyla sonuçlanır. Dıştan destek olma ve

ceza verme, davranışların belirlenmesi ve kontrol edilmesinde tamamıyla araçsal bir koşullanmayı barındırmaktadır (Balay,2014).

1.5.2. Özdeşleşme boyutu (identification)

O'Reilly & Chatman' ın 1986'da ve O'Reilly'nin 1995 yılında yaptığı araştırmalarda özdeşleşme boyutunda çalışanlar, tatmin edici ve tanımlayan etkileşimleri koruma adına diğer çalışanların etkilerine kabul göstermektedirler. Özdeşleşme boyutu çalışanların yakınlaşma taleplerine dayanmakta olan örgütsel bağlılık düzeyidir. Bireyler kurumdaki öteki çalışanlar ve gruplar ile etkileşim sağlamak ve bu etkileşimi sürdürebilmek adına, ötekilerin davranış ve tutumlarını kabulleniyorsa özdeşleşme bulunmaktadır (Balay, 2014).

Özdeşleşme, çalışanlar tarafından çekici bir durum olarak görüldüğü için hoşnut olmalarını sağlamaktadır. Ama çekici olma durumu, kolay bir şekilde kaybolacağından muhafaza edilmesi gerekmektedir. Bu tarz aidiyet iyi görünmekle birlikte kuruma maliyet ve sorumluluk yüklemektedir. Çekici olma durumundan vazgeçilemediğinde esnek olma durumu azalmaktadır ve genellikle kurumların istemediği bir durumdur. Burada insanların önemsedikleri tutumlar, davranışlarla uyumluluk gösterecek kadar daha ileri bir bağlılık düzeyi yaratmaktadır. Bu bağlılık, çalışanların amaca inanmalarından ya da amacı ortaya çıkaran bireyleri destekleme isteğinden kaynaklanabilir (Balay, 2014).

Güçlü kültürlere sahip olan, Z kuramına değer veren Japon kurumlarında yüksek oranda özdeşleşme boyutu bulunmaktadır. Çalışanlar özdeşleşerek kurumlarına bağlı olmaktan hoşlanmaktadırlar. Çalışanlar bahsi geçen evrede kurumla yüksek oranda özdeşleşmektedirler. Bu da kurumun çalışanlarının kıymet biçtiği değerleri desteklemesiyle oluşur (O' Reilly, 1995).

1.5.3. İçselleştirme boyutu (internalization)

İçselleştirme, çalışanların bireysel ve örgütsel değerlerinin karşılıklı olarak uyum içinde olmasıdır. İçselleştirme boyutu, bireysel değerlerinin kurumun değerleriyle uyumunu ve kurumsal değerler sistemini, çalışanın davranış ve tutumlarına etkisi üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. İçselleştirme boyutunda çalışan kurumun yargılarını sahiden ödüllendirici ve bireysel yargılarıyla uyum içinde görmektedir. İşletmelerin sıklıkla istediği örgütsel bağlılık boyutu içselleştirme boyutudur. Buna neden olarak içselleştirme boyutunun oluştuktan sonra kendiliğinden devam eden başlangıç etkilerinden bağımsız olarak devam etmesi gösterilebilir. Ancak bu boyutun işletmeler tarafından kazanılması çaba gerektiren ve uzun süre alan süreçlerdir. İçselleştirme boyutu bir kere oluşturulduğunda, çalışanı etkilemesi adına başka etkenlerin yaratılması gerekmemektedir. İçselleştirme boyutu ile bağlı olan çalışan, yeni oluşan düşünceleri, değişimleri, davranış ve tutumları kendisine ait olarak görmektedir (Balay, 2014).

1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık, bağlılık faktörleriyle alakalı pozitif veya negatif olaral sonuçlanabilmektedir. Kurumun hedef ve amaçları çalışanlar tarafından kabul edilebilir olmadığında, çalışanların bağlılık göstermemesi kurumun dağılmasına neden olabilirken, hedefler çalışanlar tarafından kabul edilebildiğinde oldukça olumlu bir örgütsel bağlılık ile sonuçlandığı görülmektedir (Balay, 2014).

Örgütsel bağlılığın sonucuyla alakalı çalışmalarda, çalışan ile kurum açısından örgütsel bağlılığın çalışanların stresi, performansı, işe geç kalıp kalmamaları, devamsızlıkları, iş tatmini ve devri, iş bırakma gibi tutumlarını etkilediklerini belirtilmektedir (Somuncu, 2008).

Örgütsel bağlılık seviyesinin önemi, özellikle çalışanların etkin bir şekilde devamlılıklarını sağlamaları konusunda kendisini göstermektedir. Örgütsel bağlılığa her ne kadar işletmeler tarafından çok önem verilse de bazı durumlarda olumsuz sonuçlar da elde edilebilir. Yani, bağlılığın düşük olması istenmeyen bir durum gibi algılansa da çok yüksek seviyelerde olması da bazen istenmeyen sonuçları ortaya çıkarabilir (Akten, 2014).

Örgütsel bağlılık düzeyleri tüm örgütlerde büyük önem arz etmektedir. Bağlılık düzeyi yüksek olan işletmeler amaçlarını gerçekleştirme anlamında diğer kurumlara nazaran daha fazla başarı göstermektedirler. Bu anlamda aidiyet düzeyleri düzeyleri; düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık olmak üzere üç ana başlık altında ele alınmaktadır (Keseoğlu, 2017).

1.6.1 Düşük örgütsel bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık hisseden çalışan, kuruma bağlılığı sağlayan davranış ve tutumlara sahip olmamakla beraber bireysel olarak gelişime ve yaratıcılığa açık olabilmektedir. Bununla beraber çalışan, kurumuna düşük bir bağlılık hissettiği için başka bir işe girme seçeneğine yöneleceğinden, sektörde insan kaynakları eğiliminin etkin bir biçimde kullanılmasını sağlamaktadır. Kurumun içinden gelip resmi olmayan bu sistemden faydalanabilirse, pahalı olabilecek insan kaynakları masraflarından kurtulabilir (Balay, 2014).

Düşük bağlılıktaki çalışanlar örgütü zarara uğratabilir, örgütsel imajları da yine bu çalışanlar sebebiyle zedelenebilir. Bu yüzden düşük bağlılığa sahip çalışanların kurumdan ayrılması demek, kurumda kalan çalışanların davranışlarının iyileşmesi ve ayrılanların yerine alınan yeni çalışanlar sayesinde kuruma yeni yetenekler kazandırmaktadır (Acar, 2006).

Örgüte bağlılığı az olan çalışanlar sebebiyle performans düşüklüğü sonucu gelir kayıpları meydana gelecektir. Ayrıca çalışanların kurumundan ayrılması veya kuruma gelmemesi, kaliteyi düşürmekte bu da sadakatsizlik ve zimmetine para kaçırma tarzında negatif tutumların gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır (Atay, 2006).

Bağlılık düzeyi düşük olan çalışanlar, farkında olmadan kurumlarına fayda sağlayabilirler. Kurumun çalışanını takip altına almasını sağlayarak uzunca zaman görülemeyecek yanlışların fark edilmesini sağlamak bu faydalardan bir tanesidir. Böylece beklenmedik bir zamanda yaşanarak büyük sorunlara yol açılmasının önüne geçilecektir. Küçük bir hata kurumda farkındalık yaratacak ve problem kurum tarafından ortadan kaldırılacaktır (Keseoğlu, 2017).

1.6.2. ılımlı (orta) örgütsel bağlılık

Örgüt içindeki çalışanların tecrübelerinin çok fazla olduğu ama örgüt içinde bağlılık düzeyinin tam olmadığı durumlara ılımlı örgütsel bağlılık denmektedir. ılımlı bağlılık düzeyindeki çalışanların, örgüt içindeki sistemin kendilerini yönlendirmesine karşı çıktığı için birey olarak kimliklerini korumak için elinden gelen her türlü çabayı gösterirler. Bu düzeydeki çalışanların, örgütün bazı değerlerini kabul edip, örgütün bu kabul ettiği talepleri karşılamakta iken, kurumla birleşmeyi ve bireysel yargılarını muhafaza etmektedirler. Bununla beraber kurumuna ılımlı (orta) seviyede duyulan bağlılık, sadece pozitif çıktılar vermeyebilir. Çünkü ılımlı bağlılığa sahip çalışanlar, sosyal çevresine sorumluluğuyla kuruma sadakati arasında uyum yaşayamazlar. Bu da kararsızlık doğmasına, kurumun verimsizliğine sebep olabilir (Özcan, 2008).

Çalışanlar kendi fikirleriyle kurumun amaçları arasında kalmakta ve düzenin kendilerini biçimlendirmesine direnirler. Kişisel değerlerinden ödün vermek istemeyen çalışanlar, kurumun bazı ilkelerini kabul edip bir noktadan beklentileri karşılarken, kişisel ilkelerini de korumaya devam etmektedirler. Bu durumun yarattığı kriz kurumdaki işleyişi olumsuz yönde etkileyebilir (Atay, 2006).

Orta düzeyde örgütsel bağlılık, kişiyle kurumunun değerlerinin eşleşmesi durumunda kişiye öncelik sağlamakta ve bireysel bir seçme şansı sağlamakta, bunun sonucunda ise denge ortaya çıkmaktadır (Balay, 2014).

İşverenler bu düzeyde bağlılık hissi yaşayan çalışanları kazanmak isterse, düşük düzey bağlılık hissedenlere göre daha fazla fırsatı bulunmaktadır. Eğer örgüt bu çalışanları yüksek bağlılık düzeyine ulaştırabilirse örgüt verimliliği yükselecektir (Somuncu, 2008).

Örgütün verimsiz işleyişine yol açabilmektedir. Ayrıca, arada kalma duygusu yaşayan çalışanın kurumdan ayrılmaya karar verme sürecinin artması bununda kuruma yeni başlayacak çalışan gelmemesine sebep verdiği görülmektedir (Celep, 2000).

1.6.3. Yüksek örgütsel bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanın kurumun hedef ve amaçlarını kabullendiği, bütün yargı ve değerlerini özümsemiği, kurumuna adanarak bağlandığı bir seviyedir. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, örgütü için çaba göstermeye ve örgütte kalmaya yönelik şiddetli arzu duyarlar (Koç, 2009).

Bu bağlılık düzeyi ile bağlı olan çalışanlar kurumlarına yüksek oranda bağlıdırlar. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, mesleklerinde yüksek başarılar ve doymun ücret kazanırlar. Çalışanların sadakatinden dolayı o kişiye yetki verilmesiyle daha yüksek pozisyonlara getirmesiyle ödüllendirdiği için örgüte bağlılığı daha da artar. Bu bireylerin işten, kurumdaki geleceğinden, yapılan denetimlerden, mesai arkadaşlarından daha fazla iş tatminine sahip olduğu görülmektedir. Bu çalışanlar örgütten ayrılmaları durumunda çalışan ciddi anlamda mutsuzlaşabilir ve hayal kırıklığına uğrayabilir ve iş doyumsuzluğuyla ödüllendirilmemiş ya da mahrum kalmışlığına kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanların gelişimini ve hareket olanaklarını sınırlayabildiği gibi yenileşmeyi ve yaratıcılığı bastırıp, gelişime zorluk oluşturabilmektedir (Bayram, 2005).

Kurumların çalışanları destekleyip, çalışanlara eşit ve adil davranması, kurumda itimat duygusu oluşturmakta ve etkin bir iletişim oluşturarak örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına neden olmaktadır. Bu da örgüte fayda olarak geri dönecektir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, kariyerleri açısından ilerlemelerini sağlayacak ya da daha iyi koşul veya ücret sunan diğer iş olanaklarından örgütleri uğruna vazgeçebilmektedirler (Somuncu, 2008).

Kurumun çalışanlarına karşı gösterdiği esneklik azaldıkça, yenilenme ve uyumsuzluk, kurumun eski politikalarına fazla itimat gösterilir ve bu nedenle da kurumun geleneklerinin kurumda temelli oturması, kamu baskısının yaşanmasına neden olmaktadır (Balay, 2014).

Uzun süreli yüksek bağlılık sonucunda ise, çalışanlarda örgütsel sadakat duygusu gelişmektedir. Sadakat, çalışanın örgütü ile özdeşme, bağlanma ve

adanmasının son halini ifade etmektedir. Bir başka deyişle örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, her durumda güçlü bir aidiyet duygusu ile tutum ve davranışlarını sergiler (Koç, 2009).



2. ÖRGÜT İKLİMİ

2.1. Örgüt İkliminin Kavram ve Tanımı

2.1.1.Örgüt iklimi kavramı

Yapılan literatür taramasında yönetsel anlamda yapılan bütün çalışmalarda örgütsel iklim ya da örgüt iklimi adlarıyla görülen bu kavram, meteorolojiden, psikoloji bilimine oradan da sosyal birimler çatısına geçmiştir. Örgüt iklimi kavramının, 1960'lı senelerden itibaren yönetsel ve örgütsel literatürlerde kullanıldığı görülmektedir. Araştırmamızda, örgüt iklimi kavramı tutumları, davranışları ve duyguları barındıran ve bireyin örgüt içinde yaşadığı bir olgu adıyla tanımlanmaktadır. Çalışanların kurumunun hedeflerini benimsemesi, algılaması ve kabullenmesi kurumun ortamına etki sağladığı görülmektedir. Bundan dolayı hedeflerin içinde bulunarak çıktılarının etkilediği toplumun ve bireylerin özümsemesi pozitif bir örgütsel iklim sağlamanın ilk yoludur (Ekvall, 1998).

1960'lı yılların ortalarından itibaren örgütsel iklim olgusu, araştırmacılar ve örgüt kuramcılarınca ilgiyle takip edilen çağdaş bir alan olarak kıymetlenmiştir. Örgütsel araştırmalar iklimi, iş tutumlarını ve davranışlarını etkileyen çok önemli bir bağımsız değişken olarak ortaya koymuşlardır (Mercan, 2007).

Etimolojik olarak iklim sözcüğü Yunancadır. Kelimenin Türkçesi eğilim olarak tercüme edilmektedir. Kelimenin anlamı sadece sıcaklık, basınç vb. fiziki meteorolojik olguları anlatmamaktadır. Bununla birlikte kurum çalışanlarının kurumun iç çevresine dair yaptığı betimlemeyi de anlatmaktadır. Kısacası psikolojik bir anlam da barındırmaktadır. Bireylerin davranışlarını ve tutumlarını ön görmemize yardım eden kalıcı özellikler olmakla birlikte, kurumların da bireyler kadar sert, dostane, sıcakkanlı, yenilik peşinde veya tutucu olmak gibi özellikleri bulunmaktadır. Belirtilen özellikler kurumun psikolojik tarafını yansıtmaktadır (Mercan, 2007).

İşletmeler zaman içerisinde kurumlarına bir takım kişilikler geliştirmektedirler. Bu kişilikler ile toplumsal çevresini, kuruma yeni katılan çalışanları etkilemektedirler. Bu kişilik çeşitleri, iş için gereken unsurları, kurumun yapıları ve amaçlarıyla etkileşime girerek iklim unsurunu yaratmaktadır. Yaratılan bu unsur çalışanlar ve kurum adına büyük önem taşımaktadır. Örgüt iklimi, kuruma özgün bir kişilik kazandırmakta ve bu kişilik çalışanların tutumlarını etkilemektedir. Örgüt

iklimi görünmez ve dokunulmaz bir kavramdır. Ancak odada bulunan havaymışçasına, kurumdaki birçok şeyi çevrelemekte, etkilemekte ve kurumda mevcut birçok unsurdan da etkilenmektedir.

Başka bir ifade ile örgüt iklimi, toplumsal sistemlerin, kurumsal ve kişisel boyutlara denge getiren çalışanların yarattığı bir durumdur. Kurumdaki çalışanların tutumlarını etkilemekte olan niteliklerin tümüdür. Örgüt ikliminin, kurumun niteliklerini tanımlaması, diğer bir ifadeyle kurumun kişilik tanımı olarak adlandırmaktadır. Bir kurumun mevcut iklimi kısaca kurumun kişiliğidir (Çetinkanat, 1988).

Örgüt iklimi örgütün psikolojik yönünü oluşturduğu için somut bir şekilde yöneticilerin elinde bir veri bulunmaz. Fakat o örgütte bulunan yönetici ve çalışanlar bu algıları hissederler. Örgütsel değişim sürecinde de örgütsel iklim ile ilgili somut bir etki fark edilemez. Önceden tespit edilemeyen ve fark edilemeyen etki örgüt için önemli bir risk oluşturur. Örgüt iklimi, kurumdaki birçok unsuru etkiler ve kurumdaki birçok unsurdan da etkilenir.

Örgütsel iklim; sektörel veya kurumsal psikolojiye kurum içinde bulunan bireylere anlam barındıran bir değer oluşturabilen bir olgudur. Bu olgu kurumdaki çalışanların, kurumda var olan etkenleri ve olguları algılamasını ifade etmektedir (Bucak, 2002).

Örgüt iklimi, ruhsal tarafa dikkat çekmektedir. Çalışanların tutumlarını ilk planda tutar. Bu planlar kurumsal üyeliklerin yakın tecrübelerinin yerine kişisel olgulara odaklanmaktır. Davranışsal etkiler veya bu tutumların anlayış oranları anketler aracılığıyla ölçülebilmelidir. Böylelikle çalışanların bireylerce paylaşılan inanış, yargı veya kurallarının yerine çalışanların kuruma ait anlayışını ölçmek üzere odaklanılmalıdır (Çetin, 2004).

Kurumların her birinin kendilerine ait bir iklimi bulunmaktadır. Örgütsel iklim, birden çok çevre faktörüyle ve bunların etkileriyle ortaya çıkmaktadır. Örgüt iklimini kurumu çevrelemekte olan atmosfer, maneviyat ve moral düzeyi ile; çalışanların aitlik, ilgi duyma ve olumlu niyetler içinde olma gibi duygularının kuvvetleriyle oluştuğu söylenebilmektedir (Demirel, 1997).

2.1.2. Örgüt ikliminin tanımı

Örgütsel iklim kavramı 1960'lı yıllardan itibaren kuramcılar tarafından ilgi gösterilen ve sürekli araştırılan bir konudur. İklim etimolojik olarak eğilim anlamında kullanılmakla beraber; kelime anlamı olarak hava, atmosfer anlamında kullanılmaktadır. Örgütsel iklim ile ilgili literatürde görülen ilk Türkçe tanımlamalardan birini yapan Ertekin (1978) kavramı ‘‘örgüte kimlik veren, bireylerin tutumlarını etkilemekte olan ve bireyler tarafından algılanmakta olan, kuruma hakim olan niteliklerin tamamıdır’’ olarak tanımlamıştır (Ertekin,1978).

Örgütsel iklim ile literatürde ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır (Canpolat, 2007):

Tagiuri ve Litwin'e göre, bir örgütün iç çevresinin katlanılır niteliğidir. Bu nitelik üyelerin davranışlarını inceleyen onlarca denenmiş olan bir niteliktir.

Cherrington'a göre, örgüt iklimi kurumu diğer kurumlardan ayıran nitelikler şeklindedir.

Silver'a göre, üyelerinin tutum ve duyguları üzerinde bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir.

Jorde Bloom Forehand ve Gilmer'e göre, kurum çalışanlarının tutum ve davranışlarından etkilenmekte ve bunları etkilemekte olan iş ortamının nadir kişiliğidir.

Holl & Miskel'e göre örgütsel davranışların analizi için isabetli bir araçtır.

Forehand & Gilmer'e göre, kurumu betimleyen niteliklerin tamamıdır (Canpolat, 2007).

Örgütsel iklim ile ilgili yapılan çalışmalar kırk yıl gibi kısa bir zaman içerisinde oluşmaktadır. Zaman içerisinde örgütsel iklimi tanımlamak adına birçok çalışma yapılmıştır. Örgütsel iklim en kısa olarak kurumda mevcut olan havanın adlandırılmasıdır (Çırpan, 1999).

Moran & Volkwein yaptıkları araştırmalarda kurumları diğer kurumlardan ayıran nitelikleri, bireylerin başına buyrukluğu, itimat duyması, birlikte hareket etme isteği, desteklenme, yenilenme ve adil olma düzeylerinde gelişen algılamalar olarak

adlandırmaktadır. Bireylerin etkileşimiyle oluşan bu durumlar, olguları yorumlar iken esas alınmaktadır. Ayrıca geçerli kuralları, yargıları ve kurum kültürüne olan eğilimleri yansıtır, tutumları belirlemekte etkin bir kaynak olarak görülmektedir (Aydoğan, 2004).

Reichers ve Schneider'e göre, örgütsel iklimi kurumun politikası, uygulamaları ve süreçleri ile ilgili resmi ve resmi olmayan özelliklerde ortak bir algılamadır (Aydoğan, 2004).

Örgütsel iklim, kurumu başka kurumlardan farklı tutarak kuruma belirli kimlikler sağlayan, kurumdaki çalışan kişilerce idrak edilen ve çalışanların tutumları üzerinde tesir edebilen bireysel, örgütsel ve çevresel ayırıcı niteliklerin tümüdür (Arslan, 2004).

Örgüt iklimi çalışanların işletmede var olan uygulama, politika ve izlekler hakkında algıladıkları ortak unsurdur. Bahsedilen algılar süreç içerisinde yapılmakta olan uygulama ve planlamalardan sonra gelişmekte ve yerleşmektedir. Örgütsel iklim, kurum yöneticilerinin iddialarına, kurumsal medyalarında veya yıl sonu raporlamalarında yazılanlarla ortaya çıkmamaktadır. Çalışanların bahsedilen algılamaları kurum yöneticisinin uyguladıkları ve ödüllendirme sağladıkları davranışlara göre gelişmektedir (Çırpan, 1999).

İş hayatında çalışanlar bulunduğu örgüt içinde kişiliğine uygun bireylerle iletişime geçmektedir. İşletme yöneticilerinin en önemli görevi işletme amaçlarıyla çalışanların amaçlarının eşgüdümlü olmasıdır. İşletme yönetimi bu güdülemeyi sağladığında çalışan kendini örgütün bir parçası olarak hissedecek ve aile ortamında olduğu kadar rahat ve huzurlu bir ortamda çalışacaktır (Güner, 2015).

2.2. Örgüt iklimi türleri

İş hayatında açık sistemler olan örgütler, günümüzün getirdiği yenilikler karşısında geride kalmamak adına yenilikleri takip etmek zorundadırlar. Uluslararası rekabetin arttığı devirde örgütler doğru kararlarla gelişim ve değişime ayak uydurmak zorundadırlar (Güner, 2015).

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde çeşitli bakımlardan sınıflandırmalar yapıldığı görölmektedir. Örgüt iklimi üzerine yapılan çalışmalar neticesinde davranış bilimciler, örgüt iklimini bir takım özellikleri ifade eden türler altında sınıflandırmışlardır. Literatürde Halpin (1966) ve Litwin ve Stringer (1968) çalışmalarına bakıldığında altı değişik örgüt iklimi tipi tanımlandığı görölmektedir. Bunlar; açık örgüt iklimi, bağımsız örgüt iklimi, kontrollü örgüt iklimi, samimi örgüt iklimi, babacan örgüt iklimi ve kapalı iklimi olarak değerlendirilmektedir. (Arslan, 2004).

Örgüt ikliminin türlerinin yapılan çeşitli araştırmalarda farklılıklar gösterdiği görölmektedir. Gürkan'ın (2006), yüksek lisans tezinde uygulamış olduğu örgütsel iklim anketi ve bu anketin uygulandığı önceki çalışmaları ile ilgili ayrıntılı bilgiler vermiştir. Çalışmalarda anketin uygulanması ile sekiz örgütsel iklim alt boyutu ve bunun sonucunda altı birbirinden farklı kurum iklimi tanımlanmıştır. Sekiz iklim alt boyutu sırasıyla çözölme boyutu, engellenme boyutu, moral boyutu, samimiyet boyutu, uzak durma boyutu, yakından kontrol boyutu, işe dönüklük boyutu ve anlayış gösterme boyutudur. Sekiz alt boyutun sırayla baştaki dördü grupların davranışlarını, diğer dördüyse yöneticilerin tutumlarını kapsamaktadır. Bu alt boyutlar sonucunda ise 6 örgütsel iklim tipi saptanmıştır, Bunlar; açık, bağımsız, kontrollü (idareci), babacan, samimi ve kapalı iklimlerdir (Gürkan, 2006).

2.2.1. Açık örgüt iklimi

Bu iklim tipinde çalışanlar, beraber çalışma ve kurumunda bulunmaktan, bir parçası olmaktan kıvanç duymaktadırlar. Bu bireyler, birbirleri ve yöneticileri ile beraber çalışmaktan, dostane ilişkiler kurmaktan ötürü örgüt iklimini pozitif olarak algılamaktadırlar (Kuyumcu, 2011).

Çalışanların amaçlarına uygun bir şekilde hareket ettiği ve canlı bir yapıya sahip iklim türüdür. Yöneticiler daima çalışanlarını destekleyen tavırlar sergilemekte ve samimi bir ilişki içerisinde dirler. Örgütün politikası, izledikleri yol ve yöntemler çalışanların işlerini kolaylaştırıcı niteliktedir. Ayrıca yöneticilerin kişisel kurallar koymaktan kaçındıkları görölmektedir.

Yöneticiler ve çalışanlar açık iklimde büyük bir ahenk içindedir. Çalışanların morali ve iş doyumunu normal değerlerin üstündedir. İşlerini büyük bir istek ve hazla yapmaktadırlar. Yöneticiler tenkitlere açıktır, çalışanları yaratıcılık konusunda cesaretlendirirler ve anlayışlı davranışları dikkat çekmektedir. Açık iklimli örgütler, sosyal ilişkilerin ve organizasyonun işleyişinin beraber ilerlemesi gerektiği hakikatini kabullenen kişilerden oluşmaktadır. Ayrıca bu düşüncedeki örgüt üyeleri, birbirlerinden öğrenecek çok şeyleri olduğuna inanmaktadırlar. Bu inançla çalışılan bir ortamda insanların birbirleriyle sürekli ilişki içinde bulunması, birbirlerinin deneyimlerini görüp, öğrendikleri bilgi birikimleri kullanması, karar alması ve çalışmaların bahsi geçen yaklaşımlarla ilerlemesi olarak görülmektedir (Özdemir,2006).

2.2.2. Bağımsız örgüt iklimi

Liderlik özelliklerinin öncelikle grup üyelerinde görüldüğü iklim türüdür. Liderin grup üyelerini kontrol etmesi minimum düzeydedir. Yüksek ruh özellikleri sosyal ihtiyaçların doyumundan kaynaklanmaktadır. Başarı duygusu da tatmin edilmekle birlikte daha geri planda görülmektedir (Diş, 2015).

Bağımsız iklimle açık iklim temelde aynı değerlendirilmektedir. Bu iki iklimi birbirinden farklılaştıran yöneticilerle çalışanlar arasında resmiyet bulunmaktadır. Açık iklimde bu resmiyet bulunmamaktadır (Kaya, 2010). Ayrıca yönetici, çalışanların işlerini kolaylaştırmak, yönetimin işlerliğini artırmak amacıyla kurallar koymakta ve bu kurallara da uyulmasını istemektedir (Özçiçek, 2016).

2.2.3. Kontrollü örgüt iklimi

Bu iklim tipinde önemli olan görevlerin yerine getirilmesidir. Kişisellikten uzak, sadece yöneticilerin söylediklerinin doğru olarak kabul edildiği bir iklim türüdür. Çalışanların arasında birlik, beraberlik, samimiyet gibi ilişkilerin olmadığı, sadece başarı odaklı bir seyir izlemektedir.

Bu iklim tipinde resmi iş yükü çok olmakla birlikte, yoğun bir çalışma söz konusudur. Moral, açık iklime göre düşüktür ve görevler gönüllü bir şekilde

yapılmamaktadır. Örgütte yoğun biçimsel işler ve gereksiz yığılmalar olmaktadır. Kararların çalışanlar tarafından benimsenmemesi, sosyal ihtiyaçların göz ardı edilmesi, bireysel farklılıkların dikkate alınmaması ve gerekli desteğin sağlanmaması nedeniyle hedeflere ulaşılması zorlaşmaktadır (Özçiçek, 2016).

2.2.4. Babacan örgüt iklimi

Babacan örgüt ikliminde kurum yöneticileri, kurumu kontrolde ve kurumdaki bireylerin sosyal gereksinimlerini karşılamakta başarısızdır. Yöneticiler her yerde bulunup her ayrıntıyı bilmesi gerektiğini düşünerek, her aşamayı izleyen ve kontrolcü olan bir tiptedir (Yaşar, 2005).

Babacan iklim yöneticilerin örgüt üyelerini kontrol ederek, onların sosyal ihtiyaçlarına cevap vermede yeterli olamayan bir iklim türüdür. Böylece örgüt üyelerinin moral ve motivasyonun düşük olmasının yanında, çalışanları sürekli kontrol edip, onlarla birlik olmak isteyen başarısız yöneticilerin bulunduğu bir ortam oluşmaktadır (Özdemir, 2006).

2.2.5. Samimi örgüt iklimi

Samimi örgüt ikliminde dostluk ve bireylerin sosyal gereksinimlerinin karşılanması çok önemlidir. Kurum yöneticileri bireylere müdahale etmezler. Bireyler mesai koşullarını, iklimini bütün açılardan rahat olarak algırlar. Samimi örgüt ikliminde verimli olmak üzerinde çok durulmamaktadır. Sonuçta bireyler bütün kapasiteleriyle çalışmak istemezler ve buna ihtiyaç duymamaktadırlar. Sosyal gereksinimlerin giderilmesi ön plandadır (Yaşar, 2005).

Pek çok davranışın özgünlükten uzak, serbest, denetimsiz bir yönetim yaklaşımının sergilendiği iklim türüdür. Yine yöneticiler ile çalışan kişiler arasında içli dışlı ilişkilerin baş gösterdiği, yöneticilerin oldukça hoş görülü davrandıkları ve tüm çalışanların aile gibi benimsendiği bir iklim türüdür. Örgüt üyeleri iş ortamındaki her hususta rahat bir iklim düşüncesinde olmaları sebebiyle bu tür bir

iklimde verimli olma durumlarının düşük olacağı söylenebilmektedir (Özçiçek, 2016).

2.2.6. Kapalı örgüt iklimi

Son olarak bu iklim tipi açık iklimin tam tersi olarak nitelendirilmektedir. Otoriter önderlerin katılık isteyen davranışları sonucu emredici bir davranış sergiledikleri, komuta zincirlerine aşırı uyma eğilimi, işlerin nasıl yapılacağı konusunda kişisel kurallar koyduğu ve sert bir sorumluluk isteme eğilimindeki gayeleri, çok fazla verimli hedefler istenmesine rağmen bu hedeflerin kazanılması adına engeller yaratan iklim oluşturmaktadır (Can, 2002).

2.3. Örgütsel İklimin Özellikleri

Örgütsel iklimi incelediği araştırmasında Al-Shammari örgütsel iklimi tanımlarını incelerken bir yandan da örgüt ikliminin özelliklerine değinmiştir. Bu özelliklerden ilki olarak; tüm iklimlerin, örgütleşmenin alt boyutu veya kısmı olarak tanımlanmasa bile psikolojik ve algısal bir olgu olarak oluşmayı kapsamaktadır. Bu sebeple, çalışan, gruplarının veya örgütsel iklimi paylaştığı çalışanların algıladığı değerleri ifade etmektedir. Bu özelliklerden değindiği bir diğer olgu da, örgütteki iklimlerinin tamamının somut olmadığıdır. Normalde çalışanlar iklime dair algılarını yaratmak adına mesai arkadaşlarının bilgi, birikim ve örgüt içindeki tutumlarından faydalanmaktadırlar. Üçüncü iklim özelliği ise, iklimler somut olmayan ve algıya bağlı kavramlar olduğundan, başka psikolojik unsurlar gibi algı benzerliklerinin özellikleriyle de ilgilenmektedirler. Sonuçta, bu iklimler değerlendirici bir kavramdan ziyade tanımlayan bir kavram olarak görülmektedirler. Birçok örgüt iklimi konusunda araştırma yapan araştırmacılar, çalışanlara kurumlarında ve kurumsal çevresinde tecrübe edindikleri iyilik ve kötülüklerin yerine yalnızca neler gördüklerini sormaktadırlar (Gürkan, 2006).

Srinath ise örgütsel iklim ile yaptığı araştırmasında; iklim özelliklerinin şu şekilde tanımlanabileceğini vurgulamıştır: Liderlik tarzı, iletişim sistemi, karar veriş

süreci, politikalar, motivasyonel güçler, örgütsel yapı, prosedürler, hedef belirleme süreci, hedef belirleme sürecindeki eğitimler ile iç ve dış nedenler (Gürkan, 2006).

Güçlü bir örgütsel iklimin var olduğunu söylemek için araştırmacılara göre şu özellikler gerekmektedir (Demirel, 1997).

Güven: Çalışanın diğer çalışanlarla kendisine yararlı olmasından çok zararlı olmasını beklediği özellikte etkileşime girmesi durumunda, bu etkileşim sonucunda zarara uğramama beklentisinde olmasıdır (Doğan, 2006).

Günümüz kurumlarında yönetimin güvenilir olması, bireylerin performansını, kuruma dair aidiyetini ve örgüt iklimini etkileyen temel faktörlerden biri olarak ortaya çıkmıştır. Tyler & Deoey nin yaptığı araştırmalarda kurum yöneticilerinin, temel bilgi ve birikimleri paylaşp paylaşmama davranışlarıyla kurumda güven olgusunun düzeyi, yönetim felsefesi, örgütün yapısı ile faaliyetleri, bireylerin beklenti içinde olduğu durumlar ile anlaşıma göstermekle alakalıdır. Gilbert & Tang yaptıkları araştırmalarda, güven ile örgütsel iletişim arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Araştırmacılar formal ve daha mühim olarak informal yollardan kurum içi iletişim kanallarının oluşmasının güven duygusunu yükselteceğini savunmaktadırlar (Doğan, 2006).

Katılımcı Karar Alma Mekanizması: Örgüt içinde bulunan çalışanlar örgütün her kademesinde gerek yayınlar aracılığıyla doğrudan sözel iletişimle konuları alaka eden örgütsel politikalar ile ilgili bilgilendirilmelidir. Çalışanlar kuvvetli bir ağ ile iletişim içinde bulunmalı ve gerektirse üst pozisyonlar ile kolaylıkla iletişime geçip kararın alındığı sistemlerde ve kurumun amaçlarında etkin rol alabilmelidir (Demirel, 1997).

Destekleme: Kurum içindeki ilişkiler şeffaflık ilkesine dayanmalı ki çalışanlar astlarına ve üstlerine karşı söylemek istediklerini rahatça söyleyebilsin (Doğan, 2006).

Aşağı Doğru İletişimde Açıklık: Örgüt üyeleri özel güvenlik sırları hariç istedikleri bilgiye kolaylıkla ulaşabilmelidirler. Böylece acil olan bir bilgiye sıkıntısız ulaşabilir ve örgüt içindeki koordinasyon bozulmadan örgüt çalışanları işlerine devam edebilirler. Bilgi güçtür ve bilgi olmaksızın çalışanlar istenilen iyi düzeylere ulaşamayacaklardır (Doğan, 2006).

Yukarı Dogru İletisimde Acıklık: Kurumun bütün kademelerindeki çalışanlar, kendinden alt pozisyonlarda çalışanların öneri ve fikirlerini samimiyetle dinlemeli ve astlarının ilettiği bilgileri incelemelidir (Doğan, 2006).

Yüksek Performans Hedeflerine İlgi: Örgütte bulunan tüm çalışanlar örgütün amaçlarına, maliyetine uygun en yüksek verimliliği sağlayarak örgüte hizmet etmelidir. Yani örgütte yüksek kalite düşük maliyet ilkesi benimsenmelidir (Doğan, 2006).

Yenilik: Bu anlayışla bireyler gerekenler yapılırken, karar sürecinde olma, yenilikçi düşünceler yaratma becerilerine hakim olacaktırlar (Doğan, 2006).

2.4. Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüt iklimi boyutları örgütün belli unsurlarını içeren ölçümlerdir. Örgütsel iklim ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde örgüt iklimi kavramını inceleyen araştırmacılar örgüt ikliminin boyutlarını değişik biçimlerde ele aldıkları görülmektedir. Fiedler 1962 yılında “lider yaklaşımları ve grup yaratıcılığı” adlı çalışmasında grup iklimini değişkenlerden biri olarak belirlemiştir. Fiedler’in iki kutuplu ölçeği şöyledir: arkadaşça-arkadaşça olmayan, destekleyen-çekemeyen, sıkıcı-ilginç, başarılı-başarısız. Likert (1961) ise örgüt ikliminin altı özelliğini kapsayan otoriter ve katılımcı yönetim sistemlerini karşılaştırmalı olarak ele almıştır. Bu özellikleri, liderlik, motivasyon, iletişim, kararlar, hedefler ve kontrol olarak sıralamıştır (Dönmez, 2009).

Gilmer ve Forehand (1964) araştırmalarında örgüt iklimini belirleyen beş faktörün olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu beş özellik; kurumun büyüklüğüyle şekli, liderin tutumları, iletişimin modeli, kurumun amaç ve hedefleri, bu hedefler doğrultusundaki yönergeleri ile kararın verilmesi usulleridir. Halphin ve Croft (1966) ise örgüt iklimini yönetici ve çalışanların davranış özellikleri olarak iki grupta incelemiştir. Çalışanın davranışlarının özellikleri; çözülme, engelleme, samimiyet ve moraldir. Yönetici davranışlarının özellikleri ise üretim vurgusu uzak durma, önemseme ve güvendir (Dönmez, 2009).

Örgüt iklimi kişisel, örgütsel ve içerisinde bulunduğu çevresel özellikleri kapsayan birçok etmene bağlı olarak tespit edilen bir kavramdır. Örgütsel iklim olgusu, kuruma ve çalışanlara dair birden çok niteliğe, kurumdaki yönetici seçimlerine, yönetimin felsefelerine ve kurumun dahil olduğu sosyal ve fiziksel manzaraya istinaden belirlenmiş olgudur (Talat Arslan ve Muhsin, 2000).

Çetinkanat araştırmasında örgüt iklimini 8 (sekiz) farklı alt düzeyde incelemiştir. Bu boyutlardan engellenme boyutu, moral boyutu, samimiyet boyutu ve çözülme boyutu kurumda çalışan bireyler açısından; yüksekte bakma boyutu, yakından kontrol boyutu, işe dönüklük boyutu ve anlayış gösterme boyutuysa kurum yöneticilerin açısından ele alınmıştır (Çetinkanat, 1988).

2.4.1. Örgüt yapısı

Bu grup sadece organizasyonel yapı boyutunu kapsayan statik bir kavramdır. Örgütteki resmiyet ve baskı algısını ölçmeye yönelik olup, örgütsel iklime dair mühim etmenlere yol açmaktadır. Sert ve dikey yönetsel organizasyonlarda yapıların güçlendirilmesi ve yenilik aramaya yönelik engel çıkartan iklim oluşturmaktayken; dikey olmayan organizasyonlarda yetki ve gücün farklı bölümlere eşit olarak dağıtılması nedeniyle güçlenmeyi kuvvetlendirmektedir (Çekmecelioğlu, 2008).

Litwin & Stringer'in 1968 yılında yaptığı çalışmada; çalışanların başarıya odaklanması ve bağlanmaya odaklanması ile ilgili eksilten bir etkiye sahip olacağını kudrete odaklanması ile ilgiliyse uyaran bir etkiye sahip olacağını belirtmiştir. Litwin, örgütün yapısının görevle alakalı idrak edilen noksanlıkları, iş hususundaki bilgiyi, hiyerarşi derecesini, idari gücü ve örgüt çalışanlarının tutumlarındaki kısıtlamayı gösterdiğini; hiyerarşi ve iş kuralları netleştikçe, biçimsellik ve sosyal mesafenin daha da fazlaştığını böylelikle arkadaşlık ve yakın ilişkiler konusunda eksikliklerin var olacağını belirtmiştir (Özçiçek, 2016).

2.4.2. Bireysel sorumluluk

Boyutun içeriği; çalışan kişilerin işteki gerçek sorumluluğunu bilmesi ve yine çalışan kişilerin bu sorumluluğa verdikleri önemin ölçüsü ile alakalıdır. İş ortamının çalışana verdiği kendini ifade etme, oto-kontrol, iştirak, kişisel hürriyet ve mesuliyet gibi imkânlar iş tatmininin, akıl sağlığının ve başarı düzeyinin bir uzantısı gibi birbirleriyle doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Baransel, 1996).

Kişinin konusundaki uzmanlığı bulunduğu topluluk ve ya kurum içindeki rolü, yeri ve konumu neticesinde verilen güç, yetki sahibi olmasını ve bu da sorumluluğu beraberinde getirmektedir. Çalışanların işleri ile ilgili sorumluluk almaları; yetki alanlarına giren tüm kararlarda kontrolü üstlenmesi olarak düşünülmektedir. Çalışan kişilere yapmış olduğu işler neticesinde, bazı özgürlük alanlarının sunulması, onların hareket serbestliğini ve güçlendirme bilinçlerini arttırmaktadır (Özçiçek, 2016).

2.4.3. Ödüllendirme ve cezalandırma

Ödüllendirmeye yönelik iklim cezalandırmaya yönelik iklime oranla daha fazla başarı ile fazla bağlılık olgusu oluşturmaktadır. Örgüt ödül dağıtımı işinde taraf tutmayıp dağıtımda, iletişimde ve prosedürlerin adaletli bir biçimde uygulamasında tarafsız davrandıklarında, örgüt üyeleri bu sebeple yüksek oranda bir saadet duymakta, bu vaziyet örgütün iklimine pozitif yansımaktadır. Bunun tam aksine örgütün karar verme gücü kullanılırsa, hakkaniyet göz ardı edilirse, adil bir ödül sistemi uygulanmazsa, çalışanlar örgütsel iklimi olumsuz algılayacaklardır (Tutar & Altınöz, 2011).

2.4.4. Örgütsel cesaretlendirme ve destek

Çalışanların başarıma gücünü ortaya çıkarmak için örgüt liderinin yenilikçi ve değişimi vurgulayan bir anlayışla yaratıcılığı teşvik etmesi gerekmektedir. Böylelikle örgüt üyelerinin daha fazla enerji ve verimlilik göstermesi beklenmektedir. Ayrıca iştirakçi bir yönetim yaklaşımının iş doyumunu ve performansı pozitif yönde etkilediği gibi çalışanların deneyimlerini ve iş sorumluluğunu da arttırmaktadır (Valentine, 2001).

2.4.5. Çatışma

Bir örgütte, amaçların ve inançların yüksek olduğu ve bireyler arasında anlaşmanın sağlanamadığı durumlarda çatışmanın da yüksek seviyede yaşandığı görülmekte ve performansı düşürmektedir. Buna karşılık, amaçlar ve inançlar açısından kişilerin arasında uyum olduğu ve işbirliği ruhuna sahip olduğu ortamlarda ise çatışma düşük düzeyde yaşanmaktadır. Çatışmaların açık bir biçimde çözülmesi örgütün verimliliği için oldukça önem arz etmektedir (Özçiçek, 2016).

Bir örgütte, amaçların ve inançların yüksek olduğu ve bireyler arasında anlaşmanın sağlanamadığı durumlar çatışmanın da yüksek seviyede yaşandığı görülmektedir. Bu durum ise performansı düşürmektedir. Amaçlar ve inançlar açısından kişilerin arasında uyum olduğu ve işbirliği ruhuna sahip olduğu ortamlarda ise çatışma düşük düzeyde yaşanmaktadır. Çatışmaların açık bir biçimde çözülmesi örgütün verimliliği için oldukça önem arz etmektedir (Özçiçek, 2016).

2.4.6. Risk

Değişim aşaması neticesinde bilinmezliklerin yoğun olduğu ortamda çalışan kişiler belirli oranlarda riskler alarak çalışmak durumundadır. Yeni yöntemler geliştirmeye teşvik etmek ve yüksek başarılar elde etmek için, risk alabilen, işbirlikçi, nitelikli ve güvenliği destekleyen bir örgüt ikliminin olması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca bürokratik ve merkezi bir yapının savunulması, iletişim kanallarının kapalı tutulması, kişisel güven duygusunun olmaması ve otoriter bir yönetim biçimi risk almayı engellemektedir (Çekmecelioğlu, 2008).

2.4.7. Değişime direnç

Çalışanların, sürekliliğe olan inançları yüksekse, örgüt içinde değişime direnç yüksek olacak ve değişime karşı çıkacaklardır. Buna karşılık, çalışanlar ”yarın yeni

bir başlangıç” düşüncesine sahiptirler ve değişimi normal bir durum olarak kabul ediyorlarsa bu örgütün değişime karşı direncinin düşük olduğunu söylemek olasıdır (Özçiçek, 2016).

2.4.8. Lider güvenirliliği

Çalışanların liderin karar ve faaliyetlerine saygı duyma, kabul etme ve özümseme hissi gelişmiş ise liderin davranışlarına onay verilmesi kolaylaşmaktadır ve böylelikle liderin itibarı yükselmektedir. Bunun yanında çalışanların saygı duymadığı ve otoritesini kabul etmedikleri durumlarda ise lidere güven azaldığından liderin itibarı olumsuz yönde etkilenecektir (Özçiçek, 2016).

2.4.9. Baskı

Baskı; örgütün çalışanlar üzerinde kullandıkları itici güç eğilimlerini, ifade etmektedir. Örgüt demokratik olmak yerine, otoriter veya baskıcı bir yönetim anlayışına sahip olursa, örgüt üyelerinin olumsuz örgüt iklimi bilincine kapılması olağandır. Otoriter bir yönetim ikliminde çalışan kişiler kendilerini ifade etme, öncelik oluşturma ve yaratıcı kabiliyetlerini açığa çıkarma imkânı bulamamaktadır (Gök, 2009).

2.4.10. Performans standartları

Standartlar; iyi ve doğru iş yapmaya verilen önemi, ifade etmektedir. Ancak yüksek performans olgunluklarına sahip kişiler ile çalışıldığında yüksek performanslı organizasyonları gerçekleştirmek mümkün olmaktadır. Çalışanların performans yeteneklerini geliştirmeye teşvik etmenin yolu ise, organizasyonun amaçları ile

Çalışanların kişisel amaçları arasındaki yakın ilişkiyi net olarak görüp, kavramalarını sağlamaktır (Barutçugil, 2002).

2.5. Örgüt İkliminin Etkileri

Örgütsel iklim ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel iklimin çeşitli konular üzerinde yarattığı etki aşağıdaki başlıklar halinde incelenebilir:

2.5.1. Verimlilik zerine etkileri

Örgütsel iklimin etkileri üzerine yapılan çalışmalarda, en çok üstünde durulmuş olgular olarak üç farklı iklimin liderlik biçimlerine göre oluşturulup bunların sonuçlarının gözlenmesi olmuştur. Söz konusu iklimlerden birincisi oteriteli ve bürokrasi niteliklerine sahip iklimlerdir. Bu iklimde amaçların net açıklamaları yapılmış, normlar, resmi haberleşmeler ve disiplinsel kurallar belirtilmiştir. Diğer bir iklim olan ikinci tipte ise iklim demokratik ve dostanedir. Resmi olmayan etkileşimler, karara uyma, ekip birlikteliği ve bütünlük ile alakalı olumlu etkileşimler kurulmuş olarak görülmektedir. Son iklim olan üçüncü iklim ise, üstün ve farklı iklim oluşurmaya yönelik oluşmuştur. Bu iklimde her çalışan ve topluluk adına güçlü hedefler belirlenmiş, yenilikçiliğin ve yaratıcılığın n açılmıştır. Ödüllendirme ile fazla verim sağlamak hususunda çalışanlar teşvik edilmiştir. Çalışanları ödüllendirmek için olarak beklenenden fazla maaş, terfi olanakları, beğenilme vb. metotlar uygulanmaktadır. Araştırmalar sonucunda ikinci iklimde çalışanların çok daha fazla tatmin olduğu görülmüş ve işletmelerinin verim bakımından olumlu sonuç elde ettikleri grlmştir (Efil, 1996).

Çalışma hayatında verimlilik, örgütün olumlu iklimi sayesinde kaliteli ve düzgün iş çıkarmaktadır. Örgütlerde rgtsel evre, yönetim ve çalışanlar arasında güven duygusunun gelişmesi örgütsel verimi artırmaktadır. Verimlilik artırmak çalışanın işleri iyi yapması değil, doğru işlerin daha iyi yaptırılmasıdır. Verimliliğe etki eden davranışlar bağlılık, performans ve vatandaşlıktır. rnek olarak sağlık işletmelerinde verimlilik hizmet sunumunda doğru çalışana görev verilmesi

gerekmektedir. Verimlilikte çalışan verimliliğini artırıcı etkenler bağlılık, performans ve vatandaşlık kavramlarıdır (Güner, 2015).

2.5.2. İş Tatmini üzerine etkileri

Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel iklimin iş tatminine neden olduğu görülmektedir. İş tatminiyle örgütsel iklim arasındaki ilişkiyi ölçmek adına çalışmalarda müşterek ölçüt araçları kullanılmıştır. Diğer taraftan iş tatmini örgütsel iklimi algılama gereği olarak ifade edilmiştir. Bir başka ifadeyle örgütsel iklimin algılanmasında iş tatmininin fazla ya da az olması umumi bir rol almaktadır. Örgütsel iklimin olumlu olmadığı durumlarda mesleki anlamda tatminsizlik duyacak olan çalışanlar devamsızlık, işten çıkma, zihinsel ve fiziki sağlıklarını kayıp etme vb. tutumlar takınarak şikâyetlerde bulunmaktadır (Efil, 1996).

2.5.3. Performans üzerine etkileri

Kurumun etkilediği ve etkilendiği çevre çalışanların davranış ve tutumları ile bilinç açısından kuvvetli bir etmendir. Bahsedilen çevre, mesleki başarıyı, kurumu, kuruma olan aidiyeti, işten çıkma düzeylerini, işe dair katkı ve istikrarını etkiler. Örgütsel performans ve altında yatan belirleyicileri anlama alanında birçok çalışma varken, literatürde örgütsel iklimin performans üzerinde gösterebileceği ayırt edici etkileri tanımlamak üzere yapılan çok az deneysel çalışma vardır. Yapılan araştırmalarda ise, büyük ölçekli endüstrilere yoğunlaşmıştır. Örgütsel iklimin performans üzerine etkisi olduğu yolundaki bulgular sınırlıdır (Kangis & Williams, 2000).

2.6. Örgüt İkliminin Sonuçları

Örgüt iklimi, inanma, güvenme, güvenlik, açıklık, yardımlaşma, katılma, doyum, umut ve beklenti düzeylerini belirlemekle beraber, hangi düzeyde olduğunu da yansıtmaktadır. Bir başka açıdan, özelliklerine göre ölçüsü değişmekle beraber, bu

tür olgu ve olgulara dair duygu ve düşüncelerin oluşumu, gelişimi ve yoğunluğunu olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu etkileşim neticesinde olumlu ya da olumsuz bir örgüt iklimi oluşması mümkün olacaktır (Varol, 1989).

2.6.1. Olumlu örgüt iklimlerinde ortaya çıkan sonuçlar

Örgüt içerisindeki idrak edilen örgütsel iklimin sonuçlarında kurum ve birey olarak iki farklı açıdan da değerlendirmede bulunmak gerekir. Sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olan örgütlerin verimliliği ve etkililiği yüksek olmaktadır. İş görenlerde de, sağlıklı örgüt ikliminin kişilere yansıyan etkisi; yüksek motivasyon ve işe bağlılık şeklinde olduğu görülmektedir (Erdoğan, 2013).

İdeal örgüt iklimi; inanılabilirlik düzeyi, güven düzeyi, açık ve içten olma seviyesi, yardımsever olma düzeyi, katılım seviyesi, gibi doyumlara fazlaca sahip olan iklim olarak değerlendirilir (Parıltı ve Tolon, 2011).

Olumlu örgüt iklimi; başarılı çalışan ilişkilerini, etkili iletişimi, hoşnut ve manevi güçleri yüksek çalışanları, yüksek verimi ve müşteri, yatırımcı, topluluk, vb., gibi herkesle iyi ilişkileri ya da mümkün olduğunca iyileştirilmesi kolay ilişkileri beraberinde getirmektedir. Böylelikle, tüm bunların sonucu olarak da örgütsel başarı kaçınılmaz olmaktadır (Cantor ve Berger, 1984).

2.6.2. Olumsuz Örgüt İklimlerinde Ortaya Çıkan Sonuçlar

Yapılan tüm çözümleme ve açıklamalar göz önünde tutulursa, yukarıda belirtilenlerin tersi bir ortamı ifade eden olumsuz örgüt ikliminin, genel özellikleri birkaç noktada şöyle belirtilmektedir:

- İnsanın önem taşımayışı,
- Katı, baskıcı-esnek olmayan bir örgütsel yapı ve bununla birlikte gelen;
 - ✓ Çok fazla sınırlanmış iletişim,
 - ✓ Katılım yokluğu-etkileşim yokluğu ve anti demokratik liderlik,
 - ✓ Sıkıcı-bunaltıcı zorla çalışma,

- ✓ Katı-sert, kırııcı bir örgütsel çatışma ortamı.

Olumsuz örgüt ikliminde iletişim önemli bir rol oynamaktadır. Yukarıda sayılan olumsuzlukların giderilmesi için sosyal etkileşimi ve örgütsel iletişimi artırmak önem taşımaktadır (Özçiçek, 2016).

Bunların bir türevi olan sonuçlar da: inanılrlık düzeyi, güven düzeyi, açık ve içten olma seviyesi, yardımsever olma düzeyi, katılım seviyesi gibi olgulardan yoksun, çalışan ilişkileri ile etkisi olmayan iletişim iele bunların beraberinde gelen yukarıda belirtilen diğer olumsuz sonuçlar başarısızlığa ya da belli düzeyde bir başarıya yol açmaktadır (Varol, 1989).

2.7. Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Küreselleşen iş dünyasında her durumun sürekli değişim göstermesi gibi örgütlerin yapıları, misyonları ve dolayısıyla kültürleri ve organizasyon içindeki örgüt iklimi de sürekli değişkenlik göstermektedir. Günümüzde müşteriler ve çalışanlar işletmelerden çok daha fazla fayda sağlamayı beklemektedirler. Dolayısıyla bu talepleri önceden algılayabilen ve en uygun şekilde karşılayabilen örgütlerin ayakta kalması olası görülmektedir. Çalışanların ve müşterilerin ya da farklı bir ifadeyle iç ve dış müşteri memnuniyeti işletmeler açısından odak noktası konumuna gelmiştir. İşletmelerin çalışanlarını geçmişte olduğu gibi sadece maddi imkânlar sağlayarak motive etmeleri ya da bu yolla ellerinde tutmaya çalışmaları artık yetmemektedir. Bu noktada örgütler günümüzde çalışanlarını daha çok anlama ve onları mutlu etme yollarını aramaktadırlar. Bunun içinde çalışanların iç dünyalarına uyan onların mutlu olarak çalışabilecekleri bir örgüt iklimi yaratma çabasındadırlar (Yüceler,2005).

Örgütsel bağlılık kavramı, bireylerin örgütsel kurumun hedef ve amaçlarıyla özdeşleşip, kuruma ait olmanın değerli olduğu ve kurumun amaçlarına ulaşmak amacıyla gereğinden fazla çok çaba sarf ettiği tutum ve davranışlara odaklanmaktadır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde çok az çalışmanın örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasında bulunan ilişkiye dair bulgular ortaya koyduğu görülmüştür. Teori olarak, geçerli örgütsel iklim karşılık olarak uygun

örgütsel bağlılık yaratmaktadır. Yöneticilerin bireylere danışman olduğu, karar verme yetkisini devredebildiği ve yardımcı olma eğilimi ile işleri yapmanın rahat olduğu örgüt iklimlerinde, çalışanlar kurum ile özdeşleşmektedir. Straus etkin bir örgütsel iklimin çoğunlukla verimli bir örgütsel bağlılık oluşturduğunu belirtmiştir (Tyagi ve Wotruba, 1993).

Çalışanlar her zaman etkileşim halindedirler. Yeterli iletişim olması çalışanların birbirlerini daha iyi tanımalarına olanak sağlar. Örgütler için birbirleri ile yeterli ve güçlü iletişim kuran kişiler ile çalışmak onların performanslarını arttırmada en önemli etkidir. Takım; özel ve önemli bir amacı gerçekleştirmek için beraber hareket edebilen ve iletişimi güçlü en az iki kişinin bir araya gelerek oluşturduğu birimdir (Atay, 2006).

Örgütsel bağlılık, çalışanın kurumuna sadık olması durumudur. Bireyin çalışmakta olduğu kurumun hedeflerine ulaşması adına elinden gelen çabayı sarf etmesi durumudur. Cinsiyet, yaş, çalışma süresi vb. kişisel faktörler ve meslek tasarımı, yöneticilerin liderlik becerileri vb. örgütsel faktörler örgütsel bağlılıkta önem oluşturmaktadır. Bu sebeple kurumun yapısı ve pozitif örgütsel iklim, işin güvenliği, karar verme sürecine katılım şansı, sorumlu ve başına buyruk olmak çalışanın kuruma aidiyetinin düzeyinde etkin olabilmektedir (Bayram, 2005).

İlk yöneticiler, çalışan ile direk etkileşim kurabilen kurumda ara bir köprü olarak görev yapmaktadır. İlk yöneticilerin çalışanları destekleyen bir iklim oluşturmada rol sahibi oldukları ve bununla beraber üstlerin çalışanlarla sağlıklı etkileşimler oluşturmada rol aldığı yapılan birçok araştırmada görülmektedir. İlk yöneticinin alt pozisyonda çalışanlara sergilemekte olduğu güçlendirici tutumlar, örnek olarak yapılacak işlerde otorite ve etki sahasını genişletmesi çalışanın kurumuna aidiyetini arttırmasına neden olacaktır (Sağlam Arı, 2003).

Yöneticiyle kurulan ilişki ve iletişim, katılım sağlayan yöneticilik değişkenleri kuruma bağlılık düzeyiyle alakalıdır. Örgütsel bağlılık ile ilgili başka bir araştırmada, alt pozisyonlarda çalışan bireylerin bakış açısıyla yöneticilerin asta gösterdiği destek, saygı ve güven veren tutumlarda bulunmanın aidiyeti çoğalttığı görülmüştür. Bunun gibi benzeri sonuçlar, üst pozisyonlarda bulunan yöneticilerle etkileşimlerin bağlılık adına önem taşıyacağı belirtilmiştir (Sağlam Arı, 2003). Örgüte bağlılık konusunda

literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel bağlığı etkileyen faktörler arasında olan örgüt iklimi kavramı ile arasında bir ilişki bulunmuştur.



3. ÖRGÜTSEL İKLİMİN ÖRGÜTSEL BAğLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAşTIRILMASI; GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜğÜ ÖRNEğİ

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmadan elde edilecek veriler, İstanbul Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Ana Bina çalışanlarının örgütsel bağlılığı ve kurumun örgütsel iklimi hakkında örnek olayları yansıttığından bu çalışma, tarama modeli ile yapılmıştır. Bu model; mevcut bir olguyu var olan biçimiyle betimlemeye yarayan bir araştırma şeklidir.

Araştırma; kurumda çalışan personellerin örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi hakkında düşüncelerini en kısa ve doğru yoldan elde edilebileceği düşünülen anket yöntemi ile yapılmıştır. Bu nedenle çalışmada, birincil veri kaynaklarından olan anket yönteminden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılacak anket 3 ayrı bölümde uygulanmıştır. Birinci bölümde araştırmacı tarafından yazılan giriş yazısı ve açıklamalara ek olan personellerin sosyo-demografik özellikleri hakkında sorular sorulmuştur.

İkinci bölümde ise örgütsel iklim ölçülmüştür. Bu doğrultuda Gürkan'ın 2006 yılında yüksek lisans tezi için kullandığı Örgütsel İklim Anketi elektronik posta yoluyla izin alınarak kullanılmıştır. 2006 yılında geliştirilen bu anket 49 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel iklimin alt boyutlarını ölçen bu anket ile çözülme boyutu, engellenme boyutu, moral boyutu, samimiyet boyutu, işe dönük olma boyutu, anlayış gösterme boyutu, yüksekten bakma boyutu ve yakından kontrol boyutlarının İstanbul Gençlik Spor İl Müdürlüğü personelleri tarafından algılanma boyutları ölçülmüştür.

Bir kamu kuruluşu olan Trakya Üniversitesi'ndeki öğretim görevlilerinin örgütsel iklim algılarını araştırmak için geliştirilen bu anket; katılımcıların her maddeyi Tamamen Katılıyorum ve Tamamen Katılmıyorum düzeylerinde değişmekte olan beşli likert ölçeği biçiminde seçmesiyle değerlendirmektedir. Araştırmada 49 ifadenin tamamının, ifade bütünlüğü ve anlamı bozulmadan sadece yöneltileceği kişilere uyarlanarak değiştirilerek uygulanmıştır.

Üçüncü bölümde kullanılan olan anket ise Allen ve Meyer'in 1993 yılında geliştirdiği ve sonradan düzenledikleri Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye çevrilen, örgütsel bağlılık araştırmalarında en çok kullanılan anket olan “üç boyutlu örgütsel bağlılık anketi” şahıslarından elektronik posta yoluyla akademik çalışmalarda kullanılmak üzere izin alınmıştır. Meyer ve Allen tarafından geliştirilen modelde

duygusal boyut, devamlılık boyutu ve normatif boyut olarak üç alt boyut bulunmaktadır.

Çalışmada kullanılan bu anket Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş olup ülkemizde yapılan örgütsel bağlılık çalışmalarının büyük çoğunluğunda kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan bu anket örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal (etkili), devamlılık ve normatif (ahlaki) boyutlar olarak belirlenen üç alt boyutu ölçmek için toplam on sekiz (18) ifadeden oluşmaktadır. İfadelerden 3 adeti ters (reverse) sorular olup ölçek uygulamasında katılımcıların algılamalarını bozmamak adına anketin sonuna yerleştirilmiştir.

Belirlenen her iki ölçekte de birden beşe kadar değişen ölçekleme sistemi (1- tamamen katılıyorum, 5- tamamen katılmıyorum) kullanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmamızın evreni, İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nü kapsamaktadır. Araştırmanın örneklemi ise İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Ana Binasında farklı unvan ve iş sınıflarında çalışan personeller oluşturmuştur. Örneklem; İl Müdürlüğü örgütünün bağlılık ve ikliminin araştırılmasında İl Müdürlüğü'ne hem mesafe olarak hem de örgütsel dinamikler bakımından uzak konumda olan 39 İlçe müdürlüğünün alınmasının herhangi bir sonuç yaratmayacağı düşünülerek sadece Üsküdar İlçesinin Barbaros Mahallesi Alaattin Yavaşca sokaktaki ana bina seçilmiştir.

Araştırmada uygulanacak ölçeklerin örneklem sayısını belirlemek adına aşağıda belirtilen formül kullanılmıştır:

$$\text{Örnek Hacmi} = N Z^2 p q / d^2 (N-1) + Z^2 p.q$$

N: İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Personel Toplamı

Z: Güven Aralığı

d: Kabul Edilecek Hata

p: Pozitif Olasılık

Araştırma kapsamın yapılan hesaplamada örneklem büyüklüğü %95 güven aralığı ile % 5 hata payıyla 132 olarak hesaplanmıştır. Çalışanların birkaçının ankete katılmayacakları düşünülerek 150 ölçek çoğaltılarak bizzat araştırmacı tarafından personellere ulaştırılmıştır. Ulaştırılan anketlerin 140 tanesi personeller tarafından yanıtlandırılmış 10 personel çalışmaya katılmak istememiştir.

3.3.Verilerin Toplanması

Araştırmada yapılan literatür araştırmasında ikincil veri kaynaklarından, anketle birincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Toplanan verilerin çözümlenmesi aşamasında araştırılan literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda sonuçlar değerlendirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde toplanan veriler Microsoft Excel’de derlenmiş olup, IBM SPSS 24 for Windows programı ile çözümlenmiştir.

3.4. Çalışmaya Alınma Kriterleri

Araştırmanın evreni olarak İstanbul Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü kurumunun ana idari binası olan İl Müdürlüğü binasında çalışan personeller alınacaktır. Araştırma anketi kurum personellerine gönüllü olarak doldurma koşuluyla uygulanmıştır. Anketi kendi isteğiyle eksiksiz ve tam dolduran personellerin anketlerindeki bulgular çalışmaya alınmıştır.

3.5. Çalışmadan Çıkarılma Kriterleri

Araştırma evreni haricinde çalışmaya katılan diğer personeller veya kurum dışındaki bireylerin verileri çalışmaya alınmamıştır. Çalışma sırasında çalışmada bulunmak istemediğini beyan eden kişiler ve verilerde eksikleri olan kişiler çalışmadan çıkarılmıştır. Çalışmayı yarıda bırakan kişilerin de verileri çalışmaya dâhil edilmemiştir.

3.6.Varsayımlar

Araştırmanın evreni olarak seçilen İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün çalışmanın teori kısmının uygulamasında yeterli olduğu varsayılmıştır.

Araştırmada yapılan kaynak taramasının ile İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde yapılacak anket çalışmasının sonucunda kurumun örgütsel bağlılığının ve örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkinin belirlenebileceği varsayılmıştır.

Bu çalışmada yer alan tüm katılımcıların veri toplama anketlerine verdikleri cevapların samimi ve gerçeklere uygun olarak verildiği ve herhangi bir kaygı duymadan araştırma ciddiyeti dahilinde uygun olarak verdiği varsayılacaktır.

3.7. Sınırlılıklar

Araştırma; çok boyutlu ve kapsamı geniş konuları kapsadığı için örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üstündeki tesiri incelenecek olup araştırma konusu sadece iki değişken ile sınırlandırılmıştır.

3.8. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırma kapsamında yapılan anket verileri toplanıp değişkenler betimsel analiz ile yorumlanmıştır. Bununla birlikte çalışmada örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi değişkenlerinin faktör analizi yapılmıştır.

Araştırmada örnek alınan, Meyer ve Allen'in geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeğinde, duygusal (etkili), zorunlu (devamlılık) ve normatif (ahlaki) olarak 3 alt boyut bulunmaktadır. Fakat ülkemizde yapılan örgütsel bağlılık çalışmalarında bu üç

boyutun yanıtlayıcılar tarafından algılanamadığı ve bu boyutların yanıtlayıcılar tarafından iki boyuta indirgendiği görülmektedir. Özellikle ülkemizde yapılan araştırmalarda boyut duygusal (etkili) boyut ile normatif (ahlaki) boyutları ortak alt bir boyut şeklinde algılanmaktadır. Faktör analizi ile araştırma kapsamındaki yanıtlayıcı tarafından bu boyutların algılanması ölçülmüştür.

Anketi cevaplayan çalışanların çalıştıkları birime, yaş ve cinsiyetlerine, kurumda çalıştıkları sürelerine göre örgütsel bağlılık ve örgüt iklimlerini algılamasında herhangi bir fark olup olmadığı analiz edilmiştir. Bu nedenle birinci aşamada örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık ölçeklerine verilen değerlerin dağılımlarının normal olarak dağılıp dağılmadığı test edilmiştir. Araştırmamızda örgütsel iklim ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarına uygulanan bu normallik testi sonucu dağılımın normal olduğu görülmüş bu nedenle parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık boyutlarının normal dağılım gösterdiği ortaya konulduktan sonra, çalışanların cinsiyetlerinin bu iki değişkenin alt boyutları nı algılama farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla T testi yapılmıştır. T testi sayesinde Erkek ve Kadın çalışanların örgüt iklimi boyutlarına bakış açılarında bir farklılık olup olmadığı hipotezi ölçülmüştür.

Örgüt ikliminin ve örgütsel bağlılık boyutlarının çalışanlar tarafından algılanmasında bakış açısındaki farklılıkları ortaya koymak ve araştırmanın alt hipotezlerini ortaya koymak amacıyla Varyans Analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır. Varyans analizi ölçülerek aşağıdaki hipotezlere cevap bulunmuştur:

H₁: Çalışanların birimlerine göre örgütsel bağlılık alt boyutlarına bakışlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Çalışanların birimlerine göre örgütsel bağlılık alt boyutlarına bakışlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık alt boyutlarına bakışlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık alt boyutlarına bakışlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık alt boyutlarına bakışlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık alt boyutlarına bakışlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çalışanların unvanlarına göre örgütsel bağlılık alt boyutlarına bakışlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Çalışanların unvanlarına göre örgütsel bağlılık alt boyutlarına bakışlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çalışanların yaş aralığına göre örgütsel bağlılık alt boyutlarına bakışlarında bir farklılık vardır.

H₀: Çalışanların yaş aralığına göre örgütsel bağlılık alt boyutlarına bakışlarında bir farklılık yoktur.

H₁: Çalışanların birimlerine göre örgüt iklimi alt boyutlarına bakışlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Çalışanların birimlerine göre örgüt iklimi alt boyutlarına bakışlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre örgüt iklimi alt boyutlarına bakışlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre örgüt iklimi alt boyutlarına bakışlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çalışanların cinsiyetlerine göre örgüt iklimi alt boyutlarına bakışlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Çalışanların cinsiyetlerine göre örgüt iklimi alt boyutlarına bakışlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çalışanların unvanlarına göre örgüt iklimi alt boyutlarına bakışlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Çalışanların unvanlarına göre örgüt iklimi alt boyutlarına bakışlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çalışanların yaş aralığına göre örgüt iklimi alt boyutlarına bakışlarında bir farklılık vardır.

H₀: Çalışanların yaş aralığına göre örgüt iklimi alt boyutlarına bakışlarında bir farklılık yoktur.

H₁: Çalışanların örgüt iklimi boyutlarına bakış açılarının örgütsel bağlılıkları ile arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların örgüt iklimi boyutlarına bakış açılarının örgütsel bağlılıkları ile arasında ilişki bir ilişki yoktur.

3.8.1. Güvenirlik testi

Verilerin analizi kısmında birinci aşama olarak personellere yöneltilen ifadelere verilen cevapların birbirleri ile ilişkilerinin hangi düzeyde olduğu, hangi ifadelerin en iyi ölçümü verdiğini bulmak amacıyla güvenilirlik geçerlik çalışması yapılmıştır. İç tutarlılık anlamında güvenilirlik ve geçerlik Cronbach Alfa testi ile test edilmiştir.

Güvenirlik anlamında iç tutarlılık, ölçeğin tek bir uygulama yapılması ile ölçek içinde bulunan maddelerin psikolojik yapıyı tutarlı olarak ölçüp ölçmediğinin görülmesi amacıyla yapılmakta olan bir analiz türüdür. Ölçeklerin güvenilirlik açısından Cronbach Alfa katsayısına bakılarak yüksek katsayıda olması durumu yalnız ölçeğin güvenilirliğini değil bununla birlikte yapı geçerliliğinin de uygun olduğunu ifade etmektedir (Baykul, 1979).

Cronbach Alfa Katsayısı değeri, güvenilirlik seviyesinin ölçülmesinin yanı sıra ölçeğin homojenliğinin gösterildiği bir analiz olarak da kabul edilmektedir. Hesaplanan Cronbach Alfa Katsayısı bire yaklaştıkça ölçeğin yapı geçerliliğinin uygun olduğu düşünülmektedir. Özdamar (1999) Cronbach Alfa Katsayısı katsayısına dair değer seviyelerini aşağıdaki gibi belirtmiştir:

0,00<a<0,40 olduğunda ölçüt aracı güvenilir değildir.

0,41<a<0,60 olduğunda ölçüt aracı güvenilirliktedir.

0,61<a<0,80 olduğunda ölçüt aracı orta seviyede güvenilirliktedir.

0,81<a<1,00 olduğunda ölçüt aracı yüksek seviyede güvenilirliktedir (Özdamar, 1999).

Tablo 1. Geçerlik ve Güvenirlik Testi - Cronbach Alfa Testi Sonuçları

	Reliability Statistics
--	------------------------

Değişkenler	Cronbach Alpha	Soru Sayısı
Örgütsel İklim	0,916	49
Örgütsel Bağlılık	0,927	18

Yapılan Cronbach Alfa testi sonucunda örgütsel iklimin güvenilirliği 0,916; örgütsel bağlılığın güvenilirliği 0,927 olarak bulunmuştur. İki değişken için bulunan değerlerin de bire yakın olduğu, değerlerin güvenilir ve yapılarının tutarlı olduğu görülmektedir. İki boyutta ‘‘Yüksek Düzeyde Güvenilir’’ değerinde bulunmuştur.

3.8.2. Araştırmaya katılan personellerin sosyo-demografik özelliklerinin analizi

Araştırmaya katılan İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Ana Hizmet binasında çalışan personellerin birim, unvan, yaş, kurumda çalışma süreleri, kurumda ekstra görev alıp almadıkları, cinsiyetleri, medeni durumları ile ilgili analizler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 2. Çalışmaya Katılan Çalışanların Birimlerine Göre Dağılımları

BİRİM					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değerler	Spor Faaliyetleri Şube Müdürlüğü	21	15,0	15,0	15,0
	Gençlik Hizmetleri Şube Müdürlüğü	22	15,7	15,7	30,7
	Destek Hizmetleri Şube Müdürlüğü	12	8,6	8,6	39,3
	Personel ve Eğitim Şube Müdürlüğü	6	4,3	4,3	43,6

	İhale ve Satın Alma Şube Müdürlüğü	9	6,4	6,4	50,0
	Tesisler Şube Müdürlüğü	16	11,4	11,4	61,4
	Mali İşler Şube Müdürlüğü	6	4,3	4,3	65,7
	İşletmeler Şube Müdürlüğü	3	2,1	2,1	67,9
	Sicil Lisans Servisi	6	4,3	4,3	72,1
	Özel Kalem Şube Müdürlüğü	5	3,6	3,6	75,7
	Evrak Kayıt Servisi	5	3,6	3,6	79,3
	Bilgi İşlem Servisi	3	2,1	2,1	81,4
	Özel Spor Salonları Şube Müdürlüğü	5	3,6	3,6	85,0
	Burhan Felek Yüzme Havuzu	14	10,0	10,0	95,0
	Bakım Onarım Servisi	5	3,6	3,6	98,6
	Hukuk Servisi	2	1,4	1,4	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

Çalışmaya katılan personellerin İl Müdürlüğü bünyesinde çalıştıkları birimler Tablo 2’de verilmiştir. 16 farklı birimde çalışan personellerin yüzdesi en yüksek birim olarak Gençlik Hizmetleri Şube Müdürlüğü (%15,7), yüzdesi en düşük birimin ise Hukuk Servisi (%1,4) olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Çalışmaya Katılan Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

EĞİTİM					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değerler	Lise Öncesi	13	9,3	9,3	9,3
	Lise	9	6,4	6,4	15,7
	Önlisans	9	6,4	6,4	22,1
	Lisans	95	67,9	67,9	90,0
	Yüksek Lisans ve Üstü	14	10,0	10,0	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

Çalışmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımları Tablo 3’ te verilmiştir. Personellerin % 68 oranında Lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra Lise öncesi personel % 9,3, Lise mezunu personel % 6,4, Ön lisans mezunu personel % 6,4 ve yüksek lisans ve üstünden mezun olan personel %10 olarak görülmektedir.

Tablo 4. Çalışmaya Katılan Personellerin Unvanlarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Antrenör	12	8,6	8,6	8,6
Araştırmacı	1	,7	,7	9,3
Avukat	2	1,4	1,4	10,7
Bekçi Bakıcı	1	,7	,7	11,4
Bilgisayar İşletmeni	6	4,3	4,3	15,7
Cankurtaran	1	,7	,7	16,4
Daimi İşçi	20	14,3	14,3	30,7
Gençlik Lideri	16	11,4	11,4	42,1
Memur	24	17,1	17,1	59,3
Muhasebeci	1	,7	,7	60,0
Mühendis	7	5,0	5,0	65,0
Spor Eğitim Uzmanı	9	6,4	6,4	71,4
Sportif Eğitim Uzmanı	16	11,4	11,4	82,9

Tablo 4. (devam) Çalışmaya Katılan Personellerin Unvanlarına Göre Dağılımları

Şef	10	7,1	7,1	90,0
Şoför	1	,7	,7	90,7
Şube Müdürü	4	2,9	2,9	93,6
Teknisyen	7	5,0	5,0	98,6
Uzman	2	1,4	1,4	100,0
Toplam	140	100,0	100,0	

Çalışmaya katılan çalışanların Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü bünyesinde toplam 18 farklı unvanda çalıştığı görülmektedir. Personellerin unvana göre dağılımları Tablo 4’te verilmektedir. Kurumda en çok ‘‘Memur’’ unvanı olduğu görülmekte (%17,1) ve bu unvanı Daimi İşçi (%14,3) takip etmektedir.

Tablo 5. Çalışmaya Katılan Personellerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Çalışma Sürelerine Göre Dağılım					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değerler	1-5 Yıl	85	60,7	60,7	60,7
	6-10 Yıl	34	24,3	24,3	85,0
	11-15 Yıl	3	2,1	2,1	87,1
	16-20 Yıl	8	5,7	5,7	92,9
	21 yıldan fazla	10	7,1	7,1	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

Çalışmaya personellerin kurumunda çalıştıkları süreler göre dağılımları Tablo 5’te verilmektedir. Kurumda ilk yıllarını yaşayan personellerin çokluğu görülmektedir. 1-5 yıl arası personeller % 60,7 oranında görülmektedir. 6-10 yıl arası çalışan personeller %24,3, 11-15 yıl arası çalışan personeller % 2,1, 16-20 yıl arası çalışan personeller % 5,7, 21 yıldan fazla çalışan personeller ise % 7,1 olarak görülmektedir.

Tablo 6. Çalışmaya Katılan Personellerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaşa Göre Dağılımları					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değerler	18-30 yaş arası	37	26,4	26,4	26,4
	30-50 yaş arası	88	62,9	62,9	89,3
	50-50+ yaş arası	15	10,7	10,7	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

Çalışmaya katılan personellerin yaş aralıklarının dağılımı Tablo 6’da verilmektedir. Kurumda çalışan personellerin büyük çoğunluğunun 30-50 yaş arası olduğu görülmektedir (%62,9). 18-30 yaş arası personeller %26,4, 50 ve 50 yaşından fazla personeller ise %10,7 olarak görülmektedir.

Tablo 7. Çalışmaya Katılan Personellerin İlave Görevlere Katılım Durumuna Göre Dağılımı

İLAVE GÖREV					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değerler	Evet	32	22,9	22,9	22,9
	Hayır	108	77,1	77,1	100,0
	Toplam	140	100,0	100,0	

Çalışmaya katılan personellerin Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü bünyesinde yaptıkları düzenli işleri dışında gönüllü olarak katıldığı ilave görevlerin dağılımı Tablo 7’de verilmektedir. İl Müdürlüğü’nde çalışan personellerin tamamı farklı görevler yürüten birimlere dağılmış olup bazı projelerde gönüllü olarak birimindeki görevi dışında çalışma fırsatı bulmaktadır. Örneğin İhale ve Satın Alma biriminde çalışan bir personel tamamen gönüllü personellerin oluşturduğu Protokol görevlerinde de gönüllü olarak çalışabilmektedir.

Düzenli olarak yürüttüğü iş ve işleyişler haricinde gönüllü olarak herhangi bir görev alan personeller %22,9 olarak görülmektedir. Herhangi bir ilave göreve katılmayan personeller ise %77,1 olarak görülmektedir.

Tablo 8. Çalışmaya Katılan Personellerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyete Göre Dağılım					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değerler	Kadın	44	31,4	31,4	31,4
	Erkek	96	68,6	68,6	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Çalışmaya katılan personellerin cinsiyetlerine göre dağılım Tablo 8’de verilmektedir. Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan anketi cevaplayan personellerin %68,6’ ı Erkek, %31,4’ü Kadın olduğu belirlenmiştir.

Tablo 9. Çalışmaya Katılan Personellerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Duruma Göre Dağılımları					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değerler	Evli	88	62,9	62,9	62,9
	Bekar	52	37,1	37,1	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Çalışmaya katılan personellerin medeni durumlarının dağılımları Tablo 9’da verilmektedir. Anketi cevaplayan personellerin %62,9’u Evli iken %37,1’inin Bekar olduğu görülmektedir.

3.8.3. Örgütsel iklim ve bağlılık anketlerinin faktör analizinin yapılması

Sosyal bilimlerde en çok kullanılan analizlerden biri olan faktör analizi ölçeklerin kalite ve geçerliliklerini belirlemek amacıyla yapılan en önemli analizlerdendir. Bu analizde en mühim iki husus; hangi faktör analizinin kullanılacağı ve kullanılan faktör analizinin hangi istatistiki araçlar ile kullanılacağıdır. Uygulanan yöntemler araştırmanın sonuçlarını ve ölçülen yapısal geçerliliği etkileyecektir (Yaşlıoğlu, 2017).

Faktör analizi uygulamalarının asıl nedeni boyutlara indirgeme yapmasındaki etkisidir. Boyutlara indirgemenin sıklıkla uygulanması adına uygulanan analiz keşfedici faktör analizidir. Bu analizin hedefi ise veri kümesini küçültüp kolay açıklanır duruma getirmektir. Çoğunlukla araştırmacıların ellerinde birbirleriyle alakalı birden çok değişken mevcuttur. Bahis konusu bu değişkenler, bir faktör yada genel değişkenlerin farklı birimlerdeki ölçümleri olan bir faktörler dzisi şeklinde ele alınmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017).

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen araştırmada kullanılan bağlılık ölçeği modeli Wasti (2000) tarafından Türkçeye uyarlanıp geliştirilmiş olup duygusal

(etkili), zorunlu (devamlılık) ve normatif (ahlaki) olarak 3 bağıllık alt boyutunda bulunmaktayken araştırmada yapılan faktör analizleri sonucunda bu 3 alt boyutunu cevaplayanların 2 alt boyuta indirgediğini görmekteyiz. Ölçeği cevaplayan personeller literatürde benzer sonuçların görüldüğü gibi duygusal (etkili) ve normatif (ahlaki) bağıllık alt boyutlarını tek boyutta algılamıştır. Bu iki boyut birleşmiş olarak algılanmış ve araştırmada İçsel Değer adıyla birleştirilerek araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. Örgütsel bağıllık anketi için uygulanan faktör analiz dağılımı aşağıdadır:

Tablo 10. Örgütsel Bağıllık Anketinin Faktör Analizinin Dağılımı

Örgütsel Bağıllık Toplam Varyans Sonucu						
Boyut	İlk Özdeğerler			Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
1	8,292	46,067	46,067	8,292	46,067	46,067
2	1,887	10,485	56,552	1,887	10,485	56,552
3	1,404	7,802	64,354			
4	,947	5,264	69,618			
5	,681	3,781	73,399			
6	,656	3,647	77,046			
7	,620	3,446	80,492			
8	,514	2,856	83,348			
9	,489	2,714	86,062			
10	,435	2,419	88,482			
11	,352	1,953	90,435			
12	,338	1,878	92,312			
13	,314	1,744	94,056			
14	,280	1,558	95,614			
15	,255	1,417	97,031			
16	,213	1,185	98,216			

Tablo 10. (devam) Örgütsel Bağıllık Anketinin Faktör Analizinin Dağılımı

17	,176	,977	99,194			
18	,145	,806	100,000			

Yapılan Faktör Analizi sonucunda Açıklanan Varyansların Toplamı: % 56,5

İçsel Değer: Faktör 1 : % 46,0

Zorunluluk: Faktör 2: % 10,5

Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Anketinin Yeni Faktör Analizinin Matris Dağılımı

Component Matrix^a		
	Boyut Bileşeni	
	İçsel Değer	Zorunluluk
bağlılık1	,693	
bağlılık2	,811	
bağlılık3	,745	
bağlılık4	,792	
bağlılık5	,786	
bağlılık6	,748	
bağlılık7	,653	
bağlılık8	,450	
bağlılık9	,657	
bağlılık10	,705	
bağlılık11	,771	
bağlılık12	,546	
bağlılık13	,721	
bağlılık14	,806	
bağlılık15	,644	
bağlılık16		,752
bağlılık17	,600	
bağlılık18		,660

Örgütsel İklim için kaynak olarak alınan ölçek literatürde yapılan çalışmalarda toplam 8 alt boyuta ayrılmıştır. Araştırma kapsamında uygulanan faktör analizi sonuçlarında ölçeği cevaplayan personeller örgütsel iklimi toplamda 3 boyutta algılamıştır. Örgütsel iklim anketi için uygulanan faktör analizi sonuçları aşağıdadır:

Tablo 12. Örgütsel İklim Anketinin Faktör Analizinin Dağılımı:

Örgütsel İklim Toplam Varyans Sonucu						
Bileşenler	İlk Özdeğerler			Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
1	14,239	29,060	29,060	14,239	29,060	29,060
2	5,081	10,370	39,430	5,081	10,370	39,430

3	2,872	5,862	45,292	2,872	5,862	45,292
4	2,198	4,486	49,779			
5	1,768	3,609	53,387			
6	1,587	3,239	56,627			
7	1,403	2,864	59,491			
8	1,302	2,658	62,149			
9	1,172	2,393	64,542			
10	1,093	2,230	66,772			
11	1,042	2,126	68,898			
12	1,007	2,056	70,954			
13	,950	1,938	72,892			
14	,842	1,718	74,610			
15	,837	1,707	76,317			
16	,777	1,586	77,903			
17	,737	1,503	79,406			
18	,696	1,421	80,827			
19	,687	1,401	82,228			
20	,629	1,284	83,512			
21	,575	1,174	84,686			
22	,560	1,143	85,829			
23	,518	1,057	86,886			
24	,483	,986	87,872			
25	,447	,913	88,784			
26	,438	,893	89,677			
27	,391	,799	90,476			
28	,377	,769	91,245			
29	,368	,752	91,997			
30	,340	,694	92,691			
31	,317	,646	93,337			
32	,315	,643	93,980			
33	,292	,595	94,575			
34	,282	,575	95,150			

Tablo 12. (devam) Örgütsel İklim Anketinin Faktör Analizinin Dağılımı:

35	,260	,530	95,680			
36	,241	,492	96,173			
37	,220	,450	96,622			
38	,197	,402	97,025			
39	,192	,393	97,417			

40	,183	,374	97,792			
41	,165	,337	98,128			
42	,154	,314	98,443			
43	,146	,299	98,742			
44	,126	,257	98,998			
45	,120	,245	99,244			
46	,111	,227	99,471			
47	,091	,187	99,658			
48	,087	,178	99,835			
49	,081	,165	100,000			

Yapılan Faktör Analizi sonucunda Açıklanan Varyansların Toplamı: %45,3

Pozitif Perspektif: Faktör 1 : %29,1

Negatif Davranış: Faktör 2 : %10,3

Samimiyet: Faktör 3 : %5,8

Tablo 13. Örgütsel İklim Anketinin Yeni Faktör Analizi Matrisi:

Component Matrix^a			
	Boyut Bileşenleri		
	Pozitif Perspektif	Negatif Davranış	Samimiyet
iklim1	,415		
iklim2	,613		
iklim3	,546		
iklim4	,543		
iklim5	,366		
iklim6	,462		
iklim7	,514		
iklim8	,680		
iklim9			,451
iklim10			,575
iklim11			,684

Tablo 13. (devam) Örgütsel İklim Anketinin Yeni Faktör Analizi Matrisi:

iklim12			,655
iklim13			,574
iklim14	,524		
iklim15	,516		
iklim16	,656		

iklim17	,551		
iklim18	,725		
iklim19	,752		
iklim20	,712		
iklim21	,665		
iklim22	,806		
iklim23	,713		
iklim24	,657		
iklim25	,703		
iklim26	,687		
iklim27	,695		
iklim28	,744		
iklim29	,692		
iklim30	,741		
iklim31	,755		
iklim32	,784		
iklim33	,744		
iklim34	,722		
iklim35		,625	
iklim36		,616	
iklim37		,643	
iklim38		,500	
iklim39		,693	
iklim40		,716	
iklim41		,716	
iklim42		,504	
iklim43		,399	
iklim44		,374	
iklim45	,551		
iklim46		,544	
iklim47		,440	
iklim48		,406	
iklim49		,408	

3.8.4. Çalışanların demografik niteliklerine göre örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamalarındaki farka dair veriler

Araştırma sonucu bulunan verilerin sosyo-demografik unsurlara göre algılama düzeylerinin incelenmesi için öncelikle iki ankete de verilen puanların dağılımlarının

normal olup olmadığı test edilmiştir. Araştırmalarda veri değerlerinin yapılarını anlamak amacıyla veri değerlerinin şekillerini ortaya koymak gerekmektedir. Dağılım biçimlerinin analizinin yapılması için basıklık ve çarpıklık değerlerinin bulunması gerekmektedir (Gürbüz & Şahin, 2015).

Bu amaçla örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının dağılımları test edilmiştir. Huck'ın 2012 yılında yaptığı araştırmada verilerin dağılımlarının normal olması için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerinin -1 ve +1 değerleri arasında bulunması gerektiğini belirtmiştir (Huck, 2012).

Araştırmada iki anketin de alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediği hipotezleri tek tek incelenmiştir.

H₁ : Örgütsel iklim alt boyutları normal dağılım göstermektedir.

H₀ : Örgütsel iklim alt boyutları normal dağılmamaktadır.

Tablo 14. Örgütsel İklim Alt Boyutlarının Normallik Dağılımı

Dağılım			
		Statistic	Std. Error
Pozitif Perspektif	Mean	3,0883	,05574
	Skewness	-,350	,205
	Kurtosis	-,021	,407
Negatif Davranış	Mean	2,8556	,04795
	Skewness	-,386	,205
	Kurtosis	,496	,407
Samimiyet	Mean	2,9343	,06593
	Skewness	,145	,205
	Kurtosis	,092	,407

Araştırmaya katılan personellerin örgütsel iklimi alt boyutlarına verdiği cevapların dağılımı çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde -1 ve +1 değerleri arasında bulunması neticesinde normallik dağılımı gösterdiği görülmektedir.

H₁: Örgütsel bağlılık alt boyutları normal dağılım göstermektedir.

H₀: Örgütsel bağlılık alt boyutları normal dağılmamaktadır.

Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Normallik Dağılımı

Dağılım			
		Statistic	Std. Error
İçsel Değer	Mean	3,2161	,06596
	Skewness	-,082	,205
	Kurtosis	-,223	,407
Zorunluluk	Mean	3,1429	,08577
	Skewness	,017	,205
	Kurtosis	-,535	,407

Araştırmaya katılan personellerin örgütsel bağlılık alt boyutlarına verdiği cevapların dağılımı çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde -1ve +1 değerleri arasında bulunması neticesinde normallik dağılımı gösterdiği görülmektedir.

3.8.4.1. Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel iklim alt boyutlarını algılamalarına ilişkin dağılım

Çalışanların örgütsel iklim boyutlarına ilişkin vermiş olduğu ifadeler normal dağılım gösterdiği için, cinsiyet değişkeninin bu üç boyutu algılama düzeylerinin incelenmesi için t testi uygulanmıştır. T testi iki değişkenin incelendiği durumlarda uygulanmaktadır. Cinsiyete göre algılama düzeylerinin farklılıkları için aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H₁: Çalışanların cinsiyetlerine göre örgüt iklimi alt boyutlarını algılamasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₀: Çalışanların cinsiyetlerine göre örgüt iklimi alt boyutlarını algılamasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 16. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Boyutlar		N	Ort.	Standart Sapma	Standart Sapma Ort.
Pozitif Perspektif	Kadın	44	2,9492	,70661	,10653
	Erkek	96	3,1521	,63030	,06433

Negatif Davranış	Kadın	44	2,7565	,62732	,09457
	Erkek	96	2,9010	,53506	,05461
Samimiyet	Kadın	44	3,0409	,89503	,13493
	Erkek	96	2,8854	,72125	,07361

Tablo 17. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel İklim Boyutlarının Algılanmasında Bağımsız Örnekler T Testi Sonuçları

	T Testi				
	t	df	P	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
Pozitif Perspektif	-1,701	138	,091	-,20284	,11925
	-1,630	75,535	,107	-,20284	,12444
Negatif Davranış	-1,404	138	,162	-,14455	,10294
	-1,324	72,793	,190	-,14455	,10921
Samimiyet	1,096	138	,275	,15549	,14192
	1,012	69,614	,315	,15549	,15370

Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel iklim boyutlarını algılamasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için yapılan t testi sonuçlarında bütün boyutları algılamada değerlerin $P > 0,05$ olduğu görülmektedir ve H_0 kabul edilmiştir. Çalışanların cinsiyetlerinin örgütsel iklim alt boyutlarını algılamalarında herhangi bir unsur bulunmadığı görülmektedir.

3.8.4.2. Çalışanların yaşlarına göre örgütsel iklim alt boyutlarını algılamalarına ilişkin dağılım

Araştırma kapsamında çalışanların yaşları ikiden çok değerde toplanan ve dağılımın normal olduğu görülmektedir. Bu nedenle ifadelere verilen cevaplarda çalışanların örgütsel iklim alt boyutlarını algılamasında yaş unsurunun herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını öğrenmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Anketi yanıtlayan çalışanların örgütsel iklim alt boyutlarını algılamalarında yaş ile ilgili farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H₁ : Çalışanların yaş gruplarına göre örgütsel iklim boyutlarını algılamasında bir farklılık vardır.

H₀ : Çalışanların yaş gruplarına göre örgütsel iklim boyutlarını algılamasında bir farklılık yoktur.

Tablo 18. Çalışanların Yaşlarına Göre Örgüt İklimi Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Boyutlar	Yaş Aralıkları	N	Ort.	Standart Sapma	Standart Hata
Pozitif Perspektif	18-30	37	3,2351	,63935	,10511
	30-50	88	3,0458	,63869	,06808
	50-50+	15	2,9756	,80627	,20818
	Total	140	3,0883	,65948	,05574
Negatif Davranış	18-30	37	2,9035	,60544	,09953
	30-50	88	2,8474	,53717	,05726
	50-50+	15	2,7857	,67006	,17301
	Total	140	2,8556	,56740	,04795
Samimiyet	18-30	37	3,2054	,65232	,10724
	30-50	88	2,8659	,79869	,08514
	50-50+	15	2,6667	,82693	,21351
	Total	140	2,9343	,78013	,06593

Tablo 19. Çalışanların Yaşlarına Göre Örgüt İklimi Boyutlarının Algılanmasında Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

ANOVA					
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F Testi
Pozitif	Gruplar Arasında	1,147	2	,574	1,325
					,269

Perspektif	Gruplar İçinde	59,306	137	,433		
	Toplam	60,453	139			
Negatif Davranış	Gruplar Arasında	,164	2	,082	,252	,778
	Gruplar İçinde	44,586	137	,325		
	Toplam	44,750	139			
Samimiyet	Gruplar Arasında	4,205	2	2,103	3,583	,030
	Gruplar İçinde	80,390	137	,587		
	Toplam	84,595	139			

Çalışanların yaşlarına göre örgütsel iklim alt boyutlarını algılamasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans (Anova) analizi sonuçlarında Negatif Davranış ve Pozitif Perspektif boyutlarının algılanmasında değerlerin $P > 0,05$ olduğu görülmektedir ve H_0 kabul edilmiştir. Samimiyet boyutunda ise değerlerin 0,05'in altında olarak 0,030 olduğu görülmektedir. Bu nedenle H_0 reddedilmekte ve böylelikle samimiyet alt boyutunun yaşa göre bir fark göstermediği görülmektedir.

3.8.4.3. Çalışanların birimlerine göre örgütsel iklim alt boyutlarını algılamalarına ilişkin dağılım

Araştırma kapsamında çalışanların kurumda çalıştıkları birimlerin ikiden çok değerde toplandığı ve dağılımının normal olduğu görülmektedir. Bu nedenle ifadelere verilen cevaplarda çalışanların örgütsel iklim alt boyutlarını algılamasında çalıştıkları birimlerin herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını öğrenmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Anketi yanıtlayan çalışanların örgütsel iklim alt boyutlarını algılamalarında çalıştıkları birimi ile ilgili bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H_1 : Çalışanların çalıştıkları birimlere göre örgütsel iklim boyutlarını algılamasında bir farklılık vardır.

H_0 : Çalışanların çalıştıkları birimlere göre örgütsel iklim boyutlarını algılamasında bir farklılık yoktur.

Tablo 20. Çalışanların Çalıştıkları Birimlere Göre Örgütsel İklim Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Boyutlar	Birim	N	Ort.	Standart Sapma	Standart Hata
Pozitif Perspektif	Spor Faaliyetleri Şube Müdürlüğü	21	3,1000	,57812	,12616
	Gençlik Hizmetleri Şube Müdürlüğü	22	3,3318	,66105	,14094
	Destek Hizmetleri Şube Müdürlüğü	12	2,8056	,94515	,27284
	Personel ve Eğitim Şube Müdürlüğü	6	2,6222	,67187	,27429
	İhale ve Satın Alma Şube Müdürlüğü	9	3,1481	,50665	,16888
	Tesisler Şube Müdürlüğü	16	2,9958	,58295	,14574
	Mali İşler Şube Müdürlüğü	6	3,6389	,61370	,25054
	İşletmeler Şube Müdürlüğü	3	2,8000	,34641	,20000
	Sicil Lisans Servisi	6	2,9222	,77593	,31677
	Özel Kalem Şube Müdürlüğü	5	3,4400	,65294	,29200
	Evrak Kayıt Servisi	5	3,0400	,52831	,23627
	Bilgi İşlem Servisi	3	3,0667	,60000	,34641
	Özel Spor Salonları Şube Müdürlüğü	5	2,7800	,84545	,37809
	Burhan Felek Yüzme Havuzu	14	3,1167	,57016	,15238
	Bakım Onarım Servisi	5	3,2667	,65617	,29345
	Hukuk Servisi	2	2,5333	,09428	,06667
	Total	140	3,0883	,65948	,05574

Tablo 20. (devam) Çalışanların Çalıştıkları Birimlere Göre Örgütsel İklim Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Negatif Davranış	Spor Faaliyetleri Şube Müdürlüğü	21	2,9150	,42114	,09190
	Gençlik Hizmetleri Şube Müdürlüğü	22	2,8247	,54342	,11586
	Destek Hizmetleri Şube Müdürlüğü	12	2,9226	,74197	,21419
	Personel ve Eğitim Şube Müdürlüğü	6	2,8214	,67725	,27649
	İhale ve Satın Alma Şube Müdürlüğü	9	2,7460	,51024	,17008

	Tesisler Şube Müdürlüğü	16	2,7768	,70657	,17664
	Mali İşler Şube Müdürlüğü	6	2,6548	,70482	,28774
	İşletmeler Şube Müdürlüğü	3	2,8095	,68636	,39627
	Sicil Lisans Servisi	6	2,7619	,52033	,21243
	Özel Kalem Şube Müdürlüğü	5	2,8857	,62393	,27903
	Evrak Kayıt Servisi	5	2,6571	,28302	,12657
	Bilgi İşlem Servisi	3	2,9048	,72257	,41718
	Özel Spor Salonları Şube Müdürlüğü	5	2,5571	,80242	,35885
	Burhan Felek Yüzme Havuzu	14	3,1786	,46776	,12501
	Bakım Onarım Servisi	5	2,8571	,40721	,18211
	Hukuk Servisi	2	3,1786	,55558	,39286
	Total	140	2,8556	,56740	,04795
Samimiyet	Spor Faaliyetleri Şube Müdürlüğü	21	3,0286	,75706	,16520
	Gençlik Hizmetleri Şube Müdürlüğü	22	3,1091	,78005	,16631
	Destek Hizmetleri Şube Müdürlüğü	12	2,8333	1,02632	,29627
	Personel ve Eğitim Şube Müdürlüğü	6	3,0000	,80000	,32660
	İhale ve Satın Alma Şube Müdürlüğü	9	2,7111	,57542	,19181
	Tesisler Şube Müdürlüğü	16	3,1250	,89703	,22426
	Mali İşler Şube Müdürlüğü	6	3,3333	,95219	,38873
	İşletmeler Şube Müdürlüğü	3	3,2667	,30551	,17638
	Sicil Lisans Servisi	6	2,4667	,67725	,27649
	Özel Kalem Şube Müdürlüğü	5	2,6400	,81731	,36551
	Evrak Kayıt Servisi	5	2,4800	,64187	,28705
	Bilgi İşlem Servisi	3	3,1333	,11547	,06667
	Özel Spor Salonları Şube Müdürlüğü	5	2,7600	1,26807	,56710
	Burhan Felek Yüzme Havuzu	14	2,6857	,49436	,13212
	Bakım Onarım Servisi	5	2,9600	,76681	,34293
	Hukuk Servisi	2	3,3000	,14142	,10000
	Total	140	2,9343	,78013	,06593

Tablo 21. Çalışanların Çalıştıkları Birime Göre Örgütsel İklim Boyutlarının Algılanmasında Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F Testi	P
Pozitif Perspektif	Gruplar Arasında	7,866	15	,524	1,237	,254

	Gruplar İçinde	52,587	124	,424		
	Toplam	60,453	139			
Negatif Davranış	Gruplar Arasında	2,988	15	,199	,591	,877
	Gruplar İçinde	41,762	124	,337		
	Toplam	44,750	139			
Samimiyet	Gruplar Arasında	7,508	15	,501	,805	,670
	Gruplar İçinde	77,088	124	,622		
	Toplam	84,595	139			

Çalışanların çalıştıkları birimlere göre örgütsel iklim alt boyutlarını algılamalarında herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını belirlemek amacı ile yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarında bütün boyutların algılanmasında değerlerin $P>0,05$ olduğu görülmektedir ve H_0 kabul edilmiştir. Bu nedenle çalışanların çalıştıkları birimlerin örgütsel iklim alt boyutlarını algılamalarında herhangi bir unsur bulunmadığı görülmektedir.

3.8.4.4. Çalışanların Unvanlarına Göre Örgütsel İklim Alt Boyutlarını Algılamalarına İlişkin Dağılım

Araştırma kapsamında çalışanların unvanlarının ikiden çok değerde toplandığı ve dağılımının normal olduğu görülmektedir. Bu nedenle ifadelere verilen cevaplarda çalışanların örgütsel iklim alt boyutlarını algılamasında çalıştıkları birimlerin herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını öğrenmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Anketi yanıtlayan çalışanların örgütsel iklim alt boyutlarını algılamalarında çalıştıkları birimi ile ilgili bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H_1 : Çalışanların çalıştıkları birimlere göre örgütsel iklim boyutlarını algılamasında bir farklılık vardır.

H_0 : Çalışanların çalıştıkları birimlere göre örgütsel iklim boyutlarını algılamasında bir farklılık yoktur.

Tablo 22. Çalışanların Unvanlarına Göre Örgütsel İklim Boyutlarının Betimsel Dağılımları

		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Pozitif Perspektif	Antrenör	12	3,1889	,56324	,16259
	Araştırmacı	1	3,7000		
	Avukat	2	3,2000	1,03709	,73333
	Bekçi Bakıcı	1	2,8333		
	Bilgisayar İşletmeni	6	2,8778	,63514	,25930
	Cankurtaran	1	3,7333		
	Daimi İşçi	20	3,0833	,79011	,17667
	Gençlik Lideri	16	3,1646	,63099	,15775
	Memur	24	2,8278	,69932	,14275
	Muhasebeci	1	4,5000		
	Mühendis	7	3,1095	,62708	,23701
	Spor Eğitim Uzmanı	9	3,5815	,50665	,16888
	Sportif Eğitim Uzmanı	16	3,0354	,56101	,14025
	Şef	10	2,6600	,48376	,15298
	Şoför	1	2,7333		
	Şube Müdürü	4	3,7583	,38237	,19118
	Teknisyen	7	3,3571	,38089	,14396
	Uzman	2	2,5333	,37712	,26667
	Total	140	3,0883	,65948	,05574
Negatif Davranış	Antrenör	12	3,0714	,52841	,15254
	Araştırmacı	1	2,3571		
	Avukat	2	3,1071	,65660	,46429
	Bekçi Bakıcı	1	3,2143		
	Bilgisayar İşletmeni	6	2,8095	,36046	,14716
	Cankurtaran	1	3,8571		
	Daimi İşçi	20	2,8786	,70448	,15753
	Gençlik Lideri	16	3,0000	,50305	,12576
	Memur	24	2,7708	,48123	,09823
	Muhasebeci	1	2,5714		

Tablo 22. (devam) Çalışanların Unvanlarına Göre Örgütsel İklim Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Negatif Davranış	Mühendis	7	2,6633	,45122	,17054
	Spor Eğitim Uzmanı	9	2,8095	,48839	,16280
	Sportif Eğitim Uzmanı	16	2,8482	,54640	,13660
	Şef	10	2,9929	,63214	,19990
	Şoför	1	2,7857		

	Şube Müdürü	4	2,2857	1,00509	,50254
	Teknisyen	7	2,6224	,69707	,26347
	Uzman	2	3,0357	,05051	,03571
	Total	140	2,8556	,56740	,04795
Samimiyet	Antrenör	12	3,2000	,77694	,22428
	Araştırmacı	1	2,8000		
	Avukat	2	3,2000	0,00000	0,00000
	Bekçi Bakıcı	1	2,8000		
	Bilgisayar İşletmeni	6	2,7333	,67725	,27649
	Cankurtaran	1	3,0000		
	Daimi İşçi	20	2,9000	,99154	,22172
	Gençlik Lideri	16	2,9125	,76583	,19146
	Memur	24	2,7583	,63240	,12909
	Muhasebeci	1	3,0000		
	Mühendis	7	3,1143	,70102	,26496
	Spor Eğitim Uzmanı	9	3,0444	,70553	,23518
	Sportif Eğitim Uzmanı	16	2,9375	,75796	,18949
	Şef	10	2,6400	,88844	,28095
	Şoför	1	2,8000		
	Şube Müdürü	4	3,3500	,44347	,22174
	Teknisyen	7	3,6000	,91652	,34641
	Uzman	2	1,6000	,28284	,20000
	Total	140	2,9343	,78013	,06593

Tablo 23. Çalışanların Unvanlarına Göre Örgütsel İklim Boyutlarının Algılanmasında Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F Testi	P
Pozitif Perspektif	Gruplar Arasında	12,098	17	,712	1,795	,036

	Gruplar İçinde	48,355	122	,396		
	Toplam	60,453	139			
Negatif Davranış	Gruplar Arasında	4,893	17	,288	,881	,597
	Gruplar İçinde	39,857	122	,327		
	Toplam	44,750	139			
Samimiyet	Gruplar Arasında	10,624	17	,625	1,031	,431
	Gruplar İçinde	73,971	122	,606		
	Toplam	84,595	139			

Çalışanların unvanlara göre örgütsel iklim alt boyutlarını algılamalarında anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarında Samimiyet ve Negatif Davranış boyutlarının algılanmasında değerlerin $P>0,05$ olduğu görülmektedir ve H_0 kabul edilmiştir. Pozitif Perspektif boyutunda ise değerlerin 0,05'in altında olarak 0,036 olduğu görülmüştür ve bu nedenle H_0 reddedilmekte, böylece pozitif perspektif boyut seviyesi çalışanların unvanlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir.

3.8.4.5. Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel iklim alt boyutlarını algılamalarına ilişkin dağılım

Araştırma kapsamında çalışanların kurumda çalışma sürelerinin ikiden çok değerde toplandığı ve dağılımın normal olduğu görülmektedir. Bu nedenle ifadelere verilen cevaplarda çalışanların örgütsel iklim alt boyutlarını algılamasında kurumda çalışma sürelerinin herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını öğrenmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Anketi yanıtlayan çalışanların örgütsel iklim alt boyutlarını algılamalarında kurumda çalışma süreleri ile ilgili bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H_0 : Çalışanların kurumlarında çalışma sürelerine göre örgüt iklimi boyutlarını algılamasında bir farklılık yoktur.

H₁ : Çalışanların kurumlarında çalışma sürelerine göre örgüt iklimi boyutlarını algılamasında bir farklılık vardır.

Tablo 24. Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel İklim Boyutlarının Betimsel Dağılımları

		N	Ort.	Standart Sapma	Standart Hata
Pozitif Perspektif	1-5 Yıl	85	3,2012	,61046	,06621
	6-10 Yıl	34	3,0137	,68215	,11699
	11-15 Yıl	3	3,0000	1,21701	,70264
	16-20 Yıl	8	2,5792	,56567	,19999
	21 yıldan fazla	10	2,8167	,70593	,22323
	Total	140	3,0883	,65948	,05574
Negatif Davranış	1-5 Yıl	85	2,8496	,59924	,06500
	6-10 Yıl	34	2,8655	,40013	,06862
	11-15 Yıl	3	3,4524	,78355	,45238
	16-20 Yıl	8	2,7946	,66398	,23475
	21 yıldan fazla	10	2,7429	,64611	,20432
	Total	140	2,8556	,56740	,04795
Samimiyet	1-5 Yıl	85	3,0094	,75901	,08233
	6-10 Yıl	34	2,8941	,75676	,12978
	11-15 Yıl	3	3,4667	,64291	,37118
	16-20 Yıl	8	2,6000	1,14143	,40356
	21 yıldan fazla	10	2,5400	,62574	,19788
	Total	140	2,9343	,78013	,06593

Tablo 25. Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel İklim Boyutlarının Algılanmasında Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları

ANOVA					
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F Testi	P

Pozitif Perspektif	Gruplar Arasında	4,107	4	1,027	2,460	,048
	Gruplar İçinde	56,346	135	,417		
	Toplam	60,453	139			
Negatif Davranış	Gruplar Arasında	1,232	4	,308	,955	,434
	Gruplar İçinde	43,518	135	,322		
	Toplam	44,750	139			
Samimiyet	Gruplar Arasında	3,833	4	,958	1,602	,177
	Gruplar İçinde	80,762	135	,598		
	Toplam	84,595	139			

Çalışanların kurumlarında çalıştıkları sürelerle göre örgüt iklimi alt boyutlarını algılamasında anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını anlamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarında Samimiyet ve Negatif Davranış boyutlarının algılanmasında değerlerin $P > 0,05$ olduğu görülmektedir ve H_0 kabul edilmiştir. Pozitif Perspektif boyutunda ise değerlerin 0,05'in altında olarak 0,048 olduğu görülmüştür ve bu nedenle H_0 reddedilmekte, böylece pozitif perspektif alt boyut düzeyi çalışanların kurumda çalışma sürelerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

3.8.4.6. Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamalarına ilişkin dağılım

Çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin vermiş olduğu ifadeler normal dağılım gösterdiği için, cinsiyet değişkeninin bu iki boyutu algılama düzeylerinin incelenmesi için t testi uygulanmıştır. T testi iki değişkenin incelendiği durumlarda uygulanmaktadır. Cinsiyete göre algılama düzeylerinin farklılıkları için aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H_1 : çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık boyutlarını algılamasında bir farklılık vardır.

H_0 : Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık boyutlarını algılamasında bir farklılık yoktur.

Tablo 26. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Sapma Ortalaması
İçsel Değer	Kadın	44	3,1122	,81340	,12263
	Erkek	96	3,2637	,76456	,07803
Zorunluluk	Kadın	44	3,1477	1,09215	,16465
	Erkek	96	3,1406	,98329	,10036

Tablo 27. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Algılanmasında Bağımsız Örnekler T Testi Sonuçları

	T Testi				
	t	df	P	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
İçsel Değer	-1,066	138	,288	-,15146	,14202
	-1,042	79,012	,301	-,15146	,14535
Zorunluluk	,038	138	,970	,00710	,18542
	,037	76,130	,971	,00710	,19282

Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık boyutlarını algılamasında anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını anlamak için yapılan t testi sonuçlarında bütün boyutları algılamada değerlerin $P > 0,05$ olduğu görülmektedir ve H_0 kabul edilmiştir. Bu nedenle çalışanların cinsiyetlerinin örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamalarında herhangi bir unsur bulunmadığı görülmektedir.

3.8.4.7. Çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamalarına ilişkin dağılım

Araştırma kapsamında çalışanların yaşlarının ikiden çok değerde toplandığı ve dağılımın normal olduğu görülmektedir. Bu nedenle ifadelere verilen cevaplarda çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamasında yaş unsurunun herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını öğrenmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi

(ANOVA) uygulanmıştır. Anketi yanıtlayan çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamalarında yaş ile ilgili farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H_1 : Çalışanların yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık boyutlarını algılamasında bir farklılık vardır.

H_0 : Çalışanların yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık boyutlarını algılamasında bir farklılık yoktur.

Tablo 28. Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Boyutlar	Yaş Grupları	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İçsel Değer	18-30	37	3,3463	,70827	,11644
	30-50	88	3,1200	,72728	,07753
	50-50+	15	3,4583	1,14264	,29503
	Total	140	3,2161	,78049	,06596
Zorunluluk	18-30	37	3,0811	1,08981	,17916
	30-50	88	3,0739	,96353	,10271
	50-50+	15	3,7000	1,01419	,26186
	Total	140	3,1429	1,01479	,08577

Tablo 29. Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Algılanmasında Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F Testi	P
İçsel Değer	Gruplar Arasında	2,319	2	1,160	1,929	,149
	Gruplar İçinde	82,355	137	,601		
	Toplam	84,675	139			
Zorunluluk	Gruplar Arasında	5,216	2	2,608	2,591	,079
	Gruplar İçinde	137,927	137	1,007		

	Toplam	143,143	139			
--	--------	---------	-----	--	--	--

Çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamasında farklılık yaratıp yaratmadığı belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarında bütün boyutların algılanmasında değerlerin $P>0,05$ olduğu görülmektedir ve H_0 kabul edilmiştir. Çalışanların yaşlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamalarında herhangi bir unsur bulunmadığı görülmüştür.

3.8.4.8. Çalışanların çalıştıkları birimlere göre örgütsel bağlılık boyutlarını algılamalarına ilişkin dağılım

Araştırma kapsamında çalışanların kurumda çalıştıkları birimlerin ikiden çok değerde toplandığı ve dağılımın normal olduğu görülmektedir. Bu nedenle ifadelere verilen cevaplarda çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamasında çalıştıkları birimlerin herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını öğrenmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Anketi yanıtlayan çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamalarında çalıştıkları birimi ile ilgili bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H_1 : Çalışanların çalıştıkları birimlere göre örgütsel bağlılık boyutlarını algılamasında bir farklılık vardır

H_0 : Çalışanların çalıştıkları birimlere göre örgütsel bağlılık boyutlarını algılamasında bir farklılık yoktur.

Tablo 30. Çalışanların Çalıştıkları Birimlere Göre Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Betimsel Dağılımları

		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İçsel Değer	Spor Faaliyetleri Şube Müdürlüğü	21	3,1756	,75042	,16376
	Gençlik Hizmetleri Şube Müdürlüğü	22	3,6506	,51707	,11024
	Destek Hizmetleri Şube Müdürlüğü	12	3,3021	1,27080	,36685
	Personel ve Eğitim Şube Müdürlüğü	6	2,4896	,48479	,19792

	İhale ve Satın Alma Şube Müdürlüğü	9	3,2639	,32292	,10764
	Tesisler Şube Müdürlüğü	16	3,0273	,71770	,17942
	Mali İşler Şube Müdürlüğü	6	3,3854	,85825	,35038
	İşletmeler Şube Müdürlüğü	3	2,6667	,31458	,18162
	Sicil Lisans Servisi	6	3,2917	,96878	,39550
	Özel Kalem Şube Müdürlüğü	5	3,7750	,73766	,32989
	Evrak Kayıt Servisi	5	2,7250	,73234	,32751
	Bilgi İşlem Servisi	3	2,8958	,25259	,14583
	Özel Spor Salonları Şube Müd.	5	3,0500	,91579	,40955
	Burhan Felek Yüzme Havuzu	14	3,1652	,70949	,18962
	Bakım Onarım Servisi	5	3,3500	,96177	,43012
	Hukuk Servisi	2	2,6563	,75130	,53125
	Total	140	3,2161	,78049	,06596
Zorunluluk	Spor Faaliyetleri Şube Müdürlüğü	21	3,2619	,99523	,21718
	Gençlik Hizmetleri Şube Müdürlüğü	22	3,5000	,87287	,18610
	Destek Hizmetleri Şube Müdürlüğü	12	3,2083	1,26954	,36649
	Personel ve Eğitim Şube Müdürlüğü	6	2,5000	1,00000	,40825
	İhale ve Satın Alma Şube Müdürlüğü	9	3,0000	,96825	,32275
	Tesisler Şube Müdürlüğü	16	3,0625	1,25000	,31250
	Mali İşler Şube Müdürlüğü	6	3,0000	,89443	,36515
	İşletmeler Şube Müdürlüğü	3	3,0000	1,00000	,57735
	Sicil Lisans Servisi	6	2,8333	1,32916	,54263
	Özel Kalem Şube Müdürlüğü	5	3,5000	1,00000	,44721
	Evrak Kayıt Servisi	5	3,3000	1,03682	,46368
	Bilgi İşlem Servisi	3	2,6667	,57735	,33333
	Özel Spor Salonları Şube Müdürlüğü	5	3,8000	,67082	,30000
	Burhan Felek Yüzme Havuzu	14	3,0000	,91987	,24584
	Bakım Onarım Servisi	5	2,7000	,83666	,37417
	Hukuk Servisi	2	2,2500	1,06066	,75000
	Total	140	3,1429	1,01479	,08577

Tablo 31. Çalışanların Çalıştıkları Birimlere Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Algılanmasında Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F Testi	P
İçsel Değer	Gruplar Arasında	13,112	15	,874	1,515	,110
	Gruplar İçinde	71,563	124	,577		
	Toplam	84,675	139			
Zorunluluk	Gruplar Arasında	13,142	15	,876	,836	,637

	Gruplar İçinde	130,001	124	1,048		
	Toplam	143,143	139			

Çalışanların çalıştıkları birimlere göre örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamasında anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarında bütün boyutların algılanmasında değerlerin $P>0,05$ olduğu görülmektedir ve H_0 kabul edilmiştir. Bu nedenle çalışanların çalıştıkları birimlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamalarında herhangi bir unsur bulunmadığı görülmektedir.

3.8.4.9. Çalışanların unvanlarına göre örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamalarına ilişkin dağılım

Araştırma kapsamında çalışanların unvanlarının ikiden çok değerde toplandığı ve dağılımın normal olduğu görülmektedir. Bu nedenle ifadelere verilen cevaplarda çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamasında çalıştıkları birimlerin herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını öğrenmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Anketi yanıtlayan çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamalarında çalıştıkları birimi ile ilgili bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H_0 : Çalışanların çalıştıkları birimlere göre örgütsel bağlılık boyutlarını algılamasında bir farklılık yoktur.

H_1 : Çalışanların çalıştıkları birimlere göre örgütsel bağlılık boyutlarını algılamasında bir farklılık vardır.

Tablo 32. Çalışanların Unvanlarına Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımları

		N	Ort.	Standart Sapma	Standart Hata
İçsel Değer	Antrenör	12	3,5052	,59738	,17245
	Araştırmacı	1	3,2500		
	Avukat	2	3,4375	,35355	,25000
	Bekçi Bakıcı	1	4,9375		

	Bilgisayar İşletmeni	6	2,8125	,76035	,31041
	Cankurtaran	1	3,8750		
	Daimi İşçi	20	3,1188	1,04718	,23416
	Gençlik Lideri	16	3,6289	,50024	,12506
	Memur	24	2,9349	,64439	,13154
	Muhasebeci	1	4,4375		
	Mühendis	7	2,9643	,71156	,26895
	Spor Eğitim Uzmanı	9	3,4722	,62431	,20810
	Sportif Eğitim Uzmanı	16	2,7461	,67061	,16765
	Şef	10	3,1625	,81767	,25857
	Şoför	1	4,4375		
	Şube Müdürü	4	3,6563	,77308	,38654
	Teknisyen	7	3,4107	,80756	,30523
	Uzman	2	3,2813	,22097	,15625
	Total	140	3,2161	,78049	,06596
Zorunluluk	Antrenör	12	3,1667	,93744	,27061
	Araştırmacı	1	4,0000		
	Avukat	2	3,5000	,70711	,50000
	Bekçi Bakıcı	1	4,0000		
	Bilgisayar İşletmeni	6	3,2500	,98742	,40311
	Cankurtaran	1	2,0000		
	Daimi İşçi	20	3,0250	1,31264	,29352
	Gençlik Lideri	16	3,5938	,87975	,21994
	Memur	24	2,9375	1,03538	,21135
	Muhasebeci	1	4,0000		
	Mühendis	7	3,0000	1,15470	,43644
	Spor Eğitim Uzmanı	9	3,5556	,91667	,30556
	Sportif Eğitim Uzmanı	16	2,9688	,97414	,24354
	Şef	10	2,9500	,95598	,30231
	Şoför	1	4,5000		
	Şube Müdürü	4	3,1250	,25000	,12500
	Teknisyen	7	2,9286	1,17006	,44224
	Uzman	2	2,7500	,35355	,25000
	Total	140	3,1429	1,01479	,08577

Tablo 33. Çalışanların Unvanlarına Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Algılanmasında Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F Testi	P
İçsel Değer	Gruplar Arasında	18,920	17	1,113	2,065	,012
	Gruplar İçinde	65,754	122	,539		

	Toplam	84,675	139			
Zorunluluk	Gruplar Arasında	13,390	17	,788	,741	,756
	Gruplar İçinde	129,753	122	1,064		
	Toplam	143,143	139			

Çalışanların unvanlara göre örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamasında herhangi bir farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarında Zorunluluk boyutunun algılanmasında değerlerin $P>0,05$ olduğu görülmektedir ve H_0 kabul edilmektedir. İçsel Değer boyutunda ise değerlerin $0,05$ 'in altında olarak $0,012$ olduğu görülmüş ve bu nedenle H_0 reddedilmekte, böylece içsel değer boyutu algılama düzeyinin çalışanların unvanlarına bağlı olarak fark gösterdiği görülmektedir.

3.8.4.10. Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamalarına ilişkin dağılım

Araştırma kapsamında çalışanların kurumda çalışma sürelerinin ikiden çok değerde toplandığı ve dağılımın normal olduğu görülmektedir. Bu nedenle ifadelere verilen cevaplarda çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamasında kurumda çalışma sürelerinin herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını öğrenmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Anketi yanıtlayan çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamalarında kurumda çalışma süreleri ile ilgili bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H_0 : Çalışanların kurumlarında çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık boyutlarını algılamasında bir farklılık yoktur.

H_1 : Çalışanların kurumlarında çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık boyutlarını algılamasında bir farklılık vardır.

Tablo 34. Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
--	---	----------	----------------	---------------

İçsel Değer	1-5 Yıl	85	3,2882	,77441	,08400
	6-10 Yıl	34	3,0551	,68392	,11729
	11-15 Yıl	3	3,5208	1,15639	,66764
	16-20 Yıl	8	2,8359	,77340	,27344
	21 yıldan fazla	10	3,3625	1,00165	,31675
	Total	140	3,2161	,78049	,06596
Zorunluluk	1-5 Yıl	85	3,1294	1,09966	,11927
	6-10 Yıl	34	3,1176	,86216	,14786
	11-15 Yıl	3	3,0000	,50000	,28868
	16-20 Yıl	8	2,8750	,99103	,35038
	21 yıldan fazla	10	3,6000	,87560	,27689
	Total	140	3,1429	1,01479	,08577

Tablo 35. Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Algılanmasında Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F Testi	P
İçsel Değer	Gruplar Arasında	2,972	4	,743	1,228	,302
	Gruplar İçinde	81,703	135	,605		
	Toplam	84,675	139			
Zorunluluk	Gruplar Arasında	2,762	4	,690	,664	,618
	Gruplar İçinde	140,381	135	1,040		
	Toplam	143,143	139			

Çalışanların kurumlarında çalışma sürelerinin örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamasında anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını belirtmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarında bütün boyutların algılanmasında değerlerin $P > 0,05$ olduğu görülmektedir ve H_0 kabul edilmiştir. Bu nedenle çalışanların kurumda çalışma sürelerinin örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamalarında herhangi bir unsur bulunmadığı görülmektedir.

3.9. ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDA REGRESYON ANALİZİ

Araştırmanın teorik modeli ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla regresyon analizi yöntemi uygulanmıştır. Örgütsel bağlılık değişkeninin bağımlı olarak,

örgütsel iklim değişkeninin ise açıklayan değişken olarak ele alındığı regresyon analizinde sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 36. Örgütsel İklım ve Örgütsel Bağlılık Değişkenleri Arasındaki Regresyon Analizi

Regresyon Analizi				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Tahmini Hata
1	,565 ^a	0,33	,315	11,14557
a. Öngördücüler: (Sabit), Örgütsel İklım				

Regresyon Analizi sonucunda Örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasında %33'lük olumlu anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bu ise Örgütsel İklım değişkeninin 1 birim arttırılması halinde Örgütsel Bağlılığın buna bağlı olarak %33 artış göstereceği anlamına gelmektedir.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Son yıllarda örgütsel bağlılık hem işletmeler açısından hem de akademik açıdan; yöneticiler ve araştırmacılar için ilgi çekici bir konu olmaktadır. Yapılan birçok çalışma ile örgütsel bağlılığın işletme veya kurumları nasıl etkilediğini, bu kavramın

işletmeyi etkileyen diğer kavramlar ile herhangi bir ilişkide bulunup bulunmadığı araştırılmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının çalışanların örgütte devamlılığını ve örgütteki performansını etkilediği göz önüne alınırsa örgütlerde ne denli büyük bir etkiye sahip olduğu görölmektedir.

Örgüt iklimi kavramı günümüzde işletmelerin bir hayli önem verdiği, çalışanları etkileyen iş koşulları, insan kaynakları yönetimi, isteklendirme ve yönetim uygulamaları gibi süreçlerin oluşturduğu bir kavramdır. Örgüt iklimini işletme amaç ve vizyonu ile aynı doğrultuda kurabilen işletmeler; üretkenlik, performans, isteklendirme ve örgütsel bağlılık gibi olumlu sonuçları elde ederek hızla ilerleyen iş dünyasında bir adım öne geçmenin planlarını yapmaktadırlar.

Yaptığımız bu araştırma kapsamında firmaların ve akademik çalışmaların son dönemlerde yoğun ilgi gösterdiği bu iki kavram hakkında literatür çalışması yapıldıktan sonra bu iki kavramın arasındaki ilişki İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü alışanları tarafından nasıl algılandığı ve örgütsel iklim kavramının bir kamu kurumu olan İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü alışanlarının örgütsel bağlılığını ne derece etkilediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Literatür taramasının ardından elde edilen bilgiler doğrultusunda ikinci aşamada İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde deneysel bir çalışma yapılmıştır. Veriler üç bölümden oluşan anket aracılığıyla katılımcılardan toplanmış ve yorumlanmıştır.

Çalışma kapsamında uygulanan ölçekler faktör analizi yapılarak çalışanlar tarafından bu iki kavramın hangi alt boyutlarda algılandığı incelenmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan anketlerin faktör analizleri yapıldığında elde edilen bulgular literatürde yapılmış diğer araştırmalar ile kıyaslanmış fakat iki kavramda da çalışanların bazı maddelerde alt boyutları farklı algıladıkları görölmüştür. Allen ve Meyer'in geliştirdiği Wasti'nin 2000 yılında Türkçe'ye uyarlayarak geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yaptığı örgütsel bağlılık ölçeğinde 3 alt boyut bulunmakta iken araştırmamızda ise İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü alışanları tarafından 2 alt boyut algılanmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda oluşturulan faktör matrisindeki dağılımlarına göre oluşan bu 2 alt boyut içsel değer ve zorunluluk olarak adlandırılmıştır. Araştırmada kullanılan Gürkan (2006) tarafından geliştirilen örgütsel iklim ölçeği ise

8 örgütsel iklim alt boyutunu tanımlamaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda oluşturulan faktör matrisi sonucunda İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanları 3 alt boyutta algılamıştır. Bu boyutlar pozitif perspektif, negatif davranış ve samimiyet olarak adlandırılmıştır.

Araştırma kapsamında uygulanan ölçeklere verilen cevapların dağılımı incelenmiş iki anketin de çalışanlar tarafından algılanmasının normallik dağılımı yapılmıştır. Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre iki anketin de puanlarının dağılımı normal dağılım göstermektedir. Ankete verilen puanların normal dağılım göstermesi üzerine sosya-demografik unsurların örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık boyutlarını algılamalarında herhangi bir farklılık oluşturup oluşturmadığını anlamak adına betimsel dağılımlarının incelenmesi ve parametrik testlerin uygulanması aşaması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık ve örgütsel iklim alt boyutlarını algılamalarındaki farklılıklarını analiz etmek için T testi uygulanmıştır. Çalışanların yaşlarına, çalıştıkları birimlere, unvanlarına ve kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamasında herhangi anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla ANOVA testi (Tek Yönlü Varyans Analizi) uygulanmıştır. Bu analizlerin sonucuna bakılırsa örgütsel iklim alt boyutlarını algılamada çalışanların cinsiyetlerine ve çalıştıkları birimlere göre herhangi bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

Bunun yanı sıra çalışanların yaşlarına göre yapılan ANOVA testinde Samimiyet boyutunu algılamada yaş unsuruna göre farklılık yarattığı gözlemlenmiştir. Çalışanların unvanlarına göre ve çalışma sürelerine göre örgütsel iklim boyutlarını algılamalarını değerlendirdiğimizde ise Pozitif Perspektif boyutunu algılamada bu iki unsurun farklılık oluşturduğu görülmüştür. Çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılaması için yapılan analizler sonucunda cinsiyet, yaş, çalıştıkları birim ve çalışma sürelerine göre herhangi bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların unvanlarına göre örgütsel bağlılık alt boyutlarından İçsel Değer boyutunu algılamada farklılık gösterdiği görülmüştür.

Araştırma sonucunda örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin anlaşılması adına yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel iklimin örgütsel

bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Kurum çalışanlarının anketlere verdiği puanlar değerlendirildiğinde İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde örgütsel iklimin bir birim artırılması halinde örgütsel bağlılığın da yüzde otuz üç oranında (%33) artacağı tespit edilmiştir.

Yapılan araştırma sonrasında kurum verimliliğinin artması amacıyla yapılacak iyileştirici insan kaynakları hamleleri sayesinde örgütsel iklimin artırılması ve bu değişkenin artmasıyla her kurum için başarının anahtarı olabilen örgütsel bağlılık değişkeninde artacağı görülmüştür. Bu bağlamda literatür taramasından anlaşıldığı gibi öncelikle örgütsel iklimin olumlu yönde oluşturulması için kurum olarak iyileştirilmeler yapılması gerektiği ve bunun sonucunda hem iklimin değişmesinden dolayı, hem de bağlılığın artmasının getireceği olumlu sonuçlar alınacağı gözlemlenmiştir.

Erdoğan'ın 2003 yılında belirttiği gibi örgüt içerisindeki idrak edilen örgütsel iklimin sebep olduğu nedenlerin kurumlar ve bireyler olarak birbirlerinden farklı değerlendirilmesi gerekir. Hem örgütün hem de çalışanın olumlu derecede etkileneceği olumlu bir iklim yaratılması adeta bir kazan kazan ilişkisidir. Olumlu iklimin bulunduğu kurumların verimliliği, etkililiği de olumlu olmaktadır. Çalışanlarda da, sağlıklı örgüt ikliminin kişilere yansıyan etkisi; yüksek motivasyon ve işe bağlılık şeklinde olduğu görülmektedir. Örgütsel iklimin performansı etkilediği, örgütsel performansın düzeyini ve kalitesinin artması ise şirketin hedeflerine ulaşma derecesini ve ileriye dönük amaçlarını belirlemesini etkilemektedir.

Literatür taramasında görüldüğü üzere örgütsel bağlılığının düzeyi yüksek olan işletmeler amaçlarını gerçekleştirme anlamında diğer kurumlara nazaran daha fazla başarı göstermektedirler. Bu nedenle İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde örgütsel iklimi arttırmak amacıyla yapılacak olan çalışmalar örgütsel bağlılığı arttıracak için verimlilik, performans ve hizmet kalitesini arttıracaktır.

ÖNERİLER

- İstanbul Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının mevcut örgüt ikliminin düşüklüğü yapılacak İnsan Kaynakları Yönetimi hamleleriyle düzeltilmelidir.

- Kurumun mevcut örgütsel ikliminin çalışanlar tarafından algılanması boyutu incelendiğinde çalışanların hem birbirleri ile hem de yöneticileri arasındaki ilişkilerini düzenleyecek çağdaş, örgütsel iklimi olumlu yönde arttıracak planlar ve projeler yapılmalıdır.

- Kurumun demografik özellikleri incelendiğinde kurumda yeni göreve başlayan çalışan sayısının fazla olduğu görülmektedir. 0-5 yıl arası çalışan personellerin kuruma bağlılığının artırılmasının; daha uzun yıllar hizmet etmiş çalışanlara oranla daha yönetilebilir bir süreç olduğu söylenebilir. Bu nedenle yapılacak müdahalelerin bir an önce uygulanması kurumun uzun sürecek geleceğe dönük bir olumlu örgütsel iklim havasına bürünmesini sağlayacaktır.

- Örgütsel iklimin algılanmasında Yaş faktörünün herhangi bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Fakat bağlılık boyutlarında yaş arttıkça bağlılığın arttığı görülmektedir. Bu noktada kuruma yeni başlamış ve genç olarak nitelendirebileceğimiz çalışanların kuruma bağlılığı ile ilgili geliştirici çalışmalar yapılmalıdır. Kurumdan ayrılarak başka bir şirkette çalışma olasılığının daha yüksek olduğu bu dönemlerde kurum yöneticilerinin iyi iyi hedefler koyarak kurumun gelecek yıllarında etkili olacak yeni çalışanlarına yol göstermeleri önerilebilir.

- Çalışanlar tarafından örgütsel iklimin algılanmasında en olumsuz yanıtlanan değerlerden biri de “Çalışanların çalışma saatleri içerisinde moral ve motivasyonlarının düşük olması”dır. Bu konuda mesai saatleri içerisinde moral ve motivasyonu yükseltmek adına birim yöneticilerinin çağdaş İnsan Kaynakları metotları uygulaması önerilebilir.

- Cinsiyete göre örgütsel bağlılık değerlerinde herhangi bir fark görülmemek ile beraber erkek çalışanların kadınlara göre ortalamasının 0,5 puan daha fazla olduğu görülmüştür. Kadın çalışan sayısının azlığı bu durumu tetikleyen bir unsur olarak görülebileceğinden kurum içi görevlendirmelerde İl Müdürlüğü Ana Binasında biraz daha fazla kadın personel çalıştırılması konusunda adım atılmalıdır.

- Kurumda çalışanların birimleri dışarısında ilave olarak gerçekleşen bir proje veya çalışmaya gönüllü olarak katılma oranı çok düşük olarak görülmüştür. Bu

konuda cesaretlendirici ve ödüllendirici çalışmalar yapılarak bu oranın arttırılması, çalışanların kurumun hedef ve amaçlarına daha fazla yakınlık duymasını sağlayabilir.



5. KAYNAKÇA

Acar, G.; Aile Şirketlerinde Örgüte Bağlılık: Eskişehir’de bir uygulama. Anadolu Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir, (2006).

Akar C. & Yıldırım Y. T.: ‘‘Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler; Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması’’ Gazi Üniversitesi, İİBF Dergisi, sayı 10, syf. 97-113, Ankara, (2008).

Alamur, B.: ‘‘ Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi IIBF’ de Bir Uygulama’’ Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, (2005).

Akıncı Vural Z.B. & Coşkun G.: ‘‘Örgüt Kültürü’’ Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, (2007).

Akten C.: ,Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Eskişehir Kazım Taşkent Şeker Fabrikasında Araştırma Örneği, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, (2014)

Arslan, N. T.: Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak: Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.9, S.1, 203-228, Isparta, (2004).

Atay, S. ‘‘Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi’’ Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, (2006).

Aydın M., ‘‘Eğitim Yönetimi’’ Hatipoğlu Yayıncılık, Ankara, (2005).

Aydoğan, Ferhan, Z., ‘‘Örgüt Kültürü ve İklimi’’, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2), s. 203-215., (2004).

Bakan, İ.. Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar. Ankara: Gazi Kitabevi, (2011)

Balay R., ‘‘Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık’’ 2.Baskı Pegem Akademi, Ankara, (2014).

Balfour, D., & Wechsler, B.. “Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations”. Public Productivity & Management Review, Cilt 19, Sayı 3, 256-277. (1996).

Baransel, Ş. K.. İletişim Kalitesi ile Örgüt İklimi, Örgüte Bağlılık ve İş Terk Etme Niyeti Arasındaki İlişkiler, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (1996).

Barutçugil, İ.. Performans Yönetimi, 3. Basım, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, (2002).

Baykul, Y. “Örtük Özellikler ve Klasik Tez Kuramları Üzerine Bir Karşılaştırma” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, (1979).

Bayram, L..Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, Sayı: 59. (2005).

Belli E.. “Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin mobbing düzeylerinin araştırılması ve örgütsel bağlılık yönünde değerlendirilmesi” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum, (2014).

Bucak B. E., “Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: (Yönetimde Ast-Üst İlişkileri)”, Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı: 2, (2002).

Buchanan, B. : "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", Administrative Science Quarterly, 19, 533. (1974).

Bursalıoğlu, Z.: “Eğitim yönetiminde teori ve uygulama” Pegem Yayıncılık, Ankara, (1994).

Can, H.. Organizasyon ve Yönetim, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara. (2002).

Can E., Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi (2016).

Canpolat, S.: “Çalışanların Örgüt İklimini Algılamaları ve İstanbul Emniyet Müdürlüğü Narkotik Suçlarla Mücadele Şube Müdürlüğünde Bir Uygulama,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. (2007),

Cantor, B., Berger, C. (eds.) Inside Public Relations, Longman Inc, New York. (1984).

Celep, C.. Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı. Ankara: Anı Yayıncılık. (2000)

Chang, E.,''Career Commitment As A Complex Moderator of Organizational Commitment And Turnover Intention'' Human Relations 10. (1999)

Cohen, A.. Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A MetaAnalysis. Basic and Applied Social Psychology, 14 (2), 143-159. (1993)

Colbert, A.E., Kwon,I.G.: "Factors Related to the Organizational Commitment of College and University Auditors", Journal of Managerial Issues, Vol 12, 4, (2000)

Çekmecelioğlu, H. G.. Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi, ODTÜ, Ankara (2008)

Çetin Ölçüm, M.: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ankara (2004)

Çetinkanat Paknadel, C.: Örgütsel İklim ve İş Doyumu, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, (1988)

Çırpan, H.: Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, (1999)

Çöl, G.: "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi" İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları, (2004)

Çöl, G. & Gül, H.: "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama" Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19, Erzurum, (2005)

Demirel, T.: "Örgüt İklimi, Farklı Örgüt İklimlerine Sahip Örgütlerin Etkinliklerinin Karşılaştırılması" Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997

Demirel Y.. “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım” İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8. Sayı, 115-132., (2009)

Diş, O.: “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki” , Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum, (2015)

Doğan, S; ‘Personel Güçlendirme’ 2. Basım, Kare Yayınları, İstanbul, 2006

Dönmez B. : “Örgüt Kültürü ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (2009)

Efil, İ.: İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa: Uludağ Güçlendirme Vakfı Yayınları, 4.Baskı, Bursa, (1996)

Ekvall G, Ryhammar L. Leadership Style, Social Climate and Organizational Outcomes: A Study of A Swedish University College. Creativity and Innovation Management, (1998).

Erdoğan, Ş.. Örgüt İklimi ile Çalışanların Motivasyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler. Özel Bir Hastanede Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gediz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, (2013).

Ergun T. Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. TODAİE Amme İdaresi Dergisi, 8, (1975).

Ertekin, Y.: “Örgüt İklimi” , Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, (1978).

Erol V.: “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık.” Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (1998).

Gök, S. : “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:6 Sayı:2, İstanbul, (2009).

Gönen Z. , “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Karar Verme Süreci Arasındaki İlişki Kars Örneği”, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi Erzurum (2016).

Güçlü, H.: ‘‘ Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi’’ Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, (2006).

Gül, H., , ‘‘Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi’’, Ekonomi İşletme Uluslar Arası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi, 2 (1), 37-56. (2002).

Gümüş, M., Hamarat, B., Erdem, H.: ‘‘Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği ile İlişkisinin Otel işletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’’, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 987-998, (2003).

Gümüş S. & Sezgin B.. ‘‘Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi’’ Hiperlink Yayınları, İstanbul, (2012)

Güner, F.: ‘‘Çalışma Hayatında Örgütsel İklim ve İş Doyumu’’ Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, (2015).

Gürbüz, S & Şahin, F.. ‘‘Veri İşlemeye Hazırlık, Temel İstatistiki Ölçüler ve Analiz Türleri’’ Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe Yöntem Analiz (s.195-217). Seçkin Yayıncılık, Ankara, (2015).

Gürkan Çetin G., ‘‘Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması’’ Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi 2006, Edirne, (2006).

Huck, S. W.,. ‘‘Reading Statistics And Research’’ (6th Edition) Boston, Pearson, (2012).

İlsev, A.,; ‘‘Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma’’ Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, (1997).

İnce, M., & Gül, H.. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Ankara: Çizgi Kitabevi, (2005).

İnce, Ö.Z.,. “Çalışanlarda Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık; Ankara Tepebaşı Ağız ve Diş Sağlığı Hastanesi Örneği” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, (2015).

Kangis, P., Williams, D.G.S. “Organizational Climate and Corporate Performance: An Emprical Investigation”, Management Decision, ,38/8s. 532, (2000).

Kanter, R.M.: “ Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities” American Socialocial Review; XXXIII. 4, (1968).

Karabekir M, & Ünlü U.: “Kamu Kurumlarının Kariyer Mesleklerinde İşe (Yeni) Başlayanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 7 Sayı: 13, (2015).

Kaya, A.. Kız Teknik Ve Meslek Liselerindeki Yöneticilerin, Yöneticilik Becerileri ile Okul İklimi Arasındaki İlişki (Kız Teknik Ve Meslek Liseleri Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (2010).

Keseoğlu, N.: “İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Perakende Sektöründe Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (2017).

Kocabaş, F.. “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 13. (2005).

Koç, H.: “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi “ Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 8. Syf. 200-211, (2009).

Kuyumcu Mualla N., Örgüt İkliminin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Niğde, (2011).

- Latifoğlu, N.. Motivasyonel Dil Kullanımının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Çaykur'da Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Rize, (2015).
- Memiş, M., “Proje Takımlarını Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, (2002).
- Mercan, M., “Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Afyon, (2006).
- Mercan, N., Örgütlerde Mobbing’in Örgüt İklimiyle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya. (2007).
- Meyer, J. P., D. J. Stanley , L. Herscovitch ve L. Topolnytsky ; “Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization: A meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences” Journay of Vocational Behavior, (2002).
- Meyer, J.P., Irving, P.G., Allen, N.J.: “Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment”, Journal of Organizational Behavior, Vol: 19, 29-52, (1998).
- Meyer J.P. & Allen N.J.. : “ Commitment in the Workplace Theory Research and Application, Thousand Oaks, CA., Sage Publications, (1997).
- Tyagi K.P. & Wotruba R. T. An Exploratory Study of Reverse Causality Relationships Among Sales Force Turnover Variables, San Diego States University, (1993).
- O'Reilly, C.: “Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations” Psychological Dimensions of Organizational Behavior, 2nd Ed. New Jersey, (1995).
- O'Reilly, C., & Chatman, J.. Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 71(3), 492-499., (1986).

Özcan B. : “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, (2011).

Özcan, E. “Örgütsel Bağlılık Ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme” Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, (2008).

Özdamar, K. “Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi” 1. Kaan Kitabevi, Eskişehir, (1999).

Özçiçek Tuba V. “Örgüt İklimini Etkileyen İç Etmenler” İstanbul Aydın Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitülerinin Ortak Yürüttüğü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (2016).

Özdemir, F.. Örgütsel İklim İş Tatmin Düzeyi Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, (2006).

Özler, D., & Koparan, D.. “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. Akademik Bakış, 8, 1-29, (2006).

Sağlam Arı, G.: “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?” Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 17-36, (2003).

Sarıkamış, Ç., Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.’de Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, (2006).

Seçgin S., : “Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir Havacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, (2013).

Somuncu, F.. Örgütsel bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel bir Hizmet İşletmesinde Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, (2008).

Sürgevil, O. , “Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık”, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, (2007).

Şen T. “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (2008).

Talat Arslan, N., Muhsin, H.. Örgüt İklimi ve Türkiye’de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı: 43-44, ss: 63-93, İstanbul, (2000).

Taş, T.. “Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği” Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Şanlıurfa, (2017).

Tolay, E. “Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.” Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, (2003).

Tutar, H., Altınöz, M..Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, 65-2, Ankara, (2011).

Uygur; A.. “Bir Araştırma ile Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık” Barış Kitap, Ankara, (2015).

Valentine, S.. Men and Women Supervisors’ Job Responsibility, Satisfaction, and Employee Monitoring, Sex Roles: A Journal of Research, (2001).

Varoğlu, D.. Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, (1993).

Varol, M.. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: XLIV, Sayı: 1-2, 195-222, (1989).

Wasti S.A.. “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi” 8. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, (2000).

Yaşar, Özlem, Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi: Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, (2005).

Yaşlıoğlu, M., “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 46. Syf 74-85, İstanbul, (2017).

Yüceler A., Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Konya, (2005).

Yüksel, İ.: “Hemşirelerin İş güçlüğüünü Oluşturan Değişkenlerin İş Doyumu, İş Gerilimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 13, 1, 261-272, (2003).

6. EKLER

EK-1. Araştırmada Kullanılan Anket

Değerli İstanbul GSİM Çalışanı,

Araştırma kapsamında uyguladığım anket çalışması, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor ABD. Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında düzenlenmiştir. İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışan personellerin, kurumda olan örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık düzeyini ele alan araştırma sonuçları, kurumun mevcut durumunu görmek ve gerekli düzenlemeleri yapabilmek adına yarar sağlayacağını düşünmekteyiz.

Araştırma için belirlenen anket İl Müdürlüğü makamından onay alınarak uygulanmakta ve verdiğiniz yanıtlar **kesinlikle gizli tutulacak olup** yalnızca istatistiksel amaçla kullanılacaktır. Anket çalışmasındaki önermeleri dikkatle okuyarak lütfen kurumunuz ve kendiniz için en yakın gelen seçeneği beşli ölçek üzerinde işaretleyiniz.

Saygılarımızla,

Baturay KARTAL
Tez Öğrencisi

Dr. Dr. Öğr. Üyesi Ümit ORHAN
Tez Danışmanı

SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1-Çalıştığınız müdürlük ve birim?

.....Şube Müdürlüğü

.....Servisi

2-Eğitim Durumunuz?

[X] Lise Öncesi [X] Lise [X] Önlisans (2 Yıl) [X] Lisans (4 Yıl) [X]
Yüksek Lisans ve Üstü

3-Okuduğunuz Okul ve Bölüm?

4-Kurumdaki Unvanınız?

.....

5-Şuanda çalıştığınız kurumdaki (İstanbul GHSİM) toplam çalışma süreniz?

.....

6-Kurumda herhangi bir kurulda, ekstra bir görevde bulundunuz mu? (İş

tanımınız dışında gönüllü olarak ekstra bir görev)

[X] Hayır [X] Evet

Evet ise hangisidir?

.....

7-Yaşınız [X] 18 ile 30 arası [X] 30 ile 50 arası [X] 50 ve 50 üstü

8-Cinsiyetiniz? [X] Kadın [X] Erkek

9-Medeni Durumunuz? [X] Evli [X] Bekar

10-Tuttuğunuz Takım?

ÖRGÜTSEL İKLİM ANKETİ					
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Görüşüm Yok	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1-Kurumumuzda işleyiş ve işlemler ile ilişkin yönerge ve açıklamalar vardır.	5	4	3	2	1
2-Kurumumuzdaki personellerin genellikle moralleri yüksektir.	5	4	3	2	1
3-Kurumumuzdaki personeller, işlerini büyük bir çaba, enerji ve zevkle yapar.	5	4	3	2	1
4-Kurumumuzdaki personellerin çoğu meslektaşlarının yanlışlarını anlayışla karşılar.	5	4	3	2	1
5-Kurumumuzdaki teknik araçlar iş ve işleyiş için kullanılmaya her zaman hazırdır.	5	4	3	2	1
6-Kurumumuzdaki personeller iş saatleri dışında bir araya geldiklerinde oldukça neşelidirler.	5	4	3	2	1
7-Kurumumuzda yapılması gereken işleri bir an önce bitirelim duygusu vardır.	5	4	3	2	1
8-Kurumumuzdaki personel iş esnasında çözilemeyen sorunlar ile ilgilenmek için zaman ayırırlar.	5	4	3	2	1
9-Kurumumuzdaki personellerin en yakın arkadaşları bu kurumdaki diğer personellerdir.	5	4	3	2	1
10-Kurumumuzdaki personeller, birbirlerini evlerinde ziyaret ederler.	5	4	3	2	1
11-Kurumumuzdaki personeller kurumdaki diğer personellerin aile özgeçmişlerini bilirler.	5	4	3	2	1
12-Kurumumuzdaki personeller bireysel yaşamlarını diğer personellerle paylaşır.	5	4	3	2	1
13-Kurumumuzdaki personeller mesai saatleri içerisinde birlikte olmaktan hoşlanırlar.	5	4	3	2	1
14-Kurumumuzdaki personeller iş ile ilgili birliktelik gerektirecek durumda birlikte çalışırlar.	5	4	3	2	1

15- Kurumdaki yöneticiler gerekli durumlarda toplantılar yapar.	5	4	3	2	1
16-Kurumdaki yöneticiler personeller ile her gün görüşür.	5	4	3	2	1
17-Kurumumuzun kurum içi hizmetlerinden personeller her zaman yararlanabilir.	5	4	3	2	1
18-Kurumumuzda yöneticiler personellerin iş ve işleyiş hakkındaki yanlışlarını düzeltmede yardımcı olur.	5	4	3	2	1
19-Kurumumuzda yöneticiler personellerin bütün güçleriyle çalışmalarını sağlar.	5	4	3	2	1
20-Kurumumuzda personellerin yapabileceği herhangi bir ek görev açıkça belirtilir.	5	4	3	2	1
21-Kurumumuzda yöneticiler personellere yardımcı olmak için gerektiğinde görevinin dışına çıkar.	5	4	3	2	1
22-Kurumumuzda yöneticiler çok çalışarak herkese örnek olur.	5	4	3	2	1
23-Kurumumuzda yöneticiler olumlu eleştirilerde bulunur.	5	4	3	2	1
24-Kurumumuzda yöneticiler konuşmalarına ve toplantılarına çok iyi hazırlanır.	5	4	3	2	1
25-Kurumumuzda yöneticiler personel ile ilgili eleştirilerin nedenini açıklar.	5	4	3	2	1
26-Kurumumuzda yöneticiler personellerin bireysel çıkarlarını, refahlarını gözetir.	5	4	3	2	1
27-Kurumumuzda yöneticiler personellerden önce görevinin başına gelir.	5	4	3	2	1
28-Kurumumuzda yöneticiler karşılaştığı yeni düşünce ve fikirleri personellere aktarır.	5	4	3	2	1
29-Kurumumuzda yöneticileri anlamak kolaydır.	5	4	3	2	1
30-Kurumumuzda yöneticiler personellerin bireysel sorunlarının çözümüne yardımcı olur.	5	4	3	2	1
31-Kurumumuzda yöneticiler personellere gerektiğinde özel yardım yapar, kolaylık sağlar.	5	4	3	2	1
32-Kurumumuzda yöneticiler personellerinin işlerini bitirmelerinde yardımcı olmak için ekstra çaba sarf eder.	5	4	3	2	1
33-Kurumumuzdaki yöneticiler personellerin arasındaki küçük anlaşmazlıkların giderilmesine yardımcı olur.	5	4	3	2	1
34-Kurumumuzdaki yöneticiler gerektiğinde personelin bilgi ve fikirlerine başvurur.	5	4	3	2	1
35-Kurumumuzdaki personellerin tavırları can sıkıcıdır.	5	4	3	2	1
36-Kurumumuzda çoğunluğa her zaman karşı çıkan azınlık bir grup vardır.	5	4	3	2	1
37-Kurumumuzdaki personeller kendi gruplarına uyum sağlayamayan diğer personellere grup baskısı uygulamaktadır.	5	4	3	2	1
38-Kurumumuzdaki personeller yöneticilerden özel isteklerde bulunabilirler.	5	4	3	2	1
39-Kurumumuzdaki personeller iş ile ilgili görüşmelerde arkadaşlarının sözlerini keserler.	5	4	3	2	1
40-Kurumumuzdaki personeller iş ile ilgili görüşmelerde konu ile ilgisi olmayan, anlamsız sorular sorarlar.	5	4	3	2	1
41-Kurumumuzdaki personeller iş ile ilgili görüşmelerde konuyu dağıtır, amacından saptırırlar.	5	4	3	2	1

42-Kurumumuzdaki personeller kendi birimlerinde genelde kendi başlarındırlar.(Buyrukluk)	5	4	3	2	1
43-Kurumumuzdaki personeller genellikle bu kurumdan ayrılmaktan söz ederler.	5	4	3	2	1
44-Kurumumuzdaki personeller kendi aralarındaki küçük gruplarda sosyal ilişkilerini sürdürürler.	5	4	3	2	1
45-Kurumumuzdaki iş görüşmeleri(toplantı, birebir) gündeme göre düzenlenebilir.	5	4	3	2	1
46-Kurumumuzdaki personeller çalışma saatinde kurumu terk ederler.	5	4	3	2	1
47-Kurumumuzdaki personeller öğle yemeklerini kendi başlarına (yalnız) yerler.	5	4	3	2	1
48-Kurumumuzda yöneticiler koyulan kurallarla ilgili soru sorulmasını ve eleştiriyi kesinlikle kabul etmezler.	5	4	3	2	1
49-Kurumumuzda yöneticiler iş bölümü ve dağılımına kendisi karar verir.	5	4	3	2	1
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Görüşüm Yok	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1-Bu kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	5	4	3	2	1
2-Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	5	4	3	2	1
3-Buradaki işimi kendi özel işim gibi görüyorum.	5	4	3	2	1
4-Bu kurumun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	5	4	3	2	1
5-Bu kurumun amaçlarını benimsiyorum.	5	4	3	2	1
6-İstesem de şuanda kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	5	4	3	2	1
7-Şu anda kurumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olurdu.	5	4	3	2	1
8-Kuruma kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	5	4	3	2	1
9-Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olurdu.	5	4	3	2	1
10-Zaman geçtikçe kurumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.	5	4	3	2	1
11-Bu işyerinden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.	5	4	3	2	1
12-Başka işyerinin buradan daha iyi olacağının garantisi yok, burayı hiç olmazsa biliyorum.	5	4	3	2	1
13-Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumdan ayrılmak istemezdim.	5	4	3	2	1
14-Kurumuma çok şey borçluyum.	5	4	3	2	1

15-Benim için avantajlı da olsa, kurumumdan şunda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	5	4	3	2	1
16-Bu kuruma kendimi ‘‘duygusal olarak bağılı’’ hissetmiyorum.	5	4	3	2	1
17-Kuruma karşı güçlü bir aitik hissim yok	5	4	3	2	1
18-Kurumda kendimi ‘‘ailenin bir parçası’’ olarak görmüyorum.	5	4	3	2	1



EK-2. Anket Yapılabilmesi İçin Kurumdan Alınan İzin



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü

Sayı : 51532898-900-E.491733
Konu : Anket Çalışması İzni Hk.

26.12.2017

Sayın Baturay KARTAL

İlgi : 12.12.2017 tarihli başvurunuz.

İlgi dilekçeniz ile, İl Müdürlüğünüzde görev yapan tüm personele yönelik talep ettiğiniz anket çalışmasının soruları Genel Müdürlüğümüzce incelenmiş olup ilişikte sunulan tasdiklenmiş suretinin uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

 e-imzalıdır

Cemil BOZ
İl Müdür V.

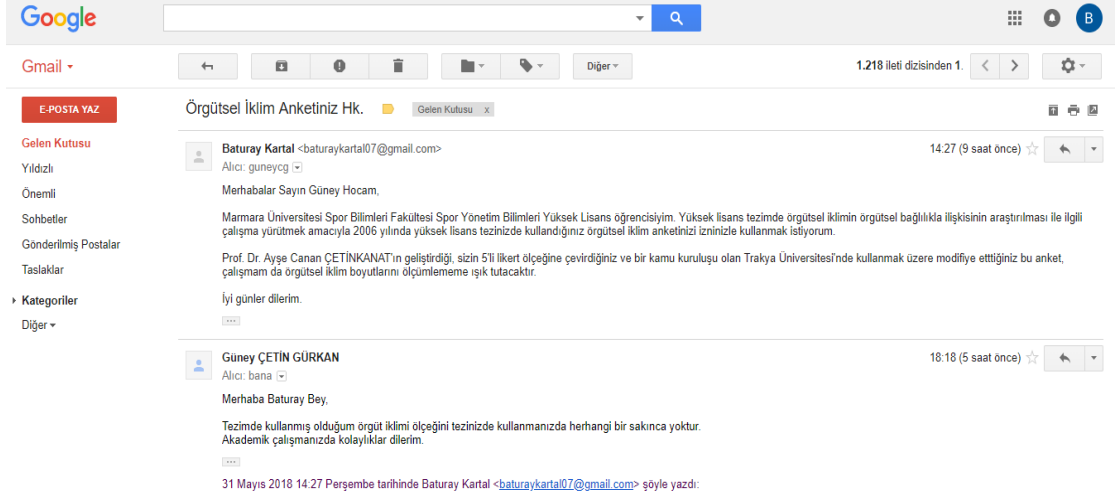
Ek : 25/12/2017 tarihli 63296879-044-E.486501 sayılı yazı ve ekleri

Not: Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

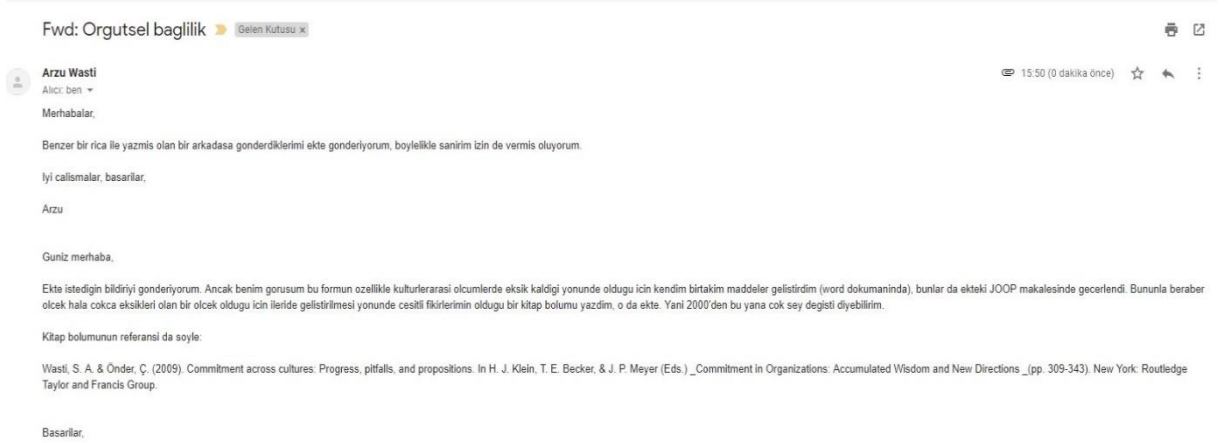
Adres: Alaattin Yavaşca Sok.No:10/1 Üsküdar/İSTANBUL
Telefon: (0216) 651 62 62 Belgegeçer: (0216) 651 62 82
Elektronik Ağ: <http://istanbul.gsb.gov.tr> e-posta: istanbul@gsb.gov.tr

Bilgi için: Anıl ÖZCAN
Sportif Eğitim Uzmanı

EK-3. Örgütsel İklim Ölçeği İçin Alınan İzin Yazısı



EK-4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Alınan İzin Yazısı



EK-5. Ankete Katılan Çalışanların Anket İfadelerine Verdikleri Değerlerin Betimsel Dağılımları

	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Görüşüm Yok		Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	X	Ss
1-Kurumumuzda işleyiş ve işlemler ile ilişkin yönerge ve açıklamalar vardır.	23	16,4	69	49,3	21	15,0	16	11,4	11	7,9	3,55	1,13 369
2-Kurumumuzdaki personellerin genellikle moralleri yüksektir.	10	7,1	37	26,4	31	22,1	50	35,7	12	8,6	2,87 86	1,11 541
3-Kurumumuzdaki personeller, işlerini büyük bir çaba, enerji ve zevkle yapar.	14	10,0	33	23,6	45	32,1	40	28,6	8	5,7	3,03 57	1,07 563
4-Kurumumuzdaki personellerin çoğu meslektaşlarının yanlışlarını anlayışla karşılar.	15	10,7	47	33,6	40	28,6	34	24,3	4	2,9	3,25	1,03 274
5-Kurumumuzdaki teknik araçlar iş ve işleyiş için kullanılmaya her zaman hazırdır.	10	7,1	38	27,1	44	31,4	38	27,1	10	7,1	3	1,05 939
6-Kurumumuzdaki personeller iş saatleri dışında bir araya geldiklerinde oldukça neşelidirler.	23	16,4	44	31,4	47	33,6	23	16,4	3	2,1	3,43 57	1,01 932
7-Kurumumuzda yapılması gereken işleri bir an önce bitirelim duygusu vardır.	23	16,4	48	34,3	44	31,4	23	16,4	2	1,4	3,47 86	0,99 977
8-Kurumumuzdaki personel iş esnasında çözülemeyen sorunlar ile ilgilenmek için zaman ayırırlar.	19	13,6	54	32,1	42	30,0	25	17,9	9	6,4	3,28 57	1,10 776
9-Kurumumuzdaki personellerin en yakın arkadaşları bu kurumdaki diğer personellerdir.	11	7,9	25	17,9	57	40,7	34	24,3	13	9,3	2,90 71	1,05 187
10-Kurumumuzdaki personeller, birbirlerini evlerinde ziyaret ederler.	7	5,0	20	14,3	64	45,7	32	22,9	17	12,1	2,77 14	1,00 605
11-Kurumumuzdaki personeller kurumdaki diğer personellerin aile özgeçmişlerini bilirler.	9	6,4	16	11,4	58	41,4	36	25,7	21	15,0	2,68 57	1,06 674

12-Kurumumuzdaki personeller bireysel yaşamlarını diğer personellerle paylaşır.	8	5,7	29	20,7	59	42,1	36	25,7	8	5,7	2,95	0,96205
13-Kurumumuzdaki personeller mesai saatleri içerisinde birlikte olmaktan hoşlanır.	16	11,4	50	35,7	46	32,9	24	17,1	4	2,9	3,3571	0,98967
14-Kurumumuzdaki personeller iş ile ilgili birliktelik gerektirecek durumda birlikte çalışırlar.	19	13,6	64	45,7	32	22,9	21	15,0	4	2,9	3,5214	0,99977
15- Kurumdaki yöneticiler gerekli durumlarda toplantılar yapar.	17	12,1	71	50,7	29	20,7	20	14,3	3	2,1	3,5643	0,95368
16-Kurumdaki yöneticiler personeller ile her gün görüşür.	13	9,3	39	27,9	33	23,6	38	27,1	17	12,1	2,95	1,18943
17-Kurumumuzun kurum içi hizmetlerinden personeller her zaman yararlanabilir.	4	2,9	34	24,3	47	33,6	39	27,9	16	11,4	2,7929	1,02835
18-Kurumumuzda yöneticiler personellerin iş ve işleyiş hakkındaki yanlışlarını düzeltmede yardımcı olur.	8	5,7	57	40,7	38	27,1	30	21,4	7	5,0	3,2071	1,00714
19-Kurumumuzda yöneticiler personellerin bütün güçleriyle çalışmalarını sağlar.	8	5,7	38	27,1	56	40,0	34	24,3	4	2,9	3,0857	0,92515
20-Kurumumuzda personellerin yapabileceği herhangi bir ek görev açıkça belirtilir.	9	6,4	38	27,1	53	37,9	31	22,1	9	6,4	3,05	1,00592
21-Kurumumuzda yöneticiler personellere yardımcı olmak için gerektiğinde görevinin dışına çıkar.	8	5,7	33	23,6	52	37,1	31	22,1	16	11,4	2,9	1,06818
22-Kurumumuzda yöneticiler çok çalışarak herkese örnek olur.	4	2,9	34	24,3	51	36,4	33	23,6	18	12,9	2,8071	1,0381
23-Kurumumuzda yöneticiler olumlu eleştirilerde bulunur.	3	2,1	46	32,9	51	36,4	29	20,7	11	7,9	3,0071	0,97077

24-Kurumumuzda yöneticiler konuşmalarına ve toplantılarına çok iyi hazırlanır.	3	2,1	39	27,9	52	37,1	35	25,0	11	7,9	2,9143	0,96325
25-Kurumumuzda yöneticiler personel ile ilgili eleştirilerin nedenini açıklar.	5	3,6	44	31,4	52	37,1	29	20,7	10	7,1	3,0357	0,97752
26-Kurumumuzda yöneticiler personellerin bireysel çıkarlarını, refahlarını gözetir.	8	5,7	33	23,6	54	38,6	35	25,0	10	7,1	2,9571	1,00267
27-Kurumumuzda yöneticiler personellerden önce görevinin başına gelir.	6	4,3	23	16,4	54	38,6	42	30,0	15	10,7	2,7357	1,0008
28-Kurumumuzda yöneticiler karşılaştığı yeni düşünce ve fikirleri personellere aktarır.	4	2,9	48	34,3	46	32,9	36	25,7	6	4,3	3,0571	0,94276
29-Kurumumuzda yöneticileri anlamak kolaydır.	5	3,6	28	20,0	55	39,3	39	27,9	13	9,3	2,8071	0,98109
30-Kurumumuzda yöneticiler personellerin bireysel sorunlarının çözümüne yardımcı olur.	6	4,3	40	28,6	54	38,6	29	20,7	11	7,9	3,0071	0,99275
31-Kurumumuzda yöneticiler personellere gerektiğinde özel yardım yapar, kolaylık sağlar.	5	3,6	39	27,9	57	40,7	26	18,6	13	9,3	2,9786	0,99255
32-Kurumumuzda yöneticiler personellerinin işlerini bitirmelerinde yardımcı olmak için ekstra çaba sarf eder.	6	4,3	34	24,3	50	35,7	35	25,0	15	10,7	2,8643	1,04027
33-Kurumumuzdaki yöneticiler personellerin arasındaki küçük anlaşmazlıkların giderilmesine yardımcı olur.	9	6,4	54	38,6	45	32,1	22	15,7	10	7,1	3,2143	1,02337
34-Kurumumuzdaki yöneticiler gerektiğinde personelin bilgi ve fikirlerine başvurur.	5	3,6	53	37,9	42	30,0	30	21,4	10	7,1	3,0929	1,01
35-Kurumumuzdaki personellerin tavırları can sıkıcıdır.	5	3,6	19	13,6	50	35,7	54	38,6	12	8,6	2,65	0,94393

36-Kurumumuzda çoğunluğa her zaman karşı çıkan azınlık bir grup vardır.	8	5,7	32	22,9	58	41,4	29	20,7	13	9,3	2,95	1,02012
37-Kurumumuzdaki personeller kendi gruplarına uyum sağlayamayan diğer personellere grup baskısı uygulamaktadır.	1	0,7	17	12,1	62	44,3	41	29,3	19	13,6	2,5714	0,89878
38-Kurumumuzdaki personeller yöneticilerden özel isteklerde bulunabilirler.	6	4,3	37	26,4	54	38,6	36	25,7	7	5,0	2,9929	0,94828
39-Kurumumuzdaki personeller iş ile ilgili görüşmelerde arkadaşlarının sözlerini keserler.	6	4,3	17	12,1	52	37,1	46	32,9	19	13,6	2,6071	1,00857
40-Kurumumuzdaki personeller iş ile ilgili görüşmelerde konu ile ilgisi olmayan, anlamsız sorular sorarlar.	6	4,3	24	17,1	45	32,1	50	35,7	15	10,7	2,6857	1,01843
41-Kurumumuzdaki personeller iş ile ilgili görüşmelerde konuyu dağıtır, amacından saptırırlar.	5	3,6	18	12,9	47	3,6	57	40,7	13	9,3	2,6071	0,94979
42-Kurumumuzdaki personeller kendi birimlerinde genelde kendi başlarınadırlar.(Buyrukluk)	4	2,9	20	14,3	48	34,3	50	35,7	18	12,9	2,5857	0,98174
43-Kurumumuzdaki personeller genellikle bu kurumdan ayrılmaktan söz ederler.	22	15,7	54	38,6	39	27,9	16	11,4	9	6,4	3,4571	1,08867
44-Kurumumuzdaki personeller kendi aralarındaki küçük gruplarda sosyal ilişkilerini sürdürürler.	10	7,1	66	47,1	43	30,7	17	12,1	4	2,9	3,4357	0,89933
45-Kurumumuzdaki iş görüşmeleri(toplantı, birebir) gündeme göre düzenlenebilir.	8	5,7	50	35,7	50	35,7	20	14,3	10	7,1	3,1857	0,9934
46-Kurumumuzdaki personeller çalışma saatinde kurumu terk ederler.	6	4,3	35	25,0	41	29,3	47	33,6	11	7,9	2,8429	1,02677

47-Kurumumuzdaki personeller öğle yemeklerini kendi başlarına (yalnız) yerler.	5	3,6	12	8,6	42	30,0	56	40,0	25	17,9	2,4	0,99495
48-Kurumumuzda yöneticiler koyulan kurallarla ilgili soru sorulmasını ve eleştiriyi kesinlikle kabul etmezler.	9	6,4	26	18,6	50	35,7	41	29,3	14	10,0	2,8214	1,0544
49-Kurumumuzda yöneticiler iş bölümü ve dağılımına kendisi karar verir.	18	12,9	47	33,6	49	35,0	21	15,0	5	3,6	3,3714	1,00605
1-Bu kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	19	13,6	60	42,9	33	23,6	21	15,0	7	5,0	3,45	1,06159
2-Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	21	15,0	53	37,9	33	23,6	25	17,9	8	5,7	3,3857	1,11617
3-Buradaki işimi kendi özel işim gibi görüyorum.	25	17,9	60	42,9	31	22,1	18	12,9	6	4,3	3,5714	1,06036
4-Bu kurumun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	20	14,3	48	34,3	39	27,9	27	19,3	6	4,3	3,35	1,07907
5-Bu kurumun amaçlarını benimsiyorum.	16	11,4	62	44,3	37	26,4	22	15,7	3	2,1	3,4714	0,96293
6-İstesem de şu anda kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	18	12,9	48	34,3	35	25,0	29	20,7	10	7,1	3,25	1,13875
7-Şu anda kurumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olurdu.	15	10,7	33	23,6	40	28,6	38	7,1	14	10,0	2,9786	1,15968
8-Kuruma kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	12	8,6	29	20,7	45	32,1	38	27,1	16	11,4	2,8786	1,12824
9-Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olurdu.	18	12,9	42	30,0	27	19,3	37	26,4	16	11,4	3,0643	1,24201
10-Zaman geçtikçe kurumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.	16	11,4	43	30,7	36	25,7	30	21,4	15	10,7	3,1071	1,18562
11-Bu işyerinden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak	20	14,3	46	32,9	32	22,9	33	23,6	9	6,4	3,25	1,15755

istemezdim.												
12-Başka işyerinin buradan daha iyi olacağını garanti yok, burayı hiç olmazsa biliyorum.	17	12,1	46	32,9	43	30,7	26	18,6	8	5,7	3,2714	1,07852
13-Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumdan ayrılmak istemezdim.	13	9,3	30	21,4	44	31,4	42	30,0	11	7,9	2,9429	1,09788
14-Kurumuma çok şey borçluyum.	19	13,6	33	23,6	47	33,6	29	20,7	12	8,6	3,1286	1,14956
15-Benim için avantajlı da olsa, kurumumdan şuan da ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	17	12,1	48	34,3	40	28,6	24	17,1	11	7,9	3,2571	1,12122
16-Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	14	10,0	37	26,4	46	32,9	33	23,6	10	7,1	3,0857	1,08942
17-Kuruma karşı güçlü bir aitik hissim yok	18	12,9	35	25,0	40	28,6	37	26,4	10	7,1	3,1	1,14615
18-Kurumda kendimi “ailenin bir parçası” olarak görmüyorum.	22	15,7	35	25,0	42	30,0	31	22,1	10	7,1	3,2	1,16421

7.ÖZGEÇMİŞ

Adı	BATURAY	Soyadı	KARTAL
-----	---------	--------	--------

Doğum Yeri	ÜSKÜDAR	Doğum Tarihi	13.03.1991
Uyruğu	T.C.	Tel	507/689/83/79
E-mail	baturaykartal07@gmail.com		

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Marmara Üniversitesi-Spor Yönetim Bilimleri	Devam Ediyor
Lisans	Anadolu Üniversitesi – Spor Yöneticiliği Bölümü	2014
Lise	Ümraniye Lisesi (Türkçe- Matematik)	2009

İş Deneyimi

Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
SPOR EĞİTİM UZMANI	GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI	2016-.....
PROJE SORUMLUSU	GELECEĞİN YILDIZLARI	2015-2019
KOORDİNATÖR	TED İST.MULTİ SPORTS ACADEMY	2015-2019

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*
İNGİLİZCE	İYİ	ORTA	ORTA

Yabancı Dil Sınav Notu #								
YDS	ÜDS	IELTS	TOEFL IBT	TOEFL PBT	TOEFL CBT	FCE	CAE	CPE
38,75								

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
ALES Puanı			80,66

Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma Becerisi
MİCROSOFT OFFICE	ÇOK İYİ
WINDOWS İŞLETİM SİSTEMLERİ	İYİ
SPSS	ORTA